

Drivkrafterna bakom affärsverksamhetens partnerskap

En litteraturstudie

Mikael Bäckman

Examensarbete
Juni 2019
Teknikavdelningen
Ingenjör (HYH), Logistik

Författare Bäckman, Mikael	Publikationstyp Examensarbete, högre YH	Datum Juni 2019
	Sidantal 52	Publikationens språk Svenska
		Nätpubliceringslov beviljat: x
Arbetets namn Drivkrafterna bakom affärsverksamhetens partnerskap En litteraturstudie		
Utbildningsprogram Ingenjör (HYH), Utbildningsprogrammet för logistik		
Handledare Juha Sipilä, Sanna Nieminen		
Uppdragsgivare: -		
<p>Abstrakt</p> <p>Syftet med detta examensarbete var att utreda ifall representanter för de motsatta sidor som organisationer bildar i inköpar-leverantörsrelationer har olika syn på de drivkrafter som är verksamma i de partnerskap som bildas inom affärsrelationer. Då står det mer och mer klart att de affärer som idag görs inte sker enbart på basen av den billigaste offerten utan man söker det mest värde-givande alternativet att samverka med.</p> <p>Informationssökningen gjordes på basen av definierade sökord som gav träffar i 2052 artiklar vars abstrakt utvärderades. På basen av abstraktutvärderingen godkändes 32 artiklar. Slutligen utgjordes analyshelheten av 16 artiklar. Genom att utföra en litteraturstudie med induktiv innehållsanalys jämfördes innehållet i de 16 vetenskapliga artiklarna av kvalitativ eller kvantitativ sort. Dessa artiklar hade alla en koppling till någotdera av ämnen drivkrafter eller partnerskap samt tangerade långt även värdeuppfattningen hos de två parterna.</p> <p>I studien kunde det konstateras att även om drivkrafter och partnerskap förekom i flera av studierna som faktorer till samverkan mellan företag, så var det i samband med olika värdeuppfattningar som den var mest frekvent förekommande i affärsrelationerna. Dock visade det sig att ingen enskild faktor var markant mera förekommande bland värderingarna än någon annan. Dessutom kunde det på basen av forskningsresultaten konstateras att båda parter i förhållandet upplevde partnerskapet mer positivt än negativt.</p> <p>I framtiden kunde det vara intressant att se hur en deduktiv analys av materialet i fråga skulle te sig samt vilka olikheter och likheter man skulle få fram genom att göra en kvantitativ analys av samma artiklar.</p>		
Nyckelord Partnerskap, drivkrafter, affärsrelationer, värde		
Övrig information (Hemligstämplade bilagor)		

Tekijä(t) Bäckman, Mikael	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2019
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Ruotsi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Liiketoimintasuhteiden päätekijät kumppanuudessa Kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Juha Sipilä, Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tutkimuskirjallisuuden perusteella, miten liiketoimintasuhteissa olevissa organisaatioissa nähdään ja arvotetaan tutkimusongelmaan liittyvät päätekijät eri tavoin riippuen siitä, onko kyseessä hankkiva vai myyvä organisaatio. Kirjallisuudessa tyypillisesti käytetään yrityksestä termiä organisaatio.</p> <p>Työn taustavaikuttimena oli kirjallisuuteen perustuva näkemys siitä, että moderneissa organisaatioissa kaupallinen päätöksenteko perustuu enemmän kokonaisarvotuoton tavoitteluun, eikä niinkään perinteisen käsityksen mukaan ainoastaan hinnaltaan halvimpaan vaihtoehtoon.</p> <p>Tutkimusaineisto hankinta perustui määriteltyihin hakusanoihin ja niiden avulla saatiin osuma 2052 artikkeliin, joiden abstraktien arvioinnin jälkeen tarkasteluun hyväksyttiin 32 artikkelia. Koostetusta tutkimusaineistosta lopulta muodostettiin 16:n artikkelin kokonaisuus, joiden sisältö analysoitiin induktiivista tutkimusotetta hyödyntäen. Valitut artikkelit edustivat sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimuksia. Yhteinen nimittäjä niille oli tutkimusongelma, joka käsitteli joko toimitusketjuun liittyviä kumppanuus- tai arvotekijöitä sekä hankkivan että myyvän organisaation näkökulmasta.</p> <p>Tuloksena saatiin muodostetuksi synteesi ja ymmärrys siitä, että vaikka kumppanuus on merkittävä tekijä toimitusketjussa, arvot kumppanuuden tavoittelun ohella niin ikään ohjaavat operaatioita liiketoimintasuhteissa</p> <p>Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisi tehdä vertailu tähän tutkimukseen koostetun aineiston perusteella saatuja tuloksia eri menetelmällä, esimerkiksi deduktiivisen analyysin avulla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Liiketoimintasuhteet, Päätekijät, arvo, kumppanuus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) .		

Description

Author(s) Bäckman, Mikael	Type of publication Master's thesis	Date June 2019 Language of publication: Swedish
	Number of pages 52	Permission for web publication: x
Title of publication Drivers affecting partnership in the business relationship A literature review		
Degree programme Master's degree in logistics		
Supervisor(s) Sipilä Juha, Nieminen Sanna		
Assigned by -		
Abstract <p>The objective of this thesis was to determine whether the different parts in a business relationship have a differentiating view on the drivers at play in a partnership depending on whether one is in the role of a buyer or supplier. The background to this was in the fact that companies are more and more looking for total value in their procurement instead of only the cheapest offer.</p> <p>The articles were found by using predetermined search words which resulted in 2052 articles. By analysing the abstracts in these, 32 articles were chosen. The final research material was made up of 16 articles. Through a literature review, these 16 qualitative or quantitative studies were inductively analysed. All studies were in some way linked to drivers or partnerships with value as a contributing factor.</p> <p>Even though both drivers and partnership were clearly present in all business relationships, it was with perception of value that the two factors were most frequently present. Regarding the value, no individual factor was clearly more important than the other. It was also concluded that both parties in the relationship regarded partnership as a positive factor.</p> <p>In future research, it would be interesting to see whether a deductive analysis of the same material would produce similar results or whether there would be differences, and moreover, what those differences would be.</p>		
Keywords/tags (subjects) Partnership, drivers, business relationship, values		
Miscellaneous (Confidential information)		

Innehållsförteckning

1	Inledning	5
2	Frågeställning	7
3	Forskningsmetodik	8
3.1	Litteraturstudie.....	8
3.2	Deskriptiv litteraturstudie	9
3.3	Systematisk litteraturstudie	9
3.4	Meta-analys och metasyntes	11
4	Innehållsanalys.....	12
4.1	Kvalitativ innehållsanalys	12
4.1.1	Deduktiv analys	12
4.1.2	Induktiv analys.....	12
4.2	Kvantitativ innehållsanalys.....	13
5	Affärsnätverk	14
5.1	Strategiskt partnerskap	15
5.1.1	Nyttan med strategiskt partnerskap	16
5.1.2	Nackdelar med strategiskt partnerskap	16
5.2	Drivkrafter (drivers).....	17
5.3	Försörjningskedjor och bindningar	18
6	Anskaffningsverksamhet.....	19
6.1	Inköpsmodeller.....	19
6.2	Anskaffningsprocessen.....	20
6.3	Inköp och relaterade roller.....	20
7	Litteraturstudiens genomförande	21
7.1	Sökning	22
7.2	Sökresultat och val av artiklar	23

	2
8	Analys och resultat 30
9	Resultatdiskussion.....41
9.1	Drivkrafter41
9.2	Värderingar och värdeuppfattning.....41
9.3	Partnerskap som fenomen42
10	Granskning43
	Källor.....45
	Bilagor48

Figurer

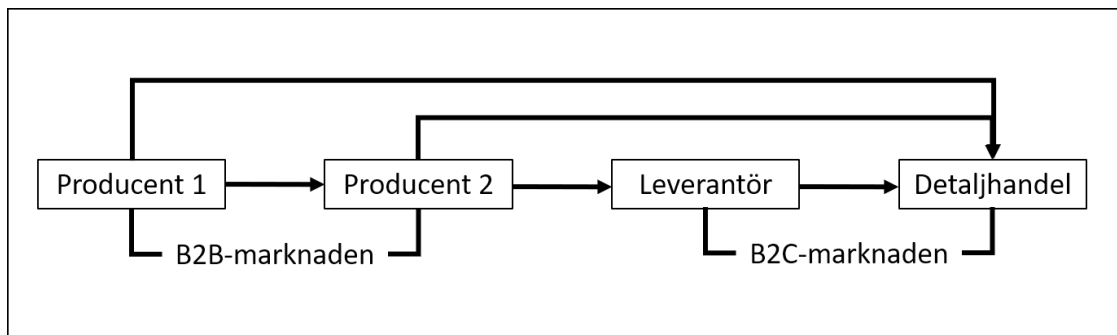
Figur 1 Beskrivning av B2B- och B2C-marknadernas integration i varann (enl. Thorborg, 2011, 185)	5
Figur 2 Jämförelse av kvalitativ och kvantitativ metod enl. Hirsjärvi et.al. (2008, 136&160)	9
Figur 3 Systematiska litteraturstudien stadier. (Enligt Bryman 2018, 142)	10
Figur 4 Integrerad logistik, Bowersox et al. (2007,26).....	14
Figur 5 Partsstrategier i ett traditionellt kund-/leverantörsförhållande. (enl. Mattsson, 2002, 106).....	15
Figur 6 Partsstrategier i ett kund-/leverantörsförhållande av partnerskapskaraktär. (enl. Mattsson, 2002, 106)	15
Figur 7 Värdeskapande (enl. Thorborg, 2011, 203).....	18
Figur 8 Bindningar inom försörjningskedjors partnerskap (enl. Mattsson, 2002,119)	18
Figur 9 Modell över materialanskaffningsprocessen. (Enl. Mattsson&Jonsson, 2003,349)	20
Figur 10 Inkluderingskriterier	23

Tabeller

Tabell 1 Fördelning kvalitativa vs kvantiva studier	21
Tabell 2. Ursprungliga sökord.	22
Tabell 3. Valda sökord.....	22
Tabell 4 Tabell över sökordskombinationer	25
Tabell 5 Valda artiklar	27
Tabell 6 exkluderade artiklar	29
Tabell 7 Temaindelning.....	30
Tabell 8 Induktiv analys	32
Tabell 9 Beskrivning av växelverkan mellan inköpare och leverantör eller försäljare.....	39
Tabell 10 Förekomst av drivkrafter	40

1 Inledning

Oberoende av företag, vare sig lokalt eller internationellt förankrat, är vi idag beroende av andra företag och samarbetspartners då det kommer till inköpsfunktioner och materialanskaffning. Även om detta varit fallet redan en längre tid blir det mer och mer påtagligt att det är i just dessa funktioner som man idag söker lönsamhetsgapen i den egna verksamheten. Speciellt verkar man anse att inköpskostnader påverkas av samarbetets natur. Härtill kan man konstatera att mycket inom affärsrelationer handlar mer om personkemi och psykologi än direkt om hur mycket varor och pengar som byter hand. (Lehavi 2017, 3-4) Härtill påverkas marknaden idag av en trend där business-to-business sammanflätas med business-to-consumer i vad som kallas business-to-society.



Figur 1 Beskrivning av B2B- och B2C-marknadernas integration med varandra (enl. Thorborg, 2011, 185)

Detta betyder att vissa tjänster och råvaror kan användas oberoende av kundgrupp och att tillverkningsindustrin behöver samarbeta med återförsäljare i riktning mot slutkunderna. Se Figur 1. (Thorborg 2011, 184-185) Eftersom inköp och försäljning idag sker på annat sätt än enbart på basen av den billigaste offerten och eftersom detta var något som jag märkte i mitt dagliga arbete, ville jag utreda de bakomliggande orsakerna till att man har ett samarbete samt hur detta tidigare beskrivits i litteraturen.

Dessutom söker jag med detta arbete att reda ut om man tidigare utrett jämlighetsfaktorerna i det hur man ser på partnerskap mellan företag samt hur noggrant man sett på fördelningen av olika faktorer som kan ligga bakom dessa

partnerskap. Detta görs genom att plocka ut och analysera vilka saker inom partnerskap och inköp-leverantör sammanhang som ännu bör utredas samt hur man definierar och beskriver detta förhållande mellan inköp och försäljning. Strävan är att bygga upp en helhetsbild av nuläget som en grund för vidare undersökningar i partnerskap och inköpsrelationer samt deras bakomliggande orsaker.

Härtill eftersträvas att reda ut betydelsen av uttryckligen ett partnerskap ur en strategisk synvinkel och om det spelar någon roll om man ser på det strategiska partnerskapet ur inköparens eller leverantörens eller försäljarens synvinkel. Ur inköparens synvinkel har detta speciellt undersökts tidigare av bl.a. Ulaga 2003.

2 Frågeställning

Innan man gör ett forskningsarbete, fastställer man syftet och frågeställningen. Idén med syftet är att presentera och beskriva för läsaren vad som är forskarens mål. (Forsberg et.al. 2013, 71) Dessutom begrundas också om tankesättet ändrar ur inköparens synvinkel beroende på vilken typs inköp som är aktuellt. För att mera ingående specificera arbetets natur och ämne specificeras en eller flera frågor som har som främsta uppgift att ge ett svar på det syfte man definierat. (Forsberg et.al. 2013, 71) Främst kommer detta arbete att gå in för att besvara två tillsynes relaterade frågeställningar, och det kommer också att ta ställning till om dessa faktorer och fenomen verkligen är så relaterade inom affärsverksamhet som det verkar. Detta examensarbete undersöker och strävar till att besvara följande frågeställningar.

1. Vilka drivkrafter kan identifieras bakom partnerskapet? Är drivkrafterna olika beroende på organisation?
2. Spelar värderingar och värdeuppfattningen någon roll i partnerskap?

Arbetet undersökte uttryckligen förhållanden inom Business-to-business relationer och tog inte ställning till hur faktorerna påverkar inom business-to-consumer marknaden eller den övergripande samhällsaspekten. Analysen skedde utgående från internationella och mångkulturella case och inte enbart ur finländsk synvinkel.

3 Forskningsmetodik

3.1 Litteraturstudie

Som forskningsmetod innebär litteraturstudie att man granskar och kartlägger redan befintlig forskning och drar nya slutsatser på basen av denna. Litteraturstudien är dock helt beroende av söskedet och står och faller med hur bra söken lyckas. Dessutom krävs en identifiering av relevanta källor och studier och en lyckad utvärdering av dessa. (Forsberg et al. 2016, 85)

Litteraturstudier delas i allmänhet in i två olika kategorier, nämligen deskriptiva eller systematiska litteraturstudier. När man skall besluta sig för vilken typ av litteraturstudie man tänker utföra krävs det att man går tillbaka till ursprungskällorna och granskar vilken typ av forskningsmetod som använts i dessa och gör sitt beslut på basen av det. (Forsberg et al. 2013,166) Dessa forskningsmetoder kan vara kvalitativa eller kvantitativa.

Koncist beskrivet kan man säga att skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa studier ligger i vad man mäter med studien. Vill man nå exakta resultat, som t.ex. längder, tid och vikt, bör man använda sig av den kvantitativa metoden medan den kvalitativa metoden används främst för att undersöka och beskriva fenomen och känslor samt uppfattningar. Detta gör också att studierna till sin natur ter sig olika, liksom vad som beaktas och var tyngdpunkten ligger (Figur 2). (Hirsjärvi et.al. 2008, 135-160.)

<p>Kvantitativa studier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slutsatser från tidigare studier • Tidigare teorier • Framställande av hypotes • Begreppsdefinition • Plan för insamling av material där det är av vikt att materialet kan mätas numeriskt • Val av personer för undersökningen. Definition av personer i gruppen resultatet skall avspegla och samplet som plockas ut. • Införande av faktorer som påverkar i tabeller och omarbetande av materialet till statistiskt bearbetbar form. • Slutsatser på basen av den statistiska analysen. Bl.a. beskrivning av resultatet i procentualitet samt testning av resultatens betydelse. 	<p>Kvalitativa studier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Undersökningen är till sin natur helhetsomfattande informationssamling av naturliga interaktioner • Använder gärna människor som källa. Forskaren tror mera på sin egen uppfattningsförmåga än numeriska fakta. Som hjälp kan användas formulär och tester. • Använder induktiv analys. Forskaren strävar till att avslöja överraskande saker, varför utgångsläget inte är en teori eller hypotes utan en mångfaceterad och detaljerad granskning av materialet. • Användning av kvalitativa metoder, som åsikter och synvinklar vid insamling av materialet. T.ex. tematiserade intervjuer, gruppintervjuer, diskurtiv analys av dokument. • Målgruppen väljs enligt ändamål och inte på randomiserat. • Forskningsplanen tar form under forskningens gång. Forskningen framskrider flexibelt och planen kan ändras enligt omständigheterna. • Case behandlas som unika händelser och materialet tolkas därefter.
---	--

Figur 2 Jämförelse av kvalitativ och kvantitativ metod enl. Hirsjärvi et.al. (2008, 136 & 160)

3.2 Deskriptiv litteraturstudie

I en deskriptiv litteraturstudie granskar man mängden av redan befintliga studier utan att ta ställning till studiernas och forskningens kvalitet (Forsberg et al. 2016, 25). Att göra en deskriptiv litteraturstudie är också till nytta i början av det egna forskningsarbetet då man söker bakgrundsinformation och en teoretisk grund för det egna arbetet.

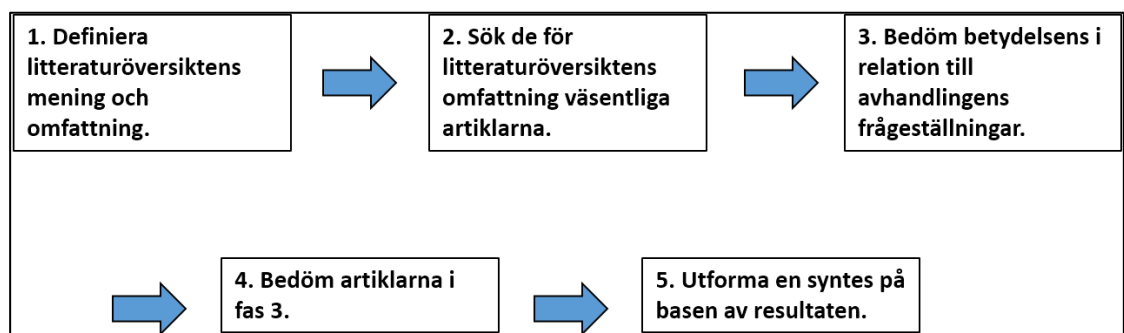
3.3 Systematisk litteraturstudie

Den systematiska litteraturstudien grundar sig på den befintliga litteraturens och forskningens mängd samt på att ifrågavarande litteratur och forskning är kvalitativt starka. Man gör alltså en objektiv kartläggning och analys av det befintliga materialet

och dess omfång. (Bryman 2018, 140.) Dessutom tar man i en systematisk litteraturstudie ställning till på vilket sätt den befintliga forskningen är relevant då det gäller att svara på forskningsfrågorna. Med en systematisk litteraturstudie strävar man efter att alla de publikationer som är relevanta för forskningen beaktas såväl de publicerade som icke-publicerade. Samtidigt granskas validiteten hos alla forskningar och i mån av möjlighet utförs en meta-analys av det aktuella materialet. (Forsberg et al. 2016,26–27.) Mera om meta-analyser nedan.

I inledningsskedet begrundar man vilka källor man själv anser vara trovärdiga och tar sedan utifrån den ställning till vilka källor som man väljer för att välja artiklar och forskning (Forsberg et al. 2013, 167). Främst kommer meta-analysen till användning då grundmaterialet som analyseras är kvantitativ forskning (Bryman 2018, 140).

Den systematiska litteraturstudien kan delas in i fem delar eller stadier. (Se Figur 3)



Figur 3 Den systematiska litteraturstudiens stadier. (Enligt Bryman 2018, 142)

Genom att följa de fem faserna eller stegen om man så vill som beskrivs i figur 3 ovan går det enkelt att genomföra en systematisk litteraturstudie som en process.

Genom att i enlighet med fas 1 definiera syfte, metodik och omfattning av vår forskning får vi en definierad frågeställning för forskningen. På basen av denna frågeställning utför man sedan litteratursökningen i fas 2. Litteratursökningen i fas 2 utförs med sökordskombinationer och termer som stöder frågeställningen i fas 1.

På basen av sökresultaten i fas 2 görs i fas 3 artikelval enligt relevans mot fas 1. Dessa val kvalitetsgranskas i fas 4. Om vi i fas 4 märker att kvalitetskraven eller relevansen

inte uppfylls exkluderas artiklarna från vår forskning. I fas 5 presenterar vi vår syntes och vårt resultat samt gör ett sammandrag av forskningarna.

3.4 Meta-analys och metasyntes

Meningen med en meta-analys är att undersöka differentieringen och differentieringens inverkan på forskningsresultatet i en större mängd kvantitativa forskningar då alla studier som man jämför är kvantitativa. Meta-analysen används då för att systematiskt granska förekomsten av olika numeriskt analyserade fenomen i de olika studierna. På detta sätt kan även specifika fenomen kvantifieras från att vara sporadiskt förekommande till överspännande egenskaper inom ett område vilket ger det en statistisk signifikans i forskningarna som helhet. (Forsberg et.al. 2013, 29 & 169.)

Meta-analysens motsvarighet då man analyserar kvalitativa studier kallas metasyntes. Metasyntesen omfattar kodning och sortering på basen av bl.a. metoder och nyckelord och genom detta kan data reduceras till olika grupper med liknande faktorer som trots allt inte kommer vara exakt lika utan varierar även om de är närbesläktade. Trots variationerna slår man inte samman dessa datamängder utan man låter dem vara och jämför och analyserar variationerna. (Forsberg et.al. 2013, 170.)

4 Innehållsanalys

Innehållsanalys som metod analysering metod delas i allmänhet in i kvalitativa och kvantitativa analyser. Funktionen med att göra en innehållsanalys är att analysera innehållet i olika redan genomförda studier.

4.1 Kvalitativ innehållsanalys

Kvalitativa innehållsanalys kan användas beroende på fallet ett dera genom att ta fasta på det manifesta innehållet i en text eller det latent. Om det manifesta innehållet analyseras innebär detta att man analyserar enbart det som verkligen står och utgår från de ord och fraser som tydligen ingår. Vid analys av latent innehåll gräver man djupare i det som står underförstått i texten och strävar till att tyda och analysera texternas dolda budskap.

Beroende på vad man sedan undersöker för material eller vilken typ av studie man gör genomförs den kvalitativa innehållsanalysen induktivt eller deduktivt. Den induktiva analysen utgår från det material man har att tillgå och man gör sina tematiseringar på basen av detta medan man i deduktiv innehållsanalys utgår från begrepp som tidigare lanserats.(Bryman 2008, 538-539.)

4.1.1 Deduktiv analys

Vid en deduktiv analys jämför man hur olika faktorer framkommer i det analyserade materialet. Vid inledningen av analysen utgår man från färdiga kategorier och en färdig referensram som utgör grunden för analysen. (Bryman 2008, 9–12.)

4.1.2 Induktiv analys

Då man genomför en induktiv analys genomförs denna med hjälp av en 3-stegsmodell med tre olika moment. Dessa tre moment är reducering, gruppering och abstrahering.

Reducering innebär att man plockar ut olika ordalydelser, meningar eller fraser från sina artiklar med stöd av forskningsfrågorna.

I steg två d.v.s. grupperingsfasen genomför man en gruppering av sitt material på basen av fraserna som man fått fram under redueringen. Man kontrollerar i det här läget vad som hör samman samt vilka olikheter och likheter det finns i artiklarna.

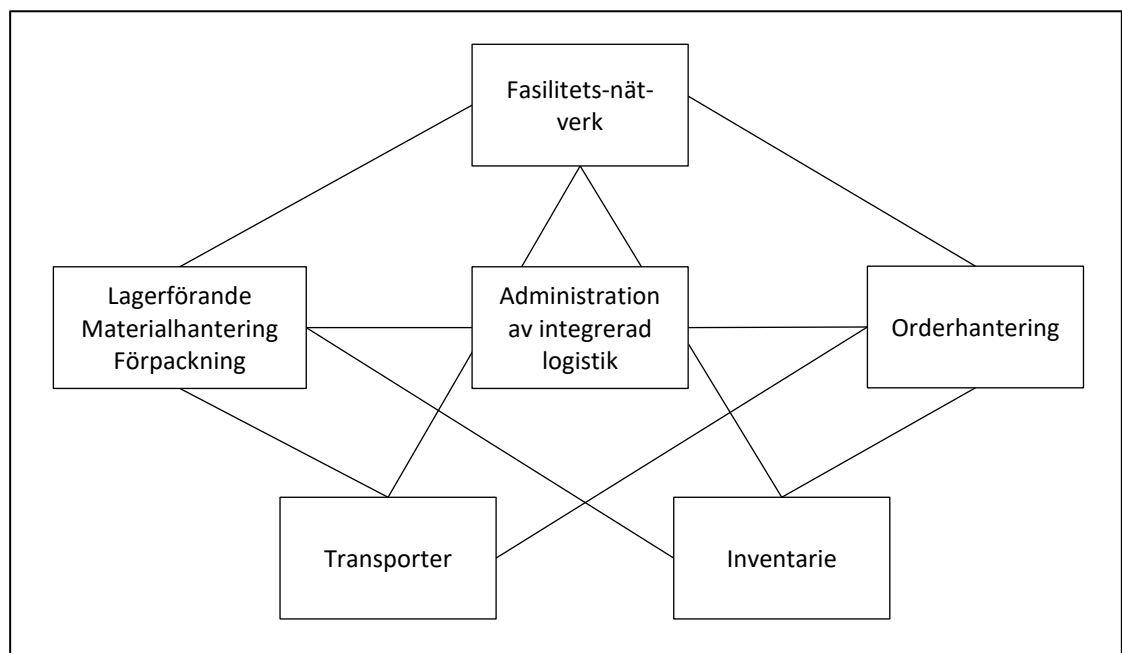
Då man utfört grupperingen och övergår till abstraheringen börjar man plocka ut likheterna och ser vilka begrepp som grupperna har gemensamt och delar in dessa i olika kategorier och subkategorier. (Bryman 2008, 9–12 & 543)

4.2 Kvantitativ innehållsanalys

Vid genomförandet av en kvantitativ innehållsanalys ligger vikten i forskningen vid att räkna förekomsten av ord och fraser som ligger till grund i den forskningen man undersöker. Kvantitativ innehållsanalys är även mera anpassad för statistiska beräkningar och ger också därför en litet högre interreliabilitet än den kvalitativa forskningen (Bryman 2008, 274–277).

5 Affärsnätverk

Varför partnerskap? Vad är meningen med dessa och klarar vi oss inte lika bra som individuella enheter på marknaden. Dessa frågor och många andra ställer sig många inköps- och anskaffningsspecialist idag då det gäller att utveckla den egna verksamheten. En av nyckelfrågorna i denna avhandling är fältets synsätt som frågan om viktigen av strategiskt partnerskap är beroende av inköpets natur. Härtill utreds om det möjligen finns ett samband mellan ett skifte i drivkrafternas påverkan jämfört mot inköpets natur. Samt hur medvetna är inköparna kontra leverantörerna då det handlar om detta. Enligt Bowersox et al (2007, 26) finns det 5 element i hanteringen av leverantörskedjan som bör fungera integrerat för att få ut högsta möjliga nyttan av partnerskap, se Figur 4 nedan.



Figur 4 Integrerad logistik, Bowersox et al. (2007, 26)

Enligt Mattsson (2002, 105-108) kan kund-/leverantörsförhållande kallas ett partsförhållande då det per definition består av två parter. Nackdelen med ett sådant här förhållande är dock enligt Mattsson att man båda parter tenderar att tänka kortsiktigt och eftersträva en snabb vinst.

Mattsson menar dock att genom att jämföra detta partsförhållande (se Figur 5) med ett mera involverande partnerskapsmässigt partsförhållande (se Figur 6) ser vi klara skillnader.

KUND	LEVERANTÖR
<ul style="list-style-type: none"> • Många leverantörer • Låga utvecklingskostnader för kund • Bakåtintegration ett hot 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen dominerande kund • Höga utvecklingskostnader för kund • Framåtintegration ett hot

Figur 5 Partsstrategier i ett traditionellt kund-/leverantörsförhållande. (enl. Mattsson 2002, 106)

Speciellt taget ur synvinkeln strategin med vilket man går in i förhållandet. D.v.s. i det normala partsförhållandet uppstår en win-loose situation medan partnerskapsmässigt partsförhållande strävar till en win-win situation.

KUND	LEVERANTÖR
<ul style="list-style-type: none"> • Få leverantörer • Involvera leverantörer i sin strategi • Maximera samarbete 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximera samarbete • Sträva efter att förbättra kundens konkurrenskraft • Dra nytta av beroende

Figur 6 Partsstrategier i ett kund-/leverantörsförhållande av partnerskapskaraktär. (enl. Mattsson 2002, 106)

5.1 Strategiskt partnerskap

Strategiskt partnerskap består vanligen av en eller flera integrerade funktioner. Det kan gälla t.ex. enbart transporter eller så logistik i allmänhet, alternativt enbart intern logistik eller enbart extern logistik. Operativ verksamhet, marknadsföring och uppföljning av försäljning är andra områden där man lätt kan använda sig av externa strategiska resurser istället för att använda egna resurser. (van Weele 2014, 154).

Ett användbart alternativ är även att gå in för komplett partnerskap dvs, hela affärsverksamheten byggs upp kring partnerskapen vilket sen i sin tur för med sig att

man enkelt får alla avdelningar involverade i tänket kring utnyttjandet av strategiska partners.

5.1.1 Nyttan med strategiskt partnerskap

En av, om inte den viktigaste och största nyttan med strategiskt partnerskap är olika avdelningars och enheters kostnadsbesparingar. Detta speciellt på avdelningar som inte fungerar inom kärnfunktionerna för företaget. Här är det enligt, Van Weele (2014, 193) speciellt viktigt att söka strategiska partners. Sådana funktioner kan till exempel vara produktionsindustrins maskinella underhåll och service. På det sättet orsakar maskinerna kostnader endast då service och underhåll behövs utföras och man har inte kostnader året runt för en funktion som endast används och behövs tillfälligt.

Dessa kostnadsbesparingar kan enligt Bowersox et al. (2007, 23) synas på flera sätt. T.ex. som så att leveranskostnader kan skäras ner om det är möjligt att fungera i samma utrymmen eller i en omedelbar närhet. Detta förkortar också leveranstider vilket i sin tur betyder att man inte är tvungen att hålla en reservdel eller komponent i lager då man vet att det ändå finns tillgänglig. Denna närhet innebär också förkortade stopptider i produktionen. För leverantörens del ger detta en trygghet i att veta att de varor man lagerför inte kommer bli där utan man har en garanterad köpare på långsikt. En annan nytta för leverantören om möjligheten att fungera i kundens utrymmen finns är de lägre lagerkostnaderna då man inte behövs hyra eller skaffa enskilda fastigheter.

5.1.2 Nackdelar med strategiskt partnerskap

En möjlig nackdel med strategiskt partnerskap kan bli bundenhet till ett annat företag som försvårar då den egna affärsverksamheten är i behov av förändring och utveckling. Det värsta scenariot här är ifall du som företagare hittar dig fast i ett partnerskap som inte kan brytas och då hindrar den egna utvecklingen. En annan utmaning som ofta anses både tung och arbetsdryg uppkommer vid möjliga integrationer av verksamheter då informationstekniska system även skall sammanföras och integreras. Detta för att kunna få ut största möjliga nyttan av

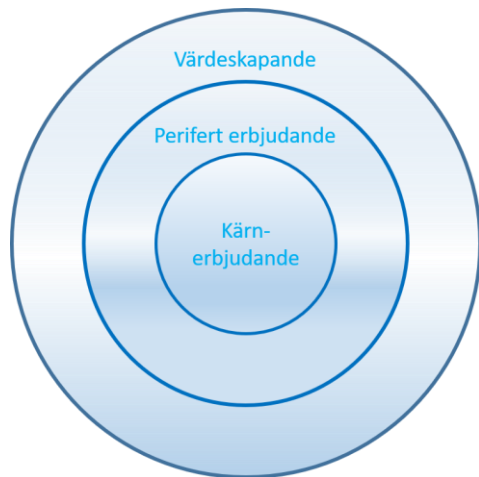
integrationen. (Boxersox et al. 2007, 23) Denna IT-integration är också den del som lättast blir en belastning ifall verksamheten och vidareutvecklingen kräver ännu mer datasystem eftersom man även ställs inför utmaningen att få den och fungera med en tredje part.

5.2 Drivkrafter (drivers)

På inköpsidan förlitar man sig mer på kontaktet och förhållande som är av långvarig natur än på det monetära värdet. Detta eftersom långvarigt tänkande ger en kontinuitet som sedan genererar dom monetära inbesparingarna i längden. Detta å sin sida leder dock lätt till utmaningar för leverantörer som strävar till en ställning som huvudleverantör då man lätt får fundera på att även leverera produkter som inte direkt hänför sig till den egna kärnverksamheten. (Ulaga, Eggert 2006)

Enligt Goetsch och Lewis (2010) kan en tydlig intern drivkraft som till exempel fullständig kvalitetseftersträvan vara något som syns även mot kundernas håll och genererar tillit.

Bland drivkrafterna kan även konstateras finnas en inriktning på värde, s.k. värdebaserad affärsverksamhet. Den bakom liggande idén är att varje transaktion är indelas i tre delar. Ett kärnerbjudande, ett perifert erbjudande och ett värdeskapande erbjudande, detta närmare i Figur 7.



Figur 7 Värdeskapande (enl. Thorborg 2011, 203)

Då man ser på affären på detta sätt är kärnerbjudandet och representeras av varan i sig medan perifera erbjudandet kan vara after sales service. Värdeskapande delen som är det som är tänkt att vara det man säljer varan med istället för pris och som är orsaken till att kunden skall komma att vara villig att betala litet mer kan vara en image av någon sort, t.ex. ekologi eller bara tanken om ett sundare liv. (Thorborg, 2011, 202-205)

5.3 Försörjningskedjor och bindningar

Inom försörjningskedjor och de partnerskap som där uppstår finns enligt Mattsson (2002, 119) en viss egenskap som kan anses karakteristisk nämligen uppkomsten av bindningar (se Figur 8).

- Tekniska
- Kunskapsmässiga
- Sociala
- Ekonomiska
- Marknadsmässiga
- Informationsteknologiska
- Juridiska
- Tidsmässiga

Figur 8 Bindningar inom försörjningskedjors partnerskap (enl. Mattsson 2002,119)

6 Anskaffningsverksamhet

Anskaffnings- eller inköpsverksamhet anses lätt innefatta enbart materialinköp men begreppet bör egentligen ses bredare som något som innefattar långt flera saker. Förutom materialet så även alla externa tjänster så som tjänsteresor, bokföring med mera räknas till inköpsverksamheten. (Nieminen 2016,9-21)

6.1 Inköpsmodeller

Beroende på till vilken del av verksamheten som inköpen tillhör kan man enligt Hokkanen et al (2004, 85) dela in anskaffningarna i 4 olika kategorier.

1. investeringar
2. produktionsrelaterade anskaffningar
3. anskaffningar för eget bruk
4. underleverantörer.

Investeringar

Investeringar utgör oftast de anskaffningar som görs i början av verksamheten, det s.k. start-up skedet. Hit hör fasiliteter, maskiner, apparatur och andra för verksamheten nödvändiga funktioner. Investeringarna är oftast av sådan karaktär att de håller en längre tid och följer med i verksamheten med kräver underhåll och förnyelse med jämna mellanrum och blir därför aldrig nollbelastande för företaget utan är konstant aktuella.

Produktionsrelaterade anskaffningar

Hit relaterar alla de anskaffningar som behövs för den den dagliga företagsverksamhetens tillverkningsprocesser. T.ex. produktions- och förädlingsindustrins råvaror samt komponenter inom OEM-industrin. Inom byggnadssektorn kan hit räknas t.ex. trämaterial.

Anskaffningar för eget bruk

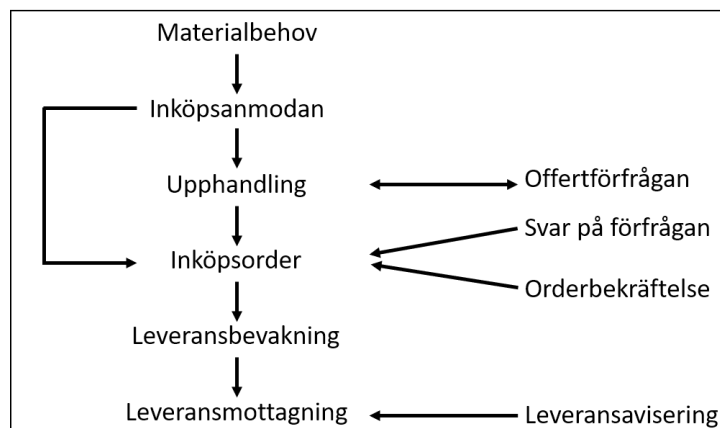
Dessa anskaffningar utgörs av inköpen relaterade till all daglig icke produktionsrelaterad verksamhet, t.ex. kontorsmaterial.

Underleverantörer

Till underleverantörsanskaffningar hör alla sådana tjänster och materialanskaffningar inte sköter själv. Städttjänster, löneräkning men även produktsdelar i tillverkningsprocessen som sköts av andra och som kommer som färdiga komponenter till fabriken.

6.2 Anskaffningsprocessen

Ur ett logistiskt perspektiv antar inköps- eller materialanskaffningsprocessen enligt Mattsson och Jonsson (2003, 348-349) allt som oftast ett visst igenkänneligt mönster (se Figur 9).



Figur 9 Modell över materialanskaffningsprocessen. (Enl. Mattsson&Jonsson 2003,349)

6.3 Inköp och relaterade roller

Enligt van Weele (2010, 10, 60) kan en skillnad göras i begrepp mellan inköp och anskaffningar. Dessutom spelar det skillnad på hur funktioner påverkas av rollerna. Dessutom skall man ta i beaktande att inköpet inte får ses som enbart en del i maskineriet utan alla övriga funktioner i företaget bör även beaktas. Detta leder också till att man i längden köper till den lägsta kostnaden, genom att bl.a. tänka ur livscykelperspektiv, och inte enbart köpa till det lägsta priset.

7 Litteraturstudiens genomförande

Detta arbete har gjorts som en litteraturstudie med systematisk metod och även inslag av metodiken från deskriptiva litteraturstudier. Eftersom artiklarna i denna studie inte var enbart kvantitativa i sin forskning utan fördelningen rätt jämfördelat, 6 kvalitativa och 10 kvantitativa, kunde inte meta-analys tillämpas (se Tabell 1). En meta-analys skulle ha krävt ett helt homogent material.

	Kvalitativ	Kvantitativ
Williams et.al.	x	-
Roloff et.al.	x	-
Lehtonen et.al.	x	-
Lintukangas et.al.	-	x
Brito & Miguel	x	-
Fynes et.al.	-	x
Helgesen	-	x
Min et.al.	x	-
Börekçi et.al.	-	x
Ulaga & Eggert	-	x
Pressey et.al.	-	x
Cheng & Carrillo	-	x
Murfield & Tate	x	-
Chakraborty et.al.	-	x
Kähkönen et.al.	-	x
Choi et.al.	-	x

Tabell 1 Fördelning kvalitativa vs kvantiva studier

I inledningen strävades till att utföra litteratursökningar i 5 olika databaser och använda 29 sökord på 2 språk. De ursprungliga sökorden, 14 svenska och 15 engelska finns presenterade i Tabell 2.

På svenska	In English
Partnerskap	Partnership
Strategisk	Strategic
Drivkraft	Drivers
Affärsverksamhet	Relationship
Värderingar	Business
Värden	Management
Inköpare	Values
Försäljare	relationship quality
Attraktiv affärsverksamhet	Buyer
kontinuerlig förbättring	Supplier
Informationsdelning	continual improvment
hantering av leveranskedja	information sharing
ledarskap	supply chain management
mätare	operations management
	Measures

Tabell 2. Ursprungliga sökord.

Efter att en del sökningar genomförts konstaterades att de mest relevanta träffarna och det mest hanterbara sättet att genomföra sökningen skulle vara att göra den med enbart engelska sökord. De 12 sökord som blev valda syns i tabell 3.

Valda sökord
Drivers
Business
values
Procurement
Buyer
relationship quality
Partnership
Strategic
supplier
supply chain management
continual improvement
Drivers

Tabell 3. Valda sökord.

7.1 Sökning

Då sökningarna inleddes var tanken att använda 5 olika databaser för att samla ihop artiklarna. Dessa var Google Scholar, ABI/INFORM, Emerald Insight, FINNA/JANET och ResearchGate. Nästan direkt i inledningen konstaterades att de mest omfattande och relevanta träffarna fås genom att användning av ABI/INFORM och Emerald Insight. Efter några korssökningar togs beslutet att uteslutande använda dessa 2.

Då inkluderingskriterierna lades upp funderades i banor kring relevans, hur aktuella, d.v.s. när artiklarna är publicerade samt artiklarnas språk. I figur 10 presenteras inkluderingskriterierna.

Inkluderingskriterier
Artikeln svarar mot frågeställningen
Artikeln är publicerad åren 2005–2017
Publikationens språk är engelska

Figur 10 Inkluderingskriterier

7.2 Sökresultat och val av artiklar

Sökningarna inleddes i Google Scholar och i Emerald Insight men efter en tid stod det klart att många av Google scholars träffar kom från Emerald Insight samt att relevansen generellt var högre i Emerald Insight än Google Scholar. Därför valdes Google scholar bort och istället prövades ABI/Inform varefter kunde konstateras att träffarnas kvalitet och relevans höll samma nivå som Emerald Insight. Som komplement var tanken att använda Researchgate men då träffarna var av väldigt låg kvalitativ nivå beslöts att sökande sker enbart i Emerald insights och ABI/INFORMs databaser.

Antalet träffar i Google Scholar var också ohanterbara till sitt antal och gav ett för vitt spektrum av träffar. Se Tabell 1 i bilaga 1.

Även i Emerald insight med allmänna sökningar som OR-funktion blev sökresultaten fortsättningsvis väldigt spridda och genererade tusentals träffar. Tabell 1 i bilaga 1 .

Slutligen gjordes sökande av artiklar genom att med AND funktion kombinera 3-6 sökord enligt tabell 4. För att ännu definiera noggrannheten i sökningarna valdes begränsning genom att definiera sökningen endast till abstrakten för att få bort sådana träffar där sökorden enbart nämnts någonstans i texten. Detta gav då 2052 träffar.

I dessa 2052 analyserades abstraktet och på basen av inkluderingskriterierna kunde antalet studier begränsas till 32. Då dessa 32 artiklar analyserats i sin helhet exkluderades ännu 16 artiklar så att det slutgiltiga antalet blev 16.

Sök	Sökord 1	Sökord 2	Sökord 3	Sökord 4	Sökord 5	Sökord 6
1	Strategiskt	partnerskap				
2	Strategiskt	partnerskap	affärsverksamhet			
3	Strategic	partnership	Business	relationship		
4	Supply chain management	business	Drivers	relationship quality		
5	drivers	business relationships	Values			
6	drivers	strategic	values	partnership		
7	drivers	strategic	values	partnership		
8	drivers	strategic	values	partnership	relationship quality	supply chain management
9	drivers	strategic	values		relationship quality	supply chain management
10	drivers	strategic	values	partnership	relationship quality	supply chain management
11	drivers	strategic	values		relationship quality	supply chain management
12	Supply chain management	business	Drivers	relationship quality		
13	Supply chain management	business	drivers	relationship quality		
14	drivers	values	relationship quality	continual improvement		
15	drivers	values	relationship quality			
16	drivers	values	relationship quality			
17	drivers	values	relationship quality	continual improvement		
18	drivers	values	relationship quality			
19	drivers	values	relationship quality			
20	buyer	supplier	relationship quality			
21	buyer	supplier	relationship quality			
22	buyer	supplier	relationship quality			
23	Supply chain management	drivers	Partnership	values		
24	Supply chain management	drivers	Partnership			
25	Procurement	drivers	Partnership	values		
26	Procurement	drivers	Partnership			
27	buyer	supplier	Drivers	values		
28	buyer	supplier	Drivers			
29	buyer	drivers	Values			
30	buyer	supplier	Values			
31	supplier	drivers	Values			
32	Procurement	drivers	Values			
33	Procurement	partnership	Values			
34	drivers	partnership	Values			

Tabell 4 Tabell över sökordskombinationer

Under sökningens gång genererade sökningarna dock en hel del missvisande träffar eftersom sökordet "values" gav träff i alla artiklars abstrakt. Detta då varje publicerad artikel hade ett klart utskrivet värdemål. Detta är också orsaken till att så många av de ursprungliga 2052 träffarnas artiklar i sökningar 7–34 direkt exkluderades som kan ses i tabell 1 i bilaga 1.

Slutligen inkluderades de 16 artiklarna i som finns presenterade i tabell 5 efter att ännu 3 artiklar som som först registrerats som unika träffar konstaterades vara dubletter av redan inkluderade artiklar.

1	Williams,P.J., Sajid Khan,M., Semann,R., Naumann,E.R., Ashill,N.J., Drivers of contract renewal in international B2B services: a firm-level analysis, 2016, Marketing Intelligence & Planning Vol. 35 No. 3, 2017 pp. 358-376
2	Roloff,J., Aßländer,M.S.; Zamantili Nayir,D., The supplier perspective: forging strong partnerships with buyers, 2015, Journal of Business Strategy, VOL. 36 NO. 1 2015, pp. 25-32,
3	Lehtonen,T., Salonen,A., An Empirical Investigation of Procurement Trends And partnership management in FM services- A finnish survey, 2005, International Journal of Strategic Property Management, 2006, 10, 65-78
4	Lintukangas,K., Hallikas,J., Koivisto-Pitkänen,M., Kähkönen,A-K., The drivers of supply management capability,2015, Benchmarking: An International Journal Vol. 23 No. 7, 2016 pp. 2109-2127
5	Brito,R.P., Miguel,P.L.S., Power, Governance, and value in collaboration: Differences between buyer and supplier perspectives, 2017, Journal of Supply Chain Management 2017, 53(2), 61–87
6	Brian Fynes, Chris Voss, Seán de Búrca, (2005) "The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 Issue:1, pp.6-19, https://doi.org/10.1108/01443570510572213
7	Øyvind Helgesen, (2007) "Drivers of customer satisfaction in business-to-business relationships: A case study of Norwegian fish exporting companies operating globally", British Food Journal, Vol. 109 Issue: 10,pp.819-837, https://doi.org/10.1108/00070700710821359
8	Soonhong Min, Anthony S. Roath, Patricia J. Daugherty, Stefan E. Genchev, Haozhe Chen, Aaron D. Arndt, R. Glenn Richey, (2005) "Supply chain collaboration: what's happening?", The International Journal of Logistics

	Management, Vol. 16 Issue: 2, pp.237-256, https://doi.org/10.1108/09574090510634539
9	Dilek Yilmaz Bökerçi, Arzu Iseri Say, Hayat Kabasakal, Yasin Rofcanin, 2014, Quality of relationships with alternative suppliers: The role of supplier resilience and perceived benefits in supply networks, Journal of Management & Organization, 20:6 (2014), pp. 808–831
10	Wolfgang Ulaga, Andreas Eggert, (2006) "Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships", European Journal of Marketing, Vol. 40 Issue: 3/4, pp.311-327, https://doi.org/10.1108/03090560610648075
11	Pressey,A., Tzokas,N., Winklhofer,H., Strategic purchasing and the evaluation of “problem” key supply relationships: what do key suppliers need to know?, 2007, Journal of Business & Industrial Marketing 22/5 (2007) 282–294
12	Cheng,L-C., Carrillo,E.E., Assessing supplier performances under partnership in project-type procurement, 2011, Industrial Management & DataSystems Vol. 112 No. 2, 2012 pp. 290-312
13	Murfield,M.L., Tate,W.L., Buyer and supplier perspectives on environmental initiatives Potential implications for supply chain relationships, 2017, The International Journal of Logistics Management Vol. 28 No. 4, 2017 pp. 1319-1350
14	Chakraborty,G., Srivastava,P., Marshall,F., Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas?, 2007, Journal of Business & Industrial Marketing 22/1 (2007) 20–28
15	Kähkönen,A-K., Lintukangas,K., Hallikas,J., Buyer’s dependence in value creating supplier relationships, 2014, Supply Chain Management: An International Journal 20/2 (2015) 151–162
16	Choi,Y., Huang,Y., Sternquist,B., The effects of the salesperson’s characteristics on buyer-seller relationships, 2015, Journal of Business & Industrial Marketing 30/5 (2015) 616–625

Tabell 5 Valda artiklar

De 16 som exkluderas finns presenterade i tabell 6 med redogörelse om exkluderingsorsak i listan efter tabellen.

1	Ypatia Theodorakioglou, Katerina Gotzamani, George Tsiolvas, (2006) "Supplier management and its relationship to buyers' quality management", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 11 Issue: 2, pp.148-159, https://doi.org/10.1108/13598540610652546
2	Marloes J.T. Claassen, Arjan J. van Weele, Erik M. van Raaij, (2008) "Performance outcomes and success factors of vendor managed inventory (VMI)", Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 13 Issue: 6, pp.406-414, https://doi.org/10.1108/13598540810905660
3	Panayides P., Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance, 2006, European Journal of Innovation Management, Vol. 9 Issue: 4, pp.466-483, https://doi.org/10.1108/14601060610707876
4	Manuj,I., Sahin,F., A model of supply chain and supply chain decision-making complexity, 2009, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 41 No. 5, 2011 pp. 511-549
5	Hollyoake,M., The four pillars : Developing a ' bonded ' business-to-business customer experience, 2009, Database Marketing & Customer Strategy Management Vol. 16, 2, 132–158
6	Witt, E., Lias, R., Comparing risk transfers under different procurement arrangements, 2011, International Journal of Strategic Property Management 2011 Volume 15(2): 173–188
7	Ayoubi, R. M., Massoud, H., Is it because of partners or partnership? An investigation into the main obstacles of developing international partnerships in four UK universities, 2012, International Journal of Educational Management Vol. 26 No. 4, 2012 pp. 338-353
8	Rajagopal, Rajagopal, A., Buyer-supplier relationship and operational dynamics, 2009, Journal of the Operational Research Society (2009) 60, 313–320. doi:10.1057/palgrave.jors.2602560
9	Piltan, M., Sowlati, T., A Review of Partnership Studies in the Forest Products Value Chain: With a Focus on Developed Countries (United States, Canada, and Western Europe), 2014, Forest Products Society 2014. Forest Prod. J. 64(1/2):4–10. doi:10.13073/FPJ-D-13-00076
10	Thamhain, H.J., Critical Success Factors for Managing Technology-Intensive Teams in the Global Enterprise, 2011, Engineering Management Journal vol.23 No3, p.30-36
11	Russo I., Confente I., Omar A., Understanding the Value Drivers for Intermediaries: An Exploratory Study in the Heating Industry, 2013, Contemporary Management Research Pages 67-72, Vol. 9, No. 1, March 2013 doi:10.7903/cmr.11063

12	Laureano Paiva, E., Teixeira, R., Marques Vieira, L., Beheregaray Finger, A., Supply chain planning and trust: two sides of the same coin, 2014, Industrial Management & Data Systems Vol. 114 No. 3, 2014 pp. 405-420
13	Tnagpong, C., Michalisin, M.D., Traub, R.D., Melcher, A.J., A review of buyer-supplier relationship typologies: progress, problems, and future directions, 2015, Journal of Business & Industrial Marketing 30/2 (2015) 153–170
14	Jiang, Z., Henneberg, S.C., Naudé, P., Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence, 2012, Journal of Business & Industrial Marketing 27/1 (2012) 3–15
15	Sytch, M., Gulati, R., Creating value together, 2008, MIT Sloan Management Review, Fall 2008, Vol.50 No.1,
16	Giovanis, A., Athanasopoulou, P., Tsoukatos, E., The role of service fairness in the service quality – relationship quality – customer loyalty chain, An empirical study, 2015, Journal of Service Theory and Practice Vol. 25 No. 6, 2015 pp. 744-776

Tabell 6 exkluderade artiklar

Exkluderingsorsak

1. Behandlar inte det direkta förhållandet mellan försäljare och inköpare.
2. Behandlar endast interna faktorer.
3. Nyckelorden matchar inte sökningen. Ämnet svarar inte mot frågeställningen.
4. Behandlar intern beslutsgång.
5. Jämför endast B2C med B2B.
6. Inte ämnesrelaterad.
7. Behandlar inte affärsverksamhet utan universitetsvärlden.
8. Behandlar endast interna faktorer.
9. Litteratursammanfattning ingen ny forskning.
10. Behandlar endast interna faktorer
11. Kortfattad, inte ingående, ger inte trovärdigt resultat.
12. Inte riktad mot drivkrafter utan metoder.
13. Litteratursammanfattning ingen ny forskning.
14. Behandlar kvalitet inte underliggande faktorer.
15. Forskningsartikel som är del av större artikel. Ger inte hela studien.
16. Artikeln behandlar inte B2B.

8 Analys och resultat

I detta examensarbete blev artikelsammanfattningen en del av analysen som genomfördes med kvalitativ metod och som en induktiv analys på det manifesta innehållet i texten.

Denna utgick från 2 bärande teman; drivkrafter och partnerskap, som stödande tema togs med värden/värderingar. Detta resulterade i 3 grupper. På basen av tematiseringen plockades nyckelfraser ut. Dessa nyckelfraser togs fram genom att analysera artiklarnas diskussion samt resultat och konklusioner. Denna genomgång på basen de slutligen 3 olika grupperna gav 86 olika fraser från de 16 inkluderade artiklarna.

Detta resulterade i en indelning 3 huvudgrupper där artiklarna grupperades som beskrivet i tabell 7. I denna gruppering kunde konstateras att 7 artiklar hade drivkrafter som bärande tema och i 9 artiklar var partnerskapet bärande. Dessutom kunde konstateras att värderingar var direktkopplade till huvudtemat partnerskap i 2 av fallen och att olika värderingar låg som grund för drivkrafterna i 5 av artiklarna.

	Drivkrafter	Partnerskap	Värde
Williams et.al.	x	-	x
Roloff et.al.	-	x	-
Lehtonen et.al.	-	x	-
Lintukangas et.al.	-	x	-
Brito & Miguel	x	-	x
Fynes et.al.	-	x	-
Helgesen	x	-	-
Min et.al.	-	x	-
Börekçi et.al.	-	x	-
Ulaga & Eggert	x	-	x
Pressey et.al.	x	-	x
Cheng & Carrillo	-	x	-
Murfield & Tate	x	-	x
Chakraborty et.al.	x	-	-
Kähkönen et.al.	-	x	x
Choi et.al.	-	x	x

Tabell 7 Temaindelning

Genom att jämföra fraserna som var kopplade till drivkrafter och partnerskap med beaktande av värden och värderingar plockades två underkategorier för drivkrafter och 3 underkategorier för partnerskap ut (se Tabell 8).

Underkategorierna i relation mot drivkrafter blev relationsdrivna eller s.k. känslomässiga faktorer samt specifikt värdegrundsdrivna faktorer. Vägt mot partnerskapet identifierades underkategorierna positiva och negativa faktorer samt även här värdemässig påverkan av partnerskap.

De enskilda faktorerna som sedan kunde extraheras ur artiklarna i relation till underkategorierna presenteras i kolumn 3 i Tabell 8.

Drivkrafter	Relations-relaterade	Mänskligt beteende Förtroende Tillit Flexibilitet Säkerhet Kommunikation Vilja till processadaptering Engagemang	Förändras då förhållandet djupnar
	Värde-relaterade	Kvalitetsuppfattning Prisuppfattning Lokal produktadaptering Miljömedvetenhet Kommersiella faktorer Produktmässig information Produktkvalitet win-win	
Partnerskap	positivt	Ömsesidigt lärande Innovativ omgivning Högre kvalitet Utvecklar egna processer Helhetskontrakt Stärkt leverantörskedja Klara roller (inköp) Strategiskt tänk ger bättre resultat (inköp) Ökat förtroende Säkerhet i leveranstider Bra orderhantering Bra leveranskontroll Uthållighet Lönsamt på lång sikt	
	Negativt	Prispress Tvingande kontrollmekanismer Obalans i risktagning Maktobalans	
	Värdedrivet	Extern positiv upplevelse	

Tabell 8 Induktiv analys

Bland de identifierade drivkrafterna kunde konstateras att ur en relationsmässig synvinkel påverkar direkt personkemi eller mänskligt beteende starkt på de beslut man gör men också faktorer som direkt kan bindas till växelverkan mellan människor som tillit, engagemang och kommunikation.

Ur en värdemässig synvinkel påverkas drivkrafterna mera direkt på produkten eller tjänsten då de drivande faktorerna här långt består av produktrelaterat så som

pris och kvalitet men också den miljömässiga faktorn samt en känsla av att båda parter får ett värde dvs en win-win situation.

Då det gällde partnerskapet i sig och vad det ger åt inköpare och försäljare eller leverantörer var en del faktorer sådana som egentligen också kunde ha kopplats till drivkrafter. Direkt kopplat som en följd av partnerskapet kan man dock konstatera att sådant som upplevdes positivt med ett partnerskap var ömsesidigt lärande som uppstår i innovativa omgivningar som är en följd av partnerskapet. Vidare konstateras att genom att det uppstår helhetskontrakt på olika områden och inom olika industrier så utvecklas de egna processerna, något som i längden ger högre kvalitet på produkterna samt stärker leverantörskedjan i leverantörens fall men också ger en bättre leverantörshantering för inköparna. Som en följd av detta kan konstateras att partnerskapet ger en bättre och effektivare leverantörskedjahantering.

En följd av denna förbättrade hantering av leverantörskedjan är att orderhanteringen sköts smidigare och man har bättre kontroll över leveranserna. Detta å sin sida är möjligt bara genom ett strategiskt tänk i inköpsorganisationen med en klar rollfördelning inom inköpssteamet. Genom detta uppnås också i längden i samband med leveranskontrollen en större säkerhet i leveranstiderna och härigenom byggs det upp ett större förtroende mellan aktörerna i takt med att partnerskapet fördjupas.

Detta ökade förtroendet mellan parterna leder också till mer uthållighet i engagemanget hos leverantörerna vilket i slutändan kommer ge en lönsamhet på längre sikt för leverantörer som i början tar en större risk men även för inköpare som får bättre villkor.

Då partnerskapet analyserades ur vilka utmaningar som kunde dyka upp och vad som kunde anses som mera negativt med att vara bunden till sina affärsnätverken verkade det främst som att dessa faktorer dök upp hos leverantörerna. Man ansåg att det fanns stora risker till maktobalans där man från inköparhåll skulle ha möjligheten att pressa leverantören till för denna icke lukrativa affärer genom att

kräva sänkta priser för att få ordrar även i fortsättningen. Även tvingande kontrollmekanismer i form av standarder som man måste följa och tillämpa i de egna processerna upplevdes från leverantörshåll som en uppenbar risk till maktobalans. Förutom detta konstaterade man att det kan verka som att det finns en obalans i ekonomiska risktagningar i relationerna då leverantören är den som investerar i sina processer för att utvecklas i den riktning köparen vill.

Värdemässigt ansågs dock partnerskap ha en positiv inverkan då man som leverantör kunde dra nytta på marknaden av att kopplas som leverantör för olika kända brands. Drivkrafterna i tabell 8 i kombination med de 86 extraherade fraserna utgjorde basen för de olika sammandragen av texten.

Williams, Khan et.al. konstaterar i artikeln *Drivers of contract renewal in international B2B services: a firm-level analysis* att kvalitet, pris och personkopplade drivkrafter ur ett Key Account Manager och servicetekniker perspektiv spelar alla en roll i B2B relationer när det gäller kontraktsförnyande. Då denna studie även gjordes ur ett interkulturellt perspektiv i USA och Japan jämfördes även kulturella skillnader. I denna jämförelse kunde man konstatera att tidigare nämnda kvalitet, pris och personegenskaper spelar en mindre roll som drivkraft för förnyande av kontrakten ifall leverantören adapterar sin produkt enligt den lokala marknaden och dess kvalitetskrav och kvalitetsuppfattning.

I sin artikel *Drivers of customer satisfaction in business-to-business relationships: A case study of Norwegian fish exporting companies operating globally* om den norska fiskeindustrin konstaterar Helgesen att i förhållandet mellan fiskaren (leverantör) och köparen är det kombinationen prisnivå och hanteringen av beställningar som blir den viktiga drivkraften i förhållandet medan den direkta informationen av hur beställningen framskrider och svarstider på offerter kommer i andra hand.

Inköpar-leverantörs relationer påverkas enligt Murfield och Tate även av miljövärderingar. I sin studie *Buyer and supplier perspectives on environmental initiatives Potential implications for supply chain relationships* identifierar skribenterna 3 miljörelaterade teman som har en påverkan på tidigare nämnda relation. För det första bör man integrera initiativ till sådant tänk i organisationen samt ta i beaktande de utmaningar som uppstår då de kommer till mätning av resultatet och hur hantera och utvärdera riskerna. Som leverantör bör man beakta hur man på ett fuffigt sätt kan marknadsföra sina gröna värderingar för att lyfta fram dessa som en delfaktor i den tjänst man erbjuder. Lyckas man med detta kan det vara den enskilda faktor som driver köparen till att välja dig som leverantör.

Roloff et.al. i sin case-studie *The supplier perspective: forging strong partnerships with buyers* kommit fram till att det är av yttersta vikt i ett B2B förhållande att relationen mellan leverantörer och köpare baserar sig aktivt partnerskap och en öppen kommunikation.

Ulaga och Eggert säger i sin artikel *Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships* att till skillnad från vad tidigare forskning pekat på så är tillit mellan parterna i B2B relation och fungerar som en förlängning eller länk till tillfredställelse och engagemang. Tillfredställelse med en leverantör kan alltså enligt Ulaga och Eggert endast omvandlas till engagemang ifall tillit ligger som grund i förhållandet.

I artikeln *The effects of the salesperson's characteristics on buyer-seller relationships* av Choi, Huang och Sternquist konstateras att genom att hjälpa en försäljare med organisationellt engagemang lyckas man få denna motiverad till att utbilda sig och ha ett intresse för att skapa värde för kunden. Detta kan dessutom förstärkas genom att man riktar resurser dit man antar dom kommer uppskattas mest och på det sättet bygger man upp långtida relationer. Dessutom konstaterar skribenterna att en obalans i styrkeförhållandet mellan inköpare och försäljare inte alltid behöver vara en negativ aspekt ifall inköparen låter bli att utnyttja denna till att pressa leverantören.

I artikeln *The drivers of supply management capability* konstaterar Lintukangas, Hallikas et.al. att ur köparens synvinkel är det viktigt att ha kontroll över och kunskap om vilka leverantörerna egentligen är. Kompetens i fråga om leverantörshantering ger enligt skribenterna en helhetsbild av företagets övergripande förmåga att hantera behoven inom anskaffning och inköp. Därtill är det av vikt att den högsta ledningen omfattar det strategiska behovet av leverantörshantering.

Fynes, Voss och Burca konstaterar i *The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance* att dynamiken inom leverantörsnätverksförhållanden kräver att man identifierar var i processen av att utforma ett förhållande man är. Dessutom spelar det stor roll på vissa indikatorer hur långt man är villig att adaptera sina metoder. Framst säger Fynes, Voss och Burca att detta påverkar kvaliteten och kostnaderna medan flexibilitet och leveransutförande påverkas väldigt lite.

I artikeln *Supply chain collaboration: what's happening* av Min et.al. behandlar det faktum att 3 faktorer enligt dem verkar ha en klart tydligare inverkan på samarbete inom leveranskedjan än något annat. Den första faktorn man identifierat är direkta samarbetsarrangemang och dessa bör formaliseras och på så sätt fastställas för alla. Dessa arrangemang kan t.ex. vara gemensamma mål eller mätare för förändringen man strävar efter. Vidare konstaterar man att man genom fungerande samarbete inom leverantörskedjor kan åstadkomma en utveckling mot det bättre i arbetsatmosfären samtidigt som också arbetsklimatet och arbetskulturen förändras och förbättras. Dock kräver detta att samarbetsarrangemangen och formalisering verkligen lyckas och att man åstadkommer en vi-anda mellan leverantör och köpare där alla känner att de här görs tillsammans för allas väl.

Enligt Pressey, Tzokas och Winklhofer så är det inte storleken på ett företag som har en signifikant roll då man ser på strategiskt inköp och evalueringen av leverantörer. I sin undersökning *Strategic purchasing and the evaluation of "problem" key supply relationships: what do key suppliers need to know?* kunde man konstatera att trots att små och medelstora företag till mängden kunde ha lika många leverantörer som ett stort företag så existerade ingen form av strategiskt inköp hos de små och medelstora företagen. En orsak till det tillskrevs tidsbrist i det dagliga arbetet. Härtill

konstaterade Pressey, Tzokas och Winklhofer att det också verkar finnas en skillnad bland de stora företagen hur noggrant man synar sina leverantörer. Detta leder i sin tur till att faktorerna som påverkar inköpsstrategierna bland stora företag och varierar kraftigt beroende på hur stort utvärderingsbehovet mot strategiska partnerföretag är.

I sin artikel *Buyer's dependence in value creating supplier relationships* konstaterar Kähkönen, Lintukangas och Hallikas att lärande mellan företag och tidig inblandning från leverantörens håll genom olika värdegivande aktiviteter i ett inköpar-leverantörsförhållande ökar kundens beroende emedan detta dock inte säkrar en inriktning mot ett exklusivt businessförhållande. Dock konstaterar man att det tidiga involverandet från leverantörens håll verkar ha en positiv helhetspåverkan på leveranskedjans effektivitet samtidigt som förhållandet inom leveranskedjan fördjupas.

I artikeln *An Empirical Investigation of Procurement Trends And partnership management in FM services- A finnish survey* presenterar Lehtonen och Salonen en jämförelse över de trender som finns inom fastighetsmanagement. Det visar sig klart att köparna i detta fall söker en leverantör som kan ge en klar kvalitetsökning för den egna verksamheten och som är organisationellt stark. Man har också som köpare en synpunkt att den större risken i förhållandet kan ligga hos leverantören vilket sedan leder till att långtidsrelationer inte eftersträvas eller uppstår.

Brito & Miguels rön i artikeln *Power, Governance, and value in collaboration: Differences between buyer and supplier perspectives* kan konstateras att i ett förhållande mellan inköpare och försäljare, alternativt leverantör, är inköparen alltid i förarsätet som den starkare parten medan försäljaren tar riskerna. Samtidigt konstaterar Brito & Miguel också att leverantörsparten har en klar nytta av fall där man kopplas ihop med och känns igen som leverantör till ett känt brand eller kedja.

Börekçi et.al. konstaterar i sin studie *Quality of relationships with alternative suppliers: The role of supplier resilience and perceived benefits in supply networks* att leverantörsrelationer är ett separat element från leverantörsuthållighet även om

uthålligheten självklart positivt påverkar relationen mellan leverantören och köparen. Därför lönar det sig att söka samarbete med leverantörer som är villiga att satsa uthålligt på relationen genom utvecklande och adapterande av sina existerande metoder.

I sin studie *Assessing supplier performances under partnership in project-type procurement* konstaterar Cheng och Carrillo att ett fungerande partnerskap alltid kräver realism och att det eftersträvade målet är en win-win situation. Härtill konstaterar man att i projektbaserade förhållanden och relationer är den direkta ekonomiska vinsten svår att uppnå med partnerskap men med ett långtidsperspektiv i åtanke kan det ge vitt överspännande fördelar. Detta speciellt ur leverantörens synvinkel som bör vara beredd på att ett partnerskap i alltid är synonymt med direkt stor ekonomisk vinst.

I artikeln *Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas?* konstaterar Chakraborty, Srivastava och Marshall att drivkrafterna för att bedöma kundbelåtenhet varierar beroende på vilken funktion inom företaget man besitter. Inköpare, ledning och ekonomisektorn beaktar lätt de kommersiella faktorerna bakom och aspekterna hos en produkt medan ingenjörer samt underhålls- och produktionssektorernas anställda är mera intresserade av hur kunderna uppfattar produktinformationen och specifikationerna.

Då det gäller att uttryckligen definiera strategiskt partnerskap och dess inverkan skedde detta endast i 1 av de 16 valda artiklarna medan ställning togs till partnerskap i 3 av de 16. Klart vanligare var användningen av orden förhållande och relation då det gällde att beskriva förhållandet mellan inköpare och leverantörer eller försäljare. Se tabell 9. Det som kunde konstateras var att strategisk verksamhet av aktörerna ses som en värdebildande och värdeproducerande faktor i partnerskapet.

	Strategiskt partnerskap	Partnerskap	Förhållande	Relation
Williams et.al.	-	-	-	x
Roloff et.al.	-	x	x	x
Lehtonen et.al.	-	-	x	x
Lintukangas et.al.	-	-	-	-
Brito & Miguel	-	-	x	-
Fynes et.al.	-	-	x	-
Helgesen	-	-	x	-
Min et.al.	-	-	-	-
Börekcı et.al.	-	-	-	x
Ulaga & Eggert	-	-	x	x
Pressey et.al.	x	x	-	-
Cheng & Carrillo	-	x	x	x
Murfield & Tate	-	-	-	x
Chakraborty et.al.	-	-	-	x
Kähkönen et.al.	-	-	x	-
Choi et.al.	-	-	-	x

Tabell 9 Beskrivning av växelverkan mellan inköpare och leverantör eller försäljare.

I 2 av artiklarna, Lintukangas et.al. och Min et.al. valde man att enbart beskriva samverkan mellan inköpare och försäljare eller leverantörer som ett samarbete. Under analysen av artiklarna kunde konstateras att då det gäller partnerskap och speciellt strategiskt partnerskap förekommer inte större organisationella skillnader annat än det av Chakraborty et.al. påpekade skillnaderna inom en organisation. Vid analys av nyckelord som identifierades kunde konstateras en frekvens i enlighet med tabell 10. På basen av detta kunde konstateras att det inte verkar finnas en uttrycklig övervägande faktor som spelar in bland drivkrafterna i förhållandet mellan inköpare och leverantörer. Snarare är det långt kulturellt bundet vilket också framgår i bl.a. i artikeln *Drivers of contract renewal in international B2B services: a firm-level analysis* av Williams, Khan et.al. där det bland annat framkom ett behov av att skräddarsy sina produkter ur en kvalitetssynvinkel så att kvalitetsuppfattningen hos kunden motsvarar det man som leverantör har ämnat leverera och som kunden har uppfattat sig att man kommer få levererat åt sig..

Kvalitet	3
Pris	2
Miljövärderingar	1
Aktivt partnerskap	1
tillit	1
Engagemang	2
Leverantörshantering	1
Vi-anda	1
Flexibilitet	1
Involverande	1
Effektivitet	1
Kändiskap	1
Utveckling	1
Adaption	1

Tabell 10 Förekomst av drivkrafter

9 Resultatdiskussion

I samband med diskussionen kring resultatet av en litteraturstudie betraktas och analyseras validiteten i studien som genomförts. Granskning av validitet innebär en koll av hur bra resultatet svarar mot forskarens ursprungliga frågeställningar.

(Bryman, 2008, 32 & 376)

9.1 Drivkrafter

Då det kommer till partnerskap kan i enlighet med Kähkönen et.al. *Buyer's dependence in value creating supplier relationships* att en av de drivande faktorerna med ett partnerskap är viljan att utveckla sig konstant samt ha gemensamma mål. Detta stöds även i artikeln *Supply chain collaboration: what's happening* av Min et.al. där man konstaterar att målen är en del av arrangemangen som får partnerskapet att fungera.

Vidare kan konstateras att när det gäller vilka saker man värdesätter och ser som drivkrafter för att bygga upp partnerskap spelar det ingen större roll då man jämför de olika parterna i en inköpar-leverantörsrelation, båda sidor ser långt samma faktorer som orsaker till att binda sig till en annan part. I längden gäller ändå det som bl.a. Roloff et. al. kommit fram till i artikeln *The supplier perspective: forging strong partnerships with buyers* att alla relationer och samarbeten inom affärsverksamhet bygger på en grund av öppen kommunikation och ett aktivt partnerskap och detta krävs även konstant för att upprätthålla samarbetet.

9.2 Värderingar och värdeuppfattning

Helt klart kan man konstatera att strategiskt partnerskap och mer ingående uttryckligen partnerskap har undersöks och analyserats så till vida att det redan från tidigare finns ett rätt brett perspektiv i frågan.

Man kan konstatera att värderingarna har en stor roll men att distinkt säga att den ena partens värderingar skulle överskugga den andras går inte i och med att de flesta fall där värderingar förs på tala har samma typer av värderingar till grund för vad man

söker hos motparten. T.ex. tillit är en faktor som inte direkt beskrivs som värdeuppfyllande drivfaktor men samtidigt värderas saker som säkra prisuppgifter, standardiserad kvalitet och säker leveranstid.

9.3 Partnerskap som fenomen

Även om detta inte alltid görs med just dessa termer utan förekomsten av termer beror på vad man valt att använda sig av som här kunnat konstateras. Samma fenomen beskrivs beroende på skribenten och forskningsteamet med orden strategiskt partnerskap, partnerskap, förhållande eller relation även om alla i slutet undersökt samma saker. Nämligen interaktionen mellan olika organisationers inköpare och försäljare.

10 Granskning

Forskningen bygger på 16 oberoende vetenskapligt granskade artiklar från ett flertal olika branscher. Ingen enskild bransch finns överrepresenterad ej heller är den geografiska spridningen homogen utan studierna som valts och granskats har genomförts i bl.a. Finland, USA och Japan.

Forskningen som artiklarna bygger på är dessutom heterogen såtillvida att en del studier behandlar bilaterala affärsrelationer medan andra tar i beaktande att man har ett flertal businesspartners. Härtill beaktas affärsverksamhet som sköts inom det egna landets gränser samt verksamhet mellan företag i olika länder samt olika världsdelar.

Att rakt igenom göra en snäv tolkning av artiklarna har visat sig vara utmanande då partnerskapet alltid har haft en drivkraft i och med att man alltid har en orsak till att gå in för att inte längre arbeta ensamt. Detta gjorde att en del artiklar som eventuellt kunde ha passat i båda facken, partnerskap och drivkrafter, har hamnat i det ämnesområde där inverkan av resultatet är tydligare.

Vid görandet av en studie bör alltid reliabiliteten beaktas detta innebär att man funderar på hur bra studien kan göras om med samma resultat som följd. (Bryman 2008, 31 & 376).

Då detta arbete gjorts av mig ensam finns även risken att mina egna åsikter kan reflekteras i resultatet då detta inte kunnat pejlas med någon annan person. För att säkerställa reliabiliteten i detta arbete hade det varit till fördel om även en annan person kunna analysera och gruppera materialet för att ta bort eventuella personliga faktorer som påverkar resultatet.

Alla referenser har markerats enligt JAMKs etiska kriterier och tabeller och figurer källhänvisats och markerats samt refereras till i texten så alla sökningar och analyser kan replikeras (JAMK 2018, 3-4).

På basen av förekomsten av ord som presenteras i tabell 9 undrade jag först om sökningarna samt matchningarna av sökord har misslyckats. Då man rimligen kan anse att då frågeställningen utgick från strategiskt partnerskap och drivkrafter och faktorer bakom detta borde det även finnas mer frekvent återkommande i de artiklar som analyserats. Till detta kan dock konstateras att ordet "partnership" och frasen "strategic partnership" nog förekommer i ett flertal av artiklarna än vad tabell 9 påvisar, men i och med översättningen av artiklarna har språket krävt ett annat val av termer och där engelskan enbart använt sig av ordet "partnership" blir svenskan beroende av att använda sig även av ordet "förhållande" och "relation".

En sak som framtida forskare bör beakta är just detta att då man gör sin forskning inte låsa sig vid ett par vissa termer utan bejaka och beakta mångfalden av termer som finns för att beskriva samma fenomen. Vidare kunde det vara av intresse att se hur det skulle påverka resultatet att även bygga in privatpersoner och försäljningen åt det hållet och samtidigt göra en jämförelse mellan business-to-business och business-to-consumer marknadernas resultat.

I och med att detta nu på grund av avsaknades av en kvalitetsgranskning av artiklarna blev en litteraturstudie med systematisk metod och inte en systematisk litteraturstudie skulle jag gärna i framtiden se samma artiklar granskade som en systematisk litteraturstudie. Vidare anser jag det skulle vara intressant att se någon utföra se en deduktiv analys av samma material till den grad detta är möjligt för den orsak en att se vilka likheter och olikheter en sån analys eller en kvantitativ innehållsanalys skulle ge.

Det främsta som detta examensarbete kommer ge framtida forskning och studier är en startpunkt för att samla källor och material för sina studier och se hur och i vilka databaser det lönar sig att söka.

Källor

- Brito,R.P., Miguel,P.L.S., Power, Governance, and value in collaboration: Differences between buyer and supplier perspectives, 2017, *Journal of Supply Chain Management* 2017, 53(2), 61–87
- Bryman, A., 2016, *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. P. Liber AB: Stockholm
- Bryman, A., 2008, *Social Research Methods*,
- Chakraborty,G., Srivastava,P., Marshall,F., Are drivers of customer satisfaction different for buyers/users from different functional areas?, 2007, *Journal of Business & Industrial Marketing* 22/1 (2007) 20–28
- Cheng,L-C., Carrillo,E.E., Assessing supplier performances under partnership in project-type procurement, 2011, *Industrial Management & DataSystems* Vol. 112 No. 2, 2012 pp. 290-312
- Choi,Y., Huang,Y., Sternquist,B., The effects of the salesperson’s characteristics on buyer-seller relationships, 2015, *Journal of Business & Industrial Marketing* 30/5 (2015) 616–625
- Forsberg, C., Wengström, Y. 2013. *Att göra systematiska litteraturstudier*. 3. p. Stockholm: Natur & Kultur.
- Forsberg, C., Wengström, Y. 2016. *Att göra systematiska litteraturstudier*. 4. p. Stockholm: Natur & Kultur.
- Fynes, B., Voss, C., de Búrca, S., 2005, "The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 Issue:1, pp.6-19, <https://doi.org/10.1108/01443570510572213>
- Helgesen, Ø., 2007, "Drivers of customer satisfaction in business-to-business relationships: A case study of Norwegian fish exporting companies operating globally", *British Food Journal*, Vol. 109 Issue: 10,pp.819-837, <https://doi.org/10.1108/00070700710821359>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 21. p. Helsinki: Tammi
- Hokkanen,S. Karhunen, J. & Luukkainen M. 2004. *Logistisen ajattelun perusteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- JAMK, 2018, *Jyväskylän ammattikorkeakoulun Eettiset periaatteet, vahvistettu 11.12.2018*
- Kähkönen,A-K., Lintukangas,K., Hallikas,J., Buyer’s dependence in value creating supplier relationships, 2014, *Supply Chain Management: An International Journal* 20/2 (2015) 151–162

Lintukangas,K., Hallikas,J., Koivisto-Pitkänen,M., Kähkönen,A-K., The drivers of supply management capability,2015, Benchmarking: An International Journal Vol. 23 No. 7, 2016 pp. 2109-2127

Lehavi. (2017). Business Partnership Essentials. De | G Press.

Lehtonen,T., Salonen,A., An Empirical Investigation of Procurement Trends And partnership management in FM services- A finnish survey, 2005, International Journal of Strategic Property Management, 2006, 10, 65-78

Magne Holme, I., Krohn Solvang, B. 1997. Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder. 2. p. Mattsson, S-A, 2002. Logistik i försörjningskedjor. Lund: Studentlitteratur.

Mattsson, S-A., 2002. Logistik i försörjningskedjor. Lund: Studentlitteratur.

Mattsson, S-A., Jonsson, P.; -2003. Produktionslogistik. Lund: Studentlitteratur.

Min, S., Roath, A.S., Daugherty, P.J., Genchev, S.E., Chen, H., Arndt, A.D., Richey, R. G., 2005, "Supply chain collaboration: what's happening?", The International Journal of Logistics Management, Vol. 16 Issue: 2, pp.237-256, <https://doi.org/10.1108/09574090510634539>

Murfield,M.L., Tate,W.L., Buyer and supplier perspectives on environmental initiatives Potential implications for supply chain relationships, 2017, The International Journal of Logistics Management Vol. 28 No. 4, 2017 pp. 1319-1350

Nieminen Sanna, 2016. Hyvä Hankinta – Parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro

Nieminen Sanna, 2011. Supplier relational effort in the buyer-supplier relationship. Helsinki: Aalto University.

Pressey,A., Tzokas,N., Winklhofer,H., Strategic purchasing and the evaluation of “problem” key supply relationships: what do key suppliers need to know?, 2007, Journal of Business & Industrial Marketing 22/5 (2007) 282–294

Roloff,J., Aßländer,M.S., Zamantili Nayir,D., The supplier perspective: forging strong partnerships with buyers, 2015, Journal of Business Strategy, VOL. 36 NO. 1 2015, pp. 25-32,

Storhagen, N.G., 2018, Logistik – Gurunder och möjligheter uppl.5, Stockholm: Liber AB.

Thorborg, S., 2011, Försäljning och säljledning, Malmö: Liber AB.

Uлага, W., 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. Industrial Marketing Management, 32(8), 677693

Uлага, W., Eggert, A., 2006, Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. Journal of Marketing: January 2006, Vol. 70, No. 1, pp. 119-136.

Ulaga, W., Eggert, A., 2006, Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Issue: 3/4, pp.311-327, <https://doi.org/10.1108/03090560610648075>

Van Weele, A.J., 2010, *Purchasing & Supply chain management: analysis, strategy, planning and practice*,

Williams, P.J., Sajid Khan, M., Semann, R., Naumann, E.R., Ashill, N.J., Drivers of contract renewal in international B2B services: a firm-level analysis, 2016, *Marketing Intelligence & Planning* Vol. 35 No. 3, 2017 pp. 358-376

Yilmaz Bökerçi, D., Iseri Say, A., Kabasakal, H., Rofcanin, Y., 2014, Quality of relationships with alternative suppliers: The role of supplier resilience and perceived benefits in supply networks, *Journal of Management & Organization*, 20:6 (2014), pp. 808–831

Bilagor

Sök	Träffar	Språk	Databas	Inkl.	Exkl.				Tillägg
1	9810	svenska	GS	0	9810				
2	585	svenska	GS	0	585				
3	307000	English	GS	0	307000				
4	6704	English	Emerald insight	0	6704	AND			
5	28427	English	Emerald insight	0	28427	AND			
6	77	English	ABI/Inform	0	77	AND	2005–2017	AB	
7	141	English	Emerald insight	0	141	AND	2005–2017	AB	
8	0	English	Emerald insight	0	0	AND	2005–2017	AB	
9	7	English	Emerald insight	0	7	AND	2005–2017	AB	
10	0	English	ABI/Inform	0	0	AND	2005–2017	AB	
11	2	English	ABI/Inform	0	2	AND	2005–2017	AB	
12	10	English	ABI/Inform	0	10	AND	2005–2017	AB	
13	2	English	Emerald insight	0	2	AND	2005–2017	AB	
14	0	English	ABI/Inform	0	0	AND	2005–2017	AB	
15	216	English	ABI/Inform	1	215	AND	2005–2017	AB	
16	123	English	ABI/Inform	1	122	AND	2005–2017	AB	1
17	0	English	Emerald insight	0	0	AND	2005–2017	AB	
18	322	English	Emerald insight	0	322	AND	2005–2017	AB	
19	187	English	Emerald insight	4	183	AND	2005–2017	AB	2
20	78	English	ABI/Inform	6	72	AND	2005–2017	AB	1
21	77	English	Emerald insight	3	74	AND	2005–2017	AB	
22	55	English	Emerald insight	3	52	AND	2005–2017	AB	2
23	2	English	ABI/Inform	1	1	AND	2005–2017	AB	1
24	3	English	ABI/Inform	0	3	AND	2005–2017	AB	1
25	4	English	ABI/Inform	0	4	AND	2005–2017	AB	1
26	5	English	ABI/Inform	0	5	AND	2005–2017	AB	1
27	21	English	ABI/Inform	4	17	AND	2005–2017	AB	1
28	35	English	ABI/Inform	2	33	AND	2005–2017	AB	1
29	44	English	ABI/Inform	1	43	AND	2005–2017	AB	1
30	400	English	ABI/Inform	7	393	AND	2005–2017	AB	1
31	106	English	ABI/Inform	1	105	AND	2005–2017	AB	1
32	27	English	ABI/Inform	1	26	AND	2005–2017	AB	1
33	59	English	ABI/Inform	3	56	AND	2005–2017	AB	1
34	49	English	ABI/Inform	2	47	AND	2005–2017	AB	1

1) Refined search: Scholarly journals (peer reviewed/full text)

2) Refined: research papers only