Affärsrelationer och decentralisering i turbulenta miljöer
Sammanfattning.

I vår studie har vi undersökt om decentralisering av beslutsfattande och/eller investering i affärsrelationer är viktiga medel för att företagen skall vara lönsamma i en turbulent omvärld.

I studien ingår en kvantitativ enkätundersökning. Enkäten efterfrågar uppfattningen hos ekonomichefer i sammanlagt 121 medelstora svenska företag.

Studien omfattar:
- affärsrelationer i betydelsen inbördes samarbete eller beroende mellan parter,
- decentralisering i betydelsen delegering av ekonomiskt ansvar och kontroll till hierarkiskt lägre chefsnivåer,
- turbulens i betydelsen snabb förändring,
- prestation i betydelsen lönsamhet.

Resultatet av vår studie är att affärsrelationer och decentralisering enligt våra definitioner inte har någon betydelse för lönsamheten för företag som befinner sig i en turbulent omvärld.
1 Inledning

1.1 Bakgrund

Medierna rapporterar regelbundet om händelser inom näringslivet vilka medför omfattande förändringar för företag och privatpersoner. Betydande nedläggningar och neddragning av arbetskraft inom exempelvis telecom- och verkstadsindustrin har motiverats med dålig lönsamhet.

Den ökade globaliseringen och rörligheten har inneburit att många företag flyttar eller åtminstone hotar flytta sin produktion utom Sveriges gränser. Svenska företag möter dessutom en allt hårdare konkurrens från företag i låglöneländer vilka erbjuder kunderna billigare produkter eller tjänster.


Informationsteknologin och nya styrsystem, som exempelvis Just In Time, ger företagen förändrade möjligheter till samarbete och begrepp som exempelvis nätverk blir allt vanligare.

Vi kan av de ovan nämnda exemplen konstatera att vi lever i en värld som hela tiden förändras. Omvärldens förändringar resulterar i behov av flexibilitet\(^1\), snabbhet och god effektivitet för att ett företag skall kunna överleva och vara lönsamt i konkurrenser med andra företag.\(^2\)

1.2 Problemformulering


---

\(^1\) Lindvall, Jan 2001, s 80 ff
\(^2\) Lindvall, Jan 2001, s 36 ff
osäkerhet som skapas av en turbulent omgivning, borde slutmålet vara att försäkra sig om fortsatt god lönsamhet inom överskådlig framtid.

Organisationens omgivning anses enligt situationsteori-tänkandet vara en av de omständigheter, en kraftfull sådan, som bildar ramen för verksamheten. Omgivningsvariabeln utgör till och med en av grundstenarna för forskningen inom situationsteori.3 Situationsteori-synsättet förordrar att organisationer utnyttjar finansiella mått i stabila miljöer men i dynamiska omgivningar förespråkas decentraliserade organisationssystem.4

Graden av decentralisering borde påverka hur och på vilken nivå inom organisationen affärsrelationer knyts och upprätthålls. Om nu ett företag som upplever turbulens i sin omgivning väljer att decentralisera i enlighet med situationsteorin, kan det tänkas att affärsrelationerna påverkas. Det skulle till och med kunna vara så att affärsrelationerna är något som ett företag fokuserar på vid turbulens i omgivningen.

Den fråga vi söker svar på i denna uppsats är:
– Är ökad decentralisering av beslutsfattande och satsning på affärsrelationer viktiga medel för att företagen skall nå lönsamhet i en turbulent omgivning?

1.3 Syfte
Vårt syfte är att analysera om företagen uppnår lönsamhet i en turbulent omgivning genom decentralisering och/eller utnyttjande av affärsrelationer samt om det finns en koppling mellan affärsrelationer och decentralisering.

1.4 Källkritik
För att säkerställa att det teoretiska materialet till en uppsats av detta slag är trovärdigt, och så nära sanningen som möjligt, bör uppgifter hämtas direkt från den författare som kommit fram till aktuellt material. Det vi sedan skriver i vår uppsats tolkas oundvikligen av oss utifrån våra preferenser och förkunskaper. Att använda sig av litteratur där det ursprungliga materialet redan passerat genom en möjlig förvrängning är inte lyckligt. I vissa fall har förstahandskällor visat sig vara orimligt svåra att uppbringen. Vi har då tvingats att nöja oss med att bearbeta sekundärkällor.

3 Chenhall, Robert H2003, s 137
2 Erfarenheter från tidigare forskning

2.1 Situationsteori

En teori som vi anser ligger nära vår uppsats är situationsteorin. Situationsteori skiljer sig från exempelvis universalistiska organisationsteorier på så sätt att de senare anser att det finns en enda och bästa väg att organisera medan den förra anser att olika förhållanden kräver olika lösningar. Situationsteori kan sammanfattas som det teoretiska synsätt där företags effektivitet beror av samstämmighet mellan dess organisation, exempelvis organisationsstruktur, och dess sammanhang såsom företagsstorlek och miljö. Då sammanhangen ständigt förändras måste också företagens organisation förändras för att effektiviteten skall kunna bibehållas. Att sammanhangen på detta sätt kan variera på en oräknelig mängd sätt, innebär att man inte kan tala om en situationsteori utan om flera.⁵

En mera formell definition av situationsteori utgår från det teoretiska resonemanget om ett beroende mellan två variabler, kalla dem x och y, som endast kan avslöjas med hjälp av en tredje variabel, kalla den w. Beroende på hur denna tredje variabel, w, ser ut kommer den ena variabeln, y, att påverka variabeln x på olika sätt.⁶ För situationsteorin innebär resonemanget att det finns en situationsfaktor (w) som bestämmer vilka egenskaper hos en organisation som ger hög respektive låg effektivitet.⁷

Inom situationsforskningen har studier gjorts som rör samband mellan variabler som beskriver en organisations kontext.⁸ Det är därför intressant att se vad situationsteorin har att säga om våra variabler decentralisering, turbulens och prestation.

Vi har utifrån våra studier av situationsteorin inte funnit att innebörden hos begreppen decentralisering, prestation och turbulens är entydigt och klart definierade. Decentralisering kan exempelvis handla om fördelning av ansvars och kontrollfunktioner eller hur företaget är organiserat exempelvis i divisioner.⁹ En klassificering, av Khandwalla, beskriver turbulens

---

⁴ Neergaard, 1998, s 26
⁵ Donaldson, Lex 2001, s 1 ff
⁶ Donaldson, Lex 2001, s 7
⁷ Donaldson, Lex 2001, s 6
⁸ Chenhall, Robert H 2003, s 136 ff
⁹ Dessler, Gary 1976, s 106 ff
med ord som riskabel, oförutsägbar, varierande och tvetydig.10 När det gäller begreppet prestation har vi inte heller funnit någon preciserad definition. I de fall där prestation diskuteras, verkar innebörden vara kopplad till organisationens verksamhet och definitionen kan därför bero på hur varje enskilt företags valt att mäta denna variabel. Med medvetenhet om den varierande innebörden hos begreppen decentralisering, turbulens och prestation, går vi nu igenom några intressanta iakttagelser från situationsforskningen.

Decentralisering har en koppling till osäkerhet ifråga om arbetsuppgifter och en organisations verksamhet på ett sådant sätt att ökad osäkerhet medför ökad decentralisering.11 Enligt Hages teorier skapar decentralisering goda förutsättningar för förnyelse och nytänkande ifråga om exempelvis rutiner och arbetssätt i en organisation.12

Lawrence och Lorch har i sina studier funnit att prestationen var högre i de sammanhang där osäkerhet ifråga om hur verksamheten skall bedrivas var kopplad till mindre formella organisationsstrukturer och lägre grad av centralisering.13 De menar att det är utvecklingstakten för nya produkter och förändringstakten hos marknaden och produktionsteknologin som bidrar till den osäkerhet som industrin erfar. Hög förändrings- och utvecklingstakt innebär att organisationerna måste kunna hantera ökad osäkerhet ifråga om sin verksamhet.14

Pugh fann att speciellt för större företag hade faktorer som organisationsstorlek och beroende av andra organisationer starka kopplingar till decentralisering. Om ett företag saknar starka beroenden (relationer) till stabila externa krafter, om företagets omgivning är svår att förutsäga, är det troligt att företaget är mera decentraliserat i jämförelse med företag som har en stabil och förutsägbar omgivning.15

---

10 Chenhall, Robert H 2003, s 137 Khandwallas taxonomi
11 Donaldson, Lex 2001, s 29
12 Donaldson, Lex 2001, s 39
13 Donaldson, Lex 2001, s 41
14 Donaldson, Lex 2001, s 42
15 Dessler, Gary 1976, s 111
En sammanställning av forskningsslutsatser ifråga om faktorer som påverkar decentralisering i en organisation ges i Tabell 1. Tabellens förlaga\textsuperscript{16} är en sammanställning av Dessler.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Faktorer som påverkar graden av decentralisering av en organisation</th>
<th>Benägenhet att centralisera vid</th>
<th>Benägenhet att decentralisera vid</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Osäkerhet ifråga om exempelvis: förändringstakt; förekomst av nymodigheter.</td>
<td>Låg osäkerhet</td>
<td>Hög osäkerhet</td>
</tr>
<tr>
<td>Uppdelning av kunder; diversifiering</td>
<td>Liten differentiering</td>
<td>Stor differentiering</td>
</tr>
<tr>
<td>Organisationsstorlek</td>
<td>Liten organisation</td>
<td>Stor organisation</td>
</tr>
<tr>
<td>Beroende av stabila utomstående faktorer såsom stora köpare etc</td>
<td>Stort beroende</td>
<td>Litet beroende</td>
</tr>
<tr>
<td>Produktionsteknologi</td>
<td>Massproduktion</td>
<td>Enhetsproduktion eller kontinuerlig produktion.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 1: Faktorer som påverkar decentralisering

2.2 Nätverksforskningen

Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala Universitet har länge bedrivit forskning om affärsnätverk (nätverksforskningen). Vi ger i detta avsnitt en orientering över den del av institutionens hittills bedrivna forskning som vi anser ligger nära vårt uppsatsämne.\textsuperscript{17} I vår uppsats är vi intresserade av relationen mellan turbulens, decentralisering, affärsrelationer och prestation. De faktorer som studeras har ofta inte de benämningar vi använder men i vissa fall kan de till sin innebörd utgöra exempel på aspekter som kan tänkas beskriva de fyra begrepp vi studerar.

Nätverksforskningen utgår från att företag ingår i ett nätverk av relationer med andra företag. Relationerna utgörs av företagens ömsesidiga orientering mot varandra, investeringar i gemensamma aktiviteter, beroendeförhållanden och bindningar. Bindningarna kan röra teknik, planering och kunskap. Bindningarna kan även vara av social, ekonomisk eller juridisk natur. Relationerna bygger på sociala och affärsstämpiga utbyten men även på informationsutbyten. Förutom utbytesprocesser utgör anpassning av produkter, produktion och rutiner viktiga beståndsdelar i relationerna. I nätverket ingår kunder, distributörer, leverantörer och konkurrenter.\textsuperscript{18}

\textsuperscript{16}Dessler, Gary 1976, s 112
\textsuperscript{17}Se samlingsvolym, Engwall, Lars (editor) 1998.

De samband som studerades följer av Figur 1. Figur 1 är vår modifering av den som presenteras i studien. För tydlighets skull har vi låtit de relationer som inte kunde styrkas av studien indikeras av överkryssad, streckade pilar.

![Affärsnätverk, Samförstånd, Lönsamhet och Engagemang](image)

Figur 1: Studerade samband mellan affärsnätverk, samförstånd, lönsamhet och engagemang.

Studien visar att engagemang har stor inverkan på lönsamheten samt att samförstånd och affärsnätverk kraftigt påverkar engagemanget. En slutsats som dras i studien är att det finns två parallella processer som påverkar affärsrelationerna. I den ena processen påverkas relationerna mellan exempelvis två affärsparter. I den andra processen påverkas det affärsnätverk som knyter de två affärsparternas relation till andra betydelsefulla affärsparterns.

---

18 Johansson, Jan & Mattson, Lars-Gunnar 1987, s 101 ff


Figur 2: Studerade samband leverantörens respektive kundens beroende och anpassning.


---

En tänkbar del av anpassningen bör, enligt vår uppfattning, kunna vara decentralisering av produktionsprocessen i något avseende, exempelvis på vilka organisationsnivåer eller led i produktionsprocessen kontakterna mellan kund och leverantör sker. Affärsrelationen utgörs av beroendeförhållandet mellan leverantör och kund. Studien kan därför tänkas ge vissa indikationer på samband mellan decentralisering och affärsrelationer. En annan tänkbar indikation är, att eftersom beroendet av omgivningen (i det här fallet marknaden) har mindre effekt på företagets anpassning, så kan sambandet mellan decentralisering och affärsrelationer till och med vara starkare än sambandet mellan turbulens och decentralisering.


Rent generellt konstaterar vi att nätverksforskningen medger en vid tolkning av vad som kan ingå i begreppen nätverk, relation respektive utbyten. Det innebär att de i avsnittet beskrivna studierna bör omfatta även begreppen turbulens, decentralisering, prestation och affärsrelationer. De funna sambanden kan därför till viss del vara relevanta och jämförbara med de samband vi avser undersöka.

30 Hägg, Ingemund & Karén, Mats & Ljunggren, Sten 2001, s 2.
31 Hägg, Ingemund & Karén, Mats & Ljunggren, Sten 2001, s 4
32 Hägg, Ingemund & Karén, Mats & Ljunggren, Sten 2001, s 1.
3 Modellpresentation

3.1 Innebörden hos de fyra begreppen

Som framgår av våra studier av situationsteorin\textsuperscript{33} och nätverksforskningen\textsuperscript{34} är begreppen turbulens, decentralisering, affärsrelationer och prestation både skiftande och ibland vagt beskrivna. Det säger sig självt att det är omöjligt att med några få enkätfrågor täcka in alla tänkbara varianter av innebörden hos respektive begrepp. Vi begränsar därför våra definitioner så att vi med en enkätundersökning kan täcka in åtminstone någon aspekt av respektive begrepp.

När det gäller decentralisering föreställer vi oss att företaget har någon form av hierarkisk uppbyggnad så att det existerar överordnade och underordnade chefer. Decentralisering innebär då, i vår värld, att ansvar och kontrollfunktioner delegeras ned från högre chefsnivåer till lägre chefsnivåer. Vi kommer endast att intressera oss för ekonomiskt ansvar som följer av delaktighet i budgetprocessen.

Turbulens anser vi beskriver hur ett företags omvärld förändras. Till företagets omvärld räknar vi endast aktörer som har direkt anknytning till företagets affärsidé. Med hög turbulens menar vi då att aktörerna snabbt förändras och att förändringarna är sådana att de har betydelse för företagets överlevnad.

Prestation bör handla om hur ett företag lyckas med sin verksamhet. En av de tre studierna inom nätverksforskningen vi fann relevanta för vårt uppsatsarbete, undersökte en aspekt som de kallade lönsamhet. Studien beskrev lönsamhet som någon form av egen förtjänst till följd av ett samarbete. God prestation tolkar vi i vårt uppsatsarbete som att företaget har en god lönsamhet.

Nätverks- och situationsforskningen redovisar studier som behandlar aspekter som vi anser kan inräknas i begreppet affärsrelationer. Vi har emellertid inte funnit att begreppet affärsrelationer \textit{i sig} förekommit i någon högre grad i tidigare forskning. Vi ser det som ett skäl för oss att betrakta affärsrelationer i ett bredare perspektiv för att i någon mån kunna

\textsuperscript{33} Avsnitt 2.1
\textsuperscript{34} Avsnitt 2.1
relatera till resultat och erfarenheter från tidigare forskning. Vi väljer därför att definiera affärsrelationer som inbördes samarbete eller beroende mellan två affärsparter.

### 3.2 Intressanta relationer mellan de fyra begreppen

I vår uppsats är vi intresserade av att studera samband mellan de fyra begreppen turbulens, decentralisering, affärsrelationer och prestation. Med ledning av vad vi lärt av situationsteori och nätverksforskning identifierar vi i detta avsnitt tänkbara samband mellan våra fyra begrepp vilka vi låter utmynna i ett antal hypoteser. Eftersom innebörden hos begreppen skiftar mellan olika forskningsstudier kan vi inte utan vidare godta att de samband som påvisats i tidigare forskning stämmer överens med de samband vi avser studera. I anslutning till de samband vi funnit stöd för i tidigare forskning, diskuterar vi i detta avsnitt även, utifrån våra egna åsikter, hypoteserna med hänsyn till de definitioner vi givit begreppen.

#### 3.2.1 Relationen mellan turbulens - decentralisering - prestation

Inom situationsteorin har påvisats samband mellan decentralisering och en organisations osäkerhet ifråga om hur verksamheten skall bedrivas när förändringstakten hos marknaden är hög. Speciellt har prestationen vid denna typ av osäkerhet varit högre vid lägre grad av decentralisering hos företaget.

Inom nätverksforskningen har ett positivt samband mellan decentraliserad ekonomistyrning och prestation påvisats. Översatt till vår begreppsvärld antar vi att de i tidigare forskning funna sambanden innebär att vi kan förvänta oss att hög turbulens medför hög decentralisering. Vi kan av samma skäl även förvänta oss att en organisation som är decentraliserad på grund av hög turbulens får hög prestation. Sambanden ser ut som följer av Figur 3.

---

35 Kapitel 2  
36 Avsnitt 3.1
Figur 3: Samband mellan turbulens, decentralisering och prestation.37

Denna trivariata relation blir något för komplext för att kunna innefattas i vår studie. Vi nöjer oss därför med att studera förhållandet i följande två delar: relationen mellan turbulens och decentralisering; relationen mellan decentralisering och prestation.

Enligt vår definition på turbulens möter företaget en omvärld i ständig förändring. Vi tycker att det vore rimligt att anta att det, för dessa företag, är lättare att på en hierarkiskt lägre nivå inom företaget förutse de ekonomiska möjligheter och svårigheter företaget möter inom närmaste budgetperiod. Med andra ord antar vi att företaget kommer att decentralisera i den betydelse vi gett detta begrepp. Därmed tycker vi att det bör finnas förutsättningar för följande hypotes.

H1: Det finns ett positivt samband mellan turbulens och decentralisering.

Men vi tror även att när de som bäst känner marknaden beretts möjlighet att påverka budgeten kommer företaget lättare kunna parera för förevarande periods unika förutsättningar. Som en följd av detta bör lönsamheten påverkas i positiv riktning i såväl tider av medgång som motgång. För att kontrollera om vi har rätt i vårt antagande testar vi följande hypotes:

H2: Det finns ett positivt samband mellan decentralisering och prestation.

3.2.2 Relationen mellan turbulens och affärsrelationer

Ifråga om sambandet mellan turbulens och affärsrelationer, har vi inte funnit några resultat från tidigare forskning. Vi tror dock att när företaget möter en marknad i förändring är det av stor vikt att i ett så tidigt skede som möjligt kunna identifiera dessa förändringar. Därför borde

37 Figuren har inspirerats av opublicerat material från Karén och Ljunggren.
det vara viktigt med affärsrelationer och kontaktnät. Vi formulerar följande hypotes för att ta
reda på om vi har rätt i vår uppfattning:

H3: Det finns ett positivt samband mellan turbulens och affärsrelationer.

3.2.3 Relationen mellan affärsrelationer och prestation
Nätverksforskningen har, som vi tidigare redovisat, påvisat samband mellan samförstånd och
engagemang i relationen mellan två affärsparter och lönsamheten. Det har även visat sig
finnas ett positivt samband mellan relationer mellan affärsparter och ett företags prestationer.
Med ledning av dessa upptäckter tror vi oss kunna finna följande samband mellan våra två
variabler affärsrelationer och prestation. Sambandet illustreras i Figur 4.

![Diagram](image)

Figur 4: Samband mellan affärsrelationer och prestation.38

Men, vi tror även att det företag som har kännedom om marknaden och snabbast kan
tillmötesgå kundernas förändrade efterfrågsmönster lättare kan skaffa sig konkurrensfördelar
vilka rimligen bör ge bättre lönsamhet för företaget. Vi anser därmed att de företag som,
enligt vår definition på begreppet affärskontakter, samarbetar med sina affärspartners bör nå
en större lönsamhet. Vi formulerar följande hypotes för att ta reda på om vi har rätt i vår
uppfattning:

H4: Det finns ett positivt samband mellan affärsrelationer och prestation.

3.2.4 Relationen mellan affärsrelationer och decentralisering
Inom nätverksforskningen har påvisats att beroendeförhållande mellan affärsparter har större
betydelse för anpassningen än vad den omgivande marknaden har. Vi tror därmed att det finns
en koppling mellan våra två begrepp affärsrelationer och decentralisering, se Figur 5.

38 Figuren har inspirerats av opublicerat material från Karén och Ljunggren.
Figur 5: Samband mellan affärsrelationer och decentralisering.\textsuperscript{39}

Men vi tror även att det, med tanke på vår definition av decentralisering, är en förutsättning att variabeln affärsrelationer är stark för att företaget skall kunna ha en decentraliserad organisation. Vi tror att man måste ha en relation till sin omgivning för att kunna ha synpunkter på kommande periods verksamhet. För att undersöka om vi har rätt vill vi testa följande hypotes:

H5: Det finns ett positivt samband mellan affärsrelationer och decentralisering.

\textsuperscript{39} Figuren har inspirerats av opublicerat material från Karén och Ljunggren.
3.3 Modell och hypoteser i sammandrag

De resonemang vi hittills fört i detta kapitel sammanfattar vi i detta avsnitt. En illustration av relationer mellan våra begrepp och de hypoteser som hör samman med relationerna ges i Figur 6.

En kortfattad beskrivning av hypoteserna H1 – H5 lyder:

H1: Turbulens - Decentralisering (+)
H2: Decentralisering - Prestation (+)
H3: Turbulens - Affärsrelationer (+)
H4: Affärsrelationer - Prestation (+)
H5: Affärsrelationer - Decentralisering (+)

3.4 Kontrollsamband

Eftersom vår frågeställning handlar om att undersöka två tänkbara metoder för att erhålla hög prestation i en turbulent omgivning, kontrollerar vi om det över huvud taget finns något sådant samband i vårt undersökningsmaterial. Kontrollsambandet utgörs av relationen mellan turbulens och prestation.

40 Figuren har inspirerats av opublicerat material från Karén och Ljunggren.
41 Tecknet -> anger att variabeln som pilen pekar till beror av den variabel som pilen pekar från, d.v.s. pilen pekar från den oberoende variabeln till den beroende variabeln. Tecknet (+) innebär att sambandet mellan variablerna är positivt, d.v.s. att exempelvis ett högt värde på den oberoende variabeln medför ett högt värde på den beroende variabeln.
4 Enkätstudien

4.1 Varför enkät?

Då vi utifrån våra teoristudier har ställt hypoteser, blir det logiskt att använda kvantitativ metod vilken även möjliggör generaliseringar. Eftersom våra tidsramar dessutom är begränsade till ett fåtal veckor, ger denna metod oss ett tids- och kostnadseffektivt undersökningsmaterial som är tillräckligt omfattande men ändå inte alltför krävande att analysera. En enkät med bundna svarsalternativ är därför det i vårt tycke enda tänkbara alternativet.

4.2 Varför denna enkät?

Vi har valt att ansluta oss till de grupper som ingår i det forskningsprojekt som vid tiden för vår uppsats leds av professor Ingemund Hägg, fil lic Mats Karén samt fil lic Sten Ljunggren vid Företagsekonomiska institutionen vid Uppsala Universitet. Projektet studerar företags effektivitet i en omvärld av snabba förändringar och med ständigt nya impulser för styrning. Visserligen har den enkät 42 utifrån vilken projektets datainsamling sker, utan vår medverkan utarbetats av och för detta forskningsprojekt. Efter en genomgång av enkäten har vi emellertid funnit att svaren på ett flertal av enkäten frågor kan ge oss svar på vår problemställning.

Forskningsprojektet vänder sig till ekonomichefer inom svenska företag med mellan 200 och 1000 anställda. Eftersom vi främst är intresserade av attityderna hos ett stort antal personer vilka är spridda över ett större geografiskt område är forskningsprojektets population av avsedda respondenter i vårt tycke lämplig för vår studie.

Genom att delta i projektet är vi även delaktiga i själva datainsamlingen, vilket innebär att vi, förutom att skicka ut enkätarna, även tar kontakt med företag som inte svarat inom en viss tid. Det ger oss erfarenhet ifråga om exempelvis hinder att besvara enkäten, på vilka chefsnivåer enkäten kan tänkas besvaras samt få synpunkter på hur enkäten mottagits.

42 Bilaga 1. Enkät
4.3 Urval av enkätfrågor

Den enkät som denna kvantitativa studie bygger på omfattar 36 frågor. Frågorna behandlar områdena: Decentralisering; Produktionsteknologi; Turbulens; Resultat; Affärsrelationer; Styrmått. Utifrån vår modell har vi valt ut ett antal frågor som vi ansett lämpliga av de skäl vi anger i detta avsnitt.

4.3.1 Frågor om decentralisering

I enkäten finns tre frågor, nr 3 – 5, vilka rör budgetprocessen. Frågorna handlar om förekomst av beslutsfattande på låg organisationsnivå samt om underordnade chefers delaktighet i budgetarbetet. Formuleringarna stämmer överens med den definition vi valt på begreppet decentralisering. Vi anser dem därför vara lämpade för vår studie.

4.3.2 Frågor om turbulens


4.3.3 Frågor om prestation


4.3.4 Frågor om affärsrelationer

Eftersom vi valt att betrakta affärsrelationer ur ett bredare perspektiv än våra övriga tre variabler, är vi i detta fall friare att välja frågor ur enkäten. I enkäten finns tre frågor, nr 23 – 25, vilka handlar om företagets anpassningsförmåga i förhållande till en kund. Frågorna

---

43 Bilaga 1. Enkät.
handlar om förmågan att anpassa produktionsprocess, samarbetsförmåga samt affärsrutiner. Eftersom anpassning kräver kännedom om kundens och dennes önskemål, krävs förmodligen goda relationer mellan företaget och kunden. De valda enkätfrågorna bör därför ge information om affärsrelationer mellan företaget och dess kunder.

### 4.4 Datainsamling


Varje respondent tillsänds ett skriftligt exemplar av enkäten med följebrev i vilket respondenten ombeds fylla i enkäten elektroniskt på anvisad webbsida. De som ej svarat inom en vecka får telefonledes en påminnelse. I och med denna telefonkontakt med respondenter kan en intervjuareffekt uppkomma. Vi anser dock att denna är att betrakta som försumbar.

Sammanlagt 336 företag utgör stickprov, 121 svar erhålles. Oberoende råder mellan respondenterna.

### 4.5 Validitet och reliabilitet

*Validitet och reliabilitet* innebär att vi mäter det vi tänkt mäta och att vi är noggranna vid bearbetningen av informationen. Hög reliabilitet har vi om olika och oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefärigen samma resultat. För att uppnå validitet måste den teoretiskt definierade variabeln och den operationaliserade variabeln sammanfalla i så stor utsträckning som möjligt.

#### 4.5.1 Tolkningsproblem?

En kedja är inte starkare än sin svagaste länk. Översatt till enkätstudier kan detta läsas som att den som konstruerar enkäten måste ha samma uppfattning om frågornas innebörd och betydelse som respondenten har vid svarstillfället. Ifrågavarande enkät är konstruerad av två

---

44 Bilaga 1. Enkät.
45 Bilaga 2. Följebrev.

Då vi i svaren inte erhållit normalfördelning, vilket redovisas nedan, kan vissa formuleringar i frågorna diskuteras. Frågorna är formulerade med svarsalternativ som inte har några absoluta tal. Istället efterfrågas respondentens uppfattning om företaget i allmänhet. Som exempel kan anges fråga nr 7: "Företagets produktionsteknologi fordrar en hög utbildningsnivå hos personalen"\(^{48}\). Om frågorna istället hade relaterat till någon form av normalvärde i exempelvis företagets bransch, antar vi att det vore troligare att svaren skulle ha blivit mer lika den standardiserade normalfördelningen. Mot detta talar dock att svaren inom variabeln prestation inte är normalfördelad. Indikatorernas övergripande frågeställning är nämligen: "Företaget är klart bättre än jämförbara företag vad avser:"\(^{49}\).

4.5.2 Bortfall inom stickprovet


Svarsfrekvensen för denna undersökning är 36 %, vilket innebär ett bortfall på 64 %. Brist på både ekonomiska och tidsmässiga resurser har dessvärre gjort det omöjligt att i denna undersökning göra en analys av bortfallsgruppen. Som ett exempel på en möjlig, men outredd, felkälla mellan de svarande och ickesvarande grupperna kan följande anföras. I utskicket till enkäten angavs att vi avsåg undersöka externa kontakters betydelse för effektiviteten. Därmed skulle det kunna finnas en risk att de som svarat har större andel affärsrelationer än den grupp som inte svarat. Att tidpunkten för utskicket är betydelsefullt för bortfallet verifierades i flera

\(^{46}\) Körner, Svante & Wahlgren, Lars 1998, s 13
\(^{47}\) Holme och Solvang, 1997, s 156
\(^{48}\) Bilaga 1. Enkät. (Citat ur enkätfråga.)
av de påminnande telefonsamtalen. Semestrar i samband med kvartalsbokslut utgjorde tidsmässigt hinder för respondenter att svara. Det är emellertid svårt att avgöra om denna grupp skulle ha svarat annorlunda än den grupp som de facto svarade.

4.5.3 Bortfall inom enskilt svar och enskild fråga

Genomgång av de svar som lämnats ger att enskilda bortfall, fortsättningsvis kallade saknade värden, i allmänhet inte är omfattande. Inom enskild fråga har tre frågor en hundra procentig svarsfrekvens medan övriga varierar från 97,5 till 99,2. Ett svar, fråga 23, hade en svarsfrekvens på 94,2. Inom enskilt svar förekom saknade värden i tio procent av svaren vilket motsvarar tolv respondenter. För de flesta rör det sig om endast ett eller två uteblivna svar av de tretton frågor som analyseras här, men för tre respondenter är antalet saknade värden så högt som fyra till sex svar.

---

49 Bilaga 1. Enkät. (Citat ur enkätfråga.)
5 Analysmetod
5.1 Tre analysdelar

5.1.1 Varför faktoranalys?
Faktoranalys används för att bena ut förhållandet mellan, till exempel, enkätfrågor för att definiera en underliggande struktur. På detta sätt kan man se vilka frågor från enkäten som korrelerar och mäter samma sak vilket underlättar senare regressionsanalys och materialet blir lättare att tolka. För denna uppsats innebär det att vi kan kontrollera att de frågor vi valt ut från den ursprungliga enkäten är relevanta för, och förklrarar, våra fyra variabler.

5.1.2 Varför regressionsanalys?
Regressionsanalys används för att undersöka huruvida en variabel, den oberoende, har någon påverkan på en annan variabel, den beroende. För denna uppsats innebär det att vi vill se hur en variabel påverkas om den andra variabeln intar ett annat värde.

5.1.3 Varför modellbygge?
Modellbygge används för att på ett mer överskådligt sätt kunna presentera kausala effekter mellan variabler. För denna uppsats innebär det att vi får möjlighet att även se i vilken riktning våra variabler påverkar varandra.

5.2 Statistikprogrammen SPSS och Lisrel

5.2.1 SPSS för faktoranalys och regression
För att kontrollera att de frågor vi valt är relevanta för våra variabler använder vi statistikprogrammet SPSS. Vi använder programmet även för att göra en grundläggande statistisk analys i termer av exempelvis normalfördelning. Programmet ger oss också en första vägledande regressionsanalys av förhållandet mellan våra variabler.

5.2.2 Lisrel för modellbygge och kausala samband
För att studera våra modeller använder vi statistikprogrammet Lisrel. Programmet innefattar en för-processor, Prelis, vilken gör en första bearbetning av datamaterialet för att detta senare skall kunna bli prövat i en modell. I Lisrel behandlas det bearbetade materialet på ett sådant sätt att kausala samband inom modellen blir tydligt, även mellan oberoende variabler.

50 Hair, Joseph m fl, 1998
Regressionsanalyser däremot fordrar att det inte förekommer beroende mellan de oberoende variablerna. Programmet Lisrel behandlar dessutom var indikator, inom samma variabel, för sig vilket är en styrka. Andra statistiska beräkningsprogram, som exempelvis SPSS, stöder sina beräkningar på ett vägt genomsnitt av de i variablerna ingående indikatorerna.

5.3 Felkällor kopplade till analyserna

5.3.1 Problem med normalfördelning
Många statistiska metoder förutsätter att den studerade variabeln eller det insamlade materialet är normalfördelat. Vid genomgång av svar inom de enskilda indikatorerna och även då vi sammanfört dessa till variabler framkom att problem föreligger vad avser normalfördelningen. Omvärdering av resultaten genom att föra samman vissa svarsalternativ kan vara en möjlig väg för att tvinga fram normalfördelning. Exempelvis kan tänkas att de respondenter som svarat ”2” och de som svarat ”3” egentligen har avsett samma styrka på svaret. Vi har dock valt att avstå från att utföra dessa manipulationer och istället redovisa resultat utifrån de faktiska svar respondenterna avgivit. I och med detta måste de generaliseringar som dras utifrån rådande material användas med försiktighet.

5.3.2 Saknade värden
Vid kvantitativa undersökningar är förekomst av saknade värden i svaren, förorsakade av respondentens oförmåga eller ovilja att svara, vanligt förekommande. Detta försvårar den statistiska behandlingen av materialet då vi vill studera relationer mellan variabler. Även i denna undersökning förekommer saknade värden, se även avsnitt 4.5.3. Det finns olika metoder för att minska effekten av dessa saknade värden. Vi har valt att använda oss av den i SPSS förprogrammerade metoden ”Pairwise”. Till skillnad från metoder där man konsekvent stryker samtliga svar från en respondent om det finns saknade värden innebär ”Pairwise” att om det saknas ett svar från en respondent stryks alla svar endast i det fallet då just det saknade värdet skulle ha använts i beräkningen.

---

51 Hägg, Karén och Ljunggren, 2001 s 8
52 Bilaga 3. Histogram.
53 Darren, George & Mallery, Paul 2003, s 48
6 Analys

6.1 Benämningar i analysen

Vid den statistiska analysen använder vi oss av ett antal variabler och indikerar. Varje variabel motsvarar ett begrepp i vår modell och varje indikator en fråga i enkäten. I Tabell 2 redovisas respektive begrepp med motsvarande variabler, frågor samt indikerar.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Begrepp i modellen</th>
<th>Variabel</th>
<th>Enkät-fråga</th>
<th>Indikator</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Decentralisering</td>
<td>MAS</td>
<td>3</td>
<td>MDEC</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>4</td>
<td>MBUT</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>5</td>
<td>MBUF</td>
</tr>
<tr>
<td>Turbulens</td>
<td>TURB</td>
<td>15</td>
<td>SDKB</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>16</td>
<td>SDKU</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>17</td>
<td>SDKK</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>18</td>
<td>SDLE</td>
</tr>
<tr>
<td>Prestation</td>
<td>PRES</td>
<td>19</td>
<td>PTIL</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>20</td>
<td>PROR</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>21</td>
<td>PRAN</td>
</tr>
<tr>
<td>Affärsrelationer</td>
<td>BUSREL</td>
<td>23</td>
<td>BFT</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>24</td>
<td>BFS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>25</td>
<td>BFA</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 2: Benämningar.

6.2 Faktor- och regressionsanalys


6.2.1 Testmått för normalfördelningsanalys

Shapiro-Wilks test baseras på korrelationen mellan stickprovet och den standardiserade normalfördelnigen. Råder normalfördeln i stickprovet närmar sig värdet 1. Vid låga värden, under 0,05, antas normalfördeln ej föreligga.

**Källa:** Vår egen tabell.

**Ljunggren, Sten 2005-04-20**
6.2.2 Testmått för faktoranalys

_Faktoranalysens förklaringsgrad_ är ett mått på hur mycket av variansen i materialet, det vi kallar indikatorer, som förklaras med ett visst antal faktorer. Förklaringsgraden beräknas kumulativt så att fler faktorer ger högre förklaringsgrad. Inom naturvetenskapen krävs ofta en förklaringsgrad på upp emot 95 %. Inom samhällsvetenskapen, där det är lite svårare att få exakta uppgifter i provsvaret, brukar man nöja sig med 60 % förklaringsgrad.\(^{56}\)

_Faktormatrisen_ visar vilka indikatorer som har sina högsta absolutvärden inom en och samma faktor. Tillsammans utgör dessa en grupp vilken vi kallar en variabel. Absolutvärde 0,3 utgör en lägsta nivå av hur mycket indikatorn laddar mot faktorn. Värdet 0,4 indikerar större betydelse och 0,5 och högre är att betrakta som i praktiken signifikant. Riktvärdena är applicerbara på stickprov större än 100, vilket är fallet i denna studie.\(^{57}\)

_Kaiser-Meyer-Olkin-test_ (KMO-test) används för att se om det finns ett samband mellan de olika indikatorerna i undersökningen. Testvärdet, som kan variera mellan 0 och 1, bör överstiga 0,6 för att sambandet inte skall vara förkastligt.\(^{58}\)

_Communalities_ utgör mått på gemensam varianst mellan indikatorerna. _Extractionvärdet_ anger hur stor del av variationen i indikatorn som kan relateras till variationen i de bakomliggande faktorerna. Detta värde bör överstiga 0,5.

_Anti-image Correlation_ ger en matris av faktoranalysens indikatorer. Det diagonala värdet i matrisen är ett mått på hur tillfredsställande stickprovet är för var indikator.\(^{59}\) Värdet bör överstiga 0,5.\(^{60}\)

6.2.3 Testmått för regressionsanalys


---

\(^{56}\) Hair m fl, 1998, s 104

\(^{57}\) Hair, Joseph m fl, 1998, s 111

\(^{58}\) Darren och Mallery, 2003 s 256

\(^{59}\) Hair m fl, 1998, s 88

\(^{60}\) Ljunggren, Sten 2005-04-20

6.2.4 Sammanfattning av faktor- och regressionsanalys

I Tabell 3, följer en schematisk sammanställning av analysresultaten.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Analys avseende</th>
<th>Testmätt</th>
<th>Gränsvärde (värdena skall vara)</th>
<th>Resultat</th>
<th>Kommentar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Normalfördelning (för indikatorerna)</td>
<td>Shapiro-Wilkes</td>
<td>&gt; 0,05</td>
<td>Alla värden under gränsvärdet</td>
<td>Indikatorerna ej normalfördelade</td>
</tr>
<tr>
<td>Faktoranalys (indikatorerna)</td>
<td>Förklaringsgrad</td>
<td>&gt; 60%</td>
<td>67% vilket är över gränsvärdet</td>
<td>Acceptabel</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Absolutvärde i faktormatrisen</td>
<td>&gt; 0,4</td>
<td>Godtagbart</td>
<td>Indikatorerna väl samlade i fyra faktorer. Överensstämmer med våra fyra variabler.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>KMO</td>
<td>&gt; 0,6</td>
<td>0,647 vilket är över gränsvärdet.</td>
<td>Meningsfulla samband mellan indikatorerna.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Communalities (extraktionsvärdet)</td>
<td>&gt; 0,5</td>
<td>Lägsta värde 0,226. Sex värden understiger gränsvärdet.</td>
<td>Koppling finns (i vissa fall svag) mellan variation i indikatorer och bakomliggande faktorer.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anti-image correlation</td>
<td>&gt; 0,5</td>
<td>Samtliga värden lika med eller större än 0,5</td>
<td>Stickprov godtagbart.</td>
</tr>
<tr>
<td>Normalfördelning (för variablerna)</td>
<td>Shapiro-Wilkes</td>
<td>&gt; 0,05</td>
<td>Mellan 0,000 och 0,204</td>
<td>Endast en variabel normalfördelad</td>
</tr>
<tr>
<td>Regressionsanalys (för variablerna)</td>
<td>Korrelation</td>
<td>Signifikansnivå 0,01</td>
<td>Endast ett värde signifikant</td>
<td>Endast turbulens och prestation har ett pålitligt linjärt samband.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabell 3: Sammanställning av analysresultat

Av tabell 3 framgår, som en sammantagen bild, att vissa problem med normalfördelning föreligger för indikatorerna. Endast en variabel, Turb, kan anses vara normalfördelad. Faktoranalysen ger att de indikatorer vi valt för att beskriva respektive variabel, väl samlas i

---

61 Darren, George & Mallery, Paul 2003, s 124 ff
62 En utförligare redovisning av mätvärden för varje variabel och indikator ges i Bilaga 3. Histogram.
63 Källa: Vår egen tabell.

### 6.3 Analys av modell

För att verifiera våra fem hypoteser gjorde vi en analys med hjälp av sambanden mellan TURB, MAS, BUSREL och PRES i enlighet med hypoteserna.

Körning i Lisrel.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Signifikans nivå</th>
<th>1 %</th>
<th>2 %</th>
<th>5 %</th>
<th>11 %</th>
<th>50 %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Samband 1</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>2.02</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Samband 2</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
</tr>
<tr>
<td>Samband 3</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>-2.36</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Samband 4</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
</tr>
<tr>
<td>Samband 5</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>1.60</td>
<td>*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* innebär att sambandet är signifikant på en högre nivå. -- innebär att sambandet är icke-signifikant.

**Tabell 4: Resultat från analys av vår modell i LISREL.**

Av Tabell 4 framgår att Lisrelkörningen gav att endast tre av sambanden är signifikanta. Det negativa sambandet mellan TURB och BUSREL har högst signifikansnivå (2 %) därefter kommer det positiva sambandet mellan TURB och MAS med en signifikansnivå på 5 %. Sambandet mellan BUSREL och MAS är positivt med signifikansnivån 11 %. Övriga samband kan avfärdas på grund av att deras signifikansnivå är sämre än 50 %.

Eftersom inga signifikanta samband råder mellan vare sig MAS och PRES eller BUSREL och PRES, gör vi en kontrollkörning där vi lägger till sambandet mellan TURB och PRES. Kontrollkörningen gör vi för att se om det finns något samband mellan PRES och TURB.

---

64 Bilaga 5. Korrelationsmatris, SPSS
66 Källa: Vår egen tabell.
Kontrollkörning i Lisrel.\textsuperscript{68}

<table>
<thead>
<tr>
<th>Signifikansnivå</th>
<th>1 %</th>
<th>2 %</th>
<th>5 %</th>
<th>13 %</th>
<th>50 %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Samband 1</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>1.99</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Samband 2</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
</tr>
<tr>
<td>Samband 3</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>-2.36</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Samband 4</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
</tr>
<tr>
<td>Samband 5</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>--</td>
<td>1.54</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Kontroll samband</td>
<td>2.60</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* innebär att sambandet är signifikant redan på en högre signifikansnivå. -- innebär att sambandet är icke-signifikant.

**Tabell 5: Resultat från kontrollkörning i LISREL.\textsuperscript{69}**

Av Tabell 5 framgår att det finns ett positivt samband mellan TURB och PRES samt att sambandet ligger på en högre signifikansnivå (1 %) än övriga samband. Noteras bör att det positiva sambandet mellan BUSREL och MAS i detta fall hamnar på en lägre signifikansnivå.

\textsuperscript{68}Bilaga 4. Diagram från Lisrelkörningar (t-värden). Körning 2.

\textsuperscript{69}Källa: Vår egen tabell.
7 Resultat
Utifrån de gränsvärden vi valt att utgå ifrån för att avgöra vilka värden som vi anser vara godtagbara, konstaterar vi följande:

- Eftersom inga indikatorer kan anses vara normalfördelade påverkar det säkerheten i de statistiska analyser som bygger på att normalfördelningen utgör en rimlig approximation för en indikator. Vi nöjer oss med att notera att försiktighet i tolkningen av statistiska värden är viktig.
- De värden som gavs vid faktoranalysen är godtagbara. Resultatet innebär att respektive faktor kan anses representera ett av begreppen turbulens, decentralisering, affärsrelationer och prestation.
- I den modell som byggdes i LISREL visade sig endast två av de samband som ligger till grund för våra hypoteser ha t-värden signifikanta på nivå minst 0,05. Kontrollsambandet var signifikant på nivån 0,01.


![Diagram]

Figur 7: Samband enligt vår analys.\textsuperscript{70}

\textsuperscript{70} Figuren har inspirerats av opublicerat material från Karén och Ljunggren.
Av analysen framgår att två av sambanden mellan decentralisering och prestation samt mellan affärsrelationer och prestation har alltför låg signifikans för att vi skall kunna uttala oss om dem. Sambanden motsvarar två (möjligen tre) av hypoteserna varav en måste förkastas eftersom analysen påvisar ett negativt samband i motsats till hypotesens positiva. För respektive hypotes gäller att:

**Godtagbara hypoteser:**
- H1: Turbulens -> Decentralisering (+)
- H5: Affärsrelationer -> Decentralisering (+)

**Förkastade hypoteser:**
- H3: Turbulens -> Affärsrelationer (+)
- H2: Decentralisering -> Prestation (+)
- H4: Affärsrelationer -> Prestation (+)
8 Diskussion
Med denna uppsats vill vi ta reda på huruvida företag som lever i en turbulent värld använder sig av affärsrelationer och decentralisering för att uppnå lönsamhet. Under resans gång har vi ställt oss ett antal delfrågor för att se om vi kan finna vägen till målet. Stegvis, via fem hypoteser, har vi undersökt turbulensens påverkan på affärsrelationer och decentralisering. Vi har även undersökt affärsrelationernas och decentraliseringens inbördes påverkan samt om någon av de två har någon betydelse när det gäller att uppnå ett gott resultat. Vi har studerat ett samband i taget, vilket innebär att vi utgått från att en förändring i turbulens utan vidare fortplantas via decentralisering eller affärsrelationer till prestation.

Speciellt inom situationsteorin har samband påvisats mellan den osäkerhet ett företag upplever vid förändringar i marknaden och företagets benägenhet att decentralisera.71 Vår studie visar, i enlighet med vår hypotes H1, att sambandet gäller även för det vi kallar turbulens och decentralisering. Resultatet pekar på att en föränderlig omgivning medför en ökad decentralisering hos företagen.72 Företagen verkar därmed utarbeta sin budget på en lägre hierarkisk nivå när omvärlden är dynamisk. Det skulle kunna tyda på att företagets ledning anser att personer på en lägre nivå inom företaget lättare kan förstå och förutsäga företagets framtida behov och möjligheter i en turbulent omgivning.

Vidare finner vi, tvärt emot vad vi trodde,73 att en föränderlig omgivning medför minskning av affärsrelationer. Vi antog i vår diskussion till hypotes H3, att det är viktigt för företag att, via affärsrelationer, i ett tidigt skede kunna uppfatta och möta omvärldens föränderliga behov och önskemål. En förklaring till att resultatet av vår studie pekar på det motsatta det motsatta, kan vara att affärsrelationer ofta tar tid och är gansa kostsamma att bygga upp. En hög förändringstakt hos omvärlden kan tänkas försvara uppbygget av affärsrelationer. Resultatet behöver emellertid inte innebära att företagen inte satsar på affärsrelationer. De företag vi studerat utgör trots allt inga isolerade öar vilka är oberoende av sin omvärld.

Även om vi måste förkasta hypotes H3 innebär det därmed inte säkert att satsning på affärsrelationer inte är en tänkbar metod att hantera förändring. Orsaken till turbulensen skulle kunna ha större betydelse för om och hur decentralisering och affärsrelationer påverkar

71 Avsnitt 2.1 (rön av Lawrence och Lorch samt av Hage, se även Tabell 1)
72 Avsnitt 2.1
73 Avsnitt 3.2.2 (resonemang till hypotes H3)
resultatet än turbulensen *i sig*. Turbulensen skulle exempelvis kunna bero på lågkonjunktur i olika branscher. Om lågkonjunkturen medför att parter försvinner från marknaden upphör även de affärsrelationer som hör samman med parterna. Turbulensen skulle också kunna vara av sådan art att antalet affärsparter ökar, exempelvis genom nyetableringar till följd av högkonjunktur och stor efterfrågan i flertalet branscher. Om antalet affärsparter ökar är det rimligt att anta att även affärsrelationerna ökar.

Studier inom såväl situationsteorin74 som nätverksforskningen75 gav oss anledning att tro att det finns ett samband mellan affärsrelationer och decentralisering vilket vi formulerar som hypotes H5. Ökade affärsrelationer visar sig också leda till ökad decentralisering, dock med en signifikansnivå vilken ligger på gränsen till det acceptabla för att inte slumpen skall ha varit avgörande. En kausal riktning mellan dessa variabler är inte självklar. Sambandet skulle kunna utgöras av en spiral av inbördes påverkan mellan affärsrelationer (a) och decentralisering (d) så att a leder till d som leder till a som leder till d och så vidare.

Vi finner inget belägg för sambanden vare sig mellan decentralisering och lönsamhet (hypotes H2) eller mellan affärsrelationer och lönsamhet (Hypotes H4), trots att liknande samband påvisats i nätverksforskningen76 men även i situationsforskningen77. De två sambanden utgör kärnan i vår frågeställning och vi hade gärna velat kunna redovisa ett signifikant resultat i just dessa frågor. Resultatet innebär förvisso inte per automatik att decentralisering eller starka affärsrelationer leder till låg lönsamhet. Vår undersökning påvisar emellertid ett tydligt positivt samband mellan en omvärld förändringstakt och företagets lönsamhet. Sammantaget tolkar vi det som en indikation på att företagen måste använda sig av andra metoder för att nå lönsamhet när omvärlden förändras. Det skulle emellertid kunna vara så att de aspekter av decentralisering och affärsrelationer som påverkas av turbulens inte är desamma som de som påverkar prestationen. När det gäller decentralisering är vi i undersökningen dessutom begränsade till budgetarbetet. Det ät tänkbart att om vi studerat andra aspekter av begreppet, skulle resultatet ha blivit annorlunda.

---

74 Avsnitt 2.1 ( rön av Pugh, se även Tabell 1).
75 Avsnitt 2.2 ( rön från studien av Hallén, Johanson, Seyed-Mohamed samt studien av Hägg, Karén, Ljunggren)
76 Avsnitt 2.1 ( rön från studier av Eriksson, Holm, Johansson samt studien av Hägg, Karén, Ljunggren)
77 Avsnitt 2.2 ( rön av Lawrence och Lorch)
Allmänt för vår analys är det viktigt att notera att vi kan uttala oss endast om de aspekter av begreppen turbulens, decentralisering, affärsrelationer och prestation som vi valt att studera. Medvetenhet om att det inte är givet att våra resultat kan generaliseras längre än till de aspekter vi valt på samtliga fyra begrepp är därför nödvändig.

Vi vill i detta sammanhang också påminna om att undersökningen bygger på en kvantitativ studie där svarsfrekvensen i stickprovet är ganska lågt. 121 respondenter har svarat. De utgör emellertid endast 36 % av de företag vi ställt enkäten till. Dessutom förekommer vissa avvikelser från den standardiserade normalfördelningen i svaren. Vi vill därför inte dra alltför långtgående slutsatser utifrån undersökningsmaterialet.
9 Slutsatser
I vår diskussion har vi kommit fram till följande slutsatser:
– Affärsrelationer, i betydelsen inbördes samarbete eller beroende mellan parter, minskar i en turbulent omvärld, d.v.s. en omvärld stadd i snabb förändring.
– Decentralisering, i betydelsen att ekonomiskt ansvar delegeras till lägre chefnivåer, ökar i en turbulent omvärld.
– Det finns ett tydligt positivt samband mellan turbulens och ett företags prestation d.v.s. företagets lönsamhet.
– Vare sig decentralisering eller affärsrelationer har i vår studie visat sig ha någon betydelse för prestationen.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att följande blir svaret på vår problemställning:
-Varken samarbete och beroende mellan parter eller decentralisering av ekonomiskt ansvar till lägre chefnivåer är viktiga medel för att uppnå lönsamhet i en omvärld som snabbt förändras.

10 Framtida arbete
Det problematiska med vår studie är att decentralisering och affärsrelationer inte kan förklara det tydliga positiva samband vi funnit mellan hög förändringstakt i ett företags omgivning och företagets lönsamhet.

Har det positiva sambandet mellan turbulens och prestation sin förklaring i:
– andra aspekter av affärsrelationer respektive decentralisering än de vi undersökt?
– andra fenomen i anslutning till företagets verksamhet, exempelvis företagens storlek?
– att turbulens kan ha olika skepnader, exempelvis en positiv skepnad som är kopplad till högkonjunktur och en negativ som är kopplad till lågkonjunktur?
– att turbulens är en situationsvariabel, vilket innebär att exempelvis ett lågt värde medför att decentralisering och affärsrelationer inte har någon betydelse för lönsamheten medan högt värde för turbulens har det?

Vår uppfattning är att ytterligare studier är nödvändiga för att utreda huruvida det finns samband mellan andra aspekter av decentralisering, affärsrelationer och turbulens och om de sambanden har betydelse för lönsamheten.
Källförteckning

Litteratur

Bruzelius, Lars & Skärvad, Per-Hugo
2000 Integrerad organisationslära. Åttonde upplagan
Studentlitteratur, Lund

Darren, George & Mallery, Paul
2003 SPSS for Windows Step by Step – A Simple guide and Reference 11.0 Update, Fjärde upplagan
Pearson Education Inc, USA

Dessler, Gary
Prentice-Hall International Inc, London

Donaldson, Lex
Sage Publications Ltd., London

Engwall, Lars (editor)
1998 FOUR DECADES OF UPPSALA BUSINESS RESEARCH.
Uppsala University, Department of Business Studies, Uppsala, Sweden

Hair, Joseph m fl
1998 MULTIVARIATE DATA ANALYSIS. Femte upplagan.
Prentice-Hall International Inc, London

Körner, Svante & Wahlgren, Lars
1998 Statistiska metoder.
Studentlitteratur, Lund

Lindvall, Jan
2001 Verksamhetsstyrning.
Studentlitteratur, Lund

Neergaard, Peter
Samfundslitteratur, Frederiksberg, Danmark
**Fristående artiklar**

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

Eriksson & Holm & Johansson
1996 *Business Networks and International Business Relationships.*

Hallén & Johanson & Seyed-Mohamed

Hägg, Ingemund & Karén, Mats & Ljunggren, Sten
2001 *Management accounting and business relationships – A puzzling contradiction.*
Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet, Uppsala.

Johansson, Jan & Mattson, Lars-Gunnar
1987 *INTERORGANIZATIONAL RELATIONS IN INDUSTRIAL SYSTEMS - A Network Approach compared with the Transaction Cost Approach.*
Working paper 1987/7 från Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.

**Muntliga källor**

Ljungren, Sten (2005-04-20), Lektion SPSS och Lisrel, Uppsala Universitet

**Opublicerat material**

Bilagor
Bilaga 1. Enkät.

Enkät
Besvara frågorna här nedan och klicka på Sänd-knappen längst ned för att skicka in dina svar.

Inledande text

Fråga nr 1 Företagets namn och nr i undersökningen

Fråga nr 2 Uppgiftslämnare - namn, befattning, epost

Budgeteringsprocessen

Fråga nr 3 Företaget kännetecknas av ett starkt decentraliserat styrningssystem, där beslut fattas på låg nivå i organisationen

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

Fråga nr 4 Budgetarbetet avslutas först när underordnade chefer är tillfredsställda med budgeten

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

Fråga nr 5 Budgeten innehåller ändringstolag från underlydande chefer

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

Fråga nr 6 Uppföljningen av budgeten är koncentrerad på att den fastställda kostnadsnivån hålls, även om verksamhetsvolymen blivit högre

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

Produktionsteknologi

Fråga nr 7 Företagets produktionsteknologi fordrar en hög utbildningsnivå hos personalen

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

Fråga nr 8 Företagets produktionsteknologi fordrar en hög grad av intuitiv problemlösningsförmåga

Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt
Variation och förändringstakt

Företaget kännetecknas av en stor variation i typ och/eller storlek vad avser:

**Fråga nr 9** - produktionsteknologi
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 10** - kundernas behov
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 11** - kunderna
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 12** - leverantörer
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 13** - konkurrenter
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

Företaget kännetecknas av en stor förändringstakt vad avser:

**Fråga nr 14** - produktionsteknologi
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 15** - kundernas behov
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 16** - kunderna
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 17** - leverantörer
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 18** - konkurrenter
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Resultat**

Företaget är klart bättre än jämförbara företag vad avser:

**Fråga nr 19** - tillväxt
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 20** - rörelseöverskott
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt
Formulärets nederkant

**Fråga nr 21 - räntabilitet**
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Affärsrelationer**

Relatera följande frågor till en verklig eller tänkt stor, betydande och representativ kund hos ert företag

Ett hinder när vi genomförde det utvalda engagemanget var/är vårt egen företags brist på förmåga att anpassa

**Fråga nr 22 - produkt**
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 23 - produktionsprocess**
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 24 - samarbetsförmåga**
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 25 - affärsrutiner**
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Icke monetära mätt**

Icke monetära mätt fokuserat på kundperspektiv används och är mycket viktigt vad avser

**Fråga nr 26 - marknadsandelar**
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 27 - servicenivå**
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 28 - leveranssäkerhet**
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 29 - kundklagomål**
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

**Fråga nr 30 - kundnöjdhet**
Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 6 7 Instämmer helt

Ickemonetära mätt fokuserat på processperspektiv används och är mycket viktigt vad avser
Fråga nr 31 - genomloppstider
Instämmer inte alls 1  2  3  4  5  6  7  Instämmer helt

Fråga nr 32 - kvalitetsmått
Instämmer inte alls 1  2  3  4  5  6  7  Instämmer helt

Fråga nr 33 - produktivitetsmått
Instämmer inte alls 1  2  3  4  5  6  7  Instämmer helt

Fråga nr 34 - flexibilitetsmått
Instämmer inte alls 1  2  3  4  5  6  7  Instämmer helt

Ickemonetära mått fokuserat på utvecklingsförmåga används och är mycket viktigt vad avser

Fråga nr 35 - andel nya produkter
Instämmer inte alls 1  2  3  4  5  6  7  Instämmer helt

Fråga nr 36 - kompetensnivå
Instämmer inte alls 1  2  3  4  5  6  7  Instämmer helt

Fråga nr 37 - utvecklingstid för nya produkter
Instämmer inte alls 1  2  3  4  5  6  7  Instämmer helt

Fråga nr 38 - intäkt per anställd
Instämmer inte alls 1  2  3  4  5  6  7  Instämmer helt

Det var enkätens sista fråga. Vi tackar för din medverkan.
Bäste Ekonomichef!

**Har företagets relationer med omvärlden någon betydelse för effektiviteten?**

Vi är två ekonomistudenter vid Uppsala Universitet, Marianne Wiklander och Maria Gravåhs, som nu står i begrepp att skriva vår C-uppsats. Uppsatsten är tänkt att behandla frågan om det kan finnas något samband mellan ett företags struktur, interaktionen med omvärlden och dess lönsamhet.

Vår uppsats ingår i ett större forskningsprojekt lett av professor Ingemund Hägg, fil lic Mats Karén (mats.karen@fek.uu.se) samt fil lic Sten Ljunggren (sten.ljunggren@fek.uu.se). Projektet skall studera företags effektivitet i en omvärld av snabba förändringar och med ständigt nya impulser för styrning.

Vi vore ytterst tacksamma om Du vill hjälpa oss genom att fylla i och skicka in bifogad enkät, eller ännu hellre, fylla i den via webbadressen

http://www.fek.uu.se/exarb/MCS1. Företagsnummer:

Enkäten består av 38 frågor av kvantitativ natur. All data kommer att behandlas utifrån databasen som helhet. Inga analyser görs på företagsnivå. Ditt svar vill vi ha senast fredagen den 15 april.

Vi hoppas att du inte misstycker att vi återkommer med en liten påminnelse, om svar inte inkommit inom en vecka.

Vi tackar för din medverkan!

Uppsala 2005-04-01

Marianne Wiklander Maria Gravåhs
Bilaga 3. Histogram.

### MAS (Decentralisering)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Konstrukt av MDEC, MBUT, MBUF</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Samtliga indikatorer som ingår i MAS rör budgetprocessen.</td>
</tr>
<tr>
<td>Median: 3.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Shapiro-Wilkes test: 0.021</td>
</tr>
<tr>
<td>Faktoranalys: Indikatorerna ingår i en och samma faktor.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Histogram

- **Frequency**
- **Std. Dev = 1.23**
- **Mean = 3.81**
- **N = 121.00**

### MDEC

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indikator enkätfråga 3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fråga: Företaget kännetecknas av ett starkt decentraliserat styрningssystem, där beslut fattas på låg nivå i organisationen. (Instämmer inte alls --- Instämmer helt)</td>
</tr>
<tr>
<td>Median: 4</td>
</tr>
<tr>
<td>Communality: 0.226</td>
</tr>
<tr>
<td>Anti-image correlation: 0.469</td>
</tr>
<tr>
<td>Shapiro-Wilkes test: &lt; 0.05</td>
</tr>
<tr>
<td>Faktoranalys (vikt): - 0.470</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Histogram

- **Frequency**
- **Std. Dev = 1.42**
- **Mean = 3.8**
- **N = 121.00**

### MBUT

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indikator enkätfråga 4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fråga: Budgetarbetet avslutas först när underordnade chefer är tillfredsställda med budgeten. (Instämmer inte alls --- Instämmer helt)</td>
</tr>
<tr>
<td>Median: 3</td>
</tr>
<tr>
<td>Communality: 0.999</td>
</tr>
<tr>
<td>Anti-image correlation: 0.548</td>
</tr>
<tr>
<td>Shapiro-Wilkes test: &lt; 0.05</td>
</tr>
<tr>
<td>Faktoranalys (vikt): - 0.980</td>
</tr>
</tbody>
</table>

#### Histogram

- **Frequency**
- **Std. Dev = 1.71**
- **Mean = 3.2**
- **N = 121.00**
**MBUF**

**Indikator enkätfråga 5**

Fråga: Budgeten innehåller förändringsförslag från underlydande chefer.
(Instämmer inte alls --- Instämmer helt)

Median: 5
Communality: 0,265
Anti-image correlation: 0,601
Shapiro-Wilks test: < 0,05
Faktoranalys (vikt): - 0,485

**TURB (Turbulens)**

**Konstrukt av SDKB, SDKU, SDKK, SDLE**

Samtliga indikatorer som ingår i TURB rör förändringstakt.

Median: 4
Shapiro-Wilks test: 0,204
Faktoranalys: Indikatorerna ingår i en och samma faktor.

**SDKB**

**Indikator enkätfråga 15**

Fråga: Företaget kännetecknas av stor förändringstakt vad avser kundernas behov.
(Instämmer inte alls --- Instämmer helt)

Median: 5
Communality: 0,679
Anti-image correlation: 0,754
Shapiro-Wilks test: < 0,05
Faktoranalys (vikt): 0,815
<table>
<thead>
<tr>
<th>Indikator enkätfråga 16</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Fråga: Företaget kännetecknas av en stor förändringstakt vad avser **kunderna**.  
  (Instämmer inte alls --- Instämmer helt) |
| Median: 4  
  Communality: 0,793  
  Anti-image correlation: 0,730  
  Shapiro-Wilkes test: < 0,05  
  Faktoranalys (vikt): 0,907 |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indikator enkätfråga 18</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Fråga: Företaget kännetecknas av en stor förändringstakt vad avser **konkurrenter**.  
  (Instämmer inte alls --- Instämmer helt) |
| Median: 4  
  Communality: 0,434  
  Anti-image correlation: 0,794  
  Shapiro-Wilkes test: < 0,05  
  Faktoranalys (vikt): 0,655 |

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indikator enkätfråga 17</th>
</tr>
</thead>
</table>
| Fråga: Företaget kännetecknas av en stor förändringstakt vad avser **leverantörer**.  
  (Instämmer inte alls --- Instämmer helt) |
| Median: 3  
  Communality: 0,303  
  Anti-image correlation: 0,832  
  Shapiro-Wilkes test: < 0,05  
  Faktoranalys (vikt): 0,514 |
### PRES (Prestation)

**Konstrukt av PTIL, PROR, PRAN**

Samtliga indikatorer som ingår i PRES rör **resultatmått**.

- **Median:** 4,5
- **Shapiro-Wilkes test:** 0,029
- **Faktoranalys:** Indikatorerna ingår i en och samma faktor.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frequency</th>
<th>1.50</th>
<th>2.00</th>
<th>2.50</th>
<th>3.00</th>
<th>3.50</th>
<th>4.00</th>
<th>4.50</th>
<th>5.00</th>
<th>5.50</th>
<th>6.00</th>
<th>6.50</th>
<th>7.00</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Pres</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Indikator enkätfråga 19**

- **Fråga:** Företaget är klart bättre än jämförbara företag vad avser **tillväxt**.
  - (Instämmer inte alls --- Instämmer helt)
- **Median:** (4)
- **Communality:** 0,299
- **Anti-image correlation:** 0,767
- **Shapiro-Wilkes test:** < 0,05
- **Faktoranalys (vikt):** 0,483

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frequency</th>
<th>1.00</th>
<th>2.00</th>
<th>3.00</th>
<th>4.00</th>
<th>5.00</th>
<th>6.00</th>
<th>7.00</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PTIL</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### PROR

**Indikator enkätfråga 20**

- **Fråga:** Företaget är klart bättre än jämförbara företag vad avser **rörelseöverskott**.
  - (Instämmer inte alls --- Instämmer helt)
- **Median:** (4)
- **Communality:** 0,877
- **Anti-image correlation:** 0,557
- **Shapiro-Wilkes test:** < 0,05
- **Faktoranalys (vikt):** 0,941

<table>
<thead>
<tr>
<th>Frequency</th>
<th>1.00</th>
<th>2.00</th>
<th>3.00</th>
<th>4.00</th>
<th>5.00</th>
<th>6.00</th>
<th>7.00</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>PROR</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Indikator enkätfråga 21

Fråga: Företaget är klart bättre än jämförbara företag vad avser **räntabilitet**.

(Instämmer inte alls --- Instämmer helt)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Median: (4)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Communality: 0,999</td>
</tr>
<tr>
<td>Anti-image correlation: 0,555</td>
</tr>
<tr>
<td>Shapiro-Wilkes test: &lt; 0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>Faktoranalys (vikt): 1,021</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Konstrukt av BFT, BFS, BFA

Samtliga indikatorer som ingår i BUSREL rör affärsrelationer och då företagets **anpassningsförmåga**.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Median: 6,75</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Shapiro-Wilkes test: 0,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Faktoranalys: Indikatorerna ingår i en och samma faktor.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Indikator enkätfråga 23

Fråga: Relatera till en verklig eller tänkt stor, betydande och representativ kund hos ert företag. Ett hinder när vi genomförde det utvalda engagemanget var/är vårt eget företags brist på förmåga att anpassa **produktionsprocess**. (Instämmer inte alls --- Instämmer helt)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Median: (6)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Communality: 0,297</td>
</tr>
<tr>
<td>Anti-image correlation: 0,578</td>
</tr>
<tr>
<td>Shapiro-Wilkes test: &lt; 0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>Faktoranalys (vikt): 0,510</td>
</tr>
</tbody>
</table>
**Indikator enkätfråga 24**

Fråga: Relatera till en verklig eller tänkt stor, betydande och representativ kund hos ert företag. Ett hinder när vi genomförde det utvalda engagemanget var/är vårt eget företags brist på förmåga att anpassa **samarbetsförmåga**.

(Instämmer inte alls --- Instämmer helt)

- Median: (6)
- Communality: 0,617
- Anti-image correlation: 0,605
- Shapiro-Wilkes test: < 0,05
- Faktoranalys (vikt): 0,758

**Indikator enkätfråga 25**

Fråga: Relatera till en verklig eller tänkt stor, betydande och representativ kund hos ert företag. Ett hinder när vi genomförde det utvalda engagemanget var/är vårt eget företags brist på förmåga att anpassa **affärsrutiner**.

(Instämmer inte alls --- Instämmer helt)

- Median: (6)
- Communality: 0,468
- Anti-image correlation: 0,641
- Shapiro-Wilkes test: < 0,05
- Faktoranalys (vikt): 0,700
Bilaga 4. Diagram från Lisrelkörningar (t-värden).

Körning 1. (utan kontrollsamband turb – pres)

Körning 2. (med kontrollsamband turb - pres)

Chi-Square=88.15, df=60, P-value=0.01044, RMSEA=0.063

Chi-Square=80.30, df=59, P-value=0.03406, RMSEA=0.055
## Correlations

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>MAS</th>
<th>TURB</th>
<th>PRES</th>
<th>BUSREL</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>MAS</strong></td>
<td>Pearson Correlation</td>
<td>.167</td>
<td>.100</td>
<td>.113</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sig. (2-tailed)</td>
<td>.069</td>
<td>.279</td>
<td>.224</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>N</td>
<td>121</td>
<td>120</td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TURB</strong></td>
<td>Pearson Correlation</td>
<td>.167</td>
<td>.270**</td>
<td>-.124</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sig. (2-tailed)</td>
<td>.069</td>
<td>.003</td>
<td>.183</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>N</td>
<td>120</td>
<td>120</td>
<td>119</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>PRES</strong></td>
<td>Pearson Correlation</td>
<td>.100</td>
<td>.270**</td>
<td>.097</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sig. (2-tailed)</td>
<td>.279</td>
<td>.003</td>
<td>.298</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>N</td>
<td>120</td>
<td>119</td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>BUSREL</strong></td>
<td>Pearson Correlation</td>
<td>.113</td>
<td>-.124</td>
<td>.097</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sig. (2-tailed)</td>
<td>.224</td>
<td>.183</td>
<td>.298</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>N</td>
<td>118</td>
<td>117</td>
<td>118</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).