



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Examensarbete Magisternivå

FEKP01

Januari 2011

Interorganisatoriska relationer

- En fallstudie av AB Electrolux

Handledare

Per Magnus Andersson
Rolf Larsson

Författare

Gustav Hermelin
Niklas Krysander

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Interorganisatoriska relationer - En fallstudie av Electrolux.

Seminariedatum: 14 januari 2011

Ämne/kurs: FEKP01 Examensarbete magisternivå, 15 hp

Författare: Gustav Hermelin, Niklas Krysander

Handledare: Per-Magnus Andersson, Rolf Larsson

Fem nyckelord: Interorganisatoriska relationer, Electrolux, Leverantörer, Styrmedel, Kontroll

Bakgrund: En ökad globalisering och hårdnad internationell konkurrens har medfört att styrning och kontroll av interorganisatoriska relationer har ökat i betydelse. Dessa relationer är komplexa i sin natur och därför svåra att styra men görs detta effektivt kommer också organisationerna stärka sin position på marknaden genom ökad konkurrenskraft.

Syfte: Vårt syfte är att beskriva och analysera hur vårt fallföretag arbetar med olika styrmedel i relationer med sina leverantörer för att effektivisera sin verksamhet

Metod: Författarna har genomfört en kvalitativ fallstudie baserad på semistrukturerade intervjuer. Ett induktivt metodval har styrt arbetet där författarna utgått från empiri för att sedan applicera teorier och modeller.

Teoretiska perspektiv: Studien bygger på forskning kring interorganisatoriska relationer med utgångspunkt i transaktionskostnadsekonomi och agentteori. Det teoretiska ramverket kompletteras av teori kring styrning.

Empiri: Den empiriska grunden baserar sig på tre intervjuer och mailkorrespondens med Henrik Dahlström och Ola Billing men också på data från Electrolux webbplats.

Slutsatser: Författarna har funnit att Electrolux använder sig av en mix av kontroll och styrmetoder i relationerna med deras leverantörer. I enlighet med teorin har Electrolux styrmetoder haft positiva effekter för relationerna.

Abstract

Title: Inter-organisational relationships - a Case Study of Electrolux

Seminar date: January 14, 2011

Course: Master thesis, Management accounting. 15 ECTS

Authors: Gustav Hermelin, Niklas Krysander

Advisors: Per-Magnus Andersson, Rolf Larsson

Keywords: Inter-organisational relationships, Electrolux, Suppliers, Management control measures, Control

Background: Increased globalization and increased international competition has led to an increase in the importance of governance and control of inter-organisational relationships. These relationships are complex in nature and therefore difficult to control but if it is done effectively by organizations they strengthen their market position through increased competitiveness.

Purpose: Our purpose is to describe and analyze how our case company works with management control measures towards their suppliers in order to make their business more efficient.

Methodology: The authors have done a qualitative case study based on semi-structured interviews. A inductive method has been practiced where the empirics has dictated the choice of theories and models.

Theoretical perspectives: This case study is based on the previous conducted research in the area of inter-organisational relationships, either with Transactional Cost Economies or Agency theory as their frame or reference. The theoretical framework is supplemented by theory of governance.

Empirical foundation: Is based upon three interviews and mail correspondence with Henrik Dahlström and Ola Billing (both have senior positions at Electrolux) and empirical data from Electrolux webpage.

Conclusion: The authors have found that Electrolux uses a mix of control and governance in relations with their suppliers. In accordance with theory, Electrolux control methods had positive effects on their relationships.

Förord

Vi vill gärna lyfta fram och tacka de personer som hjälpt oss under arbetets gång och möjliggjort denna magisteruppsats.

Vårt första tack går till Per-Magnus Andersson och Rolf Larsson som handlett oss i denna studie. Deras förslag, engagemang och kritiska synpunkter har varit till stor hjälp och lyft arbetets kvalitet. Vi vill även tacka de studenter som i opponeringen givit oss relevanta synpunkter.

Ytterligare ett stort tack går till Electrolux och framförallt till Henrik Dahlström, Ola Billing och Erik Ziga som vänligen förmedlat kontakter och genomfört intervjuer på ett mycket professionellt sätt.

2010-01-25

Gustav Hermelin

Niklas Krysander

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Frågeställning	11
1.4 Syfte.....	11
1.5 Disposition	12
2. Metod	13
2.1 Metodval.....	13
2.2 En kvalitativ fallstudie.....	13
2.3 Urval.....	15
2.3.1 Val av fallföretag.....	15
2.3.2 Val av respondenter	15
2.4 Datainsamling	16
2.4.1 Primär- och sekundärdata	16
2.4.2 Semistrukturerade intervjuer	16
2.4.2.1 Intervjuernas genomförande.....	17
2.4.2.2 Kontexteffekt	17
2.4.2.3 Subjektivitet hos intervjuobjektet.....	18
2.5 Studiens trovärdighet.....	18
2.5.1 Tillförlitlighet.....	18
2.5.2 Överförbarhet.....	19
2.5.3 Pålitlighet.....	19
2.6 Metodkritik	19
3. Teori.....	20
3.1 Teoretiska begrepp och modeller	20
3.1.1 Transaktionskostnadsekonomi.....	20
3.1.2 Agentteori.....	21
3.1.3 Interorganisatoriska relationer	22
3.1.4 Kontroll inom interorganisatoriska relationer.....	24
3.1.4.1 Resultatstyrning.....	25
3.1.4.2 Beteendekontroll	27
3.1.4.3 Social Kontroll.....	27
3.2 Teoretiskt Ramverk.....	28
3.2.1 Motivering	28
3.2.2 Forskning inom IOR med TCE som ramverk	29
3.2.3 Forskning inom IOR med agentteorin som ramverk.....	31
3.3 Utvidgning av beroendeproblematiken.....	33
3.4 Sammanfattning av det teoretiska ramverket.....	34
3.5 Kritik teoretiskt ramverk.....	35
4. Empiri	37
4.1 Electrolux.....	37
4.2 Electrolux: en organisation i förändring	38
4.3 Electrolux interorganisatoriska relationer	40
4.3.1 GSQA.....	40
4.3.2 Responsible Sourcing.....	40
4.3.2.1 Revisionens utformning inom Responsible Sourcing.....	41
4.3.2.2 Riskanalys	41

4.3.2.3 Kommunikation och koppling till Electrolux.....	42
4.3.2.4 Problematik i anslutning till revisioner.....	42
4.3.3 Revisioner.....	43
4.3.4 Leverantörer av strategisk vikt.....	43
4.3.4.1 Relationens karaktär.....	44
4.3.4.2 Att konkurrensutsätta leverantören.....	44
4.4 Processer och tillvägagångssätt innan kontrakt.....	45
4.4.1 Inköp.....	45
4.4.1.1 Inköpsprocess.....	45
4.4.1.2 Urval.....	46
4.4.1.3 Klassificering.....	46
4.4.2 Åtgärder.....	47
4.4.3 Kontrakt.....	48
4.5 Processer och tillvägagångssätt under och efter kontrakt.....	48
4.5.1 Kommunikation.....	48
4.5.2 Träning och utbildning.....	49
4.5.3 Användbarhet.....	50
4.5.4 Motivationsproblem.....	50
4.5.5 Uppföljning.....	50
4.5.6 Framtida trender.....	51
5. Analys.....	52
5.1 Struktur.....	52
5.2 Styrproblem.....	52
5.2.1 Koordinationsproblem.....	52
5.2.1.1 Beroendeförhållande.....	52
5.2.1.2 Osäkerhet.....	53
5.2.2 Opportunism.....	54
5.2.2.1 Transaktions specifika tillgångar och frekvens.....	54
5.2.2.2 Informationsasymmetri.....	55
5.3 Styrmedel.....	56
5.3.1 Resultatstyrning.....	56
5.3.1.1 Kontrakt och avtal.....	56
5.3.1.2 Integrerade informationssystem.....	57
5.3.1.3 Open book accounting.....	58
5.3.1.4 Klassificering av leverantörer.....	58
5.3.2 Beteendestyrning.....	59
5.3.2.1 Dokument och regelverk.....	59
5.3.2.2 Träning och utbildning.....	60
5.3.2.3 Revisioner.....	61
5.3.3 Social styrning.....	61
5.3.3.1 Värderingar och normer genom uppförandekoden.....	61
5.3.3.2 Kommunikation.....	62
5.3.3.3 Tillit.....	62
5.3.4 En kombination av styrmedel.....	63
6. Resultat och resultatdiskussion.....	64
6.1 Resultat.....	64
6.1.1 Hur jobbar Electrolux med, och vilka metoder används för, styrning inom ramen för interorganisatoriska relationer?.....	64
6.1.2 Vilka effekter har Electrolux arbete med interorganisatoriska relationer haft för relationen med leverantören?.....	65

6.1.3 Med utgångspunkt i Electrolux nuvarande arbete med inter-organisatoriska relationer, vad kan göras för att ytterligare förstärka och förbättra dessa?.....	67
6.2 Resultatdiskussion.....	68
Referenslista	70
Artiklar	70
Böcker	72
Elektroniska källor	72
Muntliga källor	72
Bilagor	73
Bilaga 1.....	73
Bilaga 2.....	75
Bilaga 3.....	77

1. Inledning

I detta kapitel beskriver vi studiens bakgrund och för en problemdiskussion som sedan summeras i tre frågeställningar. Dessa leder sedan fram till studiens syfte.

1.1 Bakgrund

De senaste tjugo årens ekonomiska utveckling har medfört en våg av förändring. Avancemang inom teknologin, en ökad digitalisering och globalisering ligger till grund för skiftande strukturer. Industrins gränser blir allt mer diffusa vilket ändrar de traditionella förutsättningarna för tjänster och produkter. För en majoritet av världens företag har denna utveckling inneburit en påtvingad men nödvändig förändring av struktur, strategier och processer (Prahalad, 2007; Kraus & Lind, 2007).

I skuggan av denna utveckling blir relationer mellan aktörer på marknaden allt viktigare. Strategiska allianser, partnerskap samt olika typer av samarbeten över de organisatoriska gränserna är exempel på hur företag väljer att organisera sig för att finna konkurrensfördelar och bättre möta en osäker framtid (Kraus & Lind, 2007). Tidigare modeller för värdeskapande blir obsoleta och ersätts av nya mer effektiva modeller för ekonomisk tillväxt. Det rör inte endast en förnyelse av resurser men också nya kundsegment, snabbare och mer relevant innovation samt en ökad kollaboration med andra företag och aktörer på marknaden (Slywotzky, 2006).

De organisatoriska förändringar vi påvisat ovan får givetvis konsekvenser för hur organisationen skall styras. Ekonomistyrning har traditionellt handlat om att styra resurser och aktiviteter inom företaget allena, men i takt med att nya

förutsättningar för konkurrens och tillväxt skapas har denna bild rubbats. Ett företags kostnadsanalys bör idag täcka hela värdekedjan i syfte att finna möjligheter till effektivisering. Ny forskning pekar på att företag i allt högre grad vidgar sin bild av ekonomistyrning till att även inkludera relationer utanför företaget (Kraus & Lind, 2007; Dekker, 2004).

Interorganisatoriska relationer (IOR) är ett koncept som under framförallt de senaste tio åren tillskrivits en ökad relevans för möjligheterna att effektivt sköta sina relationer mot aktörer i företagets omgivning (Dekker, 2004; Håkansson & Lind, 2004; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000; 2006; Kraus & Lind, 2007; Speklé, 2001) Betydelsen av IOR ökar och det ställer nya krav på både managers samt styrning.

Två huvudsakliga drivkrafter identifieras bakom utvecklingen mot IOR. Den första drivkraften rör en ökad globalisering och skärpt internationell konkurrens. Till följd av lägre transaktionskostnader och öppna gränser samt en ökad turbulens på världens marknader ställs hårdare krav på effektivitet. Drivkraft nummer två syftar till den stegrande teknologiska utvecklingen som försvårar för företag att hålla all nödvändig teknologisk expertis inom företaget. Globalisering och teknologins effekt kan ur ett IOR perspektiv summeras i två generella trender; närmare och mer djupgående relationer till externa aktörer samt en ökad outsourcing (Kraus & Lind, 2007).

För företagen blir det allt viktigare att skapa en distinkt konkurrensfördel som kan ligga till grund för en långvarig tillväxt. En konkurrensfördel kan skapas genom en mängd åtgärder, allt från specifika designrelaterade förbättringar av en befintlig produkt till organisatoriska omstruktureringar. Ett alternativ som bl.a. används flitigt av IKEA är att optimera och effektivisera relationerna till sina leverantörer genom just ett ökat samarbete. Genom olika typer av styrning och kontroll samt en visad öppenhet och ett fritt informationsflöde gentemot underleverantörer kan effektiviseringar uppnås och åtföljande kostnadsreduktioner möjliggöras.

1.2 Problemdiskussion

När, som ovan nämnts, konkurrensen hårdnar, transaktionskostnaderna i ekonomin minskar och teknologin möjliggör nya mer effektiva affärsmodeller ökar också som en naturlig följd kraven på effektivare organisationer. Vidare får förändringen i hur företag väljer att organisera sina ekonomiska aktiviteter utanför företaget konsekvenser för hur kontroll ska överföras på relationer mellan organisationer. Många processer kring planering och kontroll sker mellan organisationer över värdekedjan. Att delar av verksamheten som man avser kontrollera rent av ligger utanför företagets juridiska gräns bekräftar den problematik som existerar. Dekker (2004) menar att man kan finna orsaken till att många IOR fallerar i oförmågan att effektivt hantera dem. Vidare menar han att användandet av kontroll spelar en avgörande roll för hur väl IOR kan hanteras, och således också dess slutliga resultat.

Att i interaktionen mellan organisationer arbeta med kontroll blir därför ett viktigt steg i bemötandet av de skiftande förutsättningar som kan härledas till IOR (Dekker, 2004; Kraus & Lind, 2007). För att dra full nytta av relationer i värdekedjan krävs en kartläggning av vilka interorganisatoriska relationer som existerar samt vilka verktyg och metoder avseende styrning som bör användas i syfte att identifiera problem och möjligheter till förbättringar och effektiviseringar.

Electrolux har under 2000 - talet genomgått flertalet förändringar vad gäller organisation, strategi och struktur. Konkurrensen på marknaden består av jättar som Siemens och Whirlpool vilket, tillsammans med flera lågprismärkens vilja att ta sig in på marknaden, lett till en hårdare konkurrens och pressade priser. En hårdare konkurrens och inte minst finanskrisen har skärpt kraven på effektivisering. Electrolux har genomfört stora omstruktureringar av tillverkning och leverantörskontakter för att närma sig befintliga och nya strategiska marknader. Satsningar på effektivare produktionssystem (EMS) och utförlig dokumentation kring inköpsprocesser och leverantörsrelationer (GSQA) har initierats i syfte att öka effektivitet och utnyttja stordriftsfördelar. Således har de senaste 10 åren inneburit

ett mer precist och metodiskt arbete med leverantörerna och det är i kölvattnet av denna utveckling som vi finner det intressant att studera Electrolux interorganisatoriska relationer. (Electrolux årsredovisning)

Vi kommer att studera Electrolux relationer med leverantörer för att undersöka om och i så fall vilken typ av relationer som existerar. Vi vill vidare belysa hur dessa relationer fungerar samt vilken typ av kontroll, styrning och utbyte som används eller bör användas. Vi vill även se om ett sådant arbete påverkar Electrolux möjligheter att effektivisera verksamheten genom reducerad risk och kostnader samt inom vilka områden där förbättringar skulle kunna genomföras.

1.3 Frågeställning

Hur jobbar Electrolux med, och vilka metoder används för, styrning inom ramen för interorganisatoriska relationer?

Vilka effekter har Electrolux arbete med interorganisatoriska relationer haft för relationen med leverantörerna?

Med utgångspunkt i Electrolux nuvarande arbete med interorganisatoriska relationer, vad kan göras för att ytterligare förstärka och förbättra dessa?

1.4 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera hur vårt fallföretag arbetar med olika styrmedel i relationer med sina leverantörer för att effektivisera sin verksamhet.

1.5 Disposition



2. Metod

I metodkapitlet redogör vi för de metodval som gjorts i enlighet med studien av Electrolux. Vi beskriver även tillvägagångssätt och genomförande. Avslutningsvis diskuteras studiens tillförlitlighet, överförbarhet och pålitlighet.

2.1 Metodval

Med startpunkt i det syfte vi formulerat anser vi att en kvalitativ forskningsmetod är att föredra framför en kvantitativ. Vi tror att en kvalitativ metod främst underlättar insamlingen av de data som vi slutligen ska basera våra slutsatser på. En naturlig följd av valet av den kvalitativa studien och formuleringen av studiens syfte samt problemformulering är att vi valt att använda en induktiv ansats. (Bryman & Bell, 2005) Den induktiva ansatsen tar avstamp i en avbild av verkligheten som baseras på empiri. Utifrån denna verklighet kopplar man sedan relevanta teorier och modeller i syfte att analysera och skapa förståelse kring, i det här fallet fallföretaget Electrolux arbete med interorganisatoriska relationer. (Bryman & Bell, 2005) Vi ämnar beskriva och analysera en process i Electrolux verksamhet som vi initialt inte kan applicera ett färdigt teoretiskt ramverk på. Vi hade därför ett öppet förhållningssätt till empirin, och de teorier som vi i slutskedet kom att applicera och dra slutsatser utifrån, bestämdes allt eftersom empiri samlades in. Eftersom vi framförallt vill beskriva ett fenomen i Electrolux verksamhet och inte hur det bör se ut antar vi en deskriptiv ansats.

2.2 En kvalitativ fallstudie

Enligt Yin (2009) lämpar sig fallstudier, experiment och historieanalys bäst när man syftar till att besvara *hur* och *varför* frågor. Experiment kräver att man kan övervaka och kontrollera skeenden mellan olika variabler och historieanalys är att föredra

när det praktiskt taget inte finns någon accessmöjlighet samt att syftet är att beskriva det förflutna (Yin, 2009). För att skapa en god förståelse kring Electrolux styrning i interorganisatoriska relationer krävs en djupgående och detaljerade bild av sammanhanget. Studieobjektet kan ses som komplext och består av olika system som i samverkan utgör interorganisatoriska relationer. För att skapa bästa tänkbara förutsättningar för vår frågeställning och möjligheten att dra relevanta slutsatser har vi därför valt att genomföra en kvalitativ fallstudie. Fallstudien är lämplig då den möjliggör en undersökning av ett eller ett flertal skeenden i sin realistiska miljö (Backman, 2009). Hade vårt syfte innehållit frågor av *vem, vad och var* karaktär skulle en surveyundersökning eller arkivanalys varit mer lämpade metoder. (Yin, 2009)

Yin:s (2009) definition av en fallstudie är en empirisk undersökning som:

- Undersöker ett nutida fenomen på djupet och i kontexten av verkliga livet, särskilt när.
- Gränsdragningen mellan fenomenet och kontexten inte är uppenbart.

I vårt fall är styrning av interorganisatoriska relationer det fenomen vi ämnar undersöka och kontexten ges då vi undersöker hur detta går till inom Electrolux. Backman (2009) menar att en fallstudie möjliggör en undersökning av ett eller flertalet skeenden i en realistisk miljö vilket understryker det Yin (2009) beskriver men också vår uppfattning om att en fallstudie är lämpligast för oss.

En vanligt förekommande fördom mot fallstudier är att de resultat en sådan studie frambringar knappast kan ligga till grund för någon vetenskaplig generalisering. Syftet för en fallstudie är dock inte att skapa generaliserbarhet till alla populationer utan generaliserbarhet enbart utifrån de teoretiska påståendena. Det är därför upp till läsaren att göra subjektiva tolkningar av studien och därigenom avgöra studiens generaliserbarhet (Yin, 2009)

2.3 Urval

2.3.1 Val av fallföretag

I arbetet mot att skapa förutsättningar för en relevant studie utgick vi från två generella attribut, eller grundförutsättningar, i valet av vårt fallföretag. Först och främst såg vi helst att fallföretaget hade relativt många leverantörer. Studien krävde också att fallföretaget var tillräckligt stort för att kunna tänkas arbeta med interorganisatoriska relationer och ha kapacitet att utnyttja dess fördelar. Electrolux uppfyllde samtliga krav och bör ses som ett idealiskt fallföretag utifrån dess storlek och internationella ställning. De tillhör tillverkningsindustrin samt använder sig av många leverantörer och ger således goda möjligheter till en relevant studie. Samtidigt som Electrolux tjänar vårt syfte väl bör valet enligt Bryman och Bell (2005) klassificeras under bekvämlighetsurval då det var svårt att få tillgång till ett företag med ovanstående specifikationer. Vi kontaktade initialt runt 20 företag men fick endast svar från ett fåtal, däribland Electrolux. Electrolux var i slutändan det enda av dessa företag som erbjöd oss tillgång till intervjuer.

2.3.2 Val av respondenter

Vi var intresserade av att finna en eller flera personer med en central position i organisationen och med god insyn i arbetet med leverantörer, inköp samt Electrolux värdekedja. Vi specificerade våra krav till Electrolux varpå vi blev förmedlade kontakt med ansvariga för Responsible Sourcing samt Global Purchasing. Genom att hålla intervjuer med två nyckelpersoner från enheter som har god insikt i samarbete och utveckling av Electrolux leverantörsrelationer anser vi möjligheten till att besvara syftet vara stor. Respondenterna presenteras i tabell 1 nedan.

Henrik Dahlström	<i>Director of Supply Chain Monitoring and Compliance Program</i>	Arbetar med Electrolux leverantörer i syfte att förbättra deras verksamhet enligt uppförandekoden och således sätta standarder för kvalitet. Hans uppgifter innebär bl.a. att ta beslut kring vilka prioriteringar som ska göras och vilka områden man bör fokusera på. Han sköter även parallellt kommunikation med kunder, återförsäljare och andra intressenter.
Ola Billing	<i>Head of Change Management, Global Purchasing</i>	Innefattar allt arbete som inköpsfunktionen gör kring organisations- utvecklings-, systemstrukturer, mät- och nyckeltal samt styrning.

Tabell 1. Respondenter

2.4 Datainsamling

2.4.1 Primär- och sekundärdata

Till primärdata räknas information som samlats in direkt från personer, exempelvis genom intervjuer, frågeformulär eller observationer. Frågorna som ställs vid denna typ av datainsamling är skraddarsydd efter studiens problemställning. (Jacobsen, 2006) Då vår huvudsakliga källa för empiriinsamlingen är intervjuer, baseras studien huvudsakligen på primärdata. Sekundärdata definieras istället som all data insamlad och presenterad av andra. (Jacobsen 2006) I vårt fall utgör kvalitetsmallar och policydokument från Electrolux webbplats samt Electrolux årsredovisning för 2009 vår samlade sekundärdata. Sådana data utgör ett viktigt empiriskt komplement i vår studie då vi endast har två respondenter.

2.4.2 Semistrukturerade intervjuer

I linje med den kvalitativa fallstudien som metod väljer vi att genomföra semistrukturerade intervjuer. Före en intervju sammanställs en lista, en intervjuguide, över de förhållandevis specifika teman som ska beröras. Semistrukturerade intervjuer ger respondenten frihet att utforma svaren på sitt eget vis. Därför behöver inte heller ordningsföljden i intervjuguiden nödvändigtvis

följas. En sådan metod gör att vi kan anpassa våra frågor efter vad respondenten svarar för att på så vis behandla eventuella oförutsedda teman. (Bryman & Bell, 2005) Den semistrukturerade intervjun är således en mer flexibel arbetsprocess jämfört med den kvantitativa och den ger därför goda möjligheter att gå in på djupet inom valda teman. Detta resulterar förhoppningsvis i att vi får en god bild av specifika skeenden och tillvägagångssätt inom Electrolux och dess IOR.

2.4.2.1 Intervjuernas genomförande

Vi utförde totalt tre intervjuer på cirka en timme vardera via Skype (IP-telefoni). Intervjuerna utfördes i enlighet med de intervjuguiderna vi sammanställt i förhand (se bilagor för intervjuguiderna). Vid samtliga intervjuer fick vi också samtycke från respondenterna att använda en diktafon för inspelning av intervjun. Anledningen till att vi spelade in intervjuerna var av transkriberingsskäl. På så vis kunde vi undvika att empiri gick förlorad samtidigt som risken för att misstolka det som sagts minskade. Transkriberingen utfördes i nära anslutning till intervjuerna vilket föranledde en tidig sammanställning av empirin och som också tillät oss att inleda utformandet av en teoretisk referensram. När transkriberingen för respektive intervju avslutades uppstod ibland vissa frågetecken av vad respondenterna egentligen menade. Därför skickade vi kompletterade frågor via e-mail till respondenterna i syfte att komplettera det som inte utrönts i intervjun.

2.4.2.2 Kontexteffekt

Kontexteffekt rör omständigheter som kan påverka resultatet av den information som samlas in vid en intervju. En av dessa omständigheter rör i vilken miljö intervjun äger rum. Intervjuobjektet måste känna sig bekväm i den miljö där intervjun sker och det får inte heller finnas störande inslag i omgivningen. En annan omständighet rör intervjuobjektets möjlighet till att förbereda sig för intervjun, vilket är att föredra om man inte söker en överraskningseffekt. (Jacobsen, 2006) Vi anser att våra respondenter gavs möjlighet till att förbereda sig inför intervjun, då vi i samråd kom överens om en tid för intervju. Dessutom möjliggjorde en

telefonintervju att respondenterna själva hade möjlighet att välja en miljö där de ansåg sig vara bekväma

2.4.2.3 Subjektivitet hos intervjuobjektet

Hur kan vi förlita oss på att de svar respondenterna ger oss är sanningsenliga och inte innehåller grader av subjektivitet? Detta är en fråga som bör beaktas vid analys av den insamlade empiriska data. Risker för att respondenterna vill försköna sanningen är ofta närvarande, särskilt när respondenten vet att de kommer namnges i den färdiga studien. Vi tror dock att denna risk är mindre påtaglig i vårt fall med tanke på respondenternas positioner inom organisationen, men det innebär inte att vi inte granskar respondenternas svar kritiskt.

2.5 Studiens trovärdighet

Då studien är av kvalitativ art har vi valt att utifrån Bryman och Bell (2005) använda begreppet trovärdighet som substitut till den kvantitativa forskningens validitet och reliabilitet. Interorganisatoriska relationer beskrivs i en social verklighet där absoluta sanningar inte existerar, vilket enligt Bryman och Bell (2005) beskrivs som huvudorsaken till vikten av att inkludera en alternativ begreppsmodell.

2.5.1 Tillförlitlighet

Med utgångspunkt i antagandet att mer än en social verklighet existerar blir tillförlitligheten hos den bild som författarna i slutändan speglar ytterst viktig. För att säkerställa att empirikapitlet inte innehåller data som felaktigt tolkats vid intervjutillfällena använder vi oss av respondentvalidering (Bryman & Bell, 2005). Det innebär att vi låter respondenterna ta del av den samlade empirin i syfte att minimera missförstånd kring den information som analys och slutsatser ska vila på. Dessutom har vissa frågor ställts om för att ytterligare säkerställa empirins trovärdighet. Tillförlitlighet motsvarar internvaliditet.

2.5.2 Överförbarhet

Genom att noggrant studera och beskriva kontexten det vill säga den sociala verklighet som fenomenet existerar i, kan graden av överförbarhet ökas hos den kvalitativa studien (Bryman & Bell, 2005). Generellt kan man säga att överförbarhet inte är det viktigaste kriteriet hos den kvalitativa fallstudien (Jacobsen, 2002). Överförbarhet kan jämföras med extern validitet.

2.5.3 Pålitlighet

Begreppet pålitlighet syftar till hur väl författarna skapar en noggrann och utförlig beskrivning av samtliga moment och processer som utgör den färdiga studien (Bryman & Bell, 2005). Vi har därför omsorgsfullt beskrivit de metoder vi använt vid urval, insamling och behandling av empiri, intervjutillfällena, val av teoretisk referensram samt beslut kring avgränsningar och teoretiska slutsatser. Vi anser därför att vi skapat en god grund att utgå ifrån vid en reproduktion av studien.

2.6 Metodkritik

En kvalitativ fallstudie är väldigt resurskrävande vilket kan ses som ett potentiellt problem för oss som författare. Intervjuer tar ofta lång tid att bearbeta vilket leder till att man i många fall får nöja sig med färre respondenter. (Jacobsen, 2006) I vårt fall har inte sållandet av respondenter varit vårt främsta problem utan snarare tillgången till respondenter. Vi inser självfallet problematiken med att enbart ha två respondenter och tre intervjutimmar. Vi anser dock att de respondenter vi intervjuat besitter god kunskap kring den information som är relevant för vårt syfte. Vi inkluderar inte leverantörens perspektiv vilket skulle stärka slutsatsernas trovärdighet. Vi återkommer till detta resonemang i resultatdiskussionen.

3. Teori

I detta kapitel redogör vi för de teorier som vi valt att inkludera i den teoretiska referensramen. Därefter följer en beskrivning av interorganisatoriska relationer och styrmedel. Avslutningsvis presenterar vi den forskning som gjorts inom IOR med referensramens teorier som utgångspunkt. Dessa sammanfattas i en begreppsmodell.

3.1 Teoretiska begrepp och modeller

Vi kommer här att beskriva och diskutera de två teorier som utgör det teoretiska ramverk (s. 27) som används i analysen av Electrolux interorganisatoriska relationer. De teorier vi valt att använda är transaktionskostnadsekonomi och agentteori. Teorierna beskrivs separat utifrån IOR i syfte att förtydliga respektive teori och är valda utifrån dess kapacitet att beskriva interorganisatoriska relationer. Vidare presenteras en definition av IOR samt styrningsmedel utifrån Dekker:s (2004) begreppsmodell.

3.1.1 Transaktionskostnadsekonomi

Transaktionskostnadsekonomi (TCE) vill förklara olika typer av organisations- eller styrningsstrukturers samband och lämplighet för specifika transaktionstyper. Den vill svara på frågan om varför somliga transaktioner genomförs mer frekvent under vissa organisatoriska förhållanden. Förenklat kretsar TCE kring själva "make or buy"-beslutet i en organisation. (Lind & Kraus, 2007) Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) menar att TCE utvecklades som en reaktion på neoklassisk ekonomisk teori och därför inleds avsnittet med en kort förklarande introduktion av teorins antaganden.

Neoklassisk teori ser företaget som en produktionsenhet positionerad mellan marknader. Med transaktionskostnader avser man kostnader som uppkommer vid sökandet och etablering av leverantör och kontrakt samt kostnader relaterade till underhåll och kontroll av kontrakt (Speklé, 2001). Den neoklassiska teorin jämför produktionskostnader associerade till egenproduktion med inköpskostnader associerade till köpalternativet, vid beslut om egentillverkning eller inköp. En rad antaganden görs kring de marknadsvillkor inom vilka transaktionerna sker. Full transparens råder på marknaden och likaså perfekt information kring pris och produkter. Faktorer som kvalitet och leveranstider anses vara standardiserade vilket innebär att en köpare kan avbryta och inleda samarbeten utan kostnader. (Van der Meer-Kooistra & Vosselman) TCE fungerar som en utvidgning av det neoklassiska resonemanget i den bemärkelsen att den tar hänsyn till risker och osäkerheter i transaktionen som den neoklassiska teorin inte inkluderar.

3.1.2 Agentteori

Agentteorin är en teoretisk ansats som applicerats på många olika områden inom samhällsvetenskapen och managementteorin. Agentteori handlar om situationer där en part (principalen) delegerar ansvaret till en annan part (agenten) att fatta beslut å dess vägnar (Jensen & Meckling, 1976).

Inrättandet av en agent-principalrelation ökar typiskt den totala nyttan, men det involverar ändå flertalet kostnader, inklusive kostnaderna för att utforma, övervaka och verkställa kontraktet. Jensen och Meckling (1976) klassificerar agent-principalkostnader enligt följande:

(1) *övervakningskostnader* för principalen att reglera agentens beteende (inklusive användningen av incitamentssystem som syftar till att få agenten att agera på det sätt som principalen skulle agera om denne hade all tillgänglig information till agenten, och även de kostnaderna för att anordna flera agenter att agera unisont).

(2) *bindningskostnader* för agenten, i syfte att säkerställa att principalen inte tar till oegentligheter.

(3) *residualförlust*, som är förlusten för åtgärder utförda av agenten vilka principalen inte skulle ha genomfört (eller i de fall denne skulle ha agerat annorlunda, eller åtgärder som principalen skulle ha gjort men agenten inte gjorde) om han eller hon hade den information agenten har. Totalt sett påverkas agentkostnader av respektive nyttofunktioner hos principalen och agenten, inklusive deras riskattityd och i vilken grad asymmetrisk information råder, och om en kompromiss finns mellan övervakningskostnader och residualförlusten.

Informationsasymmetri hindrar effektiv delegering på två huvudsakliga sätt. I det första fallet kan agenten undanhålla information innan avtalet upprättas vilket kan påverka principalens beslut, om den skulle vara känd av denne. Sådan dold information undanhålls medvetet av agenten för att öka sin egen nytta av avtalet. I det andra fallet kan principalen inte exakt observera agentens agerande, antingen eftersom dessa är svåra att skilja från omvärldsfaktorer eller därför att agenten ännu en gång undanhåller information. Dessa två fall av problem förknippade med avtalet är kända som dold information (adverse selection) och dolda insatser (moral hazard). (Mitnick)

Logiken i agentteorin förutspår alltså att avvikande beteenden kan finnas, och tolereras. Faktum är att ett "perfekt" agent- principalförhållande sällan inträffar, och agentteorin i sig självt blir en studie i produktionen av, framhårdandet i, och förbättringar av brister i service och kontroll. Styrkan i agentteorin ligger i dess status som allmän social teori om relationer av "tillförordnade" eller kontroll i komplexa system. (Mitnick)

3.1.3 Interorganisatoriska relationer

IOR avser olika former av samarbeten mellan företag som inkluderar strategiska allianser, partnerskap, gemensamma forskningsprojekt samt övriga relationer i

värdekedjan. IOR karaktäriseras av nära och långsiktiga relationer i jämförelse med traditionella köp – sälj relationer.

Varför ska företag engagera sig i interorganisatoriska relationer?

Som en konsekvens av ett ökat samarbete anpassar parterna i en relation sina aktiviteter och resurser till varandra vilket normalt sätt leder till stärkta band företagen emellan. Samtidigt leder en sådan utveckling mot ett ökat beroendeförhållande. (Donada & Nogatchewsky, 2006) Det ökade antalet interorganisatoriska relationer, betydelsen av dessa samt beroendeproblematiken ökar behovet av ett välfungerande kontrollsystem. Ekonomistyrning har tidigare fokuserats på resurser och aktiviteter inom företaget men till följd av en ökade globaliseringen och intensifierad konkurrens har ett skifte mot att även vårda och styra relationer utanför företaget skett. (Kraus & Lind, 2007) Idag anses det minst lika viktigt att kontrollera och påverka organisationens relationer med omvärlden som att kontrollera och påverka den egna organisationen. Därför måste företagsledare beakta de aktiviteter och resurser som deras motparter, leverantörer och kunder, är i behov av och hur de är relaterade. Eftersom företag sällan har enbart en kund, eller en leverantör, så betyder det att företag måste kunna hantera en mix av interorganisatoriska relationer. (Kraus & Lind, 2007)

Vanligt förekommande problem i interorganisatoriska relationer

Det finns två huvudsakliga problem som rör IOR vilka av Dekker (2004) benämns som *koordination* och *appropriation concerns*. Koordinationsproblem är de problem som kan kopplas till koordination av arbetsuppgifter. Koordinationsproblemets komplexitet ökar när det rör aktiviteter mellan företag utanför den egna organisationen. (Gulati & Singh, 1998) Appropriation concerns behandlar istället det faktum att organisationer ibland har konvergerande mål som i vissa fall är oförenliga. Enligt Dekker (2004) kan följden bli att organisationer agerar opportunistiskt vilket äventyrar samarbetets verkliga syfte. Han menar att företag som inleder en relation bör försäkra sig om att värdet relationen skapar inte går förlorat till den andre parten på grund av opportunistiskt agerande. Dessutom

blir detta ännu viktigare när det finns ett asymmetriskt beroendeförhållande i relationen. Dekker (2004) menar att det är viktigt att ta hänsyn till denna problematik för att undvika ett misslyckande i relationen.

3.1.4 Kontroll inom interorganisatoriska relationer

Forskning inom *intern kontroll* är omfattande och mycket material har publicerats på ämnet där olika benämningar samt sammansättningar av kontroll förts fram (Merchant & Van der Stede, 2007; Ouchi, 1979). Många begrepp går in i varandra samtidigt som vissa har relativt lika innebörd. Här är det viktigt att göra en distinktion mellan *intern kontroll* och kontroll inom IOR. Den litteratur som publicerats kring styrning i IOR är inte lika omfattande som litteratur kring intern kontroll och man bör således vara försiktig med att överföra teoretiska modeller mellan ämnesområdena. Vi har därför valt att använda Dekkers (2004) begreppsmodell för kontroll och styrning som baseras på IOR. Den innefattar tre kontrolltyper; resultatkontroll, beteendekontroll och social kontroll. Hans begreppsmodell knyter an till vedertagen forskning på området för IOR och har en nödvändig bredd som effektivt summerar relevanta begrepp för kontroll- och styrsystem. Därför finner vi det lämpligt, med utgångspunkt i vårt syfte, att utgå från denna begreppsmodell inom ramen för interorganisatoriska relationer.

Kontroll och styrsystem anses vara av stor betydelse för att styra beteende hos individerna i en organisation. (Merchant & Van der Stede, 2007) Även inom interorganisatoriska relationer blir detta oerhört viktigt då samtliga parter i samarbetet bör sträva mot ett gemensamt mål. Den kombination av kontrollmekanismer som vi valt att använda och som nämnts ovan utgörs av resultatkontroll, beteendekontroll samt social kontroll. Vi redogör för modellen i samarbetsformen dyader. Dyader innebär vertikalt samarbete mellan företag och dess kunder samt underleverantörer eller horisontellt mellan företag som arbetar mot samma kunder. Dessa relationer karakteriseras av en långsiktighet och

involverar samarbete på många olika nivåer. Ofta används dessa kontrollmedel i kombination för att uppnå bästa effekt. (Kraus & Lind, 2007)

3.1.4.1 Resultatstyrning

Resultatstyrning syftar till att mäta, utvärdera och belöna de resultat som den interorganisatoriska relationen mynnar ut i. Den används också för att mäta huruvida de gemensamma målen uppfylls eller inte. Olika redovisningsmått räknas som en viktig del av resultatstyrning. (Dekker, 2004) Exempel på sådana mått är målsättning, kostnadssänkningar och finansiella incitamentssystem. Resultatstyrning behöver inte enbart inkludera finansiella mått utan icke-finansiella mått används också. Målet är att nå en välfungerande interorganisatorisk relation inom vilken arbete koordineras och människor styrs emot önskvärda mål för det aktuella samarbetet.

Vår beskrivning av hur Electrolux arbetar med kontroll i sina interorganisatoriska relationer kräver dock en mer detaljerad genomgång av vilka tekniker som kan användas inom ramen för resultatstyrning. Kraus och Lind (2007) sammanfattar ett antal metoder som handgripligt kan användas i detta arbete. Dessa är *open book accounting, integrerade informationssystem, kostnadskontroll, analys av värdekedjan* samt *rankningsbaserad belöningsystem*. (Kraus & Lind, 2007)

Open book accounting

Denna metod syftar till att få företag inom ett samarbete att öppna upp för en ökad insyn i verksamheten hos sin motpart. Genom att göra information som normalt inte lämnas ut tillgänglig ökar man således transparensen samt flödet av information mellan parterna. Det skapar i sin tur förutsättningar för de inblandade att förbättra och utveckla aktiviteter i verksamheten. Normalt sker dock en sådan utväxling av information, till följd av en ojämn beroendebalans, endast i en riktning; en stark aktör kräver insyn i en leverantörs verksamhet. Det finns också en problematik i hur parterna använder den information de får tillgång till. Att utnyttja sådan

information enbart med fokus på egenvinning skadar snabbt tilliten i samarbetet samt skapar hinder för framtida samarbeten av liknande art. (Kraus & Lind, 2007)

Integrerade informationssystem

För att på ett mer effektivt sätt koordinera aktiviteter över företagets gränser kan en större grad av integration mellan system hos olika leverantörer appliceras. Som exempel kan företag A per automatik uppdatera och skicka lagernivåer till företag B som på så sätt kan förutse efterfrågan i sitt eget produktionssystem. (Kraus & Lind, 2007) Integrerade informationssystem har enligt Frances & Garnesy (1996) också en övervakande och utvärderande funktion av leverantörens resultat. De menar vidare att både leverantören och kunden tjänar på ett sådant system. Leverantören genom hjälp och råd hur och om resultat kan förbättras. Effektiviseringar som är direkt anslutna till systemet resulterar i sänkta priser vilka får en positiv effekt för kunden. (Kraus & Lind, 2007)

Kostnadskontroll

Med kostnadskontroll har man för avsikt att sänka totala kostnader genom att samarbeta och gå igenom företagets hela verksamhet inklusive leverantörer. Genom att undersöka och utvärdera alla tänkbara faktorer och alternativa tillvägagångssätt över hela värdekedjan ämnar man korta produktens livscykel och således sänka kostnader. Fokus sker framförallt mot tillverkning och produktion och därför får leverantören en viktig roll i denna metod då stora delar av produktens totala kostnader finns bundna i produktionsfasen. (Kraus & Lind, 2007)

Analys av värdekedjan

Många av de processer som sker i ett företags värdekedja kan optimeras genom att man analyserar och kopplar samman dessa. Samtliga aktiviteter i hela värdekedjan bryts ned och kartläggs för att hitta möjliga källor till kostnadssänkningar. Skiftande trender och dess påverkan på värdekedjan kan lättare förutspås samtidigt som man kan överblicka prisutvecklingen på längre sikt. (Kraus & Lind, 2007)

Rankningsbaserat belöningsystem

För att motivera leverantörer på områden rörande kvalitet och kostnadsänkningar föreslår Gietzmann (1996) ett kategoriseringssystem av ett företags leverantörer. Tanken är att de högt rankade leverantörerna ska gynnas genom längre och mer lönsamma samarbeten och på så sätt fungera som en morot för de leverantörer som inte uppfyller de krav som ställs för en hög placering. (Kraus & Lind, 2007)

3.1.4.2 Beteendekontroll

Beteendekontroll specificerar hur parter ska agera i den interorganisatoriska relationen. En annan viktig funktion inom beteendekontroll är att påvisa huruvida parters beteende uppfylls i enlighet med vad som specificerats innan kontrakt. Det finns en rad metoder för att kontrollera och styra beteende inom interorganisatoriska relationer. Planering, regelverk och standardiserade processer används framförallt innan kontrakt. Dokument och policys kring företagets generella regler, principer och tillvägagångssätt så som etiska koder och uppförandekod räknas också till beteendestyrning. Kontrollerande och utvärderande enheter används både innan och under kontrakt och fokuserar då framförallt på leverantörens kvalitetsmål, rutiner, processer och planering. Den utvärderande aspekten av beteendestyrning kan utövas genom särskilda program eller enheter inom företaget med specifika arbetsuppgifter gentemot leverantören. (Dekker, 2004)

3.1.4.3 Social Kontroll

Normer, värderingar och organisations kultur utgör vad som benämns social kontroll. Dessa faktorer styr och påverkar hur anställda och organisationen som helhet agerar. Då interorganisatoriska relationer ofta finns inbäddade i en rik social kontext blir även kultur en viktig faktor. Dekker (2004) menar att företag i valet av framtida samarbetspartner bör ta hänsyn till att den organisatoriska kulturen stämmer överens på ett tillräckligt sätt. Delade normer, visioner och värderingar

minskar friktion mellan parterna och är grundläggande för en långsiktighet i relationen.

Tillit

Dekker (2004) menar att tillit eller förtroende spelar en stor roll för social kontroll då det underlättar samarbete mellan organisationerna och enighet kring regler och mål. Relationer som kategoriseras av en låg grad av förtroende tenderar att agera kortsiktigt och för egen vinning. Vikten och omfattningen av kontrakt och avtal kan dessutom minskas. Behoven av andra mer formella typer av kontroll kan reduceras som en följd av stark tillit till motparten. Dekker, (2004). Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2006) menar att tillit är sammankopplat med kontroll och incitament. I relationer som präglas av hög osäkerhet och ickebalanserad beroendeställning kan processer som kontraktsskrivning och överenskommelser försvåras om parterna inte litar på varandra. Han menar att riskerna förknippade med misstag i kontraktfasen minskar i relationer med hög tillit vilket också sänker kostnaderna relaterade till denna fas. Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) menar att tillit byggs genom framväxten av gemensamma normer och värderingar i en relation.

3.2 Teoretiskt Ramverk

3.2.1 Motivering

För att på ett uttömmande sätt beskriva Electrolux interorganisatoriska relationer har vi valt att använda ett teoretiskt ramverk som är kraftigt förankrat i majoriteten av den sammanlagda forskning som finns inom IOR. Då vårt syfte är att beskriva Electrolux interorganisatoriska relationer så utförligt och rättvist som möjligt har vi valt att använda ett befintligt teoretiskt ramverk av flera anledningar. Ett etablerat ramverk har i regel blivit utsatt för hård kritisk granskning och ökar således möjligheterna att dra relevanta slutsatser. Dessutom finns i vissa fall alternativa

utvidgningar av resonemang vilket öppnar upp för en möjlighet till att vara mer selektiv.

Kraus och Lind (2007) hävdar att TCE och agentteori i grunden har många likheter då båda modellerna baseras på mikroekonomisk teori. Dessutom är de lika i sina antaganden om individers bundna rationalitet och opportunism. Vidare används TCE som utgångspunkt i majoriteten av de artiklar som idag är publicerade på ämnet IOR (Dekker, 2004; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2006; Speklé, 2001). Mycket av TCE's användbarhet för IOR återfinns i att begreppet ger förståelse för olika typer av kontrollstrukturer inom varierande organisatoriska omgivningar.

Vi väljer dessutom att ta upp och utveckla beroendeproblemtiken under ett särskilt avsnitt med utgångspunkt i Nogatchewsky (2004). Beroendeställningen mellan parter i en relation, i synnerhet förhållandet kund leverantör, är en viktig aspekt för vår beskrivning och analys av Electrolux IOR. Resonemanget kompletterar dessutom det teoretiska ramverket med hur beroendeförhållande påverkar styrning.

3.2.2 Forskning inom IOR med TCE som ramverk

Genom att använda TCE i syfte att identifiera vilken styrning som är mest lämplig för en viss situation, kan man konstruera ett interorganisatoriskt kontrollsystem genom en kombination av resultat-, beteende- och social styrning. TCE underlättar beslutet om vilken kombination av kontroll som bör användas. Tidigare IOR forskning med TCE som utgångspunkt föreslår olika lösningar, metoder och begrepp men är i grund och botten relativt korrelerade.

TCE kretsar kring två frågeställningar inom området för interorganisatoriska relationer och kontroll. Först och främst behandlar den vilka omständigheter som bör råda för att interorganisatoriska relationer ska utgöra det bästa alternativet för en viss typ av transaktion. Frågeställning nummer två rör istället hur ett företag ska

hantera, strukturera och kontrollera sina interorganisatoriska relationer. Mer specifikt vill man förklara vilken sammansättning av kontrolltyper som passar bäst för den inter-organisatoriska relationen. (Lind & Lind, 2007; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000)

Williamsson (1971) formulerade ursprungligen två olika former av styrning (marknadsstyrning samt företagsstyrning) vilka senare kom att revideras till *marknadsstyrning*, *hierarkisk styrning* samt *hybridstyrning* (Speklé, 2001). Marknadsstyrning innebär att marknadens jämvikt, öppen konkurrens samt fri information fungerar som kontroll. Hierarkisk styrning utövas, i stark kontrast till marknadsstyrning, genom kontrakt, formella regelverk och administrativ auktoritet. Hybrid styrning definieras som en medelväg mellan marknad och hierarkisk styrning inom vilken en variation av styrningskombinationer kan användas. TCE ser interorganisatoriska transaktioner som en hybrid styrningsform. (Dekker, 2004; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000)

Vilken typ av styrning som är mest lämplig beror i sin tur på transaktionens egenskaper. Dekker (2004) pekar på två kontrollproblem i den interorganisatoriska relationen; *koordinationsproblem* samt *appropriation concerns*. Den förstnämnda relaterar till de problem som uppstår kring koordination av aktiviteter och resurser inom ett samarbete. Appropriation concerns syftar istället till opportunistisk mellan parterna i samarbetet. Det innebär att en part utnyttjar relationen för egen vinning på bekostnad av den andra parten. Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) menar att opportunistisk i grunden uppstår beroende på det ekonomiska driv som präglar organisationer och således också parterna i en relation. Faktorer som i sin tur påverkar koordination och opportunistisk tillskrivs normalt tillgångsspecificitet, frekvens och osäkerhet i relationen. (Williamsson, 1971; Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000; 2006) En hög tillgångsspecificitet innebär att en tillgång eller investering är relativt specifik för en eller flera relationer. Det är tillgångar som skulle resultera i transaktionskostnader om relationen av någon anledning bryts. Till tillgångsspecificitet räknas fysiska tillgångar men också ackumulerad kunskap

eller tillgångar bundna till en geografisk plats. Osäkerhet innebär otydlighet i uppdrag och kontrakt samt vad som faktiskt ska utföras. En hög osäkerhet leder till större koordinationsproblem. Enligt van der Meer-Kooistra och Vosselman, (2006) kan även specifik lagstiftning skapa en ökad osäkerhet i de fall den inverkar på bestämmelser i kontrakt och avtal. Kontrakt kan exempelvis ha sämre juridiskt skydd i andra länder. Frekvens handlar om hur ofta transaktioner sker i relationen. En hög frekvens leder till en lägre opportunistisk.

Transaktionens karaktär i form av tillgångsspecificitet och osäkerhet är kopplad till valet av styrningsform (hierarkisk-, marknads- och hybridstyrning). En transaktion som kategoriseras av låg osäkerhet samt låg tillgångsspecificitet bör lämpligast kontrolleras genom marknadsstyrning medan höga värden hos dessa faktorer istället indikerar en hierarkisk styrning. (Kraus & Lind, 2007)

3.2.3 Forskning inom IOR med agentteorin som ramverk

Som nämnts ovan finns det ytterligare variationer där agentteorin kan och har applicerats, en sådan situation, vilken är central i denna uppsats, är den mellan ett köpande företag (principalen) och dess leverantör (agenten). Agentteori är applicerbart på denna typ av förhållande eftersom det köpande företaget är ytterst ansvarigt för sin övergripande produkt- och servicekvalitet, trots att delar av produktionen av varor eller tjänster har lagts ut hos leverantörer vilket i denna mening gör att leverantören handlar på uppdrag av det köpande företaget (Dayton, 2008). Ett av de främsta problemen som kan uppstå i köp och säljrelationer är att de kontrakt som skrivs mellan dessa parter är otillräckligt utformat (Baiman & Rajan, 2002). Det är i princip omöjligt att utforma ett kontrakt som täcker in alla framtida eventualiteter vilket gör alla kontrakt otillräckliga. Följderna av detta kan bli att leverantören har en möjlighet att agera opportunistiskt eftersom informationsasymmetri råder.

Whipple och Roh (2010) undersöker om och hur det går att minska risken för kvalitetsförsämringar, i produkter och service, i leverantörskedjan. Kvalitetsförsämringar beror på den mänskliga faktorn och det kan handla om både avsiktligt agerande såväl som oavsiktligt agerande från leverantörens sida. Exempel på avsiktligt agerande kan vara uppenbara kontraktsbrott som att byta ut en insatsvara för att minska kostnaderna, medan oavsiktligt agerande kan vara fråga om bristande uppmärksamhet på detaljer eller att leverantören inte håller sig uppdaterad när det gäller utbildning av anställda. (Whipple & Roh, 2010) Midler (2007) menar att kvalitetsförsämringar är något som sker gradvis under tiden för relationen och att det sällan inte uppdagas förrän en störning uppstår. På så vis skapas ett kontrollproblem för det köpande företaget när det kommer till övervakning av att leverantören lever upp till överenskommen nivå (Midler, 2007). Återigen är det en fråga om opportunistisk och informationsasymmetri. Vad Whipple och Roh (2010) slutligen kommer fram till när det gäller att minska risken för kvalitetsförsämring i leverantörskedjan är dock att kontrakt preciserade efter önskat resultat och beteende är att föredra. Resultatbaserade kontrakt innehåller typiskt sett någon form av prispremie vilket gör opportunistiskt beteende olönsamt (Mishra et al., 1998). Med andra ord är kontraktet utformat genom att ersättning bestäms utifrån de faktiska kostnaderna för produktionen plus en överenskommen avgift eller vinstkvot. Beteendebaserade kontrakt föreskriver hur leverantören förväntas agera, exempelvis hur hög lagervolym leverantören måste hålla. Det underliggande antagandet för denna kontraktstyp är att det förväntade agerandet kommer ge det förväntade resultatet. Båda dessa kontraktstyper innefattar vissa problem. För det första kan resultatbaserade kontrakt vara ointressant för en leverantör då det medför en ökad risk för denne. Leverantören kan enbart påverka kostnaderna för den egna produktionen men inte, i någon större utsträckning, priserna för dennes insatsvaror. För det andra innebär resultatbaserade kontrakt ett övervakningsproblem vilket också gäller för beteendebaserade kontrakt. Kostnaden för resultatbaserat kontrakt påverkas av hur svårt resultatet är att mäta. Beteendebaserade kontrakt medför även det kostnader, då företaget måste investera i informationsinhämtande åtgärder för att minska

informationsasymmetrin. Dessa åtgärder kan vara revision eller inspektion av leverantören eller någon typ av informationsteknologisk lösning. (Whipple och Roh 2010)

3.3 Utvidgning av beroendeproblematiken

Beroendeförhållandet i relationer mellan ett köpande företag och ett säljande företag är något som Emerson (1962) diskuterar. Utifrån Emerson (1962) föreslår Pfeffer och Salancik (1978) tre allmänna villkor för att fastställa nivån på beroendet organisationer emellan; 1) i vilken utsträckning som en organisation kräver resurser av en annan för fortsatt drift och överlevnad, 2) i vilken utsträckning den ena parten har bestämmanderätt över resursernas fördelning och användning, 3) i vilken utsträckning det finns alternativ eller huruvida den berörda parten kontrollerar resurserna. Asymmetriskt beroendeförhållande existerar alltså när resurserna inte har samma betydelse för de berörda parterna vilket medför att makt över den andra parten uppstår när denne hamnar i en beroendeställning. Nogatchewsky (2004) föreslår fyra typer av förhållanden mellan köpare och säljare för att klassificera förhållandet. Dessa förhållanden är marknads-, partnerskaps-, herraväldes- och vasallförhållanden. De två sistnämnda är exempel på asymmetriska beroendeförhållanden. Herravälde motsvarar en situation där köparen är ensidigt marginellt beroende av leverantören och i ett vasallförhållande är det köpande företaget ensidigt starkt beroende av leverantören. Marknadsförhållande å sin tur motsvarar en situation där köpare och leverantör är svagt beroende av varandra och partnerskapsförhållande en situation där köpare och leverantör är högst beroende av varandra.

För att kunna avgöra om det handlar om en asymmetrisk beroendesituation (vasallskap) eller en maktsituation (herravälde) utgår Donada och Nogatchewsky (2006) från Meer-Kooistra och Vosselman:s (2000) uppställning av utmärkande egenskaper kopplade till transaktionen, egenskaper kopplade till miljön och transaktionens parter. Dessa karaktärsdrag är transaktionsspecifika tillgångar,

antalet aktörer på marknaden, betydelsen av den institutionella miljön och parternas egenskaper och identitet. Utifrån detta karakteriserar Donada och Nogatchewsky (2006) herravälde hos en köpare som, en situation där transaktioner kräver få specifikationer av den köpta tillgången, där potentiella leverantörer är många, och där den institutionella miljön och parternas identitet är obetydlig. En herraväldessituation är därför inget problem för ett köpande företag utan ger snarare en möjlighet att utnyttja sin maktposition. Motsatsen till herravälde är vasallskap, vilket är en situation där transaktionen kräver högt specificerade tillgångar från köparen, där potentiella leverantörer är få, där institutionell miljö medför rättsliga begränsningar och där identiteten hos parterna har betydelse. Vasallskap är således en situation som ett företag vill undvika då det ger leverantören möjlighet till opportunistiskt beteende. Detta leder till att företag alltid försöker arbeta sig från sådana situationer. (Donada & Nogatchewsky, 2006).

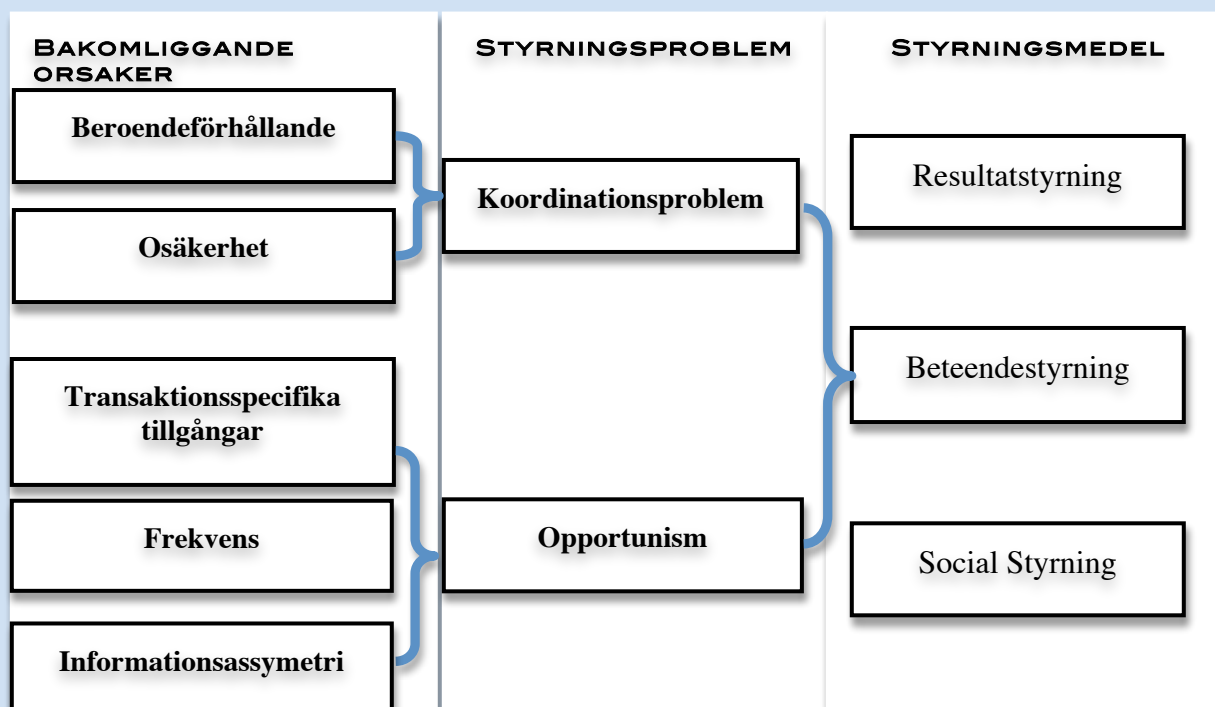
3.4 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

Vi har valt att sammanfatta det teoretiska ramverk som presenterats ovan med utgångspunkt i Dekkers (2004) begreppsmodell. Vi har dock valt att modifiera modellen något vilket beskrivs nedan. Modellen är användbar då den kombinerar beteendeantaganden från TCE och agentteori samt inkluderar beroendeförhållandeaspekten.

Dekker (2004) fokuserar styrningsproblematiken till opportunism samt koordinationsproblem. Opportunism bryts ner i transaktionsspecifika tillgångar och frekvens medan koordinationsproblem härleds till beroendeförhållanden och osäkerhet.

Slutligen adderas de styrmedel som enligt TCE används i kombination utifrån transaktionens karaktär. Vi har även valt att addera agentteorins *informationsasymmetri* i modellen då denna faktor är viktig för analysen av Electrolux IOR.

Begreppsmodellen blir ett verktyg för att beskriva och analysera Electrolux IOR samt vilka styrningsmedel som används inom organisationen. Faktorerna under bakomliggande orsaker används för att beskriva relationerna men också för att undersöka i vilken utsträckning problematiken associerade med respektive faktor existerar i Electrolux IOR. Dessutom möjliggör modellen en kategorisering av styrningsmedel vilka kan användas för att minska de styrningsproblem som finns. Vi anser att en analys av empirin strukturerad enligt denna begreppsmodell ger en heltäckande och ordnad bild av Electrolux IOR.



Figur 1. Modell inspirerad av Dekker (2004)

3.5 Kritik teoretiskt ramverk

TCE fokuserar på förtroendemisbruk och minimeringen av transaktionskostnader vilket gör att det huvudsakliga fokuset vid styrning av IOR ligger i att hantera opportunism. Kritiker av TCE menar dock att även om hanteringen av opportunism är viktigt så utgör det enbart en del av den problematik som finns inom IOR. Även

koordinationsproblem ges stort utrymme i TCE vilket är viktigt att reflektera över. Kritikerna menar dock att styrning av IOR är mer komplex än så. Dessa kritiker menar exempelvis att den sociala kontexten som IOR inbegrips i ignoreras helt i TCE. Vidare så saknas även en koppling mellan tillit och styrning TCE. (Van den Abbeele, 2006)

Vår teoretiska referensram baseras till stor del på de antaganden som finns inom TCE vilket borde göra vår studie mottaglig för samma kritik som nämns i stycket ovan. Vi anser dock att vi till stor del undviker denna kritik genom att fokusera referensramen kring den modell Dekker (2004) presenterar. Dekker (2004) baserar visserligen sin modell över IOR på TCE, men han har i denna modell även valt att inkludera social kontext och tillit. På så vis täcker den bättre in komplexiteten kopplad till styrning av IOR.

Nätverk är utöver dyader något som behandlats i forskningen av IOR. Den forskning som berör nätverk och IOR hävdar att varje relation i en organisation inte kan ses som en separat enhet utan snarare som inbäddad och hoplänkad i ett nätverk av relationer med andra organisationer. (Kraus & Lind 2007) Vi har dock valt att exkludera nätverksdimensionen i vårt teoretiska ramverk av kontroll inom IOR, då en sådan studie skulle kräva en omfattande undersökning och kartläggning av Electrolux leverantörer.

Vad gäller de tre styrkategorierna: hierarkisk, marknads och hybridstyrning har vi valt att inte applicera dessa på Electrolux men ändå inkluderat dem i referensramen för att ge en helhetsbild av TCE som teori. Electrolux leverantörsrelationer är komplexa och präglas förutom frekvens, transaktionsspecifika tillgångar och osäkerhet av ytterligare faktorer som gör en sådan kategorisering mindre relevant.

4. Empiri

Kapitlet består inledningsvis av en beskrivning av Electrolux med fokus på nuvarande struktur, marknadsposition samt strategi. Därefter följer den empiri som rör fallföretagets arbete med interorganisatoriska relationer. Denna del är uppdelad efter de arbetsprocesser som sker innan, under och efter att ett kontrakt upprättas.

4.1 Electrolux

Electrolux bildades 1918 genom en sammanslagning av Svenska Elektron AB och AB Lux, tillverkare och försäljare av fotogenlampor för utomhusbruk. Initialt fokuserade man på dammsugare men utökade under 20- och 30-talet produktionen till kylskåp för att sedan successivt ta fram ytterligare hushållsprodukter. Under 60-talet tappade företaget innovationskraft och kunde inte längre hävda sig storleksmässigt mot den internationella konkurrensen. 1967 tillträdde Hans Werthén som VD och med honom följde också en ny strategi för tillväxt genom uppköp och sammanslagningar. Vissa varumärken har fått agera mer självständigt medan andra är helt integrerade i företaget. Den nya strategin visade sig vara framgångsrik och under 70 - och 80-talet växte Electrolux snabbt till att bli den framstående internationella aktör man idag är (Electrolux.se)

Electrolux är världsledande inom hushållsprodukter och apparater för professionellt bruk. De räknas som ett av de fem främsta företagen inom sin bransch och säljer varje år mer än 40 miljoner varor i 150 länder runt om i världen. Till deras produktsortiment räknas kylskåp, tvättmaskiner, dammsugare och spisar. Electrolux har 54000 anställda och hade 2009 en omsättning på 105 miljarder kronor. Hans Stråberg är sedan april 2002 Vd för Electrolux och har som

målsättning att göra Electrolux kostnadseffektivt, ha en produktutveckling baserad på en överlägsen kundinsikt samt att göra varumärket globalt. (Electrolux.se)

Electrolux verksamhet är organiserat i sex affärssektorer. Dessa omfattar i sin tur 25 produktlinjer. Konsumentprodukter samt professionella produkter är de två huvudkategorier som utgör det totala produktutbudet. Konsumentprodukter är i sin tur uppdelade i tre områden; kök, tvätt samt städ. Inom professionella produkter finns köksutrustning samt städustrustning. Till Electrolux affärsområden räknas konsumentprodukter; Europa, Nordamerika, Latinamerika och Asien/Stilla havet samt professionella produkter som marknadsförs och säljs globalt. Electrolux strategi kan delas upp enligt tre kategorier; produkt-, varumärke samt kostnadsstrategi. *Produktstrategin* syftar till en produktutveckling som är starkt förankrad i konsumentens behov. Genom omfattande intervjuer samt traditionella hembesök har man nått en ökad insikt i kundens behov. *Varumärkesstrategin* ämnar till att etablera Electrolux i det växande marknadssegmentet för exklusiva produkter. Genom att positionera sig globalt som ett innovativt, energieffektivt märke med en attraktiv design vill man skapa intäkter genom ökade marginaler. 2004 initierades ett effektiviseringsprogram under *kostnadsstrategin* med avsikt att bättre utnyttja företagets globala styrka, koordinera inköp, koncentrera och effektivisera produktion samt utveckla produkter efter en global efterfråga. (Electrolux årsredovisning)

4.2 Electrolux: en organisation i förändring

För Electrolux har de senaste åren inneburit en stor omställning. Från att tidigare ha varit ett utpräglat ingenjörskivet företag har man gått mot ett ökat kundfokus. Förr utvecklades och lanserades produkter på marknaden utan att vara helt förankrade i kundens preferenser. Idag är kundfokus centralt och man är mån om att det ska genomsyra hela organisationen berättar Dahlström, ansvarig för Responsible sourcing (RS). Produktutveckling är numera förankrad i ett starkt kundfokus där man djupstuderar vilka behov kunderna har genom hembesök och kundanalyser.

Electrolux har arbetat hårt med förändringsprocessen vilket förstärks av Dahlströms uttalanden. Även i årsredovisningen 2009 beskrivs detta ingående.

4.2.1 Trender

Hemmiljön blir allt mer viktig och köket har förvandlats till en statussymbol. Samtidigt som tillväxt genom uppköp starkt präglat organisationen vill man fokusera Electrolux utbud kring ett visst antal produktgrupper. Även om företaget strävar efter att vara kundstyrt och kundfokuserat ligger det givetvis i Electrolux intresse att, i likhet med bilindustrin, bygga gemensamma plattformar för en rad olika modeller i produktion. Enligt Dahlström jobbar Electrolux hårt med att utnyttja just stordrivs fördelar. Till de förändringar som skett ska man också lägga till en utflyttning och omlokalisering av produktion till lågkostnadsländer. Många fabriker har stängts i Europa för att flyttas till Polen, Thailand och Mexico i syfte att öka konkurrenskraften och minska avståndet till världens växande marknader. Framförallt har man haft sikte på tillväxtområden som Brasilien och Östeuropa. Sammanfattningsvis har det skett en enorm omstrukturering av företaget de senaste åren.

4.2.2 Drivkrafter till förändring

Parallellt med Electrolux strategiska skift och omstruktureringar har ett ökat fokus på hållbarhet och ansvarstagande växt fram. Den huvudsakliga drivkraften bakom denna utveckling utgörs av förfrågningar från kunder, investerare och andra intressenter som förväntar sig att Electrolux produkter ska vara tillverkade under anständiga förhållanden. Hållbar utveckling som kunskapsområde har utvecklats väldigt mycket och det finns ett helt annat fokus på dessa frågor jämfört med tio år sedan menar Dahlström. Dessutom finns idag helt andra affärsmässiga rutiner för den här typen av arbete. Dahlström menar att företag initialt inte lade någon större vikt vid den här typen av frågor utan att det snarare var något man lade till för syns skull. Tidigare fanns få affärsmässiga grunder men det har ändrat sig helt.

4.3 Electrolux interorganisatoriska relationer

4.3.1 GSQA

Tidigare saknade Electrolux ett övergripande dokument för hur inköpsprocessen skulle skötas. Revisioner och utvärderingar varierade därför något mellan olika regioner. 2007 lanserade Electrolux *group supplier quality assurance systems* (GSQA) som är ett regelverk med dokumenterade processer och manualer för inköp. Det innehåller mål, visioner, policys inklusive leverantörsklassificeringar och kvalitetsspecifikationer. En del av GSQA utgörs av en åttapunktslista med krav som kan sammanfattas i kvalitet, kostnad, miljö, logistik samt uppförandekod och används som utgångspunkt för utvärdering av leverantören. För att komplettera leverantörprofilen erbjuder GSQA också regelverk och handlingsplaner för att säkerställa att varje leverantör har god etik och en sund finansiell struktur. Tydliga ansvarstrukturer och ISO-certifieringar tillsammans med traditionell kreditrating exemplifierar sådana komplement. Inköpsavdelningen ansvarar för att GSQA efterlevs vid revisioner medan Responsible sourcing enbart fokuserar på uppförandekoden.

4.3.2 Responsible Sourcing

Responsible sourcing (RS) tillhör enheten för hållbar utveckling och har som primär uppgift att, i samarbete med leverantören, säkerställa en hållbar produktion som minimerar påverkan på miljö och omgivning samt tillhandahåller goda arbetsvillkor. Arbete i RS sker med utgångspunkt i fasta regelverk, främst med fokus på uppförandekoden som är en del av GSQA och introducerades i organisationen 2002. Regelverket tar även hänsyn till lokal lagstiftning i respektive land, FN konventioner och ILO konventioner. De rör framförallt beskrivningar kring arbetsvillkor, hälsa samt säkerhetsaspekter i tillverkningen. Ramverket kommuniceras till alla leverantörer och Electrolux kräver att samtliga accepterar och godkänner dessa krav skriftligt innan man inleder ett samarbete. Totalt har Electrolux ca 3800 leverantörer för komponenter och färdiga produkter och till

dessa bör även räknas en rad indirekta leverantörer som omfattas av samma regler och ramverk. De produkter som tillverkas under Electrolux varumärke prioriteras av RS medan man inte tillägnar indirekta leverantörer lika mycket kontroll och utveckling.

En viktig del av verksamheten i RS går också ut på att utveckla koncept som kan kopieras till andra delar av världen vilket har betydelse för programmets trovärdighet. Målet är att så långt det är möjligt finna standardiserade lösningar till specifika situationer. Lokala specialister finns i Kina, Östeuropa, Brasilien och Mexico och gör majoriteten av fältarbetet ute hos leverantörerna. Dessa har i sin tur en tydlig koppling till inköpsorganisationerna i respektive region. Det utvärderings- och utvecklingsarbete som görs ute hos leverantörerna är nära knutet till beslut om inköp.

4.3.2.1 Revisionens utformning inom Responsible Sourcing

En revision enligt RS innebär normalt ett två dagars besök där anläggningen och verksamheten synas enligt överensstämmelse med uppförandekoden. Intervjuer genomförs med anställda och ledningen. Samtidigt granskas dokumentation rörande lönespecifikationer, kontrakt, miljötillstånd, arbetssäkerhet och arbetshälsa. Detta arbete görs tillsammans med leverantören. Man tar även hänsyn till resultat från tidigare utvärderingar. I de fall där leverantören har fler kunder med specifika krav sker samarbete i syfte att harmonisera dessa.

4.3.2.2 Riskanalys

Valet av vilka leverantörer som bör granskas baseras på en riskanalys som avgör hur arbetet inom RS bör prioriteras. Då RS inte har kapacitet att utvärdera samtliga 3800 leverantörer fungerar riskanalysen som en indikator på var revisioner kan göra mest nytta. Riskanalysen tar in faktorer som geografi, produkttyp, hur tillverkningen ser ut (processer, kemikalier, tunga maskiner), och om leverantören är strategiskt viktig. Extra hänsyn tas till geografi och vilket land leverantören

befinner dig i. Olika länder har olika risknivåer och av erfarenhet vet man inom inköp och RS var avvikelser tenderar att äga rum. Utifrån dessa variabler undersöker man sedan om och hur man faktiskt kan påverka deras processer och tillvägagångssätt. När all data är sammanställd i en riskbedömning av leverantören tar man beslut om huruvida en revision bör genomföras på plats.

Relationer som kräver extra arbete varierar också beroende på var i arbetsfasen man befinner sig. Nya projekt, i synnerhet strategiskt viktiga, innebär normalt en ökad intensifiering av arbetsinsatsen i relationen.

4.3.2.3 Kommunikation och koppling till Electrolux

RS bedömningar och information är huvudsakligen avsedd för ansvariga inköpare som tar beslut om nya order och långsiktig planering. Det blir därför viktigt att informationen är adekvat nog för att utgöra en god beslutsgrund. Här ges tydliga råd om vilka åtgärder som krävs för att i första hand uppnå minimikraven. Därför finns samtlig information tillgänglig i en databas. Kommunikation med inköp sker regelbundet i olika former. Dahlström menar att det är nödvändigt att vara flexibel och pragmatiskt i sin kommunikation och i samarbete med den övriga organisationen. Han menar att informell kommunikation kan vara lika betydelsefull som systematisk dokumentering av data.

4.3.2.4 Problematik i anslutning till revisioner

Mycket av den information som Electrolux tar del av kan räknas som känslig i den bemärkelsen att leverantören lämnar ut data kring processer och rutiner, kostnadsstruktur och övrig dokumentation som nämnts ovan. I vissa fall är den information RS efterfrågar konfidentiell enligt lag och då krävs godkännande från företag och anställda innan man får tillgång till information.

Givetvis ställer sig ofta leverantörer tveksamma till att lämna ut specifik information. Det förekommer dessutom att leverantörer förfalskar dokument i syfte

att passera kraven i revisionen. Det kan handla om ändringar i arbetstidsdokument då anställda ofta arbetar mer än tillåtet.

4.3.3 Revisioner

Revisioner och utvärderingar görs av både nya och gamla leverantörer; för initiering av samarbete och för fortsatt samarbete i en befintlig relation. Vid val av en ny leverantör görs alltid en revision medan befintliga leverantörer kontrolleras efter risknivå och indikationer på att man avviker från regelverk. Inköp ansvarar huvudsakligen för att revisioner utförs och arbetar utifrån GSQA. Parallellt med inköps arbete genomför RS revisioner med uppföljning av uppförandekoden som beskrivits ovan.

4.3.4 Leverantörer av strategisk vikt

Relationen med de leverantörer som är strategiskt viktiga för Electrolux skiljer sig åt i intensitet och djup i jämförelse med leverantörer som tillhandahåller produkter av enklare karaktär. Dahlström menar att det är naturligt med ett närmare samarbete i relationen med strategiskt viktiga leverantörer. Majoriteten av de leverantörer som kan inkluderas i gruppen strategiskt viktiga erbjuder en produkt med få substitut eller alternativ, producerar en färdig vara eller står för en, relativt sätt, stor del produkter. Generellt är det graden av service som en leverantör tillhandahåller som definierar dess strategiska betydelse. Det innebär att en leverantör som designar och tillverkar produkten för Electrolux räkning hamnar i denna kategori. I grunden beror det enligt Dahlström på att en hög grad av service kräver en större mängd investerad tid och resurser från Electrolux sida. Att man har en heltidsanställd kvalitetsingenjör hos en stor leverantör i Kina exemplifierar en mer resursintensiv relation. Dahlström berättar att det inom Electrolux finns en stor spännvidd av hur de samarbetar och hur kontakterna sköts med dessa leverantörer.

4.3.4.1 Relationens karaktär

Dahlström ser klara fördelar med ett närmare samarbete och mer regelbunden kontakt med leverantörerna. Han menar att leverantörens sätt att arbeta och agera i regel korreleras med Electrolux normer. En ökad förståelse för varandras organisationer kortar ledtiderna för ett nytt projekt eller en ny produkt. Ytterligare en fördel med ett närmare samarbete är att man, under förutsättning att arbetet utvecklas på rätt sätt, skapar förutsättningar för att minska antalet leverantörer och på så sätt spara både tid och resurser.

Ett problem som Dahlström menar följer med en tätare relation rör beroendeförhållandet. Det finns alltid en möjlighet att leverantören utnyttjar en stark ställning vilket exempelvis kan påverka priset på produkten. Billing och Dahlström menar vidare att man i värsta fall kan sälja ut lite av sin konkurrenskraft genom att jobba närmre över ett längre tidsspänn. Detta kan förekomma i relationer där man levererar mycket kunskap kring produktion och tillverkning, ett utbyte som i större utsträckning sker i längre och mer ingående samarbeten. På samma sätt kan leverantörer misstro Electrolux när de lämnar ut omfattande information i samband med revisioner.

4.3.4.2 Att konkurrensutsätta leverantören

Oavsett om relationen är strategiskt viktig menar dock Billing att det finns en stor poäng i att konkurrensutsätta leverantören. Bakgrunden ligger i den utveckling som sker inom teknik, kundens behov och den allmänna kravbilden. Syftet med att konkurrensutsätta leverantörerna är att hela tiden förbättra prisbilden men samtidigt bibehålla eller öka kvalitet och leveransprecision. I slutändan är dessa faktorer avgörande för Electrolux konkurrenskraft menar Billing.

4.4 Processer och tillvägagångssätt innan kontrakt

4.4.1 Inköp

Electrolux väljer sina leverantörer noggrant efter huruvida de har kapacitet att uppfylla krav och regler som sätts av organisationen. Som ovan nämnts baseras val av inköp på GSQA. En majoritet av komponenterna i Electrolux produkter kommer från externa leverantörer och dess kvalitet är därför avgörande för kvaliteten hos den färdiga produkten, i slutändan kundens upplevelse. Electrolux vision är att utnyttja varje leverantörs unika förmågor i syfte att uppnå högsta tänkbara kvalitet samt att hitta de mest effektiva lösningarna för inköp. De ser arbetet med inköp som en nyckel till långsiktig tillväxt och lägger därför stor strategisk vikt vid området.

4.4.1.1 Inköpsprocess

Val om inköp börjar redan i Electrolux övergripande strategi som fungerar som ett underlag för vad inköpsfunktionen bör och skall bidra med. Den övergripande strategin bryts ner till produktlinjer och slutligen kategorier och commodities; grupperingar av komponenter vars upphandling inköp ansvarar för. Man översätter alltså successivt de övergripande målen till mer specifika och hanterbara faktorer för inköp. All upphandling sker med 4-5 års horisont som synkas med övriga funktioner inom Electrolux.

Nästa steg är att planera och budgetera för vad som ska göras utifrån specifikt satta målsättningar som kan röra kostnadssänkningar eller förbättringar av kassaflöden. Detta ska uppnås genom inköpsfunktionen. Efter planering och budgetering följer en verkställande fas som rör leverantörsval och utvärdering. Här sker alltså utvärderingar enligt GSQA. Det sista steget är anskaffningsfasen och i denna görs val av leverantör samt kontraktering av leverantör. Alla villkor är överenskomna och rullande produktion initieras.

4.4.1.2 Urval

När en ny leverantör ska utvärderas och godkännas är det ett antal fasta parametrar som inköpsorganisationen tittar på. Till dessa räknas faktorerna inom GSQA men också externa faktorer som kreditrating. Uppförandekoden ligger som ett minimum för att ett eventuellt samarbete ska initieras med en ny leverantör. Tanken är att RS ska komma in så tidigt som möjligt i inköpsprocessen i syfte att förbättra leverantören på denna punkt. Dahlström är noga med att poängtera att varje leverantör ska godkänna Electrolux krav skriftligt. När det handlar om en befintlig relation som sträcker sig förbi lanseringen av GSQA och uppförandekoden visas större flexibilitet och utrymme för förbättringar. Misslyckas leverantörerna med att påvisa att de lever upp till kvalitet eller uppförandekoden så kan dock inköpsprocessen stoppas.

Kraven för de kriterier som finns inom leverantörsutvärderingen kan skilja sig åt beroende på leverantör. Vissa av kraven för exempelvis kvalitet, finansiell stabilitet och uppförandekoden är typexempel på generella kriterier som gäller samtliga leverantörer. Däremot kan kraven för kapacitetsrelaterade kriterier så som utvecklingsförmåga eller flexibilitet i produktionen, hos leverantören, skilja sig åt. Billing understryker att strategin man satt upp för respektive komponent avgör huruvida man har möjlighet att anpassa kriterierna till respektive leverantör.

4.4.1.3 Klassificering

När en leverantörsutvärdering är gjord i överensstämmelse med GSQA kategoriseras leverantörer i olika klasser. Klassificeringen används som ett verktyg för att förbättra och underlätta arbete inom inköpsfunktionen. Klassificeringen görs i kombination med ett färgkods-system och ser ut enligt följande:

Prioriterade leverantörer (Grön): Leverantörer karaktäriseras av en sund finansiell struktur, högkvalitativa produkter och konkurrenskraftiga priser

samt logistik. Prioriterade leverantörer ges förtur vid alla nya affärsmöjligheter.

Aktiva leverantörer (Gul): Gäller leverantörer som uppfyller Electrolux minimikrav för kvalitet i produktion. Aktiva leverantörer tas med i övervägandet vid nya projekt men används enbart då prioriterade leverantörer av någon anledning inte är optimala för ändamålet. Förbättringar bör göras i syfte att nå *prioriterade leverantörer*.

Begränsade leverantörer (Gul): Leverantörer som har problem med kvalitets och leveransprocesser. Electrolux vidtar åtgärder att minska inköpsvolymen från dessa leverantörer samt begränsa samarbetets tidsfrist. Förbättringar måste göras inom en viss tidsram. Annars riskerar leverantören att degraderas till *diskvalificerade leverantörer*. Vid nya projekt utesluts dessa leverantörer helt från beslutsprocessen.

Diskvalificerad leverantör: Uppfyller inte Electrolux minimikrav. Sådana samarbeten avslutas och produktion fasas ut.

Potentiell Leverantör: Leverantör som anses ha potential att bli aktiv eller prioriterad leverantör åt Electrolux.

Gruppen prioriterade och potentiella leverantörer är generellt strategiskt viktiga för Electrolux. Normalt anpassar man behovet av en specifik produkt eller komponent med en leverantör med bra rating inom just det området.

4.4.2 Åtgärder

Färdiga handlingsplaner för de åtgärder som implementeras finns inte dokumenterade på samma sätt som för inköpsprocessen. Alla förslag till förändringar är av nödvändighet situationsanpassade eftersom förutsättningar alltid skiljer sig åt. Som nämnts ovan försöker man dock utveckla mer standardiserade procedurer för förändringsarbetet men eftersom GSQA är relativt nytt är detta arbete fortfarande under utveckling.

4.4.3 Kontrakt

Kontraktet innehåller priser och leveransvillkor men är också en summering och en dokumentation av de utvärderingar som gjorts. Även den relation som man kommer överens om under en given tid finns dokumenterad. Kontrakt skrivs endast om en utvärdering gjorts. Standardiserade kontrakt används så långt som det är möjligt. Billing påpekar vikten av att vara konsekvent och använda standardförfaranden. Man vill givetvis inkludera så mycket som möjligt i kontraktet för att undvika framtida oklarheter och tvister. Varje situation är dock unik och ofta finner man skraddarsydda lösningar för respektive leverantör. I de fall man väljer en leverantör i syfte att tillföra innovation till Electrolux är det viktigt att reglera vem som äger en potentiell innovation i avtal och kontrakt. Dahlström poängterar att avtal och kontrakt har en viktig funktion i att minska misstroende mellan parter då informationsutbytet är högt.

Oavsett om leverantören är strategiskt viktig eller inte, ingår man aldrig ett kontrakt såvida det inte är finansiellt försvarbart. I vissa fall kan man dock tänka sig att inleda samarbeten med leverantörer i en utvecklingsfas utan att denna har möjlighet att producera eller leverera en viss lösning enligt Billing.

4.5 Processer och tillvägagångssätt under och efter kontrakt

4.5.1 Kommunikation

Kontinuerliga revisioner, uppföljning och all interaktion som köp - sälj relationen medför, innebär olika slag av kommunikation. Var i samarbetsfasen som Electrolux och dess leverantör befinner sig styr också kommunikationens karaktär. I en fas där produktionen fortlöper enligt ett kontrakt kan kontakten begränsas till en årlig avstämning där avtalet förnyas eller priser uppdateras. Om det däremot handlar om

ett nytt projekt, en ny produkt/komponent som ska utvecklas eller att det finns kvalitetsproblem i verksamheten så sker kontakten betydligt mer frekvent. Det kan handla om telefonsamtal, mail eller fysiska möten där eventuella problem och lösningar diskuteras. Dahlström berättar att han i sitt arbete träffar alla leverantörer personligen minst en gång varje år i olika konstellationer och med olika syften. Samtliga leverantörer ska vara välinformerade om nästkommande års planering och därför intensifieras kommunikationen normalt mot årsslutet, då merparten av avstämningar sker.

4.5.2 Träning och utbildning

I syfte att utveckla och förbättra leverantören mot de krav som Electrolux ställer, i många fall då en avvikelse upptäcks, bistår man genom att bygga upp system och rutiner hos leverantören. Som ett exempel bygger man, under ett ettårigt program i Kina, system och datarapportering för kartläggning av energiförbrukningen hos leverantörer i syfte att reducera energiförbrukning. Electrolux bistår även med utbildning, support och kompetensutveckling via egen personal och externa konsulter. Dessutom skickas i vissa fall leverantörens personal på utbildning med stöd av Electrolux. Graden av assistans varierar dock och består i vissa fall endast av ett passivt stöd snarare än med integrerade hjälpstrukturer.

Som nämnts ovan finns en annan intensitet i samarbetet med strategiskt viktiga leverantörer och det speglas givetvis i den utsträckning som utbildning och upplärning ges. Dahlström ägnar generellt mer tid åt strategiskt viktiga leverantörer för att säkerställa att de arbetar aktivt med de åtgärderna i överenskommelsen. Som nämnts ovan kan heltidsanställd personal finnas på plats hos leverantören med arbetsuppgifter som produktstickprov och processförbättringar. I fall där leverantören ses som mindre strategiskt viktig faller det i större utsträckning på denna att själv åtgärda eventuella anmärkningar utifrån de råd som delgivits.

4.5.3 Användbarhet

Vi har tidigare slagit fast att det krävs situationsanpassade lösningar hos leverantörerna. Att aktivt föra lösningar vidare i organisationen gör att Electrolux därmed kan utnyttja fördelar av ett utvecklingsarbete i en annan del av världen. I syfte att uppnå mer standardiserade lösningar blir den ackumulerade kunskapsbasen som byggs upp i RS och genom arbete med GSQA därför värdefull menar Dahlström.

4.5.4 Motivationsproblem

För att skapa bestående förändring menar Dahlström att det är avgörande att utreda de bakomliggande orsakerna till varför ett problem existerar. Därför strävar man efter att härleda varje problem tillbaka till dess kärna vilket kan vara allt från utbildnings- och ledningsfrågor till fabriksstrukturen hos en leverantör. Det gör det möjligt att sätta in rätt åtgärder men också att finna rätt typ av motivation för leverantören. Dahlström menar att det finns ett utbrett motivationsproblem där leverantören saknar incitament till förändring. Ofta anser leverantören att verksamheten fungerar i sitt nuvarande tillstånd men ibland saknas också kunskap och utbildning att förbättra sin verksamhet och till fullo förstå kraven. Det kan också handla om en misstro till lokal lagstiftning och myndigheter. Låg tillit präglar således attityden hos dessa leverantörer. Generellt visar leverantören mer engagemang innan kontraktet är påskrivet berättar Dahlström.

4.5.5 Uppföljning

En viktig del av arbetet hör till att säkerställa att leverantörerna faktiskt uppfyller de krav som Electrolux ställer. I majoriteten av fall då en revision utförs görs även återbesök i syfte att granska leverantörens utveckling. Dessutom har RS en regelbunden kontakt med leverantören vilket gör att man bättre kan följa förändringsarbetet. Uppföljning kan dock ske på olika sätt. I vissa fall räcker det med att leverantören skickar bilder eller dokument som komplement. För att täcka in så många leverantörer som möjligt koordinerar RS normalt uppföljning med

leverantörsbesök som sker av andra enheter inom organisationen. Uppföljningen är central för utvecklingsarbetet och det krävs i de flesta fall faktiska återbesök för att förvissa sig om att utvecklingen går i rätt riktning. På så sätt jobbar man relativt långsiktigt med leverantören för att åstadkomma förbättringar. Electrolux förhållningsätt är att arbeta med leverantören så långt som möjligt i dessa frågor och att i sista hand avbryta samarbetet.

4.5.6 Framtida trender

Dahlström menar att utvecklingen framöver tydligt går mot ytterligare krav och ett ökat engagemang från intressenter. Vad gäller arbetet med utvärderingar och revisioner går aktiviteterna mot mer hjälp, stöd och utbildning samtidigt som mindre fokus på sikt ska läggas på kontroll och formella inspektioner. Syftet är att nå en situation där leverantören själv tar ansvar för frågor i linje med GSQA för att på så sätt agera mer proaktivt. Det finns annars en risk att leverantörerna endast åtgärdar fel som Electrolux påpekar och därför undviker eget ansvar för Electrolux fokusområde.

5. Analys

I detta kapitel kommer det empiriska materialet analyseras utifrån det teoretiska ramverk som tidigare presenterats. Vi inleder med att undersöka hur Electrolux arbetar med styrning i sina interorganisatoriska relationer. Därefter påvisar vi hur deras styrningsmedel möter den problematik som sammanfattats i kapitel 3.7

5.1 Struktur

Analysen är strukturerad efter vår teoretiska begreppsmodell vilket innebär att vi beskriver och analyserar Electrolux IOR efter de styrproblem som identifierats i den teoretiska referensramen. Syftet är att lyfta fram och karaktärisera Electrolux IOR efter den problematik vad gäller beroendeförhållanden, osäkerhet, tillgångsspecificitet och frekvens samt informationsasymmetri som kan präglade en relation. Därefter kategoriserar vi Electrolux arbetsmetoder efter resultatstyrning, beteendestyrning och social styrning samt huruvida dessa möter den problematik som finns inom dess IOR. Dessutom blir det en beskrivning av hur och vilken typ av styrningsmedel Electrolux använder sig av.

5.2 Styrproblem

5.2.1 Koordinationsproblem

5.2.1.1 Beroendeförhållande

Vi har tidigare konstaterat att Electrolux engagemang i dess interorganisatoriska relationer varierar från leverantör till leverantör. Graden av intensitet beror på

vilken typ av vara eller tjänst leverantören tillhandahåller och Electrolux beroende av denna leverantör. Beroendeförhållandet mellan Electrolux och leverantören bestäms enligt Pfeffer och Salancik (1978) av tre kriterier: transaktionsspecifika resurser som finns hos en annan part, parternas bestämmanderätt över resurserna samt möjligheten till substitut.

I en relation där Electrolux har få substitut, låg bestämmanderätt över resurserna samt stort behov av produkten eller varan kan en stark beroendeställning uppstå. Vi vet att det enligt Dahlström och Billing finns fall där Electrolux leverantörsrelationer präglas av ett negativt asymmetriskt beroendeförhållande, i synnerhet när det gäller strategiskt viktiga leverantörer. I dessa situationer kan opportunistiskt beteende från leverantören förekomma. En leverantör med insikt i beroendeförhållandet kan påverka relationen till sin egen fördel. Samtidigt som asymmetriskt beroende bör undvikas utsätts Electrolux oundvikligen för risken att hamna i en sådan situation då de aktivt jobbar mot långsiktiga relationer. Här påpekar Billing vikten av att balansera kortare relationer och konkurrensutsättning av leverantören med en långsiktighet. Det indikerar att Electrolux är medvetna om huruvida man bör intensifiera en relation eller söka nya samarbeten i syfte att undvika en eventuell beroendeställning.

I de fall där få alternativa leverantörer finns tillgängliga kan en intensifiering av samarbetet dock rekommenderas för att knyta leverantören närmre. Vi har ovan påvisat att Electrolux gör just detta i relationen med sina strategiskt viktiga leverantörer.

5.2.1.2 Osäkerhet

Otydligheter i vilka uppdrag och specifikationer som åläggs leverantören kan uppstå i relationer. En ökad osäkerhet leder till ökade koordinationsproblem. Vad gäller produktspecifikationer gör Electrolux, som nämnts ovan, kvalitetsrevisioner och regelbundna besök, även med leverantörer där produktion initierats. Sådana besök minskar osäkerheten i relationen med leverantören. Det finns dock relationer med

leverantören inom vilken en lägre grad av kommunikation sker. Billing beskriver logistiksystem som automatiskt sköter orderhantering och logistikfrågor. Mindre komplexa standardkomponenter som levereras på regelbunden basis leder också till mindre kommunikation och en lägre osäkerhet.

Dahlström beskriver också en osäkerhet i leverantörens förmåga att utföra de åtgärder som föreslås av Electrolux. Kunskaps- och resursbrister kan i vissa fall försvåra processen att nå gemensamma mål i relationen. Det finns också en problematik med lokal lagstiftning som inte är kompatibel med kontrakt eller avtal. Billing nämner att standardiserade kontrakt helst används med leverantören vilket innebär att avtal och en, på leverantören beroende, lagstiftning i vissa fall skapar osäkerhet genom kontrasterande bestämmelser.

5.2.2 Opportunism

5.2.2.1 Transaktionsspecifika tillgångar och frekvens

Transaktionsspecifika tillgångar rör huruvida en investering i en viss transaktion är unik för den relationen. En hög grad av transaktionsspecifika tillgångar leder till lägre risk för opportunism. Electrolux investerar i leverantören genom utbildning, träning och kvalitetsrevisioner vilken blir mer eller mindre specifik för varje leverantör. Personal som på plats coachar leverantören bör också ses som en tillgång bunden till en eller flera relationer. Vidare är Electrolux ackumulerade kunskapsbas en viktig och unik tillgång som generellt leder till transaktionsspecifika tillgångar.

Samtidigt som Electrolux gör specifika investeringar i relationen sker även så från leverantörens sida. Electrolux ålägger krav och specifikationer vilka leverantören investerar tid och resurser i att uppfylla. En längre relation med leverantören, vilket Electrolux generellt har med de *prioriterade leverantörerna*, resulterar också i en ackumulerad kunskapsbas kring rutiner och processer i relationen. Det kan handla

om allt från tillverkning till specifika logistikfrågor. Dahlström menar att man i en längre relation har möjlighet att bli mer samkörd med respektive part vilket i slutändan kan korta ledtiderna. Gäller relationen en komponent eller produkt som är strategiskt viktig kan man anta att graden av transaktionsspecifika tillgångar också är högre baserat på det mer intensiva samarbete som sker i dessa relationer.

Frekvensen i en relation innebär hur ofta transaktioner sker mellan parterna i relationen. En hög frekvens leder till minskad risk för opportunistisk medan en låg frekvens leder till ökad risk för opportunistisk. Electrolux har naturligtvis en högre frekvens med sina strategiska leverantörer, i synnerhet med de som tillverkar en relativt komplex komponent eller produkt. De leverantörer som tillhandahåller mer standardiserade komponenter och som inte räknas till gruppen strategiskt viktiga torde ha en lägre frekvens i relationen.

5.2.2.2 Informationsasymmetri

En stor del av Electrolux tillverkning sker via externa tillverkare men det är fortfarande Electrolux som i slutändan ansvarar för den övergripande produktkvaliteten, med andra ord får de stå till svars för vad dessa leverantörer producerar. Då Electrolux är mån om att vårda och stärka det egna varumärket blir det därför viktigt att säkerställa att all tillverkning hos leverantören sker i enlighet med Electrolux föreskrifter. Agentteorin klassificerar ett sådant förhållande som ett agent - principalförhållande. Denna övervakning av leverantören innebär också kostnader. I agentteorin presenteras huvudsakligen två sammanlänkade problem; opportunistisk och informationsasymmetri.

Electrolux har omfattande produktion i lågkostnadsländer där information inte är tillgänglig på samma sätt som i Sverige, Europa eller USA. Detta skapar ett hinder för den transparens som Electrolux önskar. Leverantören har samtidigt, precis som Electrolux, ett starkt driv att optimera sin vinst genom lägre kostnader och därmed ökade marginaler. Incitament att fokusera på ömsesidig vinst i relationen kan därför

komma i andra hand. I dessa relationer finns det alltid en risk att ett opportunistiskt beteende från leverantörens sida uppstår.

Vi har tidigare beskrivit hur vissa leverantörer uppvisar ett opportunistiskt beteende i relationen med Electrolux. Det kan handla om att förfälska dokument eller mörka undermålig materialkvalitet och dåliga arbetsvillkor. Orsaken är sannolikt att leverantören vill undvika att förlora ett kontrakt med Electrolux. Dessutom är åtgärderna i vissa fall kostsamma för leverantören att genomföra och är därför inte kortsiktigt attraktiva att arbeta med. Sådana handlingar kan få alvarliga konsekvenser för Electrolux rykte och varumärke. Informationsasymmetri av denna art innebär att leverantören agerar för egen vining på Electrolux bekostnad. Vi kan dock inte se att informationsasymmetris problematik tycks vara ett utbrett problem för Electrolux.

Som en reservation vill vi uppmärksamma att det finns forskning som funnit att kvalitetsnivån på de varor som ett säljande företag levererar till ett köpande företag tenderar att försämrans under relationens gång. (Midler, 2007) Detta kan bero på oavsiktligt beteende från leverantörens sida men också genom ett avsiktligt agerande. Det försvårar således härledningen av orsaken till informationsasymmetri och ett opportunistiskt beteende.

5.3 Styrmedel

5.3.1 Resultatstyrning

5.3.1.1 Kontrakt och avtal

Som vi tidigare slagit fast syftar resultatstyrning till att mäta, utvärdera och belöna de resultat som den interorganisatoriska relationen mynnar ut i. Den används också för att mäta huruvida de gemensamma målen uppfylls eller inte. Electrolux definierar specifika målsättningar för kvalitet och kvantitet samt en sammanfattning

av övriga bestämmelser som rör relationens syfte i kontraktet. Kontraktet fungerar således som en grund från vilken man utvärderar relationen men sätter också klara mål för båda parter.

Vidare avser man att i kontraktet täcka in samtliga aspekter av relationen. Enligt Billing används standardiserade avtal och kontrakt i så stor utsträckning som möjligt. I tillägg till detta görs skräddarsydda avtalslösningar för specifika situationer. Billing menar att detta görs för att minska oklarheter och tvetydigheter i kontraktet. Det visar tydligt att Electrolux använder utförliga kontrakt med avsikt att minska osäkerheten i relationen i överensstämmelse med Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000). Billing anser att kontrakt även kan vara av stor betydelse för att minska misstroendeproblematik i relationer där informationsutbytet är högt. Då Billing påpekar att hela relationen, inklusive pris, kvantitet och kvalitet finns avtalat i kontraktet kan man konstatera att Electrolux använder kontrakt och avtal som styrningsmedel för att minimera informationsasymmetrin i relationen och därmed också risken för opportunist. Detta styrks av att Electrolux kontraktstyp, utifrån dess avtalade innehåll, tycks ha kopplingar till beteendekontrakt. (Mishra et al., 1998)

5.3.1.2 Integrerade informationssystem

Electrolux använder även integrerade logistiksystem i syfte att koordinera och effektivisera aktiviteter med leverantören. Mer specifikt innebär ett sådant system att man matchar lagernivå med behov samt genomför behovsprognostiseringar mellan parterna i relationen. Som redovisningsmått kan detta inkluderas i Kraus och Lund (2007) integrerade informationssystem under resultatstyrning. Enligt Frances och Garney (1996) fungerar ett sådant system som en kontrollerande och utvärderande funktion. För Electrolux kompletterar denna funktion kontraktets målsättningsaspekt i resultatstyrningen. I ett vidare resonemang utgör integrerade informationssystem en transaktionsspecifik tillgång för den relation som den används inom.

5.3.1.3 *Open book accounting*

Dahlström beskriver hur man som ett steg i revisionen går igenom dokument som rör alla aspekter av verksamheten, inklusive årsredovisningar, lönespecifikationer samt arbetsvillkor. Denna information har normalt låg transparens mot kunder då den räknas till företagets interna data. Informationen bearbetas tillsammans med leverantörens ansvariga i syfte att göra detta moment till en process för gemensam inläring och förståelse. Samtidigt som Electrolux förmedlar sina synpunkter på förbättringar får de en insikt i leverantörens organisation. Leverantören får samtidigt en förståelse för Electrolux tillvägagångssätt. En sådan process bygger tillit vilket skapar förståelse för ömsesidiga behov i en relation. Enligt Kraus och Lind (2007) skapar *open book accounting* transparens mellan parterna i relationen och tillåter ett fritt flöde av information. Man ska dock notera att detta styrmedel ofta sker i en riktning, dvs. mellan en starkare part (Electrolux) och en svagare part (leverantören). Det ligger således ett stort ansvar på Electrolux att inte missburka information som framkommer under dessa processer, ett ansvar som Dahlström tycks axla väl.

5.3.1.4 *Klassificering av leverantörer*

Electrolux utförliga klassificeringssystem av dess leverantörer har klara kopplingar till rankingsbaserade belöningsystem. Detta system utgör det huvudsakliga incitamentet för leverantören att eftersträva de krav och standarder som sätts enligt GSQA. Kategorierna är tydligt definierade och innehåller krav samt standarder för vad som ska uppfylls för respektive nivå. Det skapar en klar bild av vad som förväntas av leverantören vilket är viktigt för att incitamentsstrukturen ska fungera fullständigt. Färgsystemet som kompletterar varje kategori förstärker ytterligare indelningen och fungerar som en tydlig signal till var varje leverantör befinner sig, var man bör vara och var man inte bör vara. Belöningsaspekten i den GSQA baserade kategoriseringen ligger i de fördelar som ges leverantörer i den högsta gruppen; *prioriterade leverantörer* eller grön nivå. Det huvudsakliga incitamentet i

detta system är att de prioriterade leverantörerna ges förtur vid initiering av ett nytt projekt eller förlängning av ett befintligt, med andra ord innebär en högre ranking ökade affärsmöjligheter. Förhoppningen från Electrolux sida är att detta incitament är kraftfullt nog att styra leverantörerna mot att genomföra de åtgärder som föreslagits eller krävts. Samtidigt som rankingsystemet fungerar som en morot medför en degradering starkt negativa konsekvenser. Att tappa förtur till framtida kontrakt är något som varje leverantör vill undvika och utgör således ytterligare en dimension av incitament. Deras belöningsbaserade incitamentsstruktur utgör ett starkt kontroll- och styrmedel mot leverantören och skapar målkongruens mellan Electrolux och leverantören i relationen.

Vidare främjar kategoriseringssystemet ett mer intensivt samarbete med de *strategiskt viktiga leverantörerna*. Med ett längre samarbete följer också ett ökat antal transaktioner vilket innebär att frekvensen mellan transaktionerna likväl ökar. Med detta resonemang vill vi återkoppla till tidigare fört dito om frekvens och opportunistiskt beteende; att ökad frekvens mellan transaktionerna innebär minskad risk för opportunistiskt beteende. Förlängningen av detta blir alltså att Electrolux rankingsbaserade belöningsystem också minskar denna risk.

Ytterligare en klar fördel som vi ser med Electrolux kategoriseringssystem för leverantörer är att den, förutom att visa vilka leverantörer som är mest lämpliga, också ger en god överblick av potentiella leverantörer. I de situationer där risken är större att hamna i en beroendesituation kan man således vända sig mot *potentiella leverantörer* i syfte att finna eventuella substitut.

5.3.2 Beteendestyrning

5.3.2.1 Dokument och regelverk

Electrolux använder i stor utsträckning beteendestyrning i relationen med leverantörer, i huvudsak genom GSQA. Utifrån regler samt policys och

dokumenterade processer regleras det arbetet som sker i relationen med leverantören. Den innehåller också bestämmelser kring hos vem ansvaret ligger gällande aktiviteter hos Electrolux och leverantören i linje med Kraus och Linds (2007) beskrivning av beteendestyrning. Kvalitetsplaner finns noggrant dokumenterade samtidigt som ISO certifieringar garanterar hög standard. Vidare är gruppen för responsible sourcing programmet en del av vad Dekker (2004) benämner som *task groups*, dvs. enheter eller åtgärdsprogram med specifika arbetsuppgifter mot leverantören med uppgift att påverka beteendet. Bortsett från målsättningsaspekten, fungerar Electrolux policydokument och regelverk, i likhet med kontrakt, som ett styrmedel för målkongruens och framförallt för att reducera osäkerhet i relationen.

5.3.2.2 Träning och utbildning

Träning och utbildning ses som en viktig del av beteendestyrning. Vi har tidigare redogjort för hur Electrolux arbetar med dessa frågor, bl.a. utifrån egna och externa konsulter. Mål och krav som ska uppnås genom träning och utbildning är i regel klara. Tillvägagångssätten kan dock skifta menar Dahlström vilket också gör att man inte helt kan utveckla standardiserade mallar för träning och utbildning. Dock rör mycket av den dokumentation som finns i GSQA regler och strukturer för utvecklingsåtgärder vilket är en viktig aspekt av beteendestyrning enligt Dekker (2004). Dahlström påpekar dessutom att man ständigt utvecklar och förbättrar de koncept som används i syfte att överföra på liknande situationer. Således kan man anta att den ackumulerade kunskapsbas som byggts upp under *responsible sourcing* programmet aktiva år också innehåller god struktur och regler för träning och utbildning i enlighet med Kraus och Lind (2007). Då Electrolux ackumulerade kunskapsbas fungerar som en potentiell transaktionsspecifik tillgång kan arbete med leverantören i form av träning och utbildning användas för att minska risken för opportunism.

5.3.2.3 Revisioner

De kontinuerliga revisioner som görs utifrån GSQA, och som vi tidigare diskuterat, fungerar som en enhet för kontroll och utvärdering. Kvalitet, kostnad, miljö, logistik samt uppförandekod kontrolleras och utvärderas vilket ger en omfattande bild av leverantörens hela verksamhet både innan och under kontrakt. Det kännetecknar starkt Dekkers (2004) beskrivning av hur beteendestyrning används i syfte att kontrollera att leverantören lever upp till det beteende som specificerats innan kontrakt. Leverantörer som visar tillräckliga resultat vid upprepade revisioner belönas med en reducerad del formell kontroll för framtiden. Ett minskat revisionstryck kan därför ses som ett incitament att uppfylla Electrolux krav vilket förstärker kontrollstrukturen i företaget. I likhet med *responsible sourcing* kan GSQA revisionerna ses som en *task group*, dvs. en utvärderande enhet med fokus på kvalitetsmål, rutiner, processer och planering.

Kvalitetsrevisionerna har också en viktig funktion i att finna de bakomliggande problem till att en leverantör inte uppfyller Electrolux krav. Dahlström lägger stor vikt vid att varje problem ska härledas till dess uppkomst. Att metodiskt söka källan till de symtom som leverantören visar i form av exempelvis kvalitetsbrister blir ett effektivt sätt att minska informationsasymmetrin och därmed risken för opportunisten. Att kontinuerliga utvärderingar och revisioner sker minskar ytterligare risken för ett opportunistiskt beteende.

5.3.3 Social styrning

5.3.3.1 Värderingar och normer genom uppförandekoden

Kultur, värderingar och normer utgör kärnan i social styrning och har en effekt på beteendet hos den styrda parten. Arbete som sker inom *Responsible sourcing* med utgångspunkt i Electrolux uppförandekod innebär förutom säkerhet, miljö och omgivningsaspekter, även att leverantören ska arbeta efter de värderingar som styr Electrolux. En medvetenhet kring att kvalitet i slutändan avgör kundens upplevelse

är en viktig aspekt som även bör genomsyra leverantörens arbete. Uppförandekoden blir det dokument som i huvudsak förmedlar Electrolux värderingar till leverantören.

5.3.3.2 Kommunikation

Vad gäller normer och kultur kan den breda kommunikation som existerar i samarbetets faser utgöra en viktig grund för att vårda uppkomsten av dessa. Trots att en revision avslutats och godkänts görs uppföljningar av olika omfattning, både genom formell och genom informell kommunikation. Enligt Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) är kommunikation viktigt för att skapa tillit i organisationen. Det betyder att Electrolux genom sin frekventa kommunikation fostrar tillit mellan parterna i en relation. Vidare menar Dekker (2004) att kommunikationen mellan parterna i sig är en form av social styrning där kultur, värderingar och normer förmedlas. Således är frekvent kommunikation en förutsättning för social styrning. Electrolux sätt att variera sig mellan olika kommunikationsmedel, från fysiska besök till mer informella kontaktvägar, underlättar denna typ av styrning. Dahlström styrker detta genom att betona vikten av regelbunden kommunikation. - "ett telefonsamtal kan vara lika effektivt som ett leverantörsbesök för att driva processen framåt". Vi drar slutsatsen att kommunikationen mellan Electrolux och leverantören fungerar som ett socialt styrmedel för en ökad frekvens och en minskad osäkerhet.

5.3.3.3 Tillit

Tillit fostras genom frekvent kommunikation och interaktion, vilket vi diskuterat ovan. Framförallt i relationer som pågår under en längre tid och där värderingar samt normer mellan parterna får utrymme att korreleras. Återigen blir det de strategiskt viktiga leverantörerna som står i centrum då tillit i högre grad skapas i relationer av en intensiv och långvarig karaktär. Tillit är viktigt då den minskar komplexiteten och därför också kostnader associerade med avtal och kontrakt. Dahlström ser en utveckling mot en minskad grad av formella kontrollmedel i

relationen och på sikt ett ökat ansvarstagande från leverantören. Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) menar att en sådan utveckling får positiva konsekvenser för tilliten vilket kan appliceras på Electrolux relation med leverantörer. Ytterligare försträkning av tilliten sker genom Electrolux vilja att förlänga tidsintervallet mellan revisioner vilket fungerar som ett incitament. Resultatet av en högre grad av tillit är minskad osäkerhet och lägre övervakningskostnader. Åtgärder för att bygga tillit i en relation genom kommunikation och gemensamma värderingar samt normer blir också en metod för att minska den informationsasymmetri och opportunistik som har visat sig förekomma i vissa leverantörsrelationer.

5.3.4 En kombination av styrmedel

I vissa fall kan den beteendestyrning som Electrolux tillämpar implementeras utan svårigheter. Dahlström hävdar exempelvis att utbildningen i sig är attraktiv för leverantören och således fungerar som ett incitament. Det indikerar att Electrolux beteendestyrning är relativt effektiv ur det perspektiv att leverantörerna i många fall verkar visa engagemang att delta i Electrolux utvecklingsprocess. Enligt Midler (2007) finns det dock en risk att implementering genom beteendestyrning som initialt visar önskvärda resultat kan minska i effektivitet då leverantörens engagemang svalnar. Ett sådant mönster kräver upprepade utbildningsinsatser. För att möta denna problematik kopplar Electrolux utbildningsfrågan till det rankningsbaserade belöningsystemet som placeras under resultatstyrning (Kraus & Lind, 2007). På så sätt finns ett långvarigt incitament till att fullfölja de åtgärder som Electrolux föreslår. Ovanstående resonemang demonstrerar kopplingen mellan beteende- och resultatstyrning.

6. Resultat och resultatdiskussion

I resultatet besvarar vi de frågeställningar som formulerats i inledningen. Härfter sker en diskussion kring resultatet och de begränsningar som studien har. Utifrån detta resonemang ges sedan förslag på alternativa tillvägagångssätt samt framtida forskning.

6.1 Resultat

6.1.1 Hur jobbar Electrolux med, och vilka metoder används för, styrning inom ramen för interorganisatoriska relationer?

Vi har funnit att Electrolux använder en mix av resultat-, beteende- och social styrning som används parallellt i den interorganisatoriska relationen.

Den resultatstyrning vi har funnit i Electrolux organisation rör målsättning, kontroll utvärdering och incitament vilket kan ses som en relativt komplett bild av de moment som enligt Kraus och Lind (2007) ingår i resultatstyrning. Specifika styrmedel är rankningsbaserat belöningsystem, integrerade informationssystem och *open book accounting*. Dessa styrmedel utgör delar av målsättnings, kontroll-, utvärderings- och incitamentsfunktionen. Gemensam målsättning vad gäller relationens transaktioner sker via specificerade kontrakt med respektive leverantör. GSQA fungerar som målsättning för vad som ska uppnås i leverantörens verksamhet. Kontroll- och utvärderingsaspekten sker via revisioner och utvärderingar som sker kontinuerligt. De integrerade logistiksystem som finns i relationen övervakar och mäter leverantörens prestation. Incitamentsstrukturen utgörs i huvudsak av de affärsmässiga fördelar som ges leverantörer med högsta ranking i det rankningsbaserade belöningsystemet. Andra incitament inom

relationen är den, för leverantören, värdefulla kunskap som erbjuds samt den minskade mängd revisioner som ges leverantörer med goda utvärderingsresultat. *Open book accounting* skapar förståelse och målkongruens i relationen med leverantören.

Beteendestyrning utövas genom policydokument, regelverk, beteendekontroll och beteendeövervakning. Electrolux har också särskilda program och kontrollenheter med uppgifter fokuserade på kvalitetsmål, rutiner och processer. Träning och utbildning sker också med olika aspekter av leverantörens verksamhet i fokus. Policydokument som rör IOR består av det omfattande GSQA samt uppförandekoden vilka i sin tur behandlar rutiner, strukturer och krav. Övervakning av beteendekontroll görs genom revisioner av inköp och RS. Då upprepade revisioner görs öppnar sig också möjligheten att jämföra beteende över tid. Det blir framförallt viktigt då beteende kontrolleras i jämförelse med vad som specificerats i kontraktet. Ansvaret för träning och utbildning ligger framförallt hos RS men också hos de kvalitetsrevisioner som görs utifrån GSQA.

Social styrning tillämpas genom uppförandekoden som fungerar som en medlare av Electrolux värderingar och normer. En frekvent användning av informell och formell kommunikation genom olika typer av uppföljning fostrar tillit mellan parterna i relationen. Dahlström menar att tillit är viktigt i arbetet mot att minska de formella kontrollmedlen i en relation vilket således är Electrolux primära användningsområde för tillit. Att Electrolux skulle anpassa valet av leverantörer efter dess kulturella matchning har vi inte kunnat finna några empiriska belägg för.

6.1.2 Vilka effekter har Electrolux arbete med interorganisatoriska relationer haft för relationen med leverantören?

Då Electrolux medvetna satsning mot relationer utanför den egna organisationen skett under 2000-talet vill vi svara på frågan hur arbetet med IOR påverkat denna

relation. Svaret är strukturerat utifrån de bakomliggande faktorer vi presenterat i den teoretiska begreppsmodellen.

Beroendeförhållandet mellan Electrolux och leverantören bestäms av tre kriterier: transaktionsspecifika resurser, parternas bestämmanderätt över resurserna samt möjligheten till substitut. Vi har också konstaterat att beroendeasymmetri faktiskt existerar i Electrolux IOR. Vi anser dock att man till följd av det rankningsbaserade belöningsystemet som introducerades med GSQA får en bättre möjlighet att balansera beroendeförhållandet utifrån den överblick som systemet ger. Leverantörssubstitut blir mer tillgängliga vilket påverkar det tredje kriteriet i beroendeförhållandet. Transaktionsspecifika tillgångar i form av en ackumulerad kunskapsbas och möjligheten till investeringar i integrerade logistiksystem påverkar transaktionskriteriet genom att man binder leverantören närmre. En minskad risk för beroendeasymmetri leder till minskade koordinationsproblem och lägre övervakningskostnader.

Osäkerhetsfaktorn som kan präglar en relation i form av otydliga uppdragsbeskrivningar kan minimeras med hjälp av kontrakt samt den omfattande uppföljning och kommunikation som sker till följd av GSQA:s initiering. Samtidigt har även frekvensen i transaktionen mellan leverantörerna ökat av samma anledning. Generellt ser vi klara åtgärder som uppmuntrar en systematik i kommunikations och uppföljningsprocessen och som ökar frekvens och minskar osäkerhet vilket i sin tur minskar risken för opportunist och koordinationsproblem.

Electrolux satsning med att arbeta mer integrerat mot leverantören har inneburit närmre och längre relationer, något som man menar ska leda till kortare ledtider och mindre friktion. Möjligheten för Electrolux att genom transaktionsspecifika tillgångar, vilka nämnts ovan, knyta en leverantör till sig har ökat. Dessutom innebär långsiktiga relationer att transaktionsspecifika tillgångar även skapas från leverantörens sida.

Vi har också kunnat se att de styrmedel som introducerats med GSQA, och RS kan möta informationsasymmetri och opportunistisk mellan leverantören och Electrolux. Kvalitetsrevisioner, utvärderingar och upprepade uppföljningar som görs kan tillsammans med de incitament vi beskrivit användas som instrument för att minska informationsasymmetrin. Även resultatstyrning genom utförliga kontrakt, s.k. beteendekontrakt kan användas för att minska magnituden av denna problematik.

Sammanfattningsvis anser vi att Electrolux arbete med styrning i interorganisatoriska relationer möter den problematik och komplexitet som existerar i hanteringen av relationer utanför den egna organisationen. Dessutom menar vi att Electrolux tycks hantera styrning på ett sätt som har positiv inverkan på verksamheten i form av en effektivare organisation.

6.1.3 Med utgångspunkt i Electrolux nuvarande arbete med interorganisatoriska relationer, vad kan göras för att ytterligare förstärka och förbättra dessa?

2005 startade Electrolux ett globalt produktionssystem kallat Electrolux Manufacturing System (EMS). EMS baserades på en rad olika beprövade metoder, som utvecklats inom och utanför Electrolux, för att förbättra säkerhet, kvalitet, kostnader och leveransaspekter i tillverkningsprocessen. EMS har för Electrolux medfört en ökad produktivitet, ökad kvalitet, minskat svinn, minskat antalet arbetsrelaterade olyckor och strömlinjeformat produktionen.

I dagsläget implementeras EMS enbart inom den egna organisationen men i framtiden är arbetet med EMS även tänkt att inkludera Electrolux leverantörer. Vi anser att en sådan utveckling är optimal ur det perspektivet att man kan förlänga EMS *lean production* – koncept till leverantören. EMS skulle därigenom fungera som en implementeringsbas för många av de resultatstyrmedel som Kraus & Lind (2007) redogör för. Metoder som exempelvis värdekedjeanalys och integrerad

kostnadskontroll skulle på så vis öka marginaler ytterligare genom att driva ner kostnaderna och som ett resultat öka effektiviteten i organisationen.

Electrolux val av leverantörer grundas till största del på affärsmässiga grunder men också utifrån tidigare erfarenheter. Dekker (2004) förespråkar att man också försöker hitta en leverantör med liknande organisationskultur. Han menar att man genom detta kan minska övervakningskostnader förknippade med relationen i form av mindre friktionen, mindre komplexa kontrakt samt en lägre risk för kortsiktigt tänkande och opportunist. Vi har inte funnit att Electrolux använder sig av någon typ av matchning av kultur när ny leverantör ska väljas. Då Electrolux redan nu utför revisioner och gör en riskbedömning av nya leverantörer skulle denna process kunna användas i syfte att belysa leverantörens kultur ytterligare.

6.2 Resultatdiskussion

Vi vill i detta kapitel göra läsaren uppmärksam på studiens begränsningar, huruvida alternativa tillvägagångssätt kunnat användas samt diskutera resultatet. Först och främst vill vi lyfta fram att studien endast belyser Electrolux synvinkel där leverantörens bild av relationen helt lämnats ute. Ett leverantörsperspektiv hade kunnat ge en ny dimension av de styrmetoder och den problematik som finns inbäddad i relationen, samtidigt som den möjliggjort en intressant kontrastering till de påståenden som Electrolux gör.

En brist i vår studie är det faktum att empirin endast består av tre intervjuer från två anställda inom Electrolux. Trots att dessa personer kan anses ha en mycket god insikt i de områden som är relevanta för våra frågeställningar samt syfte, skulle en breddning av respondenterna berikat studien på flera sätt samt ökat möjligheterna för generaliserbarhet mot andra organisationer. Ett större fokus på inköps-, design-, och logistikfunktionen inom Electrolux hade gett en ökad klarhet i hur långt man samarbetar inom den egna organisationen mot leverantören. Vidare hade en sådan

fördjupning erbjudit en större insikt i hur långt Electrolux integrerar system med leverantören, utför gemensam kostnadskontroll samt utvärderar och analyserar möjligheter till kostnadssänkningar och effektiviseringar över hela värdekedjan. Hur man utifrån ekonomiska mått faktiskt utvärderar och mäter resultat i leverantörsrelationen samt kontraktets betydelse och utformning är ytterligare aspekter som kan belysas mer i detalj. Under studiens gång har vi genom kvalitetsrapporter GSQA - dokumentation fått indikationer att många av dessa metoder och tillvägagångssätt används inom Electrolux. Vi har dock inte erhållit tillräckligt med information för att inkludera dem i studien.

Ytterligare en problematik ligger i att vi inte har en helhetsbild av hur situationen såg ut innan Electrolux genomförde förändringar mot en större medvetenhet av IOR. Det är svårt att säga hur mycket av tidigare styrmedel, dokumentation samt regelverk som införlivats i GSQA men vi anser att majoriteten av de förändringar som är gjorda mot en ökad förståelse och hantering av IOR lanserades i samband med initieringen av GSQA.

Referenslista

Artiklar

Baiman, S. & Rajan, M. V. (2002): Incentive issues in inter-firm relationships. *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 27 Nr. 3, 213-239.

Dekker, H.C. (2004): Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, Nr. 1, 27-49.

Donada, C. & Nogatchewsky, G. (2006): Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? *Management Accounting Research*, Vol. 17, Nr. 3, 259-287.

Emerson, R. M. (1962): Power-dependence relations. *American Sociological Review*, Vol. 27, Nr. 1, 31-41.

Frances, J. & Elizabeth, G. (1996) Supermarkets and suppliers in the United Kingdom: System integration, information and control. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21 Nr. 6, 591-610.

Gietzman, M. B. (1996): Incomplete contracts and the make or buy decision: governance design and attainable flexibility. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 21 Nr. 6, 611-626.

Galati, R. & Singh, H. (1998). The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, Nr. 4, 781-814.

Håkansson, H. & Lind, J. (2004): Accounting and Network coordination, *Accounting, Organization and Society*, Vol. 29, Nr. 1, 51-72.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, Nr. 4, 305-360.

Midler, P. (2007): "Quality fade": China's great business challenge", Knowledge@Wharton, tillgänglig via: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1776> (25 juli, 2007) (hämtad 15 december, 2010).

Mishra, D. P., Heide, J. B. & Cort, S. G. (1998): "Information asymmetry and levels of agency relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, Nr. 3, 277-295.

Mitnick, B. M. Agency Theory. *The Blackwell Encyclopedia of Management*. Cooper, C. L. (red.), Blackwell Publishing, . Blackwell Reference Online. tillgänglig via: <http://www.blackwellreference.com.ludwig.lub.lu.se/subscriber/tocnode?id=g9780631233176_chunk_g97814051001374_ss1-7> (hämtad den 15 december 2010)

Nogatchewsky G. (2004): Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur, Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion (Université Paris Dauphine).
Ur Donada, C. & Nogatchewsky, G. (2006): Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? *Management Accounting Research*, Vol. 17, Nr. 3, 259-287.

Ouchi, G.W. (1980): Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25 Nr. 1, 129-142.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2003): The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, Nr. 4, 12-19.

Slywotzky, A; Baumgartner, P; Alberts, L. & Moukanas, H. (2006): Are you enjoying globalization yet? The surprising implications for business. *Journal of Business Strategy*, Vol. 27, Nr. 4, 23-32.

Spekle', R. F. (2001): Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, Nr. 4-5, 419-441.

Van den Abbeele, A. (2006): *Management Control of Inter-Firm Relations: The role of information*. Disputation nominerad till doktorsexamen i tillämpad ekonomi. Katholieke Universitet Leuven.

Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E.G.J. (2000): Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, Nr. 1, 51-77.

Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E.G.J. (2006): Research on management control of interfirm transactional relationships: Whence and whither, *Management Accounting Research*, Vol. 17, Nr. 3, 227-237.

Whipple, J. M. & Roh, J. (2010): Agency theory and quality fade in buyer-supplier relationships, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 21, Nr. 3, 338-352.

Williamson, O. E. (1971): The Vertical Integration of Production: Market Failure

Considerations. *American Economic Review*, Vol. 61, Nr. 2, 112-123.

Böcker

Backman, J. (2009): Rapporter och uppsatser. Studentlitteratur, Lund.

Bryman, A. & Bell, E. (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.

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

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007): *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2:a upplagan, Prentice Hall, New York.

Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations*. Harper & Row Publishers, New York.

Yin, R. (2009): *Case study research – Design and Methods*, 4:e upplagan, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Elektroniska källor

Electrolux.se

Electrolux årsredovisning för 2009

- <http://group.electrolux.com/en/annual-report-2009-217/>

Kvalitetsmallar och policydokument

- <http://group.electrolux.com/en/quality-self-assesment-581/>

Muntliga källor

Ola Billing, Head of Change Management, Global Purchasing, Electrolux. 15/12 - 2010

Henrik Dahlström, Director – Supply Chain Monitoring and Compliance Program, Electrolux. 26/11 och 4/12 - 2010.

Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguide 1

Henrik Dahlström, Director of Supply Chain Monitoring and Compliance Program,
Electrolux
2010-11-26

Inledande frågor

Kan du berätta lite om dig själv och din bakgrund?

Vilken position och vilka arbetsuppgifter har du? (vilken roll har du inom RS)

Vilka uppgifter har du primärt när du besöker leverantörer runt om i världen?

Om Electrolux AB

Kan du beskriva Electrolux verksamhet och hur man jobbar i stora drag?

Vilken organisationsstruktur har Electrolux?

Responsible Sourcing programmet

Varför initierades programmet?

Hur ser arbetet ut inom responsible sourcing?

Hur är programmet strukturerat?

Vilken plats i organisationen har responsible sourcing och hur arbetar ni med/mot andra delar av Electrolux?

Hur skulle du beskriva ert inflytande på den övriga organisationen?

Har ni en beroende ställning i någon form? (leverantör eller organisation)

Hur ser kommunikationen ut mellan er och övriga organisationen?

Generella frågor

Kan du karaktärisera Electrolux leverantörer? (Storlek, marknadsposition, inflytande)

Hur värderar/klassificerar ni era olika leverantörer? (Är ni lojala mot underleverantörer utifrån tidigare samarbeten eller väljer ni enbart efter pris, eller andra preferenser)

Hur väljer ni leverantörer?

Vilka typer av samarbetsformer finns mellan Electrolux och dess leverantörer?

Hur ser ert arbete ut med era underleverantörer (generellt)?

Resultat

Resultatuppföljning/mått?

Hur mäter ni resultat/utfall?

System och roller vad gäller uppföljning? (rapportering etc, vem gör vad)

Beteende

Hur ser era riktlinjer för underleverantörerna ut?

Vilka dokument (uppförandekoden, GSQA etc.) jobbar ni främst med?

Använder Electrolux utbildning för att lära upp och effektivisera leverantörer?

Finns det någon utarbetad arbetsprocess för upplärning och utbildning?

Socialt

Hur ser du på tillit och förtroende mellan Electrolux och leverantörer?

Personliga relationer?

Kommunikation

Bilaga 2.

Intervjuguide 2

Henrik Dahlström, Director of Supply Chain Monitoring and Compliance Program,
Electrolux
2010-12-04

Relationerna

Hur mycket tillverkas själva respektive genom leverantör?

Hur pass nära samarbete existerar mellan Electrolux och dess leverantörer? Hur mycket sker gemensamt? (Gemensam kalkylering?)

Du nämnde tidigare att Electrolux vill utnyttja gemensamma plattformar med dess leverantörer. Hur ser detta arbete ut mer specifikt? (förutom benchmarking aspekten?) Gemensam produktutveckling/design?

Vilka typer av relationer finns?

Erbjuder Electrolux incitament för att leverantörerna ska öka samarbetsviljan? Vilka är dessa incitament?

Vad karaktäriserar de relationer där incitament används?

Hur klassificerar ni era underleverantörer?

Hur använder Electrolux den ackumulerade kunskapen från deras relationer med leverantörerna? Finns det en databas?

Vad har fungerat och vad har inte fungerat i RS arbete? Var kan förbättringar ske?

Kommunikation

Kommunikationen mellan er och leverantörer som inte bara rör kritik (pekpinnen)?

Hur stora delar av era system är integrerade?

Engagemang

Finns det någon faktor som kan påverka hur pass mycket resurser Electrolux lägger på en relation? (strategiskt viktiga leverantörer, beroendefaktorer)

Hur väger ni in risk mot strategisk vikt?

Beroendeförhållanden i allmänhet mellan er och leverantörerna? Vad har det för effekter på tillvägagångssätt/samarbete?

Påverkar beroendeförhållanden Electrolux i valet av leverantör för exempelvis en ny produkt?

Ser ni några fördelar respektive nackdelar i längre och tätare relationer?

Osäkerhet

Vad är den största orsaken till osäkerheten i arbetet med leverantörerna, innan, under granskning och under eventuell produktion?

Bilaga 3.

Intervjuguide 3

Ola Billing, Head of Change Management, Global Purchasing, Electrolux
2010-12-15

Introduktion

Kan du ge en kort beskrivning av din bakgrund och vad dina huvudsakliga arbetsuppgifter är inom Global Purchasing?

Global Purchasing

Förklara den globala inköpsprocessen, hur den fungerar och hur du/ni jobbar med implementeringen?

Hur ser beslutsprocessen ut för inköp dvs. hur ni väljer vilken leverantör som ska producera vad? Beslut om nya leverantörer, vilken inblandning? (vilka dokument utgår man ifrån)

Urval och processer

Skiljer sig processen om ni eller leverantörerna har en beroendeställning?

Vilka problem uppstår vanligtvis, innan och efter kontrakt?

Sker budgetering tillsammans med leverantören?

Kontrakt

Hur mycket täcks av reglerade avtal i era kontrakt. Hur minimerar ni risker anslutna till kontrakt? Påverkar leverantörens risk (riskanalys) kontraktets utformning?

Kategorisering/klassificering av leverantörer

Gör ni någon form av kategorisering/klassificering av leverantörerna?

Hur skulle du beskriva Electrolux strategiskt viktiga leverantörer?

Beroende

Hur kontrollerar ni leverantörerna?

Vilka kostnader kan associeras med kontrollen?

Kan du se en situation där leverantören utnyttjar en stark ställning gentemot er eller relationen i sig?

Resultat

Hur mycket går ni efter GSQA och i hur stor uträkning deltar ni i leverantörens arbete mot bättre kvalitet, logistik etc?

Mäter ni resultat, resultatförbättringar hos leverantörer? Hur?

Motivation

Incitament för leverantörerna att förbättra sig?