

Handelshögskolan i Stockholm

Examensuppsats inom Redovisning och Finansiell Styrning

Höstterminen 2007

## **Styrmekanismers funktion**

### **i relationsbyggande**

En studie av ett relationsnätverk i verkstadsindustrin

**Christina Palmér och Anders Gustafsson**

#### **Abstract**

The aim of this study has been to examine the role of control mechanisms when it comes to building relationships in a small business network. In order to reach this goal, we have performed a case study of a Swedish supplier of machines to the engineering industry, which acts as the exclusive representative of a foreign manufacturer on the Swedish market.

Main results: A number of control mechanisms, both formal and informal, could be identified in the network. Their specific use, as well as relative importance differ between different actors in the network. In general, the importance of formal control mechanisms decreases as the relationship evolves over time and the importance of informal ones, mainly trust, increases in a corresponding manner.

Handledare: Torkel Strömsten

Framläggning: 17 december 2007, kl 13:00-15:00

Opponent: Carolina Oscarius och Madeleine Älgevik

# Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Inledning</b>                                       | <b>4</b>  |
| 1.1 Bakgrund   | 4         |
| 1.2 Syfte och frågeställning                             | 6         |
| 1.3 Avgränsning  | 6         |
| 1.4 Disposition  | 6         |
| <b>2 Metod</b>   | <b>7</b>  |
| 2.1 Val av empirisk metod                                | 7         |
| 2.2 Val av företag                                       | 8         |
| 2.3 Val av intervjupersoner                              | 9         |
| 2.4 Reliabilitet och validitet                           | 9         |
| <b>3 Teoretisk ram</b>                                   | <b>10</b> |
| 3.1 Relationer   | 10        |
| 3.2 Styrmechanismer                                      | 12        |
| 3.3 Relationer över tid                                  | 16        |
| <b>4 Empiri</b>  | <b>19</b> |
| 4.1 Kunder   | 20        |
| 4.1.1 Relationen med kund 1                              | 23        |
| 4.1.2 Relationen med kund 2                              | 26        |
| 4.1.3 Relationen med kund 3                              | 27        |
| 4.2 Leverantörer   | 28        |
| 4.2.1 Relationen med MP                                  | 29        |
| <b>5 Analys</b>  | <b>33</b> |
| 5.1 Identifierade styrmechanismer                        | 33        |
| 5.1.1 VA:s styrmechanismer mot MP                        | 33        |
| 5.1.2 MP:s styrmechanismer mot VA och deras kunder       | 35        |
| 5.1.3 VA:s styrmechanismer mot kunderna                  | 38        |
| 5.1.4 Kundernas styrmechanismer mot VA                   | 40        |
| 5.2 Förtroende som informell social styrning             | 44        |
| 5.2.1 Tillit (relationens bästa)                         | 44        |
| 5.2.2 Tilltro till motpartens förmåga att utföra uppgift | 45        |
| 5.3 Bakgrunden till de identifierade styrmechanismerna   | 46        |
| 5.3.1 Characteristics of the transaction                 | 47        |
| 5.3.2 Characteristics of the environment                 | 49        |

|          |                                      |           |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| 5.3.3    | Characteristics of the parties ..... | 50        |
| 5.4      | Tidsaspekten.....                    | 51        |
| <b>6</b> | <b>Diskussion .....</b>              | <b>57</b> |
| <b>7</b> | <b>Slutsatser.....</b>               | <b>58</b> |
| <b>8</b> | <b>Källor och litteratur.....</b>    | <b>60</b> |

## 1 Inledning

Ett företags framgång beror inte enbart på dem själva, deras kunder och leverantörer, utan hela kedjan från råvara till slutprodukt kommer att påverka företaget i större eller mindre grad. Att de flesta företag har flera relationer med omvärlden innebär att varje enskilt företag har ett komplext nätverk av relationer som påverkar deras möjligheter att agera och prestera. Hur ett företag på effektivast möjliga sätt hanterar dessa relationer är ett ständigt aktuellt ämne. En dåligt skött leverantörsrelation kan leda till nedsatt effektivitet i leveranser och produktutvecklingsprojekt medan negligering och/eller eftersättande av kunders behov på motsvarande sätt kan resultera i minskad kundtillfredsställelse och i värsta fall förlust av hela kundrelationen. En välskött relation kan å andra sidan resultera i ett flertal positiva bieffekter med potential att avsevärt höja såväl det långsiktiga som det kortsiktiga ekonomiska värdet av relationen. Att styra sina relationer är således viktigt för alla företag. En studie av hur ett mindre företag praktiskt bygger och hanterar sina relationer med hjälp av *management control systems* (MCS) kan därför bidra till att öka förståelsen för relationers betydelse samt hur de praktiskt byggs gentemot olika aktörer och i olika situationer.

### 1.1 Bakgrund

Ursprungligen avsåg termen MCS endast sådana styrmekanismer<sup>1</sup> som var formella och som genererade finansiellt kvantifierbar information, vars syfte var att fungera som beslutsunderlag för företagets ledning vid beslut angående verksamheten. Idag definieras MCS betydligt bredare och omfattar även informella och sociala styrmekanismer. Den traditionella synen på MCS implicerar att styrsystem är passiva redskap med syfte att förse företagsledningarna med information. Dagens bredare definition ger MCS en betydligt mer aktiv roll att spela, i vilken individerna själva får makt att uppnå sina enskilda mål.<sup>2</sup> Förutom att MCS breddats i omfång har dessutom fokus flyttats från det enskilda företaget via värdekedjan för att nu ofta, åtminstone i akademiska sammanhang, inrikta sig på nätverket.<sup>3</sup>

Hur företag hanterar relationer generellt och hur man specifikt använder sig av styrmekanismer för att påverka sina affärsrelationer i önskad riktning är ett forskningsfält

---

<sup>1</sup> Översatt från eng. "control mechanisms"

<sup>2</sup> Chenhall (2003)

<sup>3</sup> Kraus & Lind (2007)

som vuxit i omfattning under senare år. De båda akademiska skolorna transaktionskostnadsteori<sup>4</sup> (TCE) och resursberoende<sup>5</sup>/interorganisatorisk teori<sup>6</sup> (IO) fokuserar på hur enskilda företag kan reducera osäkerhet och uppnå fördelar som autonoma aktörer. Det är en vida spridd åsikt att även om dessa två perspektiv fokuserar på delvis olika aspekter av relationer och relationshantering bör såväl TCE:s fokus på vad som motiverar företagen som IO:s behandling av vilka faktorer som är essentiella i koordinerandet av en relation tas in i en gedigen analys av en given aktörs relationshantering.<sup>7</sup>

Även andra ståndpunkter än de ovan angivna har dock formulerats, bland annat att en högre grad av ömsesidigt beroende mellan leverantör och köpare är framtiden, då en sådan relation främjar det tekniska, kommersiella och sociala utbytet företagen emellan.<sup>8</sup>

Litteraturen inom organisationsteori med avseende på styrning har tre breda teman: motiven för att upprätta inter-organisatoriska relationer, val av styrsystem<sup>9</sup> och hur effektiva dessa relationer är. Denna uppsats fokuserar framför allt på det andra problemområdet, nämligen vilken roll styrmekanismer spelar i hanteringen av en relation, men berör även i bred mening de andra punkterna.

Ett av våra mål med detta arbete var att kunna bidra med handgriplig empiri till ett ämnesområde som företrädesvis bygger på liknande fallstudier. Mer omfattande studier av exempelvis företags leverantörsrelationer har huvudsakligen genomförts inom amerikansk bilindustri, men i övriga länder och branscher är exemplen på studier betydligt färre och mer begränsade i sitt omfång. Vi hoppas att denna studie av ett svenskt verkstadsföretags agerande och tänkande när det gäller dess relationsnätverk kan utgöra ett förvisso blygsamt, men ändå förhoppningsvis konstruktivt bidrag till forskningen på området. Att studieobjektets verksamhet berör försäljningen och underhållet av en konkret produkt har möjliggjort en hög grad av substans och detaljrikedom i studien.

---

<sup>4</sup> Översatt från eng. "transaction cost economies"

<sup>5</sup> Översatt från eng. "resource-dependency"

<sup>6</sup> Översatt från eng. "inter-organizational perspective"

<sup>7</sup> Dekker (2004)

<sup>8</sup> Gadde & Håkansson (1998)

<sup>9</sup> Översatt från eng. "governance structure"

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med vår uppsats är att undersöka hur olika företag i ett nätverk försöker påverka sina relationer. Detta innebär att vi kommer att titta på vilka formella och informella styrmekanismer som vi kan identifiera i de enskilda relationerna och hur starka de är i relation till varandra. Vidare kommer vi att analysera i vilket syfte de specifika styrmekanismerna används. Vi kommer sedan att försöka förklara de olika kontrollmönster vi har sett utifrån de olika relationernas egenskaper, framför allt med hänsyn till företagets storlek, hur gammal relationen är och dess position i nätverket.

I uppsatsen ämnar vi besvara följande frågeställningar:

*Vilka styrmekanismer kan observeras i ett nätverk centrerat kring ett mindre företag inom verkstadsindustrin? Går det att identifiera skillnader i betydelse mellan dessa mekanismer och hur kan i så fall dessa skillnader förstås mot bakgrund av gängse akademisk teori och tidigare studier på området? Hur förändras de över tid?*

## 1.3 Avgränsning

Studien har genomförts på ett enskilt företag inom den svenska verkstadsindustrin och detta företags specifika relationsnätverk. Fokus har legat på företagets externa relationer, även om vi även i förberedande syfte noggrant har studerat även dess interna styrsystem. Interna styrfunktioner har dock inte varit vårt primära analysobjekt utan behandlas i den utsträckning de är relevanta för företagets relationshantering med andra aktörer. Vi har även i huvudsak fokuserat vår studie på första ledet av relationer i nätverket från vårt studieobjekt sett och har alltså inte intervjuat aktörer i andra och tredje led, som exempelvis slutkonsumenter av produkter tillverkade med maskiner som vårt studieföretag har levererat.

Då både tidsmässiga och ekonomiska resurser varit begränsade under arbetet med uppsatsen är den att se som en enskild, kvalitativ fallstudie. I vilken mån resultaten från denna undersökning är möjliga att generalisera ligger inte inom ramen för vårt arbete att avgöra och detta överlåter vi med varm hand åt efterkommande forskare att undersöka.

## 1.4 Disposition

Uppsatsen är upplagd som följer: härnäst presenterar vi vårt val av studieobjekt samt metod. Därefter kommer vi att beskriva den teoretiska ramen för arbetet. Sedan presenteras de

empiriska resultaten av vår undersökning. Dessa följs av en analysdel i vilken vi kontrasterar våra empiriska resultat med den studerade teorin och diskuterar vilka slutsatser man kan dra av denna jämförelse. Avslutningsvis diskuterar vi i en särskild del av uppsatsen ett par förslag på eventuella uppföljningsstudier och sammanfattar därefter våra slutsatser i ett avslutande avsnitt.

## 2 Metod

Här presenterar vi vår undersökningsmetod samt på vilka grunder vi valt studieföretag och intervjupersoner.

### 2.1 Val av empirisk metod

Vi har under arbetet med denna uppsats gjort en fallstudie av kvalitativ karaktär, då vi har studerat ett enskilt företag med hjälp av djuplodande instrument såsom intervjuer och studier av internt material som t.ex. memos, försäljningsrapporter, lönsamhetskalkyler, finansiell redovisning och liknande. Just fallstudier är ett vanligt förekommande undersökningsinstrument vid studier av relationer mellan företag och de styrmekanismer som påverkar dessa.<sup>10</sup> Att vi har valt att fokusera vår studie på ett enskilt företag beror på att vi bedömde det som lättare att noggrant granska ett relationsnätverk med utgångspunkt från ett enda företag än flera olika aktörer. Vi har velat studera företagets relationer i sin helhet och ett införande av andra aktörer som jämbördiga studieobjekt hade sannolikt flyttat fokus från detta begränsade nätverk till att handla om flera nätverk med delvis gemensamma beröringspunkter. Den begränsade mängden tid och resurser som stod till vårt förfogande gjorde det även lättare att fokusera på ett enskilt företag.

I syfte att erhålla en god bild av relationsnätverket har vi intervjuat ett antal anställda på studieföretaget och representanter för flera av företagets större kunder. Intervjuerna har ägt rum på företaget eller hos kund under hösten 2007, med undantag för ett par telefonintervjuer. Dessutom har följdfrågor besvarats över telefon och e-post. Båda författarna har varit närvarande vid merparten av intervjutillfällena. Merparten av intervjuerna som vi gjort ute på företagen har spelats in. Vid de tillfällen vi gjort

---

<sup>10</sup> Se exempelvis Lind & Strömsten (2006)

telefonintervjuer har inspelningsmöjligheter inte funnits och vi har då i stället nedtecknat intervjuerna noggrant. Ljudfilerna har lagrats elektroniskt för att vi skulle ha möjligheten att i efterhand lyssna till intervjuerna och därmed undvika missförstånd och felformuleringar. Intervjuer har ägt rum med ett flertal representanter för företagets olika enheter och nivåer. Intervjuerna har behandlat intervjuobjektens syn på hur studieföretaget bygger relationer med leverantörer, kunder och andra viktiga aktörer i nätverket, vilka möjligheter de olika aktörerna har att påverka en relation i olika riktningar och hur relationer kan förändras över tid. För att undvika missförstånd och ledande frågor har vi valt att såvitt möjligt inte använda akademiska termer under intervjuerna, samt att använda ett så neutralt språk som möjligt.

## 2.2 Val av företag

Vårt val av studieföretag hade flera skäl. Vi tyckte båda att det skulle kunna vara intressant att studera ett företag i den lite mer klassiska verkstadsindustrin, en sektor som kanske inte hade varit i så stort fokus under vår tid på Handels. Vårt studieföretag var även av en passande storlek för vår studie, det vill säga tillräckligt stort för att ha ett relativt omfattande relationsnätverk, men ändå tillräckligt litet för att det skulle vara möjligt att få en god överblick över nätverket givet våra begränsade tidsramar. Företagets geografiska belägenhet i Stockholmsområdet var också fördelaktig, då vi uppskattade möjligheten att vid ett flertal tillfällen kunna besöka företaget och studera dess verksamhet på plats. Slutligen fick vi vid vår första förfrågan om eventuellt intresse för vårt projekt från företagets sida en mycket god kontakt med företagets anställda, som var oss mycket behjälpliga under vår informationsinsamling. Vi har varit något begränsade i vårt val av intervjuer med kunderna då det har varit svårt att komma i kontakt med de större företag som är kunder hos studieföretaget. Vi har istället fokuserat på att intervjua två mindre kunder. Dessa skiljer sig åt sinsemellan, då det ena företaget varit kund under en längre tid (kund 1) medan det andra företaget köpte sin första maskin nyligen (kund 2). Då vi genom vårt primära studieobjekt även fått mycket information om relationen med ett stort kundföretag i form av intervjuer och material har vi även valt att ta med detta i uppsatsen. Detta då vi anser att denna relation kan utgöra en bra kontrast till de övriga med tanke på de skillnader vi sett i denna relation. Detta stora företag som vi kommer att benämna kund 3 har varit kund under en längre period.

## 2.3 Val av intervjupersoner

Intervjuer har varit det primära instrumentet i vår informationsinsamling. När det gäller val av intervjupersoner sökte vi skaffa oss en heltäckande bild av studieföretagets syn på relationshantering såväl som en gedigen insikt i företagets allmänna verksamhet. För detta ändamål intervjuade vi ett antal personer på varierande positioner inom studieföretaget och representanter för ett par av företagets kunder, som personligen har haft med studieföretaget att göra. Genom att titta på företagets lista över anställda och föra en dialog med vår kontaktperson på företaget kunde vi således välja ut de anställda som vi trodde kunde vara mest intressanta att intervjua med tanke på vår frågeställning. Eftersom vi undersökte företagets nätverk verkade det för oss rimligt att främst intervjua personer som arbetade mot externa parter. Detta innebar att vi har gjort ett flertal intervjuer med försäljningsavdelningen och serviceavdelningen. Eftersom företaget är mindre är det försäljningschefen, VD och en administratör som sköter kontakten med leverantören. Då vi som förutsättning för uppsatsskrivandet förbundit oss att anonymisera uppsatsen kan vi inte namnge vare sig studieföretaget eller de enskilda intervjuade personerna.

## 2.4 Reliabilitet och validitet

För att kunna göra en bedömning av tillförlitligheten i de resultat och slutsatser som görs i uppsatsen är en diskussion om studiens reliabilitet och validitet nödvändig.

Reliabiliteten används för att mäta i vilken utsträckning resultaten kan upprepas och hur tillförlitliga mätningar av ett fenomen är. I kvantitativa studier är reliabiliteten avgörande för studiens värde, då den mäter ifall studien skulle kunna upprepas och ge liknande resultat.<sup>11</sup> För vår studie är dess betydelse dock mer begränsad då det i detta fall handlar om att hitta ny data för att förklara ett fenomen. Därav är alltså reliabiliteten i den bemärkelsen mindre relevant eftersom en upprepning av studien ej är sannolik. En undersökning av ett mer kvantitativt slag hade dock kunnat öka resultatens reliabilitet. För att begränsa mätfel har båda författarna varit med på samtliga intervjuer, med undantag för tre då förhinder fanns. Vi har vid samtliga intervjutillfällen utgått ifrån samma intervjumall även om intervjuerna sedan varit relativt fritt hållna. Vi har dock försökt vara konsekventa och tydligt beskriva vad vi har gjort.

---

<sup>11</sup> Yin (2003)

I vilken mån resultaten speglar verkligheten och är tillämpliga i andra situationer beskrivs av inre validitet.<sup>12</sup> Det hade varit önskvärt med mer direktkontakt med både kund 3 samt MP för att få en mer nyanserad bild av dessa relationer, men vi har lyckats verifiera mycket av det som sagts under intervjuerna genom att analysera dokumentation företagen emellan. Vi har dessutom fått mycket samstämmiga uppgifter av flera intervjuobjekt vad gäller dessa relationer. Båda författarna har varit delaktiga i detta arbete så att en gemensam bedömning har kunnat göras. Merparten av intervjuerna har spelats in och vi har vid oklarheter återkopplat till den enskilda intervjupersonen för förtydliganden. Dock hade vi vid ett tillfälle tekniska problem och kunde därför inte spela in två intervjuer. De återkopplingar som skett över telefon har inte heller blivit inspelade. Vidare har den färdiga empirin sänts ut till ett flertal intervjupersoner för korrigerande och kommentarer.

### 3 Teoretisk ram

I detta kapitel kommer vi att presentera det teoretiska ramverk som ligger till grund för vår analys. Vi kommer att börja med en beskrivning av relationer och relationsbyggande med grund framför allt i TCE-skolan och vanligt förekommande kritik av denna. Sedan fördjupar vi oss i just styrmekanismers teoretiska roll i relationsbyggande genom att diskutera teorier om formella och informella styrmekanismer.

#### 3.1 Relationer

Ett nätverks historia kan definieras som den process under vilken aktörernas resurser har designats, utvecklats, allokerats och kombinerats för att skapa en ekonomisk logik och lönsamhet i relationen. Resurserna, som är omfattande och mycket varierande, baseras på den tid och de pengar som investerats i aktörens mänskliga och fysiska resurser.<sup>13</sup>

Enskilda relationer i ett relationsnätverk kan inte förstås utan att betraktaren har en klar och korrekt bild av det övergripande nätverket i vilket relationen hanteras.<sup>14</sup> Då organisationer är inbäddade i komplexa horisontella och vertikala nätverk, kommer de att begränsas av sina relationer.<sup>15</sup> Genom bilaterala förhandlingar kan företagsledningen förändra och påverka sina relationer och sin roll i nätverket, och den kommer då också att påverka hela nätverket

---

<sup>12</sup> Merriam (1988)

<sup>13</sup> Ford et al (2003)

<sup>14</sup> Ford et al (2003)

<sup>15</sup> Tomkins (2001)

och dess strukturer. Det är dock viktigt att i dessa bilaterala förhandlingar inte glömma hur de övriga relationerna i nätverket ser ut och kommer påverkas av förhandlingarnas beslut. För att kunna bedöma påverkan på kundens kunder med flera krävs att företagets informationssystem är välutvecklat.

En annan viktig faktor som en ledning behöver ta hänsyn till är hur väl dess leverantörsnätverk kan hjälpa dem att nå sitt mål.<sup>16</sup> Varje relation ett företag upprätthåller i sitt nätverk medför potentiella fördelar såväl som nackdelar. Dessa fördelar respektive nackdelar är dock inte enbart en konsekvens av hur de två aktörerna i denna enskilda relation har agerat, utan även av vilka investeringar och andra handlingar som skett mellan företaget och andra partners i dess övriga relationer.<sup>17</sup> Det viktiga är att analysen är gjord ur ett nätverksperspektiv, för att man ska kunna komma fram till vilka förändringar som kan behövas i en relation.<sup>18</sup>

Transaktionskostnadsteorin identifierar tre olika typer av styrningsformer som kan återfinnas i relationer, nämligen marknad, hierarkisk och hybrid. Hybridformen är en blandning av marknads- och hierarkiformerna som offerar en del av fördelarna med marknadsformens incitament till förmån för bättre koordination. TCE förutspår att den styrform som innebär lägsta transaktionskostnader är den som organisationen kommer att välja i den enskilda relationen.<sup>19</sup>

När marknadstransaktioner förändras ersätts dessa med antingen ett hierarkiskt eller ett hybridförhållande. Företag som investerar i ett interorganisatoriskt förhållande har behov, så kallade *appropriation concerns*, av att skydda sina tillgångar från potentiellt opportunistiska motparter. Kontrakt kan inte täcka in alla potentiella scenarier eftersom framtiden är osäker och därför behövs i stället andra typer av styrmekanismer för att komplettera de bristfälliga kontrakten. I detta arbete fokuserar vi på vilka roller sådana styrmekanismer spelar i praktiken.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Tomkins (2001)

<sup>17</sup> Ford et al (2003)

<sup>18</sup> Tomkins (2001)

<sup>19</sup> Williamson (1991)

<sup>20</sup> Dekker (2004)

TCE-perspektivets fokusering på *appropriation concerns* leder enligt kritiker till att man missar två viktiga mål med interorganisatorisk styrning, nämligen koordination av ömsesidigt beroende uppgifter och parternas motivation för att uppnå målen. Ju mer osäkra och ömsesidigt beroende uppgifterna blir, desto mer koordination och gemensamt beslutsfattande behövs. Högre ömsesidigt beroende kräver mer komplexa administrativa former av organisationer. Osäkra och komplexa uppgifter ökar *appropriation concerns* och minskar möjligheten att skriva kompletta kontrakt. TCE-perspektivets fokus på kontraktuell styrning missar både organisatoriska mekanismer för styrning och informella styrningsmekanismer. Detta eftersom teorin inte tar hänsyn till den viktiga sociala och ekonomiska kontext som organisationen blir inbäddad<sup>21</sup> i på grund av sina repetitiva interaktioner med andra parter.<sup>22</sup>

### 3.2 Styrmekanismer

Styrmekanismer kan delas in i två fack, formella och informella.<sup>23</sup> Den formella styrningen är kontraktuella åtaganden och formella organisatoriska mekanismer. Dessa kan vidare uppdelas i beteendestyrning<sup>24</sup> och resultatstyrning<sup>25</sup>. Den informella styrningen är inriktad på självreglering från aktörernas sida genom att påverka individer. Denna påverkan sker huvudsakligen med hjälp av kultur och informella system.

Förtroende är en informell styrmekanism som kan delas upp i flera undertyper. Tillit<sup>26</sup> definieras som förtroendet för att den andra parten kommer att agera med *relationens bästa* för ögonen även om han skulle tjäna på att bete sig opportunistiskt. "Tilltro till förmåga"<sup>27</sup> definieras som förtroende för motpartens förmåga att utföra uppgiften.<sup>28</sup>

---

<sup>21</sup>Översatt från eng. "embedded"

<sup>22</sup> Dekker (2004)

<sup>23</sup> Smith et al (1995)

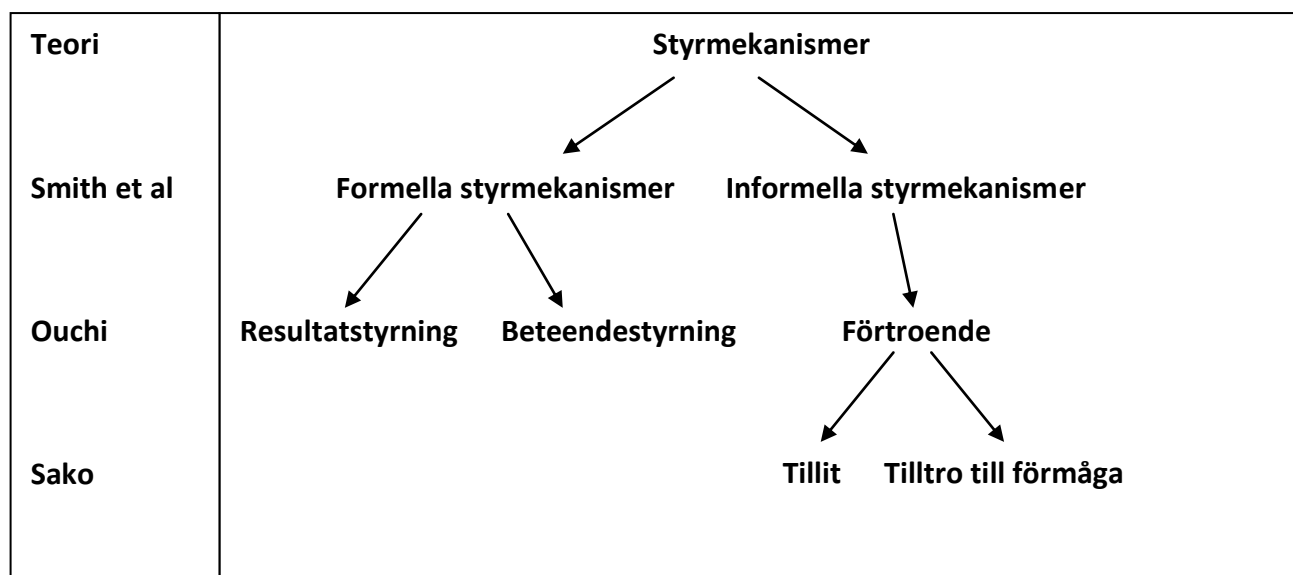
<sup>24</sup>Översatt från eng "behaviour controls"

<sup>25</sup>Översatt från eng "outcome controls"

<sup>26</sup>Översatt från eng "goodwill trust"

<sup>27</sup>Översatt från eng "capabilities trust"

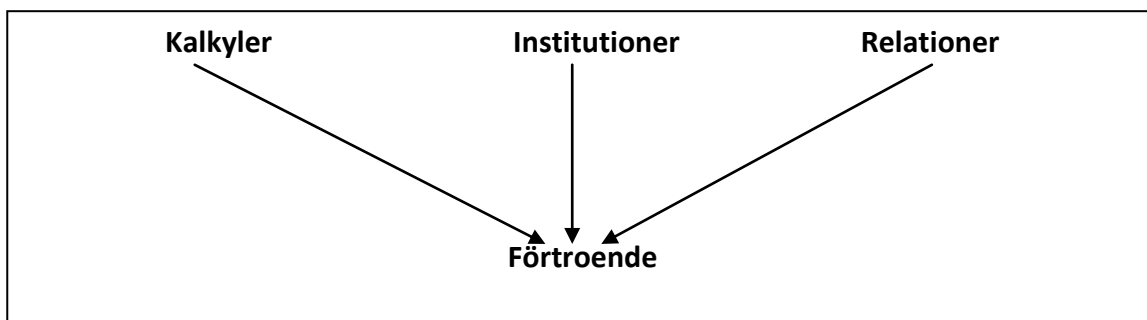
<sup>28</sup> Sako (1992)



**Figur I. Styrmekanismer i litteraturen (Egen figur)**

Förtroende i relationer kan uppkomma på tre olika sätt: det kan vara kalkylerande, relationellt eller institutionsbaserat. Ett kalkylerat förtroende baseras på en bedömning av trovärdigheten hos motparten och dess rykte i nätverket med avseende på faktorerna tillit och tilltro till förmåga. Dessutom stöder det sig på möjligheten att förstöra framtida affärsmöjligheter och motpartens rykte om denne skulle bete sig opportunistiskt eller på annat sätt inte uppfylla sin del av samarbetet. Relationellt förtroende baseras på erfarenheter från upprepade transaktioner med motparten, då ett sådant förtroende ofta uppstår efter en långvarig relation. Relationellt förtroende kan byggas upp över tid genom att visa att man inte betar sig opportunistiskt trots att man har möjligheten. Ett annat sätt att bygga relationellt förtroende är att som aktör medvetet ta risker som exponerar en för motparten. Detta risktagande blir då en signal till motparten att man litar på den och bör förtjäna dess förtroende. Institutionellt förtroende är beroende av parternas möjlighet att lita till institutioner som påverkar parterna och deras relation. Detta kan till exempel vara möjligheten att lita på lagar och de värderingar som finns i en viss social kontext.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Rousseau et al (1998)



**Figur II. Olika grunder för förtroende (Egen figur)**

Förtroende är ett komplement till andra styrmekanismer upp till en viss nivå, varefter det i stället utvecklas till ett substitut. När en tillräcklig nivå av styrning och kontroll är uppnådd kommer relationen i högre utsträckning att styras av förtroende än av mer formella styrmekanismer eftersom detta är ett billigare alternativ. Om formella styrmekanismer i detta skede ändå skulle överstiga den tillräckliga nivån skadas det relationella förtroendet.<sup>30</sup> Denna tes diskuteras även av Rousseau et al.<sup>31</sup> Ett starkt inslag av förtroende i en relation minskar sambandet mellan kontrollproblem och användningen av styrmekanismer. Dessutom minskar sambandet mellan kraven på koordination och formell styrning. Olika former av styrning har olika syfte: just tillit minskar oron för transaktionsrisker medan formell styrning används för att koordinera uppgifter. I ett läge med givna koordinationskrav och transaktionskaraktäristika minskar behovet av att investera i ansträngningar för att hitta andra alternativa partners, då tillit och tilltro till motpartens förmåga ökar. En bra partner minskar således kostnaderna för styrning av relationen.<sup>32</sup>

Genom att använda ett TCE-perspektiv kan tre olika styrningsmönster<sup>33</sup> identifieras. De benämner dessa marknadsbaserade, byråkratibaserade och förtroendebaserade styrningsmönster. Det marknadsbaserade styrningsmönstret använder den klassiska marknadsmekanismen med konkurrerande bud som både styr- och kontrollmekanism. Marknadsbaserade styrningsmönster bör användas då få investeringar i specifika tillgångar behövs för relationen, transaktionerna i hög grad är repetitiva och osäkerheten om omvärlden och framtiden är låg. Byråkratibaserade styrningsmönster använder speciella normer, standarder, regler samt mätning och utvärdering. I dessa mönster används främst

<sup>30</sup> Dekker (2004)

<sup>31</sup> Rousseau et al (1998)

<sup>32</sup> Dekker (2004)

<sup>33</sup> Översatt från eng. "control pattern"

resultat- och beteendestyrning. Ett byråkratiskt styrningsmönster är lämpligt då investeringar i specifika tillgångar kan skyddas genom kontrakt, transaktionerna ej är repetitiva eller sällan repeterade (låg till medium repetitiva) och marknadsrisken är medel till hög, men de framtida *contingencies* är mer eller mindre kända. Förtroendebaserad styrning baseras på personlig konsultation och koordination. Social och resultatstyrning är viktigast för detta mönster. Vad gäller förtroendebaserade styrningsmönster bör de i allmänhet användas då investeringarna i specifika tillgångar är stora, transaktioner är ej repetitiva och marknadsrisken är hög, samtidigt som *contingencies* i stort sett är okända.<sup>34</sup>

I sammanhanget anser vi det vara påkallat att nämna även Ouchis diskussion kring två dimensioner av ett företags verksamhet, vilka båda influerar utformningen av företagets mättnings- och styrsystem.<sup>35</sup> Dessa dimensioner är företagets förmåga att mäta produktionsresultaten<sup>36</sup> och dess kunskap om detaljerna i transformationsprocessen från råvara till färdig produkt<sup>37</sup>. Då vi i detta arbete har fokuserat på vårt studieföretags hantering av sitt relationskapital, det vill säga det praktiska relationsbyggandet i dess nätverk, och inte på dess industriella verksamhet per se är det viktigt att påpeka att vi i studien definierar företagets transformationsprocess i Ouchis mening som byggandet av en relation från ett stadium utan kontakt mellan aktörerna till ett fördjupat läge med omfattande kontakter.

### Knowledge of Transformation Process

|                                  |             | <i>Perfect</i>                 | <i>Imperfect</i>                    |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Ability to Measure Output</b> | <i>High</i> | Behavior or Output Measurement | Output Measurement                  |
|                                  | <i>Low</i>  | Behavior Measurement           | Ritual and Ceremony, "Clan Control" |

<sup>34</sup> van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000)

<sup>35</sup> Ouchi (1979)

<sup>36</sup> Översatt från eng. "ability to measure output"

<sup>37</sup> Översatt från eng. "knowledge of transformation process"

### Figur III. Ouchis dimensionella modell för styrning (Ouchi 1979).

Verksamheter med hög genomskådlighet i transformationsprocessen, med andra ord företag i vilka ledningen lätt kan identifiera hur de anställda bör bete sig för att vara produktiva, kommer i allmänhet att vara mer benägna att försöka mäta och kontrollera sina anställdas beteende genom så kallad beteendemätning.<sup>38</sup> Är de ekonomiska resultaten dessutom lätta att mäta kan även ren resultatmätning,<sup>39</sup> det vill säga att verksamheten mäts och kontrolleras endast genom resultaten, bli aktuellt. Är verksamheten vare sig särskilt mätbar ur produktivitetssynpunkt eller lättanalyserad ifråga om individuella framgångsfaktorer för de anställda kommer fokus istället att ligga på ceremoniella kontroller som sammanhänger med företagets kultur, som rekryteringsagendor och liknande.<sup>40</sup>

En ytterligare dimension, som inte är en ursprunglig del av Ouchis modell men som har diskuterats utförligt av efterföljande teoretiker i samband med denna är så kallad *asset specificity*. Denna definieras som hur hårt bundna och specialiserade resurserna som har investerats i relationen är och i vilken grad de kan användas alternativt.<sup>41</sup> Tillsammans anser vi att dessa tre dimensioner ger en god grund för en analys av en enskild nätverksrelation, likt de som studieföretaget upprätthåller och som vi kommer analysera i denna uppsats.

### 3.3 Relationer över tid

Relationer bör aldrig betraktas som statiska. De har istället en inneboende dynamik som finns modellerad i nedanstående figur. En relation förändras och kan befinna sig i olika stadier över tid. Dessa rörelser är i allt väsentligt ett resultat av de aktiviteter som utförts inom ramen för relationen, såsom investeringar, anpassningar, grad av dedikation och lärande. En relation rör sig dock inte mellan de olika stadierna i en förutbestämd och kontinuerlig ordning, utan kan utvecklas både framåt och bakåt längs modellens axel beroende på händelseutvecklingen. En relation har också vissa aspekter som binder aktörerna samman. Aktörsband<sup>42</sup> behandlar aktörernas grad av *commitment*<sup>43</sup> till relationen och baseras på graden av förtroende. Aktivitetslänkar<sup>44</sup> behandlar hur de två företagens

---

<sup>38</sup> Översatt från eng. "behaviour measurement"

<sup>39</sup> Översatt från eng. "output measurement"

<sup>40</sup> Ouchi (1979)

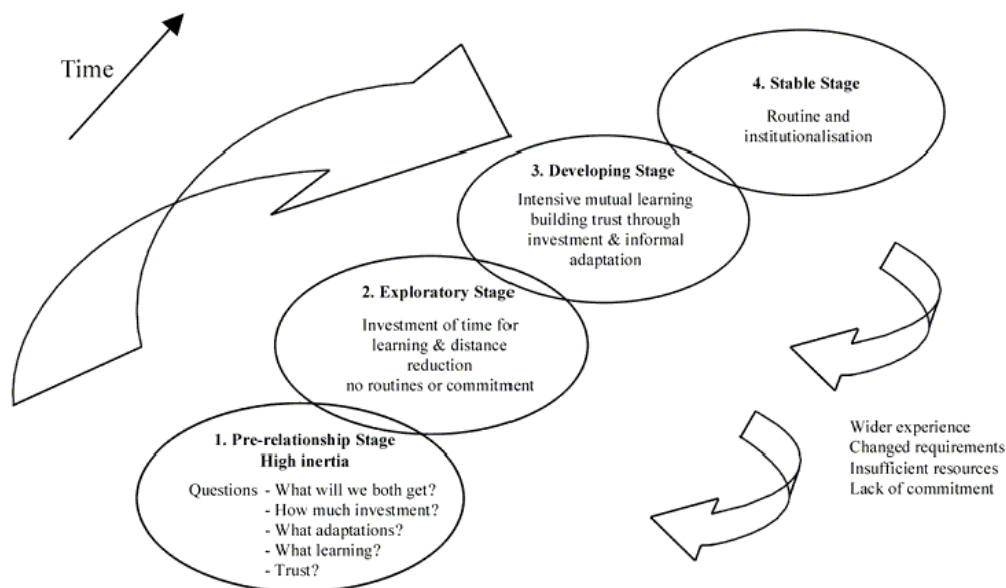
<sup>41</sup> Williamson (1979), Langfield-Smith (2003)

<sup>42</sup> Översatt från eng "actor bonds"

<sup>43</sup> På svenska närmast "engagemang". Vi har i denna uppsats valt att använda den engelska termen.

<sup>44</sup> Översatt från eng "activity links"

aktioner länkas ihop via upprepade transaktioner och liknande. Resurskopplingar<sup>45</sup> är en benämning på hur de två aktörerna anpassar och koordinerar resurser emellan sig.<sup>46</sup>



**Figur IV. Fords modell för relationsutveckling över tid (Ford et al 1998).**

Det för-relationella stadiet<sup>47</sup> karakteriseras av en hög grad av tröghet och osäkerhet i relationen mellan två parter. Trögheten ska förstås som en *bias* mot det nuvarande, alltså att båda parter känner till den nuvarande relationen med motparten, men har höga potentiella kostnader för att söka upp och etablera en ny relation med en konkurrent. Både aktörerna saknar i detta skede dessutom aktörsband till varandra. Ett flertal potentiella anledningar, som förändrad produktportfölj, intervenering av en tredje part och missnöje med motpartens prestation, kan få en av parterna att trots potentiellt höga kostnader söka ett alternativ till relationen. För att förhindra detta och få relationen att utvecklas är en konstruktiv tvåvägskommunikation parterna emellan nödvändig.<sup>48</sup>

I det upptäckande stadiet<sup>49</sup> investerar aktörerna successivt mer och mer tid för lärande och avståndsreduktion i relationen. I detta skede av relationen saknas fortfarande rutiner för samarbetet och mer välutvecklade aktörsband, så dedikationen till relationen från båda håll är en viktig faktor.

<sup>45</sup> Översatt från eng "resource bonds"

<sup>46</sup> Ford et al (2003)

<sup>47</sup> Översatt från eng. "pre-relationship stage"

<sup>48</sup> Ford et al (2003)

<sup>49</sup> Översatt från eng. "exploratory stage"

Under *utvecklingsstadiet*<sup>50</sup> fortlöper den ömsesidiga läroprocessen alltmer intensivt och parterna bygger upp ett ömsesidigt förtroende genom investering av tid och genom anpassning. Den viktigaste anpassningen i detta skede sker dock inte på det formella planet, utan på det informella, i form av exempelvis beredvillighet till sena förändringar i produktdesign och oväntade prisförändringar om dessa som kan motiveras med ekonomiska problem för den prishöjande parten. Under detta skede fördjupas aktörsband, resurskopplingar och aktivitetslänkar.<sup>51</sup>

En relation i *det mogna stadiet*<sup>52</sup> karaktäriseras av en hög närhet och stabilitet. Parterna känner varandra väl och relationens rutiner har institutionaliserats. Denna institutionalisering har både potentiella fördelar och nackdelar. Fördelarna ligger i goda rutiner och låga kostnader för underhållet av relationen. Problem kan dock uppstå om den höga graden av institutionalisering leder till ett lägre aktivt engagemang i relationen från en eller båda parter sida och att förståelsen för hur den andra partens verksamhet utvecklas då minskar.<sup>53</sup>

I ett nätverk är det dessutom mycket viktigt att man vid byggandet av relationer tar hänsyn till hur odlandet av en given relation påverkar ens övriga relationer i nätverket.<sup>54</sup> Analysen bör inledningsvis gälla både eventuella synergier och negativa effekter på grund av eventuella relationer mellan den nya partnern och existerande relationer (man bör först och främst ifrågasätta om den nya relationen över huvud taget är önskvärd). När relationen väl hunnit utvecklas, bör den högst prioriterade frågan vara hur man som central nätverksnod kan förändra existerande relationer för att bättre anpassa dem till den nya.<sup>55</sup>

Fords relationsmodell står i samklang med andra akademiska studier på området, som även de poängterar att graden av förtroende och dedikation i en relation i allmänhet byggs över tid, även om ett visst mått av förtroende kan etableras redan i relationens inledningskede genom ett noga övervägt val av relationspartner.<sup>56</sup> Förtroende byggs via handlingar, såsom

---

<sup>50</sup> Översatt från eng. "developing stage"

<sup>51</sup> Ford et al (2003)

<sup>52</sup> Översatt från eng. "mature stage"

<sup>53</sup> Ford et al (2003)

<sup>54</sup> Tomkins (2001), Ford et al (2003)

<sup>55</sup> Ford et al (2003)

<sup>56</sup> Dekker (2004)

anpassning och kommunikation, och inte muntliga eller skriftliga löften.<sup>57</sup> Förtroendet växer även när två parter delar gemensamma upplevelser över tid och på så sätt i ökande grad kan förutsäga den andra partens handlingar.<sup>58</sup> Förtroende kan även behöva testas genom medvetna handlingar från någon parts sida under relationens gång.<sup>59</sup>

Kommunikation har beskrivits som essentiell i varje relation och som en samhällsfaktor som sammanbinder människor och företag. Jonsson menar att endast människor effektivt kan kommunicera och utväxla värderingar, något som bokföringssystem, formella avtal med mera inte klarar av.<sup>60</sup>

Kommunikation är en essentiell faktor i särskiljandet mellan partnerskap och transaktionella relationer. Kommunikationen mellan de involverade parterna är mer frekvent och har fler tvåvägskommunikationer, informationslägen<sup>61</sup> och ej explicit innehåll i ett partnerskap än i en transaktionell relation. Frekvensen och kvaliteten på informationsutbytet är vad som avgör hur bra parterna kan förstå varandras mål och arbetsmetoder och i förlängningen hur relationen kommer att utvecklas.<sup>62</sup>

## 4 Empiri

I följande avsnitt presenterar vi resultaten av intervjuerna med ett antal anställda hos vårt studieföretag samt våra utvalda kundföretag. Vissa delar av analysen stödjer sig också på interna dokument som vi tagit del av. Vi ger först en översiktlig bild av studieföretagets verksamhet och historia. Vi fortsätter sedan med att beskriva det nätverk som företaget verkar i tillsammans med sina kunder och leverantörer och går därefter in på vilka mekanismer som är centrala i företagets relationsbyggande.

### Bakgrund

Vårt studieföretag, verkstadsagenturen VA (hädanefter benämnt VA), har 35 anställda och arbetar med försäljning och service av verkstadsmaskiner. Företaget är den asiatiska maskinproducenten MP:s (hädanefter benämnt MP) agent för Sverige, Estland, Lettland och Litauen. För ungefär tio år sedan gick VA över från att sälja en amerikansk tillverkares

---

<sup>57</sup> Jonsson & Zineldin (2003)

<sup>58</sup> Donney & Cannon (1997)

<sup>59</sup> Håkansson (1982)

<sup>60</sup> Jonsson & Zineldin (2003)

<sup>61</sup> Översatt från eng. "information modes"

<sup>62</sup> Mohr & Nevin (1990)

verkstadsmaskiner till att börja sälja MP. Under 2006 sålde man 76 maskiner och har som mål att överträffa denna siffra under 2007. Främst säljer man via egna säljare, men i södra Sverige har man en underagent. De maskiner man säljer är större industriella svarvar och multifunktionsmaskiner. Maskinerna har en livslängd på 10-20 år och prisnivån på maskinerna ligger mellan 1,5 miljoner och upp till 5 miljoner kronor, vilket gör att de klassificeras som anläggningstillgångar. Det rör sig alltså om en relativt stor investering för de flesta av VA:s kunder och detta medför att det är ofta långa tidsspann mellan de enskilda kundernas affärer. Därför måste varje säljare arbeta aktivt för att hålla kontakten med sina kunder. Säljarna är till största delen anställda av VA, även om enstaka jobbar i egen regi. En del av säljarnas lön är provisionsbaserad.<sup>63</sup>

För att överhuvudtaget ha möjlighet att sälja den här typen av maskiner måste företaget tillhandahålla servicemöjligheter och specialutbildade servicetekniker. Dessa servicetekniker blir också en viktig del i att upprätthålla kontakten med kunderna under de långa tidsintervallen mellan affärerna. Företaget har servicetekniker utplacerade runt om i landet, med ansvar för olika distrikt. En del av dessa är inhyrda egenföretagare medan andra är anställda direkt av VA. Det är i nuläget mycket ont om servicetekniker i Sverige, vilket begränsar VA:s försäljning av servicepaket.<sup>64</sup>

#### 4.1 Kunder

VA har stort antal kunder, alltifrån små företag till stora internationella företag verksamma i Sverige, merparten av kunderna är dock underleverantörer till större företag. Kunderna finns överallt i Sverige samt i Baltikum.<sup>65</sup> Ett genomgående tema i våra intervjuer var att VA:s anställda upplever stora generella skillnader i kontakten och relationshanterandet med verksamhetsmässigt större kunder jämfört med mindre. Det är här viktigt att påpeka att även om det rör sig om stora företag är det inte säkert att de därför är stora kunder hos VA. Det är alltså inte orderstorleken som i första hand avgör hur krävande kunden är, utan snarare hur stort företaget i allmänhet är.

VA har som uttalad policy att alla kundkontakter ska ske via säljaren. Om någon annan på VA vill kunden något ska den informationen slussas via säljaren. Avsikten med denna policy är

---

<sup>63</sup> Erik

<sup>64</sup> Johan

<sup>65</sup> Erik

att det underlättar för kunden att enbart ha kontakt med en säljare. Det underlättar också för VA då säljaren vet vad som sagts i all kommunikation och det inte behöver uppstå missförstånd internt om vem som sagt vad till kunden. Genom att säljaren har all kontakt med kunden får han en möjlighet att bättre förstå kundens verksamhet, mål och problem. Den person som förutom säljaren till stor del kommer vara i kontakt med kunden är de servicetekniker som åker ut till kunden då maskinen installeras eller då det uppstår problem. Detta leder till att serviceteknikern också blir en mycket viktig person i relationen mellan företaget och dess kund, något som vi senare ska återkomma till. Säljarna kommer dock ofta ut själva till kunden tillsammans med teknikern när det uppstår problem.<sup>66</sup>

En viktig del av det praktiska relationsbyggandet sker också i samband med säljarnas aktiva arbete gentemot sina lokala kunder i respektive försäljningsregion. De säljare som vi intervjuade var överens om att det som säljare är mycket viktigt att vara aktiv i sin relation till kunderna och att sträva efter att skapa sig ett bekant namn och gott rykte genom kontinuerligt och förtroendeingivande engagemang. Säljarna kan i hög grad själva avgöra vilka kunder de tycker det är värdefullt att lägga ner tid och energi på. Differentieringen mellan vilka kunder man bearbetar mer aktivt än andra baseras till stor del på såväl den av säljaren estimerade försäljningspotentialen som ren personkemi mellan säljare och kundrepresentant. En av intervjupersonerna menade att säljarna generellt tenderar att lägga mer tid på kunder med större köpkraft, vilket känns naturligt.<sup>67</sup> Samtliga säljare gav uttryck för åsikten att det kan vara mycket svårt att etablera en stabil kundkontakt med en för VA ny kund, framför allt i de lägen då kunden redan utnyttjar en konkurrens produkter.<sup>68</sup>

Försäljningsframgångarna beror också till viss del på vilken servicegrad kunden kan förvänta sig. Den bransch i vilken VA verkar, verkstadsmaskinsindustrin, är relativt lågintensiv ifråga om den kvantitativa mängden sysselsatt humankapital. Å andra sidan är de enskilda personernas kompetens desto viktigare i branschen. Att serviceteknikerna spelar en viktig roll i relationen har tidigare nämnts. Ett exempel på det är den situation som uppstod i Sydsverige när ett distrikts servicetekniker valde att gå över till en konkurrent i början av året. Trots att det var samma produkt, samma säljare och samma priser som tidigare sjönk

---

<sup>66</sup> Erik

<sup>67</sup> Erik

<sup>68</sup> Stefan, Peter, Erik

försäljningen dramatiskt då det blev känt i kundnätverket att serviceteknikern hade lämnat VA.<sup>69</sup>

*"Man knyter ihop en person med ett företag".<sup>70</sup>*

För att locka till sig nya kunder samt behålla sina gamla är det viktigt att synas i rätt forum, av vilka branschmässor kanske är de allra viktigaste. Under mässor håller VA vanligtvis i kundarrangemang för sina befintliga och även potentiella kunder. Vid dessa tillfällen får kunderna en möjlighet att lära känna VA och dess säljare. Här är säljarens personliga egenskaper och kompetens en mycket viktig faktor i etablerandet av relationer. Det händer också att MP håller i kundevenemang där alla agenturer och deras mest betydelsefulla kunder får delta. Detta är ett sätt för företaget att visa sina viktigaste kunder att de är viktiga samt att på ett avslappnat sätt presentera företagets visioner och skapa en positiv bild av framtiden.<sup>71</sup>

Flera intervjupersoner uppgav att det vid prispförhandlingar kan vara en relationell investering för framtiden att gå ner i marginal. Nya maskintyper kan säljas lättare med denna typ av strategi och kunden kan få ställa upp som referenser på den nya maskinens användbarhet. Vid nykundförsäljning kan man ofta vara tvungen att dyka oftare än vid förhandling med gamla kunder. Rabatter sågs också av flera intervjupersoner som en delvis riskfylld strategi, i den meningen att om man börjar med dem kan det vara svårt att i ett senare skede ta bort dem utan att kunden blir missnöjd.<sup>72</sup>

Prisförhandlingarna genomförs huvudsakligen av säljarna, men ibland medverkar även VD eller försäljningschef. Dock måste säljarna visa upp sin offert och det pris de tänker begära för godkännande av ledningen. Om kunden vill ha ett extra lågt pris som ligger under det normala förhandlingsutrymmet eller om han vill ha speciella villkor måste detta godkännas av försäljningschefen eller VD.

Hur sammanvävda de olika relationerna i det extensiva nätverket är visas av det faktum att VA ibland kan känna sig nödda att förhandla ner priset åt sina kunder och erbjuda dem förmånligare avtalsvillkor än vad som eventuellt skulle ha varit nödvändigt. Grunden för

---

<sup>69</sup>Erik

<sup>70</sup>Erik

<sup>71</sup>Peter

<sup>72</sup>Peter, Erik

detta till synes en smula paradoxala handlande är ett mer långsiktigt strategitänkande baserat på en helhetssyn på kundkretsen. Om kunderna skulle upptäcka att de betalat helt olika priser för samma produkt skulle det leda till att vissa kunder kände sig lurade och många skulle antagligen vara tveksamma till att fortsätta relationen med VA, både bland dem som betalat mycket och dem som betalat mindre då risken skulle finnas att man blir lurad nästa gång man ska köpa. I vilken utsträckning kunderna kommunicerar med varandra på detta tema är dock svårt att utreda i detalj, men det finns enligt flera intervjupersoner goda skäl att tro att sådan kommunikation förekommer.<sup>73</sup> Att VA:s kunder har så täta relationer med varandra är ett resultat av att VA:s nya kunder till stor del tar kontakt med företaget genom att de blir rekommenderade att kontakta VA av sina kontakter, vilka är befintliga kunder hos VA.<sup>74</sup>

Flera intervjupersoner uppgav att VA:s agerande gentemot kund skiljer sig åt i högkonjunktur kontra i lågkonjunktur. I lågkonjunktur blir själva maskinservicen mycket viktigare, bland annat för att försäljning av naturliga skäl sjunker och kapacitet därför frigörs. Servicekontrakt får en ökad ekonomisk betydelse, då graden av nyinköp från kunds sida sjunker till förmån för efterfrågan av underhåll av existerande maskiner. Försäljningen av servicekontrakt har under den konjunkturtopp som rått 2007 varit i stort sett obefintlig, då VA:s serviceavdelning varit fullt sysselsatt med att klara sina ordinära garantiåtaganden. Underhållet blir hos kund ibland eftersatt i högkonjunktur och det finns en tendens till att man tar igen detta i lågkonjunktur.<sup>75</sup>

Vi kommer här nedan beskriva tre specifika kundrelationer som vi valt att studera extra noga. Det vi kommer att ta upp i dessa stycken är områden där relationen på något vis är signifikant för vår uppsats och utskiljer sig från den allmänna beskrivningen. Medan kund 1 och kund 2 är mindre företag är kund 3 ett större internationellt företag.

#### **4.1.1 Relationen med kund 1**

Kund 1 är ett mindre företag som verkar som underleverantör till pumpindustrin. De har varit kund hos VA i ungefär fem år och köper alla sina maskiner därifrån. Relationen med denna kund har byggts upp över tid. Kunden ställde i början något större formella krav för

---

<sup>73</sup> Erik, David

<sup>74</sup> Peter

<sup>75</sup> Johan

att försäkra sig om att inga problem skulle uppstå. När nu kund 1 nyligen köpte sin senaste maskin från VA var avtalet inte längre lika viktigt. Säljaren menar att för varje lyckad leverans man gjort till kund 1 har de kontraktuella kraven avtagit.<sup>76</sup> Kunden menar att de inte längre har samma behov av att allt är rätt i avtalet eftersom de känner säljaren och vet att han kommer att hjälpa till om det skulle uppstå problem.<sup>77</sup>

När kund 1 tidigare behövde hjälp med service av sina maskiner vände de sig direkt till serviceavdelningen.<sup>78</sup> Numera brukar de vanligtvis vända sig direkt till serviceteknikern när de har problem.<sup>79</sup> Relationen med serviceteknikern har spelat en viktig roll, då kunden har hyrt in honom för att få olika typer av omprogrammering av maskinerna utförda vilket gjort att serviceteknikern och kunden haft en regelbunden kontakt.<sup>80</sup> Även om VA principiellt anser att kund 1 skulle vända sig till sin säljare i detta ärende har man i slutändan inga problem med detta förfarande då VA:s säljare dessutom har fullt upp under rådande högkonjunktur.<sup>81</sup>

Som tidigare nämnts kommer säljarna ofta ut till kunden då det uppstår problem och ett gott exempel på detta fick författarna under ett besök hos kund 1. Kund 1 hade samma dag som vi besökte dem fått en ny maskin levererad. Tyvärr visade det sig när man skulle ta in maskinen i lokalerna att den helt enkelt var för hög. När vi kom dit för vår intervju stod VA:s försäljningschef på verkstadsgolvet i full färd med att tillsammans med flera andra försöka knuffa in maskinen på en tillfällig plats i väntan på att de skulle hitta en annan lösning.

I relationen till kund 1 har personkemin stor betydelse. Representanten för kund 1 menar att han ser sin säljare mer som en vän än en motpart i förhandlingar.<sup>82</sup> Säljarna beskriver sitt arbete mot kund 1 som okomplicerat och roligt. Relationen till kund 1 beskrevs som ett bra exempel på att det personliga kontaktnätet och aktörernas rykte har en mycket stor betydelse för odlingen av konstruktiva relationer i branschen.<sup>83</sup>

---

<sup>76</sup> Peter

<sup>77</sup> Carl

<sup>78</sup> Carl

<sup>79</sup> Erik

<sup>80</sup> Carl

<sup>81</sup> Peter

<sup>82</sup> Carl

<sup>83</sup> Erik och Peter

*”Det handlar om är att komma så många gånger till kunden att man får en relation med dem, blir kompis med kunden. Ju mer jobb man lägger desto mer får man ut.”<sup>84</sup>*

Att relationerna med kund 1 är viktiga för VA:s framtida tillväxt märks i att flera av deras nya kunder rekryteras via rekommendationer från dem.<sup>85</sup> Säljarna arbetar aktivt för att kund 1 ska rekommendera dem och VA till andra företag, men detta sker även spontant då kunden hör av sig till säljaren efter att de hört att ett annat företag ska investera i en ny maskin.<sup>86</sup>

Kund 1 menade att de personliga relationernas betydelse för goda affärsrelationer i branschen knappast gick att underskatta.<sup>87</sup> Kundens egna kontakter med VA och deras representanter gick långt tillbaka i tiden och förhandlingarna sker alltid mellan samma personer på de två företagen. Denna kund beskrev också att han tog hänsyn till mer än kortsiktiga ekonomiska fördelar vid förhandlingarna. Han har då han funnit det påkallat aktivt uppmana VA att inte gå ner för mycket i sitt pris. Detta skulle enligt kundens resonemang potentiellt kunna skada VA:s lönsamhet och i förlängningen äventyra företagets verksamhet, något som i kundens ögon inte är önskvärt alls då han investerat mycket i relationen till VA. Denna kund beskrev också att ärlighet blivit en allt viktigare egenskap i en bransch som tidigare har präglats av ett visst mått av ”hästhandleri.” Kund 1 har inte någon anställd som är utbildad expert på att förhandla, även om representanten genom åren deltagit i flera förhandlingar och lärt sig av sina erfarenheter.<sup>88</sup>

VA menar att lönsamheten i varje enskild transaktion med kund 1 eventuellt minskat över tid. Detta beror enligt uppgift på att leverantörs- och kundrepresentanterna utvecklat en djupare vänskaplig relation och att VA:s säljare därför tenderar att sänka sitt pris något mer för att bibehålla den goda stämningen i relationen.<sup>89</sup> Detta har dock inte entydigt negativa konsekvenser för VA, då en nära relation kombinerat med prisnedsättningar högst sannolikt ökar kundens benägenhet att fortsätta köpa just VA:s produkter.<sup>90</sup>

---

<sup>84</sup> Peter

<sup>85</sup> Erik

<sup>86</sup> Peter

<sup>87</sup> Carl

<sup>88</sup> Carl

<sup>89</sup> Erik och Peter

<sup>90</sup> Peter

Vad gäller arbetsbelastningen menade en säljare att relationen med kund 1 har krävt allt mer tid ju mer relationen fördjupas, men att en viktig orsak till detta är att man gjort fler och fler affärer under senare tid. Säljarna vi intervjuat ansåg att en generell trend är att antalet kunder per säljare minskar över tid, medan försäljningsvolymen per kund istället tenderar att öka. Detta mönster kan också konstateras i relationen med kund 1.<sup>91</sup> En säljare menade också att lönsamheten generellt blir sämre över tid eftersom en alltför vänskaplig relation parterna emellan kan leda till att mer eftergivenhet i förhandlingar och större beredvillighet till rabatter vid fel på levererade produkter och liknande. Han erkänner också att han kanske var lite för snäll i sin senaste förhandling med kund 1 av dessa skäl.<sup>92</sup>

#### 4.1.2 Relationen med kund 2

Kund 2 är ett mindre företag som nyligen köpt sin första maskin av VA. Kund 2 hade av en annan av VA:s kunder blivit rekommenderad att köpa av dem och därefter själva tagit kontakt med VA. Då man kände att villkoren var bra och säljaren verkade seriös valde man att köpa av dem. Att priset är en viktig beslutsfaktor vid inledandet av nya relationer i branschen även i andra och tredje led bekräftades i samtalen med kund 2. Kund 2 uppgav i likhet med kund 1 att det för att etablera en bra kontakt med en inköpare är mycket viktigt att vara billig. Anledningarna till detta är att inköparen inte vet något om kvalitet eller leveranssäkerhet i början, utan endast känner till det uppgivna priset. Det är enligt uppgift mycket svårt att övertyga någon om de egna produkternas kvalitet och att få en förstaorder om man är relativt dyr i jämförelse med konkurrenterna. Förstaleveransen har oerhört stor betydelse för om man väljer att fortsätta relationen. Representanten för kund 2 förväntar sig att relationen med VA successivt kommer informaliseras i takt med att den fördjupas över tid.<sup>93</sup>

De inledande affärerna med kund 2 är mer lönsamma relativt VA:s stora kunder. Detta menar VA följer ett generellt mönster där små kunder vanligtvis är mer lönsamma än större kunder.<sup>94</sup> Anledningen till detta uppges vara att större kunder i allmänhet har större förhandlingsstyrka än mindre företag. Kund 2 har ej någon anställd som enbart sysslar med

---

<sup>91</sup> Peter

<sup>92</sup> Erik

<sup>93</sup> David

<sup>94</sup> Stefan

leverantörsrelationer och deras representant menar att även om de med tiden lärt sig allt mer om förhandlingar är de ändå inte några experter.<sup>95</sup>

Vid det enda tillfälle kund 2 än så länge behövt hjälp med sin maskin har de vänt sig till sin säljare. Detta eftersom det är den enda person på VA de varit i kontakt med. De tycker också att det var bra att prata direkt med honom då han vet vilka de är och vad de har för maskin och var i allmänhet mycket nöjda med responsen från VA.<sup>96</sup>

#### 4.1.3 Relationen med kund 3

Kund 3 är en stor multinationell koncern och har vid flera tillfällen köpt maskiner av VA. Kund 3 har vid samtliga affärer som de gjort med VA krävt specialklausuler i kontrakten. Detta är enligt uppgift vanligt bland alla VA:s större kunder. Vid de senaste tillfällena har man inte bara krävt specialklausuler utan i stället presenterat helt egna kontrakt som VA godtagit för att få leverera. Kontrakten är i dessa fall mer utförliga och innehåller en stor mängd detaljer. Förutom att kontrakten är mer utförliga vill de stora företagen ofta ha bättre villkor exempelvis vid försenad leverans. Kund 3 kräver även flera gånger större ersättning än praxis i vanliga förseningsklausuler. Dessutom har man som standardkrav att VA ska följa de olika koder som man tagit fram, exempelvis kundens etiska kod.<sup>97</sup>

En sak VA inte anser sig behöva ta hänsyn till i förhandlingarna med kund 3 är det övriga kundnätverket, då det är mycket osannolikt att denna stora kund skulle ha den typ av kontakt med de mindre kunderna eller de andra stora kunderna som innebär att de skulle ha fått veta deras villkor och pris på maskinerna. VA skulle alltså inte känna sig tvungna att själva förhandla ner priset åt kund 3 om priset som kund 3 krävde var högt relativt de andra kunderna.<sup>98</sup>

Kund 3 byter, i likhet med andra stora kunder, ut sina representanter med jämna mellanrum. Detta leder till att den personliga relationen mellan kundens representant och VA:s säljare sällan fördjupas. Säljarna på VA menar att de ofta inte ens vet vem det är hos kund 3 som är ansvarig för inköp av den typ av maskiner VA säljer.<sup>99</sup> VA är mer eller mindre "chanslöst" i sitt långsiktiga relationsbyggande vid umgänget med nytt folk hela tiden. Arbete mot kund 3

---

<sup>95</sup> David

<sup>96</sup> David

<sup>97</sup> Ann-Marie

<sup>98</sup> Erik

<sup>99</sup> Erik

har förändrats, då det tidigare var betydligt ovanligare med byten av representanter hos företaget.<sup>100</sup>

## 4.2 Leverantörer

MP är ett östasiatiskt företag som bland annat tillverkar större industrimaskiner. Företaget tillverkar och säljer ungefär 10 000 maskiner per år och är en av de stora aktörerna på marknaden. Deras främsta konkurrenter är ett tyskt och ett japanskt företag.<sup>101</sup>

VA fattade tidigare under 2007 beslutet att enbart fokusera på MP som leverantör av de produkter man säljer. Företaget hade tidigare ett flertal agenturer från olika leverantörer. Idén att dra ner på antalet leverantörer hade funnits i organisationen under en längre tid och ledningen hade på MP:s initiativ fått möjlighet att studera MP:s engelska agent. Den engelska agenten hade några år tidigare gjort sig av med sina övriga leverantörer till förmån för att exklusivt sälja MP:s produkter och projektet hade blivit en stor framgång som gjort agenten till marknadsledare i England.

Anledningen till VA:s beslut att reducera leverantörsstocken var att man hoppas uppnå en mer effektiv verksamhet, då MP redan tidigare stod för en absolut merpart av omsättningen.<sup>102</sup> De övriga leverantörernas produkter bidrog med täckningsbidrag, men efterfrågades alltmer sällan relativt MP:s produkter. VA upplevde att man förlorade i kundnöjdhet då säljarna inte hade samma kompetens vad gällde de andra leverantörernas produkter och därför inte kunde ge kunderna samma höga grad av service.<sup>103</sup> Ledningen upplevde att detta återspeglades på företagets rykte och man valde i början av året att säga upp de andra agenturerna och specialisera sig enbart på MP. I samband med detta beslut tecknades på MP:s initiativ ett exklusivt avtal mellan VA och MP. Några av VA:s övriga agenturer togs över av andra företag inom koncernen medan några agenturer helt lades ner.<sup>104</sup>

Genom att specialisera sig på MP upplever VA att de fått ett närmare samarbete och har mer att säga till om i förhandlingar.<sup>105</sup> Dessutom underlättar det för serviceteknikerna då de nu

---

<sup>100</sup> Peter, Torsten

<sup>101</sup> Erik

<sup>102</sup> Torsten

<sup>103</sup> Erik

<sup>104</sup> Torsten

<sup>105</sup> Torsten

enbart har en leverantörs produkter att reparera. I intervjuerna uttrycktes dock åsikten att VA fortfarande har en del att lära och bör sträva efter att kontinuerligt öka sin kunskap och specialistkompetens avseende MP:s produkter.<sup>106</sup> En förutsättning för arrangemanget är att MP har breddat sitt sortiment för att kunna tillgodose VA:s kunder på fler områden än tidigare.<sup>107</sup> En nackdel med att bara ha en leverantör som uppgavs är att man inte kan erbjuda kunderna helhetslösningar i form av paket med alla de funktioner kunden behöver.<sup>108</sup>

#### 4.2.1 Relationen med MP

Då VA:s inköp utgör en förhållandevis liten andel, runt 1 %, av MP:s försäljning kan det i vissa lägen vara svårt att från VA:s sida påverka leverantören. För att utöka sina möjligheter att aktivt påverka MP har VA påbörjat ett samarbete med de andra nordiska återförsäljarna. Detta samarbete innebär rent praktiskt att möten mellan MP och respektive återförsäljares säljare och servicetekniker hålls varje år i antingen Sverige, Norge eller Danmark för att behandla kundernas önskemål. Från MP:s sida deltar i dessa möten chefen för företagets avdelning för forskning och utveckling och ett antal tekniker. På mötena redogör återförsäljarna för den respons och eventuella önskemål på MP:s maskiner som de under det gångna året mottagit från sina kunder. VA har överlag stora möjligheter att få gehör för sina idéer hos MP vid dessa möten.<sup>109</sup>

Vad gäller MP:s medvetna försök att styra relationen med VA noterades en ökande trend mot mer formell styrning under den senaste tiden. "Tidigare var man mer asiatiskt återhållsam"<sup>110</sup> i detta avseende, men man har nu börjat ge mer omfattande omdömen om VA:s försäljningsprestationer. En intervjuperson uttryckte också att det i framtiden även kan bli tal om regelrätta lönsamhetsanalyser från MP:s sida, något som inte praktiseras i nuläget. MP formulerar istället generella försäljningsmål tillsammans med VA för hur många maskiner som de ska sälja per år. Sedan görs en uppföljning av hur försäljningen gått varje

---

<sup>106</sup> Johan

<sup>107</sup> Torsten

<sup>108</sup> Stefan

<sup>109</sup> Erik

<sup>110</sup> Torsten

kvartal. Skulle VA inte leva upp till de uppställda försäljningsmålen kan det på sikt leda till att agenturen sägs upp.<sup>111</sup>

VA:s prissättningsprocess börjar med att företaget mottar prislistor på de respektive produkter man förmedlar från MP. Därefter gör företagets säljfunktion en kalkyl på sina egna kostnader och hittar sin totalkostnad för varje typ av maskin. På denna läggs sedan en viss marginal för att nå ett lägsta pris. VA har som policy att lägga på ett antal procent på lägstapriset för att nå sitt erbjudna kundpris. Detta säkerställer att man har en viss nedåtmarginal vid prispförhandlingar med kund.<sup>112</sup>

Vid sidan av de prislistor som MP årligen skickar ut, genomför man också vissa rabattkampanjer. Dessa kan vara av varierande längd och beröra mer eller mindre omfattande delar av sortimentet. De är vanligt förekommande vid såväl nyintroduktioner av nya maskiner som lagerrensningar i MP:s tyska verksamhet. MP:s rabattstrategi varierar beroende på konjunktur och efterfrågan. Populära modeller säljer sig själva och har nästan ingen rabatt alls. Nya och mer svårsålda modeller rabatteras upp till 15 %. Lite mer lättsålda runt 10 % och för de populäraste är rabatten bara runt 4 %. Det förekommer även lagerrensningskampanjer. Detta är vanligt då maskinerna stått i MP:s tyska lager i mer än 1,5 år. Rabatten uppgår under dessa kampanjer till 15 %, samma som vid i en nyintroduktion.<sup>113</sup> Dessa rabattkampanjer är riktade mot VA och det är alltså upp till VA att avgöra hur stor del av rabatten man vill föra vidare till sin kund. Ofta kommer nästan hela rabatten kunden tillgodo, men ibland kan VA själva behålla en del av rabatten.<sup>114</sup>

Förutom de rabatter som erbjuds till alla agenturer kan VA i undantagsfall be MP om en extra rabatt. Detta kan vara aktuellt när man får möjligheten att komma in hos en potentiellt stor framtida kund som i nuläget använder en konkurrents maskiner eller om man av något annat skäl bedömer kunden som strategiskt viktig. Det kan också bli aktuellt med extra rabatter då det är stor order. Tidigare i år beställde ett svenskt företag fem maskiner till sin svenska fabrik. Samtidigt ville man att VA skulle leverera fem maskiner till företagets fabrik i Kina men till konkurrenskraftiga priser, alltså samma pris som den kinesiska agenturen erbjuder. Problemet för VA var att priset till kund i Kina låg ungefär 30 % under VA:s

---

<sup>111</sup> Torsten

<sup>112</sup> Ann-Marie

<sup>113</sup> Ann-Marie

<sup>114</sup> Erik

inköpspris. VA kontaktade MP som gick med på att rabattera sina priser så att VA kunde genomföra affären och alltså sälja totalt tio maskiner till en kund.<sup>115</sup>

I mån av tillgång hämtas de beställda maskinerna hem från lagret i Tyskland, då maskinen inte finns i lager beställs den direkt ifrån MP:s asiatiska produktionsanläggning. Detta enligt direktiv från MP. MP har sedan lagret i Tyskland öppnades månadsvis skickat ut uppdateringar över lagret, det senaste året har man dock gått över till att skicka dessa uppdateringar varje vecka. De maskiner som beställs hem från Tyskland har som regel kortare leveranstid än de maskiner som måste beställas från Asien. VA har mycket liten möjlighet att påverka leveranstiden på maskinerna. De maskiner som VA beställer hem från Tyskland betalar man hela frakten för till kund. De maskiner som man däremot måste beställa från Asien betalar MP frakten för till hamn i Sverige.<sup>116</sup>

När VA började sälja MP:s maskiner sköttes den dagliga kontakten mellan företaget och leverantören genom att den som hade en fråga ringde till någon på MP som man trodde kunde ha ett svar. Sedan etablerade MP ett försäljningskontor i Tyskland som har ansvar för de europeiska återförsäljarna. MP gav då VA direktivet att vända sig till kontoret i Tyskland med sina frågor. Kunde inte Tysklandskontoret besvara frågorna skulle de i sin tur ta reda på svaret och återkomma till VA. Då VA växt under de senaste åren har resultatet blivit att många olika personer, främst olika säljare, har ringt till Tyskland för att ställa frågor. Detta har inneburit en viss irritation för Tysklandskontoret då de fått besvara samma frågor om och om igen. Därför valde man för några år sedan att instruera VA att enbart använda en kontaktperson mellan VA och MP, detta för att effektivisera kommunikationen. VA upplever att det fungerar bra att ha en person på företaget som sköter alla frågor till MP. Säljare och tekniker vänder sig i första hand till henne och hon vidarebefordrar frågorna och svaren. En vidare utveckling av detta är att kontaktpersonen ombetts av MP att skapa ett arkiv över frågor och svar, och gå igenom arkivet innan en fråga ställs så att frågor som man vid ett tillfälle fått svar på ej ska behöva upprepas.<sup>117</sup>

Ett undantag från regeln finns dock. VA:s serviceavdelning kommunicerar till viss del direkt med MP:s tyska avdelningskontor i frågor som rör teknisk information om produkterna. Det

---

<sup>115</sup> Erik

<sup>116</sup> Ann-Marie

<sup>117</sup> Ann-Marie

förekommer också att man samarbetar ifråga om kundsupport i särskilt komplicerade problemsituationer. MP låter då flyga in specialister från Tyskland som kan samarbeta med VA:s serviceavdelning för att lösa akuta problem.<sup>118</sup>

Den kontinuerliga servicen av maskinerna är ett av de absolut viktigaste verksamhetsmålen för VA. För att säkra kompetensen hos sina servicetekniker har företaget ett avtal med MP i Tyskland om att man vid behov och i mån av tid kan skicka sina anställda på vidareutbildning vid MP:s tyska lokalkontor. Tidigare var man tvungen att skicka de tekniker man ville utbilda till MP i Asien, vilket var både omständligt och kostsamt. I nuläget arbetar dock VA:s servicefunktion under mycket stark tidspress och företaget uttryckte en önskan om att kunna sända sina anställda på utbildning oftare än vad som just nu är praktiskt möjligt.<sup>119</sup>

Viss skepsis uttrycktes i en intervju angående MP:s engagemang i relationen. En intervjuperson uttryckte att han uppfattar att kvalitén på MP:s produkter sjunkit under senare år och att företaget stundtals visar dålig förståelse för problemen hos lokala återförsäljare som VA. Anledningarna förmodades vara dels MP:s strävan efter högsta möjliga effektivisering av sin produktion, dels det stora geografiska avståndet.<sup>120</sup>

VA:s representanter menade spontant att man noga övervägt de eventuella risker som det skulle kunna innebära att enbart vara knuten till en enda leverantör. En ledningsrepresentant menade som svar på detta att VA kontinuerligt arbetar upp ett förtroendekapital som är knutet till företagets namn och kunnande och att man i och med detta kanske till och med skulle kunna klara ett byte av agentur.<sup>121</sup>

*”Man vill egentligen att kunderna pratar om VA och inte om MP.”<sup>122</sup>*

---

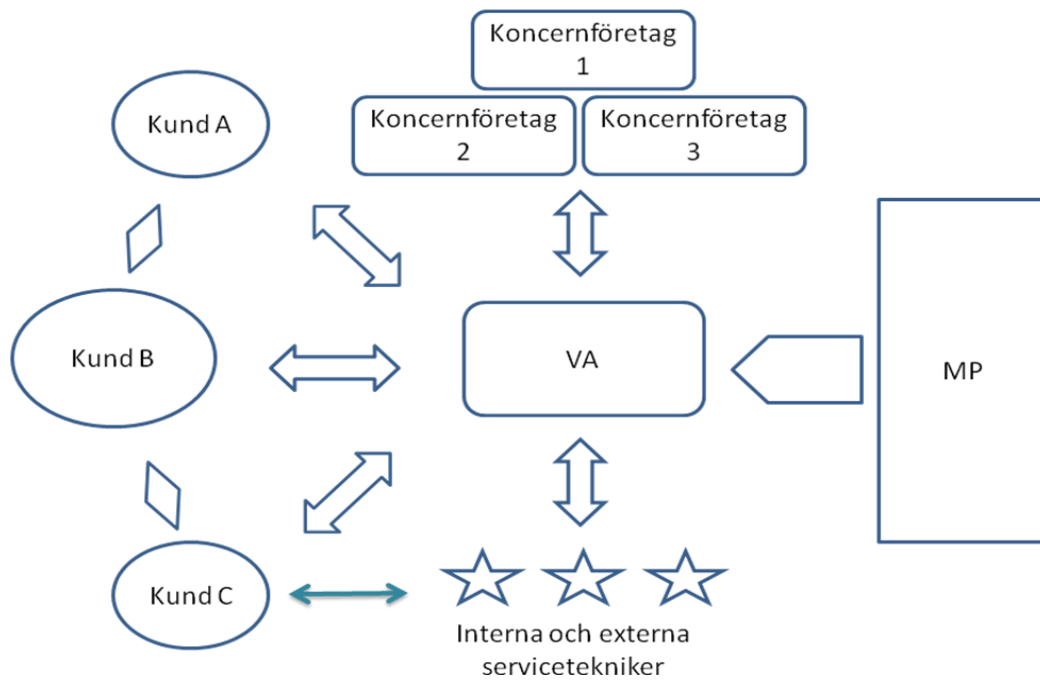
<sup>118</sup> Eva

<sup>119</sup> Eva

<sup>120</sup> Johan

<sup>121</sup> Torsten

<sup>122</sup> Torsten



**Figur V. Schematisk skiss över VA:s relationsnätverk (Egen figur)**

## 5 Analys

### 5.1 Identifierade styrmekanismer

Ett nätverk består av flera olika relationer som på ett eller annat sätt är beroende av varandra. Det innebär att det finns ett stort antal företag som försöker påverka sin relation med de andra företagen i nätverket. Det går alltså att hitta många relationer som de olika företagen försöker styra. Vi kommer här att undersöka vilka styrmekanismer som finns i de relationer som påverkar VA tydligast, nämligen de där de själva är inblandade. Det betyder att vi i första hand kommer att utreda vilka styrmekanismer som kan identifieras och som används av de olika parterna i relationerna mellan VA och MP samt i relationen mellan VA och deras kunder.

#### 5.1.1 VA:s styrmekanismer mot MP

I en relation mellan två parter kommer båda att försöka påverka sin motpart på olika sätt. Vissa åtgärder tar man för att stärka relationen och motpartens förtroende för en, andra görs för att stärka den egna positionen. Även om VA är mycket mindre än MP omsättningsmässigt och det därför kan framstå som att de har mycket liten möjlighet att

påverka dem försöker de ändå göra det genom att använda olika strategier. Vi ska här analysera dessa strategier och se vilka typer av styrmekanismer det rör sig om.

### **Formella styrmekanismer**

Det finns framförallt en formell styrmekanism som VA använder för att få MP att lyssna till deras önskemål om de produkter som utvecklas och säljs. Det är det årliga möte man genomdrivit, då MP:s högsta ledning inom forskning och utveckling kommer till Norden för att lyssna på vad de nordiska säljarna och serviceteknikerna har att säga. Detta möte kan kategoriseras som en beteendestyrning i enlighet med Ouchis ramverk.<sup>123</sup> Det hade antagligen varit mycket svårt för VA att få MP att gå med på detta om det inte varit för att man utnyttjade sitt nätverk. Genom att VA gick i allians med de andra nordiska agenturerna kunde man samla så stor påtryckningskraft att MP mer eller mindre var tvungna att gå med på det årliga mötet. Det visar också på vikten av att känna till sin motparts andra relationer i nätverket, då dessa kan användas för att förbättra ens egna möjligheter att påverka motparten.<sup>124</sup> Eftersom nätverket kan användas som ett redskap för att få mer makt gentemot motparten, är det viktigt inte bara att känna till sin motparts nätverk, utan att även själv aktivt bygga upp relationer med andra aktörer i nätverket för att med hjälp av fler kontaktytor få bättre tillgång till information och kanske hitta nya möjligheter för nätverket och relationen att utvecklas.

Det exklusivitetsavtal som VA och MP tillsammans skrivit på kan ses som en i högsta grad formell beteendestyrning för båda parter, då det i detta dokument behandlas hur de båda parterna ska bete sig i relationen med varandra men även i relationen med andra inom nätverket. Eftersom det är mycket svårt att i ett avtal täcka alla de situationer som kan uppkomma kan man också se att avtalets andemening i vissa avseenden har större betydelse än de rent formella formuleringarna, i det att dessa även skickar viktiga förtroendesignaler parterna emellan, vilket behandlas i nästa stycke.

### **Informella styrmekanismer**

De informella styrmekanismerna går i första hand ut på att vidareutveckla relationen och parternas förtroende för varandra. Det tar ofta lång tid att bygga upp förtroendet i relationen, men genom att aktivt begränsa sig till att bara sälja MP:s produkter har VA

---

<sup>123</sup> Ouchi (1979)

<sup>124</sup> Tomkins (2001)

genom en medveten strategi exponerat sig och tagit en medvetet högre risk till förmån för samarbetet med MP. Detta steg kan tolkas som en tydlig signal från VA att de har förtroende för MP och att de hoppas kunna fördjupa samarbetet. Förtroendet man signalerar är en tydlig form av tillit.<sup>125</sup> Genom att signalera tillit, i form av att medvetet exponera sig för risken att ens motpart utnyttjar situationen, hoppas man kunna bygga upp det relationellt baserade förtroendet.<sup>126</sup>

Som en kontrast till detta aktiva arbete för att utveckla relationen med hjälp av olika typer av förtroendebyggande kan man kontrastera det faktum att VA säger att de främst försöker bygga sitt eget varumärke och att man gärna ser att det för kunderna i första hand handlar om att köpa av VA och inte att köpa en MP-maskin. Denna strategi kan ses som ett försök från VA:s sida inte bli alltför beroende av relationen att trots att de numera endast säljer MP. Skulle denna strategi vara offentlig skulle den sannolikt vara en stark signal till MP att VA inte har fullt förtroende för relationen. Det kan tänkas att MP är medvetna om strategin, men tillåter VA att använda den då de har förståelse för att VA kan känna sig sårbara i relationen. Detta kan i så fall tolkas som en signal från MP att de i sin tur har tillit i relationen och försöker bygga upp det relationella förtroendet. Just denna aspekt var dock svårt att konkret dokumentera i vår undersökning, då den bygger på underliggande strategiavväganden som kanske inte ens är fullständigt definierade.

### 5.1.2 MP:s styrmekanismer mot VA och deras kunder

Eftersom MP är så mycket större än VA är det rimligt att se dem som dominerande i förhållandet. Vi tycker det är rimligt att anta att detta antagligen gör det lättare för dem att ställa formella krav på VA och därav också använda formella styrmekanismer.<sup>127</sup> Förutom att MP använder formella styrmekanismer kan vi i enlighet med Dekkers teori om att formell och informell styrning är komplement upp till en viss nivå, vänta oss att hitta en viss mängd informell styrning. Skälet till detta är att relationen är relativt långvarig och det helt enkelt blir för dyrt och svårt att kontrollera allt som VA gör med formell styrning. MP borde då i stället försöka att hitta sätt att bygga upp relationen med VA genom att förstärka förtroendet dem emellan så att VA:s incitament att bete sig opportunistiskt minskar. Vi har dock inte kunnat identifiera några tydliga informella styrmekanismer. Förklaringen till detta

---

<sup>125</sup> Sako (1992)

<sup>126</sup> Rousseau et al (1998)

<sup>127</sup> van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000)

skulle kunna ligga i kulturella skillnader mellan å ena sidan Dekkers studieobjekt och å andra sidan VA och framför allt MP. Detta antagande baserar vi på flera intervjupersoners uttalanden om skillnaderna mellan MP och VA:s tidigare amerikanska leverantör. Vi erbjuder detta endast som en möjlig förklaring då vi inte har tillräcklig empiri eller kunskap i ämnet för att våga dra en mer långtgående slutsats. De kulturella skillnadernas effekt på styrmekanismerna över tid kommer att behandlas utförligare nedan i avsnittet om tidsaspekten.

### *Formella kontrollmekanismer*

Ett av de tydligaste exemplen på beteendestyrning från MP:s sida som vi kunnat identifiera är det enkla faktum att företaget krävt att endast en person på VA ska upprätthålla den dagliga kontakten med MP. Detta är ett tydligt uttalat krav från MP:s sida angående hur VA ska bete sig i relationen. Ett ännu mer formellt krav kommer i form av exklusivitetsavtalet som innebär att VA inte får sälja några andra produkter än MP:s. Detta avtal är grunden för hur VA ska bete sig och genom att övertyga VA om att skriva på detta avtal har MP sett till att VA blivit mer beroende av sin relation till företaget. För att stärka sina argument i diskussionen om avtalet med VA använde sig MP av sitt nätverk och bad en annan av sina europeiska agenturer att visa hur bra det hade gått för dem sedan de skrivit på exklusivitetsavtalet med MP.

För att försäkra sig om att VA:s servicetekniker håller tillräckligt hög kvalitet har MP slutit ett avtal med VA om att serviceteknikerna med jämna mellanrum ska få utbildning på MP:s tyska kontor. Detta är ett sätt för MP att styra att serviceteknikerna är rätt utbildade på maskinerna samt att de är uppdaterade på de nyare modellerna och är ett bra exempel på beteendestyrning.<sup>128</sup> Det är viktigt ur både MP:s och VA:s synvinkel att serviceteknikerna är välutbildade, då detta är nödvändigt i umgänget med kunder och deras krav på god service. Dock innebär det faktum att MP själva utbildar dem att deras utbildning blir mer specifikt inriktad på enbart MP:s maskiner, då MP av naturliga skäl inte erbjuder utbildning på någon av konkurrenternas produkter. Detta minskar VA:s möjlighet att byta leverantör, då deras servicetekniker inte har någon detaljerad kunskap om andra maskiner än MP:s. En omskolning skulle eventuellt bli mycket kostsam för VA och medföra en omställningstid som skulle minska lönsamheten, om än bara temporärt. Sammantaget kan utbildningen sägas

---

<sup>128</sup> Ouchi (1979)

utgöra en informell styrning som binder VA närmare till MP. Tilläggas skall dock att VA själva aktivt eftersträvat denna utbildning, då specialistkompetens på MP:s maskiner är ett måste för att samarbetet ska vara effektivt så länge exklusivtavsavtalet är i kraft. Detta kommer också att påverka en annan del av VA:s nätverk, då det innebär att det blir relativt svårare för externa servicetekniker att få samma höga specialistkompetens på MP:s produkter som VA:s internt anställda tekniker.

Ett annat krav som MP ställer på VA är att de ska vara med och bemanna MP:s montrar vid olika stora maskinmässor. Dessa mässor är viktiga för att visa upp sig för befintliga och framtida kunder. För VA:s del är en stor fördel med detta att de inte själva behöver bekosta en monter på dessa mässor, men ändå får möjlighet att etablera kontakt med kunder ifrån deras upptagningsområde. Samtidigt begränsar det VA eftersom de inte får någon möjlighet att ha en egen monter på dessa mässor, vilket gör att det inte är VA:s namn som exponeras utan MP:s. Detta går stick i stäv med VA:s övergripande varumärkesstrategi, nämligen att få kunderna att känna att de först och främst köper av VA och att märket på maskinen är av sekundär betydelse. Genom denna typ av formell styrning försöker man genom att påverka VA:s beteende även påverka kundernas. Denna på ytan formella och odramatiska styrning kan alltså ses som ett implicit försök från MP:s sida att få kunderna att i första hand köpa MP och därigenom göra VA som säljare sekundär. Här styrs alltså inte bara vad VA ska göra utan även indirekt vad VA inte får göra, samtidigt som man försöker påverka relationen med kunderna.

De rabattkampanjer som MP stundtals genomför kan även de ses som en mekanism för att formellt styra VA och deras kunder. Rabatterna blir ett incitament för VA att i högre grad försöka sälja vissa specifika produkter, då man under rabattkampanjen kan ha en möjlighet att ge kunden ett bättre pris på just dessa, samtidigt som man själv kan behålla en större del av marginalen. Dessutom är rabatteringen ett försök av MP att styra efterfrågan på olika modeller under olika perioder. Vi är av åsikten att dessa rabatter närmast är att betrakta som en formell beteendestyrning i den meningen att de uttryckligen uppmuntrar VA att vidta vissa givna åtgärder (sälja mer av en viss maskin medelst prissänkningar). De har dock också i andra led implicita effekter på efterfrågan hos kunder, vilka dock är svåra att mäta.

MP använder sig också av resultatmätning i det att man gemensamt med VA ställer upp mål för hur många maskiner som VA ska sälja per år. Sedan görs en kvartalsvis uppföljning av hur försäljningen gått. Skulle VA inte leva upp till de uppställda försäljningsmålen diskuteras orsakerna till detta i möten mellan ledningen för VA och representanter för MP. Alltför låga försäljningssiffror skulle i formell mening kunna leda till att MP säger upp agenturen, men detta skulle enligt samstämmiga intervjuuppgifter först bli aktuellt efter en längre process.

### *MP:s informella kontrollmekanismer mot VA och dess kunder*

VI har haft relativt svårt att identifiera några tydliga informella styrmekanismer från MP:s sida i relationen till VA. Detta kan som diskuterats ovan delvis ha sin grund i kulturella skillnader mellan den asiatiska leverantören MP och den europeiska agenturen VA. Vi kommer att diskutera den kulturella aspekten av relationen utförligare i avsnittet om relationens tidsaspekt.

### **5.1.3 VA:s styrmekanismer mot kunderna**

Förutom att försöka påverka sin relation till MP försöker VA också påverka relationen till sina kunder. För VA:s del är det viktigt att se till att kunderna, oavsett storlek, är trogna och kommer tillbaka till företaget, samtidigt som det är nödvändigt för VA att faktiskt tjäna pengar på relationerna. Sammansmältningen av dessa två mål leder till en relativ frånvaro av formella, uppenbara kontroller och ett större fokus på informell förtroendestyrning.

### **Formella styrmekanismer**

Den formella styrning som VA själva utövar på sina kunder är i allmänhet inte speciellt omfattande och skiljer sig inte heller i stor utsträckning från kund till kund. I det avtal som alla kunder undertecknar vid köp av en maskin regleras dock i viss mån hur kunden ska bete sig. Där finns till exempel begränsningarna i garantin angivna, vilka stipulerar hur maskinen får användas för att garantin ska gälla. Dessutom finns där betalningsvillkoren som kunden måste uppfylla. I flera intervjuer uttrycktes åsikten att det kan vara svårt att utöva alltför omfattande formell styrning när det gäller själva kontraktsskrivningen, då detta eventuellt skulle ha en avskräckande effekt på vissa kunder. Att det i vissa fall dock skulle vara önskvärt med ett större mått av formella kontroller visar fallet där en kund, som dock inte ingått inom den snävare ramen för vår studie, använt en maskin långt över dess kapacitet och maskinen följaktligen gått sönder. Denna kund har nu hållit inne en viss del av sin betalning och

betraktar detta som kompensation för de uppkomna skadorna på maskinen. Problematiken är med andra ord inte självklar på just detta kontrollområde.

Ett annat exempel på formell styrning från VA är försöket att genom en mild, men bestämd beteendestyrning styra kunderna att alltid vända sig till en enskild kontaktperson på företaget. Skälet till att VA önskar att kunden enbart ska ha kontakt med en person är delvis att det förenklar för kunden, men även att det på sikt kommer att fördjupa den personliga relationen mellan säljaren och kunden vilket i sin tur ökar sannolikheten att kunden kommer att fortsätta köpa VA:s produkter. Denna formella styrmekanism leder till att utbytet mellan säljare och kund blir större. Detta stärker i sin tur den informella styrmekanism som just det relationella utbytet utgör och som vi kommer att diskutera senare i uppsatsen. Att relationen på sikt fördjupas när detta sker ökar också det relationellt baserade förtroendet. Kundens tillit ökar och då säljarens kunskap om kunden och dess behov ökar bör även kundens tilltro till säljarens förmåga öka.<sup>129</sup> Att detta också är fallet har indikerats av flera intervjupersoner.

### **Informella styrmekanismer**

Vi har under vår studie uppfattat att det finns fog för att anta att kunden då han/hon utvecklat en djupare relation med "sin" säljare inte kommer att uppfatta själva styrmekanismen som en sådan, utan aktivt kommer att vilja kommunicera med den person man redan har en etablerad kontakt med. Betydelsen av denna formella styrning avtar således över tid och ersätts med förtroendebaserad styrning i takt med att den personliga relationen mellan säljare och kund fördjupas. Våra intervjupersoner gav uttryck för att denna utveckling är vanlig i kundstocken generellt, men är mest utpräglad för mindre kunder. Utsagorna från Kund 1 och Kund 2 gav också entydiga indikationer på att de värdesätter förtroendet i relationen med studieföretaget i betydligt högre grad än de formella, kontraktuella skrivelserna. Detta kan relateras till Smiths resonemang om att formell styrning över tid minskar i betydelse<sup>130</sup> och ersätts med informella, någonting vi tydligt har kunnat observera i fallet VA. Vår studie bidrar således till att stärka bilden av att denna relation mellan formella och informella kontroller är valid även inom mindre relationsnätverk i verkstadsindustrin.

---

<sup>129</sup> Rousseau et al (1998)

<sup>130</sup> Smith (1995)

#### 5.1.4 Kundernas styrmekanismer mot VA

I en förhållandevis liten bransch som den vi studerat har kundkretsen uppenbarligen ett behov av att försöka påverka sin relation med VA på olika sätt. Då det finns flera rivaliserande märken som säljer liknande typer av maskiner som de VA saluför är företaget också tvunget att hantera vissa styrmekanismer från kunds sida på sin verksamhet, såväl formella som informella.

##### Formella styrmekanismer

Den mest uppenbara typen av formell styrning från kundernas sida är de avtal som skrivs vid köp av en maskin. I dessa regleras en stor del av hur VA ska bete sig mot kund och är av tydlig beteendestyrningskaraktär enligt Ouchis definition. Dessa avtals utformning skiljer sig dock markant åt från kund till kund. De små företagen använder sig oftast av de standardavtal som VA har utarbetat. Det är här viktigt för oss att göra en distinktion och konstatera att det är ett mycket tydligt mönster att företagen beroende på sin storlek använder formell styrning i olika stor utsträckning. Detta har inte enbart framkommit i intervjuer utan vi har även haft möjlighet att få se omfånget i volym på standardavtalet och jämföra detta med volymen på avtalet från ett utav de större företagen. Större företag använder sig således av mer kontraktuell styrning genom sina egna avtal och villkor. Till denna formella beteendestyrning knyts ett incitamentssystem som genom avdrag på priset och innehållen betalning ska se till att VA följer det som avtalats.

Vad gäller de enskilt studerade kunderna är formella styrmekanismer i form av avtal av stor betydelse för Kund 3. Denna kund reglerar majoriteten av alla avtal med VA på ett grundligt och standardiserat sätt med ett flertal klausuler och liknande förbehåll. För de mindre kunderna har dock de formella avtalen i stor utsträckning ersatts av mer förtroendebaserade styrmekanismer.

##### Informella styrmekanismer

Det finns även viktig informell styrning som kunderna använder för att styra VA. Den viktigaste informella styrmekanismen som kunderna har att tillgå och kanske till och med den viktigaste styrmekanismen totalt sett, har tillkommit som ett resultat av VA:s strategi att använda sina befintliga kunder för att hitta nya kunder. Denna strategi innebär att man tar stor hänsyn till att det är vanligt att de enskilda kunderna i VA:s nätverk interagerar sinsemellan. Denna interaktion har stor betydelse eftersom kunderna sannolikt

rekommenderar VA till sina egna kunder och leverantörer samt till andra företag med vilka de på ett eller annat sätt har en nära kontakt. Vi tycker det är rimligt att betrakta denna interaktion och framför allt kommunikation som en informell styrmekanism och att den är grunden till att VA begränsas i hur de kan agera mot varje enskild kund. VA är ju medvetna om att kunderna kommunicerar och risken är uppenbar att ryktet sprids vidare i nätverket om VA skulle behandla någon kund illa eller bara behandla två kunder olika. Kunderna kan alltså använda hotet om kommunikation via nätverket som en grund för att öka det kalkylbaserade förtroendet i relationerna. Det är värt att nämna att kommunikationen och de nära relationerna mellan kunder i första hand gäller de mindre företagen. De större företagen ligger alltså vid sidan av och tar inte på samma sätt del i det kommunicerande kundnätverket. Att bibehålla ett gott rykte verkar ses som en mycket viktig framgångsfaktor i branschen, något som också bekräftas av flertalet intervjupersoner. Detta står också i kontrast till den så kallad TCE-skolan inom relationship management, som menar att aktörer i första hand kommer att inrikta sig på att skaffa sig själva så stora egennyttiga fördelar som möjligt i varje enskild affärsrelation.<sup>131</sup>

En annan viktig informell styrmekanism som i grunden används av båda parter för att styra, speciellt i relationen med mindre företag, är de personliga relationerna mellan säljare och köparens representanter. En viktig insikt som vi fått under vår studie av nätverket är den stora betydelse de rent personliga relationerna på individnivå tillmäts. Ett flertal intervjupersoner underströk att de eventuellt skulle fatta annorlunda affärsbeslut om den eller de individuella motparter som de förhandlade med på ett annat företag i nätverket skulle sluta eller bytas ut. Kund 1:s uttalande om VA som en del av ett familjekoncept illustrerar på ett bra sätt de emotionella kopplingar som utövar en kontrollerande effekt på relationen mellan företagen och som i teoretisk mening ökar tilliten i relationerna. I en familj behöver föräldrarna inte formellt instruera sina barn att inte stjäla ur familjekassan, då målet är att barnen själva förstår att detta skulle skada det gemensamma bästa. Vi kunde i våra undersökningar konstatera att en liknande mentalitet fanns tillhanda i delar av det studerade nätverket (mest markant i den långvariga mellan VA och Kund 1).

Att individer tillmäts stor betydelse som kontrollerande faktorer är helt i linje med tankarna hos Tannenbaum, som interpreterar kontroll som summan av alla interpersonella kontakter

---

<sup>131</sup> Dekker (2004)

och relationer i en organisation och som Ouchi har anknutit till i sin forskning.<sup>132</sup> Ouchi noterar även själv en viktig möjlig anledning till varför aktörer i ett nätverk lägger stor vikt vid personliga relationer: uppbyggandet av ett omfattande förtroende i de personliga relationerna kan potentiellt minska höga transaktionskostnader.<sup>133</sup> Ouchi talar i sammanhanget om marknader med i huvudsak kortsiktigare fokus, men vi anser det befogat att betrakta hans teori som applicerbar även på den av oss studerade marknaden. Vi upplevde i flertalet intervjuer att de intervjuade såg goda relationer och god lönsamhet som två sidor av samma mynt. Detta kan ses ur perspektivet att ju djupare och mer rutinartade dessa relationer blir, desto mindre tid och resurser från de enskilda personernas sida kostar de. Att avlasta enskilda anställda och göra deras arbetssituation så smidig som möjligt verkar vara viktigt i den personcentrerade och humankapitalintensiva bransch som VA verkar i. Sammantaget kan i detta sammanhang personcentreringen och fördjupandet av relationer ses som en ömsesidigt verkande process som generellt i slutändan producerar ekonomiska fördelar åt båda aktörerna i en given relation.

Huruvida de personliga relationernas betydelse i sig av aktörerna betraktas som varande av godo eller ondo för branschen har inte varit i direkt fokus för vår studie. Vi har istället koncentrerat oss mer på att analysera de personliga relationerna som en styrmekanism och skälen för denna mekanisms existens. De utförda intervjuerna har dock i så gott som samtliga fall pekat på att aktörerna accepterar dessa förhållanden som en ren branschkaraktäristika och att man inte betraktar den som en fråga som går att påverka i någon större utsträckning.

Innan vi går vidare med analysen vill vi ta upp några viktiga poänger genomgången av mekanismer har visat.

- Samma mekanism kan användas av båda parter för att uppnå olika mål, eller det gemensamma målet att fördjupa relationen.
- Nätverket kan på olika sätt användas för att påverka relationerna
- Stora och små kunder använder inte samma typ av kontroll för att styra sina relationer

---

<sup>132</sup> Se Ouchi (1979)

<sup>133</sup> Ouchi (1979)

- Den personliga relationen på individnivå mellan aktörernas representanter är mycket viktig för styrmekanismens effektivitet

|        |  | <b>Styrmekanismer aktörer använder i respektive relation</b>  |                           |
|--------|--|---|---------------------------|
|        |  | VA:s styrmekanismer mot   | ... styrmekanismer mot VA |
| MP     | <p><b>Formella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beteendestyrning:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nordiskt möte med MP</li> <li>- Exklusivitetsavtalet</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Informella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tillit:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducera till en leverantör</li> </ul> </li> </ul>   | <p><b>Formella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beteendestyrning:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- En kontaktperson</li> <li>- Exklusivitetsavtalet</li> <li>- Events (mässor m.m.)</li> </ul> </li> <li>➤ Resultatstyrning:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontroll av antal sålda maskiner</li> <li>- Idag relativt låg grad av lönsamhetskrav, kan öka i framtiden</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Informella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kultur</li> <li>➤ Utbildning av servicetekniker</li> </ul> |                           |
| Kunder | <p><b>Formella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beteendestyrning:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Köpeavtal för maskin</li> <li>- En kontaktperson</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Informella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tillit:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personlig relation</li> </ul> </li> <li>➤ Tilltro till förmåga:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stort utbyte</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>Formella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beteendestyrning:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Köpeavtal för maskin</li> </ul> </li> <li>➤ Resultatstyrning:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Särskilda skadeståndsklausuler</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Informella</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tillit:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personlig relation</li> </ul> </li> <li>➤ Kommunikation kunder emellan</li> </ul>  |                           |

**Figur VI. Kategorisering av de identifierade styrmekanismerna i VA:s relationsnätverk (Egen figur)**

## 5.2 Förtroende som informell social styrning

Ovanstående genomgång har varit ett försök att definiera och beskriva de olika enskilda styrmekanismer som vi har kunnat identifiera i VA:s relationsnätverk. Kännetecknande för det relationsnätverk som vi har studerat är den stora betydelsen av förtroende mellan parterna som en informell social styrmekanism. Denna aspekt har behandlats utförligt i våra intervjuer, både spontant och som svar på icke-ledande frågor, och har beskrivits som den enskilt viktigaste faktorn för byggandet av relationer i nätverket. Vi kommer därför att fördjupa vår analys av just förtroende som informell social styrning i det studerade nätverket nedan. Förtroende som en social styrmekanism är nära knutet till aktörernas personliga relationer,<sup>134</sup> något vi även observerat under vår studie och därför kommer att behandla i ett efterföljande avsnitt.

### 5.2.1 Tillit (relationens bästa)

Sako differentierar mellan goodwill-baserat och capability-baserat förtroende, något vi valt att översätta med termerna tillit och tilltro till motpartens förmåga.<sup>135</sup> Tillit, definierat som tron på att den andra parten kommer att verka för relationens bästa även om han/hon har möjlighet att agera annorlunda, verkar vara oerhört utpräglad i branschen. Exempelvis nämnde en intervjuad aktör att han aktivt skulle kunna tänka sig att uppmana motparten att inte ge honom för lågt pris om han trodde att det skulle kunna skada motpartens företag och därmed affärsrelationen på lång sikt. Tron på motpartens ärlighet har också nämnts i flera intervjuer som ett viktigt fundament för byggande av långsiktiga affärsrelationer. I allmänhet verkar en strävan efter icke-opportunistiska relationer vara legio bland mindre aktörer i branschen. Detta är avsevärt annorlunda när det gäller relationer mellan relativt små aktörer som VA och verksamhetsmässigt stora kunder, vilka verkar agera med en betydligt högre grad av opportunism och lite mer kortsiktigt vinstfokus.

Vi tycker oss under vår studie ha fått ett antal belegg för att Dekkers tes om förtroende som ett substitut för mer formaliserade styrmekanismer kan vara applicerbar på den bransch VA verkar i.<sup>136</sup> VA:s relationshantering karakteriseras av ett begränsat mått av formaliserade/byråkratiska styrmekanismer, som växer i betydelse ju större kunderna är (dokument, förseningsklausuler etc), medan de sociala styrmekanismerna, och då speciellt

---

<sup>134</sup> Dekker (2004)

<sup>135</sup> Sako (1992)

<sup>136</sup> Dekker (2004)

graden av förtroende mellan parterna, verkar vara avsevärt viktigare. Just Dekkers resonemang om att förtroende minskar kostnaderna för relationell styrning ekar igen i flera av våra intervjuobjekts uttalanden. Det finns en spridd konsensus om att mer formaliserade styrmekanismer inte skulle vara till någon större nytta och eventuellt till ren skada, då fokus istället ligger på att göra den interpersonella relationshanteringen så friktionsfri som möjligt. Intervjuresultaten ligger i detta fall i linje med Macaulays tes att mer formaliserade styrmekanismer kan ha rent negativa effekter på det relationella förtroendet när väl ett grundläggande styrningssystem implementerats.<sup>137</sup>

En intervjuad person menade i samma anda att man som säljare har en informell policy att inte skaffa sig excessiva ekonomiska fördelar på en kunds bekostnad, även om man skulle ha möjlighet till det. Detta långsiktiga strategiska tänkande skulle vara ett resultat av att informella sociala styrmekanismer kan verka till förmån för ett mer långsiktigt strategiskt tänkande och på bekostnad av kortsiktiga ekonomiska fördelar.<sup>138</sup> I just den studerade verkstadsbranschen är risken dessutom stor att förtroendet för VA skulle skadas om kunder vid kommunikation sinsemellan upptäckte att de utnyttjats på ett väl magstarkt sätt i relationen med VA.

En annan intervjuare bekräftade ovanstående tematik med att förklara att explicit trovärdighet och att hans kunder känner att de kan lita på honom är de två i särklass viktigaste faktorerna i hans relationsbyggande gentemot kund. Ett lågt förtroendekapital i detta avseende kan göra det mycket svårt för VA att odla upp nya och upprätthålla existerande kontakter då många kunder kommunicerar sina intryck av VA sinsemellan. Det teoretiska anslaget att graden av förtroende i framför allt säljarnas personliga relationer är en viktig informell social styrmekanism bekräftas alltså av flertalet observationer.

### **5.2.2 Tilltro till motpartens förmåga att utföra uppgift**

Sako behandlar även tilltro till förmåga i en relation, med andra ord det ömsesidiga förtroendet för motpartens förmåga att utföra sina uppgifter i relationsutbytet.<sup>139</sup> Det är uppenbarligen viktigt att VA uppfattas som både kompetenta och "schyssta", alltså inte överdrivet profithungriga och agerande enbart i eget intresse. Detta torde vara ett resultat

---

<sup>137</sup> Macaulay (1963), även diskuterad i Rousseau et al (1998)

<sup>138</sup> Dekker (2004)

<sup>139</sup> Sako (1992)

av branschens relativa litenhet och personfixering, då misstankar om bristande kompetens och ett alltför hänsynslöst uppträdande skulle kunna skada relationen och motpartens förtroende i betydligt högre utsträckning än vad som eventuellt skulle vara fallet på en större, mer anonym och "marknadsmässig" marknad.

Rousseau et al har differentierat tre olika typer av förtroendekontroller och vi kan konstatera att samtliga är mer eller mindre vanligt förekommande i VA:s verksamhet. Vad gäller relationsbaserade förtroendekontroller är de inte helt oväntat mycket viktiga i VA:s relationsbyggande, då de huvudsakligen byggs över tid och genom gemensamma förtroendeskapande handlingar. VA:s raska personliga ingripande vid en felaktig leverans till en av sina kunder (på intet sätt någon unik handling) kan tjäna som ett bra exempel på en handling som syftar till att reducera motpartens risk och som är kännetecknande för just relationsbaserade kontroller. Ett genomgående tema i våra intervjuer var även att kontinuerlig interaktion mellan parterna över tid avsevärt bidrar till att bygga ett stabilt förtroende och detta är även en av hörnstenarna i byggandet av relationsbaserat förtroende enligt Rousseau et al.

Även kalkylerande förtroende är vanligt i VA:s relationsbyggande. Vi tycker oss se den som en underliggande trend i bland annat relationen mellan MP och VA, vilken numera har gjorts exklusiv genom ett särskilt avtal. Att MP har tagit det medvetna beslutet att endast använda VA tyder i vår mening på att företaget inte bara ser VA som en ytterst kompetent återförsäljare utan till yttermera visso som den allra mest kompetenta återförsäljaren av VA:s produkter på den svenska marknaden. De institutionella kontrollerna i branschen är egentligen föga komplicerade, då åtminstone den formella lagstiftningen i allt väsentligt varit densamma på verkstadsindustrins område under mycket lång tid.

### **5.3 Bakgrunden till de identifierade styrmekanismerna**

Tidigare i uppsatsen har vi kunnat konstatera att ett flertal informella sociala styrmekanismer är mycket viktiga för vårt studieobjekts relationsbyggande, men att det även förekommer en begränsad grad av byråkratisk styrning av relationerna från centralt håll. Vi tänkte i detta avsnitt försöka ge en bakgrund till varför just detta förhållande uppkommit genom att ta hänsyn till Ouchis tes om att verksamhetens karaktär inverkar på vilka styrmekanismer som används. Ouchi fokuserar i sin artikel på företagets interna kontrollsystem. Vi ser oss i vår studie ha fått åtskilliga belägg för att den interna strukturen

har en omfattande inverkan på de externa relationerna genom framför allt graden av styrning av säljarnas beteende. Vi menar därför att Ouchis ramverk, på engelska the characteristics of the transaction, the environment and the parties, i förlängningen är relevant för vår analys och kan bidra med viktiga poänger.

### 5.3.1 Characteristics of the transaction

Ouchis tes om att det i många kontrollsituationer görs en avvägning mellan verksamhetens task programmability och outcome measurability och att en låg grad av task programmability med fördel kombineras med en hög grad av outcome measurability verkar ha flera beröringspunkter med vårt studieobjekt. På VA:s säljfunktion arbetar företagets säljare med en hög grad av individuell frihet och ansvarstagande i odlandet av kundrelationerna. Säljarna är själva ansvariga för att boka möten och för hur mycket tid de spenderar på kontoret respektive ute på resa, för allokeringen av sin säljtid mellan olika kunder etc. I intervjuerna framkom att den personliga relationen säljare-kund är en mycket viktig faktor när det gäller att framgångsrikt göra affärer i VA:s bransch. Företaget uppmuntrar även betydelsen av denna relation aktivt genom att man har som policy att varje enskild kund ska kommunicera önskemål och klagomål till sin specifika säljare. Då VA:s centrala ledning har relativt begränsade möjligheter att kontrollera vad som sker på det rent personliga relationsplanet mellan säljare och kund blir företagets task programmability låg. Vad man kan kontrollera är istället säljarnas resultat: hur mycket man säljer både kvantitativt och lönsamhetsmässigt, hur nöjda kunderna är och liknande resultatparametrar. Det finns dock en liten grad av task programmability i det att säljchefen kontrollerar och godkänner eventuella särskilda villkor som erbjudits kund. Även det faktum att säljaren innan han förhandlar priset med kund gör en prisuträkning för olika maskiner i samarbete med back-office-funktionen kan tolkas som en relativt svag men ändå relevant intern resultatstyrning, då back-office har god inblick i företagets lönsamhetsförutsättningar. I detta sammanhang spelar även MP:s riktade rabattkampanjer en viktig roll, då dessa påverkar såväl lönsamheten hos enskilda produkter som att de medverkar till att just dessa produkter säljs med större energi. Även om ledningen fortfarande har relativt vaga begrepp om hur en specifik relation odlas kan man alltså fokusera säljarnas ansträngningar på vilka produktgrupper som ska säljas och därigenom åstadkomma en resultatstyrning.

Studieföretaget präglas av vad vi med Ouchis terminologi skulle vilja beskriva som en byråkratisk styrmekanism: då företagets centrala ledning har begränsad insikt i de exakta framgångsfaktorerna för de individuella säljarna upprättar man inte några mer raffinerade styrmekanismer för deras beteende utan kontrollerar istället deras resultat. Vi kan alltså konstatera att även om de sociala styrmekanismerna verkar vara de i särklass mest betydelsefulla för företagets verksamhet, förekommer även ett visst mått av byråkratisk styrning från centralt håll. Detta ligger helt i linje med Ouchis tankegångar om att sociala styrmekanismer växer i betydelse när byråkratiska och marknadsmekanismer är svåra att implementera.<sup>140</sup>

Att task programmability kan sägas vara låg i verksamheten sammanhänger med dess höga personfixering och det faktum att relationsbyggande är en mångskiftande verksamhet vars framgångsfaktorer är mycket svåra att dokumentera och generalisera med en hög grad av säkerhet. Vad gäller output measurability anser vi att den i fallet VA ändå får betraktas som relativt hög, givet att man fokuserar på mätbarheten hos de rent ekonomiska lönsamhetsfaktorerna. Även när det gäller kvalitetsaspekten av att mäta output av de produkter VA levererar måste mätbarheten trots allt bedömas som relativt hög. VA står i kontinuerlig kontakt med kunderna för att följa upp deras åsikter om kvalitén och servicen på de levererade maskinerna och för att kunna förmedla dessa till MP. Sammantaget anser vi att VA generellt har goda möjligheter att bedöma såväl de ekonomiska som de kvalitetsmässiga resultaten av sin verksamhet och att output measurability i den meningen kan betraktas som hög. Detta är i allmänhet något som skulle tala emot ett förtroendebaserat styrningsmönster.

Vad gäller graden av egentlig asset specificity mellan VA och MP kan denna diskuteras. Den är knappast hög på ett rent transaktionsfysiskt plan, då det med fog kan antas att MP med vissa svårigheter skulle kunna byta återförsäljare i Sverige, detta då företagets maskiner har ett starkt varumärke i landet. Det finns dock fog för att föra en diskussion om inte asset specificity i detta fall mer skulle kunna ha att göra med en relations-psykisk aspekt, med andra ord sk human asset specificity.<sup>141</sup> Det står klart att MP och VA investerar avsevärda resurser på att odla en konstruktiv relation företagen emellan i form av löpande daglig

---

<sup>140</sup> Ouchi (1979)

<sup>141</sup> Langfield-Smith (2003)

kontakt, regelbundna möten för att utbyta information om kunders åsikter om MP:s produkter och liknande. VA:s anställda har även en omfattande kunskap om MP:s produkter och flera av de intervjuade gav uttryck för tron på att flertalet kunder i branschen även förknippar varumärkena VA och MP på ett för båda aktörerna fördelaktigt sätt. Som kund vet man att man får kunnig service angående MP:s produkter när man vänder sig till VA. Summan av alla dessa mänskliga resurser och PR-kapital som lagts ned på odlandet av relationen VA-MP bör utgöra ett starkt argument för att relationens asset specificity kanske är högre än vad en ytlig studie ger anledning att tro. Även om maskinerna i sig själva kan säljas till andra parter utan större organisatoriska förändringar gäller detta inte den mycket viktiga försäljnings- och servicekompetensen som VA besitter och som man kontinuerligt utvecklar i samarbete med MP. Man skulle utifrån detta perspektiv alltså se själva kompetensen som en tillgång och att det finns en hög human asset specificity i relationen VA-MP som teoretiskt skulle resultera i ett tydligt förtroendebaserat styrningsmönster. Detta är också vad vi tyckt oss kunna observera.

Sammanfattningsvis karakteriseras VA:s verksamhet alltså av hög human, om än inte fysisk, asset specificity. En förtroendebaserad relation bygger enligt van der Meer-Kooistra på låg task programmability, vilket är fallet med VA:s säljarbete och relationsbyggande i nätverket, själva fokuspunkten för vår studie.<sup>142</sup> Den bygger även på låg output measurability, vilket kan diskuteras i fallet VA. Slutligen anges även hög asset specificity som en lämplig grund för en sådan relation, vilket trots allt inte verkar vara fallet i fysisk mening i detta fall, men desto mer avseende mänskliga tillgångar. Van der Meer-Kooistra menar att ett uttalat förtroendebaserat mönster i företagets affärer, likt det som vi tyckt oss kunna observera hos VA, kännetecknas av ovanstående samband mellan Ouchis faktorer. Vår studie stärker således generellt sett det tidigare observerade sambandet mellan dessa faktorer.

### **5.3.2 Characteristics of the environment**

Den miljö i vilken VA verkar karakteriseras av en relativt hög grad av stabilitet. De rent affärsmässiga förutsättningarna är till stor del beroende på konjunkturen i verkstadsindustrin, vilken går i vågor med mer eller mindre förväntade toppar och dalar. Under tiden för vår studie hade branschen enligt samstämmiga intervjuutsagor nått en definitiv topp, med påföljande hög arbetsbelastning för framför allt företagets servicedel.

---

<sup>142</sup> van der Meer-Kooistra (2000)

Aktörerna i branschen är dock relativt förutsägbara i sin efterfrågan och antalet aktörer förändras också det relativt långsamt över tid. Detta gör att även om företagets taktiska fokus kontinuerligt flyttas från antal sålda maskiner under högkonjunktur till lite mer utpräglade "paketförsäljningar" med inkluderande av servicekontrakt under sämre konjunkturer, så känns det rimligt att beskriva branschen som relativt förutsägbar över längre perioder och därmed stabil i MCS-teoretisk mening. Det vore därför inte speciellt vågat att påstå att VA:s marknad är ett bra exempel på s.k. "future known contingencies".<sup>143</sup> Langfield-Smith menar att en marknad på vilka sådana förhållanden råder kommer att lämpa sig väl för långsiktiga förtroendebaserade relationer, någonting vi även kan observera i fallet VA.<sup>144</sup> En marknad som är relativt stabil på längre sikt främjar långsiktigt relationsbyggande och dessa tankegångar har bekräftats i flertalet av våra intervjusvar avseende studieföretagets långsiktiga strategier för sitt relationsnätverk.

### 5.3.3 Characteristics of the parties

Som framgått med stor tydlighet under intervjuerna är en aktörs rykte i branschen en mycket viktig faktor när det gäller att etablera och vårda sina kund- och leverantörsrelationer. Detta då branschen kan betraktas som relativt liten, kunder kommunicerar sinsemellan och ett dåligt rykte skulle kunna få potentiellt sett mycket skadliga effekter för VA:s trovärdighet som återförsäljare. Kompetensrenommé är också en av de faktorer som enligt Langfield-Smith är grundläggande för utvecklingen av ett förtroendebaserat styrningsmönster,<sup>145</sup> och detta är en konsekvens av att långsiktigheten och fokuset på ömsesidigt förtroende i ett sådant system mer eller mindre förutsätter att aktörerna kan påvisa ett gott rykte för sin motpart i förhandlingar.

Sammanfattningsvis menar vi att förekomsten av och fördelningen mellan olika sorters styrmekanismer i det studerade nätverket bör ses mot bakgrunden av hur VA:s interna kontroll påverkar säljvdelningens konstruktion av VA:s formella och informella styrmekanismer. Ouchis ramverk utgör en bra utgångspunkt för analysen av hur VA:s interna förhållanden i slutändan ger effekter på styrmekanismerna i relationer till externa aktörer. Säljvdelningen, vilket man i vår studie kan betrakta som den mest vitala för relationsbyggandet, borde teoretiskt sett genom sin låga task programmability, relativt höga

---

<sup>143</sup> På svenska närmast "framtida kända eventualiteter".

<sup>144</sup> Langfield-Smith (2003)

<sup>145</sup> Ibid.

asset specificity (detta kan även observeras på koncernnivå) och höga monitoring capacity präglas av informell styrning i hög utsträckning. Detta är också såvitt vi kunnat konstatera fallet i VA. Detta resonemang är även helt i linje med Ouchis tankegångar. Även hans tes att relativt stabila miljöer uppmuntrar långsiktiga relationsstrategier stärks av resultaten i vår studie.

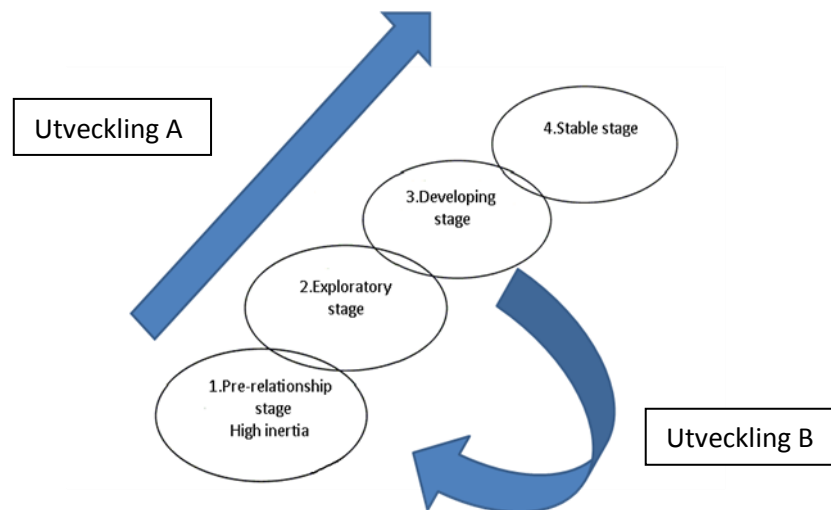
#### 5.4 Tidsaspekten

Som vi har diskuterat i ett tidigare avsnitt skiljer sig VA:s relationer med mindre kunder radikalt åt jämfört med de med större kunder. Relationerna med mindre kunder är avsevärt mindre formaliserade och mer personbundna och följer ofta den generella utvecklingen i Fords relationsmodell som beskrivits tidigare i uppsatsen. Vi har här valt att beteckna den generella utvecklingen av en relation enligt Fords modell som "Utveckling A", i vilken relationen successivt fördjupas och därmed i allmänhet rör sig från stadie 1 till stadie 4.

De stora skillnaderna i relationen till mindre respektive större kunder beror uppenbarligen till stor del på att större kunder har en benägenhet att byta ut sina representanter med jämna mellanrum, vilket inte är fallet i lika stor utsträckning hos mindre kunder. VA har på grund av detta ständiga skiftande av samarbetspartners aldrig möjlighet att fördjupa relationen på det personliga planet och bygga ett långsiktigt förtroende.

Sett utifrån Fords modell kan vi här observera att dessa relationer från ett inledningskede utvecklas till steg 2 eller möjligtvis 3, för att sedan återföras till steg 1 då kundrepresentanten byts ut. Som vi tolkar Fords modell inom ramen för den mycket personcentrerade verkstadsbranschen beror relationen mellan aktörerna och då även relationens utveckling mycket på den personliga relationen mellan VA:s säljare och kundens individuella representanter. Ett skifte av enskilda personer blir i sig då en faktor som får mycket konkreta konsekvenser för i vilket stadium relationen befinner sig. Då en större kunds representant ersätts försvinner, pga av att dessa kunder ofta har en större, mer byråkratisk organisation och relationskompetens därför är knuten till personer på ett individuellt plan, en stor del av de investeringar som eventuellt gjorts på det informella planet. De formella styrmekanismerna kan fortfarande vara desamma, men den bild av utvecklingen våra intervjupersoner gett är att relationen i många fall i stort sett återförs till grundstadiet vid ett personbyte ("Utveckling B"). Detta får en stor negativ inverkan på de informella sociala kontrollerna, som ju i teoretisk mening ofta har ett längre samarbete över

tid som en grundförutsättning för uppbyggnad av förtroende mellan parterna. Även detta ligger i linje med Fords resonemang, då han påpekar att just de informella styrmekanismerna är desto viktigare än de formella för relationens kvalitet. Det är nämligen dessa informella mekanismer, som personliga kontakter och förtroende, som skadas mest av ett skifte av personer.



**Figur VII. Hur relationer i nätverket tenderar att utvecklas olika beroende på kundens storlek (Grundfigur i Ford *et al* 1998, modifierad av författarna)**

Att större kunder väljer att byta ut sina representanter har sannolikt framför allt strategiska orsaker. Genom att ständigt återföra relationen till det mer opersonliga inledningsstadiet undviker man en utveckling som beskrivits av flera av våra intervjuobjekt. Denna innebär att ju längre relationen fortskrider och ju mer informell den blir, desto mer benägna är de involverade representanterna att ge varandra fördelar. Prisförhandlingar blir mindre hårda och det är lättare att ge ut rabatter som kanske inte är optimala ur lönsamhetssynvinkel etc. Det förefaller rimligt att anta att större kunder har mer att förlora på en formalisering av relationen med VA än små, då de större kunderna redan i tidigt skede har en mäktig förhandlingsposition i relationen. Detta kan bero på stora potentiella ordrar, det faktum att MP aktivt förordar starka relationer med givna stora kunder då man vill in i vissa branscher etc.

Sett till de enskilda styrmekanismerna blir formella kontrakt och regelbundna, inplanerade möten mellan aktörernas representanter betydligt viktigare i relationen med de större kunderna. När det gäller långvariga relationer med mindre kunder är det betydligt vanligare

med mer löst formulerade kontrakt med färre klausuler. Kommunikationen sker också på ett mer personligt plan, med fler telefonsamtal och ett bredare dryftande av olika problem i förtrolig ton. Vi menar att en viktig anledning till dessa relationers lösare utformning är den höga graden av implicit förtroende mellan parterna och att denna byggs upp över tid, som kan förväntas enligt van der Meer-Kooistra.<sup>146</sup> Vi tycker oss också kunna konstatera att betydelsen av de informella kontrollerna, som graden av personlig kännedom och kommunikationen i relationen, ökar i takt med att relationen förlängs och fördjupas över tid. Det känns dock relevant att reflektera över om inte det är i synnerhet kommunikationens kvalitet mer än dess mängd som är avgörande för dess roll som informell styrmekanism. Intervjupersonerna har överlag gett uttryck för att det ofta är i högsta grad individuellt hur ofta och på vilket sätt man kommunicerar i varje enskild relation, men att tonen i allmänhet förändras till betydligt mer förtroendefull och informell i takt med att relationen fördjupas. Dessa utsagor bekräftar Mohr & Nevins teser om att kommunikationens kvalitet är dess väsentliga aspekt.<sup>147</sup>

Vad gäller de styrmekanismer som vi kunnat konstatera att MP använder i relationen med VA har de inte förändrats i lika hög grad sedan relationen inleddes. MP har kontinuerligt gett VA en relativt stort svängrum och handlingsfrihet med endast smärre regelrätta styrmekanismer, som exempelvis företagets insisterande att VA endast ska kommunicera genom en person. Detta kan dock komma att förändras sedan VA nu blivit exklusiv agentur åt MP. Formella kontroller och noggrannare uppföljning av lönsamhetskalkyler kan eventuellt bli vanligare. Denna utveckling har enligt vårt sätt att se på saken mindre att göra med Fords syn på relationsutveckling än med kulturella skillnader i managementstyrning mellan Japan och USA. I våra intervjuer med ledningen uttrycktes en tro på att det amerikanska styrningssättet med noggrannare verksamhetskontroller än exempelvis det traditionellt japanska håller på att bli allt vanligare i branschen och i MP:s syn på relationshantering. Dessa kontroller ligger på såväl det formella (potentiellt mer detaljerade lönsamhetskalkyler) som det informella planet (tätare besök och kommunikation från MP:s ledning etc). Det är dock ännu för tidigt i den nyligen ingångna, exklusiva agenturrelationen för att man ska kunna dra några definitiva slutsatser om hur MP ämnar förändra sin styrning, om detta alls är fallet.

---

<sup>146</sup> van der Meer-Kooistra (2000)

<sup>147</sup> Mohr & Nevin (1990)

En annan viktig potentiell orsak till varför relationers utveckling över tid skiljer sig beroende på kundens storlek är graden av förtroende i relationen mellan parterna. I Fords relationsmodell byggs förtroende mellan parterna upp långsiktigt och kommer i fokus först i fas 3, efter mer eller mindre långa perioder av kommunikation och commitment. VA:s relationer med mindre kunder baseras i hög grad på den omfattande anpassningen och det ömsesidiga förtroende som karakteriserar relationer i stadierna 3 och 4, medan relationerna med de större kunderna ständigt återförs till stadie 1 och ett stabilt förtroendekapital därför inte kan byggas upp.<sup>148</sup>

Såväl Fords relationsmodell som Jonsson och Mohr & Nevin lägger stor vikt vid kommunikation som en viktig faktor då det gäller att bygga förtroende över tid. Detta är även en röd tråd i våra intervjuobjekts beskrivning av relationsbyggande. Att etablera en kontinuerlig personlig relation med kundens representant som ger affärsrelationen en vänskaplig färg och att ständigt höra av sig angående framtida affärer och uppföljning av gamla är enligt samstämmiga uppgifter nödvändigt för att bygga upp ett långsiktigt förtroende. De individuella säljarnas kommunikativa förmåga är här oerhört viktig och är också ofta en egenskap vars kvalitet utvecklas och ökar över tid. En intervjuperson menar att det kan ta avsevärd tid, ett år eller mer, för en säljare att "bli varm i kläderna" och att såväl hans möjlighet att inleda nya relationer som hans förmåga att framgångsrikt odla dem han redan upprätthåller i viss mån påverkas av den tid han varit aktiv i yrket.

Vid inledandet av nya kontakter i branschen är priset en mycket viktig faktor. Såväl VA som deras kunder i senare led är försiktiga med att ta ut för höga introduktionspriser då ett lågt pris är en viktig beslutsfaktor vid inledande köp av tjänster i branschen. Just priset som relationsbyggande faktor är en aspekt som inte tas upp av Ford och överlag känns det som om Fords modell saknar viss validitet i beskrivningen av just inledningsfasen av relationsbyggandet i den studerade branschen. Vad vi observerat är att mer hårda värdefaktorer som pris och teknisk kapacitet, och i viss mån säljarens övertalningsförmåga, är utslagsgivande vid etablerandet av helt nya affärsrelationer. Vid upprättandet av nya kontrakt med aktörer som VA redan har en tidigare relation till är läget dock annorlunda: utslagsgivande i dessa situationer är inte pris så mycket som kundens förtroende för VA:s pålitlighet och slående ofta är det den personliga relationen mellan VA:s säljare och kundens

---

<sup>148</sup> Ford et al (2003)

representanter som är det absolut viktigaste. Denna personliga relation har enligt flertalet intervjuobjekt grundlagts i en kontinuerlig och i många fall intensiv kommunikation över tid, i vilken säljaren ofta måste ta initiativet till att arbeta för att bygga upp en mer långsiktig relation. I detta avseende bekräftar således vår studie Ford med fleras betonande av kommunikation som avgörande för uppbyggandet av en relation.

Det verkar med andra ord som om Fords modell kan appliceras på VA:s bransch rent generellt. Ett problem som dock verkar finnas är att det enligt säljarna är mycket svårt att bygga upp relationer med kunder som lämnat VA och köpt ett annat märke. Förtroendet i branschen är med andra ord likt det på exempelvis aktiemarknaden: det tar lång tid att bygga upp, men går snabbt att radera.

Flera akademiska verk har diskuterat vikten av attityder och personliga relationer för en framgångsrik uppbyggnad av affärsrelationer.<sup>149</sup> Flera intervjupersoner nämnde självständighet och framåtanda som viktiga egenskaper för en framgångsrik säljare och det står klart att en stor del av relationens kvalitet och långvarighet står och faller med säljarens personliga kompetens. VA verkar i en bransch med relativt få aktörer och en god personlig kontakt med såväl säljare som servicetekniker på de olika företagen förefaller ha en avgörande effekt på kundernas och leverantörernas val av samarbetspartners. Andra faktorer som pris och produktkvalitet spelar också en betydande roll, men generellt har vi funnit att de rena personkontakterna är den enskilt mest utslagsgivande aspekten för om en relation utvecklas och fördjupas eller inte.

Jonsson citerar Rotter<sup>150</sup> som beskriver just aspekten förtroende som “a generalized expectancy held by an *individual or organization* that the word of an individual or organization can be relied upon.”<sup>151</sup> Vi menar att just denna definition äger stor relevans i den specifika sektor vi har studerat. Individer bygger upp ett stort förtroendekapital både i egenskap av representanter för ett företags resurser och kompetens, men också baserat på sina egna högst personliga egenskaper. Denna växelverkan mellan person och organisation förefaller ha en mycket stor betydelse för huruvida en relation i sektorn kan byggas

---

<sup>149</sup> Se bl.a. Faulkner (1995), van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) och Jonsson (2003).

<sup>150</sup> Se Jonsson (2003)

<sup>151</sup> Förf. kursivering

framgångsrikt och kan relateras till Faulkners teorier om personers betydelse i relationsbyggande.<sup>152</sup>

En viktig faktor för kvaliteten på en djupgående och långvarig relation som betonas av både Ford och Jonsson är en hög grad av commitment när det gäller att möta kunders krav. VA:s relation med Kund 1 är ett bra exempel på ett fall där företaget agerar på just ett sådant flexibelt och förtroendebyggande sätt. Då en fysisk egenskap hos en levererad maskin inte var den förväntade vid en leverans till Kund 1 anlände VA:s försäljningschef med mycket kort varsel till kundens högkvarter för att personligen övervaka att maskinen trots detta gick att installera. Detta visade på en stor flexibilitet hos VA:s personal på en hög nivå och var även ett resultat av den mycket djupa personliga relationen mellan VA:s försäljningschef och Kund 1:s före detta VD, som dock arbetar kvar på företaget och i betydande grad fortfarande står för kontakten med VA.

Det är tydligt att VA i sitt säljarbete strävar efter att etablera så nära relationer som möjligt med merparten av aktörerna i sitt nätverk. Detta görs dock av delvis olika skäl. Att VA som numera ensamstående agentur vill ha ett nära och konstruktivt samarbete med MP ter sig som något av en självklarhet och detta strävande är också av allt att döma besvarat från MP:s sida. Just ställningen som ensam agentur gör också att man har mycket att vinna på att etablera nära relationer med stora kunder. Märkestrogenheten i branschen är enligt samstämmiga utsagor i våra intervjuer relativt stor och det finns stora potentiella vinster i att kunna etablera varumärket VA i samband med MP:s i kundernas medvetanden. Även serviceteknikerna vill VA gärna etablera nära relationer med då deras kompetens är en viktig, men knapp resurs i branschen i nuläget. Sett utifrån det perspektiv på relationer som Mohr & Nevin diskuterar, är det rimligt att beskriva VA:s ambitioner i detta avseende som att man strävar efter att göra partnership relationships av transactional relationships. Detta sker, precis som Mohr & Nevin beskriver att man kan förvänta sig, huvudsakligen genom en omfattande kommunikation och bilaterala överenskommelser.<sup>153</sup>

Sammanfattningsvis kan man säga att flertalet relationer i det relationsnätverk vi har studerat faller inom ramen för ett par generella mönster: i allmänhet strävar båda eller åtminstone en part efter att fördjupa relationen över tid och därigenom bygga förtroende.

---

<sup>152</sup> Faulkner (1995)

<sup>153</sup> Mohr & Nevin (1990), se även Jonsson (2003).

En annan generell aspekt är att formella styrmekanismer som skriftliga policydokument och liknande är avsevärt viktigare i början av relationerna än när de fördjupats. Dock finns det skillnader i den praktiska hanteringen av relationerna och därav också styrmekanismerna mellan aktörerna. Vi har observerat att större kunder verkar ha en större aversion mot fördjupade personliga relationer medan mindre närmast betraktar detta som den största fördelen i att jobba med VA. Detta har som vi konstaterat ovan sannolikt strategiska orsaker. MP intar i kraft av sin särställning som VA:s enda agentur en mellanposition. De personliga relationerna verkar vara mindre betydande än vad som är fallet med mindre kunder hos VA, medan även de formella kontrollmekanismerna inte alls är lika utvecklade som de kan vara i avtal med VA:s stora kunder. Orsakerna till detta står sannolikt att finna i lägre relationskonkurrens och mer bargaining power för MP sedan tecknandet av exklusivitetsavtalet mellan VA och MP.

## **6 Diskussion**

Arbetet med denna case studie av ett relationsnätverk har varit mycket intressant ur ett flertal synvinklar. Vi menar oss ha fått en god bild av hur relationer praktiskt byggs inom denna bransch och hur dessa skulle kunna beskrivas inom ramen för det teoretiska ramverket med styrmekanismer. Empirin har vilat på en solid grund tack vare ett flertal längre intervjuer med de centrala aktörerna i relationsnätverket och vi är våra intervjupersoner stort tack skyldiga att de tog sig tid att diskutera igenom våra frågor med oss. Som nämnts har vi valt att fokusera in våra intervjuer på tre utvalda aktörer och slutsatserna i uppsatsen är naturligtvis främst baserade på dessa enskilda relationer, men vi har även funnit fog för att anta att ett flertal av våra observationer sannolikt är generaliserbara även på ett mer allmänt plan. Vår studie skulle dock sannolikt ha stärkts av mer omfattande empirisk insamling av material hos främst MP och vi skulle gärna se uppföljningsstudier på främst leverantörssidan, då vårt arbete huvudsakligen berör en agentur.

Studierna ger också viss anledning att tro att nätverket inte är exakt så linjärt och okomplicerat i relationsavseende som en yttlig anblick skulle kunna antyda. Som tidigare nämnts besitter serviceteknikerna stor makt på grundval av sin eftertraktade kompetens. Ett flertal har startat upp sina egna verksamheter och de som valt att arbeta inom ramen för

existerande företag åtnjuter i flertalet fall generösa löner och avtalsvillkor. Dessa aktörer har en mycket stor betydelse i nätverket pga att de besitter resurser (närmare bestämt sin tekniska kompetens) som är mycket eftertraktade av de andra aktörerna. Tillgången till servicetekniker är mycket viktig i VA:s relationsbyggande gentemot kund. En av kundernas viktigaste prioriteringar är att säkerställa att den egna produktionen löper friktionsfritt genom tillgång till god teknisk kompetens på maskinområdet, antingen in-house (som i fallet Kund 1), genom separata avtal med servicetekniker eller med ett nära samarbete med VA. En mer ingående granskning av serviceteknikernas roll i relationsbyggandet har dock legat utanför ramen för denna uppsats. Det vore därför intressant med en närmare studie av denna delbransch och vilken utveckling den kan stå inför givet den ständigt ökande efterfrågan på dess kompetens.

## 7 Slutsatser

Vi har i denna uppsats kunnat identifiera ett antal formella och informella styrmekanismer som påverkar relationerna i det nätverk av aktörer i verkstadsbranschen som vi har studerat. Vi har även kunnat konstatera att förekomsten av styrmekanismer och deras respektive betydelse varierar mellan de olika aktörerna. Vi har även använt oss av framför allt Ouchis och Fords ramverk för att ge en bild av vad vi betraktar som de huvudsakliga orsakerna bakom förekomsten av de beskrivna mekanismerna.

Relationer är mycket viktiga i branschen i allmänhet och för VA som agentur i synnerhet. Dessa byggs dock på delvis olika sätt i förhållande till leverantören MP och till stora respektive mindre kunder. Pris och produktkvalitet är alltid betydelsefulla, men dessutom även strategisk kontroll och ryktesbyggande. Tidsmässigt avtar betydelsen av formella styrmekanismer i takt med att en relation fördjupas medan betydelsen av informella ökar.

Omsättningsmässigt stora kunder har i allmänhet en mer distanserad syn på relationen, antagligen då ett alltför nära samarbete inte skulle tjäna deras strategiska intressen och de fokuserar följaktligen på formella styrmekanismer i relationsbyggandet. Dessa mekanismer berör i allmänhet såväl beteende- som resultatmätning. Små kunder ser istället vinster i en långsiktig relation och bygger gärna relationen på en successivt ökande grad av informella styrmekanismer.

Studerar styrmekanismerna i nätverket utifrån Ouchis teori om olika kontroldimensioner kan konstateras att detta ramverk ger en god vägledning till varför just de identifierade mekanismerna är de vanligast förekommande. Den höga human asset specificity och den låga task programmabilityn bidrar tillsammans med den relativt höga outcome measurabilityn till att motivera användandet av informella sociala styrmekanismer och då framför allt förtroende i nätverksrelationerna. Noterbart kan vara att detta mönster verkar gälla både internt, exempelvis i form av få byråkratiska kontroller från ledningens sida, och externt i VA:s fall.

Förtroende är en mycket viktig informell styrmekanism i nätverket som vi har studerat. Nätverket är litet och graden av byråkratisering vid löpande kontakter är i allmänhet låg, vilket gör att framför allt de mindre aktörerna förlitar sig på varandra och strävar efter att uppnå stabilitet i sitt nätverk genom nära relationella band snarare än genom formellt styrda kontakter. Byggandet av förtroende verkar också vara nära relaterat till den rent personliga kemin i relationen.

Sett ur en tidsaspekt kan vi konstatera att VA:s relationer i nätverket uppenbarligen utvecklas mest med små kunder. Eftersom relationerna med små kunder når ett högre fördjupningsstadium blir informella styrmekanismer mer vanliga i dessa relationer, medan relationer med större kunder sällan når ett långvarigt fördjupat stadium på grund av kontinuerligt byte av enskilda representanter, framför allt från kunds håll.

## 8 Källor och litteratur

### Litteratur

Chenhall, R H. (2003) *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, Accounting, Organizations and Society 28, 127-168.

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

Dooney, P M. & Cannon, J P. (1997) *An Examination of the Nature of Trust In Buyer-Seller Relationships*, Journal of Marketing, Vol. 61, No. 2, 35-51.

Faulkner, D. (1995) *International Strategic Alliances*, McGraw-Hill.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships*, Wiley.

Gadde, L-E. & Håkansson, H. (1998) *Professionellt inköp*, Studentlitteratur.

Håkansson, H (ed) (1998) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An interaction Approach*, Chichester: John Wiley.

Jonsson, P. & Zineldin, M. (2003) *Achieving high satisfaction in supplier-dealer relationships*, Accounting, Supply Chain Management, volume 8, nr 3, 224-240.

Kraus, K. & Lind, J. (2007) *Management Control in Inter-organizational Relationships*, i Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (eds), *Issues in Management Accounting*, Harlow: Prentice Hall, 269-296.

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

Lind, J. & Strömsten, T. (2006) *Why do firms use different types of accounting?*, Journal of Business Research 59, 1257-1266.

Meriam S.B. (1988) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur.

Mohr, J. & Nevin, J. R. (1990) *Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective*, Journal of Marketing, Vol. 54, Iss. 4 October, 36-51.

Ouchi, W G. (1979) *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*, Management Science, vol 25, no 9, 833-848.

Rousseau, D M., Sitkin, S B., Burt R S. & Camerer C. (1998) *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3, 393-404.

Sako, M. (1992) *Prices, Quality and Trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press.

Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). *Intra- and interorganizational cooperation: toward a research agenda*. *Academy of Management Journal*, 38, 7–23.

Speklé, R F. (2001) *Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective*, *Accounting, Organizations and Society* 26, 419-441.

Tomkins, C. (2001) *Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks*, *Accounting, Organizations and Society* 26, 161-191.

Trost, J. (2002) *Att skriva uppsats med akribi*, Studentlitteratur.

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* 25, 51-77.

Williamson, O.E (1991) *Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives*, *Administrative Science Quarterly*, 36. 269-296.

Yin R.K (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage publication Inc.

## Övriga tryckta källor

Diverse interna och externa företagsdokument från verkstadsagenturen VA, såsom försäljningsrapporter, standardavtal, informationsmaterial och liknande. Dessa kan på grund av uppsatsens anonymisering av företaget inte redovisas närmare i denna förteckning.

## Intervjuer

Intervjuer har ägt rum med ett flertal medarbetare, inom och utanför ledningen, i den studerade verkstadsagenturen VA. Representanter för två kunder har också intervjuats. Dessa kan dock i likhet med de studerade företagsdokumenten inte beskrivas mer ingående på grund av uppsatsens anonymisering av samtliga aktörer.

Följande lista anger våra intervjupersoners positioner på företagen, samt när de inspelade intervjuerna ägde rum. Namnen är fiktiva och datum för besvarande av eventuella följdfrågor har inte angivits, då detta skulle bli en alltför omfattande sammanställning.

|           |                                    |                        |
|-----------|------------------------------------|------------------------|
| Ann-Marie | Säljsupportansvarig på VA          | 2007-10-12             |
| Carl      | Relationsansvarig för VA på Kund 1 | 2007-10-29             |
| David     | Relationsansvarig för VA på Kund 2 | 2007-11-30             |
| Erik      | Försäljningschef på VA             | 2007-09-27, 2007-10-15 |
| Eva       | Servicesupport på VA               | 2007-10-15             |
| Johan     | Servicechef på VA                  | 2007-10-15             |

|         |               |            |
|---------|---------------|------------|
| Peter   | Säljare på VA | 2007-10-09 |
| Stefan  | Säljare på VA | 2007-10-12 |
| Torsten | VD på VA      | 2007-11-09 |