



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
Examensarbete på magisternivå
VT 2009

”Chain Reaction”

– En multipel fallstudie av slack i försörjningskedjan

Handledare:
Dr. Martin Blom

Författare:
Jesper Dahl
Andreas Lundh
Mari Sivertsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	”Chain Reaction” – En multipel fallstudie av slack i försörjningskedjan
Seminariedatum:	Torsdagen den 4 juni 2009
Ämne/kurs:	FEKP01, Examensarbete magisternivå, 15 Hp.
Författare:	Jesper Dahl, Andreas Lundh, Mari Sivertsson
Handledare:	Dr. Martin Blom
Nyckelord:	Slack, försörjningskedja, risk, kunskapsöverföring, värdekedja.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka företags attityder avseende slack i försörjningskedjan.
Metod:	Uppsatsen har en deskriptiv karaktär och det empiriska materialet är av kvalitativ art då vi använt oss av en multipel fallstudie och semistrukturerade intervjuer. Vi har vidare intagit ett hermeneutiskt perspektiv med abduktiv ansats vid genomförandet av studien.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsen utgår i stor utsträckning från de tre perspektiv som Oerlemans & Pretorius nämner avseende slack. Slack studeras i försörjningskedjan vilket är studiens andra teoretiska område.
Empiri:	Studien baseras på femton semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner hos nio svenska tillverkningsföretag.
Resultat:	Attityden till slack i försörjningskedjan är divergerande och är ofta kopplat till företagens interna syn på fenomenet. Vi har funnit tre distinkta grupper där åsikterna går från en positiv inställning där företagen skapar slack till negativ där företag eliminerar allt slack. Vi har funnit belägg för att slack hos leverantörer inte är alltid accepterat.

Abstract

- Title:** “Chain Reaction” – A multiple case study of slack in the supply chain
- Seminar date:** Thursday, 4th of June 2009
- Course:** FEKP01, Degree Project Master Level, Business Administration, Master level, 15 University Credits Points (UPC) or (ECTS-cr)
- Authors:** Jesper Dahl, Andreas Lundh, Mari Sivertsson
- Advisor:** Martin Blom, Ph.D.
- Key words:** Slack, supply chain, risk, knowledge transfer, value chain.
- Purpose:** The purpose of the thesis is to examine organizations’ attitudes towards slack in the supply chain.
- Methodology:** Using a hermeneutic perspective and an abductive research approach, we conducted a descriptive multiple case study through semi-structured interviews.
- Theoretical perspectives:** The thesis, to a large extent, emanates from the three perspectives mentioned by Oerlemans & Pretorius regarding slack. Slack is studied in the supply chain, the other theoretical perspective in this study.
- Empirical foundation:** The thesis is based on fifteen semi-structured interviews with key persons at nine production companies in Sweden.
- Conclusions:** The attitude towards slack in the supply chain is divergent and is often related to the companies’ internal opinion regarding the phenomenon. Three distinct groups have been identified, ranging from positive attitudes where slack is created, to negative attitudes where slack is eliminated. We have found evidence that slack in the supply chain is not always accepted.

Förord

Vi skulle först vilja rikta ett tack till våra fallföretag och respondenter som har gjort den här studien möjlig.

Vi vill också tacka vår handledare Martin Blom, som har ställt upp både innan och under uppsatsens gång och hela tiden varit tillgänglig med goda råd och konstruktiv kritik.

Jesper Dahl, Andreas Lundh och Mari Sivertsson

Innehåll

1. INTRODUKTION	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	9
1.3 SYFTE	12
1.4 DISPOSITION	12
2. METOD	13
2.1 FORSKARENS UTGÅNGSPUNKT	13
2.2 METODVAL	14
2.3 DATAGENERERING	16
2.3.1 INTERVJUPERSONER	19
2.4 TEORETISKT RAMVERK	20
2.5 AVGRÄNSNINGAR	22
2.6 GILTIGHET OCH TILLFÖRLITLIGHET	22
2.7 KÄLLKRITIK	23
3. TEORI.....	25
3.1 FÖRSÖRJNINGSKEDJAN	25
3.2 SLACK	30
4. EMPIRI OCH ANALYS	35
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION	35
4.1.1 AB STENSTRÖMS SKJORTFABRIK	36
4.1.2 DUOBAD AB	36
4.1.3 HENJO PLÅTTEKNIK AB	37
4.1.4 HÖGANÄS AB.....	37
4.1.5 LILJAS PLAST AB	37
4.1.6 PÅGEN AB	38
4.1.7 RED DOT	38
4.1.8 TRELLEBORG ENGINEERED FABRICS	38
4.1.9 TRELLEBORG WATERPROOFING	39
4.2 FÖRSÖRJNINGSKEDJAN	39

4.2.1	ANALYS FÖRSÖRJNINGSKEDJAN	46
4.3	SLACK	49
4.3.1	ANALYS SLACK	56
5.	SLUTDISKUSSION	64
5.1	SLUTSATS	64
5.2	STUDIENS BIDRAG	68
5.2.1	EMPIRISKT BIDRAG	68
5.2.2	TEORETISKT BIDRAG	68
5.2.3	PRAKTISKT BIDRAG	69
5.3	VIDARE FORSKNING	69
	KÄLLFÖRTECKNING.....	71
	BILAGA 1	78
	BILAGA 2	80

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1	EXEMPEL PÅ FÖRSÖRJNINGSKEDJA	11
FIGUR 2	HERMENEUTISK FÖRSTÅELSEPROCESS, BASERAD PÅ ALVESSON & SKÖLDBERG (1994).....	14
FIGUR 3	TEORETISKT RAMVERK	21
FIGUR 4	INTEGRERAD FÖRSÖRJNINGSKEDJA (FROHLICH & WESTBROOK, 2001).....	27
FIGUR 5	FÖRETAGENS ATTITYD TILL SLACK	58

TABELLFÖRTECKNING

TABELL 1	TEORETISK REFERENSRAM FÖRSÖRJNINGSKEDJAN	30
TABELL 2	TEORETISK REFERENSRAM SLACK	34

1. Introduktion

Inledningen har för avsikt att ge läsaren en presentation av studien och belysa dess relevans. Avsnittet inleds med en bakgrund som leder vidare till en problemdiskussion. Vi ämnar påvisa problematiken kring samarbete och informationsdelning i försörjningskedjan, vilket mynnar ut i uppsatsens frågeställning och syfte. Avslutningsvis ger kapitlet en beskrivning av uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Försörjningskedjor¹ är den nödvändiga infrastrukturen för produktion, distribution och konsumtion av varor och tjänster. I dess mest grundläggande form består en försörjningskedja av producenter, leverantörer, distributörer, återförsäljare och slutligen kunder på marknaden. Alla organisationer är i behov av att införskaffa produkter och tjänster för att fullfölja mål och visioner. Med införskaffandet följer skiftande grader av risk – oväntade händelser kan uppstå när det kommer till anskaffning, leverans och användning – vilket negativt kan påverka ett företags förmåga att betjäna dess kunder. Zsidisin & Ellram (2003) menar att sannolikheten att en risksituation kan uppstå och den efterföljande konsekvensen för bolaget som anskaffar varan eller tjänsten definieras leverantörsrisk².

För att hantera risk pekar Zsidisin & Ellram (2003) på att företag behöver utveckla osäkerhetsplaner för att undvika en skadlig effekt vid eventuella ogynnsamma händelser. Ett sätt att undvika problem vid sådana händelser utan att ingripa hos leverantören är att använda sig av buffert. Zsidisin & Ellram menar att även om det inte framgår explicit i agentteorin så används buffertar för att skydda organisationen från de negativa effekterna som uppstår vid en ofördelaktig händelse. Användningen av buffertar kan ses som en kortsiktig lösning av

¹ Författarnas översättning av supply chains.

² Författarnas översättning av supply risk.

problem kopplade till leverantörer, samtidigt som omfattande användning kan ses som problematiskt ur kostnadssynpunkt på grund av ökade inventarier, inkurans och den minskade möjligheten att utnyttja skalekonomi. Buffert kan ses som en form av överkapacitet, vilket kan finnas i flera former i företag och det kan relateras till slack (Bourgeois, 1981; Cheng & Kesner, 1997; Yasai-Ardekani, 1986). Nohria & Gulati (1996) definierar slack som den resurspool i en organisation som överstiger de nödvändiga resurserna som krävs för att producera en viss nivå av output.

Inom flera teoriområden finns det idag litteratur som beskriver fördelar och nackdelar med att dela information med leverantörer och kunder. Att det kan medföra betydande möjligheter för företag att skapa strategiska fördelar och uppnå exceptionella finansiella resultat genom att hantera kunder och leverantörer på ett mer effektivt sätt har fått allt större erkännande (Jap, 1999). Myers & Cheung (2008) är inne på samma linje och anser att ett nära samarbete med leverantörer och kunder skapar konkurrensfördelar då konkurrenter på den globala marknaden inte är företag – försörjningskedjor är det. Peter Kraljic var en av pionjärerna inom området och skrev redan 1983 i artikeln ”Purchasing must become supply management” om hur inköp måste bli en del av företagets strategi och inte bara ses som en fristående del eller tjänst med liten påverkan på företagets resultat.

Affärspressen har enligt Jap (1999) myntat termen ”pie expansion” för att hänvisa till samarbetsprocessen för att skapa ömsesidigt gynnsamma strategiska resultat mellan kund och leverantör. Dessa samarbeten är utformade för att expandera den ”paj” de kan ta del av, vilket gör att företagen gynnas jämfört med om de hade agerat var för sig. Samtidigt kan nära samarbeten medföra en väsentlig risk, då processen för att skapa strategiska fördelar innefattar att företagen delar känslig kostnadsinformation och information kring unika processer. Det kan förorsaka försämrad förhandlingsposition och exponering för opportunist (Jap, 1999).

1.2 Problemdiskussion

”...while cozy relationships sound good in theory, such relationships also provide an opportunity for covert activities designed to systematically cheat a partner.”
(Anderson & Jap, 2005:78)

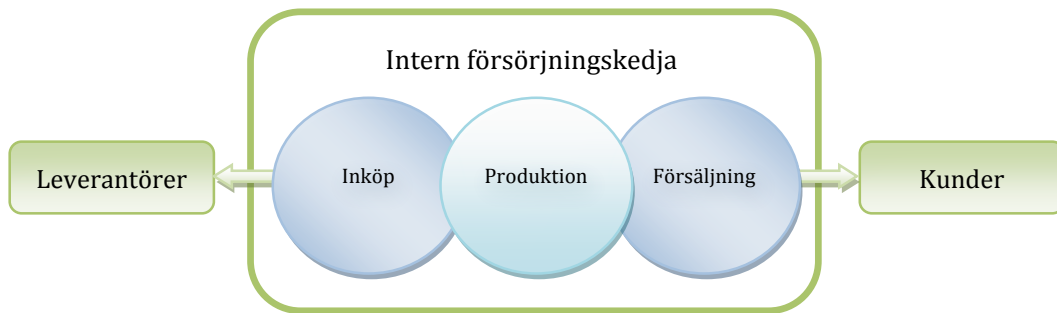
När företag delar kunskap och information finns det gynnsamma effekter som kan uppstå. Oavsett om det är genom formella metoder såsom möten eller enligt kontrakt, eller som följd av utbyten av mer informell karaktär, kan den information som överförs bidra till företags effektivitet och utveckling. Det finns även nackdelar med sådant informationsutbyte, vilket kan uttrycka sig genom konfidentiella eller känsliga uppgifter vilka företag helst ser som företagsspecifik kunskap.

För publika bolag är det viktigt att maximera värdet ur aktieägarnas synvinkel (Lazonick & O’Sullivan, 2000; Petersen *et al.* 2009). Om vi istället utgår från ett intressentperspektiv har ett centralt tema kunnat urskiljas i teorin – att möjliggöra en djupare förståelse hos chefer avseende intressenter och hur de strategiskt kan hanteras (Frooman, 1999). Intressenter identifieras enligt Donaldson & Preston (1995) genom deras intressen i företaget, oavsett om företaget i sig har några ömsesidiga intressen eller inte. Vidare menar de att alla intressenter ser om sitt eget hus, vilket medför en intressant aspekt angående beroendeförhållanden och samarbete över företagens gränser.

Anderson & Jap (2005) nämner en studie avseende relationen av en biltillverkare och deras bildelsleverantör där båda företagen investerade i ett djupare samarbete. I synnerhet leverantören ansträngde sig för att bygga starka band, lära sig tillverkarens verksamhet och få deras förtroende. De skapade avancerade rutiner och processer för att säkra leveranser till tillverkaren. De försökte även att bygga sociala relationer genom att uppmuntra personal till umgänge med tillverkarens personal, bland annat genom fotbollsmatcher sponsrade av leverantören. Relationen utvecklades väl och biltillverkaren gynnades på många vis då leverantören uppvisade extrem flexibilitet och kundorientering, och accepterade vid flera tillfällen nedskärningar i pris påbjudna av tillverkaren. Tillverkaren hade

alltså fördelarna med att vara vertikalt integrerade samtidigt som de inte behövde äga eller driva en enhet och den risk som ackompanjerar den. Utan biltillverkarens vetskap hade dock leverantören hittat egna sätt att tjäna på samarbetet. Genom att skära i kostnader och därigenom bryta mot kontraktet och samtidigt exploatera de anställdas relation till biltillverkarens anställda för att dölja de avvikelser som uppstod för biltillverkarens inköpsavdelning. Självklart inkorporerades en risk i detta förfarande, men enligt en person i ledningsgruppen kompenserades det för risken mer än väl. Förfarandet i det beskrivna fallet är enligt Anderson & Jap (2005) förvånansvärt vanligt förekommande, och det visar tydligt hur ett nära samarbete mellan leverantörer och kunder inte alltid är gynnsamt.

Bourgeois (1981) hävdar att konceptet slack i sig är intuitivt lockande och förmedlar en känsla av en dämpande effekt i form av överskottsresurser som antingen kommer att lösa många organisatoriska problem eller leda till gynnsamma initiativ som går utanför optimeringsprinciper. Vi instämmer inte helt med resonemanget, då två av uppsatsens författare skrivit kandidatuppsats som behandlade slack och fann att företag har en blandad åsikt om fenomenet (Andersson *et al.*, 2008). Vi tror att slack i de flesta situationer, och framförallt då chefer har lite vetskap om fenomenet, implicerar en negativ innebörd. Även då företag kan se det som positivt eller nödvändigt med slack eller överskottsresurser i den egna organisationen, kan det finnas aversion mot att leverantörer innehar slack och överskottsresurser och därmed inte utnyttjar maximal kapacitet. Hur mycket information som utbyts mellan företagen kan alltså vara en fråga om personliga preferenser eller intressenters åsikter och önskan. En intressant företeelse som framkom under kandidatuppsatsen var framförallt ett företag som verkligen förstod nyttan av slack, men samtidigt hade de inte förmåga att arbeta med överkapacitet då deras kunder inte tillät företaget i fråga att arbeta på ett dylikt sätt. Det gjorde att vi fann det intressant att vidare utforska hur företag egentligen ställer sig till slack i försörjningskedjan, där kunder och leverantörer kan ha ett starkt inflytande i processen. Nedan illustreras relationer och flöden i en försörjningskedja.



Figur 1 Exempel på försörjningskedja

Om en leverantör eller en kund ser det som icke önskvärt kan det finnas skäl för företag att inte dela med sig av information som rör överskottsresurser, utan att se det som en intern företeelse vilken inte framkommer i vare sig budget eller årsredovisningar.

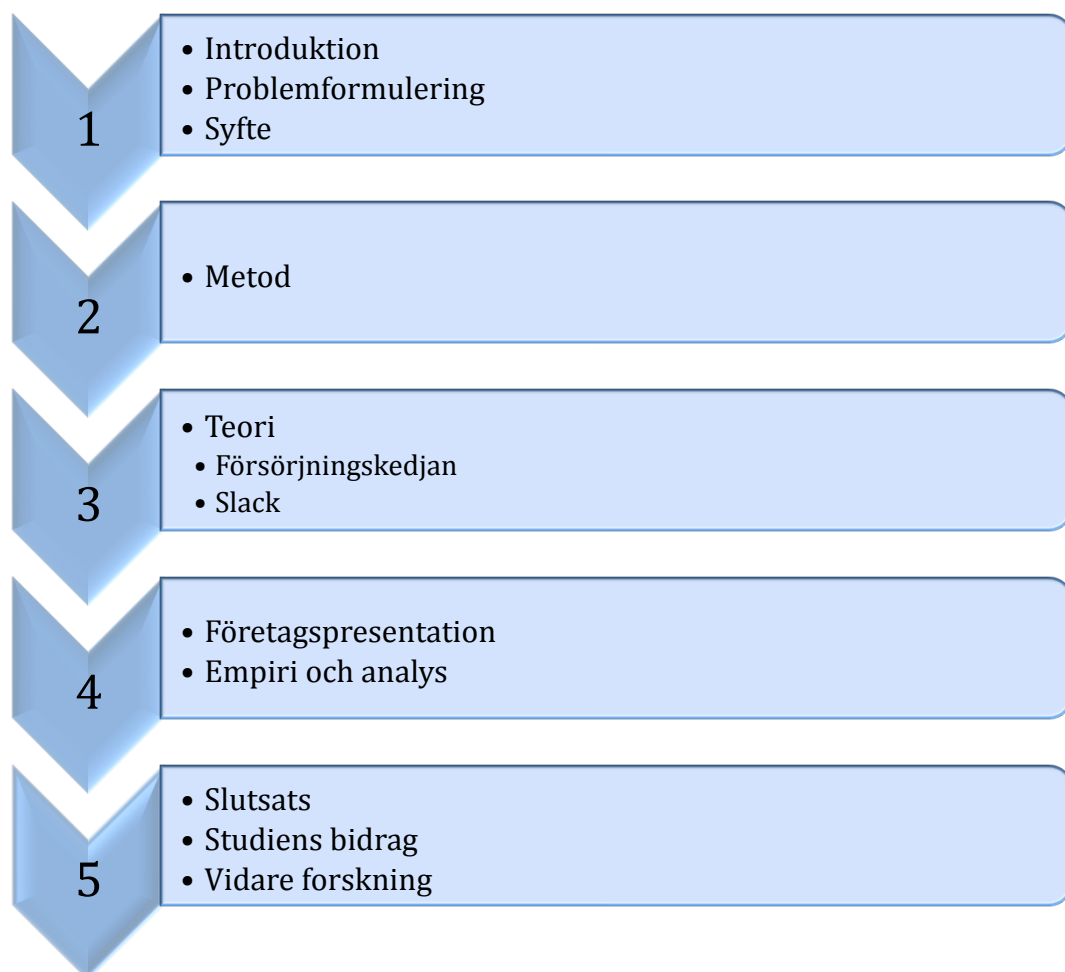
Det finns som sagt tillfällen då det kan vara mindre gynnsamt att dela med sig av information och slack kan ses som en mindre attraktiv faktor för existerande samt potentiella kunder och leverantörer. Därför har vi valt att utforska hur företag förhåller sig till slack, dels ur ett internt perspektiv men även hur de ser på fenomenet avseende information om detta till externa aktörer. Vi har inte funnit forskning som studerat förhållningssättet till slack hos aktörer i försörjningskedjan, vilket vi ser som intressant, och därför för det oss till vår problemformulering/frågeställning:

- Hur arbetar företag med slack i den egna organisationen?
- Hur förhåller sig företag till slack i försörjningskedjan?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka företags attityder avseende slack i försörjningskedjan.

1.4 Disposition

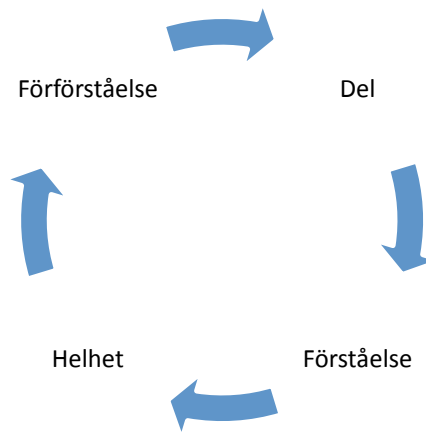


2. Metod

Kapitlet ämnar klargöra för hur uppsatsens syfte har uppnåtts. Avsnittet inleds med en redogörelse för vår vetenskapliga syn och dess influenser på arbetet för att sedan diskutera metodval och hur studien genomfördes. Både teoretiska och empiriska val belyses. Dessutom diskuteras studiens avgränsningar och källkritik i kapitlet.

2.1 Forskarens utgångspunkt

Den ontologiska ståndpunkten styr synen på människans möjlighet att skapa kunskap om världen och i kombination med uppsatsens syfte styr det vårt val av forskningsdesign, metod och tillvägagångssätt. Ett hermeneutiskt perspektiv har gett oss som forskare möjlighet att utföra denna studie på ett lämpligt sätt då hermeneutiken förespråkar en iterativ forskningsprocess där forskaren undersöker både enskilda delar och dess helheter för att skapa en förståelse. Förståelsen har successivt ökat i och med studiens process och inom hermeneutiken återfinns en förståelsecirkel vilken forskarna hela tiden arbetar efter (Alvesson & Sköldberg, 1994). Denna cirkel angrep vi genom en spiralansats och vi har utgått från de teoretiska ämnesområdena slack och försörjningskedjan. Då empiri har samlats in under hela arbetets gång har vi successivt utvärderat densamma för att se hur vi skulle ta oss vidare och om det fanns möjligheter att finslipa teorin. Därefter kunde vi se om ytterligare empiri kunde leda till en bättre förståelse för fenomenet slack i dagens företag (se figur 2). Det Alvesson & Sköldberg (1994) beskriver som hermeneutiskt objektiverande, att undersöka del och helhet, och det hermeneutiska alektiska, som bygger på en så kallad iterativ förståelseprocess med komponenterna förförståelse - förståelse, kompletterar varandra i studien.



Figur 2 Hermeneutisk förståelseprocess, baserad på Alvesson & Skoldberg (1994)

En abduktiv metod har tillämpats på studieområdet då arbetets process medfört en successiv utveckling av det empiriska tillämpningsområdet samtidigt som teorin finslipats och justeras. Växelspelet mellan data och empiri har skett under hela arbetets gång där vi genom att undersöka båda specifika delar och helheten skapar en förförståelse för tolkning och förståelse av fenomenet slack.

2.2 Metodval

Målet med studien har varit att undersöka fenomenet slack i ett antal företag, hur företagen ser på fenomenet och hur de förhåller sig till slack i försörjningskedjan. Studien har tagit en deskriptiv ansats då ämnesområdet är outforskat och då syftet har varit att förklara och på så sätt skapa en förståelse för fenomenet i olika kontexter har vi valt att låta studien anta ett kvalitativt upplägg. Vi var intresserade av att undersöka det unika och säregna på varje företag. Vad som gjort denna studie komplex var att vi ville utreda ett företags förhållningssätt till slack genom att intervjua individer på företagen. Empirin består av individers tolkning av fenomenet i olika kontexter från olika verksamhetsgrenar inom respektive fallföretag, vilket gjort att vi inte kan garantera att det är företagets syn på slack som framkommit. Den här formen av studie, då det är respondenten som avgjort vilken information som delgivits, har färgat förståelsen av situationen,

vilket i sin tur medfört att det är viktigt för oss som undersökare att inta en öppenhet gentemot det studerade (Alvesson, 2003). Det flexibla tillvägagångssätt som en kvalitativ studie innebär har gjort det möjligt för oss att under hela studiens gång ha en iterativ förståelseprocess då ny information insamlats. Förståelse är individuellt och en kvalitativ studie lämpar sig väl med vårt syfte att genom individers tolkning av ett fenomen få en djupare förståelse för det undersökta.

Empiri har samlats in genom att fokusera på företags försörjningskedja och dess olika kontexter. En intensiv undersökningsmetod lämpade sig väl då vi valde att gå på djupet och undersöka många variabler på några få enheter. Styrkan i denna typ av undersökning ligger i att vi får en djupgående analys av ett fenomen i den befintliga kontexten. Det är viktigt att inte fenomenet undersöks under andra omständigheter då det kan komma att påverka tolkningsarbetet (Jacobsen, 2002). En konsekvens med denna undersökningstyp är förmågan att generalisera samt huruvida resultaten är överförbara till andra kontexter vilket är en intressant aspekt. Men som Silverman (2001) nämner är det många författare som enbart ser kvalitativ forskning som deskriptiv och då denna studie intar en deskriptiv ansats menar han att generaliserbarheten inte är ett problem.

Val av empiriinsamlingsmetod baserades på vilken typ av information som ansågs vara mest lämpad för att besvara vårt syfte. En kvantitativ undersökning hade varit komplex att genomföra då den information vi sökt och erhållit varit svår att kvantifiera och återge i nummer och statistik. Denna typ av data ökar validiteten i en undersökning och man kan beskriva hur situationen är på ett flertal företag. Men då vi ville skapa en djupare förståelse valde vi att fokusera på ett fåtal objekt och gå på djupet istället för ytan. Möjliga val för en kvalitativ insamling av data är observationer eller intervjuer (Jacobsen, 2002). Med hänseende till våra begränsade resurser i fråga om access och tid ansåg vi att observationer var för resurskrävande att utföra, vilket föranledde vår uppfattning att ett intervjuförfarande på ett bättre sätt skulle gynna studien.

Det undersökta fenomenets natur är komplext och då det är ett företags syn på slack och hur de förhåller sig till slack hos leverantörer som varit i fokus för

arbetet valde vi att utföra semistrukturerade intervjuer med personer som har god insyn inom de områden där slack ofta existerar. Metoden att använda semistrukturerade intervjuer har den fördelen att vi gav individen en möjlighet att öppet besvara frågor och diskutera kring ett antal utvalda ämnesråden (se bilaga 1 för intervjuguide). Individens tolkning av fenomenet är det intressanta och det ställde stora krav på oss som forskare vid intervjuprocessen och efterföljande tolknings- och analysarbete. Att hantera en intervjusituation på ett sätt där man försöker minimera tendenser och därmed maximera trovärdigheten och relevansen av det insamlade materialet är ett problematiskt åliggande. Vi kan inte garantera att vi genom intervjuer med utvalda personer lyckats fånga företagets syn på slack, men vi har haft en medvetenhet om problemet då vi genomfört intervjuer och analys.

Alvesson (2003) förespråkar ett reflexivt tillvägagångssätt när man utför en kvalitativ studie som bygger på intervjuer. Komplexiteten i en intervjusituation är viktig att vara medveten om då man som undersökare även själv är en del av den sociala världen man studerar. Det har ställt krav på oss som forskare att vara kritiska inte bara mot intervjuobjektet utan även mot oss själva. Vi har samtidigt varit medvetna om den prägel vi kan ha satt på studien, då subjektivitet är en faktor som har påverkat den insamlade empirin, medvetet såväl som omedvetet.

2.3 Datagenerering

Data av både sekundär och primär typ har samlats in och använts i studien. Sekundärdata har inhämtats i form av årsredovisningar för fallföretagen. En multipel fallstudie har företagits för att samla in primär data. Det har gjorts genom semistrukturerade intervjuer med personer som innehar nyckelpositioner på utvalda fallföretag för att få inblick i deras syn på slack.

Vi har i vår studie inte haft några vidlyftiga begränsningar på vilka företag vi ville involvera, då fokus istället legat på att företagen skall vara en del av en försörjningskedja där produktion och tillverkning är tillräckligt. Därav har vi valt

att undvika serviceföretag som sällan använder sig av leverantörer i tillverkningsbranschen.

Vid val av intervjuobjekt strävade vi efter att komma i kontakt med personer som antingen hade adekvat insikt i det egna företaget, och/eller var väl insatta i kontakten med leverantörer och kunder. Vi prioriterade därför VD, produktionschef, försäljningsansvarig samt inköpschef, eller likvärdiga befattningar inom företagen. Beroende på företagets storlek och organisationsstruktur gjordes också bedömningar kring huruvida färre intervjuer var tillräckliga, eller om ytterligare intervjuer på företaget var önskvärda och/eller nödvändiga.

Kontakt med fallföretagen togs genom ett e-mail (se bilaga 2) där vi återgav information om ämnesområdet för uppsatsen samt en förfrågan kring huruvida intresse fanns för att delta i studien. Då vi använde oss av ett semistrukturerat intervjuförfarande och en abduktiv ansats där vi ville ha en öppen reflektion från den intervjuade ville vi inte ge ut allt för mycket information. Vi försökte därför att vara neutrala i beskrivningen av slack för att undvika *framing*³ och därmed minimera risken att intervjuobjektet gjorde egna antaganden och skapade egna uppfattningar innan intervjun. Därför skickade vi heller inte ut intervjufrågor i förtid. Vi beskrev endast övergripande begreppet slack. Vissa tillfrågade återkom och efterlyste mer information, varpå ett nytt utskick gjordes till dessa företag där vi mer ingående försökte att exemplifiera slack och var det kan finnas inom företag. Samtidigt försökte vi behålla den neutrala aspekt kring fenomenet vi ville förmedla.

Alvesson (2003) reflekterar kring problematiken som kvalitativ forskning innebär, vilket vi har försökt att behandla genom att i den mån det varit möjligt förlägga intervjuerna på respondentens kontor, dels på grund av att miljön där intervjun utspelar sig påverkar intervjuobjektet och dels för att vi ansåg det viktigt att träffa personen för att vi kan få en tydligare uppfattning om individen och dennes eventuella agenda. Vid intervjutillfällena har samtliga intervjuobjekt ställt sig

³ Ingen lämplig översättning har hittats, varför författarna har valt att behålla det engelska uttrycket

positiva till att medverka i vår uppsats och sett vikten med närhet mellan näringsliv och akademien.

Att bygga upp en förtroendegivande och personlig relation under intervjusituationen är viktigt då skapandet av identiteter görs både av intervjuare som respondent. I tolkningsarbetet har vi försökt att uttyda huruvida det som sagts under intervjun är en form av kulturellt manus, om det är individens egen tolkning eller om det är företagets kultur som påverkat framställningen av information om vad den anställde borde säga. Andra faktorer att ta hänsyn till var de moraliska och politiska aspekterna – delgav respondenten information där de kan framställas i dålig dager eller kan information förvrängas så de framställs som politiskt korrekta och legitimerade av företaget. Nämnade faktorer har vi försökt analysera och ha i åtanke genom processens gång genom att exempelvis be respondenten att utveckla eller omformulera vissa svar. Att ha en viss grad av skepticism mot den insamlade empirin är en förutsättning. I studien har vi skapat ett förhållningssätt till där vi tolkar det studerade från flera olika infallsvinklar och använder oss av olika vokabulär. Eftersom vi har haft begränsade resurser har vårt abduktiva tillvägagångssätt gjort att vi arbetat med multipla tolkningar och vi har försökt inta ett pragmatiskt tankesätt. Vi inser att en intervju inte kan ge en spegelbild av den verkliga situationen därav har vi reflekterat över de tre faktorerna miljön, respondenten och intervjuaren i vårt tolkningsarbete för att se hur de kan ha påverkat själva situationen.

2.3.1 Intervjupersoner

Följande personer har vi intervjuat för att samla empirisk information till vår uppsats:

Namn	Företag	Position	Intervjuform
Tommy Tedevall	AB Stenströms Skjortfabrik	Ekonomichef/ Controller	Personligt möte
Lars Carlsson	DuoBad AB	Delägare	Personligt möte
Niklas Hult	DuoBad AB	Delägare	Personligt möte
”Lisa Larsson”	”Red Dot”	Produktionschef	Personligt möte
Leif Svensson	Henjo Plåtteknik AB	Logistik- och produktionschef	Telefonintervju
Sven Bengtsson	Höganäs AB	Manager Material Development	Personligt möte
Sigurd Berg	Höganäs AB	Manager Tech Centre Europe	Personligt möte
Ulf Engström	Höganäs AB	Manager PM Components	Personligt möte
Owe Mårs	Höganäs AB	Manager Material Expert Centre	Personligt möte
Peter Johansson	Liljas Plast	VD	Telefonintervju
Mikael Mattsson	Pågen AB	Produktionschef	Personligt möte
Magnus Olofsson	Trelleborg Engineered Fabrics	Produktionschef	Personligt möte
Victoria Hellström Mader	Trelleborg Waterproofing	Produktionschef	Telefonintervju
Svante Sommar	Trelleborg Waterproofing	Inköpschef	Telefonintervju
Johan Gulldén	Trelleborg	Produktionschef	Telefonintervju

	Waterproofing		
--	---------------	--	--

2.4 Teoretiskt ramverk

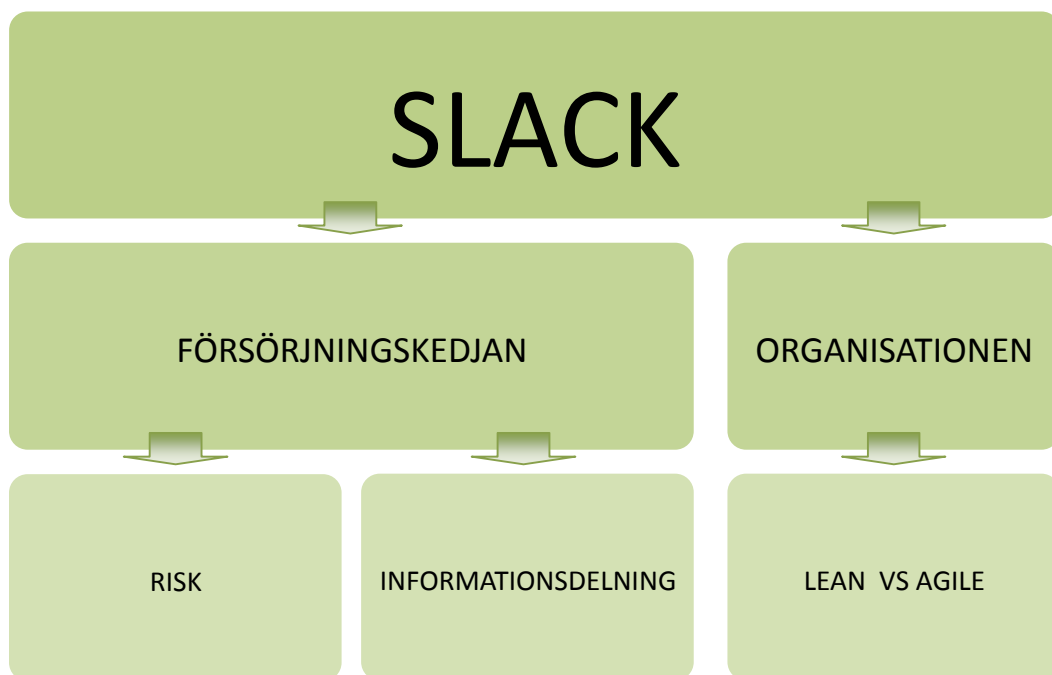
Då vi har valt att utreda företagets syn på slack hos leverantörer kommer vi att presentera försörjningskedjan där fokus ligger på deltagande aktörer, informationsdelning och risk. Med informationsdelning avser vi samarbetsgrad och företagets öppenhet gentemot deltagande aktörer i försörjningskedjan. Risk kommer att belysas utifrån beroendeförhållanden i försörjningskedjan. Vi valde att belysa slack i försörjningskedjan därför att vi anser att företagets position där är avgörande för vilken attityd de har om slack. Att utreda slack ur ett agentteoretiskt- eller ett intressentperspektiv är tillvägagångssätt som vi valde bort då vi fann det intressantare att enbart studera relationer av mer horisontell karaktär.

Vid val av teori då det kommer till området slack har vi valt att inte bortse från något specifikt område då vi inte har som mål att definiera slack eller utreda vilken definition de studerade företagen har utan utreda den allmänna synen. En bakgrund till slacklitteraturens problematik diskuteras av Oerlemans & Pretorius (2008) där de presenterar de tre divergerande perspektiven inom området idag. Slack kan vara positivt korrelerat med innovation men det finns även belägg för en negativ korrelation. Det tredje perspektivet är att det finns en optimal nivå av slack, för mycket eller för lite slack har en negativ påverkan på organisationen. Vi tror att en grundlig förståelse av slack är nödvändig för att skapa djupare insikt i problematiseringen och det syfte vi har med uppsatsen då det inte är vår syn på slack som skall redogöras för utan fallföretagens.

Slack kan även göra ett företag mer flexibelt, ett område som Whitehead (2000) diskuterar. Han poängterar nödvändigheten med att ha tillräckligt med resurser i företagen för att vara snabbanpassliga till förändrade situationer på dagens marknad. Myers & Cheung (2008) menar att det är försörjningskedjor som konkurrerar och även Kraljic (1983) beskriver hur viktigt det är att företag integrerar sina aktiviteter från leverantör till kund. Två intressanta aspekter inom slackteorin är innovation och riskhantering. Vi valde att ej fokusera på innovation

då vi ville få fram en mer allmän attityd på slack och inte enbart inriktad på innovationsklimatet. Zsidisin & Ellram (2003) diskuterar informationsdelning och riskhantering vilka är två områden som vi kommer att belysa för att analysera företagens situation. Riskhantering har även det kopplats till slack i tidigare studier (Miller & Leiblein, 1996; Palmer & Wiseman, 1999; Singh, 1986)

Slack kan alltså existera i form av överskottsresurser i organisationer. Överkapacitet kan finnas i bland annat personalstyrka, maskinkapacitet och lager. Vi har undersökt synen på slack dels i den egna organisationen vilket utgör den högra delen av vårt teoretiska ramverk, dels i försörjningskedjan vilket utgör den vänstra sidan. I den egna organisationen har vi undersökt om de arbetar för att reducera eller främja överkapacitet i organisationen, lean vs agile. I försörjningskedjan har vi fokuserat på faktorerna risk och informationsdelning för att utröna deras förhållningssätt gentemot slack.



Figur 3 Teoretiskt ramverk

2.5 Avgränsningar

Vi har i uppsatsen valt att inte använda oss av komplexa kvantitativa formler för att mäta slack hos våra fallföretag. Trots att ett flertal forskare har använt ett sådant förfarande (Geiger & Cashen, 2002; Latham & Braun, 2009; Wiseman & Catanach, 1997), finns det ingen universell mätmetod för slack. Dessutom är begreppet i sig fortfarande inte tillräckligt väldefinierat vilket hade försvårat en kvantitativ studie ytterligare. Nämnade faktum kombinerat med antalet företag och den begränsade tidsperiod som funnits för arbetet har medfört att en dylik studie inte varit möjlig.

Vidare har vi avgränsat oss vad gäller urval av företag. Vi har valt att enbart undersöka tillverkningsföretag lokaliserade i Sverige på grund av en lättare tillgänglighet och för att öka studiens reliabilitet. Anledningen till det är att eftersom vi utreder ett fenomen med en definition som är komplex och därmed vill vi inte få in ytterligare en faktor, det vill säga ett annat lands språkbruk, i studien.

Vi utgick från att värdekedjan är en förädlingsprocess som sker i organisationen medan försörjningskedjan tar formen av en försörjningsprocess. Fokus har legat på inputen av varor i organisationen, därmed har vi relaterat till termen försörjningskedja då vi utrett synen på slack. Då vi tittat på försörjningskedjan har vi valt att inte enbart se det tillverkande företaget som producent utan även som kund.

2.6 Giltighet och tillförlitlighet

Intentionerna med denna studie har varit att få en djupare förståelse för fenomenet slack i dagens företag. Genom att återge respondenternas svar i den utsträckning det varit möjligt avseende relevans och utrymme vill vi ge läsaren tillfället att skapa en egen uppfattning av respondentens svar.

Studiens tillförlitlighet, huruvida en annan forskare vid ett senare tillfälle kan uppnå samma resultat är en viktig aspekt i uppsatsskrivandet (Jacobsen, 2002). Vi har noga dokumenterat arbetsprocessen och de fakta som framkommit för att läsaren tydligt skall kunna se vad våra tolkningar och slutsatser grundar sig på. Att läsaren ges möjlighet att följa processen är viktigt i och med det abduktiva tillvägagångssättet där studiens design har vuxit fram under hela processen. Att studien har grundat sig på frivillighet och möjlighet till anonymitet motverkar förhoppningsvis faktorer som kan påverka studiens reliabilitet i empiriinsamlingen.

Validiteten i en kvalitativ studie bygger på hur tolkningen av den insamlade empirin har gjorts och hur den tolkade sanningen representerar det sociala fenomenet det avser. För att säkerhetsställa det i den grad det är möjligt har vi utvärderat arbetshypotesen under processen och om studien har genomförts på ett passande sätt för att resultaten skall matcha verkligheten. Då fallföretagen delvis har valts utifrån tillgänglighet, och eftersom slutsatser dras från det enskilda fallet, är det ändå viktigt att det empiriska materialet korresponderar med det teoretiskt valda ämnesområdet (Silverman, 1997).

2.7 Källkritik

Emilio Betti är en stark nutida företrädare för den objektiverande hermeneutiken och Alvesson och Skoldberg (1994) redogör för hans fyra kriterier (benämnes kanon) enligt vilka hermeneutiken skall bedrivas. Vi har valt att använda oss av dessa kriterier för att granska primärkällornas tillförlitlighet. De första två kriterierna riktar sig mot undersökningens objekt medan de två sista riktar sig mot tolkaren och undersökningens forskare.

Det första kriteriet berör tolkningen av källans äkthet och vilken sanningshalt man kan tillsätta respondenternas svar. Tolkning av en källas data skall göras utifrån de ursprungliga intentioner som källan kan ha. Det som skall förstås skall göra det utifrån sig själv, utifrån dess förutsättningar och situation. I intervjuförfarandet har

vi valt att fokusera på att bygga upp en relation med intervjuobjektet och möta respondenten i person för att få en bättre insikt i respondentens intentioner. Eftersom intervjuerna bygger på frivillighet och anonymitet har erbjudits borde risken för falska uppgifter förhindrats ytterligare.

Då intresse kan finnas för respondenten att vinkla information talar vi om en tendenskritik, vilket är Bettis andra kanon. Intresset att lämna denna information kan vara både medvetet och omedvetet. Respondentens tendens bedöms utifrån dennes bakomliggande situation. Viktigt är att ifrågasätta vem det är som egentligen talar och i vilket syfte information ges. Riskerna för det i vår studie är tämligen låga då anonymitet har erbjudits, men en aspekt vi måste ta hänsyn till i tolkningsarbetet av empirin.

I Bettis tredje kanon behandlas aspekten av samtidighetskritiken, det vill säga vilket avstånd och beroende respondenten har till det upplevda fenomenet. Avståndsaspekten visar att ju längre bort källan befinner sig från händelsen i tid och rum, desto större är risken att materialet har förvrängts vilket gör att det förlorar sitt värde. För att inte riskera att vi har samlat in sådan information har vi valt att enbart utföra intervjuer med personer på positioner som kräver en samtida kunskap och förståelse för fenomenet. Vi strävade efter att intervjua personer som har direkt kontakt med leverantörer för att skapa en omedelbar närhet då information lätt kan förvanskas när den passerat flera kanaler, vilket är beroendenas dilemma.

Det fjärde kriteriet kompletterar källkritiken med vår empati och centralt blir innebörden för de intervjuade objekten. Hur vi som författare tolkat materialet har påverkat studien i hög grad. Den bakomliggande premisen är att vi som forskare sätter oss in i mentala processer för att tolka den objektiverade informationens uppkomst.

3. Teori

Kapitlet återger den existerande forskningsfronten när det gäller våra två övergripande teoretiska områden – slack och försörjningskedjan. Avsikten är att ge en överskådlig bild av och belysa forskningsfronten samt de centrala teman som återfinns inom respektive teoriområde.

3.1 Försörjningskedjan

Michael Porter (1985) har uttryckt värdekedjan som en modell för att analysera primära och sekundära aktiviteter som utförs i en organisation för att skapa värde. Alla flöden leder fram till en kund och förutsättningarna för att ett företag skall lyckas skapas redan i inköpsarbetet. Både internt i företaget och i relationerna i värdekedjan pågår värdeskapande, värdebevarande samt värdeutvecklande processer. Genom processens gång adderas värde där fokus ligger på internt och externt värdeskapande vilket i slutändan resulterar i kundnytta, lönsamhet och måluppfyllelse. Det finns många variabler som påverkar relationen i värdekedjan – informationsdelning, grad av risk, målkonflikt och relationens längd är några exempel. Nagurney (2006) menar att en värdekedja inkluderar allt från de inblandade organisationernas struktur, människor, teknologier, aktiviteter till information och resurser involverade i relationerna mellan organisationerna. Genom värdekedjans gång förädlas inputresurser till att slutligen bli en produkt som når slutkonsumenten.

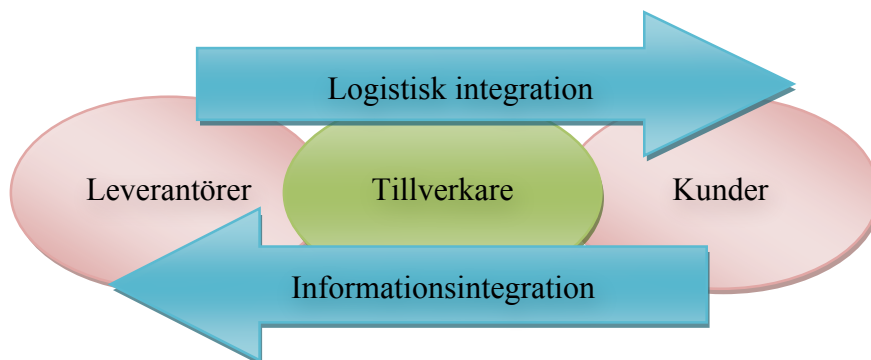
Många av de steg som sker mellan organisationer i förädlingsprocessen kommer att innebära försök till att maximera vinsten utan intresse eller kunskap om resterande aktörer i kedjan. En variant av värdekedjan är teorin om det utökade företaget vilket består av ett nätverk av självorganiserade företag som både kan operera gemensamt eller individuellt. Definitionen av det utökade företaget skiljer

sig från värdekedjan genom att relationerna kan vara av olika typer och på olika nivåer. Relationen kan exempelvis utgöras av kontrakt om samarbete, utbyte på den fria marknaden eller tillhörighet till samma intresseorganisation. Nätverk har blivit allt viktigare i och med att företag har blivit mer specialiserade, processer standardiserade och handel mer globaliserad. Företag fokuserar allt mer på sin kärnkompetens vilket leder till att beroendeförhållanden ökar gentemot leverantörer som tillhandahåller kringtjänster och input i företagen (Post *et al.*, 2002).

Avseende försörjningskedjans betydelse för organisationer har mycket forskning gjorts inom området. En av pionjäreterna var Peter Kraljic (1983) som hävdade att genom att utvärdera företagets situation då det kommer till hur mycket risk som är acceptabelt kan företaget undvika flaskhalsproblem och andra avbrott. Exempel på åtgärder företag kan vidta för att få en bra balans mellan flexibilitet och kostnad är huruvida de skall producera själva eller köpa in somliga komponenter och i vilken grad de skall samarbeta med leverantören för att bygga upp en relation som exkluderar suboptimalt beteende. Genom att utvärdera företagets situation utifrån de här två faktorerna kan företagets ledning och inköpschefer bestämma den strategi företaget behöver för att minimera risker till ett acceptabelt minimum. Även Day *et al.* (2007) hävdar i artikeln ”Unlocking the Value of Collaboration” att organisationer borde lägga större vikt vid att förstå och skapa relationer i försörjningskedjan för att maximera möjligheter som finns mellan parterna.

Lambert & Cooper (2000) belyser komplexiteten i att en försörjningskedja är ett dynamiskt system som ständigt genomgår förändringar och utvecklas. De tar bland annat upp problematiken då parterna har motstridiga mål, exempelvis när försäljaren vill producera stora volymer medan kunden vill hålla ned lagernivåerna. Lee *et al.* (1997) framställer i sin artikel ett fenomen som gav upphov till termen snärtpiskeffekten som först identifierades av Procter & Gamble då ordermönstret från en av deras bästsäljare, Pampersblöjorna, fluktuerade kraftigt. De ansåg själva att blöjkonsumtionen var relativt konstant under hela året och började därför undersöka saken. Genom hela försörjningskedjan fann de stora variationer i inventarier och orderingångar vilket visar på hur viktigt det är att

delge riktiga uppgifter och korrekt information. Optimalt vore enligt Lee *et al.* att dela med sig av den informationen till alla parter i nätverket. Samtidigt kan förvrängd information från ena änden av försörjningskedjan till den andra leda till ineffektivitet i form av missriktad kapacitet, överdrivna inventarieinvesteringar, dålig kundservice, förlorade intäkter, ineffektiva transporter och fel i produktionsscheman. Frohlich & Westbrook (2001) menar att för att vara en framgångsrik tillverkare idag så skall man ha integrerat sina interna processer till de externa leverantörerna och kunderna i en unik försörjningskedja. Det råder stark konsensus bland forskare idag om hur strategiskt viktigt det är att integrera leverantörer, tillverkare och kunder (Clinton & Closs, 1997; Eloranta & Hameri, 1991). Frohlich & Westbrook (2001) nämner två taktiker organisationer kan använda sig av. Dels kan de integrera framåtriktade aktiviteter i kedjan för att uppnå effektivitet genom exempelvis ett JIT-system⁴, dels koordinera det teknologiska och informativa flödet bakåt, från kund till leverantör. Bilden nedan illustrerar flödena.



Figur 4 Integrerad försörjningskedja (Frohlich & Westbrook, 2001)

Inom öppna kedjor etableras informationstransparens som nyckelstrategi för att avhjälpa situationer där efterfrågan förstärks vilket leder till förbättrad reaktion inom försörjningskedjan. Det innebär samtidigt att interorganisatoriska samarbeten överstiger normal nivå, vilket är i linje med den allt vanligare

⁴ JIT = Just In Time, ingen lämplig översättning har återfunnits.

uppfattningen inom teorin att samarbete över försörjningskedjans gränser kan föranleda konkurrens fördelar (Day *et al.*, 2007; Fisher, 1997; Myers & Cheung, 2008). Men samtidigt som det är viktigt att information på ett transparent sätt sprids genom försörjningskedjan har andra studier pekat på att informationsdelning *per se* inte är tillräckligt för att tillskansa sig konkurrens fördelar, utan även andra faktorer såsom delad vision, incitament och kontroll har betydelse (Bailey & Francis, 2008).

Riskhantering i försörjningskedjan vid katastrofsituationer är ett område Knemeyer *et al.* (2008) diskuterar och visar på sambandet:

”Riskhantering i försörjningskedjan vid katastrofsituationer är ett område Knemeyer *et al.* (2008) diskuterar och visar på sambandet: ”

Han menar att risk finns i många varianter och det är viktigt för företagen att lokalisera och utvärdera de risker som kan uppstå och deras potentiella konsekvenser. Byrne (2007) anser att en av de viktigaste åtgärderna ett företag idag måste göra är att hitta, kvantifiera och minimera den risk som finns i försörjningskedjan. Byrne föreslår en kategorisering av risk, där den kan anses vara antingen okontrollerbar, kontrollerbar eller någorlunda kontrollerbar. Vidare menar han att en majoritet av risk kan placeras under kategorin kontrollerbar och att det därför finns en möjlighet för organisationer att eliminera eller minimera risken istället för att organisatoriskt behöva möta den.

Zsidisin & Ellram (2003) har funnit indikationer för att inköpande organisationer hanterar risk genom att använda sig av tekniker som fokuserar på leverantörens beteende, till exempel genom att certifiera leverantörer. Deras studie testade främst riskhantering i försörjningskedjan, och då leverantörsrisk blir alltmer framträdande adapterar inköpande företag beteendebaserad styrning för att reducera informationsasymmetri samt konvergera leverantörsaktiviteter och organisatoriska mål. Dessa tillvägagångssätt stämmer väl med principal-agentteorin i och med att då upplevd risk ökar kommer organisationen att anta åtgärder för att reducera denna risk genom mer kontroll eller incitament. I situationer då det inte är lönsamt för det inköpande företaget att investera i sin

leverantör förespråkar agentteorin en resultatbaserad styrning. Enligt Zsidisin & Ellram (2003) använder inköparen vanligtvis verktyg såsom buffertar, intresset är resultatet och inte hur de minskar de skadliga riskerna en leverantör kan orsaka.

Betydelsen för en organisation att vara anpassningsbar är ett område Whitehead (2000) diskuterar och menar att en ny rörelse har växt fram kring millennieskiftet. Under 1980-talet introducerade många företag *lean production*⁵ efter de japanska biltillverkarnas modell, vilket inte fungerade lika bra när det infördes i fabriker i USA. Den nya rörelsen menar att skära i kostnader och eliminera överflödiga kapacitet inte är lika viktigt som förmågan att snabbt och kreativt kunna agera vid oväntade händelser. Whitehead hävdar att det är viktigt för organisationer att ha tillräckliga resurser och tillräcklig kapacitet för att snabbt vara anpassningsbar till nya situationer och använder uttrycket *agile organization* – den kvicka organisationen⁶. Istället för att tillfredställa kunden genom att eliminera slöseri, skapa långsiktiga förhållanden, fokusera på output, ha en jämn arbetstakt och minimum i lager menar de nu att företagen skall ha ett kluster av leverantörer, fokus på kundnöjdhet, tillåta oförutsedda händelser och kunna hantera dem. En slimmad produktion har enbart fokus på att identifiera och eliminera överskott medan det nya slagordet den kvicka organisationen handlar om organisationens anpassningsförmåga till dess omgivning. Nedan har vi sammanställt våra huvudteorier angående försörjningskedjan i en teoretisk referensram.

⁵ Ej funnit någon bra svensk översättning därav använder vi oss av det engelska termen *lean production*. Huvudfilosofin inom *lean* är att identifiera och eliminera faktorer i produktionsprocessen som inte skapar värde för slutkunden.

⁶ Författarnas översättning.

Teoriområde	Företrädare
Fokus på kärnprodukt, beroendeförhållande uppstår	Post <i>et al.</i> (2002)
Försörjningskedjans betydelse	Kraljic (1983)
Maximera relationen mellan aktörerna	Day <i>et al.</i> (2007)
Vikten av att integrera leverantör, producent och kund	Frohlich & Westbrook (2001)
Informationsdelning	Lee <i>et al.</i> (1997)
Risk	Zsidisin & Ellram (2003)
Företags anpassningsförmåga, agile organization	Whitehead (200)

Tabell 1 Teoretisk referensram försörjningskedjan

3.2 Slack

Organisatoriskt slack, i form av tid och mänskliga resurser som inte konstant mäts på ett kortsiktigt vis, har enligt Lawson (2001) blivit allt viktigare för dagens organisationer. Författaren menar att värdet av slack är något som företag borde överväga, då det är viktigt för organisatorisk anpassning och innovation, två faktorer som är nödvändiga för framtida företag.

Slack är ett ämne som forskningen ägnat allt mer intresse. Åsikterna om fenomenet går isär, och enligt Oerlemans & Pretorius (2008) finns det tre motstridiga perspektiv på slack. För det första finns det de som förespråkar slack då de anser att det tillåter organisationer att experimentera och att det är ett nödvändigt villkor för att främja innovation. Agentteorin vänder på det och menar

att det uppstår agentproblem som fostrar ineffektivitet. Här uppfattas slack istället som en faktor med negativ inverkan på innovation. Den tredje gruppen består i en blandning av de två extremfallen: både för lite och för mycket slack missgynnar innovation, vilket leder till en förutsägelse om en bågformig relation (\cap) mellan slack och innovation (Bourgeois, 1981; Nohria & Gulati, 1996).

Samtidigt finns det flera olika definitioner av slack. James March har haft stort inflytande i många av existerande definitioner (Cohen, March & Olsen, 1972; Cyert & March, 1963). Även om det ännu inte finns någon entydig definition av slack, använder sig många forskare av Nohria & Gulatis definition eller varianter av densamma, och det är även den vi utgått från under arbetets gång. De definierar slack som: “...*the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of output*” (Nohria & Gulati, 1996:1246).

Enligt Bourgeois (1981) är en av slackets primära funktioner att bidra med resurser för att skapa kreativitet. Han hänvisar till Hambrick & Snow (1977) som menar att närvaron av slack i en organisation skapar möjligheter för företaget att mer djärvt interagera och konkurrera med sin omgivning. Företaget ges möjlighet att experimentera med nya strategier, att hitta nya marknader och erbjuda nya produkter. Bourgeois beskriver även behovet av slack med liknelsen:

“...the anguish experienced by a novice bicyclist who attempts to secure a perfectly tight drive chain: without sufficient slack, it snaps at the first significant increase in stress.” (Bourgeois, 1981:30)

Bourgeois (1981) anser att företagsekonomiska teorier i för hög grad är fokuserat på att eliminera slack för att optimera effektiviteten och refererar även till Cyert & March (1963) som ej har funnit bevis för att slack medvetet har operationaliserats in i en organisation och menar att slack vanligtvis inte är planerat. Dock påvisar Bourgeois hypotes att slack främjar innovation och är gynnsamt för tillvaratagandet av möjligheter vilket antyder att en viss nivå av slack medvetet borde inplaneras i organisationen.

För att resurser skall anses som slack krävs det enligt Sharfman *et al.* (1988) att resursen skall vara sysselsatt i företaget och vara synlig för ledningen. Överskottsresurser är slack först då de har ett syfte och inte har uppstått på grund av slarv eller ineffektivitet. Då slack skapar ett spelrum för organisationen att svara på förändringar både internt och i den externa miljön påverkar typen av resurser företags förmåga att vara flexibelt, resurser skiljer sig åt beroende på hur de kan användas för att skydda företaget från interna och externa hot. Tillverkningsindustriers behov av slack varierar enligt Sharfman *et al.* i och med deras teknologiska dimension då deras produktionseffektivitet är avgörande för konkurrenskraften. Generellt sett finner man slack i ett produktionsföretag bland inventarier och, emellertid till en mindre grad, i maskinkapacitet. Som Bourgeois (1981) hävdar även Sharfman *et al.* (1988) att slack är en nyckel för att på lång sikt överleva och uppnå en långsiktig effektivitet, dock påvisar de att det finns en brytpunkt då slack ej längre är optimalt.

Att slack har ett negativt förhållande till innovation behandlas av Oerlemans & Pretorius (2008). Det finns de som anser att slack är analogt med ineffektivitet och därmed påverkar organisationens möjlighet att anpassa sig till konkurrenters hot samt plötsliga förändringar på marknaden. Ytterligare konsekvenser med slack är att det främjar suboptimalt beteende, exempelvis kan en organisationsstruktur som ej är passande för organisationen antas då överskottsresurser finns. Cheng & Kesner (1997) är i direkt opposition till slack som grund för innovation och förändring då även de menar att det hämmar företags förmåga att anpassa sig. De menar dessutom att det finns risk för suboptimalt beteende hos chefer när slack existerar, vilket kan visa sig genom att personliga intressen och preferenser betvingar ekonomisk effektivitet inom företaget.

Nohria & Gulati (1996) fann i sin studie att både för lite och för mycket slack kan vara förödande på innovationsklimatet. Hypotesens bakomliggande premisser för att innovationer skall uppstå är att organisationer måste kunna hantera situationens osäkerhet. Slack skapar en pool av resurser som kan möjliggöra denna anpassning. I organisationer med begränsat slack kan fokus komma att ligga på kortsiktiga mål istället för att lägga resurser på riskfyllda projekt. Samtidigt kan

för mycket slack påverka innovationsklimatet negativt då det kan influera disciplinen när det kommer till investering och utvärdering av projekt. Risken att dåliga projekt fullföljs då resurser finns tillgängliga är en nackdel som för stort slack kan bidra till. Slack skapar möjligheter för att experimentera men med följer också risken att investeringsdisciplinen minskar därav påvisar Nohria & Gulati ett kurvlinjärt förhållande mellan slack och innovation.

Singh (1986) diskuterar relationen mellan slack och risk i organisationen. Han delar upp slack i två typer; absorberad respektive icke absorberad slack, där icke absorberad slack inte har någon relation till risktagande såsom absorberat slack har. Absorberat slack är resurser upptagna i företaget och utgör redan en kostnad för företaget. Studien påvisar både en direkt och en indirekt relation mellan slack och prestation. Den direkta relationen förklaras genom sambandet att när prestationen är tillfredställande skall mindre risk tas och då prestationen är undermålig skall man beakta en högre risk. Den indirekta relationen påverkas av graden av absorberat slack och visar att organisationen presterar bättre då man har en högre grad av absorberat slack i organisationen. Singh hävdar att absorberat slack har en psykologisk effekt som inte det oabsorberade slacket har, då dessa resurser ej ännu är upptagna i organisationen, som bidrar till att organisationer vågar öka sin risknivå.

Latham & Burns (2009) påvisar också förhållandet att då ett företag presterar dåligt kommer ledningen att skära ned på kostnader, slimma organisationen och därmed minska deras alternativ av strategiska val vilket leder till en potentiell risk att reducera innovationsflödet. Studiens resultat visar relationen mellan en försämring av organisatorisk prestation och innovation, och hur det påverkas av ledningens intresse i företaget och tillgången på överskottsresurser. De med ett stort privat intresse och en pool av överskottsresurser i organisationen hade en större benägenhet att minska företagets risk samt reducerade forsknings- och utvecklingskostnader i en allt högre grad. Innovation är av stor vikt då det kommer till att skapa konkurrensfördelar genom organisatorisk anpassning och produktutveckling och trots att det inte finns någon enhetlig förklaring av organisatoriskt slack har det ofta använts för att förklara sådana fenomen såsom

effektivitet och innovation. Lawson (2001) pekar på hur företag arbetat för att öka effektivitet och därför eftersträvar slimmade processer genom hela företaget. Premissen är global konkurrens och för att uppnå det strävar företag efter att eliminera organisatoriska resurser som inte utnyttjas till fullo. Resurser som är nödvändiga för att frambringa de förmågor som kommer att vara viktigast i framtiden – flexibilitet, innovation och lärande – avlägsnas. Som med de flesta organisatoriska resurser är slack mest framträdande när det försvinner, vilket sker genom exempelvis reducerad budget eller uppsägningar. När arbetet måste utföras av färre personer och med mindre finansiella medel ökar pressen på mätbara resultat samtidigt som tid till experiment och kreativt samarbete blir mindre. Men i och med att teknologi blir allt mer komplex finns ett behov av mer, inte mindre, tid för övervakning och behandling av information (Lawson, 2001). Nedan återfinns en referensram för de huvudteman som är återkommande avseende slack.

Synsätt	Egenskap	Företrädare
Slack positivt	Buffert, reducera risk	Zsidisin & Ellram (2003)
Slack både positivt och negativt	Gynnsamt till en viss grad	Nohria & Gulati (1996); Bourgeois (1981); Sharfman <i>et al.</i> (1988)
Slack negativt	Agentproblem, ineffektivitet	Cheng & Kesner (1997)

Tabell 2 Teoretisk referensram slack

4. Empiri och analys

Avsnittet ämnar inledningsvis ge en inblick i de fallföretag vi arbetat med under uppsatsens gång. Vidare presenterar vi i kapitlet den data som har framkommit i samband med intervjuerna tillsammans med en analys av företagens situation.

4.1 Företagspresentation

Då vi i vår studie har använt oss av nio fallföretag har vi, på grund av utrymme, valt att inte beskriva företagen alltför djuplodande utan avsikten är enkom att ge en övergripande bild av deras verksamhet. Vi har valt att dela upp försörjningskedjan i fem kategorier, vilka kan exemplifieras på följande vis:

Råvaruleverantör = Malm säljs av ett gruvbolag.

Leverantör = Malm förädlas till stål.

Producent = Stålet förädlas till kastruller.

Kund = Kastrullerna säljs till en grossist eller butik.

Slutkonsument = Köparen som kommer att använda kastrullen.

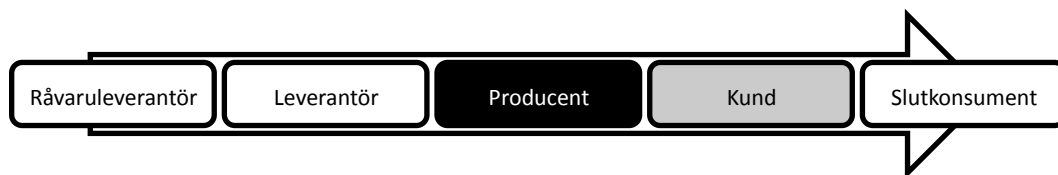
Vidare har vi valt att låta tre färger representera företagens verksamhet. Svart är kärnverksamheten, grått påvisar att det finns koncernintressen och vitt representerar extern verksamhet, alltså utomstående aktörer. Information kring företagen har främst inhämtats via årsredovisningar av så aktuell karaktär som möjligt, samt via officiella hemsidor.

Empiriavsnitten följer med en analys av respektive teoriområde, och vi har medvetet valt att inte förändra respondenternas utsagor i alltför stor utsträckning, varför texten i sig kan framstå som mindre akademisk. Anledningen är att vi vill

ge läsaren en möjlighet att forma sin egen uppfattning kring respondenternas svar. Samtidigt har viss bearbetning varit oundviklig, dels på grund av utrymme, dels på grund av vi ville skapa en likformighet i vår återgivning. Vidare har de fallföretag som haft fler respondenter fått större utrymme i empiriavsnitten och vi har försökt att anpassa längd efter svarens relevans samt antal respondenter hos respektive företag.

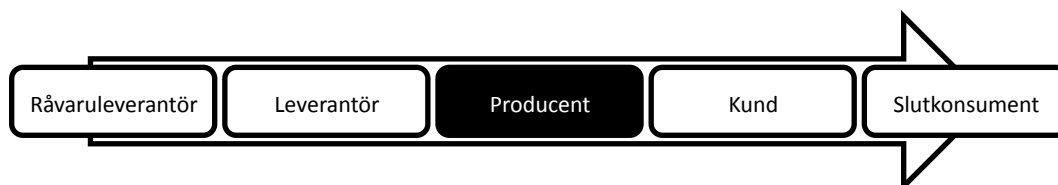
4.1.1 AB Stenströms Skjortfabrik

AB Stenströms Skjortfabrik grundades 1899 i Helsingborg. Skjortfabriken utvecklades från att vara skräddare till att i början av 1900-talet vara Sveriges största skjortfabrik. Företaget har en gammal tradition att sälja högkvalitativa herrskjortor och damblusar. Merparten av skjortorna tillverkas i egna produktionsanläggningar i Baltikum. Företaget är i dag hundra procent familjeägt och äger egna butiker.



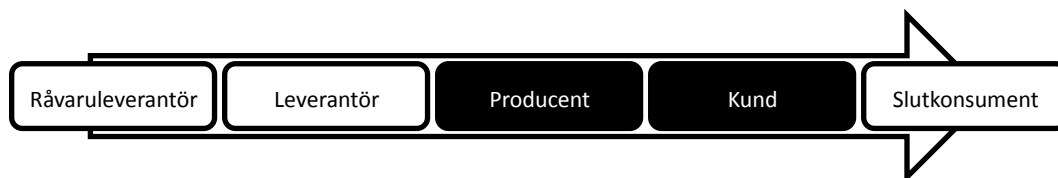
4.1.2 DuoBad AB

DuoBad AB registrerades år 2000 och bedriver sedan dess verksamhet med tillverkning och försäljning av badrumsmöbler och tillbehör. Företaget är beläget i Alsterbro i Småland, de har sedan starten varit aktiva på både den svenska och den norska marknaden och nyligen etablerade de sig även på den finska marknaden.



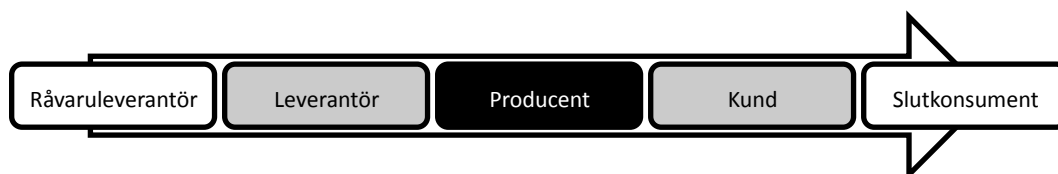
4.1.3 Henjo Plåtteknik AB

Henjo Plåtteknik AB är ett helägt dotterbolag till Söderbergföretagen J AB. Bolaget bearbetar plåt och är underleverantör av plåtkonstruktioner i hel- och halvfabrikat. Det främsta kunnandet ligger inom stansning, bockning, laserbearbetning, svetsning, pulverlackering och montering.



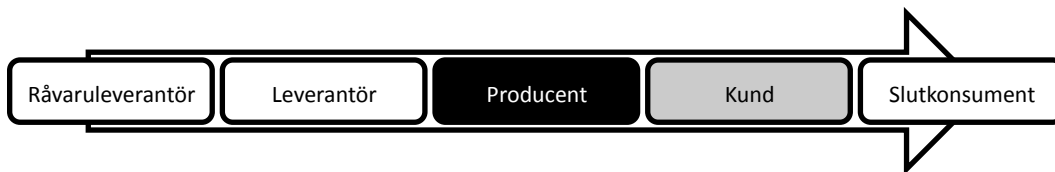
4.1.4 Höganäs AB

Höganäs AB är ett av Sveriges äldsta industriföretag och har under sin verksamhet sedan 1797 bytt inriktning vid flera tillfällen. Bolaget är i dag noterat på Stockholmsbörsen. Deras huvudsakliga verksamhet består av att utveckla, tillverka och marknadsföra järn- och metallpulver samt icke metalliska råvaror i pulverform, äga och förvalta fast egendom samt värdepapper. Järnpulvret går att använda inom olika områden men fordonsindustrin är den största kunden. Bolaget har sin huvudsakliga produktion i Höganäs och Halmstad men har även produktion i Belgien, Brasilien, Indien, Japan, Storbritannien och USA.



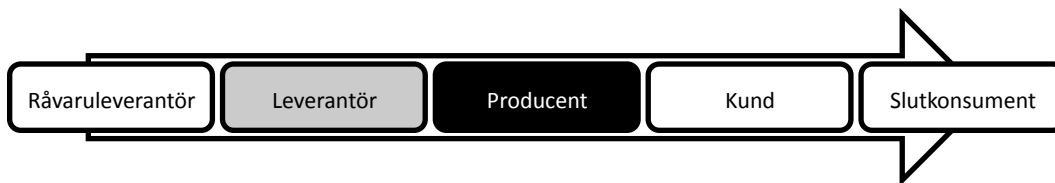
4.1.5 Liljas Plast AB

Liljas Plast är ett familjeföretag i Gnosjöregionen som är verksam inom tillverkning och försäljning av formsprutade plastprodukter för verkstadsindustrin. Produktionen är främst lokaliserad i Sverige, men Liljas Plast har även en fabrik i Suzhou utanför Shanghai. Bolaget har ett antal dotterbolag verksamma inom branschen.



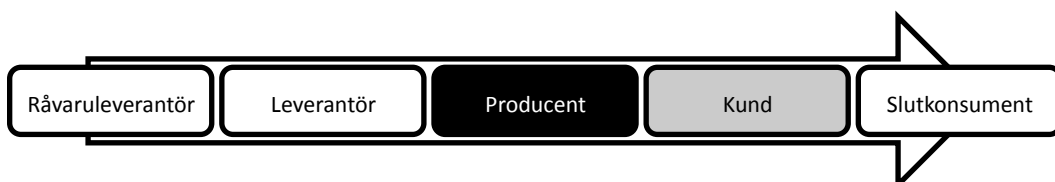
4.1.6 Pågen AB

Pågen AB bakar och utvecklar matbröd, kaffebröd och skorpor i bagerier belägna i Sverige. Bageriprodukterna marknadsförs och säljs i såväl Sverige som på ett flertal exportmarknader, där de nordiska länderna betraktas som viktiga framtidsmarknader.



4.1.7 Red Dot

Red Dot är verksamt inom tillverkning av specialoptik. Största användningsområdet för optiken är tillsammans med vapen. Företaget arbetar mot tre kundsegment i stora delar av världen – offentlig inrättning, sportskytte och jakt. På grund av önskemål om anonymitet kommer vi inte att beskriva företaget ytterligare. Både företagens och respondentens namn är fingerade.

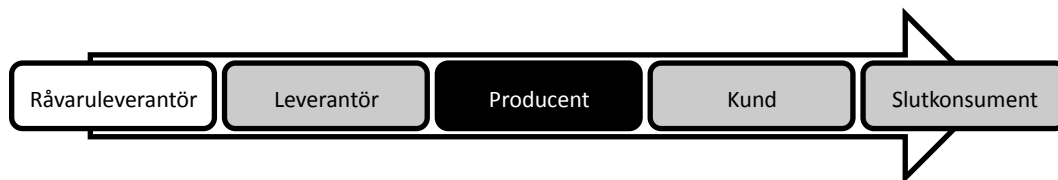


4.1.8 Trelleborg Engineered Fabrics

Trelleborg Engineered Fabrics ingår i Trelleborg Engineered Systems Group som i sin tur ingår i Trelleborg AB, ett svenskt industriföretag som är noterat på Stockholmsbörsen. Engineered Fabrics arbetar med speciallösningar och skräddarsydda lösningar av olika grova gummiprodukter för exempelvis fordonsindustrin, tågproduktion och marinalösningar.

4.1.9 Trelleborg Waterproofing

Trelleborg Waterproofing ingår också det i Trelleborg Engineered Systems Group, och de arbetar med gummiprodukter för takläggning och olika typer av fukt och vätskeskydd. Intervjuer har skett med representanter vid produktionsanläggningarna i Värnamo och Höganäs. Anledningen till att vi valt att separera Engineered Fabrics och Waterproofing är att trots att de båda ingår i Trelleborg Engineered Systems skiljer sig verksamheterna åt, samt att den insamlade empirin också visat att en sådan uppdelning har varit att föredra. Trots detta har vi gjort en något förenklad modell av försörjningskedjan där båda företagen ingår som en del av koncernen.



4.2 Försörjningskedjan

AB Stenströms Skjortfabrik

Stenströms interna leverantör är fabriken i Estland. Hälften av produktionen kommer från egen fabrik medan andra hälften köps in. Material köps från en leverantör och sömnadsarbetet från en annan leverantör, på samma sätt görs med andra produkter. Antal externa leverantörer är femton-tjugo stycken, och det finns inga intressen i dem. Kontroller görs för att säkra kvaliteten bland annat genom årliga besök hos leverantören.

”Vi kan absolut hamna i beroendesituationer men vi är rätt medvetna om detta, och just nu har vi ganska lätt att lägga om produktionen.” – Tommy Tedevall, Ekonomichef/Controller

Stenströms arbetar med långa ledtider eftersom de förbereder kollektionen nästan ett halvår innan den lanseras och säljer in tidigt. Det innebär att det finns gott om tid för att finna textilleverantörer och produktionsutrymme, vilket också bidrar till att flaskhalsar kan korrigeras.

Stenströms är noga med kvaliteten för att vårda sitt varumärke. De måste arbeta öppet med leverantörer och inte vara alltför hemliga, men leverantörerna är väl medvetna om vilka regler som gäller. Ibland kräver Stenströms att leverantörer skickar tillbaka mönster till dem, men samtidigt kan de knappast skydda sig mot att någon gör kopior.

När det gäller processer för att effektivisera försörjningskedjan tittar företaget mycket på logistiken efter tillverkningen men även att de är effektiva under själva tillverkningsprocessen.

DuoBad AB

DuoBad har inga interna leverantörer och de har svårt att uppskatta hur många externa de har. Tre av dessa leverantörer anses kritiska och en av dem väldigt kritisk. DuoBad anser att det upplägg de har fungerar väldigt bra då de köper från externa leverantörer och sköter hopsättningen och distributionen internt. Det finns inga formella samarbeten och inte heller några planer på att skaffa intresse i andra organisationer. Samtidigt är kvaliteten i deras produkter oerhört viktig och ständiga kontroller görs. Leverantörer utvärderas månatligen.

Förhandlingspositionen gentemot leverantörer anser de vara bra, dock uppger DuoBad att de saknar volymer för att kunna pressa priser men då de ligger på halvårslager får de ändå rätt skapliga volymer då de köper in. De arbetar med långsiktiga relationer och har öppna relationer till leverantörer då produkterna är mönsterskyddade. De har en leverantör som är kritisk då det inte finns någon reserv på marknaden som det ser ut idag eftersom det är den enda leverantören som uppfyller deras miljökrav. Annars så jobbar de med relativt långa ledtider vilket minskar risken för den typen av problem. Öppenhet är något de verkligen strävar efter då de anser att det kommer med stora fördelar.

DuoBad är inte oroliga för kunskapsspridning och vill ha ett öppet samarbete med leverantörer. De får input från leverantörerna vilket skapar ett win-win-förhållande i relationen. De bjuder ofta in leverantörer till fabriken för att visa hela processen eftersom leverantörerna skall vara så kunniga som möjligt när det gäller deras produkter.

DuoBad jobbar långt upp i försörjningskedjan och nära slutkonsumenten, deras framtida strategi är att komma högre upp genom att attrahera arkitekter. Just nu håller de även på att implementera ett system för att effektivisera verksamheten. De vill skapa en bättre organisation för att bättre ta tillvara på resurser och försöka frigöra viss personal från befintliga uppgifter för att jobba mer med utveckling.

Henjo Plåtteknik AB

”Plåt är plåt, det är som att köpa bensin på en bensinstation.” – Leif Svensson, Logistik- och produktionschef

Henjo har tre stycken stora externa leverantörer av plåtprodukter vilka utgör åttio procent av inköpsvärdet. De har ett femtiotal leverantörer av insatsmaterial med mera och jobbar med att pressa priser en gång i halvåret och upphandlar då även volympris. De gör ingen utvärdering av leverantörer, och dessutom uppger de att företaget är för litet för att ha en stark förhandlingsposition.

Beroendesituationer kan uppstå när det gäller tillsatsmaterial, de har ett långsiktigt samarbete för att tillhandahålla lager och för att fylla på det regelbundet. De har inga större flaskhalsproblem, det kan ta någon dag längre om det skulle ta slut i lager, men annars är det inga kritiska produkter.

Henjo har valt en strategi att alltid ligga på tillräckligt lager med plåt för att klara en kraftig uppgång, de ligger inte med ett slimmat lager utan företagets strategi är att alltid kunna leverera till deras kunder och ha buffert på plåt. Henjo går sakta men säkert upp i kundernas försörjningskedja och ser tydligt att de får göra mer och mer av kundens produkt.

Höganäs AB

”För oss är det viktigt att alltid ha en leverantör i back-up.” – Ulf Engström,
Manager PM Components

Interna leverantörer har de genom deras produktionscenters som just nu är sex stycken. Leverantörer som är viktiga för själva kärnprodukten är cirka femton-tjugo stycken där de även samarbetar med vissa.

Det är viktigt för Höganäs att inte enbart pressa priset utan det är också utav vikt att kvaliteten på varorna bibehålls. När det gäller utvärdering av leverantörer finns det ett kvalitetssystem där de har en mall för hur leverantörer kvalificeras.

Förhandlingsstyrkan är olika beroende på om de är en stor kund för just den leverantören, för vissa är de bara en liten del av produktionen och därmed försämras deras position. Alla nyckelleverantörer bygger på långsiktiga relationer.

Avseende beroendesituationer diskuterar de regelbundet att leverantörerna kan vara en risk för produktionen, därför finns det alltid två stycken om inte volymerna är så små att det inte är lönt.

Liljas Plast AB

Liljas Plast har en intern leverantör i Kina som dock används marginellt, det mesta köper företaget in från externa leverantörer. Till deras tillverkning har de kanske ett trettiotal leverantörer med frekvens, totalt har de cirka fyrahundra leverantörer. Leverantörer måste ha samma kvalitetstänk som Liljas Plast och leverantörerna utvärderas årligen. Företaget tittar även på strategiska leverantörer och ser om deras finansiella ställning är god. Men även om dessa faktorer är bra så måste fortfarande priset vara konkurrenskraftigt.

Liljas Plast tycker att de har en stark förhandlingsposition gentemot deras leverantörer, men samtidigt vill de ha ett win-win-förhållande i och med att de arbetar så nära varandra. De jobbar långsiktigt med alla deras leverantörer men priset är ändå en avgörande faktor när det gäller leverantörer som inte har något

viktigt inflytande i produktionen. Liljas Plast bedömer att risken för beroendesituationer mot leverantörer är relativt liten, och företaget försöker ligga med så mycket information som möjligt så att de kan förutspå om det uppstår några eventuella toppar. Vidare har de även någon form av back-up-leverantör om det skulle uppstå leveransproblem hos någon av deras ordinarie leverantörer.

”Just nu har vi inga flaskhalsproblem, det är fördelen med ett litet företag, det finns en helt annan flexibilitet då det är lättare att ställa om maskiner.” – Peter Johansson, VD

I Sverige är de inte oroliga för att deras kunskap kan spridas genom leverantörer och sedan vidare till någon konkurrent. Men den allmänna bilden är att det kan spridas utomlands. Företaget har en öppen relation till leverantörerna och undanhåller inte information som är viktig för att kunna leverera produkterna, men de lämnar bara den informationen som behövs för att lösa den specifika uppgiften. De skulle aldrig lämna ut uppgifter som deras kund inte vill dela och i stort sett alla deras stora kunder kräver någon form av sekretessavtal.

Liljas Plast arbetar ständigt med nya processer för att effektivisera och företaget vill öka sin förädling och därmed nå högre i försörjningskedjan.

Pågen AB

”Vi bakar på samma sätt som vi gjorde för hundra år sedan bara att det är mer effektivt, större volymer och snabbare.” – Mikael Mattsson, Produktionschef

Pågen äger tre interna leverantörer, sedan har företaget intresse i ett antal företag som inte är officiella. Vidare köper de råvaror från cirka två-trehundra externa leverantörer, på tekniksidan används externa leverantörer i form av maskiner och emballage. Pågen har en kvalitetsavdelning som enbart arbetar med utvärdering av de externa leverantörerna, och för att få en god förhandlingsposition har Pågen byggt och köpt upp leverantörer.

Pågen arbetar mycket med partnerskap, *”...men de lurar oss bara en gång och det vet de om”*, uppger Mikael Mattsson som är produktionschef. De anser att

förtroende är bra men kontroll är bättre, och bara för att man har ett samarbete så kan man inte sluta att undersöka leverantören. De har både kvalitets- och inköpsavdelningar som har som uppgift att uppdatera och omvärdera. Avseende beroendesituationer kan deras råvaror påverkas av ändrade väderförhållanden med mera men även på tekniksidan kan det uppstå. För att balansera detta så har de idag ett eget teknikbolag.

Priserna har sjunkit något fruktansvärt därmed går det inte att ha massa slack för att överleva, uppger Pågen. När det gäller beroendesituationer så finns det absolut tillfällen där Pågen får anpassa sig.

”...när ICA säger åt oss att hoppa så gör vi det.” – Mikael Mattsson, Produktionschef

Red Dot

Red Dots viktigaste råvara är aluminium vilken de har en stor leverantör av. Företaget uppger att det givetvis hade varit bättre att ha flera leverantörer av den viktigaste insatsprodukten, dock har de många olika leverantörer beroende på vapenslag, sikte med mera. De har inget intresse i någon leverantör. Däremot uppger Red Dot att de lägger mycket resurser för att uppnå god kvalitet.

”Vi har de lagt många år och mycket tid med att utveckla produkter tillsammans med leverantörer för att uppnå så god kvalitet som möjligt.” – Lisa Larsson, Produktionschef

Deras upphandlingar blir ofta långdragna, exempelvis kan en säljare arbeta i tre år med att sälja in ett speciellt sikte, och helt plötsligt får företaget en offert på att leverera 30 000 sikten till samma kund, men då kan det handla om ett helt annat sikte. Det innebär att de måste ha tillförlitliga leverantörer som snabbt kan leverera önskade produkter. De vill inte heller pressa leverantörer för hårt då bra samarbete värdesätts högt.

Red Dot hävdar att de inte hamnar i beroendesituationer, men ändå kan alltid den typen av problem dyka upp. Främst är det råvaran, men det kan även dyka upp i

form av flaskhalsar då de inte kan få fram delar till deras produkter eftersom det har dykt upp oförberett stora ordrar. För att minska denna problematik har de alltid lager på alla delar som behövs till produkterna, vilket skyddar dem delvis mot att extra långa ledtider uppstår.

Red Dot arbetar efter att så öppen relation som möjligt med leverantören de beställer produkter av, men samtidigt ger de bara den informationen som behövs för just den specifika leverantören. I och med att de arbetar med sekretessavtal så anser Red Dot att de har försökt att säkra att så lite information som möjligt sprids.

Trelleborg Engineered Fabrics - TEF

Företagets flesta råvaror kommer från en intern leverantör, som i sin tur köper in de flesta råvaror som används. Externa leverantörer är väverier och företag som handhar de kemiska förbehandlingarna. TEF utvärderar leverantörer men uppger att de inte är speciellt bra på det. Nu har det startats upp ett system för att utvärdera leverantörer, men för tillfället utvärderas leverantörer enbart på pris i relation till kvalitet.

TEF har stärkt förhandlingspositionen mot leverantörer de senaste arton månaderna eftersom de då började med en ny taktik. De plockade ut personer från inköpsorganisationer från olika områden och slog samman dem. TEF försöker lägga produktionen på det sättet att det alltid skall finnas input, men det finns ingen produktion där det inte kan uppstå flaskhalsproblem. De har ett stort program för hur man arbetar med lean, och vill ha en balanserad process i hela kedjan.

Ofta utvecklar TEF produkter tillsammans med kunder. De ser hela tiden till att det finns kapacitet över i maskintimmar, säkerhetskapacitet förläggs till helger om de hamnar i svåra lägen. TEF säger att det finns en risk för kunskapsöverföring och de är mer försiktiga mot kunderna än vad de är mot leverantörerna i det avseendet.

”Vi undviker att berätta mer än nödvändigt och vi håller vissa steg hemliga.” – Magnus Olofsson, Produktionschef

Trelleborg Waterproofing

I Höganäs gör de inte mycket interna inköp, och antalet externa leverantörer till kärnprodukten ligger runt femtio stycken. De har inget formaliserat samarbete med deras leverantörer, men utvärderingar görs minst en gång om året. De tittar då på pris, leveranssäkerhet, kvalitet, service, teknisksupport – allt utifrån ett standardiserat regelverk. Just nu anser de att förhandlingspositionen är utmärkt, det är köparens marknad. De försöker undvika flaskhalsproblematik så långt det går genom att alltid ha mer än en godkänd leverantör. Vidare försöker de undvika sådana problem genom att ha så många leverantörer som möjligt att välja på. Till fabriken i Värnamo finns det två huvudleverantörer och ungefär tjugo externa kärnleverantörer. Värnamofabriken jobbar på samma sätt som i Höganäs, vilket innebär att de köper där de får bäst pris men de utvecklar även tillsammans med leverantörer.

Angående flaskhalsproblem så producerar de inte mot order, utan mot lager. De har lager efter behov och de är en säsonsberoende verksamhet, dock har företagen ytterst sällan leveransproblem. Både i Höganäs och i Värnamo arbetar de regelbundet med att effektivisera försörjningskedjan. Ständiga förbättringar är ett krav från ägarna, om de inte kommer med förslagen själva så tvingar ägarna dem. Värnamos mål är att bygga ut för att effektivisera flödet och produktionen för att bli flexiblare mot kunderna.

4.2.1 Analys försörjningskedjan

Hur de respektive företagen hanterar risk skiljer sig åt. Knemeyer (2008) påvisar två faktorer som påverkar graden av risk. Dels sannolikheten för att de skall råka ut för någon händelse som skulle kunna ha en negativ effekt på företaget, dels den organisatoriska effekt händelsen innebär för företaget. Hur den organisatoriska

effekt en negativ händelse skulle kunna ta sig uttryck för våra fallföretag har vi inte kunnat utröna, men däremot har vi upptäckt att alla företag aktivt arbetar för att hantera risk och minska sannolikheten för negativa händelser i försörjningskedjan. Den majoritet av risk som finns är, precis som Byrne (2007) påpekar, kontrollerbar för de flesta organisationer, och därför kan fallföretagen eliminera eller minimera risken istället för att anpassa sig organisatoriskt. Företagens sätt att se på leverantörer speglar ofta hur de väljer att arbeta med och fördela andelen interna och externa leverantörer. DuoBad anser att deras upplägg med enbart externa leverantörer fungerar utmärkt för dem, samtidigt som de har tre kritiska leverantörer varav en är mycket kritisk. Whitehead (2000) menar att företag bör förse sig med kluster av leverantörer och att det finns en signifikant risk i att förlita sig på få eller enstaka leverantörer. Även Henjo och Red Dot har ett fåtal leverantörer som står för en stor andel av insatsvarorna. Red Dot är medvetna om problematiken och nämner att fler leverantörer hade varit att föredra för deras viktigaste insatsvara, medan Henjo menar att ”plåt är plåt”, vilket gör att de utan svårigheter kan byta leverantör. Branschstrukturen är viktig, och valet av leverantör för Henjo baseras snarare på pris än samarbetsmöjligheter, och de gör heller inga utvärderingar av leverantörer.

Samtidigt har vi funnit att flera företag har insikt i problematiken och använder sig av reservleverantörer ifall leveransproblem skulle uppstå. Liljas Plast har reservleverantörer om det skulle uppstå leveransproblem hos någon av deras ordinarie leverantörer och Trelleborg Waterproofing använder sig alltid av minst en godkänd leverantör för att undvika flaskhalsproblem. Detsamma gäller för Höganäs som regelbundet diskuterar att leverantörerna kan vara en risk för produktionen och därmed har två leverantörer per insatsvara såvida volymerna inte är obetydliga. Höganäs strategi bygger på att skapa långsiktiga relationer och de byter ogärna leverantör.

Zsidisin & Ellram (2003) nämner att inköpande företag hanterar risk genom att använda sig av tekniker som fokuserar på leverantörers beteenden. DuoBad nämner att de arbetar med månatliga utvärderingar och ständiga kontroller av leverantörer, varav den risk som Whitehead (2000) nämner med att endast ha ett

fåtal leverantörer reduceras. Genom att ständiga kontroller utförs kan DuoBad på ett bättre sätt bedöma och övervaka risker, samtidigt som ett kluster av leverantörer också hade kunnat bidra till att reducera risker.

Pågen är intressant i den bemärkelsen att de har integrerat bakåt för att minimera risk och beroendeförhållande. De uppger att de ständigt utvärderar sina samarbetspartners och menar att förtroende är bra men kontroll är bättre, vilket går väl i hand med Zsidisins & Ellrams (2003) tidigare nämnda argument. I och med att de har integrerat bakåt får de bättre kontroll och kan pressa priser. Peter Kraljic (1983) menar att företag skall analysera sin position och därifrån bestämma strategiska beslut exempelvis angående om vissa komponenter skall köpas externt eller produceras internt i företaget. Pågen anser sig vara tillräckligt stora för att kunna påverka förhållanden på marknaden och de har även intressen i andra företag då de har hjälpt till att bygga upp eller köpt upp leverantörer för att på så sätt skapa sig en bättre förhandlingsposition och pressa priser.

Frohlich & Westbrook (2001) menar att för att vara ett framgångsrikt företag skall externa leverantörer integreras i en unik försörjningskedja, och ett sådant samarbete kan enligt Day *et al.* (2007) leda till konkurrensfördelar. Vi har funnit att alla företag, undantaget Trelleborg Waterproofing, använder sig av samarbeten och relationer när det kommer till leverantörer. Det tyder på en allmän förståelse för att samarbete, åtminstone delvis, är önskvärt och något att sträva efter. Vi har inte kunnat kvantifiera graden av samarbete eller öppenhet utan vår analys bygger enkom på respondenternas utsagor om företagets samarbete med leverantörer, där vi sett tydliga tecken på att de använder samarbeten för att likställa leverantörsaktiviteter och organisatoriska mål. Exempelvis bjuder DuoBad ofta in leverantörer till fabriken så att de skall få insikt i processer och för att vara så kunniga som möjligt avseende deras produkter.

Samtidigt finns det för flera av våra fallföretag en gräns för samarbete och informationsdelning. Red Dot uppger att de inte lämnar mer information än vad som är nödvändigt för produkten i fråga samt att de använder sig av sekretessavtal, och Liljas Plast undviker ibland att uppge information om kunder då det efterfrågas. Även om det enligt teorin är viktigt att information delges på

ett transparent sätt genom försörjningskedjan, menar Bailey & Francis (2008) att enbart informationsdelning inte är tillräckligt för att tillskansa sig konkurrensfördelar. Det är också viktigt med delad vision, incitament och kontroll, vilket exemplifieras utmärkt av Pågen som säger att förtroende är bra, men kontroll är bättre.

Post *et al.* (2002) menar att företag fokuserar allt mer på sin kärnkompetens, och därmed skapas ett beroendeförhållande till externa aktörer. Något vi funnit intressant är hur många av företagen som arbetar för att komma längre upp i försörjningskedjan och därmed komma närmare slutkonsumenten. DuoBad, Höganäs och Liljas Plast arbetar ständigt med nya processer för att effektivisera och de vill öka deras förädling för att nå högre i försörjningskedjan. Henjo får allt mer uppdrag av kunder vilket innebär att de sakta men säkert går upp i försörjningskedjan, vilket de även vill.

4.3 Slack

AB Stenströms Skjortfabrik

Stenströms menar totalt sett att det är negativt att ha för mycket oanvända resurser i ett företag. De arbetar i cykler och just nu ligger företaget ganska lågt då det är mitt mellan två säsonger, men då anser de att det skulle vara bra att utveckla datasystem med mera. De menar att det inte heller är bra att vara uppbokad till hundra procent, eftersom då finns det inga som kan ta det där som helt plötsligt dyker upp, men samtidigt får det inte finnas så mycket slack så att folk inte har något att göra. Stenströms ser till att fylla produktionen i den egna fabriken, till resterande volymer används externa leverantörer. Där har Stenströms ett lite mer kortsiktigt perspektiv, ungefär en månad fram, därmed kan de se till att slack inte uppstår i deras varulager.

Stenströms har en anläggning som kan tillverka 100 000 - 200 000 plagg per år, men de säljer mer än det. De undviker att samla på sig allt för mycket lager utan i stället försöker de leverera allt som kommer från fabriken i Estland direkt ut till

kunden. Textilierna från leverantörer går direkt till fabriken i Estland utan någon mellandestination. De kan även se att små kunder upptar mer tid per produkt jämfört med de stora kunderna. De stora kunderna bara rullar på.

DuoBad AB

DuoBad uppger att de inte har någon direkt åsikt om slack, det är inget begrepp de aktivt jobbar med eller reflekterat över. De ser slack som både positivt och negativt, det ger utrymme för att ha tid till att utveckla företaget men innebär också outnyttjade resurser som kostar. DuoBad är väl medvetna om att de innehar mycket slack i företaget, de ligger på halvårslager och personalstyrkan skulle kunna reduceras. DuoBad är ett lågvolymsföretag som jobbar efter principen att tillhandahålla exklusiva produkter till deras kunder snabbt, därav måste de ha en viss överkapacitet för att kunna uppfylla detta mål.

”Förmodligen skulle vi kunna minska både lager och personal med cirka femton procent men som det ser ut idag har vi inget behov av det.” – Niclas Hult, Delägare

DuoBad känner dock att mer tid i företaget borde läggas på utveckling och de har planer på att frigöra tid för viss personal så de kan arbeta mer med den aspekten. De håller även på att införa ett nytt system i företaget som skall hjälpa till att effektivisera processer. Då det kommer till deras leverantörer är de fullt medvetna om att i möbelbranschen finns knappt ordet full kapacitet, slack är allmänt accepterat. DuoBad anser att somliga av deras leverantörer skulle kunna arbeta mer effektivt, men slack kommer ändå alltid finnas och än så länge är det inget som har påverkat dem som företag.

”I takt med att företaget växer kommer nog förmodligen begrepp såsom slack vara något vi kommer att ha mer i åtanke.” – Lars Carlsson, Delägare

Höganäs AB

”Slack är en av mina käpphästar. När man jobbar med utveckling så måste man ha lite tråkigt ibland, man måste ha tid att tänka.” – Sven Bengtsson, Manager Material Development

Överlag så har företag med ingenjörer egen tid till att sitta och tänka. Respondenten tycker det är viktigt att skapa ett sätt att kolla de där första idéerna, när man väl har definierat så välkomnas presentation för chefer. Men de första sköra tankarna måste göras själv uppger han.

I utvecklingsfasen är de väldigt positiva till att ha fri tid för utveckling. På den tekniska supportsidan gäller det att leverera något hyfsat snabbt, därför finns det inte så mycket tid.

”Det är jättestpositivt med att det finns slack där det finns utrymme för utveckling på ett tidigt stadium.” – Sven Bengtsson, Manager Material Development

De uppger att det är väldigt positivt att ha slack men att tillgängliga resurser per produktion är få, likaså antalet anställda. Det kostar för mycket att ha anställda i Sverige som inte tillverkar något, och deras produktion är väldigt automatiserad, vilket gör att det är svårt att komma in och experimentera vid full produktion.

”I processutveckling finns det slack som vi har skapat organisatoriskt så att det finns folk som kan hjälpa till med att köra försök.” – Sigurd Berg, Manager Tech Centre Europe

Det är ett artificiellt sätt att skapa slack som även deras kunder kan utnyttja då de kan köpa tid hos Höganäs för att testköra en process istället för att ställa om sina egna maskiner och förlora värdefull maskintid.

Höganäs mål under fler år har varit att se till att ha överskott vid rekrytering. Kunskap måste skapas någonstans. Därför anser de att man måste ha slack för att ha resurser för att kompetensutvecklas för att senare säkerställa att personal kan flytta inom företaget.

Henjo Plåtteknik AB

”Min första uppfattning om slack är att det är negativt, att man har för mycket personal, för mycket maskinkapacitet, för mycket råvaror.” – Leif Svensson, Logistik- och produktionschef

Henjo uppger att de framförallt har överkapacitet i maskiner och yta. När det gäller personal så dimensionerar företaget att varsla för att se till att de har rätt bemanning vid den givna orderingången. De tror att det alltid finns behov av en viss överkapacitet i yta och maskiner för att ta nya kunder, men i dagsläget har de för stor överkapacitet. Personal däremot löser de kortsiktigt genom att hyra in eller anlita underleverantörer, de ser inga fördelar med att ha överkapacitet i personal.

De märker inte av om deras leverantörer har överkapacitet. Det som påverkar dem är råvarupriset på stål och spelet bakom det är en historia för sig menar de, priset på stål följer efter vilken mängd som finns på marknaden.

Liljas Plast AB

Liljas Plast första uppfattning om slack är egentligen både och, om det sätts i olika perspektiv:

”Du skapar fantastiska möjligheter om du har överskott där du kan gå in och ta nya projekt och nya jobb omedelbart. Sedan kostar det en slant att ha det och det finns kunder som menar på att om ni har ett överskott så skulle ni genom att minska ner kunna sänka priset på befintlig produkt.” – Peter Johansson, VD

Samtidigt menar de att det uppstår ett mervärde i kortare ledtid, och nya jobb kommer fram genom att ha en viss överkapacitet i en organisation. De har en del överkapacitet genom att de kan gå upp till fem skift vid behov. Det är en form av slack, de har timmar över men de har inte maskiner över. Det är ett exempel på när slack är positivt, det är fantastiskt och det är i kombination med att ha en

fantastisk personal som ställer upp på att ändra sina arbetstimmar med kort varsel uppger företaget.

”Man kan se leverantörsslack ur olika håll, en leverantör som innehar slack när man går in affären och samtidigt har ett konkurrenskraftigt pris, då är det enbart en fördel. Skulle leverantören skapa slack under resans gång och det går ut på att vi måste höja priset på detaljen, då är det negativt.” – Peter Johansson, VD

En duktig aktör skall, enligt Liljas Plast, om den behöver slack i sin verksamhet ha med det i sitt första pris, men här blir det genast lite känsligt eftersom det finns kunder som ser prissänkning så fort slack nämns. Företagets grundsyn är att det är positivt att det finns i någon form, det är en trygghet att det går att leverera så att det inte hämmar priset och konkurrenskraften.

Pågen AB

”Det är ingen som tar upp överskott på tid, det är det dyraste och det som skiljer tid från alla de andra råvarorna är att tid kan du inte lägga upp på lager.” – Mikael Mattsson, Produktionschef

Pågen tror att det kommer en tid då deras slack kommer att straffa dem. Antagligen är det detta som händer nu och då gäller det att synkronisera så att de ligger rätt i tiden. Företaget har under de senaste åren lagt om sin strategi, för att baka när efterfrågan finns. Det har de löst genom arbetstidsmodeller och fyrskift, vilket har gjort att människorna är där när behovet är som störst. Fabriken i Malmö har en effektivitet på 72 procent mot det optimala som ligger på hundra procent. Mejerier ligger på cirka femtio procent – tid kostar fruktansvärt mycket pengar.

”Många företag har problem med att man anställer folk, utbildar folk och sedan har de inget att göra mer än att vara slack.” – Mikael Mattsson, Produktionschef

Slack är tidprestation, och det är enligt Pågen uträkning hit och skillnaden dit, och det har kommit in i ekonomin på senare år. De räknar med sjuttio procents sysselsättning, resterande trettio procent läggs på underhåll med mera. Pågen

undviker för många tjänstemän eftersom de inte är lika tidseffektiva som en arbetare på bandet. Deras mål är att vara hundra procent effektiva men det är svårt att uppnå.

Red Dot

”Slack låter inte positivt, däremot så tycker jag att slack kan vara positivt. Vi använder oss av för mycket slack vilket är lager, men som vi är beroende av att ha ett överskott av.” – Lisa Larsson, Produktionschef

Red Dot ser till så att alla delar finns tillgängliga för att kunna säkerställa att det går att producera utan att det blir stora flaskhalsar, vilket därmed kan försena leveransen till kunden.

Företaget har så lite personal som möjligt i produktionen som är anställda av dem, istället använder de sig av bemanningsföretag som ger dem rätt personer. Det är en process på cirka tre månader innan en person kan få fastanställning hos dem via bemanningsföretag. De kräver att personen har ett par speciella egenskaper. Det mest optimala anser Red Dot, vilket är omöjligt att uppnå, skulle vara att deras produktion alltid var lika jämn men så är inte fallet. De anser ändå att produktion är bra i dagsläget och att de klarar av de volymer som efterfrågas.

Trelleborg Engineered Fabrics - TEF

Respondentens första uppfattning om slack är negativt eftersom det känns som att det är spill för dem. Dock anser de att överskottsresurser kan ge väldiga fördelar, har företag överskottsresurser i personal och har mycket ställtid så kan företagen med hjälp av den överskottsresursen förkorta ställtiderna. Sedan kan det vara positivt med överskott på inputresursen, men helst skall överskottet finnas hos leverantören och det skall vara lätt att få tag på det. Man skall bara ha överskott till de kunder som man verkligen känner och där man vet att man har stora faktureringar och måste ha en hög servicegrad, uppger TEF.

Om TEF skulle vilja ställa om från tvåskift till treskift så skulle de i dagsläget kunna göra det fort och enkelt eftersom personalen som de har sagt upp fortfarande finns tillgängliga. Men i framtida scenarior tar det ganska lång tid för att utbilda, en fullärd maskinoperatör tar det flera år innan den är fullt utbildad, en nyanställd skulle de kunna få i produktion på kanske tre månader. I deras produktion så är det inte personalen som är dyrast, utan det är hyror och energipriser.

”Personalmässigt så finns slack i områden som inköp, där är det vettigt att ha bra med resurser.” – Magnus Olofsson, Produktionschef

Inköparens arbetsuppgifter består av att skapa ett bra teknikutbyte med sina leverantörer och driva på dem för förbättring. De analyserar även om de har rätt nivåer av olika resurser inne så att det inte uppstår flaskhalsproblem. I produktion vill de ha rätt resurser för att kunna utnyttja maskiner maximalt och hålla en bra kvalitet. De menar att om man slimmar för hårt i produktionen så finns risken att man påverkar kvaliteten av produkterna eftersom personalen inte har tid att hålla koll på vad som egentligen händer.

Angående huruvida de eftersträvar en viss nivå av slack så hade de inte tidigare så stor insikt i ämnet, men efter att respondenten varit på utbildning så började företaget att arbeta med överskott ur ett annat perspektiv. Då provade de på olika lean-scenarier, där gick det upp för dem att vad företaget egentligen sysslade med. De ökade personalen med fem-sex procent men samtidigt ledde detta till att de ökade utnyttjandegraden av maskiner med tio-femton procent så det blev en mycket bra utveckling.

”Om vi vet att en leverantör har överkapacitet på sina produkter så givetvis försöker vi att pressa ner priset.” – Magnus Olofsson, Produktionschef

Då de ser att leverantörer har överkapacitet försöker de pressa leverantören till lägre priser. Dock uppger de att det är svårare idag på grund av den ekonomiska krisen, allmänt drar man i bromsen istället för att ändra prisbild.

Trelleborg Waterproofing

”Slack är inte positivt med de ägarkrav som man har på sig” – Svante Sommar, Inköpschef

Spontant sett uppger Höganäs att slack är negativt. Företaget i Värnamo menar att slack är både positivt och negativt, det finns alltid överallt. Företag har sina kostnader, sin personal och sina maskiner, i och med det så handlar det om att arbeta med resurserna optimalt. Inget får stå stilla, inget får gå sönder med mera. I Höganäs har de ingen överskottskapacitet utan de skaffar det de behöver när det behövs och de arbetar med säsongspersonal. De har en fast bemanning året runt och sedan tar de in extra när efterfrågan ökar. Överlag så anser de att de har en slimmad organisationsstruktur på alla nivåer. De eftersträvar hellre full kapacitet istället för att ha fria resurser.

”Det ingår i mitt jobb att trycka på leverantören direkt när jag får reda på att det finns något överskott.” – Svante Sommar, Inköpschef

Trelleborg Waterproofing i Höganäs uppger att de undviker att ha någon form av överskottskapacitet i deras produktion, de undviker att ha stora lager. Om detta skulle uppstå så handlar det mer om att dra ner på kapaciteten. De sänker inte priser för att de har överskottskapacitet, istället justerar de sin produktion.

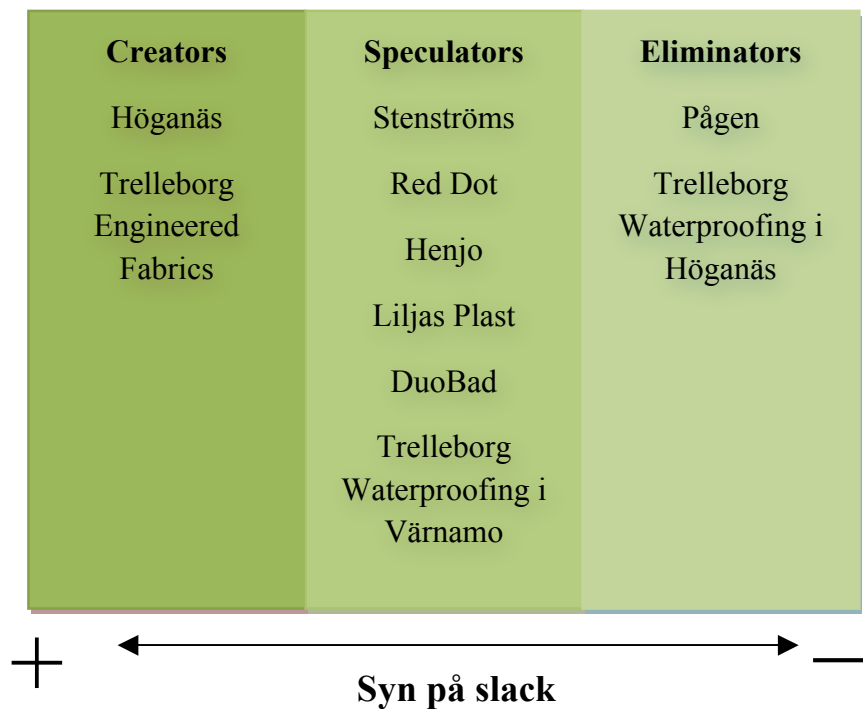
4.3.1 Analys slack

Oerlemans & Pretorius (2008) diskuterar tre motstridiga perspektiv på slack, och i det empiriska materialet har vi funnit stöd för respektive perspektiv. Hur de intervjuade företagen ser på slack och hur de arbetar med slack skiljer sig åt inom respektive företag. Vi kommer att börja med att presentera företagens allmänna syn på slack (se figur 5 för en sammanfattande kategorisering), därefter visa hur de arbetar med slack inom företaget för att sedan avsluta med en presentation av deras attityd gentemot slack hos leverantörer. Anledningen till att vi väljer att även presentera företagens syn på slack inom den egna organisationen är för att tydligare åskådliggöra huruvida företagens interna syn på slack korrelerar med

deras syn på slack i försörjningskedjan. Det är alltså för att mer konkret påvisa kausalitet som annars lätt kan komma att ifrågasätta studiens resultat.

Bland de intervjuade fallföretagen har vi funnit tre karakteristiska attityder gentemot slack. Dessa har vi valt att kategorisera i grupperna *creators*, *eliminators* och *speculators* beroende på deras attityd och sätt att hantera slack i organisationen. Höganäs ser slack som positivt och ett måste för att klara av att konkurrera långsiktigt på den globala marknaden. Höganäs utgör ett tydligt exempel på *creators* då de även har fokus på att skapa slack i organisationen. I likhet med Bourgeois (1981) anser de att slackets primära funktioner är att bidra med resurser för att skapa kreativitet för utveckling, och de anser att det måste finnas ett sätt att ta hand om idéer i ett tidigt stadium och låta dem utvecklas innan de presenterar för chefer. Det är en av anledningarna till att de anser slack vara viktigt för nya produkter och projekt, och därför arbetar Höganäs aktivt med fenomenet slack inom områden som rekrytering samt forskning och utveckling.

Pågen har en motstridig syn och finner belegg hos Oerleman & Pretorius (2008) som behandlar agentteorins syn på slack och anser att det enda slack gynnar är ineffektivitet. Pågen kategoriseras under benämningen *eliminators* då de vill reducera slack i organisationen. Tid är enligt Pågen den viktigaste resursen och effektivitet den största konkurrensfördelen, därför anser de att slack är lika med tidskonsumtion och därmed negativt för företaget. Cheng & Kesner (1997) hävdar att slack även har en negativ effekt på organisationers anpassningsförmåga. Pågen berättar att anpassningsbarhet till marknaden är A och O för att vara konkurrenskraftiga, de bakar bröd på samma sätt idag som för hundra år sedan, med den skillnaden att nu är det mer effektivt och i större volymer. De anser som Cheng & Kesner att slack hämmar anpassningsbarheten och skall minimeras i den mån det är möjligt.



Figur 5 Företagens attityd till slack

De övriga företagen, Stenströms, Red Dot, Henjo, DuoBad och Liljas Plast associerade först slack till någonting negativt men de anser alla att det är oundvikligt i en organisation, utgör gruppen *speculators*. De har en åsikt men de arbetar varken för att främja eller för att reducera slack. De uppgav att i vissa fall var det behövt med slack, speciellt för att uppnå en flexibilitet inom företaget. En allmän åsikt i gruppen är att slack skapar möjligheter men det leder också till en högre kostnad. Liljas Plast uppgav att överkapacitet kan skapa fantastiska möjligheter om det går att ta in nya projekt och jobb omedelbart. Det är svårt att uttyda om de anser att det finns en bågformlig relation mellan slack och innovation eller om de enbart anser slack som positivt inom vissa områden. Stenströms var inne på samma linje och uppgav att det inte är bra att vara uppbokad till hundra procent, eftersom det inte finns någon som kan ta hand om saker som dyker upp helt plötsligt. Samtidigt pekade de på att det inte får finnas så mycket slack att folk inte har något att göra. På samma sätt menade DuoBad att

slack ger utrymme för att utveckla företaget men nackdelen är att outnyttjade resurser kostar mycket.

I Trelleborgskoncernen där Trelleborg Engineered Fabrics och Trelleborg Waterproofing ingår finner vi även motstridiga åsikter. I Trelleborg Waterproofing framkom från intervjuerna som genomfördes att de jobbar på olika sätt i företagets två produktionsenheter. I Höganäsanläggningen hade man en negativ inställning till slack medan man i Värnamo såg fördelarna med slack vilket även Trelleborg Engineered Fabrics gör. Dessa företag/produktionsanläggningar representerar tillsammans de tre kategorierna *creators* (Trelleborg Engineered Fabrics), *eliminators* (Trelleborg Waterproofing i Höganäs) och *speculators* (Trelleborg Waterproofing i Värnamo).

Synen på slack kan skilja sig beroende på hur man definierar slack. Då det inom litteraturen inte finns någon enhetlig definition av slack antar vi att det ej heller finns det bland de utvalda fallföretagen. Ett undantag är respondenten i Trelleborg Engineered Fabrics som hade gått en utbildning om slack och hur det kan användas. Det har med största säkerhet påverkat hans positiva syn på begreppet. Liljas Plast första uppfattning om slack var att det kan vara både positivt och negativt, beroende på vilket perspektiv det sätts i. Alla företag diskuterat slack enligt Sharfman *et al.* (1988) kriterier, där slack är resurser som är sysselsatta i företagen och synliga för ledningen. Pågen menar dock att dessa resurser endast tar upp tid och att slack är detsamma som tidskassation. De håller inte med Sharfman *et al.* om att dessa resurser är avgörande för hur företagen svarar på både interna och externa hot samt hur olika typer av resurser skyddar organisationen på olika sätt. Trelleborg Waterproofings produktionsanläggning i Höganäs går även på det här spåret och säger att de inte innehar någon överkapacitet utan anpassar resurserna efter den produktion som pågår.

Hur företag internt väljer att jobba med slack visar deras förhållningssätt till slack som fenomen. Pågen och Trelleborg Waterproofing i Höganäs arbetar både med "lean production" och Just-In-Time. Att satsa stora resurser på effektivitet och att förhindra slack är ett område Bourgeois (1981) anser att företagsekonomiska

teorier är för fokuserade på. Pågen som hävdar att slack är lika med tidskassaktion har i litteraturen belägg för detta när det kommer till agentteorin. De anser att slack påverkar företagets möjlighet att konkurrera på marknaden, deras konkurrenskraft ligger i att veta vad marknaden vill ha och producera det effektivt och inte genom att inneha överskottsresurser vilket enbart ökar kostnaderna. Pågen menar att de nu har en organisationsstruktur som är anpassad för marknaden, de har ett stort försprång gentemot sina konkurrenter då det har uppnått en effektiviseringsgrad som ej står att finna hos konkurrerande företag. Stenströms uppger att de ser till att fylla produktionen i deras egna fabriker och resterande volymer beställer de in från externa leverantörer för att undvika slack i eget varulager. DuoBad är ett lågvolymsföretag men har som mål att leverera snabbt, därav håller de medvetet en viss överkapacitet i företaget. De har förståelse för vikten av slack och tror att de kommer att ha ett begrepp som slack mer i åtanke i takt med att de växer. DuoBad vill jobba mer effektivt för att ta tillvara på sina resurser och tror att de kommer göra så i framtiden.

Att slack i en organisation vanligtvis inte är planerat diskuterades redan av Cyert & March (1963) vilket stämmer väl överens med Henjo, Stenströms, Red Dot, DuoBad och Liljas Plast. De har ingen aktiv plan för hur de arbetar med begreppet slack, men de inser fördelarna som kan uppstå med slack och innehar också vissa nivåer som operationaliserats in i företaget, främst genom tidigare erfarenheter. Exempelvis nämner Henjo att de alltid ser till att ha tillräckligt med lager hemma. Höganäs uppger däremot att de aktivt jobbar med slack inom företaget och försöker optimera graden av slack. Främst inom två områden ser de stora fördelar med att inneha slack, det är inom utveckling och rekrytering. Nohria & Gulati (1996) påvisar att just en viss nivå av slack främjar innovation och ökar organisationers förmåga att ta tillvara på möjligheter. Därför anser de att en viss nivå av slack medvetet borde införlivas i organisationen.

Enligt Sharfman *et al.* (1988) varierar tillverkningsindustriers behov av slack i och med deras teknologiska dimension, då produktionseffektiviteten är avgörande för deras konkurrenskraft. Höganäs går i täten för detta konstaterande då de har en positiv inställning till slack när det kommer till att provköra och experimentera

vid utveckling av nya processer och produkter. De har skapat ett artificiellt slack som även deras kunder kan använda. Kunder ges en möjlighet att testa processer och produkter vilket kan resultera i nya produkter och expansion på nya marknader. Henjo, Stenströms, Red Dot, DuoBad och Liljas Plast representerar gemensamt att de försöker reducera och effektivisera i den grad det är möjligt. De är även alla medvetna om att slack finns i företaget. Sharfman *et al.* (1988) menar att slack främst finns i inventarier och maskinkapacitet. Henjo, DuoBad, Liljas Plast och Red Dot har medvetet byggt upp ett lager för att klara av produktion och försäljning, då deras produktion inte är konstant och består av fluktuerande orderingångar eller säsongcykler. De anser även att en hundra procentig sysselsättning inte är det optimala för deras företag då de ej kan hantera nya kunder och oförväntat stora ordrar. Liljas plast och DuoBad skiljer sig ifrån de övriga då de medvetet håller en viss överkapacitet av personal för att klara toppar i produktionen. De övriga använder sig av så lite personal som möjligt. Trelleborg Engineered Fabrics menar att slack kan ge fördelar. Personalmässigt sett ser de gärna slack inom inköp, då kostnaderna för de resurser som används effektivt kan sparas in genom att analytisk personal har förmåga att få rätt nivåer av råvaror och andra resurser. De uppger även att då produktionen är alltför slimmad är risken stor att kvaliteten påverkas.

Hambrick & Snow (1977) hävdar att slack i en organisation skapar möjligheter för företaget att mer djärvt interagera och konkurrera med sin omgivning. Hur djärvt företagen interagerar på grund av att de innehar slack framkommer inte ur empirin, dock uppger grupp Henjo, Stenströms, Red Dot, DuoBad och Liljas Plast att det optimala är att inneha en viss överkapacitet för att kunna hantera nya ordrar och kunder. Liljas Plast menar att slack skapar en flexibilitet för företaget som annars inte skulle uppnås. Höganäs ser mycket positivt på slack i försörjningskedjan då det är till nytta för organisationen och främst inom områden som rekrytering, forskning och utveckling samt innovation. De anser att slack är mycket viktigt och det kommer att vara än viktigare med slack i framtiden då forskning inte går att styra. DuoBad är fullt medvetna om att ordet full kapacitet knappt existerar i möbelbranschen och att slack är allmänt accepterat. De anser att

vissa av deras leverantörer skulle kunna arbeta mer effektivt men att slack alltid kommer att finnas, och det har heller inte påverkat dem som företag.

Nohria & Gulati (1996) presenterade den bågformiga relationen mellan innovation och slack som existerar inom litteraturen. Att både för mycket och för lite slack kan ha en negativ inverkan har vi funnit stöd för hos Trelleborg Waterproofing som uppger att slack alltid kommer att finnas och det gäller att arbeta på ett optimalt sätt utifrån det. Även hos Höganäs, Henjo, Stenströms, Red Dot, DuoBad och Liljas Plast kan vi hitta tendenser till detta då de har en mer eller mindre positiv inställning till slack. Då slack skapar möjligheter kan det också missgynna företaget, vilket kan mätas vid jämförandet av outnyttjade resurser i förhållande till kostnad. Pågen som jobbar hårt med effektivisering ser att även deras leverantörer arbetar på samma sätt. Pressa priser genom en slimmad försörjningskedja är oerhört viktigt för att vara konkurrenskraftiga. Då samtliga företag uppger att de med jämna mellanrum utför utvärderingar av kunder och leverantörer finner vi det rimligt att anta att företagen utvärderar förhållandet mellan kostnader och de resurser de tar i anspråk. Dock kan det finnas en risk för att dåliga projekt fullföljs och att företagen inte avslutar relationer som tar upp onödigt stora resurser inom företaget. Samtidigt möjliggör slack för företag att hitta och skapa nya relationer till andra aktörer då det finns en pool av resurser som främjar en flexibilitet hos organisationen.

Singh (1986) diskuterar relationen mellan slack och risk i organisationen vilket relaterar till Henjo, Stenströms, Red Dot, DuoBad och Liljas Plast syn på och förhållningssätt till slack hos deras leverantörer. De ser en viss trygghet med slack då leverantören innehar en möjlighet att leverera utan påverkan på pris eller kvalitet. Det absorberade slacket är redan upptaget i organisationen och utgör redan en kostnad, därför anser företagen att så länge leverantören tillhandahåller produkter till ett konkurrenskraftigt pris och uppnår förväntad kvalitet, är slack ingen faktor de försöker främja eller reducera. Då slack uppstår under resans gång och medför prishöjningar är slack negativt, det vill säga att ej absorberat slack inte utgör någon fördel. Inom vissa branscher är slack också mer acceptabelt, DuoBad uppger att slack i möbelbranschen är allmänt accepterat. Att företag ser positivt på

att leverantörer innehar en viss nivå av slack beror enligt Singhs studie på den psykologiska effekt absorberat slack innehar och visar på att organisationer vågar öka sin risknivå och därmed prestationsnivån. Trelleborg Engineered Fabrics och Trelleborg Waterproofing har uttryckt att då de är medvetna om att överkapacitet finns hos leverantören arbetar de för att pressa priset. Den psykologiska effekt som absorberat slack inger har kanske inte den effekten på dessa företag då de inte har samma beroendeförhållande till sina leverantörer eftersom de alltid har reservleverantörer för sina komponenter.

5. Slutdiskussion

Kapitlet redogör för uppsatsens resultat. Vi ämnar återkoppla till studiens syfte och återge studiens bidrag. Avslutningsvis ger vi förslag på vidare forskning inom området.

5.1 Slutsats

Vi har funnit att företagen använder sig av olika sätt att hantera risk. Det finns de som använder kontroll och frekventa utvärderingar av sina leverantörer, de som använder sig av reservleverantörer och de som använder sig av båda teknikerna. Det är i linje med Zsidisin & Ellrams (2003) forskning som pekar på att företag hanterar risk genom att fokusera på leverantörers beteende. Dessutom använder sig flera företag av reservleverantörer vilket är en av nyckelaspekterna Whitehead (2000) diskuterar i sin artikel "Flexible Friend or Foe?". Alla företag har dock inte möjlighet att använda sig av reservleverantörer, vilket enligt vad vi har funnit föranleder ett närmare samarbete och utökad kontroll av leverantörer för att säkerställa input till företagen. Vi fann också attityder hos företagen som pekar på att samarbete är eftersträvansvärt och många vill skapa relationer som gynnar alla parter, men pris kommer alltid att vara en viktig faktor för de inköpande företagen. Dessutom finns det en gräns för samarbete och informationsdelning, exempelvis lämnar Red Dot och Liljas Plast inte mer information än vad som krävs för att säkerställa leverans och kundnöjdhet. Samtidigt har vi uppmärksammat att leverantörssäkerhet också är en aspekt som många av våra fallföretag ser som en betydande aspekt. Här finns alltså en avvägning mellan hur mycket de är beredda att betala och leverantörernas förmåga att förse företagen med insatsvaror.

Pågen skiljer sig något från övriga företag då de har integrerat bakåt i försörjningskedjan för att kunna pressa priser. Enligt oss är det ett effektivt sätt att få kontroll över insatsvaror, men det faktum att de har kunnat integrera bakåt bygger på deras storlek och förhandlingsposition, en förmån de flesta andra företag i vår studie inte har. Flera företag arbetar för att komma längre upp i försörjningskedjan, vilket tyder på en önskan om att få mer inflytande och kontroll över externa processer. Det kan bero på att företag skall kunna få en större del av den ”paj” som samarbeten ofta bidrar till, men kan även bero på en förhoppning om att expandera företaget samt att få mer kontroll och bättre förhandlingsposition gentemot externa aktörer.

Något som har vuxit fram under studiens gång är hur samarbete verkar vara en viktig del för många, och alltså inte enbart fokus på att leverantörer skall hålla låga lagernivåer och ha slimmade organisationer för att hålla nere priser. Acceptans av slack verkar alltså finnas i de flesta företag, även om pris är en faktor som också är av vikt, hur bra samarbetet med leverantörer än är. Exempelvis Pågen arbetar väldigt hårt för att pressa priser men har också möjlighet att agera på ett annorlunda sätt på grund av deras storlek. Samarbete i sig är ett vagt begrepp och det finns många nivåer och grader av samarbete. Att ett flertal företag nämner att de har ett nära samarbete behöver inte betyda att de utnyttjar samarbetet för att bygga konkurrensfördelar, utan i många avseenden tror vi att det kan vara en eufemism för kontroll av leverantörer för att se till att önskad input tillfaller företagen. Däremot kan vi se att ett företag som Red Dot i många avseenden faktiskt behöver ha ett nära samarbete för att utveckla och tillverka rätt produkter för att uppnå kundnöjdhet. Alla utom ett (Trelleborg Waterproofing i Höganäs) har uppgett att de använder sig av samarbeten med leverantörer, men samtidigt är priset väldigt viktigt och i och med att slack, när det kommer till produktionskapacitet eller extra personal, bidrar till en extra kostnad för leverantörerna inkorporeras det i företagets kostnader för insatsvaror.

Avseende slack har vi funnit stöd för Oerlemans & Pretorius (2008) tre perspektiv: det finns företag som förespråkar slack och ser det som en nödvändighet, det finns de som ser det som ineffektivitetsskapande och de som tar

den gyllene medelvägen vilket innebär att de anser att varken för lite eller för mycket slack är positivt. Majoriteten av företagen var mer eller mindre positivt inställda till slack, enbart Pågen och Trelleborg Waterproofing i Höganäs har en negativ inställning, dels på grund av ägarkrav och att de satsar stora resurser på att effektivisera och slimma organisationen. De övriga företagens åsikt skiljer sig åt beroende på företagets storlek och bransch. Höganäs som är ett stort företag har resurser för att jobba med slack inom områden där de anser det vara viktigt, ofta där krav ställs på individers prestation såsom vid utveckling och rekrytering. De övriga företagen anser att slack har en negativ klang men att det är nödvändigt att inneha en viss nivå av slack för att utvecklas och klara av produktion trots oförutsedda ordrar och högsäsong. Vi kan se två skilda taktiker – Duobad, Red Dot, Henjo, Liljas Plast bygger alla upp varulager för att skydda sig mot leverantörsrisk, medan Höganäs, Trelleborgföretagen och Pågen som har ett stort antal interna leverantörer inte har lager för nämnda risk. De tre företagen har reducerat sin leverantörsrisk genom att producera vissa varor internt i företaget. Stenströms har en egen taktik med en egen fabrik som de utnyttjar till maxkapacitet för att därutöver köpa in varor vid behov för att reducera lagerhållning, de ser hellre att leverantören eller kunden sitter på lager. Många av företagen produktutvecklar tillsammans med sina leverantörer, ett sätt att få tillgång till extern kompetens samtidigt som risken delas mellan parterna. Båda parter satsar resurser på samarbetet vilket minskar risken för suboptimalt beteende.

Huruvida företagen jobbar aktivt med begreppet slack internt i företaget skiljer sig åt. Höganäs och Trelleborg Engineered Fabrics är väl medvetna om begreppet och försöker operationalisera in det i företaget. Pågen och Trelleborg Waterproofing i Höganäs medvetenhet om de potentiella möjligheter slack kan innebära, enligt viss litteratur, kan ifrågasättas då de är stora företag som ständigt processutvecklar för att hitta nya, snabbare och effektivare sätt att producera. Trelleborg Waterproofing uppger att de har ständiga ägarkrav på sig att utvecklas och effektivisera verksamheten, om de själva inte utför åtgärder så kommer krav uppifrån. De övriga företagen inser att slack finns i deras företag, mer eller mindre medvetet.

Vad som är intressant att diskutera angående resultaten för området slack är i vilken grad vi har funnit de studerade företagens åsikt om fenomenet. Ett fåtal intervjuer gjordes, ibland en, ibland två, ibland fyra på respektive fallföretag. Om vi lyckades finna företagets åsikt angående slack kan diskuteras. Vad vi har funnit är nyckelpersoners åsikt om slack och hur de anser att slack medvetet har operationaliserats in i företaget eller om det spontant dykt upp. Vi har även funnit information om hur företagen hanterar potentiellt slack, huruvida resurser satsas för att främja slack eller om det istället skall reduceras i den mån det är möjligt. Nyckelpersonerna är utvalda och innehar positioner där de har en bra översikt av produktion och arbetsuppgifter som sammanfaller med områden där slack måste hanteras. Samtidigt kan det diskuteras huruvida vi har fångat en bild av slack som har potential att vara kompatibel med företagets verkliga syn, då fenomenets subjektiva natur gör det svårt att finna en enhetlig definition. Ett träffande exempel på fenomenet slacks komplexitet är Trelleborgkoncernen. Inom koncernen råder ingen konsensus om hur slack skall hanteras. De två undersökta företagens syn skiljer sig något åt. Trelleborg Engineered Fabrics och Trelleborg Waterproofing i Värnamo har samma inställning till slack och vill ta vara på de fördelar slack kan innebära, medan Trelleborg Waterproofing i Höganäs ser slack som enbart negativt. Båda företagen uppger dock att då de ser slack hos leverantör vidtar de åtgärder för att exempelvis pressa priser. En analys av nämnda exempel kan resultera i att koncernen Trelleborg AB arbetar på olika sätt i olika verksamhetsgrenar. En sådan slutsats hade varit alltför djärv, eftersom vi har fångat individers syn på ett fenomen som är komplext i sig.

Intervjuobjekten har haft olika syner på våra frågor om försörjningskedja och slack. Flertalet av intervjuobjekten har varit inskolade på arbetsmetodiker som "lean production" och här därmed lärt sig att slack skall vara minimalt genom hela organisationen. Dock har vissa av intervjuobjekten haft inställningen att slack är positivt för företaget. Dessa intervjuobjekt ansåg främst att slack var positivt i ett långt perspektiv för att övervinna rådande lågkonjunktur samt för forskning och utveckling. Vi tror att det är väldigt viktigt att företag överväger huruvida det verkligen är nödvändigt att eliminera slack inom företaget och i försörjningskedjan. De resurser som försvinner när företag effektiviserar

processer och rutiner medför också att företagets förmåga till anpassning försämras.

5.2 Studiens bidrag

5.2.1 Empiriskt bidrag

Slack bland tillverkningsföretag och deras attityder gentemot slack i leverantörskedjan är ett område som vi ej har funnit tidigare forskning inom och är därför ett intressant område att lyfta fram inom litteraturen för det komplexa ämnesområdet slack.

5.2.2 Teoretiskt bidrag

Baserat på företagens attityd och hur de arbetar med slack i den egna organisationen har vi valt att placera dem i följande kategorier: *Creators*, *Speculators* och *Eliminators*. Den första gruppen i vilken Höganäs och Trelleborg Engineered Fabrics ingår benämner vi *Creators*, de satsar resurser på att skapa slack och jobbar aktivt med slack i organisationen. De anser att slack har en gynnande effekt på innovation och är positivt för företaget. *Eliminators* är den andra gruppen som består av Pågen och Trelleborg Waterproofing produktionsanläggning i Höganäs. De satsar resurser på att eliminera slack i den grad det är möjligt eftersom slack för dem är ineffektivitet. *Speculators*, den tredje gruppen, jobbar inte aktivt med slack men är medvetna om den gynnande effekten slack kan ha. Exempelvis uppger DuoBad att de förmodligen kommer att fokusera mer på slack i och med att företaget växer och ett större behov av resurser växer fram. Företagen i gruppen innehar ofta en viss nivå av slack, framförallt när det kommer till lager, men vill ofta hålla kostnaderna för personalresurserna nere. I denna grupp ingår de resterande företagen Stenströms, Henjo, Liljas Plast, Red Dot, DuoBad och Trelleborg Waterproofing i Värnamo.

5.2.3 Praktiskt bidrag

Det praktiska bidraget i denna studie ligger i att öka företags medvetenhet vad gäller slack i den egna organisationen och hos de aktörer de samverkar med i försörjningskedjan.

5.3 Vidare forskning

Vi har under studien uppmärksammat hur företag diskuterar hur deras arbetssätt och förhandlingsposition har förändrat sig i och med innevarande lågkonjunktur. Samtliga intervjuobjekt har under intervjuerna dragit paralleller mellan högkonjunkturen för arton månader sedan och situationen som råder just nu. Vi ser det som en intressant infallsvinkel att studera skillnaden mellan hur företag väljer att arbeta med slack i försörjningskedjan i goda respektive dåliga tider.

Vår uppsats har fokuserat på att göra en kvalitativ undersökning av svenska tillverkningsföretag. Ett annat område att undersöka är hur företag inom tjänstebranschen ser på att ha slack i organisationen samt hur det kan påverka företaget till att öka kreativitet och förändringar.

En ytterligare möjlighet för vidare studier är att undersöka försörjningskedjan ur ett spelteoretiskt perspektiv, det vill säga hur företag beter sig i strategiska situationer när det handlar om aktörer i försörjningskedjan. Samarbeten bygger på att mycket information delges, men huruvida företag undanhåller viss information i samarbeten med externa aktörer och om det kan föranleda ett nollsummespel är intressant.

Slutligen tror vi att en studie med liknande karaktär som vår skulle kunna utföras utifrån ett agentteoretiskt perspektiv. Principal-agent-teorin behandlar de problem som uppstår när principalen inte har full eller asymmetrisk information angående agenten och hans/hennes intressen. Det går att studera både utifrån publika aktiebolag där aktieägarna är intressenter, eller utifrån premissen att det

inköpande företaget är principal och leverantören är agent. Deras intressen kan sakna kongruens, där agenten agerar för sitt eget bästa istället för att arbeta efter ett gemensamt mål.

Källförteckning

Tryckta källor

A

Alvesson, M. (2003) *Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research*, The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 1, s. 13-33

Alvesson, M., Sköldböck, K. (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Anderson, E., Jap, S. D. (2005) *The Dark Side of Close Relationships*, MIT Sloan Management Review, Vol. 46, No. 3, s. 75-82

Andersson et al. (2008) *Motsättningen mellan styrning och innovationsförmåga - en multipel fallstudie*, Examensarbete på kandidatnivå, Företagsekonomiska Institutionen vid Lunds universitet

B

Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur

Björklund, M., Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur, Lund

Bourgeois, L. J. (1981) *On the Measurement of Organizational Slack*, The Academy of Management Review, Vol. 6, No. 1, s. 29-39

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

Byrne, P. M. (2007) *Impact and Ubiquity: Two Reasons to Proactively Manage Risk*, Logistics Management (2002), Vol. 46, No. 4, s. 24-25

C

Cheng, J. L. C., Kesner, I. F. (1997) *Organizational Slack and Response to Environmental Shifts: The Impact of Resource Allocation Patterns*, Journal of Management, Vol. 23, No. 1, s. 1-18

Clinton, S. R., Closs, D. J. (1997) *Logistics Strategy: Does It Exist?*, Journal of Business Logistics, Vol. 18, No. 1, s. 19-44

Cohen, M. D., March, J. G., Olsen, J. P. (1972) *A Garbage Can Model of Organizational Choice*, Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1, s. 1-25

Cyert, R. M., March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall

D

Day, M., Webb, M., Hughes, J. (2007) *Unlocking the value of collaboration*, CPO Agenda, Winter 2007-2008

Donaldson, T., Preston, L. E. (1995) *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, s. 65-91

E

Eisenhardt, K. M. (1989) *Agency Theory: An Assessment and Review*, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, s. 57-74

Eloranta, E., Hameri, A-P. (1991) *Experience of Different Approaches to Logistics*, Engineering Cost and Production Economics, Vol. 21, No.2, s. 155-169

F

Fischer, M. L. (1997) *What is the Right Supply Chain for Your Product?* Harvard Business Review, Vol. 75, No. 2, s. 105-116

Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston

Frohlich, M. T., Westbrook, R. (2001) *Arcs of Integration: An International Study of Supply Chain Strategies*, Journal of Operations Management, Vol. 19, No. 2, s. 185-200

Frooman, J. (1999) *Stakeholder Influence Strategies*, The Academy of Management Review, Vol. 24, No. 2, s. 191-205

G

Geiger, S. W., Cashen, L. H. (2002) *A Multidimensional Examination Of Slack And Its Impact On Innovation*, Journal of Managerial Issues, Vol. XIV, No. 1, s. 68-84

J

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

Jap, S. D. (1999) *Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships*, Journal of Marketing Research, Vol. 36, No. 4, s. 461-475

Jensen, M. C. (2001) *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function*, Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 14, No. 3, s. 8-21

K

Kraljic, P. *Purchasing must become supply management*, reprint in CPO Agenda Autumn 2008 from Harvard Business Review Sept – Oct 1983

L

Lambert, D. M., Cooper, M. C. (2000) *Issues in Supply Management*, Industrial Marketing Management, Vol. 29, No. 1, s. 65-83

Latham, S. F., Braun, M. (2009) *Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline*, Journal of Management, Vol. 35, No. 2, s. 258-282

Lawson, M. B. (2001) *In Praise of Slack: Time is the Essence*, Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 3, s. 125-135

Lazonick, W., O'Sullivan, M. (2000) *Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance*, *Economy and Society*, Vol. 29, No. 3, s. 93-102

Lee, H. L., Padmanabhan, V., Whang, S. (1997) *The Bullwhip Effect in Supply Chains*, *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 3, s. 93-102

M

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, Jr, H. J. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, s. 546-562

Miller, K. D., Leiblein, M. J. *Corporate Risk-Return Relations: Returns Variability versus Downside Risk*, *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, s. 91-122

Myers, M., Cheung, M-S. (2008) *Sharing Global Supply Chain Knowledge*, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 4, s. 67-73

N

Nagurney, A. (2006) *Supply Chain Network Economics: Dynamics of Prices, Flows and Profits*, Edward Elgar Publishing

Nohria, N., Gulati, R (1996) *Is Slack Good or Bad for Innovation?* *The Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, s. 1245-1264

O

Oerlemans, L., Pretorius, M. (2008) *On the Relationship between Organizational Slack and the Level of Innovation of Firms*, *PICMET '08*, s. 664-671

P

Palmer, T. B., Wiseman, R. M. (1999) *Decoupling Risk Taking from Income Stream Uncertainty: A Holistic Model of Risk*, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 11, s. 1037-1062

Petersen, J. A., McAlister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., Kumar, V., Atkinson, G. (2009) *Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value*, Journal of Retailing, Vol. 85, No. 1, s. 95-111

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, NY

Post, J. E., Preston, L. E., Sachs, S. (2002) *Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View*, California Management Review, Vol. 45, No. 1, s. 6-28

R

Rienecker, L. (2003) *Problemformulering*, Liber

Rienecker, L., Jörgensen, P. S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

S

Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., Tansik, D. A. (1988) *Antecedents of Organizational Slack*, The Academy of Management Review, Vol. 13, No. 4, s. 601-614

Silverman, D. (2001) *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing, Talk, Text, and Interaction*, 2:a upplagan, London: Sage

Singh, J. V. (1986) *Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making*, The Academy of Management Journal, Vol. 29, No. 3, s. 562-585

W

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Whitehead, M. (2000) *Flexible Friend or Foe?*, Supply Management, Vol. 5, No. 1, s. 24-27

Wiseman, R. M., Catanach, A. H. (1997) *A Longitudinal Disaggregation of Operational Risk under Changing Regulations: Evidence from the Savings and Loan Industry*, Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 4, s. 799-830

Y

Yasai-Ardekani, M. (1986) *Structural Adaptations to Environments*, The Academy of Management Review, Vol. 11, No. 1, s. 9-21

Z

Zsidisin, G. A., Ellram, L. M. (2003) *An Agency Theory Investigation of Supply Risk Management*, Journal of Supply Chain Management, Vol. 39, No. 3, s. 15-27

Årsredovisningar

AB Stenströms Skjortfabrik, 2007

Red Dot, 2007

DuoBad AB, 2007

Henjo Plåtteknik AB, 2008

Höganäs AB, 2007

Liljas Plast AB, 2007

Pågen AB, 2007

Trelleborg Waterproofing AB, 2007

Elektroniska källor

DuoBad AB:s hemsida: www.duobad.com (2009-04-28, 13:45)

Trelleborg AB:s hemsida: www.trelleborg.com (2009-05-03, 10:30)

Muntliga källor

Namn	Företag	Datum
Tommy Tedevall	AB Stenströms Skjortfabrik	2009-04-21
Nicklas Hult	DuoBad AB	2009-05-12
Lars Karlsson	DuoBad AB	2009-05-12
Lisa Larsson	Red Dot	2009-04-24
Leif Svensson	Henjo Plåtteknik AB	2009-04-15
Sven Bengtsson	Höganäs AB	2009-05-04
Sigurd Berg	Höganäs AB	2009-05-04
Ulf Engström	Höganäs AB	2009-05-04
Owe Mårs	Höganäs AB	2009-05-04
Peter Johansson	Liljas Plast AB	2009-05-05
Mikael Mattson	Pågen AB	2009-04-20
Magnus Olofsson	Trelleborg Engineered Fabrics	2009-05-13
Johan Gulldén	Trelleborg Waterproofing	2009-05-14
Victoria Hellström Mader	Trelleborg Waterproofing	2009-05-19
Svante Sommar	Trelleborg Waterproofing	2009-05-19

Bilaga 1

INTERVJUGUIDE

Övergripande information

Namn och position:

Tid på företaget och dagliga arbetsuppgifter?

Försörjningskedjan

Antal leverantörer?

- Hur många är interna leverantörer?
- Hur många är externa?

Hur ser ert samarbete ut med leverantörer?

- Finns det någon allians, joint venture eller annan överenskommelse?

Utvärderas leverantörer regelbundet?

- Hur ofta görs det?
- Hur utförs utvärderingen och vad fokuseras på?

Hur ser er förhandlingsposition ut med leverantörer?

- Skiljer sig informationsutbytet eller insikt i företag mellan leverantörer?
- Anser du att ni har en stark förhandlingsposition?

Finns det risk för att ni kan hamna i beroendesituation med leverantörer?

- Hur hanterar ni beroendesituationer?
- Hur hanterar ni flaskhalsproblem?

Hur hanterar ni kunskapsöverföring och/eller informationsutbyte mellan leverantör och ert företag?

- Vilken typ av information kan överföras?

- Är ni oroliga för att viktig information kan komma i fel händer vid kunskapsöverföring?
- Känner du att ni har en öppen relation med era leverantörer?
- Är öppenhet något ni eftersträvar i era relationer med leverantörer?

Arbetar ni med nya processer för att effektivisera försörjningskedjan?

Slack

Vad är din första uppfattning angående begreppet ”slack”? Positivt eller negativt?

Har ni medveten överkapacitet i företaget eller utnyttjas kapaciteten till max?

- Var och på vilket sätt skulle du anse att ni har slack i ert företag?
- Vilka fördelar eller nackdelar tror du personligen att det för med sig?

Är slack/överkapacitet något ni fokuserar på?

- Eftersträvas en viss nivå?
- Har ni en slimmad organisationsstruktur?

Hur förhåller ni er till leverantörer avseende slack?

- Acceptabelt, önskvärt eller icke önskvärt

Avslutande diskussion

Har du några frågor eller funderingar kring intervjun eller ämnet i allmänhet? Är det något du känner att vi har missat att diskutera inom ämnet?

Bilaga 2

MAIL TILL FÖRETAGEN

Hej!

Vi är tre studenter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet som har påbörjat vår magisteruppsats, och vi hade hoppats att ni skulle kunna hjälpa oss genom att bidra med intervjuer för att göra vår uppsats än bättre. Ämnet vi tänkt skriva om berör styrning och innovation inom företag, och det vi främst vill rikta in oss på är något som kallas slack.

(1) Slack kan beskrivas som de resurser i en organisation som överstiger den minimala gränsen för vad som är nödvändigt för att producera en viss nivå av output

Det kan gälla en buffert avseende arbetskraft, tid (längre deadlines etc.), eller pengar som inte används i den dagliga produktionen. Ert företag kanske också har relativt lös eller hård styrning, antingen genom resultat-, handlings-, eller personalstyrning.

Vi vill påpeka att slack inom företaget varken behöver vara positivt eller negativt, utan det vi vill undersöka är alltså hur Ni förhåller Er till fenomenet samt er åsikt gällande potentiellt slack hos Era leverantörer och eventuella underleverantörer.

Intervjun vill vi i helst av allt genomföra under ett personligt möte men det går även bra med telefonintervju, vi beräknar att intervjun kommer att ta cirka 50 – 60 minuter.

Vår uppsatshandledare vid Ekonomihögskolan är Martin Blom, martin.blom@fek.lu.se, 046 222 96 21.

Vi hoppas att vi har lyckats fånga Ert intresse och vill samarbeta med oss för att göra en bra uppsats möjlig.

Mvh

Jesper Dahl

Andreas Lundh

Mari Sivertsson