



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats
Juni 2004

OUTSOURCING SOM PAUSKNAPP

Författare

Oscar Borssén
Henrik Hultén
Markus Lai
Fredrik Sjören

Handledare

Elisabeth Kjellström

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Outsourcing som pausknapp
Seminariedatum:	3 juni, 2004
Ämne/kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Oscar Borssén, Henrik Hultén Markus Lai, Fredrik Sjören
Handledare:	Elisabeth Kjellström
Fem nyckelord:	Outsourcing, kärnkompetens, insourcing, irreversibel, samarbete
Syfte:	Att undersöka huruvida outsourcing används som en pausknapp för att skjuta upp problemet och i framtiden ta ställning till funktionens vara eller icke vara inom företaget samt studera vad som görs under tiden funktionen är outsourcad och om detta möjliggör insourcing för företaget.
Metod:	Kvalitativ metod- personliga intervjuer
Teoretiska perspektiv:	Kärnkompetens, flexibilitet, kostnad, livscykel, värdekedja
Empiri:	DFDS Transport AB, HemoCue AB, ICA Handlarna AB, Luftfartsverket Sturup, Munka Charkuteri AB
Slutsatser:	Ett mönster infinner i de tidiga stadierna av outsourcing. Ett uttalat beslut eller planering för insourcing är sällsynt. Företagen använder olika tillvägagångssätt angående förberedande för en eventuell insourcing.

Abstract

Titel:	Outsourcing as a pause button
Seminar date:	June 3 rd 2004
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15ECTS)
Authors:	Oscar Borssén, Henrik Hultén Markus Lai, Fredrik Sjören
Advisor/s:	Elisabeth Kjellström
Key words:	Outsourcing, core competence, insourcing, ireversibel, cooperation
Purpose:	To examine whether outsourcing is used as a pause button to post-poner the problem into the future and later decide upon its existance within the company and also to study if there is work in progress during the time the function is outsourced and if this enables the company to later insource.
Methodology:	Qualitative method-personal interviews
Theoretical perspectives:	core competence, flexibility, cost, Life cycle, value chain,
Empirical foundation:	Studies at HemoCue AB, DFDS transport Sverige, ICA handlarna AB, Luftfartsverket Sturup, Munka Charkuteri AB.
Conclusions:	A pattern is found in the early stages of outsourcing. The existance of an insourcing decision or planning for this is rare. The companies use different approaches regarding the planning for a possible insourcing.

1 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 SYFTE.....	8
1.4 DISPOSITION	9
2 METOD	10
2.1 INDUKTION ELLER DEDUKTION	10
2.2 INTENSIV ELLER EXTENSIV	11
2.3 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV METOD	12
2.4 DATAINSAMLING	13
2.5 INTERVJUER.....	14
2.6 URVAL	15
2.7 DATABEARBETNING	18
2.8 KÄLLKRITIK.....	18
3 TEORI	20
3.1 OUTSOURCING	20
3.2 DE TRE FASERNA	21
3.3 MOTIV BAKOM OUTSOURCING	21
3.3.1 <i>Kärnkompetens</i>	22
3.3.2 <i>Brist på kunskap</i>	23
3.3.3 <i>Kostnad</i>	24
3.3.4 <i>Flexibilitet</i>	24
3.4 VAD GÖRS UNDER TIDEN AV OUTSOURCING?	25
3.4.1 <i>Kunskapsöverföring</i>	26
3.4.2 <i>Beroende och behovet av samarbete</i>	26
3.4.3 <i>Vad som avgör graden av samarbete</i>	27
3.4.4 <i>Stödfunktioner</i>	28
3.4.5 <i>Värdekedjan</i>	28
3.5 ATT ÅTERTA FUNKTIONEN I FÖRETAGET	30
3.5.1 <i>Irreversibilitet</i>	30
3.5.2 <i>Företagets förändring</i>	31
3.5.3 <i>Förändring på den outsourceade funktionen</i>	31
4 EMPIRI	32
4.1 HEMOCUE AB	32
4.1.1 <i>Motiv bakom outsourcing</i>	32
4.1.2 <i>Vad görs under tiden av outsourcing?</i>	33
4.1.3 <i>Att återta funktionen i företaget</i>	34
4.2 DFDS TRANSPORT AB.....	34
4.2.1 <i>Motiv bakom outsourcing</i>	34
4.2.2 <i>Vad görs under tiden av outsourcing?</i>	36
4.2.3 <i>Att återta funktionen i företaget</i>	37
4.3 ICA HANDLARNAB AB	38
4.3.1 <i>Motiv bakom outsourcing</i>	38
4.3.2 <i>Vad görs under tiden av outsourcing?</i>	40
4.3.3 <i>Att återta funktionen i företaget</i>	41
4.4 LUFTFARTSVERKET	42
4.4.1 <i>Motiv bakom outsourcing</i>	42
4.4.2 <i>Vad görs under tiden av outsourcing?</i>	43
4.4.3 <i>Att återta funktionen i företaget</i>	44
4.5 MUNKA CHARKUTERI AB	45
4.5.1 <i>Motiv bakom outsourcing</i>	45
4.5.2 <i>Vad görs under tiden av outsourcing?</i>	46
4.5.3 <i>Att återta funktionen i företaget</i>	47
5 ANALYS	49

5.1	MOTIV BAKOM OUTSOURCING	49
5.1.1	HemoCue AB	49
5.1.2	DFDS Transport AB.....	50
5.1.3	ICA Handlarna AB.....	51
5.1.4	Luftfartsverket.....	52
5.1.5	Munka Charkuteri AB	53
5.1.6	Företagens tillvägagångssätt i fas 1.....	53
5.2	VAD GÖRS UNDER TIDEN AV OUTSOURCING?	54
5.2.1	HemoCue AB	54
5.2.2	DFDS Transport AB.....	55
5.2.3	ICA Handlarna AB.....	56
5.2.4	Luftfartsverket.....	58
5.2.5	Munka Charkuteri AB	59
5.2.6	Vad gör företagen under tiden av outsourcing?	59
5.3	ATT ÅTERTA FUNKTIONEN TILL FÖRETAGET	60
5.3.1	HemoCue AB	61
5.3.2	DFDS Transport AB.....	62
5.3.3	ICA Handlarna AB.....	63
5.3.4	Luftfartsverket.....	64
5.3.5	Munka Charkuteri AB	64
5.3.6	Företagens möjlighet att återta funktionen.....	65
5.4	SAMMANFATTNING	66
6	SLUTSATS	67
7	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	69
FIGURLISTA	70
	<i>Figur 1. Disposition av uppsatsen</i>	<i>70</i>
	<i>Figur 2. Livscykeln</i>	<i>70</i>
	<i>Figur 3. De 3 faserna</i>	<i>70</i>
	<i>Figur 4. Kärnkompetensens påverkan</i>	<i>70</i>
	<i>Figur 5. Interna och externa värdekedjan</i>	<i>70</i>
	<i>Figur 6. Sammanfattning av analys</i>	<i>70</i>
KÄLLFÖRTECKNING	71
APPENDIX	74
	INTERVJUFRÅGOR	74

1 Inledning

Inledningen kommer vi att behandla bakgrunden, problemformulering och syfte. Bakgrunden ska ge läsaren en överblick över ämnet och denna leder oss sedan in på problemformuleringen. Syftet anger vår frågeställning och ligger som grund för den röda tråden genom uppsatsen. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsen för att underlätta för läsaren.

1.1 Bakgrund

Företag på dagens marknader möter alltmer hårdnande konkurrens. En av anledningarna till den ökande konkurrensen är globaliseringen. Information färdas snabbare och enklare samtidigt som transportkostnader har sjunkit markant vilket påverkar företagen i dess beslut om vad som bör köpas utifrån och vad de själva bör producera¹. Det är idag enkelt att till låga kostnader bedriva samarbete över nationsgränser, samtidigt som minskade handelshinder främjat världshandeln. Före detta utvecklingsländer träder fram som starka konkurrenter till västvärldens industriföretag. Där dessa tidigare varit relativt skyddade har det nu uppstått en ökad konkurrens.² Detta ställer högre krav på företagens förmåga att konkurrera. Branschgränser blir mer diffusa och kraven på effektivitet ökar vilket gör att företagen blir tvungna att minska kostnader utan att påverka den egna lönsamheten.

Dagens branscher utmärks av ett ökat behov av kunskap, och företag har ofta som mål att vara värdeskapande för både sig själv och kunden. Den ökade konkurrensen för med sig behovet att företag måste inrikta sig på speciellt utvalda segment, eller rentav finna sin nisch inom branschen. I flertalet fall innebär detta att företag måste fokusera på sin kärnverksamhet då företagen samtidigt måste möta krav på kund Anpassning såväl som att rationalisera produktionen³. Företagen vill bevara sin unika kompetens och satsa på den för att kunna konkurrera framgångsrikt. En lösning är då att outsourca de funktioner som inte faller in under företagets kärnverksamhet.

Outsourcing är ett sätt för företagen att lyfta ut en funktion inom ett företag som kan produceras bättre eller till en lägre kostnad externt och därmed låta en leverantör utföra produktionen av varan eller tjänsten. På så sätt kan företaget ta del av leverantörens kompetens inom det berörda området.⁴

Omgivningen som företag möter idag är ofta snabb och föränderlig. Små företag har mycket lättare att anpassa sig till de förändringar som ideligen uppstår vilket

¹ Hendry, J., (1995) "The hidden costs of outsourcing"

² Asplund, O., (2002) "Outsourcing - erfarenheter i svenska företag"

³ ibid.

⁴ Heikkilä, J. & Cordon, C., (2002) "Outsourcing: a core or non-core strategic management decision"

har inneburit att de börjat konkurrera med de stora etablerade företagen. Denna nya konkurrens har tvingat fram en strävan även bland de stora företagen att bli flexibla för att möta de snabba svängningarna i omvärlden. I sina försök att bli mindre och därmed mer flexibla har storföretagen börjat skära i sin organisation och ett sätt är att outsourca vissa funktioner⁵.

Trots att mer resurser och fokus kan läggas på den kompetens som bidrar till företagets konkurrenskraft är outsourcing inte utan problem. Svårigheter kan t.ex. uppstå ur ogrundade beslut, felaktigt formulerade kontrakt eller dåliga förberedelser. Vidare kan det uppstå kvalitetsbrister i produkten, brist på innovationskraft hos leverantör⁶. Vidare kan problem uppstå i företagets informella informationskanaler, ofta då i företagets kultur, då denna påverkas av att anställda försvinner. Den ligger sällan eller aldrig till grund för den analys som leder fram till outsourcingbeslutet. Detta kan leda till att företaget inte alltid kan se hur beslutet att outsourca faktiskt kommer att påverka dem. Önskan att uppnå högre flexibilitet genom att fokusera på kärnkompetenser kan leda till att företaget förlorar förmågan att uppfatta förändringar utanför dessa kärnkompetenser.⁷

Dessa problem kan i framtiden innebära att företagen tvingas insourca funktionen igen, till exempel om det visar sig att kvaliteten då tjänsten eller varan produceras externt är undermålig.

Företag som befinner sig i en föränderlig omvärld löper risken att förlora sin konkurrenskraft vid outsourcing genom att de gör sig av med förmågan att lära vilket begränsar möjligheten att bibehålla och utöka sina kärnkompetenser. När väl en funktion är outsourcad och lärandet avmattas eller försvinner så är det mycket svårt för företaget att återvända till tillståndet innan outsourcingen genomfördes, utan att göra stora investeringar. Vissa går så långt att de menar att processen är irreversibel. Har en funktion väl outsourcat så är det omöjligt eller i alla fall mycket svårt att lyfta in den i företaget igen.⁸

1.2 Problemdiskussion

Vid ett beslut att outsourca en funktion innebär beslutet i sig ett erkännande av en brist i inom företaget. Det ses som en lösning att för ögonblicket lyfta ur funktionen och placera detta ansvar externt.

Vilket arbete fortlöper under tiden då funktionen är outsourcad? Denna fråga analyseras utifrån det långsiktiga syftet med outsourcing. Finns det däremot en vilja att återintäna den outsourcade funktionen i en nära framtid blir det intressant att se vad som görs under tiden och i anslutning till den kompetens som kan gå förlorad vid outsourcingen. Intressant vore också att se om företaget faktiskt förbereder sig för att ta in funktionen igen, det vill säga om det redan är bestämt

⁵ Hendry, J., (1995) "The hidden costs of outsourcing, "

⁶ ibid.

⁷ Hendry, J., (1995) "The hidden costs of outsourcing, "

⁸ Bettis, R.A. et al, (1992) "Outsourcing and industrial decline"

att insourca eller om företaget avsätter resurser för att bibehålla möjligheten att i framtiden kunna insourca funktionen igen.

Vi är även medvetna att företag i olika tidsperioder har olika förutsättningar och stöter på olika problem. Det är därför intressant att på något sätt gruppera företagen utifrån en viss aspekt. Detta kan göras till exempel efter bransch eller i vilken period i livscykeln de befinner sig. Vi är öppna för båda förslagen men inser att i dagens situation är det svårt att särskilja var de olika branschgränserna dras. Branschen ska inte heller påverka beslutet om outsourcing därför väljer vi att utgå från de företag som befinner sig i samma period.

På vilka sätt arbetar företagen med outsourcingfrågorna, och finns det någon form av framtidsplanering som görs utöver beslutet att outsourca? Är företagen inställda på att i framtiden ta beslut om funktionen och således enbart skjuter fram detta beslut eller är företagen av inställningen att de bör utföra ett löpande arbete för att i framtiden kunna återinföra funktionen till företaget igen? Det finns studier som påvisar att det faktiskt inte är möjligt att integrera en funktion som tidigare varit outsourcad, det vill säga processen är irreversibel⁹. Dock kan det även innebära att den outsourceade funktionen får en helt annan betydelse för företaget då den återintegreras, det vill säga det blir en vital del för företagets löpande verksamhet¹⁰. Är företagen medvetna om att detta problem kan uppstå? Utförs det något arbete för att förbereda en eventuell insourcing av funktionen, och i så fall hur uppenbarar detta sig?

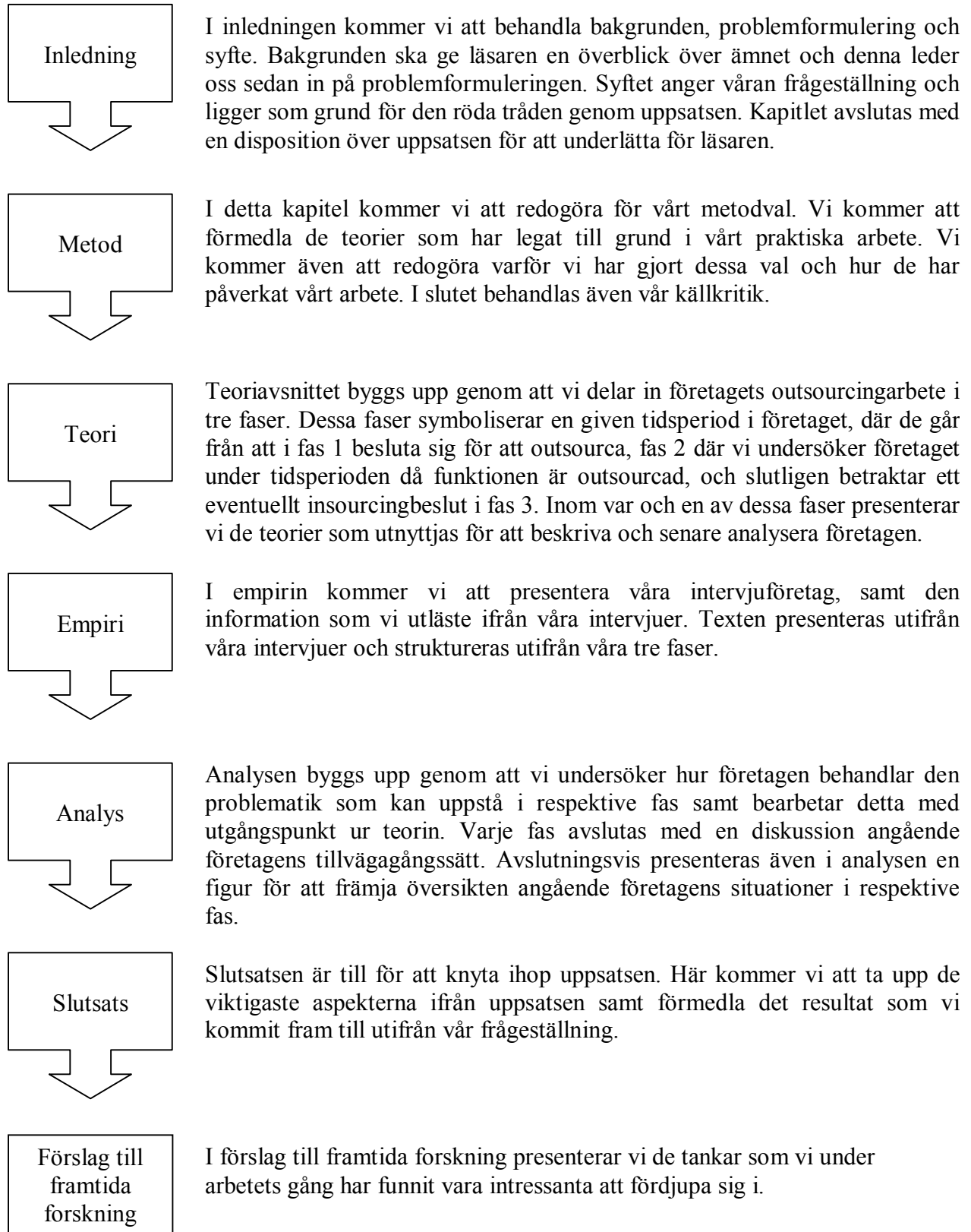
1.3 Syfte

Att undersöka huruvida outsourcing används som en pausknapp för att skjuta upp problemet och i framtiden ta ställning till funktionens vara eller icke vara inom företaget samt studera vad som görs under tiden funktionen är outsourcad och om detta möjliggör insourcing för företaget.

⁹ Wasner, R., (1999) *The outsourcing process, strategic and operational realities*

¹⁰ Hill, C., (1998) "Insourcing the outsourced library: The sun story"

1.4 Disposition



Figur 1: Disposition av uppsats

2 Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för vårt metodval. Vi kommer att förmedla de teorier som har legat till grund i vårt praktiska arbete. Vi kommer även att redogöra varför vi har gjort dessa val och hur de har påverkat vårt arbete. I slutet behandlas även vår källkritik.

2.1 Induktion eller deduktion

Enligt Jacobsen handlar valet mellan induktion och deduktion om att göra ett val angående vilken strategi som ska användas för att få grepp om verkligheten¹¹. Den deduktiva strategin går ut på att använda sig av teorier som grund för att skapa förväntningar, för att sedan genomföra empiriska studier som dessa teorier kan ställas mot. Problemet med detta angreppssätt är att forskaren i datainsamlingsprocessen enbart letar efter information som han/hon utifrån teorin finner relevant. Kunskapen som forskaren har innan undersökningen börjar blir styrande och det är då lätt att information missas som kanske hade varit till fördel för studien, kanske rent av avgörande för resultatet.¹²

Den andra strategin, induktion, tar en motsatt utgångspunkt. Arbetssättet här är mer förutsättningslöst och utan förväntningar. Tanken är att genom sin undersökning i efterhand skapa teorier om ämnet. Genom att inte använda sig av teorier som utgångspunkt vill forskaren undvika de begränsningar som dessa innebär. Kritik mot detta arbetssätt är bl.a. att det ansetts vara omöjligt att helt ofärgad och med helt öppet sinne påbörja en undersökning. Alla människor är färgade av tidigare upplevelser och dessa påverkar omedvetet forskaren i sin undersökning. Jacobsen menar att det istället är fråga om ”mer eller mindre”¹³ öppna ansatser för datainsamling. Det är alltså inte antingen eller utan mer fråga om att inta en position på en skala. Vidare menar Jacobsen att det finns en naturlig koppling mellan den kvalitativa metoden och den induktiva ansatsen samt ett liknande förhållande mellan den kvantitativa metoden och den deduktiva ansatsen.¹⁴

Vi har valt att utgå ifrån ett deduktivt arbetssätt och tagit utgångspunkt från teori. Del av vårt syfte är som tidigare nämnt att studera vad som görs under tiden funktionen är outsourcad. Vi anser att de teorier som finns att tillgå kring vårt ämne och vår vinkling är väl täckande och har därför valt att använda dessa dels för att komma fram till undersökningsfrågor och dels som underlag för att bedöma svaren på dessa frågor. Dessa teorier fungerar sedan som en naturlig utgångspunkt för datainsamling och analys av den empiri som framkommer.

¹¹ Jacobsen, D. I., (2002) *Vad, hur, varför om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

¹² ibid.

¹³ ibid.

¹⁴ ibid.

2.2 Intensiv eller extensiv

Ett ofta orealistiskt mål vid forskning och uppsatsskrivning, inledningsvis, är att undersökningen både ska vara bred (extensiv) och djup (intensiv). Kvale menar att det eftersträvas stor kunskap om ämnet, samtidigt som en vilja att undersöka ett stort antal enheter för att kunna generalisera resultatet. Problemet med att uppnå detta är mängden resurser som krävs.¹⁵ Det intensiva upplägget går ut på att ha många variabler att mäta men få enheter i urvalet. Målet är att gå på djupet och få en fullständig uppfattning om det som undersöks. Det finns oftast inte intresse av att se hur många som delar en viss uppfattning eller vilka specifika skillnader som finns inom ämnet. Målet är istället att skapa en så korrekt helhetsbild som möjligt för att fenomenet som undersöks ska kunna beskrivas på ett rättvist sätt.¹⁶

Enligt Jacobsen finns kopplingar mellan det intensiva upplägget och den kvalitativa metoden då båda har som mål att gå på djupet och ge fullständiga uppfattningar om ämnet. Det extensiva upplägget kännetecknas av många enheter i urvalet men att endast ett fåtal variabler utreds. Problemet här är att informationen blir för ytlig och styrd av de variabler som forskaren valt att ta med i undersökningen. Detta leder till att informationen inte känns relevant utan den blir för generell och dåligt anpassad till hur den enskilde uppfattar situationen. Huvudändamålen enligt Jacobsen är dels att få ett grepp om fenomenets omfattning och dels att kunna generalisera resultaten på en större population¹⁷.

Vidare menar Jacobsen att ett extensivt upplägg ger goda förutsättningar för att resultatet ska kunna generaliseras medan ett intensivt upplägg åstadkommer relevant information men som oftast bara kan sägas gälla för de undersökta enheterna. Återigen är det en fråga om resurser. Det är fullt möjligt att åstadkomma information som både är relevant och som kan generaliseras men det innebär då ett stort resurskrävande arbete.¹⁸

Våra resurser begränsar oss och vi har därför valt att använda oss av ett intensivt upplägg för att kunna gå på djupet, vilket vi tror krävs för att uppfylla vårt syfte. Ett intensivt upplägg ger oss möjligheten att koncentrera oss på svaren från ett fåtal enheter. Vid en kvantifiering av frågor och svar är vi rädda för felaktiga tolkningar dels från undersökningsenheternas sida och dels från vår egen. När vi istället koncentrerar oss på ett fåtal företag tror vi att detta kan undvikas. Fokuseringen innebär att vi kan ägna längre tid till varje företag vilket vi anser minska risken för felaktiga tolkningar. Vi anser att det är viktigt att skaffa oss en viss bredd och har därför valt att undersöka fem företag för att få fler synsätt och därmed en bättre förståelse i ämnet jämfört med att bara intervjua ett företag. Anledningen till detta val är att vi anser att ett företag inte ger all den information som vi söker och att företag använder sig av olika metoder då de befinner sig i olika situationer. Nackdelen med ett intensivt upplägg är att vi kan vi inte dra

¹⁵ Kvale, S., (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*

¹⁶ Jacobsen, D. I., (2002) *Vad, hur, varför om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

¹⁷ *ibid.*

¹⁸ *ibid.*

några generella slutsatser utifrån vårt resultat, dock är vi öppna för möjligheten att vissa mönster kan framträda ur de svar vi får.

2.3 Kvalitativ eller kvantitativ metod

En avgörande skillnad mellan en kvantitativ och en kvalitativ metod är när forskaren väljer att kategorisera. I den kvantitativa metoden görs kategoriseringen innan själva undersökningen. Standardiserade frågor som kan ställas till många undersökningsenheter utan att ändras är målet. Detta gör att vi får en standardiserad data som lätt kan behandlas i stora mängder. En av anledningarna till att skapa standardiserad data är att vi vill kunna generalisera resultatet på en större population. Viktigt för detta är då att frågorna som ställts till de olika undersökningsenheterna inte ändras under tiden. Görs detta faller möjligheten till att säga något generellt om populationen. En kvantitativ metod leder ofta till vad Jacobsen kallar för hög extern giltighet¹⁹.

Med ett stort urval följer naturligt en känsla av ytlighet och det är detta som är den kvantitativa metodens största nackdel. I och med att det är så många enheter att undersöka så måste vi nöja oss med ganska enkla frågor att undersöka. Vi har med hänsyn till tid och pengar inte möjlighet att göra djupare analyser av varje undersökningsenhet.

Att kategorisera och standardisera frågor innan undersökningen börjar leder också till att forskaren aldrig kan vara säker på att de frågor som han/hon ställt är de rätta. De kanske inte är relevanta eller tillräckliga för undersökningen men detta är som tidigare beskrivet inte något som forskaren kan ändra på när väl undersökningen har börjat. I den kvantitativa metoden finns ingen möjlighet till diskussion med undersökningsenheterna för att mer ingående förklara vad som söks. Detta innebär att tolkningen av frågorna som enheterna gör i stor grad påverkar utfallet och detta ställer höga krav på hur frågorna är formulerade. Den kvantitativa metoden passar bäst i situationer då det finns en klar bild över problemet. Vidare är metoden användbar när forskaren vill uttala sig om ett fenomenets omfattning.²⁰

I andra änden av skalan återfinns den kvalitativa metoden. Den ska enligt Jacobsen²¹ inte ses som motsats till den kvantitativa även om det kan uppfattas så. Utmärkande för den kvalitativa metoden är nämligen att det eftersöks nyanser, avvikelser och detaljer. Forskaren är ute efter att få fullständiga uppfattningar om det ämne han/hon undersöker. Till skillnad från den kvantitativa metoden är målet oftast inte att statistiskt kunna generalisera informationen till hela populationen eller att ha ett representativt urval. Forskaren söker medvetet efter ytterligheter för att vara så säker som möjligt på att få in all information som finns om ämnet. Vidare tillåts enheterna att i stor utsträckning själva styra vilken information som kommer fram om ett visst ämne. Frågorna är ofta inte fasta utan de tillfrågade får

¹⁹ Jacobsen, D. I., (2002), *Vad, hur, varför om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

²⁰ ibid.

²¹ ibid.

själva lämna den information om ämnet som de anser vara relevant. Resultatet blir då vitt skilda svar som är olika detaljerade och nyanserade men som helhet får undersökaren en väldigt djup men samtidigt bred information som kan ge upphov till en mer fullständig förståelse för fenomenet. Metoden bidrar enligt Jacobsen då till en hög intern giltighet.²²

Den kvalitativa metoden bör användas då det vill skapas klarhet i och få fram en nyanserad beskrivning av ett visst begrepp. Till skillnad från den kvantitativa metoden fungerar den kvalitativa metoden bäst när det råder en oklar bild över problemet. Forskaren är inte ute efter att se omfattningen av ett klart och tydligt problem utan efter att förstå och få verklig insikt i ett ämne. Det är dock viktigt att inse möjligheterna att kombinera metoderna, och inte se dem som två helt skilda metoder där den ena utesluter den andra.²³

Den kvalitativa metoden ger oss större möjlighet att komma närmare vår problemställning. Istället för att vi mäter, registrerar och observerar vårt objekt så tar vi steget in och försöker förstå det undersökta. Detta ställer naturligtvis högre krav på våra egenskaper som datainsamlare men ger också möjligheten till mer nyanserade svar på de frågor vi ställer.

Vår frågeställning är av sådan typ att en standardiserad kvantitativ metod inte räcker till. Istället skulle vi vilja att genom den kvalitativa datainsamlingsmetoden försöka skapa ett underlag för att förstå vår frågeställning. Omvärlden för våra objekt (företag) är av så stor vikt att vi genom en standardiserad form av datainsamling, exempelvis enkät, inte kommer att få djup i svaren. Genom att använda oss av en kvalitativ intervju har vi möjlighet att komma närmare våra intervjuobjekt och få djupare svar. Vid en personlig intervju så har vi även fördelen att kunna utveckla nya frågor som kan leda oss närmare det svar vi söker, på detta sätt har vi möjlighet att få mer kvalitet än kvantitet i frågorna och svaren. Vid en kvantitativ undersökning med exempelvis enkäter hade vi riskerat att undersökningsenheterna tolkat frågorna på ett sätt som inte är menat. Vi hade kanske sedan tolkat svaren från enkäterna på ett sätt som inte stämde överens med vad undersökningsenheterna i sin tur egentligen menat och på så sätt hade vi fått felaktig data i vår undersökning. Vi menar att det är av vikt för vår undersökning att vi för en relativt nära dialog med respondenterna för att vi ska vara någorlunda säkra på att vi tolkat svaren på rätt sätt. Olika begrepp kan innebära olika saker för olika personer och då är det viktigt att vi förstår vad respondenterna egentligen menar.

2.4 Datainsamling

När det gäller datainsamling använder vi oss av den kvalitativa metoden Jacobsen²⁴ benämner som öppen individuell intervju.

²² Jacobsen, D. I., (2002), *Vad, hur, varför om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

²³ ibid.

²⁴ ibid.

Den öppna individuella intervjun är väldigt resurskrävande vilket gör att den lämpar sig bäst vid undersökning av få enheter. Som begreppet antyder handlar det om att intervjua enskilda personer vilket gör att metoden bör användas när undersökaren är intresserad av vad individen säger och vilka tolkningar som denna gör av fenomenet. Ett val som måste göras angående utformningen av en sådan intervju är om den ska göras personligen eller via telefon. Problemet med telefon är att vissa intervjuade kan dra sig för att föra en ingående diskussion och detta kan vara viktigt för att få fram de relevanta och rättvisande data som eftersöks i en kvalitativ metod. Vidare måste val göras angående hur pass strukturerad respektive lös som intervjun ska vara. I korthet handlar det om att placera intervjun på en skala med fasta frågor med svarsalternativ i en ände och ett helt öppet samtal utan struktur.²⁵

Vi anser att den datainsamlingsmetod som passar vårt syfte bäst är den öppna individuella intervjun. Anledningen är att vi anser att vi måste få reda på de tolkningar och idéer som ligger bakom besluten angående outsourcing i de aktuella företagen. Vi har därför valt intervjupersoner som själva har tagit beslut eller har god insikt om outsourcing i respektive företag. Vi anser att det eventuella arbete som kan behöva göras inför en insourcing skiljer sig dels beroende på företagets situation och dels på dess beslutsfattarens syn på outsourcing. Vidare tror vi att en diskussion med respondenterna kring vår frågeställning kan få dem att fundera kring outsourcing och vad som skulle krävas för att insourca på ett sätt de tidigare inte gjort. Detta tror vi kan leda till svar som de inte kunnat lämna vid en annan form av datainsamling.

2.5 Intervjuer

Vårt primära val av datainsamling gör vi genom att utföra personliga intervjuer. Dessa kan utföras på olika sätt och dessutom vara utformade efter förutbestämda villkor. Graden av standardisering är något som måste tas hänsyn till, samt om intervjun ska vara strukturerad eller fri. Det måste poängteras att detta är skalor, där det ej nödvändigtvis är krav på antingen eller, utan en balansgång måste ibland finnas vid val av metod.

Valet mellan standardiserad och icke-standardiserad

En intervju kan vara i form av en standardiserad och en icke-standardiserad typ²⁶. I en standardiserad intervju är frågorna och deras ordningsföljd förutbestämd och detta mönster följs oavsett vem som intervjuas. Vi anser att denna typ av intervju inte fungerar för oss då vi inte kan ställa följdfrågor eller bedriva en diskussion med intervjupersonen. Detta anser vi vara nödvändigt för att uppfylla vårt syfte och har således valt bort denna metod. En icke-standardiserad metod ger oss mer frihet att ställa frågorna i olika följd, allt efter vad situationen kräver. Det är

²⁵ Jacobsen, D. I., (2002), *Vad, hur, varför om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

²⁶ Lundahl, U. & Skärvad, P-H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

givetvis svårt att kategorisera de två metoderna då det sällan blir något av extremfallen, mycket beror exempelvis på respondenten. Ger respondenten korta koncisa svar som inte lämnar något utrymme för annat, blir det naturligt att falla tillbaks på den standardiserade formen och försöka ställa så många frågor som möjligt och ta vara på den information som ges. I en standardiserad intervju ges fördelen av att de data som samlas in är lättare att sammanställa och bearbeta vid ett senare tillfälle. Vid en icke-standardiserad intervju blir svaren dock mer uttömmande och kan som tidigare nämnts ge fler nyanser och ett annorlunda djup än vad som exempelvis kan komma fram i en intervju av standardiserad typ. Denna typ av data kräver också mer tid att bearbeta och tolka. Ett fenomen som kan uppstå vid denna typ av datainsamling kallas *selektiv perception*²⁷ med detta menas att den information som samlas in vid intervjutillfället på något sätt vrids eller tolkas felaktigt av den som utför intervjun. Vi är väl medvetna om detta fenomen och inser att då vi till stor del förlitar oss på denna metod måste vi vara uppmärksamma så att fenomenet inte påverkar vårt arbete. Vi har valt att bemöta detta problem på två sätt, vid inledningen av intervjun kommer vi fråga om respondenten accepterar att vi spelar in samtalet, detta för att underlätta vår bearbetning av informationen senare samt att vi inte glömmer bort vissa delar av samtalet. Vi kommer även att vara tre vid intervjutillfället varav två deltagare har som uppgift att anteckna medan den tredje utför huvudintervjun. Efteråt kan vi sedan jämföra svaren som respondenten givit och på så sätt minska risken att informationen feltolkas.

2.6 Urval

Oftast när en kvalitativ metod är vald, så är inte målet att statistiskt kunna generalisera informationen till hela populationen eller att ha ett representativt urval. Målet är istället att skapa djupare och mer fullständiga uppfattningar om ämnet/fenomenet som undersöks. En strategi att använda är då att det medvetet söks efter ytterligheter för att få bredd i materialet. Urvalet av undersökningsenheter görs då inte slumpmässigt eller tillfälligt utan det görs systematiskt efter vissa fastställda kriterier.²⁸ Ett systematiskt urval hjälper också till att skapa tillförlitlighet och trovärdighet i undersökningen²⁹. Det är därför av stor vikt att vi lägger tid och resurser på att fastställa vilka kriterier som ska ligga till grund för urvalet. Vidare är det viktigt att vi sedan värderar potentiella företag och intervjupersoner utifrån dessa kriterier.

Ett sätt att avgränsa urvalet är att endast rikta in sig på en viss bransch. Vi har valt att inte använda oss av detta sätt eftersom det kan vara svårt att i dagens samhälle placera ett företag inom en specifik bransch. Många av dagens företag är diversifierade och arbetar med olika produkter mot olika marknader, gränserna mellan de olika branscherna är så diffusa att detta inte är ett gångbart sätt att skilja företagen åt. Istället har vi valt att se på företags livscykel och vilken period de

²⁷ Andersen, I., (1998), *Den uppenbara verkligheten*

²⁸ Holme, I-M. & Krohn Solvang, B., (1996), *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*

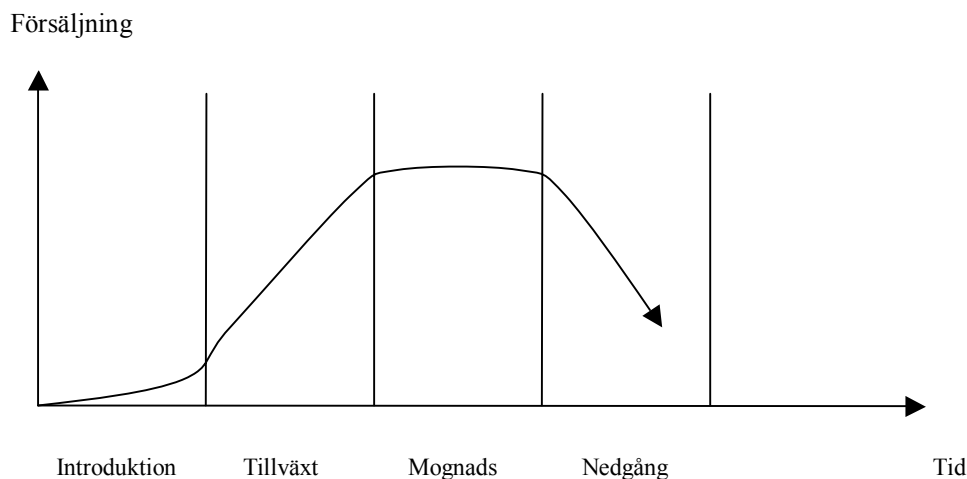
²⁹ Jacobsen, D. I., (2002), *Vad, hur, varför om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*

befinner sig i. I de respektive perioderna görs olika strategiska val³⁰. Detta innebär att då vi väljer företag inom samma period får vi tillgång till företag som ställs inför liknande strategiska val och gentemot marknaden har liknande förutsättningar. När vi valt kriterier för indelning av företag blir det lättare för oss att hitta företag som vi behöver för att kunna lösa vårt syfte.

Livscykeln

Både branscher, företag och produkter går igenom olika perioder under deras livstid. Under dessa perioder så finns det olika strategier som företagen kan använda sig av för att bli framgångsrika inom sitt område.³¹

Den första perioden som ett företag går igenom är *introduktionsperioden*. Denna period präglas av att endast ett fåtal aktörer befinner sig på marknaden.³² I denna period är produkten ny och efterfrågan liten. De kunder som finns på marknaden är inte priskänsliga och det gäller för företaget att nå ut till fler kunder genom att öka marknadsföringsaktiviteterna. Det är viktigt att marknadsföra produkten som differentierad jämfört med de produkterna som redan finns tillgängliga på marknaden. Tillverkningen av produkten präglas av korta produktionsserier, och därmed fokus på specialiseringsfördelar och inte skalfördelar. Overheadkostnaderna är höga då personalkostnaderna för de inblandade är stora på grund av att de oftast besitter specialkunskaper.³³



Figur 2: Livscykeln³⁴

Den andra perioden är *tillväxtperioden*. Här börjar kunderna få kännedom om produkten och efterfrågan ökar³⁵. Här är det viktigt med marknadsföring för att

³⁰ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*

³¹ ibid.

³² Johnson, G., & Scholes, K., (1999), *Exploring corporate strategy*

³³ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*

³⁴ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*, sid. 305

³⁵ Johnson, G., & Scholes, K., (1999), *Exploring corporate strategy*

locka till sig ännu fler kunder och detta görs fortfarande genom att åskådliggöra hur differentierad produkten är. Produkten produceras i större kvantiteter vilket leder till att de fasta kostnaderna kan slås ut över flera enheter. Produkten kännetecknas av att ha väldigt hög kvalitet samt att den skiljer sig från konkurrerande produkter.³⁶

I *mognadsperioden* börjar efterfrågan nå en stabiliserad nivå vilket innebär att företagen tvingas börja konkurrera över marknadsdelar. Kunderna är bekanta med produkten och dess egenskaper. Företaget inom branschen börjar konkurrera med pris istället för en differentierad produkt.³⁷ För att kunna sänka priset gäller det att företaget skaffar sig skal fördelar genom ökad produktion och långa produktionsserier³⁸. Även lägre inputkostnader genom att förhandla eller köpa upp leverantörer samt sänka overheadkostnader genom att till exempel outsource delar som inte lägre tillhör kärnverksamheten är handlingsalternativ som kan utföras för att sänka kostnaderna³⁹.

I *nedgångsperioden* sjunker efterfrågan på företagets produkter. Det blir viktigt för företaget att välja strategi inför framtiden. Grant⁴⁰ lyfter fram fyra olika strategier som företaget kan använda sig av i nedgångsperioden: etablera sig som marknadsledare, skörda, nisch sig, eller avveckla. Om företaget väljer att bli marknadsledande exempelvis genom att sänka priser för att erövra marknadsandelar eller genom uppköp av konkurrenter bör de signalera sina intentioner till marknaden. Företaget kan då även hjälpa konkurrenter att avveckla och på så sätt ytterligare förstärka sin position. Det är viktigt att företaget avvecklar överkapacitet för att hålla kostnader nere. Efterhand övergår denna strategi till skördning, med detta menas att företag inte gör några nyinvesteringar utan istället skördar frukterna av deras hittills nerlagda arbete. Att företaget nischer sig innebär att de väljer ut en del av marknaden som de tror kommer vara lönsamt även i framtiden. Företaget satsar då alla sina resurser på det segmentet och försöker hålla konkurrenterna borta. Att avveckla betyder helt enkelt att sälja företaget. Det gäller att sälja så tidigt som möjligt för att få så mycket betalt som möjligt.

Vi har endast valt att undersöka företag som vi anser befinna sig i mognadsperioden enligt ovan. I denna period är företagen till stora delar ute efter att effektivisera sina processer och därmed menar vi att de ställs inför liknande strategiska val exempelvis när det gäller out- och insourcingbeslut. Det är även viktigt att påpeka att vi i vårt urval förkastat två fallföretag då de inte passade in i vårt urval, varav det ena var ett nyuppstartat IT-företag och det andra företaget ville förbli anonymt. Något som vi ansåg skulle påverka trovärdigheten för vår undersökning.

³⁶ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*

³⁷ Ibid.

³⁸ Johnson, G., & Scholes, K., (1999), *Exploring corporate strategy*

³⁹ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*

⁴⁰ Ibid.

2.7 Databearbetning

Direkt efter varje intervjutillfälle lyssnades inspelningen av och skrevs ner i ett ordbehandlingsprogram. Anledningen till denna noggrannhet var för att vi ville kunna använda dokumentet som ett uppslagsverk och då framförallt vid citeringar av respondenterna för att ge en exakt återberättelse. När transkriberingen av intervjuerna var slutförd delades intervjumaterialet upp i tre huvudavdelningar efter de frågor de kunde kopplas till. Dessa tre avdelningar kommer senare i uppsatsen att kallas för faser. Denna struktur på uppdelningen av intervjumaterialet gjordes i första hand för att underlätta för oss att sammanställa empirikapitlet men också för att analysera företagen och deras val. Den analysmetod som vi använt oss av är Ad hoc-metoden. Detta analyssätt ger oss möjligheten att först få en överblick över intervjumaterialet för att sedan kunna gå tillbaka och göra djupare tolkningar. ”Genom att lägga märke till mönster, teman, se rimligheten och ställa samman kan analytikern se vad som hör ihop med vad”.⁴¹

2.8 Källkritik

I vårt arbete med datainsamling stöter vi på en mängd olika sätt att införskaffa information. Denna information väljer vi att dela in i två kategorier, primärdata och sekundärdata. Primärdatan är framförallt införskaffad genom personliga intervjuer, medan sekundärdatan består främst av tidigare skrivna artiklar, böcker samt företagsinformation hämtad från Internet.

Primärdata

När vi gjorde vår undersökning valde vi att intervjua personer med nära anknytning till outsourcingbeslutet eller närliggande arbete inom företaget. Vid en intervju finns det alltid en risk att intervjupersonens egna tolkningar och värderingar påverkar resultatet. Intervjupersonen svarar efter sina egna erfarenheter och det är inte alltid säkert att dessa erfarenheter återspeglar händelsen korrekt.

Intervjuerna skedde vid ett enda tillfälle med varje företag, detta kan leda till att företagets tillit till oss är låg vilket i sin tur leder till att intervjupersonen blir försiktig med att lämna ut känslig information och vi får då ett vinklat svar.

Då intervjuerna ägde rum var vi tre personer som deltog. Detta för att efter intervjun lättare kunna analysera vårt resultat och jämföra våra uppfattningar. Vi spelade även in intervjun på band, detta för att minska risken för informationsbortfall.

⁴¹ Kvale, S., (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, sid 185

Sekundärdata

Våra sekundärdata bestod främst av artiklar som behandlar ämnet outsourcing, skrivna av författare med nära anknytning till fenomenet. En stor del av artiklarna har vi fått genom diskussion med vår handledare. I vårt arbete att samla information har vi läst en mängd artiklar och avhandlingar inom ämnet, i dessa hänvisas kontinuerligt till arbeten skrivna av andra författare, då det varit av intresse har vi även följt upp och läst dessa. På så sätt har vi säkerställt att vi tolkar informationen rätt samt använder den i rätt sammanhang.

Tidsfrågan är också en aspekt som vi funderat på, detta för att ämnet vi arbetar med lätt kan förändras och nya idéer införas. Våra källor ligger inte långt bak i tiden utan majoriteten av artiklarna är skrivna på slutet av 90-talet.

3 Teori

Teoriansnittet byggs upp genom att vi delar in företagets outsourcingarbete i tre faser. Dessa faser symboliserar en given tidsperiod i företaget, där de går från att i fas 1 besluta sig för att outsource, fas 2 där vi undersöker företaget under tidsperioden då funktionen är outsourcead, och slutligen betraktar ett eventuellt insourcingbeslut i fas 3. Inom var och en av dessa faser presenterar vi de teorier som utnyttjas för att beskriva och senare analysera företagen.

3.1 Outsourcing

Definitionerna av outsourcing är många. En definition lyder ”att låta en leverantör överta produktion av en vara eller tjänst som man tidigare själv utfört”⁴². Denna definition talar om att det är produktion som outsourceas. Andra definitioner nöjer sig med att tala om aktiviteter och funktioner, ”Den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt inom företaget i och med denna förändring (outsourcingen) i stället köps från en extern leverantör”⁴³. Följande definition väljer att enbart se till funktionerna då författarna anser att leverantören troligen kommer att utföra funktionen på ett annat sätt och följaktligen är det inte aktiviteterna i sig som outsourceas, ”[...] den process som innebär att en funktion som tidigare utförts inom företaget istället köps från en extern leverantör”⁴⁴.

Gemensamt för dessa definitioner är tanken om att någonting som utförts i egen regi nu ska överlåtas till en extern part. En utredning gjord av Metall⁴⁵ menar att det outsourceande företaget förutom att ha bedrivit funktionen i egen regi även måste ha ett fortsatt behov av densamma. Outsourcing innebär följaktligen inte att ett företag gör sig av med en verksamhet, om de sedan inte köper in denna från den externa leverantören. Per definition får företaget heller inte köpa in en verksamhet som de själva aldrig utfört⁴⁶.

I kontrast till begreppet outsourcing återfinns *insourcing*. Med detta menas att företaget återta en funktion som tidigare varit outsourcead. Med andra ord väljer företaget då att åter producera tjänsten eller varan i egen regi.⁴⁷ Då begreppet nu definierats kan vi placera det i dess omgivning och därmed förklara vilka faser vi ämnar att dela in arbetet i.

⁴² Arnelid, H., (1997), ”15 storföretag 96-97: Tema outsourcing”, Sid 36

⁴³ Axelsson, B., (1998), *Företag köper tjänster*, Sid 188

⁴⁴ Bengtsson, L., & Berggren, C., (2001), *Projektbeskrivning Outsourcing av produktion och dess betydelse för industriföretagens förnyelse och utvecklingsförmåga*,
www.hig.se/~lbn/ansokan_Lundberg_0315.pdf

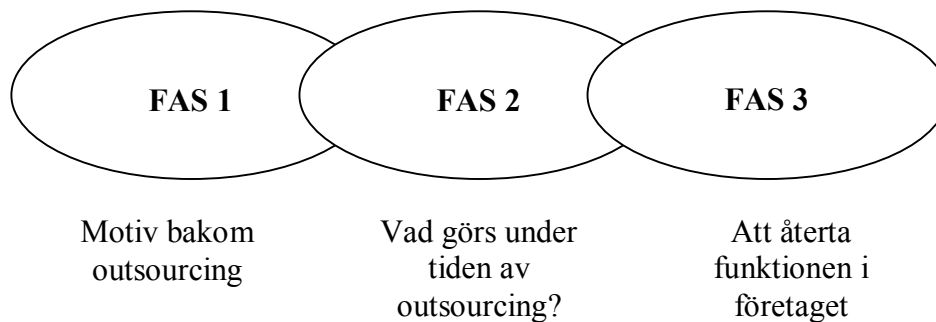
⁴⁵ Arnelid, H., (1997), ”15 storföretag 96-97: Tema outsourcing”

⁴⁶ Asplund, O., (2002), ”Outsourcing - erfarenheter i svenska företag”

⁴⁷ Arnelid, H., (1997), ”15 storföretag 96-97: Tema outsourcing”

3.2 De tre faserna

För att underlätta kopplingen mellan teori och empiri väljer vi att kategorisera arbetet i tre faser. Dessa tre faser kan ses som resa från tidpunkt 0 då företaget ställs inför beslutet att outsource, till den eventuella tidpunkten t då funktion återtas i företaget.



Figur 3: De tre faserna

I första fasen konfronteras företaget med möjligheten att outsource samt vilka förutsättningar som föranlett att företaget nu befinner sig i en situation där det finner att outsourcing är en del av de strategiska valen. I detta avsnitt uppmärksammas anledningar till varför ett företag ska outsource en funktion.

I andra fasen finner vi oss i situationen där företaget beslutat att outsource den berörda funktion och överlämnat ansvaret till en extern leverantör. I denna fas studerar vi den eventuella relationen som företaget har med leverantören, samt vad företaget väljer att fokusera på istället för den outsourceade funktionen. Fokus läggs även på företagets förberedelser för ett eventuellt återtagande av funktionen och vilka situationer detta kan innebära.

I den tredje och sista fasen studerar vi företagets intentioner att inom en överskådlig tidsperiod återta funktionen i egen produktion. Företaget och den outsourceade tjänsten kan båda ha genomgått förändringar vilket innebär att ett återtagande av funktionen inte kommer att ha samma innebörd för företaget, eller rentav är omöjlig att återintegrera.

3.3 Motiv bakom outsourcing

Vi inleder med att undersöka den första fasen, nämligen då företaget undersöker möjligheten, eller beslutar sig för att utföra en outsourcing. Vi betraktar fyra bakomliggande motiv till varför ett företag kan välja att outsource delar av sin verksamhet.

3.3.1 Kärnkompetens

Som tidigare beskrivet möter företag idag en högre konkurrens som delvis uppstår på grund av ökad globalisering och en snabbt föränderlig omvärld, speciellt vad gäller teknikutvecklingen. För att handskas med konkurrenstrycket blir företaget tvunget att outsourca delar av företaget för att kunna koncentrera sig på det som skapar det unika värdet, nämligen kärnkompetens. Innan beslut om outsourcing kan tas bör de identifiera vilket som är företagets kärnkompetens, detta för att inte urholka företaget.⁴⁸

För att kunna identifiera företagets kärnkompetens bör forskaren definiera vad som menas med detta. Många forskare har presenterat olika definitioner av begreppet. Något som ofta belyses är att det är flera resurser eller förmågor som sammanfogas till en unik kompetens. Coyne et al föreslår följande ”*A core competence is a combination of complementary skills and knowledge bases embedded in a group or team that results in the ability to execute one or more critical processes to a world-class standard*”⁴⁹. Detta kan även skönjas ur Axelssons definition, ”*Kärnkompetensen är de mest kritiska och mest utslagsgivande resurser ett företag förfogar över, och som är svårast för andra att kopiera när den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot*”⁵⁰.

Coyne menar att kärnkompetens är kunskap som leder till att företaget kan utföra processer i världsklass⁵¹ medan Axelsson menar att kärnkompetens är kritiska och utslagsgivande resurser. Detta antyder att kärnkompetensen ska leda till att ge företaget konkurrensfördelar⁵². Detta pekar även Hafeez et al på då de skriver om competence based perspective där de menar att kärnkompetens för ett företag är källan till varaktiga konkurrensfördelar⁵³.

Detta resonemang återfinns även i Prahalad och Hamels artikel⁵⁴. De menar att på lång sikt uppstår ett företags konkurrenskraft ur förmågan att skapa kärnkompetens som ger upphov till oväntade och unika produkter. Detta kan utläsas i deras figur nedan:

⁴⁸ Axelsson, B., (1998), *Företag köper tjänster*

⁴⁹ Coyne, K P., et al, (1997), “Is your core competence a mirage?”, sid 43

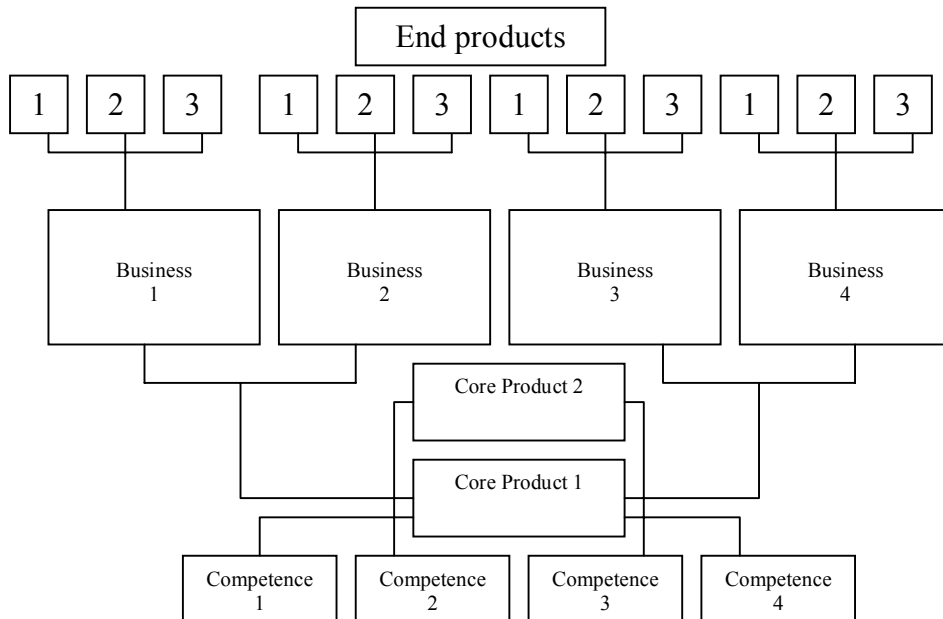
⁵⁰ Axelsson, B., (1998), *Företag köper tjänster*, sid 194

⁵¹ Coyne, K P., et al, (1997), “Is your core competence a mirage?”,

⁵² Axelsson, B., (1998), *Företag köper tjänster*

⁵³ Hafeez, K., et al, (2002), “Core competence for Sustainable Competitive Advantage: A structured methodology for identifying core competence”

⁵⁴ Prahalad, C K., & Hamel, G., (1990), “The Core Competence of the Corporation”



Figur 4: Prahalad, C K., & Hamel, G., *Kärnkompetens påverkan*

Viktigt för ett företag är då att kunna fastställa vad som utgör dess kärnkompetens. Prahalad och Hamel har följande tester för att identifiera ett företags kärnkompetens.⁵⁵

- Kärnkompetens ska ge tillgång till ett stort antal olika marknader.
- Kärnkompetens ska ge ett stort bidrag till det upplevda kundvärdet hos slutprodukten.
- Kärnkompetens ska vara svår att imitera.

Med tanke på ovanstående resonemang om kärnkompetens som källa till konkurrensfördelar uppenbaras vikten av att klargöra vilka funktioner som outsourcas. En ogenomtänkt outsourcingbeslut riskerar att skära bort vitala funktioner och kan således leda till en minskning av företagets konkurrenskraft.⁵⁶

3.3.2 Brist på kunskap

I dagens dynamiska miljö kan inget företag vara bäst inom alla områden⁵⁷. Inom vissa delar saknar företagen helt och hållet den ”know-how” som krävs för att producera eller utföra tjänsten.⁵⁸ Dessa begränsningar i den egna kompetensen tvingar företaget till att samarbeta med utomstående leverantörer med större kunskap angående hur denna aktivitet utförs⁵⁹. Leverantörens expertis ger

⁵⁵ Prahalad, C K., & Hamel, G., (1990), “The Core Competence of the Corporation”

⁵⁶ Hedberg, B., et al, (2000), *Imaginära organisationer*

⁵⁷ Chanko, S., & Herm, P., (1999), ”Motiv till outsourcing en fallstudie av Fritidsresor”

⁵⁸ Heikkilä, J., & Cordon, C., (2002), “Outsourcing: a core or non-core strategic management decision”

⁵⁹ Carlstedt, F., et al, (2003), ”Outsourcing- ”kostar det något att ta hissen””

företaget en konkurrensfördel då leverantören hjälper företaget att undvika kostnader för att utveckla teknologi och kompetens. På så sätt erhålls fördelar utan att direkt investera i egen utveckling⁶⁰. Genom detta förfarande att outsource på grund av kompetensbrist, minskar företaget risken att bli förbipasserade av konkurrenterna då den egna kunskapen inte har utvecklats i tillräckligt hög grad. Detta kan ses som att det outsourceande företaget utnyttjar leverantörens kärnkompetens och på så sätt tar del av de fördelar som kan uppstå.⁶¹

3.3.3 Kostnad

Företag som befinner sig i en lågkonjunktur blir ofta hårt ansatta av ledningen att minska kostnader. Ett attraktivt sätt är då att skära ner genom outsourcing av en del av företagets funktioner⁶². En anledning till att outsourcing kan leda till minskade kostnader är att det köpande företaget kan utnyttja leverantörens skalfördelar. Skalfördelar uppstår ur tre grundläggande källor⁶³.

- *Input – Outputrelation:* En ökning av tillverkade produkter kräver inte en motsvarande ökning av resurser in i processen.
- *Odelbarhet:* Många resurser kan bara fås i stora kvantiteter och erbjuder skalfördelar då företaget kan sprida kostnaden på fler enheter.
- *Specialisering:* En uppgiftsspecialisering uppstår då antal inputs ökar. Ofta handlar det om att bryta ner processen i mindre bitar som utförs av anställda som blir specialiserade på uppgiften vilket medför en effektivisering av den totala processen.

Skalfördelarna uppstår genom att leverantören kan tillgodose flera kunders behov, och därmed producera fler enheter än de enskilda kunderna var för sig. En närbesläktad teori som kan leda till lägre kostnad är inköp av material. I och med att leverantören tillgodoser flera kunders behov har denne behov av större kvantiteter material och kan därmed pressa priset vid inköp av detta.⁶⁴ Ytterligare en anledning till sänkta kostnader genom outsourcing är att det outsourceande företaget kan slippa dyra investeringar som istället görs av leverantören⁶⁵.

3.3.4 Flexibilitet

I en värld av högre konkurrens ställs allt högre krav på flexibilitet inom företagen. Tidigare var den vertikala integrationen vägen till framgång på grund av att kapital och råvaror var de främsta källorna till konkurrenskraft. Konkurrensen

⁶⁰ Heikkilä, J., & Cordon, C., (2002), "Outsourcing: a core or non-core strategic management decision"

⁶¹ Carlstedt, F., et al, (2003), "Outsourcing- "kostar det något att ta hissen""

⁶² Hendry, J., (1995) "The hidden costs of outsourcing"

⁶³ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*

⁶⁴ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*

⁶⁵ Asplund, O., (2002), "Outsourcing - erfarenheter i svenska företag"

idag är alltmer kunskapsbaserad och små företag kan utmana de stora, varpå flexibilitet istället blir en avgörande faktor för konkurrenskraft.⁶⁶

Krav på flexibilitet uppstår även genom att företag idag alltmer lever i en omgivning där kunders önskemål, anställdas lojalitet, regler och bestämmelser snabbt förändras. För att vara framgångsrik krävs då snabba åtgärder, kreativt handlande, större flexibilitet samt bättre kommunikation mellan företaget och dess kunder. Stora och tidigare byråkratiska företag måste bli rörligare och smidigare, de måste lära sig göra mer med mindre. Kontinuerliga omstruktureringar är en väg för att nå den form som tillåter företagen att göra detta. Att köpa produkter istället för att utföra dem själv är ett sätt som tas upp. Detta är ett sätt för små företag att konkurrera med de stora genom att de styr ett nätverk med hjälp av ett ständigt informationsflöde. Det bör funderas över om ett företag verkligen behöver producera och sälja själv när de med hjälp av underleverantörer kan uppnå en större flexibilitet.⁶⁷

Snabbt förändrade kundönskemål innebär ett krav på snabb kundanpassning. Detta leder till en önskan om kortare ledtider vilket kan uppnås om företaget låter underleverantörerna få ett ökat ansvar. De har kunskap om sin process och kan således göra effektivitetsförbättringar. En ytterligare anledning att outsourca för att nå flexibilitet är att låta underleverantörerna ta risker som uppkommer vid konjunktursvängningar. Det köpande företaget kan variera kapaciteten efter den efterfråga som finns just för tillfället medan leverantören alltid måste säkerställa att rätt antal produkter levereras. En tredje anledning till outsourcing är att det outsourcingande företaget kan uppnå teknisk flexibilitet. För företag som investerat stort i en viss teknik kommer gärna att använda sig av denna även om den inom kort visar sig vara obsolet. Företag som istället köper in tekniska lösningar kan alltid säkerställa att de använder sig av den senaste tekniken. Det blir lättare för dem att följa med i utvecklingen vilket kan vara viktigt i en omgivning med snabba förändringar.⁶⁸

3.4 Vad görs under tiden av outsourcing?

Då vi lämnat den första fasen och företaget beslutat att outsourca en eller flera funktioner inom företaget träder vi in i den andra fasen. I denna fas påpekar den teori vi tar upp ett behov av samarbete för att företaget inte ska släppa den outsourcingade funktionen helt ur sitt grepp. Metoder för att upprätthålla kontakt med funktionen samt behålla kunskapen angående denna inom företaget beskrivs, samt i vilka situationer detta är viktigt.

⁶⁶ Arnelid, H., (1997), ”15 storföretag 96-97: Tema outsourcing”

⁶⁷ Moss-Kanter, R., (1989), *När de stora elefanterna dansar*

⁶⁸ Arnelid, H., (1997), ”15 storföretag 96-97: Tema outsourcing”

3.4.1 Kunskapsöverföring

När ett företag väljer att outsourca delar av företaget finns en risk att viktig kompetens och kunskap går förlorad⁶⁹. Då företaget outsourcar väljer de ofta att avveckla eller att överlåta personalen till det företaget som sedan skall utföra funktionen, detta för att inte få överkapacitet vilket är ytterligare en kostnad för företaget⁷⁰. När detta görs förlorar företaget den kunskap som de fram till outsourcingbeslutet har investerat i till den externa leverantören. Då kostnaden för personal sjunker innebär detta positiva påverkningar på företaget, dock är detta endast positivt under en kort tidsperiod och på lång sikt kan det bli negativt för företaget eftersom kunskapen försvinner från företaget. Det är då viktigt att ett samarbete mellan företaget och leverantören finns för att upprätthålla kontakten mellan företaget och den outsourcade funktionen, detta för att behålla kunskapen inom eller nära företaget⁷¹. Det är även viktigt för företaget att de inte outsourcar sådana tjänster som tillhör kärnverksamheten eller sådana tjänster som fungerar som stöd för denna. Då det är svårt att avgöra vilka funktioner som tillhör kärnverksamheten eller fungerar som stödfunktioner är det en fara att outsourca det företaget uppfattar som sekundära funktioner. Detta för att det inte på förhand kan avgöras hur funktionerna påverkar kärnverksamheten.⁷²

Genom outsourcing har även företaget möjlighet att få in ny kunskap i företaget. Ett företag som väljer att outsourca måste samarbeta med det nya företaget och dess personal. Genom att kommunicera och utveckla ett nära samarbete med varandra så har de möjlighet att få tillgång till ny kunskap och kunna dra nytta av den erfarenhet som den inhyrda personalen besitter⁷³. Företaget behöver då inte investera resurser i sin personals humankapital i samma omfattning utan kan istället välja att hyra in den kompetens som de behöver. Denna nya kunskap kan utveckla företaget och deras produkter i en positiv riktning genom att högre kompetens kan ge bättre kvalitet och innovationer.⁷⁴

3.4.2 Beroende och behovet av samarbete

Ytterligare en anledning för företaget att bibehålla ett nära samarbete med leverantören är att minska risken för att utveckla ett beroende gentemot leverantören. I de fall då det inte finns några andra företag som företaget kan hyra in tjänsten ifrån så kan de hamna i ett läge där de enda alternativen är att antingen fortsätta att outsourca av samma företag eller att försöka insourca funktionen igen⁷⁵. Detta beroendeläge kallas för "outsourcingfällan". I denna situation är företaget i ett underläge förhandlingsmässigt då de utvecklat ett beroende av leverantören och kan inte på kort sikt avsluta samarbetet.⁷⁶

⁶⁹ Quinn, J B., & Hilmer, F G., (1994), "Strategic outsourcing"

⁷⁰ Asplund, O., (2002), "Outsourcing - erfarenheter i svenska företag"

⁷¹ Bettis, R A., et al, (1992), "Outsourcing and industrial decline"

⁷² Wasner, R., (1999), *The outsourcing process, strategic and operational realities*

⁷³ Quinn, J B., & Hilmer, F G., (1994), "Strategic outsourcing"

⁷⁴ Asplund, O., (2002), "Outsourcing - erfarenheter i svenska företag"

⁷⁵ Wasner, R., (1999), *The outsourcing process, strategic and operational realities*

⁷⁶ Asplund, O., (2002), "Outsourcing - erfarenheter i svenska företag"

Då ena parten i detta samarbete innehar kritiska resurser eller kunskaper är risken för opportunistiskt beteende stor⁷⁷. För att minska denna risk kan företaget ingå avtal eller ett nära samarbete med leverantören. I detta samarbete upprätthålls en kontakt med den outsourcade funktionen samtidigt som det finns utrymme för att kontrollera leverantörens arbete.⁷⁸

3.4.3 Vad som avgör graden av samarbete

Graden av samarbete som krävs avgörs till stor del av hur komplex tjänsten är. I de fall då tjänsten är av en komplex art, det vill säga då stort humankapital krävs eller då avancerade tekniska frågor behandlas, betonar teorin vikten av samarbete mellan parterna. Då tjänsten i hög grad är standardiserad och kunskapen finns utspridd på många leverantörer som kan leverera tjänsten eller produkten är vikten av samarbete inte lika betydande, detta för att kostnaderna för att byta leverantörer är lägre då företaget behöver finna en ny leverantör.⁷⁹

Komplexa tjänster

Definitionen komplex tjänst innebär inte nödvändigtvis att endast produkten eller tjänsten i sig är komplex, det kan även innebära kontakten med leverantören. Detta menas personkontakterna och kommunikationsmönsterna. Då tjänsten är av komplex art krävs uppföljning av arbetet, vilket innebär att koordination, logistik och administration är viktiga inslag i samarbetet. En cirkel formas då tjänsten är komplex vilket kräver uppföljning, vilket i sin tur kräver högre resursinsatser för att upprätthålla förhållandet.⁸⁰

Standardiserade produkter

Då tjänsten eller produkten i hög grad är standardiserad innebär detta att flertalet företag känner till produktionstekniken eller innehar kunskapen. Enligt Gadde/Håkansson⁸¹ är ett sådant fall då tjänsten handlas under marknadsförhållanden och i extremfallen är så pass standardiserade att de till och med kan förmedlas av en mäklare, det vill säga företaget och leverantören är okända för varandra. Då tjänsten är standardiserad minskar behovet för uppföljning och kontroll av tjänsten, vilket innebär att köpande företaget i stor grad kan minska samarbetet med leverantören. Dock är det viktigt att påpeka behovet för fortsatt samarbete mellan parterna oavsett hur standardiserad eller hur stort förtroende företaget känner för leverantörens kompetens, detta för att undvika att hamna i vad Bettis kallar *Spiral of decline*. Detta innebär att företaget känner så stort förtroende för leverantören att de kan lockas till utökad

⁷⁷ Wasner, R., (1999), *The outsourcing process, strategic and operational realities*

⁷⁸ ibid.

⁷⁹ Gadde, L-E., & Håkansson, H., (1993), *Professionellt inköp*

⁸⁰ Gadde, L-E., & Håkansson, H., (1993), *Professionellt inköp*

⁸¹ ibid.

outsourcing antingen till den nuvarande leverantören eller någon annan. Vilket i slutändan kan leda till att företaget förlorar all kunskap om de outsourcade funktionerna.⁸²

3.4.4 Stödfunktioner

Som det tidigare nämnts ska ett företag outsourca alla de avdelningar som de inte är bäst på. Quinn⁸³ menar dock i motsats till detta att företagen inte skall outsourca alla avdelningar. Vissa avdelningar och funktioner behövs för att kunna bibehålla sina konkurrensfördelar. Sådana funktioner kallas stödfunktioner och är aktiviteter som är knutna till kärnverksamheten och stödjer den i dess verksamhet⁸⁴. Stödfunktioner kan även fungera som ett slags skydd för kärnkompetens, och för att hålla den kompakt och skyddad från konkurrenter. I vissa fall kan ett företag vara tvunget att behålla en funktion som skulle kunna vara mer kostnadseffektiv samt värdeskapande om den placerades externt, detta för att kunna skydda sina kärnkompetens⁸⁵. Vidare minskar även risken att konkurrenter tar del av den kunskap som ligger inom kärnkompetensen om företaget väljer att inte outsourca dessa stödfunktioner⁸⁶. För att skapa en djupare förståelse av hur olika funktioner inom ett företag kan inneha olika nivåer av stöd samt vilka som är direkt viktiga för verksamheten krävs en inblick i hur företaget är uppbyggt, vi presenterar detta med hjälp av Porters *värdekedja*⁸⁷. Värdekedjan utnyttjas för att definiera och förstå hur olika funktioner kan stödja aktiviteter inom företaget.

3.4.5 Värdekedjan

Porter beskriver hur ett företag kan vara uppbyggt internt och externt. Anledningen till att denna överblick används är för att lättare kunna se var företaget vill göra insatser.⁸⁸ Det kan vara insatser i form av att sänka kostnader samt att se hur detta påverkar resultatet och kundernas efterfrågan. Det kan även vara att företaget vill höja kvaliteten på en resurs i värdekedjan och på liknande sätt som ovan, se hur kunden reagerar på den förändringen samt hur företaget kan skapa värde för kunden.⁸⁹

⁸² Bettis, R.A., et al, (1992), "Outsourcing and industrial decline"

⁸³ Quinn, J.B. & Hilmer, F. G., (1994), "Strategic outsourcing"

⁸⁴ Axelsson, B., (1998), *Företag köper tjänster*

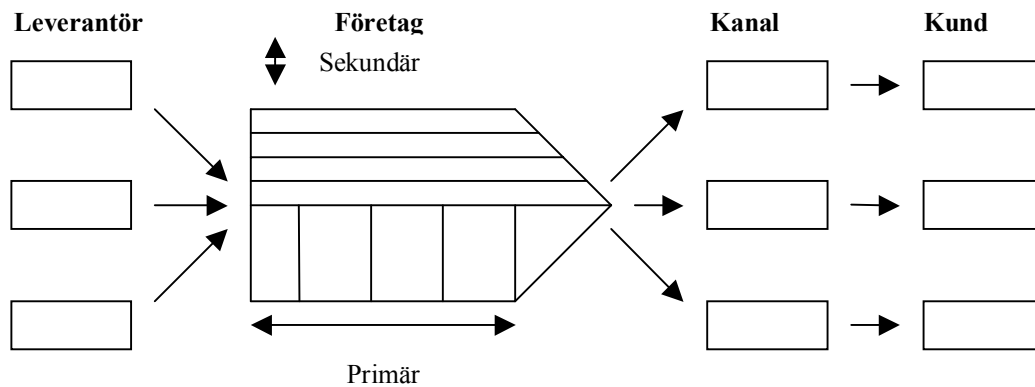
⁸⁵ Quinn, J.B. and Hilmer, F. G, 1994, "Strategic outsourcing"

⁸⁶ *ibid.*

⁸⁷ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*

⁸⁸ *ibid.*

⁸⁹ Johnson, G. & Scholes, K., (1999), *Exploring corporate strategy*



Figur 5: Extern och intern värdekedja⁹⁰

Internt

Internt är de funktioner som återfinns inom företaget, det vill säga hur förädlingsprocessen går till och hur olika stödaktiviteter hjälper till under processen. Den interna värdekedjan har Porter⁹¹ valt att dela upp i två olika delar: *primära* och *sekundära* aktiviteter. De primära aktiviteterna är de som är ansvariga för hela förädlingskedjan, alltifrån inköp av råvaror till försäljning av den färdiga produkten. Sekundära är sådana aktiviteter som inte kommer i direkt kontakt med produkten men behövs för att företaget skall kunna fungera i sin helhet och påverkar förädlingskedjan indirekt. Exempel på en sådan aktivitet kan till exempel vara en Human Resource avdelning som tar hand om företagets personal.⁹²

Externt

Den externa värdekedjan sträcker sig utanför företagets gränser och integrerar med andra företag. Det finns två olika externa sätt att integrera: Bakåtriktad integration är när företaget ingår närmare samarbete eller köper upp sina leverantörer. Det kan till exempel vara att företagen binder upp långa kontrakt med någon av sina leverantörer för att kunna säkra ett förhoppningsvis bra samarbete i framtiden. Framåtriktad integration är när företag tar över sina distributörer eller binder upp dem med kontrakt. Ett exempel på detta är när företag startar egna affärer, på detta sätt säljer de inte längre till deras gamla kunder utan säljer till den egna affären, som sedan säljer till slutkonsumenten. Därmed kan företaget ta bort ett steg i ledet mot kunden och förhoppningsvis få ökade intäkter.⁹³

⁹⁰ Johnson, G. & Scholes, K., (1999), *Exploring corporate strategy*

⁹¹ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*

⁹² Johnson, G. & Scholes, K., (1999), *Exploring corporate strategy*

⁹³ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*

Båda typer av integration, oavsett om det är framåt eller bakåt präglas av behovet för parterna att samarbeta. Vid uppköp integreras de båda företagen och samarbete bör uppstå naturligt dock är det större krav att nära samarbete uppstår då integrationen endast fastställs under kontrakt.⁹⁴ Ett företag kan använda värdekedjan för att analysera vilka funktioner som är avgörande för deras konkurrenskraft. Övriga funktioner kan undersökas om de utförs bättre av externa leverantörer.⁹⁵

3.5 Att återta funktionen i företaget

I den tredje och avslutande fasen behandlas huruvida företaget kan återta den outsourcade funktionen och vilka komplikationer som kan uppstå. Situationen då företaget eller den outsourcade funktionen förändrats så pass mycket att en insourcing inte är möjlig beskrivs också, samt hur detta möjligen kan undvikas.

3.5.1 Irreversibilitet

*”irreversibel [-si’-] adj. -t irreversibla,
icke omvändbar; obotlig”⁹⁶*

Ett fenomen som kan inträffa då företaget väljer att insourca en tidigare outsourcade funktion kan benämnas irreversibilitet. Med detta menas att funktionen inte längre passar in i företaget, och kan helt enkelt inte återtas till företaget för att fylla den funktion den var menad till innan outsourcingbeslutet togs⁹⁷.

Vad innebär detta för företaget och hur kan detta förebyggas? Ur företagets synpunkt innebär detta fenomenet att förutsättningarna förändrats, antingen internt eller externt. Beslutet att insourca kan föranledas av ett behov för företaget att ha funktionen i egen regi, eller att samarbetet med leverantören avslutas. Det är då viktigt att se hur företaget respektive den funktion som ska insourcas har förändrats under det stadium som vi benämmt *fas 2*. Viktigt att påpeka är att processen att insourca inte är omöjlig. Det kan istället innebära att det som insourcas inte längre är kompatibelt med företaget det ska integreras med. Antingen beroende på förändringar inom företaget eller den outsourcade funktionen.⁹⁸

⁹⁴ Grant, R., (2003), *Contemporary strategy analysis*

⁹⁵ Arnelid, H., (1997), *15 storföretag 96-97: Tema outsourcing*

⁹⁶ Svenska Akademiens ordbok över svenska språket, (1998), Norstedts Förlag

⁹⁷ Wasner, R., (1999), *The outsourcing process, strategic and operational realities*

⁹⁸ *ibid.*

3.5.2 Företagets förändring

Då företaget outsourcar den berörda funktionen lämnas ansvaret över till underleverantören. Nivån av samarbete mellan de två parterna är till stor del avgörande med avseende på företagets förmåga att vid en senare tidpunkt återintegrera funktionen. En relation med leverantören där det saknas samarbete kan leda till att företagets kunskap inom området urholkas och det finns inte längre någon kvar inom organisationen som tillfredsställande kan sköta det arbete som ska insourcas, vilket innebär att företaget inte kan ha funktionen i egen regi. Kostnaden för att ha funktionen internt överstiger då kostnaden att ha den outsourcad, vilket innebär att funktionen förblir outsourcad⁹⁹. Denna typ av *defensivt* närmande av problemet kan leda till att en ond cirkel skapas som ytterligare försämrar företagets möjligheter att insourca den berörda funktionen¹⁰⁰.

Samarbete med syfte att kontrollera är även viktigt då det lätt kan hända att företaget släppt kontrollen över den outsourcade funktionen till leverantören och på så sätt tappat förbindelsen som tidigare funnits mellan funktionen och den numera externa enheten. Bettis et al¹⁰¹ beskriver även faran med ett väl fungerande samarbete, och dess koppling till att företaget tappar kontrollen. De menar att då leverantören kontinuerligt levererar varan eller tjänsten på ett fullt tillfredsställande sätt, stiger företagets förtroende för leverantören och ett förtroende byggs upp. Behovet att kontrollera kvaliteten på den levererade varan eller tjänsten minskar och till slut förlitar sig företaget helt på leverantörens kompetens inom området och avskaffar all kontroll.

3.5.3 Förändring på den outsourcade funktionen

Detta fenomen beskrivs på två sätt, funktionen som outsourcas kan förändras. Detta innebär att den kan få en helt ny betydelse för företaget och tillföra mer än vad den gjorde innan den outsourcades. Det andra sättet att se på förändringen av den outsourcade funktionen är att se hur den påverkar andra funktioner inom företaget.¹⁰² Då en funktion outsourcas, exempelvis av tidigare angivna skäl, är företaget fullt medvetet om vad som läggs ut på en underleverantör. Däremot så genomgår funktionen förändringar när den är under någon annans regi¹⁰³. Företaget har på så sätt svårt att uppskatta huruvida funktionen förändras på ett gynnsamt sätt. Tillsammans med att företaget tappar kontrollen, eller ger upp denna frivilligt, försämrar det ytterligare att förutse åt vilket håll funktionen utvecklas. Denna förändring innebär att insourcing kan försämrars då det inte längre är samma funktion som ska integreras till företaget.¹⁰⁴

⁹⁹ Bettis, R A., et al, (1992), "Outsourcing and industrial decline"

¹⁰⁰ ibid.

¹⁰¹ Bettis, R A., et al, (1992), "Outsourcing and industrial decline"

¹⁰² Hill, C., (1998), "Insourcing the outsourced library: The sun story"

¹⁰³ ibid.

¹⁰⁴ Wasner, R., (1994), *The outsourcing process, strategic and operational realities*

4 Empiri

I empirin kommer vi att presentera våra intervjuföretag, samt den information som vi utläste ifrån våra intervjuer. Texten presenteras utifrån våra intervjuer och struktureras utifrån våra tre faser.

4.1 HemoCue AB

HemoCue är ett företag beläget i Ängelholm och arbetar med sjukvårdsprodukter. De utvecklar, tillverkar och marknadsför blodmätningssystem till sjukhus och vårdcentraler. Kontakt och intervjuperson var Stefan Wahlqvist – Manager of technical operations.

4.1.1 Motiv bakom outsourcing

I HemoCue är två avdelningar outsourceade, båda har stor betydelse för företaget och är en viktig del i HemoCues slutprodukt, nämligen diagnosmaskinerna.

Tillverkning av elektronikdelar för HemoCues diagnosmaskiner är outsourceat till en extern leverantör. Enligt Wahlqvist, sker outsourcingen av elektronik för att produktionstekniken inom detta område är så pass enkel att alla kan göra det. Wahlqvist hävdar att tekniken är så pass standardiserad att de kan gå till vilket företag som helst med ett kretskort och be dessa massproducera korten. Fler anledningar att elektronikdelen inte finns inom företaget är att det helt enkelt inte är kostnadseffektivt att producera själv, leverantörerna producerar så pass stora mängder att deras pris alltid kommer att vara lägre än priset på det internt producerade.

Vidare påpekar Wahlqvist att den elektroniska delen kräver en helt annan kompetens än det som ligger i företagets fokus. Tekniken inom detta område är så snabbt föränderlig och Wahlqvist anser att då den ligger utlagd på en extern leverantör blir företaget mer flexibelt och ”hängar lättare med i svängarna”.

Den andra funktionen som HemoCue outsourcear är produktionen av en behållare som benämns som kuvett. Kuvetten är den behållare som blodet samlas upp i innan den placeras i maskinen för diagnos. Produktionen av denna behållare kallas formsprutning. Anledning till att denna produktion outsourceades var viljan att fokusera sig på företagets kärnkompetens, nämligen medicinskt teknisk mätkemi.

4.1.2 Vad görs under tiden av outsourcing?

Samarbetet mellan HemoCue och deras leverantör för kuvetterna har en enda och mycket viktig funktion för HemoCue, kontroll. Wahlqvist klargör mycket noga att HemoCue inte är intresserad av ett djupt samarbete med underleverantören utan är istället fokuserad på att kontrollera dessa så att de lever upp till de hårda kvalitetskrav som HemoCue har på sina produkter.

Dessa kontroller sker ofta och kontakten med underleverantören upprätthålls genom möten som hålls varje vecka. HemoCue har allt arbete planlagt och strukturerat angående hur underleverantören ska arbeta, alla planer och utvecklingar sker inom företaget och lämnas sedan över till leverantörerna med noga anvisningar angående hur de ska gå till väga. Arbetet sker på HemoCues villkor och företaget äger även alla verktyg och ritningar som underleverantören arbetar med. En av anledningarna till detta hårda styre är för att HemoCue ska kunna överföra sitt eget kvalitetstänkande till sina leverantörer.

På elektroniksidan finns för närvarande inget samarbete med leverantörerna. Vid regelbundna tidpunkter hyrs konsulter in som tillsammans med företaget utvecklar nya eller förbättrar de elektroniska delarna i HemoCues maskiner. Dessa specifikationer förmedlas sedan till leverantörerna som startar produktion av delarna. De hårda kontrollerna som finns i samband med kuvettproduktionen återfinns inte här. Enligt Wahlqvist är detta för att de inte har samma krav på produkten, dessutom tas elektroniken in i företaget och genomgår en kalibrering innan den monteras i mätinstrumenten. Det innebär att HemoCue har möjlighet att upptäcka eventuella fel på produkterna innan de når slutkunden. I kuvettens fall är detta en färdig produkt som kommer från leverantören och distribueras direkt till slutkunden.

HemoCue genomför löpande förbättringar av slutprodukterna genom forskning och utveckling som är en viktig del inom företaget. Parallellt utbildas även personalen för att kunna utnyttja den nya tekniken. Wahlqvist berättar att HemoCue på senare tid utvecklat en förbättrad variant av mätinstrument som inneburit att de beslutat minska andelen outsourcing av kuvetttillverkningen. Detta har medfört att företaget förberett sig på att insourca denna funktion och de investeringar och utbildningar som krävts har genomförts under tiden. Wahlqvist berättar att det var möjligheten att återfå kontrollen på värdekedjan som till stor del låg bakom beslutet att insourca produktionen.

Att insourcingen skulle kunna förändra företaget var HemoCue väl medvetna om, de insåg att produktionspersonalen skulle bli mer maskinoperatörer och vara tvungna att jobba under skiftförhållanden istället för de tidigare projektformerna.

För elektronikdelarna görs ingen ansträngning att arbeta för en eventuell insourcing. Detta för att Wahlqvist anser denna typ av arbete vara så långt ifrån kärnverksamheten att de inte ser sig ha produktionen inom företaget på en överskådlig framtid. Wahlqvist framhäver återigen att denna bransch utvecklas så snabbt att det är bättre för företaget att förlita sig på externa leverantörer. Det är

inte heller någon fara att hitta en samarbetspartner inom området då det enligt Wahlqvist finns *”hur många som helst som klarar av detta arbete”*.

4.1.3 Att återta funktionen i företaget

HemoCue har under en lång tid förberett sig för att insourca en del av produktionen av kuvetterna. De har utbildat personal och investerat i material parallellt med att outsourcingprocessen har pågått. De är därför förberedda på att återta funktionen inom företaget. Enligt Wahlqvist har det nära samarbete och kontroll som HemoCue har haft med leverantören inneburit att funktionen stått nära företaget och aldrig hamnat så långt bort att kompetensen försvunnit ur företaget.

Wahlqvist anser att det alltid är bäst att vara parten som först tar steget att avsluta samarbetet. Han berättar att beslutet att insourca togs utan att leverantören hade vetskap om detta och att det sedan testades i projektform för att se hur resultatet skulle bli vid en eventuell insourcing.

Wahlqvist menar att möjligheten till utökad kontroll över värdekedjan, samt möjligheten att utföra kvalitetskontroller själv och på samma dag som montering sker, var anledningar som starkt motiverade beslutet att insourca. Wahlqvist ser heller inga problem med att återta funktionen till företaget då de fortlöpande arbetat med att utbilda sin personal samt att investera i de maskiner och inventarier som behövs för att funktionen ska återfinnas i företaget. Enligt Wahlqvist är *”förarbetet så pass väl gjort att det inte ska vara några problem [...] att återta funktionen i företaget”*.

4.2 DFDS Transport AB

DFDS Transport AB är ett transport och logistikföretag verksamt inom Europa. Det svenska företaget är ett dotterbolag till det danska globala DSV-koncernen och de har ca 10 000 medarbetare. Vi intervjuade VD Henrik Holm den 5 maj 2004.

4.2.1 Motiv bakom outsourcing

För DFDS är outsourcing inget nytt. Henrik Holm menar att transportbranschen i sig är uppbyggd mycket runt outsourcing då stora delar av logistiken vilar på outsourcingavtal. Holm påpekar att företagen tidigare hade egna lastbilar som hanterade transporten, men att detta efterhand har försvunnit helt. Den största delen som DFDS outsourcar är åkeriverksamheten. DFDS har länge haft outsourcing som en del av sin affärsidé och det har numera blivit en del av företagets kultur.

Anledningen till outsourcing av åkeriverksamheten menar Holm är att uppnå en större grad av flexibilitet. Han menar att det är naturligt att DFDS ska ägna sig åt

sin kärnverksamhet som är ”speditörer och transport”¹⁰⁵ och detta underlättas genom den flexibilitet som outsourcingen medför. Flexibiliteten uppnås genom att åkeriföretagen som kör åt DFDS får ta de toppar och dalar som kan uppstå i efterfrågan. Det kan vara svårt för företaget att förutspå hur efterfrågan på deras tjänster kommer att se ut.

Nyligen har DFDS även outsourcat sin IT-avdelning. Förhoppningen med denna outsourcing är att DFDS ska få en starkare utveckling på IT-området. Holm menar att den nuvarande leverantören Accenture med 8-10 000 anställda har större kunskap och därmed större möjlighet att utveckla IT-systemet än vad DFDS själv skulle ha. Systemet är dessutom mycket komplicerat då det har ansvar för att styra 6 000 lastbilstrailers runt om i Europa. Holm anser att Accenture som övertog funktionen är bättre på just programmeringen av systemet som de dessutom gör till en lägre kostnad. Förhoppningen är att Accenture ska bidra med större kunskap om IT-funktionen och att outsourcingen i sig ska bidra med en högre flexibilitet. Han medger att outsourcingen kommer att sänka kostnader på IT-området men att detta absolut inte var huvudskälet till outsourcingen.

I IT-branschens begynnelse var det väldigt populärt med outsourcing av denna funktion. Detta fungerade inte alltid optimalt och anledningen menar Holm var att företagen inte visste hur ansvarsfördelningen skulle se ut. Det fanns inga tydliga gränser över vad som faktiskt ingick i outsourcingen. Detta var en anledning till att DFDS valde att outsourca ”brett”¹⁰⁶ när det gällde IT-funktionen.

DFDS har hittills inte stött på några problem med den outsourcade IT-funktionen. Anledningen till detta tror dock Holm är att det är så pass nytt. Alla inom företaget är inställda på succé och då är det lätt att förblindas. Holm medger att det inte är omöjligt att problem kommer att uppstå i framtiden.

Trots en väldigt positiv inställning till outsourcing menar Holm att det även fört med sig negativa aspekter. Han anser att DFDS tidigare hade en oerhört stor flexibilitet när det gällde hur de kunde styra sina anställda inom IT-sektorn. Tidigare kunde de i princip utan varsel omfördela arbetsuppgifter när något inom IT-funktionen behövde åtgärdas. Enligt Holm kunde företaget använda de anställda till ”att släcka bränder”.

Med en partner som istället sköter funktionen så upplever Holm det som mer byråkratiskt. Möjligheten över att ta itu med akuta arbetsuppgifter minskar. Saker kommer nu mer i viss prioriteringsordning som är svårare att bryta. Detta är dock inte enbart negativt utan i det långa loppet tror Holm att det är positivt med mer struktur. Problemet de hade tidigare var att IT-avdelningen inte gjorde annat än släckte bränder. De hann inte med sina egentliga arbetsuppgifter och detta hoppas de nu kunna undvika på DFDS. Ansvaret för att IT-funktionen ska fungera ligger nu hos Accenture och det ligger hos dem att utföra arbetet på sitt sätt.

¹⁰⁵ Barfod, N., ”Transportgigant lägger IT-kørsel ud i byen”, 2004-05-04, sid 6

¹⁰⁶ Henrik Holm, DFDS Transport AB, 2004-05-05

4.2.2 Vad görs under tiden av outsourcing?

Som tidigare nämnts outsourcar DFDS två stora delar av sin verksamhet i Sverige, åkeriverksamheten samt IT-avdelningen. När det gäller DFDS åkeriverksamhet är inte all transport outsourcad utan de har kvar en liten del på 100 bilar i ett separat företag, DFDS Dahlqvist AB. Syftet med biföretaget är inte att bibehålla kärnkompetens inom åkeriverksamheten utan att fortlöpande under outsourcingprocessen få möjlighet att benchmarka sig mot övriga åkare. Detta hjälper DFDS att se kostnaden för att driva en åkeriverksamhet och på så sätt säkerställa att de betalar rätt pris för den outsourcade åkeriverksamheten. Detta kan vara i form av att se på vad det kostar att driva en lastbil, kostnad för ny teknologi, vilken lönenivå en chaufför ligger på och på så sätt få ett starkare förhandlingsläge med den andre parten då DFDS har information angående vilka och hur höga kostnaderna är.

När det gäller outsourcing av IT-avdelningen är syftet att utveckla verksamheten vilket innebär att företaget kan optimera sina processer och bli mer flexibel. Relationen med Accenture vid outsourcing av IT-avdelningen är djupare än relationen som DFDS har med åkeriföretagen. Syftet med outsourcing av IT-avdelningen är att uppnå största möjliga funktionella system vilket görs med en partner och ett djupt samarbete, medan åkeridelen har ett flertal partners med mindre samarbete där priset är den styrande faktorn. För att uppnå och behålla den djupa och nära relationen inom IT-delen har DFDS upprättat ett tioårsavtal med Accenture. Detta har skapat möjligheten till en vi-känsla vilket kan leda till en ömsesidig förståelse för motpartens affärsverksamhet och därmed bidra till den djupa relation som krävs för en så pass komplex och viktig funktion. Detta kan i sin tur leda till att DFDS över tiden får bättre lönsamhet och en ökad effektivisering av transporter. DFDS har även låtit personal från den tidigare IT-avdelningen börja arbeta hos Accenture. Detta har inneburit att kvaliteten säkrats och att Accenture har fått kunskap om DFDS bransch och organisation samt en möjlighet att förstå sig på deras idéstrategi. Holm anser att detta har varit mycket viktigt för att Accenture skulle få den kunskap som behövdes för att kunna lösa DFDS krav på IT-funktionen.

Holm ser inga problem med att kunskap om DFDS innersta kärna försvinner ut ur företaget med personalen eftersom DFDS genom kontrakt har förhindrat spridning av information till konkurrenter. Holm tror inte heller att det är så enkelt att kopiera en affärsidé till en verksamhet och framförallt inte DFDS kärnverksamhet då denna bygger på ett invecklat logistiktrailersystem. Förflyttningen av IT-medarbetarna anser Holm kan innebära fördelar för de anställda eftersom de får en helt annan status hos Accenture då IT-verksamhet är Accentures kärnverksamhet. De anställda blir då ansedda som den viktigaste resursen. Deras arbetsinsats får en helt annan uppskattning hos Accenture medan hos DFDS var de en stödfunktion som bara fick uppmärksamhet då det uppstod problem med IT-systemet. Den ökade uppmärksamheten kan öka IT-medarbetarnas effektivitet samt glädjen för arbetet, vilket i sin tur kan stärka banden mellan företagen. Det finns dock en risk med detta enligt Holm. Då medarbetarna trivs inom Accentures organisation blir det svårare att återta personalen om DFDS framöver skulle vilja insourca IT-funktionen igen. Detta

innebär att DFDS vid en eventuell insourcing skulle tvingas söka efter nya medarbetare som inte har nödvändig kunskap om deras processer.

Holm menar att risken att relationen ska brytas är liten. DFDS har skapat ett IT-board där Holm är ordförande. Syftet med denna IT-styrelse är att ställa krav angående IT-systemet till Accenture och på så sätt upprätthålls en nära och ständig dialog mellan parterna. Detta skulle då bidra till att parterna inte tillåts växa ifrån varandra utan att problem som uppstår kommer att lösas efter hand. Valet av Accenture som IT-partner togs delvis med tanke på deras storlek. DFDS är som tidigare nämnt ett företag verksamt i flera europeiska länder samt att de planerar en vidare utvidgning. Accenture har verksamhet i länder som till stora delar motsvarar DFDS planerade geografiska utvidgning. Holm menar att det skulle krävas en enorm arbetsinsats av DFDS centralfunktion om de själva skulle sköta IT-funktionen själv i dessa länder och då är det bättre att ha en stark partner som redan har verksamhet i dessa länder. Vidare menar Holm att storleken har betydelse eftersom det företag som tar över den outsourcade funktionen måste ha förmåga och resurserna att sköta den. DFDS IT-funktion är komplex och oerhört viktig för dem vilket gör att det krävs ett kompetent IT-företag med tillräckliga resurser att ta hand om den.

4.2.3 Att återta funktionen i företaget

DFDS har inga planer på att lyfta in IT-funktionen igen. Holm menar att de nu har tagit ett beslut och valt strategi för hur IT-frågan ska lösas. Som tidigare beskrivits löper avtalet på väldigt lång sikt vilket visar båda parter intresse av att få relationen att fungera. Han medger att de inte kan vara säkra på att det kommer att fungera med Accenture som leverantör och att de har möjlighet att "*lämna äktenskapet*"¹⁰⁷ vilket innebär avsluta samarbetet. Om detta skulle inträffa kommer DFDS att i första hand söka efter andra leverantörer som kan tillgodose deras behov. Han tror inte att det ska bli något problem då det finns flera olika leverantörer som skulle kunna tillgodose DFDS krav på IT-systemet.

Holm tror på beslutet att outsourca IT-funktionen. Det är som sagt inte deras kärnverksamhet och då är det bättre att outsourca det till någon som har det som sin kärnverksamhet. På detta sätt menar Holm att DFDS faktiskt kommer att få större kompetens inom IT jämfört med vad de hade tidigare.

Trots att de outsourcat en tidigare väldigt omfattande del av sin verksamhet så menar Holm att det inte är så stora resurser som frigjorts. Främsta anledningen till detta är att Accenture tog över 72 anställda som DFDS hade inom IT. En del kapital frigjordes när de sålde av sitt innehav av hårdvara men det har ingen större inverkan på DFDS verksamhet.

¹⁰⁷ Henrik Holm, DFDS Transport AB, 2004-05-05

4.3 ICA Handlarna AB

ICA handlarna AB är ett livsmedelsföretag med ca 40 000 medarbetare och ca 3 000 butiker i Skandinavien och Baltikum. Företagets kärnverksamhet består i försäljning av livsmedel i butiker. Vi gjorde en intervju med Ragnar Steen, avtalsansvarig inom logistik, samt ansvarig för business control inom logistik support funktionen, på ICA Centrallager för frukt och grönt i Helsingborg den 10 maj 2004.

4.3.1 Motiv bakom outsourcing

ICAs inställning gentemot outsourcing kan karakteriseras av de frågor som Ragnar Steen i inledningen av vår intervju ställer högt till sig själv:

"Kan jag outsourca någon verksamhet för att frigöra kapital?"

"Det är en fråga om kärnverksamhet"

"Var gör mina pengar mest nytta?"

Detta kommer vara en linje som återfinns i varje outsourcingbeslut, möjligheten att frigöra kapital samt på vad kapitalet ska satsas.

ICA outsourcar många olika funktioner och för att begränsa oss och underlätta diskussionen så anser vi, och även Steen att det underlättar om vi tittar på ett begränsat antal funktioner som dessutom är av stor vikt för företaget.

De tre outsourcade funktionerna är

- truckparker
- mognadsanläggning för bananer
- transport

Truckparkerna

ICA äger ett antal distributionsenheter eller centrallager som ska försörja landets ICA-butiker med varor. I dessa centrallager, som alla är av väsentlig storlek, arbetas i princip uteslutande med truckar för att transportera varorna inom lagret, och till de lastbilar som sedan kör varorna vidare. Således krävs ett stort antal av dessa truckar. Steen räknar med att det finns över 1500 truckar utspridda på de olika centrallagerna och de binder tillsammans mer än 100 miljoner kronor. I december 2003 förhandlade ICA med olika truckleverantörer om att sälja ut hela truckparken och sedan hyra in tjänsten igen. Detta innebar för ICA att de nu hyrde in alla sina truckar och även ett serviceavtal som gäller den regelbundna service som krävs för att underhålla dessa truckar. Enligt Steen innebar det nya avtalet att de fick en kostnad som innehåller amortering plus ränta, en servicekostnad samt en viss marginal för leverantören. Steen beräknar att det blir ungefär samma kostnad tillbaka, men understryker att de nu frigjort kapital och effektiviserat. Drivkraften var att frigöra kapital och få ner kostnaderna samt att kunna placera resurserna på något annat.

Steen påpekar självmant att då truckparken sålts av, tappar företaget sin kompetens inom området. Istället tvingas företaget köpa in denna kompetens av leverantören. Tidigare har det funnits en enhet inom varje lager som driver underhåll för truckarna och ser till så att dessa är driftsäkra. Detta som nu sålts till leverantören innebär att de anställda inom enheten bytt arbetsgivare och om ICA beslutar som Steen uttrycker det *"vända på smeten"* det vill säga insourca så är det inte säkert att företaget kan få tillbaka dessa personer.

Mognadsanläggningar för bananer

Då en banan anländer till Sverige är den grön och hård, det krävs då att den mognas fram. Detta gör ICA i mognadsanläggningar där bananerna placeras i ett stort rum som kan rymma 1000 kartonger bananer. Här tillförs sedan värme och etylengas i en process för att få bananen att mogna. ICA ägde tidigare 4 sådana anläggningar men hösten 2003 beslutade ICAs ledning att denna verksamhet inte var en del av ICAs kärnverksamhet och beslutet blev att outsourca denna avdelning. Steen påpekar att fanns olika åsikter angående huruvida mognadsanläggningen var en del av kärnverksamhet eller ej. Försäljning av bananer uppgår till 1 % av ICAs totala försäljning, vilket Steen anser vara en väsentlig summa och skäl att se anläggningen som en del av kärnverksamheten.

Steen fick i uppdrag att träffa potentiella köpare och till slut beslöt ICA att sälja mognadsanläggningarna till fruktleverantören Chiquita. I avtalet fördes anläggningen, inventarier samt all personal som var anställda på anläggningen över till Chiquita. Den kunskap som krävdes för att sköta mognadsprocessen var bunden till personalen och följde således med dessa över till Chiquita. Ingen inom ICA koncernen var kompetent att sköta denna form av process utan hela verksamheten outsourcades nu ut till en underleverantör. Även om en anledning till att försäljningen ägde rum var att mognadsprocessen inte var del av kärnverksamheten så var huvudmotivet möjligheten att frigöra kapital.

Transport

För närvarande finns ca 600-700 lastbilar som sköter distributionen av varor från ICAs centrallager. Dessa kör sammanlagt ca 10000 mil om dagen och levererar varor till alla butiker. Av dessa lastbilar har ca 500 för närvarande outsourcades och de resterande skall enligt Steen outsourcas vid *"lämpligt tillfälle"*. Återigen är det möjligheten att frigöra kapital som är orsaken till outsourcing av åkeriverksamheten. Även om ICA till viss del innehaft en åkeriverksamhet har de valt att frigöra kapital genom att lägga ut denna på en extern leverantör. ICA anser det inte nödvändigt att ha den enorma mängd kapital investerat i lastbilarna som det faktiskt skulle innebära om de varit tvungna att äga alla lastbilar. Steen uppskattar denna kostnad till *"en bra bit över en miljard"*. På samma sätt som med outsourcingen av truckar innebär det nu att service och underhåll sköts av en extern part.

4.3.2 Vad görs under tiden av outsourcing?

Truckparkerna

Inom truckparkerna har service och underhåll överlåtits till en extern leverantör som sköter allt på plats i ICAs centrallager. Det finns inget riktigt samarbete mellan ICA och leverantören av truckar. Kontakt mellan de två parterna uppstår endast då något felaktigt konstateras med truckarna. Steen påpekar ett problem med denna brist av relation då de inte har några klara gränser över var ICAs ansvar slutar och leverantörens börjar. Det spenderas då onödig tid på att felsöka för att finna anledningen till felet och sedan tilldela skuld. Kunskapen som krävs för att utföra detta arbete återfinns nu helt och hållet på leverantörens sida och ingen inom ICA klarar längre av detta arbete. Något samarbete för att försöka återföra denna kunskap in i företaget genom exempelvis samarbete med leverantören finns inte. ICA anser att de på annat håll kan köpa in truckar om kontraktet med den nuvarande leverantören avslutas.

Mognadsanläggningar för bananer

Återigen beskriver Steen att ett nära samarbete inte finns med leverantören, dock är Steen inte oroad då han inte anser relationen vara hotat. Dessutom har ICA skyddat sig mot eventuella kontraktsbrott som Chiquita kan göra sig skyldiga till. I de fall då kontraktsbrott sker har ICA en köpoption att till ett tidigare fastställt pris köpa tillbaks hela mognadsanläggningen. Steen är dock mycket väl medveten om det faktum att kompetensen kanske inte går att köpa tillbaka till företaget. Däremot anser Steen att kompetensen går att hitta på annat håll, *”det är bara en fråga om pris.”* Kontraktet är ett sätt att säkerställa ett tillfredställande samarbete mellan parterna. Kontraktet löper på 10 år och förnyas automatiskt om inga invändningar görs.

ICA ser sin storlek som ett sätt att behålla Chiquita som leverantör av bananer. Genom att de köper stora mängder bananer från Chiquita innebär detta att det även ligger i Chiquitas intressen att fortsätta samarbetet med ICA. Därför finns det ett incitament för Chiquita att leva upp till de krav som ställs av ICA, detta är i alla fall förhoppningen från ICAs sida.

Tanken och säkerheten med att möjligheten till ett återtagande av denna funktion finns menar ICA är deras skydd i det fall då relationen med Chiquita måste avbrytas. Detta är det enda skyddsnät som ICA har om problem skulle uppstå. Det finns ingen tanke att i framtiden återta denna funktion, och därför gör ICA inget arbete alls med att försöka bevara kompetens inom området eller några satsningar på att förbereda en insourcing av funktionen. Det som skulle föranleda en eventuell insourcing är om Chiquita missköter sig och inte lyckas leverera varor som är tillfredställande, och då utnyttjas klausulen i kontraktet som ger ICA möjligheten att köpa tillbaks anläggningen. Problemet som Steen ser det, är att ICA endast köper tillbaka maskinerna och inventarierna. Steen säger *”prylarna är egentligen det lilla men det svåra är ju att få tillbaka kompetensen”*. För detta har

ICA inget förberedande arbete utan ser det istället som ett problem som får behandlas då det blir aktuellt.

Alternativet är att byta leverantör om relationen inte fungerar på ett tillfredställande sätt och enligt Steen finns det flera leverantörer av bananer i Sverige. Dock är det ingen av dessa som klarar av kapaciteten att leverera den mängd bananer som ICA kräver.

Transport

De lastbilar som är outsourcade för närvarande är placerade under ansvaret hos externa åkerier. Dessa åkerier tillhandahåller även chauffören samt står självständigt för all service som dessa lastbilar behöver. Relationen präglas av bristen på samarbete och istället är det andra faktorer som gör att ICA är säkra på att åkerierna vill fortsätta arbetet tillsammans. ICA har som krav på de lastbilarna som levererar ICAs varor att de ska vara specialdimensionerade för ICAs produkter samt fylla de krav som ICA ställer på åkerierna. Detta innebär enligt Steen att åkerierna till viss del inte har något annat val än att köra för ICA. Dessutom är ICA en så stor kund att det återigen ligger i båda parter intresse att relationen upprätthålls. Samarbetet med åkerierna ligger till stor del på samma grad som med leverantören för truckparkerna, d.v.s. kontakt upprättas endast vid de tillfällen det uppstår problem och något behöver rättas till.

4.3.3 Att återta funktionen i företaget

Inledande är det viktigt att nämna det faktumet som Steen var noga med att påpeka, nämligen att det inte finns några planer att inom överskådlig tid insourca de tidigare nämnda funktionerna. ICA väljer istället att gardera sig mot att leverantören missköter sig, samt att skapa ett beroendeförhållande så att den andra parten till stor del skulle göra en förlustaffär i det fall relationen avslutades. Steen påpekar att om relationen med leverantörerna avslutas finns det alltid en lösning. Det handlar helt enkelt om att antingen finna en annan leverantör kapabel att möta ICAs krav, eller att insourca funktionen igen. Steen är fullt medveten att det inte går att få tillbaka den outsourcade funktionen i samma form som tidigare men säger att de ändå uppnått en hög grad av flexibilitet genom att insourca funktionerna. Detta för att de har möjligheten att vid ett eventuellt avslutande av samarbetet antingen köpa tillbaka maskinerna, eller att kunna byta till en av de många leverantörerna på marknaden. Samtidigt medger Steen det sedan skulle ta tid för de nya leverantörerna att akklimatisera sig till ICAs krav och inser att detta skulle kunna innebära ett problem.

Alternativet att insourca de funktionerna är alltid en möjlighet för ICA, detta är en fördel med den flexibilitet som ICA uppnått. Detta handlar dock endast om maskiner och inventarier, på frågan angående hur kompetensen ska kunna återställas till företaget svarar Steen: *”Men jag tror nog att man kan se det så att insourca går alltid, det är bara en prisfråga [...] men man kan alltid köpa sig fri, det är ingenting märkligt”*.

4.4 Luftfartsverket

Luftfartsverket är en statlig myndighet som ansvarar för Sveriges flygplatser. Deras arbetsuppgifter är att ansvara för säkerhet, flygledning och underhåll på flygplatserna. Vi intervjuade tre personer ur ledningsgruppen den 12 maj 2004 på Sturup-Malmö flygplats. Personerna var Lennart Björk, flygplatschef. Personalchef Lotta Brantlind och säkerhetschef Mats Lindell.

4.4.1 Motiv bakom outsourcing

Luftfartsverket Sturup (LFV) outsourcar i dagens läge en mängd olika funktioner, varav en kräver extra uppmärksamhet. Security, det vill säga säkerheten på Sturups flygplats, är för närvarande outsourcad till Falck Security. Anledningar till att LFV valt att outsourca denna funktion beror på följande,

- Kvalitet
- Integritet
- Säkerhet
- Ekonomi

LFV är medvetna om att de i dagens läge inte kan uppnå den nivå av kompetens som finns och krävs av säkerhet på en flygplats. Nya och hårdare säkerhetsregler angående flygtrafik och övervakning på flygplatser har lett till att LFV valt en extern leverantör som ansvarig för säkerhetsdetaljerna. Det är dock viktigt för LFV att säkerhetskontrollerna görs som om det vore egen personal, det vill säga LFV är väldigt måna om att det för allmänheten inte märks någon skillnad angående vem det är som utför kontrollen. Allmänheten ska alltid uppfatta det som om LFV utför säkerhetskontrollerna, annars anser LFV att de brister i kommunikation och samarbete med Falck.

Integriteten då det gäller säkerhetskontroller på flygplatsen är väldigt viktig för LFV. LFV ansåg att det kunde skada integriteten om de använde sig av en egen säkerhetstjänst som skulle kontrollera den egna verksamheten. Även på personalnivå var det ett problem då det kunde skapa dålig stämning om de anställda kontrollerade sina vänner. Det ansågs då vara en bra lösning på detta problem om säkerhetstjänsten lades ut på en extern och självständig leverantör.

Leverantörens kompetens inom säkerhetsområdet var också en bärande faktor till att beslutet föll på outsourcing. Säkerhet är väldigt viktigt för en flygplats och det ställs höga krav på denna. LFV väljer att ha funktionen outsourcad då leverantören har högre kompetens inom området, detta då de fokuserat sig på en nischverksamhet. *”De kan lättare göra omdisposition av sina resurser”*¹⁰⁸. Leverantörerna har kortare ledtider då det gäller förändringar, nyheter och implementering av dessa.

¹⁰⁸ Mats Lindell, Säkerhetschef, Luftfartsverket, 2004-05-12

Frågan om ekonomi diskuterades också, och var även det en viktig faktor bakom beslutet att outsourca. I LFVs policy angående sourcingverksamhet står det under *syfte för outsourcing* bland annat:

- Förbättra ekonomi
- Förbättra resultat, genom att producera till lägre kostnad
- Frigöra personella resurser för utveckling av ny verksamhet, genom att engagera externa resurser inom pågående verksamhet

Att förbättra det ekonomiska resultatet genom outsourcing är något som teorin framhäver som en viktig punkt. Däremot är det viktigt att påpeka ägande situationen, LFV är statligt ägd och har inte samma förutsättningar då det gäller ekonomi. De arbetar med målstyrning och ska uppnå ett visst resultat inom de ramar som är fastställda. Björk klargör att de inte fungerar som ett vanligt aktiebolag och får inte behålla alla medel. De har ingen överföring av vinst likt privata företag. Däremot är det lättare att motivera investeringar och resursfördelning om företaget klarar sina uppsatta mål.

Personalfrågan är också tongivande bakom ett beslut att outsourca eller inte. Den personal som påverkas måste tas hand om och det finns en utarbetad arbetsgång angående de arbetsrättsliga aspekterna. Enligt Björk var *”enbart dålig lönsamhet kan inte motivera uppsägning”*.

4.4.2 Vad görs under tiden av outsourcing?

Det finns ett välutvecklat samarbete mellan LFV och leverantören för den outsourceade tjänsten. Den person anställd av LFV, som sköter samarbetet, ska inom sitt område besitta något som benämns av LFV som beställarkompetens. Med detta avses en kunskap inom området och en möjlighet att ta välgrundade beslut som kan beröra nämnda verksamhet. Personen med beställarkompetensen jobbar nära tillsammans med den outsourceade funktionen och följer ständigt upp det arbete som pågår. Denna person utför ständigt inspektioner och kontroller på arbetet, ur LFV synpunkt får *inget* gå fel inom denna verksamhet. *”Vi tullar aldrig på säkerheten, ibland kan den även vara styrande över ekonomin”*¹⁰⁹. Detta samarbete mellan LFV och leverantören är något som ständigt ses över och utvecklas.

Samarbetet är så pass välutvecklat att Lindell ser en risk att det blir för nära samarbete. Med detta menar han att det uppstår ett identitetsproblem där antingen anställda ur LFV lierar sig med leverantören eller tvärtom. Personen som innehar beställarkompetensen måste förbli objektiv och se helheten i samarbetet. Det måste hela tiden finnas en klar gräns angående vem som tillhör LFV och vem som tillhör leverantören. Beställarkompetensen måste även kontinuerligt förbättras och hållas uppdaterad, detta för att förhindra informationsasymmetri där leverantören har övertaget. I de fall denna situation uppstår styr leverantören fullständigt och kan ställa sina egna krav på resurser och villkor. Det är viktigt för LFV att vara

¹⁰⁹ ibid.

”up to date”¹¹⁰ annars styr leverantören allt och då kan kostnaden lätt öka flerfaldigt. Det är för LFV en viktig del av det dagliga arbetet att löpande utvärdera de funktioner som är outsourcade. LFV ser det som en utvecklingsmöjlighet att ständigt hålla sig á jour men även som ett sätt att fästställa att de håller kvalitetskraven. För att ytterligare försäkra sig om att beställarkompetensen är tillräcklig för att kunna sköta arbetet samt kontrollera leverantörens arbete, sker en besiktning av denna persons kunskap. Han eller hon får avlägga ett skriftligt prov för att bevisa inom regelbundna intervall att kompetensen existerar. Uppnås inte detta förlorar personen ifråga sin licens, på så vis finns ånyo en tillsyn över kompetensen. Senare kommer även en objektiv tillsynsmyndighet och inspektion att slås samman för att göra inspektioner. Det blir då ett skarpare läge när en annan myndighet utför kontrollerna, ett steg i rätt riktning tycker Björk.

En anledning till att detta minutiösa kontrollarbete utförs är att de ska kunna avgöra då leverantören inte klarar av att uppfylla kraven. Enda sättet att veta hur och om leverantören misslyckas är att någon internt vet exakt hur deras arbete ska skötas, det vill säga personen med beställarkompetens. Då detta sker kan det hända att LFV tvingas insourca funktionen direkt för att under egen regi sköta arbetet på ett sätt som innebär att kraven möts. Det är då upp till innehavaren av beställarkompetensen att driva detta arbete och se till så att säkerhetskraven följs.

Då en relation med en leverantör fallerar kan inte LFV byta leverantör inom en kort tidsram, inte ens om det finns många leverantörer att välja mellan som uppfyller de ställda kraven. Anledningen är nämligen lagen om offentlig upphandling som innebär att de måste lyssna på alla anbud och att det finns en förutbestämd arbetsgång angående hur detta ska gå till väga. Därför är det viktigt att kunna lyfta in funktionen i företaget och kunna driva den under egen regi.

4.4.3 Att återta funktionen i företaget

Tanken att återta funktionen i företaget är något som ständigt ligger i luften. De ständiga kontrollerna är metoder för att undersöka den nuvarande situationen. I de fall det inte är tillfredsställande kan det hända att funktionen återtas till företaget. Dock finns det inget beslut taget att i framtiden återta funktionen. LFV är medvetna om att den outsourcade funktionen förändrats under tiden den varit outsourcad. Lindell säger: ”*kan jag tala om att det ser inte alls ut som när vi lade ut det. Därför är det viktigt att göra sådana här revisioner, uppföljningar*”. De är fullt medvetna att funktion tar en annan form under den outsourcade tiden och ämnar med den kontinuerliga kontrollen och inspektionen att hålla sig uppdaterade så att de vid ett eventuellt insourcingbeslut skulle kunna hantera det på ett tillfredställande sätt.

LFV anser att de ständiga förändringarna i branschen gör att de måste vara alerta. De är medvetna om att funktionens förändring kan göra det svårt att insourca en

¹¹⁰ Mats Lindell, Säkerhetschef, Luftfartsverket, 2004-05-12

funktion men anser sig med hjälp av sin väl upprätthållna beställarkompetens kunna klara av detta arbete.

De faktorer som skulle kunna leda till ett insourcingbeslut är exempelvis då kompetensen på marknaden inte uppfyller kraven. Då finns inget val förutom att ta det i egen regi, andra alternativ vore att bryta mot säkerhetskraven vilket vore ett ansvarsbrott, det vill säga brott mot de regelverk som är uppsatta för statliga flygplatser. Ekonomi är också en bärande faktor angående huruvida funktionen ska insourcas, men som tidigare nämnts så är kravet på säkerhet så högt att det ibland även kan styra ekonomin. Slutligen är det även en ansvarsfråga, Björk klargör att det slutliga ansvaret alltid ligger på flygplatsen själv. Klarar de inte av att lämna över ansvaret på en leverantör måste arbetet skötas själv.

4.5 Munka Charkuteri AB

Munka Charkuteri är ett företaget som producerar kött och korvprodukter. De har ca 40-50 olika artiklar som produceras. Företaget har 15 anställda och vi har intervjuat dess ägare och VD Alf Sahlsten den 12 maj 2004. Han har ägt företaget sen 1982. Företagets största kunder är grossister som till exempel. ICA och Coop mm. Företaget säljer enbart till kundernas centrallager som sedan säljer produkterna ut till butikerna.

4.5.1 Motiv bakom outsourcing

Charkuteriföretaget Munka Charkuteri har tidigare skött försäljning och transport av sina produkter själva. Av olika anledningar lades ansvaret för dessa båda funktioner ut på externa företag. När det gäller transportfunktionen ansåg företaget att det inte var ekonomiskt försvarbart att själv transportera sina produkter. Anledningen är att Munka Charkuteris produkter är färskvara utan möjlighet till lagring vilket tillsammans med kundernas små beställningar gjorde att det inte längre lönade sig att själv distribuera produkterna. Munka Charkuteri såg möjligheter i att en extern leverantör kunde sänka företagets transportkostnader då de även transporterade produkter åt andra företag. Detta gjorde att företaget valde att lägga över ansvaret för transport till grossister på ett externt transportföretag. Munka Charkuteri och transportföretaget Frigoscandia kom överens om att transportören skulle hämta varorna direkt från Munka Charkuteri och köra dem till en uppsamlingsplats där omfördelning för vidare transport skedde. Genom att outsourca transportavdelningen kunde Munka Charkuteri friställa kapital, då lastbilar är en dyr investering. Kapitalet som de friställde kunde istället investeras i produktionen.

Munka Charkuteri har även haft sin säljpersonal outsourcad till ett säljbolag. Anledningen till detta var att marknaden förändrades och företaget inte längre kunde sälja direkt till butiker. Butikernas inköpsprocedur förändrades och alla deras inköp sker nu genom grossister. Exempel på dessa grossister är bland annat ICA Centrallager och Coop Centrallager. Eftersom kontakter till stor del styr hur producenter inom livsmedelsindustrin får sålt sina produkter gäller det att ha ett

utbredd kontaktnät. Genom att byta till ett externt säljbolag kunde Munka Charkuteri få tillgång till de externa säljarnas kontakter med olika butiker och grossister. Säljarna kan förhandla om hur stor yta företagets produkter kan få i en butik och hur stor tillgång de får till skyltning och marknadsföring. Hur stor yta de får tilldelad är väldigt viktigt då butikerna är väldigt noggrant strukturerade och en fördelaktig placering av produkterna i butiken gör att de säljer bättre. Munka Charkuteri valde dock att inte outsourca hela sin säljpersonal utan behöll vissa nyckelpersoner inom företaget ifall förutsättningarna för framtiden skulle förändras.

4.5.2 Vad görs under tiden av outsourcing?

Munka Charkuteri har kunnat dra nytta av outsourcingen av säljorganisationen. Genom att inte outsourca hela avdelningen och behålla en del av säljarna inom företaget kunde Munka Charkuteri utveckla ett samarbete med säljorganisationen. Samarbetet innebär att Munka Charkuteris säljare till viss del fick tillgång till säljbolagets kontaktnät. På detta sätt kunde Munka Charkuteri få tillgång till en del av säljbolagets kompetens och utbredda kontaktnät. Munka Charkuteri har kunnat minska sin beroendeställning gentemot säljbolaget genom att de hela tiden har behållit säljare kvar internt och därmed kunnat behålla sitt utbredda kontaktnät.

Det fanns inget ytterligare behov av samarbete mellan de två företagen. Munka Charkuteri sålde sina produkter till ett förutbestämt pris till företaget och de la sedan på sina pålägg för att kunna täcka kostnader och utgifter. Det beroende som fanns mellan företagen var att Munka Charkuteri hela tiden var tvungna att förlita sig på att säljbolaget sålde produkterna och inte höll för höga marginalen som kunde drabba företagets försäljning till säljbolaget.

Däremot har behovet av samarbete växt sig starkare nu efter att företaget har valt att insourca tjänsten igen. Samarbetet har lett till att Munka Charkuteri har fått anpassa sig efter grossisternas körutiner. Munka Charkuteri har bland annat fått utveckla ett gemensamt datasystem som kan ta emot grossisternas ordrar. Samarbetet har även lett till att Munka Charkuteri har varit tvungna att utveckla förpackningar i den storlek och den form som grossisterna efterfrågar. För butikerna är formen på förpackningarna viktig då hela butiken är mallad och planering av var produkterna skall vara placerade är viktigt.

Samarbetet från grossisternas sida är rent ekonomiskt, de är bara intresserade av att köpa produkter. Genom att ingå ett samarbete blir det lättare för dem att kunna pressa priserna på lite längre sikt. Deras leverantörer kan känna en viss säkerhet då och vågar investera i maskiner som gör att produktionskostnaderna sjunker. Från Munka Charkuteris sida handlar samarbetet bara om att få sälja sina produkter. Eftersom majoriteten av kunderna på marknaden är grossisterna är resultatet att företaget vänder sig till dem.

Kontrollen som bedrivs mellan företagen har kommit ifrån grossisterna. De gör kontrollbesök med jämna mellanrum för att kontrollera att kvaliteten på Munka Charkuteris produkter håller den angivna klass som krävs. Detta eftersom att även deras varumärke kan få dålig publicitet om Munka Charkuteris produkter innehåller för dålig kvalitet.

Munka Charkuteri befinner sig i en beroendeställning gentemot grossisterna. Sahlsten påpekar att detta dock inte är negativt därför att grossisterna har stora marknadsandelar och de kommer alltid att vara stora aktörer på marknaden oavsett hur den utvecklas. Däremot kan de känna av beroendet då grossisterna försöker pressa priserna och då har inte Munka Charkuteri någon annan kund som de kan vända sig emot. Detta för att marknaden för livsmedel kontrolleras av ett fåtal stora aktörer i Sverige och marknaden i Europa kan vara svår att vända sig emot då. Företaget får hela tiden försöka acceptera grossisternas vilja eller försvara sig med bra argument. När det gäller prispress så påpekar Munka Charkuteri att grossisternas säljare ofta belönas om de gör ett bra jobb genom att sänka inköpspriserna, detta går ut över Munka Charkuteri.

I fallet med transportföretaget Frigoscandia, så hamnade Munka Charkuteri i ett beroende läge då det gällde tiderna när transportbolaget skulle hämta Munka Charkuteris produkter. Transportbolaget hade ett pressat tidsschema vilket ledde till att det var viktigt att Munka var redo att lasta på produkterna när lastbilarna anlände. Munka Charkuteri förlorade genom detta sin flexibilitet och blev styrda av transportföretaget.

Munka Charkuteri sitter inte i en beroendeställning gentemot transportföretaget. Detta för att det finns många andra leverantörer som de kan vända sig till. Det är inget specifikt för branschen att kunna leverera produkter nedkylt. Dock kan vissa omställningskostnader uppstå om de måste leta efter ny leverantör.

4.5.3 Att återta funktionen i företaget

Till skillnad från de övriga intervjuade företagen har Munka Charkuteri redan utfört en insourcing genom att de valt att flytta in säljavdelningen i företaget igen. Grossisterna som Munka Charkuteri sålde till började vända sig direkt till Munka Charkuteri när de ville köpa produkterna. Anledningen till detta var att säljbolaget som skötte Munka Charkuteris försäljning köpte in produkter från Munka Charkuteri till ett fast pris och lade därefter på en procentsats. Grossisterna ansåg att denna procentsats blev för hög och detta gjorde att de drog sig för att köpa in Munka Charkuteris produkter vilket i sin tur ledde till en minskad försäljning för företaget. Eftersom grossisterna ändå ville ha Munka Charkuteris produkter i sitt sortiment valde de att vända sig direkt till företaget för att på detta sätt slippa att betala för säljbolagets pålägg. Efterhand som Munka Charkuteri märkte att fler och fler grossister valde att vända sig till direkt till bolaget så framstod säljbolaget som onödigt och Munka Charkuteri valde att insourca avdelningen igen. Eftersom Munka Charkuteri hela tiden valt att ha kvar några säljare inom företaget så gick insourcingen av säljpersonalen relativt enkelt och problemfritt. Det enda problemet som uppstod var att det var svårt att hitta kompetent personal till

försäljningsavdelningen då det är viktigt att dessa medarbetare har erfarenhet ifrån branschen samt ett utbrett kontaktnät. Under tiden som säljavdelningen var outsourcad arbetade företagets kvarvarande säljpersonal nära säljbolagets och på så sätt skaffade de sig nya kontakter. Dessa kontakter kunde sedan Munka Charkuteri utnyttja när de valde att insourca funktionen.

Munka Charkuteri har även valt att insourca en del av transportererna. Anledningen till detta var att Munka Charkuteri kände sig alltför styrda av transportföretaget. Transportföretaget tvingade Munka Charkuteri att vara klara med produktionen och redo att lasta vid en tid som passade transportföretaget. Genom outsourcingen av transport förlorade Munka Charkuteri sin flexibilitet och blev styrda av det andra företagets uppsatta tider för avhämtning. Genom att omförhandla kontraktet med Frigoscandia så kom företagen överens om att Munka Charkuteri skulle börja leverera sina produkter själva till frysen som fungerar som uppsamlingsplats. På detta sätt kunde Munka Charkuteri återfå sin flexibilitet och ändå slippa att transportera sina produkter på olönsamma sträckor. Dock var företaget tvungna att investera i en lastbil som kunde skötta transporten mellan Munka Charkuteri och uppsamlingsplatsen.

5 Analys

Analysen byggs upp genom att vi undersöker hur företagen behandlar den problematik som kan uppstå i respektive fas samt bearbetar detta med utgångspunkt ur teorin. Varje fas avslutas med en diskussion angående företagens tillvägagångssätt. Avslutningsvis presenteras även i analysen en figur för att främja översikten angående företagens situationer i respektive fas.

5.1 Motiv bakom outsourcing

Följande kapitel hanterar den första av de tre faser i ett företags outsourcingarbete. Det visar sig att företagen på ett rationellt sätt tar situationsanpassade beslut, och beroende på funktionens natur, har de olika motiv bakom outsourcingen. Varje företag har klart för sig varför en specifik funktion ska outsourcas, och på vilket sätt det gagnar företaget. Däremot är det ett av våra företag, som oavsett vilken typ av funktion det är som outsourcas, utnyttjar sig av samma motiv. Detta kan dels bero på att alla funktioner faller under samma motiv för outsourcing, men det kan även innebära att företaget outsourcat baserat på felaktigt beslutsunderlag.

5.1.1 HemoCue AB

De bakomliggande motiven till att HemoCue outsourcat elektronik tillverkningen samt kuvett tillverkningen är kostnad och kompetens. Då vi analyserar elektronik tillverkningen och jämför denna verksamhet med teorin så avslöjas det varför HemoCue valt att outsourca denna del. I de fall en funktion kan utföras till en lägre kostnad, eller på ett överlägset sätt externt ska funktionen outsourcas. Vi anser att elektronik tillverkning i dagens läge är så pass standardiserad att det för ett företag som HemoCue inte är lönsamt att konkurrera med lågkostnadsledarna inom denna bransch. Det är därför ett direkt motiv till varför denna funktion inte bör finnas inom företaget. Det andra motivet, kompetens, är ytterligare något som underbygger beslutet att outsourca. HemoCue har inte råd att upprätthålla den kompetens som krävs i denna snabbt föränderliga bransch och väljer därför att outsourca denna funktion till någon som har resurserna till detta. Angående elektronik outsourcingen säger Wahlqvist inte direkt att det görs för att kunna fokusera på kärnverksamheten utan säger att kostnaden och brist på kompetens är anledningarna. Under intervjun påpekar Wahlqvist att denna del inte ligger under deras kärnverksamhet och är därför inget som de vill fördela resurser till. Vi tolkar det att Wahlqvist ser det som att en satsning på produktion av elektronikdelarna internt i företaget skulle innebära att resurser försvinner från kärnverksamheten. Därmed grundas beslutet att outsourca elektronikdelen dels ur kostnadssynpunkt men även ur en strävan att fokusera på kärnverksamheten.

Tillverkning av blodbehållarna, de så kallade kuvetterna, outsourcas även dessa av kostnadsskäl. Wahlqvist berättar hur outsourcingen av denna verksamhet gör att de kan fokusera mer på sin kärnverksamhet, men hävdar samtidigt att kostnaden är av lika stor vikt. Vi tolkar det som att HemoCue satsar de frigjorda resurserna internt och de besparingar som görs på grund av den lägre kostnaden vid outsourcing utnyttjas för att förstärka kärnverksamheten. Vi anser att HemoCue outsourcar båda funktioner dels på grund av kostnad men även för möjligheten att kunna satsa mer på sin kärnkompetens. Detta är endast uttryckligen beskrivet i fallet med kuvetttillverkningen, men vi finner paralleller även i elektronikoutsourcingen och tolkar det som att HemoCue outsourcar båda verksamheter baserat på de två motiven kostnad och en satsning på kärnkompetens.

5.1.2 DFDS Transport AB

DFDS motiv till att outsourca åkeriverksamheten var att de ville uppnå flexibilitet. Åkarna har ansvar för att alltid kunna tillhandahålla lastbilar och tar således risken för de konjunktursvängningar som uppstår vilket vi anser ligger väl i linje med avsnitt om flexibilitet som en av anledningarna till outsourcing. DFDS kan med hjälp av denna flexibilitet lätt anpassa sitt företag efter rådande efterfrågan samtidigt som de undgår en betydande kapitalbindning som investeringar i lastbilar innebär. Den flexibilitet som uppstår anser DFDS underlätta möjligheten att kunna fokusera på kärnverksamheten. Vi anser att DFDS kärnverksamhet och kompetens ligger i att effektivt kunna distribuera stora mängder varor, inte att fysiskt transportera enskilda varor från en plats till en annan. Detta skulle då tyda på att själv äga lastbilar för att lösa transporterna inte faller under deras kärnverksamhet och att beslutet att outsourca dessa ligger då i linje med teorin om att fokusera på företagets kärnkompetens.

IT-funktionen är en del som DFDS valt att outsourca och är en viktig funktion då denna ligger till grund för det system som styr alla DFDS trailers. Anledningen är att de inte anser sig ha tillräcklig kompetens för att driva och utveckla denna funktion. Mycket av DFDS kärnverksamhet och därmed deras konkurrensfördelar vilar på IT-funktionen. Därför är det viktigt att utnyttja denna till max vilket de inte kan på egen hand. Eftersom Accenture har funktionen som sin kärnverksamhet kan de bättre och snabbare utveckla IT-funktionen och därigenom ge DFDS snabbare tillgång till större konkurrensfördelar än om DFDS själv skulle ha ansvar för att utveckla IT-funktionen. Outsourcingen innebär även att DFDS snabbare kan få tillgång till ny teknologi inom IT-området jämfört med om de själv hade haft ansvar för IT-funktionen. Vi anser att DFDS då hade tvingats till investeringar i teknologi som snabbt blev inaktuell och sedan inte ha möjlighet att byta ut denna. Nu har företaget istället genom Accenture större möjlighet till den senaste teknologin inom IT vilket kan leda till en bättre utveckling av IT-funktionen och därmed att de bättre kan utföra sin kärnverksamhet. Vi anser beslutet att outsourca denna funktion för att uppnå en högre grad av flexibilitet ligga i linje med den teori som tidigare beskrivits, däremot har vi funnit att det inte alltid är enbart fördelar som uppnås. När det

gäller outsourcing av IT-funktionen visar det sig att företaget tappar en annan form av flexibilitet, nämligen flexibilitet när det gäller att kunna utöva kontroll på personal. Företag som hamnar i en sådan situation måste avgöra vilken aspekt som har störst inverkan på kärnkompetensen och därmed företagets konkurrensfördelar. I och med en bättre IT-funktion med möjlighet till bättre utveckling anser vi att det är ett riktigt beslut att outsourca.

5.1.3 ICA Handlarna AB

Ica har i sina tre outsourcade funktioner ett gemensamt bakomliggande motiv, nämligen att de vill frigöra det kapital som ligger bundet i dessa verksamheter för att kunna investera i sin kärnverksamhet. Vår tolkning och även Steens uppfattning om vad som utgör ICAs kärnverksamhet är deras butiker där all försäljning sker. Då ICA väljer att outsourca åkeriverksamheten och de truckparker som finns på deras centrallager innebär detta att de resurser som tidigare fanns investerade där nu kan investeras i att etablera nya butiker. Vi anser att ICAs satsning på sin kärnkompetens ligger i linje med vad teorin beskriver som kritiskt och utslagsgivande för att företaget ska kunna utföra processer i världsklass. Genom att klassificera dessa verksamheter och finna att de inte faller under kärnverksamheten kan ICA genom outsourcing frigöra de resurser som fanns bundna här och omfördela dessa. Detta är ett långsiktigt tänkande från ICAs sida och speglas ur frågan som Steen ställer sig själv: *"Var gör mina pengar mest nytta?"*. På lång sikt är det kärnkompetensen som ger upphov till konkurrensfördelar¹¹¹ och i ICAs fall tolkar vi detta som en medveten satsning att på längre sikt etablera sig som en ännu starkare aktör på marknaden. Arbetet som sker nu och dess satsning på kärnkompetensen att kommer att ligga till grund för de framtida och varaktiga konkurrensfördelar som kan uppstå.

Motivet bakom outsourcingen av mognadsanläggningarna för bananer var återigen möjligheten att frigöra kapital som sedan skulle användas till investeringar i kärnverksamheten. Vi ifrågasätter inte motivet bakom utan tror fortfarande att ICA grundar sina beslut på ett sätt som vi anser stämma väl överens med ett av de motiv bakom outsourcing som nämns i teorin. Däremot finns det faror med att skära bort vitala delar ur sin organisation och därmed minska företagets konkurrenskraft¹¹².

Vi anser och får visst medhåll av Steen att en så pass viktig funktion som mognadsanläggningen för bananer, som distribuerar de mognade bananerna till alla ICA butiker är en vital del av organisationen och kan falla under kategorin stödfunktioner. Detta kan ses ur två synvinklar, den första är att se ICAs kärnkompetens som att sälja varor i deras butiker, och allting utanför detta faller inte under kärnkompetensen. Det är på detta sätt Steen väljer att se det och som han påpekar, även en del av ledningen. Det andra perspektivet är en lite vidare syn av kärnkompetens där även ett visst antal sekundära funktioner faller in under kategorin kärnkompetens och fungerar där som stöd för den egentliga

¹¹¹ Prahalads, C K., & Hamels, G., (1990), "The core competence of the corporation"

¹¹² Hedberg, B., et al, (2000), *Imaginära organisationer*

verksamheten. Vi anser att mognadsanläggningarna är en sådan viktig funktion och eftersom ICA har valt att i kontraktet skriva in en option att kunna köpa tillbaka verksamheten, tolkar vi detta som att det finns en osäkerhet till outsourcingen av denna funktion. Därav finns denna nödgård att kunna köpa tillbaka anläggningar om leverantören inte uppfyller de krav som ICA ställer.

5.1.4 Luftfartsverket

Luftfartsverket outsourcar sin säkerhetsverksamhet till Falck Security då de vill ha kvalitet på tjänsten samt uppnå integritet genom att säkerhetskontrollerna görs av en objektiv part. Kvalitet uppnår de för att en extern leverantör som specialiserat sig inom detta område har högre kompetens än om LFV skulle ta funktionen i egen regi. LFV anser inte att detta faller inom deras kärnkompetens och har tagit beslutet att funktionen görs bättre om den outsourcas.

Vi anser det vara de höga krav som LFV ställer på sin säkerhet som tvingar fram ett beslut att outsourca. De måste ständigt ha den mest aktuella kompetensen som finns på marknaden. Orsakerna till denna outsourcingen är enligt LFV kvalitet, integritet, säkerhet och ekonomi. De tre första av dessa krav uppfylls då de kontrakterar en extern leverantör. Det är inte uttalat att de har något annat bakomliggande motiv utan dessa tre faktorer kan kopplas till kompetens, eller LFVs brist på denna. Det fjärde kravet som LFV har är ekonomi, det vill säga *förmågan att producera till lägre kostnad*¹¹³. Här är det viktigt att påpeka de faktorer som vi anser påverkar beslutet att outsourca just säkerhetsavdelningen. Det första är att de riktlinjer som finns utsatta i LFV policy är linjer som generellt ska kunna tillämpas på outsourcingbeslut. Däremot behandlar vi nu ett område som är väldigt noga kontrollerat och där det ställs höga krav. LFV har gjort det klart att säkerheten på tjänsten kan styra över de ekonomiska aspekterna, det vill säga det bakomliggande motivet är inte om tjänsten kostar mindre att producera hos en extern leverantör utan kvaliteten på tjänsten. Detta är ett ovanligt fenomen bland vårt urval av företag där kostnaden är av stor vikt i beslutsunderlaget angående valet att outsourca eller ej. De riktlinjer som behandlas i policyn är flexibla då det är en så pass viktig funktion som ska outsourcas, istället är det kvaliteten som är det bakomliggande motivet till outsourcing. Detta kan i de närmaste kopplas till ett behov av kompetens, då säkerhetstjänsten inte ligger inom LFV egna kärnkompetens blir de tvungen att outsourca, det vill säga hyra in någon annans kärnkompetens.

Kostnaden som motiv till outsourcing kvarstår dock som en viktig fråga hos luftfartsverket. Vi anser att ett av skälen till hur kvaliteten på tjänsten faktiskt kan styra över ekonomin är på grund av ägandeförhållandet i luftfartsverket. Eftersom LFV är statligt ägda har de inte samma förutsättningar för överföring av vinst utan jobbar istället efter en årlig fastställd budget. Detta anser vi påverka beslutet att kvaliteten faktiskt kan vara överordnad den kostnadsmässiga aspekten. LFV har inte samma incitament som ett privat ägt bolag att minska kostnaderna då detta eventuellt kan leda till lägre anslag nästa budgetår. Dock kvarstår viljan att nå den

¹¹³ Lundberg, L., (2003), "Sourcingpolicy för LFV – Verksamhet i egen eller annans regi"

uppställda budgeten varför kostnaden i slutändan fortfarande är en väsentlig del av beslutsunderlaget.

5.1.5 Munka Charkuteri AB

Munka Charkuteris anledning till att outsourca sin säljavdelning var att marknaden utvecklats och företaget behövde nya kontakter för att kunna få sina produkter sålda. Eftersom Munka Charkuteris kärnkompetens består i att tillverka charkuterivaror, och inte att sälja sina produkter så anser vi försäljningen tillhöra en sekundär funktion. Företaget måste sälja sina produkter för att överleva men det är inte genom säljorganisationen som de skapar konkurrensfördelar. Att Munka Charkuteri outsourcade sin säljorganisation anser vi ligga i linje med teorin, att om det finns någon som kan utföra funktionen mer effektivt så skall outsourcing ske. Eftersom marknaden utvecklades så ville inte Munka Charkuteri investera tid och resurser på att leta nya kontakter utan de valde istället att outsourca. Detta anser vi ledde till att de fick nya kontakter samtidigt som de kunde investera frigjorda resurser i sin kärnverksamhet. Att investera sina resurser i kärnverksamheten ledde till att företaget kunde skapa konkurrensfördelar.

Skälet till att Munka Charkuteri outsourcade sin transport härstammade ur möjligheten att kunna sänka sina kostnader genom att inte behöva köra halvfulla lastbilar. Vi tolkar det som att företaget genom att inte ha lastbilar i sin verksamhet kunde friställa kapital som sedan kunde investeras i kärnverksamheten. Vi anser även att transportfunktionen tillhör en av företagets sekundära funktioner och är därför lämplig att outsourca. Vi anser den vara en sekundär funktion för att Munka Charkuteris kärnverksamhet, består inte i att leverera produkter till kunderna. Att utföra transporter är inte någon komplex tjänst och företaget har många leverantörer att tillgå, på detta sätt undviker de att hamna i en beroendesits gentemot leverantören. Då Munka Charkuteri har outsourcat en tjänst som varken är komplex eller tillhör kärnverksamheten anser vi kan vara bra då företaget har möjlighet att utvecklas genom att kunna satsa på sin kärnkompetens. Genom att ta tillbaka en del av den outsourcade funktionen så har samarbetet minskat med leverantören.

5.1.6 Företagens motiv till outsourcing

Som motiv till outsourcing har alla våra företag angivit åtminstone en anledning som direkt kan kopplas till de motiv som tas upp i teoriavsnittet. Endast ett företag, ICA, har konsekvent angivit endast en faktor som motiv bakom sitt outsourcingbeslut, nämligen viljan att fokusera på kärnverksamheten. De resterande företagen har olika anledningar som ligger bakom besluten, detta beroende på vilken typ av funktion det är som ska outsourcas. I de fallen det har handlat om en verksamhet som kräver stora mängder investerat kapital är kostnaden en bärande orsak till att ett outsourcingbeslut tas. På liknande sätt är det behovet av kompetens som är orsaken till outsourcing då det handlar om en funktion som är kunskapsintensiv. Att utnyttja ett annat företags kärnkompetens för att komplettera eller ersätta den interna kompetensen är något som tre företag i

vårt urval medvetet valt att göra då de insett fördelarna med detta arbetssätt. Klart är att företagen analyserar var funktion, som kan tänkas outsourcas, för sig och har ett tydligt motiv till varför denna ska outsourcas till en extern leverantör. Dessa motiv anser vi vara väl förankrade i den teori som tagits upp och majoriteten av våra företag utnyttjar flera av de motiv som finns för att försvara deras outsourcingbeslut.

5.2 Vad görs under tiden av outsourcing?

Vi beaktar nu den andra fasen i företagets outsourcingarbete. Vi undersöker i detta avsnitt hur företagen arbetar för att bevara kontakten med den outsourcade funktionen. Vi finner att flertalet företag upprätthåller relationen gentemot leverantörerna genom att kontinuerligt samarbeta och kontrollera arbetet. Detta för att företagen är väl medvetna om behovet för detta. Analys av vilken typ av funktion det är som har outsourcats återfinns även i detta avsnitt där vi finner att företagen valt ut vilka funktioner som ska outsourcats i linje med den beskrivna teorin. Dock bryter ett av företagen mot detta mönster, företaget ignorerar samarbete med sina leverantörer fullt medvetna om att detta innebär förlust av kompetens angående hur funktionen bör skötas. Vidare har vi även funnit att företaget outsourcat en viktig funktion som faller under kategorin stödfunktion, även beslutstagarna är medvetna om detta faktum. Varför väljer företaget ändå detta tillvägagångssätt, och vem är det som gör rätt?

5.2.1 HemoCue AB

HemoCue anger att de inte är ute efter något djupt samarbete med sina leverantörer vare sig då det gäller outsourcing av kuvettillverkningen eller elektroniken. Enligt teorin skulle detta då innebära en svårighet för dem att i framtiden kunna lyfta in någon av funktionerna igen. Ändå är det precis vad de valt att göra gällande kuvettillverkningen. HemoCue anger att de tillämpar en väldigt hög grad av kontroll vad gäller kuvettillverkningen på grund av de hårda kvalitetskrav som företaget ställt upp. Vi tolkar denna kontroll som så omfattande att den faktiskt utgör en form av samarbete. Arbetet som leverantören utför åt HemoCue är så pass specialiserat och specificerat att det inte hade gått att utföra utan en ständig och nära relation. Detta visas även genom att HemoCue och leverantören har möten varje vecka där kontroll och uppföljning sker. Vi anser att HemoCue är väldigt beroende av att kvaliteten i kuvetterna upprätthålls och att de därför vill ha insyn i processen för att kunna säkerställa kvaliteten. Att kuvetterna är en viktig del av HemoCues verksamhet tycker vi även visas genom den omfattande forskning och utveckling som bedrivs på området. Genom att ständigt forska på området, utbilda sin personal och mer eller mindre exakt ange för leverantören hur de ska arbeta anser vi att HemoCue inte har några problem att upprätthålla kompetensen inom denna funktion. Bristen på upprätthållen kompetens är enligt teorin annars ett problem som kan leda till svårigheter när ett företag väl bestämmer sig för att lyfta in en funktion igen.

Tillverkningen av kuvetter är en verksamhet som kräver specialkunskap som inte så många leverantörer kan erbjuda. När en funktion inte kan klassas som standardiserad anger teorin att det krävs ett nära samarbete, vilket vi då anser stämma väl överens med den relation som HemoCue har med sin leverantör.

I relativ motsats till detta står den andra funktionen som HemoCue har outsourcad. Det anges i empirin att produktionen av elektronikdelarna är så pass enkel att alla kan utföra den. Detta tyder då på att funktionen är standardiserad vilket enligt teorin inte skulle kräva något nära samarbete. Detta är också fallet mellan de båda inblandade parterna. Vi har tolkat det som så, att när funktionen är så pass enkel att flera olika leverantörer skulle kunna utföra den finns det inget behov inom HemoCue att skapa någon nära relation med sin nuvarande leverantör. Anledningen till detta tror vi är att HemoCue relativt enkelt kan byta leverantör vilket gör att de inte ser något behov av att upprätthålla någon djupare kompetens inom området. Funktionen faller inte inom deras kärnkompetens och kan utföras bättre och billigare av någon annan samtidigt som det inom överskådlig framtid inte finns någon anledning att lyfta in den igen. Detta innebär att HemoCue inte behöver etablera ett djupt samarbete med leverantören av elektronikprodukter.

Dock anser vi att den bristande kompetens som uppstår på grund denna situation kan påverka HemoCue negativt då det gäller utvecklingen av nya elektronikprodukter. Till skillnad från forskning och utveckling kring kuvetterna hyrs konsulter in för att underlätta framtagandet av nya elektronikprodukter. Detta kan innebära en högre kostnad än om företaget själv hade haft kompetens för att utveckla nya produkter. Troligare är dock att det är tvärtom då det säkerligen innebär en avsevärd kostnad att upprätthålla kompetens för att själva kunna utveckla nya produkter inom denna funktion. Detta anser vi återigen visa på HemoCues ointresse av att upprätthålla kompetens i denna funktion. Vi menar inte att detta är fel, snarare tvärtom då funktionen bevisligen faller utanför deras kärnverksamhet samtidigt som någon annan kan utföra den både bättre och billigare. Problem kan dock uppstå för HemoCue om de mot förmodan skulle vilja lyfta in denna funktion i företaget igen.

5.2.2 DFDS Transport AB

IT-funktionen är väldigt viktig för att DFDS ska kunna genomföra sin kärnverksamhet. Vi anser att IT-funktionen egentligen utgör en stödfunktion då den krävs för att DFDS ska kunna utföra det vi anser vara deras kärnverksamhet. Enligt teorin bör denna typ av funktioner inte outsourcas då det riskerar att leda till en förlust av konkurrensfördelar samt försvårar för företaget att skydda sig mot konkurrenter. Ändå har DFDS valt att outsourca denna funktion där beslutet baserades på en bristande kompetens om funktionen inom företaget. Frågan som bör ställas är om detta var ett klokt beslut eller om det kommer att leda till problem för företaget. Vid valet att outsourca en sådan viktig funktion har företaget fått göra en avvägning mellan risken att förlora konkurrensfördelar då viktig kunskap om deras kärnverksamhet kan förloras mot fördelen att få en bättre utveckling av IT-funktionen som i sin tur kan leda till större konkurrensfördelar. I

motsats till teorin anser vi att beslutet att outsourca IT-funktionen har varit ett korrekt beslut av DFDS. Anledningen anser vi vara det djupa samarbete som etablerats mellan parterna. Genom det IT-board som skapats får Accenture reda på de krav som DFDS har för att faktiskt skapa ett system som bidrar till att höja funktionaliteten på DFDS kärnverksamhet. Vidare har personal följt med funktionen över till Accenture vilket också bidrar till en högre grad av gemenskap och förståelse. Förutom samarbetet som vi anser leda till ett ömsesidigt förtroende har även DFDS genom kontrakt skyddat sig mot spridning av information om deras kärnverksamhet. Detta är inget absolut skydd men DFDS anser att deras kärnkompetens är så pass svårimiterad att risken för att förlora konkurrensfördelar på grund av outsourcingen är liten. Utifrån detta anser vi att beslutet att outsourca en stödfunktion vara riktigt med tanke på de fördelar som det kan ge.

Kravet på samarbete och kontroll ökar också genom att DFDS valt att outsourca ”brett”¹¹⁴. De vill undvika ansvarsfrågor vad gäller outsourcingen och därför har hela ansvaret för IT-funktionen lagts hos Accenture. DFDS är väldigt beroende av funktionen som outsourcets samtidigt som Accenture helt får ta över ansvaret. Detta ställer höga krav på att samarbetet fungerar. Till stora delar bygger samarbete på förtroende och detta ser vi som en anledning till att DFDS och Accenture skrivit ett avtal på 10 år. Detta avtal visar på parternas intentioner för att få samarbetet att fungera. Förutom att IT-funktionen är viktig är den även komplex. Dessa två faktorer anser vi tillsammans bidra till ett krav på nära samarbete. DFDS har speciella krav som Accenture måste känna till för att kunna erbjuda ett fungerande system vilket kräver ett tätt samarbete.

Det är inte enbart för att bibehålla kompetens på området för att senare kunna lyfta in funktionen som gör att det outsourcande företaget söker ett nära samarbete. Komplexitet i funktionen och hur beroende det outsourcande företaget är av funktionen leder också till att företaget vill ha en nära och fungerande relation med leverantören. Det outsourcande företaget vill helt enkelt inte helt förlora insynen i den outsourcade funktionen.

5.2.3 ICA Handlarna AB

Då ICA valde att outsourca de tre funktionerna gjordes detta tillsammans med att all personal som tidigare jobbat inom avdelningarna följde med till det externa företaget. Detta innebar att ICA inte längre hade någon anställd kvar från funktionerna inom det egna företaget utan all kompetensen som fanns inom dessa verksamheter hade nu förflyttats ut från ICA. Vi tolkar detta som ett sätt att med beslutsamhet fullständigt fokusera på kärnverksamheten. Vi anser dock att ICA i denna relation försummar vikten av att samarbeta med sina leverantörer. I dagsläget är samarbete med leverantören ingen prioriterad uppgift. Vi finner att ICA är fullt medvetna om det faktum att kompetensen inte längre finns i företaget och att de även vet att det vid en eventuell insourcing blir väldigt kostsamt att införskaffa denna kompetens på nytt. Trots detta görs inga försök att samarbeta med leverantörerna för att upprätthålla kontakten och försöka hålla kompetensen

¹¹⁴ Henrik Holm (VD/MD), DFDS Transport, 2004-05-05

nära eller inom företaget. Det finns inte heller någon ansträngning att förbereda verksamheten på en eventuell insourcing av någon av funktionerna. Istället finner vi att ICA förlitar sig på sin storlek och dominans på marknaden för att försäkra sig om att leverantörerna upprätthåller relationen. Vi tolkar det som om ICA anser frågan om kompetens inom företaget vara onödig då leverantörerna inte vinner på att avsluta relationen med ICA. ICA förlitar sig således på att det ömsesidiga behovet är tillräckligt för att fortsätta relationen.

På grund av tillit till denna fortsatta relation med leverantörerna gör ICA inget arbete för att förbereda sig för en eventuell insourcing av funktionerna. Inom åkeriverksamheten har de istället sina krav på specialdimensionerade lastbilar som Steen tror fungerar som en uppmuntran till åkerierna att fortsätta relationen med ICA. Steen anser det ligga i bådass intressen att relationen upprätthålls, dels för ICA som är i behov av funktionen, dels för åkerierna som inte vill förlora ett så pass stort företag ICA som kund, speciellt inte då deras lastbilar är specialanpassade enligt de krav som ICA ställt upp.

Detta ömsesidiga beroende speglar även relationen med Chiquita. Där anser sig ICA vara en så stor köpare av bananer att det inte skulle ligga i Chiquitas intresse att avsluta relationen. Här har, som tidigare nämnts, ICA en möjlighet att avsluta relationen och köpa tillbaks anläggningarna. ICAs försiktighet och vilja att behålla en viss grad av kontroll angående denna funktions vara eller icke vara ser vi som ett erkännande att mognadsanläggningarna faktiskt är viktiga för ICA, något som Steen erkänner. Vi anser mognadsprocessen för bananer vara en så pass viktig funktion och väsentlig del av ICAs verksamhet att den faller under de funktioner som fungerar som stöd för kärnverksamheten. ICA har dock begrundat detta då beslutet togs och vi tolkar det som att de inte anser mognadsanläggningarna vara en del av kärnverksamheten. Vilket vi finner paradoxalt då vi beaktar de åtgärder som ICA vidtagit för att förhindra att funktionen förändras eller försvinner ur deras kontroll.

Vi anser att ICAs utnyttjande av sin storlek och marknadsdominans som incitament för att leverantörerna ska fortsätta relationen är en väl fungerande strategi. Dock vill vi påpeka att bristen på samarbete kopplat till förlusten av kompetens i detta fall inte blir märkbar förrän företaget eventuellt tvingas insourca. Detta är tydligt i fallet med mognadsanläggningarna. Steen berättar att processen faktiskt kräver en hög grad av kompetens för att arbetet ska skötas ordentligt.

Vi ifrågasätter valet att enbart försäkra sig för att kunna återskaffa maskinerna och inventarierna till företaget, när inga försök att bevara eller återskapa den kunskap som krävs utföra arbetet. Vi anser att den kompetensförlust som beskrivs i teorin är väl tillämpbar här, dessutom är företaget i detta fall medvetet om problemet som bristen på samarbete innebär. Som det beskrivits i empirin har ICA en lösning på detta, en lösning som långt ifrån alla företag är kapabla till, nämligen att köpa in kompetensen i efterhand oavsett pris. Vi bedömer detta som ett riskabelt sätt att hantera kompetensförlust, men då ICA faktiskt har möjligheten och resurserna att göra på detta sätt finner vi det svårt att döma ut tillvägagångssättet.

5.2.4 Luftfartsverket

Det ställs väldigt höga krav på personen som innehar *beställarkompetensen* inom säkerhetsavdelningen då denna funktion är outsourcad. Personen i fråga sköter det samarbete som finns mellan LFV och leverantören. Dessutom sköts inspektioner och kontroller av denna person. Vi har funnit att LFV arbetar löpande med att uppdatera kunskapen angående den outsourcade funktionen, detta för att inte riskera att hamna på efterkälken inom utvecklingen. Dessutom är samarbetet också en del av denna process då de lär sig av leverantörens kunskaper. Dessutom anser vi att LFVs ständiga kontroller vara ytterligare ett sätt att lära sig och förhindra risken att de tappar greppet om hur arbetet bör skötas. LFVs vilja att bibehålla detta nära samarbete kan vi knyta till teorin där det berättas hur två parter kan lära från varandras kunskaper och erfarenheter. Detta är LFVs förhoppning och vi anser detta fungera väl i praktiken.

De kontroller och inspektioner som utförs säger LFV bero på strävan att upprätthålla kvaliteten på funktionen. Vi ser det som ett sätt för LFV att snabbt uppfatta förändringar både på funktionen men även i företaget. Detta innebär att LFV hela tiden är uppdaterad angående säkerhetsbranschens struktur och uppbyggnad, med detta förhindras även att de hamnar i en situation då leverantören får övertaget och LFV blir beroende av att relation upprätthålls.

Vi har inte funnit något konkret löpande arbete i syfte för att förbereda en eventuell insourcing av funktionen hos LFV. Däremot syftar majoriteten av det arbete som ansvarig för beställarkompetensen utför, till att upprätthålla den kunskap om funktionen som krävs för att kunna lyfta in det i företaget. LFV har ett behov att när som helst kunna ta in funktionen i egen regi och vi tolkar detta som den avgörande anledningen till att det läggs så stor vikt på samarbete och bevarande av kunskap.

LFVs tillvägagångssätt angående bevarande av kunskap inom företaget samt förberedande för en eventuell insourcing anser vi i stor utsträckning överrensstämma med teorins riktlinjer. Däremot anser vi det vara viktigt att understryka det faktum att övervägande delen av ansvaret placeras på personen som innehar beställarkompetensen. Det är denna person som står i centrum både i samarbetet med leverantören samt utför kontrollarbetet. Det ställs väldigt höga krav på denna person, framförallt i det fall då LFV bestämmer sig för att återta funktionen i företaget. Innehavaren av beställarkompetensen ska då sköta allt arbete för att funktionen i egen regi ska hålla lika hög kvalitet som då den producerades externt. Att LFV förlitar sig så mycket på en person anser vi vara en riskabel situation. Det välkända ordspråket om att "*inte lägga alla ägg i samma korg*" kan med enkelhet sammankopplas till denna situation.

5.2.5 Munka Charkuteri AB

Under tiden som Munka Charkuteri hade sin säljvdelning outsourcad till säljbolaget så valde de att hålla kvar ett fåtal säljare i bolaget. Genom att ha kvar några säljare så hade de möjlighet att få tillgång till kontakter genom att jobba delvis tillsammans med personal ifrån säljbolaget. På detta sätt tog Munka Charkuteri till sig av säljbolagets kunskap och erfarenheter. Vi anser att behålla och utveckla kontaktnätet inom företaget var bra då detta kan skapa konkurrensfördelar i framtiden. Det var en dubbelkostnad för företaget då de behövde ha personal kvar som annars kunde ha friställts, men i relation till kostnaden att behöva bygga upp kontaktnätet på nytt var det troligen lönsamt.

Relationen innefattade ingen kontroll från Munka Charkuteris sida av säljbolaget utan de förlitade sig på att säljbolaget uppfyllde sina antaganden. Anledningen till detta är att Munka Charkuteri sålde sina produkter till leverantören som sålde dem vidare. Ansvar för flyttades alltså till höger i värdekedjan, från Munka Charkuteri till säljbolaget. Detta gjorde att säljbolaget fick bestämma slutpriset till kunden genom att lägga på en marginal. Säljbolaget tog ut ett alldeles för högt pris vilket missgynnade Munka Charkuteri då efterfrågan sjönk. Vi anser att det var negativt att inte Munka Charkuteri bedrev någon kontroll då efterfrågan på företagets produkter drabbades indirekt. Om samarbetet skulle ha varit av mer intim karaktär skulle Munka Charkuteri haft möjlighet att kontrollera att säljbolaget inte tog ut för höga marginaler, vilket skulle vara positivt för Munka Charkuteris försäljning på sikt.

Under tiden som Munka Charkuteri hade sin transportavdelning outsourcad så blev företaget påverkat av transportbolaget Frigoscandia genom att de inte kunde planera. Företagets flexibilitet drabbades således genom att de inte längre kunde planera tiderna för sin produktion. Målet var att sänka sina kostnader, men när företagets flexibilitet blev lidande så valde de att ta in delar av funktionen igen. Vi anser att flexibilitet är viktigt för företaget för att kunna planera produktionen så effektivt som möjligt. Vi tror att leverantören är väl medveten om att Munka Charkuteri har möjlighet att byta leverantör utan större problem och måste därför hela tiden jobba med att göra företaget nöjda så att inte samarbetet bryts. Företaget skall inte behöva ha ett samarbete som inte fungerar när det finns andra leverantörer att tillgå. Dock kunde inte Munka Charkuteri få Frigoscandia att byta leveransrutten då detta skulle leda till att körningarna inte skulle bli lönsamma för Frigoscandia.

5.2.6 Vad gör företagen under tiden av outsourcing?

Företagen i vårt urval är alla medvetna om vikten av att under relationen med sina underleverantörer upprätthålla en viss grad av samarbete. Majoriteten av företagen, 3 av 5, har ett samarbete som vi anser syfta till att kontrollera leverantörerna. HemoCue berättar själva hur de kontrollerar för att kunna fastställa kvaliteten samt för att kunna ge klara direktiv och instruktioner angående hur produkterna ska tillverkas. På samma sätt utnyttjar sig DFDS av samarbetet för att ställa krav på Accentures IT tjänst, detta tolkar vi som att DFDS

vill försäkra sig om att IT-tjänsten utformas på ett speciellt sätt som tillfredsställer DFDS behov. En annan syn är att DFDS vill kontrollera det arbete som Accenture utför. Det tydligaste exemplet på nära samarbete ligger hos LFV, där hela strukturen för samarbete leder till att leverantören kontrolleras samt att företagen arbetar tillsammans. Eftersom företagen är medvetna om att samarbetet är en viktig del av outsourcing, samt att det faktiskt är ett krav att vara förberedd då en insourcing ska utföras kan det te sig vara underligt att företagen i vissa fall avsiktligt väljer bort samarbete. Detta anser vi bero på tjänstens natur, om det är en tjänst som det finns ett stort urval av leverantörer till har vi funnit att företagen tenderar att minska eller avskaffa samarbetet. Detta för att de tror sig kunna finna en annan partner i de fall den nuvarande relationen avslutas. Teorin angående tjänstens komplexitet har vi inte funnit något samband till, eller åtminstone anser vi det vara en definitionsfråga. I fallet med HemoCues outsourcing av elektronik tillverkning har vi tolkat beslutet att inte föra ett samarbete vara kopplat till det faktum att det enligt HemoCue är en enkel tjänst som erbjuds av flera leverantörer. Vi anser det vara en bedömningsfråga angående huruvida ett företag klassificerar en tjänst som komplex eller ej. Sedan har vi företaget som bryter mönstret och väljer bort samarbetet oavsett om funktionen är av komplex eller standardiserad art. ICA är medvetna om behovet för samarbete, dess fördelar och vad bristen av samarbete innebär. Tolkningen av deras tillvägagångssätt blir därför att ICA arbetar vidare, fullt medvetna om vilka konsekvenser deras handlingar kan innebära.

I de fall som företagen har en uttryckt vilja eller ett beslut att insourca funktionen har arbete vidtagits i förväg för att förbereda insourcingen. Företagen är också väl insatta i hur kompetensen ska hållas inom företaget samt hur detta underlättar framtida insourcing. Vi anser att alla våra företag är medvetna om det faktum att ett visst arbete måste föras under tiden en funktion är outsourcad. Däremot är det inte alla som följer teorins vägledning även om dess betydelse är tydlig för alla företag.

5.3 Att återta funktionen till företaget

I den tredje och sista fasen undersöker vi företagens möjlighet att återta funktionen inom företaget. Vi har funnit det vara sällsynt att företagen uttryckligen beslutar att insourca, i våra fall har ett beslut tagits som konsekvens av att företaget eller funktionen förändrats. I denna fas bär det tidigare arbetet frukt och de företag som kontinuerligt arbetat med att upprätthålla kompetensen samt samarbetet med sina leverantörer finner det enklare att insourca. För de företag som valt bort samarbetet med leverantörerna uppstår det komplikationer i de fall en insourcing planeras. Vi finner två inställningar till det arbete som sker i den tredje fasen, det första att arbetet i den andra fasen varit viktigt samt nödvändig för att insourcing i den tredje fasen ska kunna fullbordas. Den andra inställningen kryddas med en viss del arrogans, där tanken är att allt arbete som utförts i fas 2 kan ersättas med pengar, och pengar löser allt.

5.3.1 HemoCue AB

I teorin beskrivs hur både företaget och den outsourcade funktionen kan förändras under tiden som funktionen är outsourcad. Funktionen kan förändras, få större betydelse och då tillföra mer än vad den gjorde tidigare. Tidigare har tillverkningen av kuvetter relativt enkelt kunnat skiljas från tillverkningen av själva slutprodukten. I och med den forskning och utveckling som HemoCue bedrivit på området så har tillverkningen av slutprodukten förändrats på det sätt att kuvetterna nu enklare kan tillverkas internt. HemoCue har drivit fram ett nytt produktionssätt som förändrat dels själva funktionen att tillverka kuvetter men även en förändring av företaget då de nu har en kompetens om denna funktion, som leverantören saknar. På detta sätt har arbetet som bedrivits under tiden som funktionen varit outsourcad lett till en förändring av både företag och funktion. Anledningen till den insourcing som HemoCue förbereder sägs vara att de vill få ökad kontroll över värdekedjan. Vi anser att tillverkningen av kuvetterna är en funktion som i hög grad påverkar förädlingsprocessen och enligt teorin då utgör en primär funktion. På grund av att funktionen tydligt påverkar slutprodukten och därmed HemoCues framgång så anser vi det klokt av företaget att vilja få större kontroll över tillverkningsprocessen. De resurser som HemoCue lagt på kontroll och samarbete med leverantören av kuvetter kan nu föras över internt.

I och med att funktionen varit viktig för HemoCues slutprodukt har företaget, som tidigare beskrivits, hela tiden haft noggrann kontroll över processen och ett nära samarbete med leverantören. Speciellt viktigt för att upprätthålla kompetensen om funktionen anser vi har varit att företaget kommit med specifika anvisningar om hur tillverkningen ska gå till. Enbart kontroll av kvaliteten på kuvetterna anser vi inte hade varit tillräckligt för att bibehålla den kompetens som kan krävas för att kunna insourca funktionen i framtiden. I sådana lägen finns den kunskap som krävs angående tillverkningsprocessen enbart hos leverantören, vilket gör det svårt för det outsourcande företaget att sätta sig in i processen vid en insourcing. Troligen har detta kostat en del extra resurser för HemoCue. Besluten om dessa extra resurser tror vi togs för att kuvetterna påverkar slutprodukten som har oerhört höga kvalitetskrav, inte i första hand för att upprätthålla kompetensen. Detta tror vi mer har varit en bonus, men som har underlättat för insourcingprocessen.

Med anledning av ovanstående faktorer anser vi det dels klokt av HemoCue att insourca kuvetttillverkningen och dels att det kommer att vara relativt problemfritt att genomföra insourcingen. HemoCue har med andra ord lyckats motverka den irreversibilitet som teorin pratar om.

En ytterligare intressant aspekt på insourcing som återfinns i empirin om HemoCue är tanken att en part bör vara den som lämnar relationen först. Den part som lämnas försätts nämligen i en väldigt svår situation om inget arbete gjorts under tiden för att handskas med en sådan situation. Om det exempelvis varit tvärtom, att leverantören tänkt avbryta samarbetet, hade HemoCue funnit sig i situationen att antingen snabbt hitta en ny leverantör som kan tillverka kuvetter eller tvingats flytta in funktionen igen. I HemoCues fall hade de inte haft några

större svårigheter att lyfta in funktionen igen men för företag som inte gör något större arbete för att upprätthålla kompetensen kan det innebära problem.

5.3.2 DFDS Transport AB

I teorin anges att ett företag som outsourcar en funktion riskerar att förlora kompetens på området. DFDS anser i empirin att de tvärtom erhåller en högre kompetens på IT-området än vad de hade tidigare. Anledningen till detta tolkar vi som att Accenture besitter större kunskap och att det är denna som åsyftas. Här skulle vi kunna hänföra att det faktiskt inte är DFDS som åtnjuter kompetensen utan leverantören och att detta då skulle innebära risk för förlorad kompetens. Istället är vi benägna att hålla med DFDS. Vi menar att företag med ett djupt samarbete och en intention att fortsätta detta under en längre tid mycket väl kan öka sin kompetens inom området. Dock är detta endast giltigt så länge relationen upprätthålls. DFDS påpekar också att det finns en risk att samarbetet kan brytas och att risken då är överhängande att kompetensen helt försvinner till Accenture, vilket skulle kunna leda till problem vid en eventuell outsourcing.

Ytterligare en sak som pekar på att DFDS skulle få svårt att lyfta in funktionen igen är det faktum att personalen övergått till Accenture. Utöver det faktum att personalen besitter kompetens finns ytterligare en sak som vi anser hindrar en problemfri insourcing. För att DFDS skulle kunna insourca IT-funktionen igen skulle det krävas att de lyckas locka tillbaka sin gamla personal från Accenture. I empirin beskrivs att när personalen arbetade för DFDS fick de bara uppmärksamhet när IT-systemet inte fungerade. I Accenture får de istället en positiv uppmärksamhet då IT är företagets kärnverksamhet. Detta tror vi gör det mycket svårt för DFDS att locka tillbaka personalen. Vid en eventuell insourcing skulle de därför behöva söka efter ny personal för att lösa IT-funktionen. Problemet med detta är att denna nya personal helt skulle sakna den kompetens som den gamla personalen har om DFDS system och som vi tror krävs för att kunna utföra funktionen på ett tillfredsställande sätt. Processen skulle på grund av detta i det närmaste vara irreversibel.

Vad gäller åkeriverksamheten beskrivs i empirin att DFDS har kvar ett mindre åkeri med syftet att kontrollera kostnader för denna typ av verksamhet. Vi anser att detta gör att DFDS bibehåller någon form av kompetens om funktionen om än i liten skala. Vi tror dock att det är i alldeles för liten omfattning för att det ska kunna hjälpa DFDS om de skulle vilja insourca åkeriverksamheten. Vi anser det vara stor skillnad på att äga ett åkeriföretag i Sölvesborg jämfört med att äga lastbilar som sköter transporter med 6 000 trailers runt om i Europa. Naturligtvis skulle en mindre del av funktionen kunna insourcas och i så fall skulle erfarenheter och kompetens från det mindre åkeriföretaget kunna vara en fördel.

För tillfället finns dock inte denna önskan inom företaget utan de anser sig ha gjort ett riktigt val angående outsourcingen av de båda funktionerna. Det påpekas också i empirin att de nu gjort sitt val och är inställda på att fortsätta på den vägen. Vi tolkar detta som att outsourcingbeslutet är taget som ett medvetet strategiskt val som kommer att styra verksamheten en längre tid. Detta tror vi styr företaget i dess tankar angående en eventuell insourcing. Det nämns vidare i

empirin att det finns flera leverantörer att tillgå som har kunskap och möjlighet att tillgodose DFDS krav på IT-funktionen. Detta menar vi påverkar DFDS i beslutet att hålla fast vid outsourcingtanken. En parallell kan här dras till HemoCue och deras elektronikfunktion där samma mönster uppvisas.

Det utförs med andra ord ett arbete i båda funktionerna under tiden som funktionen är outsourcad men inte i syfte att bibehålla någon kompetens för att kunna insourca. Därför tror vi inte att det skulle vara helt problemfritt om DFDS skulle vilja insourca någon av de båda outsourcade funktionerna.

5.3.3 ICA Handlarna AB

ICA har ännu inte beslutat huruvida en insourcing är aktuell för företaget inom en överskådlig tid. De anser att ett outsourcing ger företaget utrymme för fokus på kärnverksamheten. Vår tolkning av ICAs satsning på kärnverksamheten är att detta kan leda till en brist på information angående leverantörernas arbete och de funktioner som ICA outsourcar. Vi anser att ICAs situation med enkelhet kan kopplas till de två tillstånd som beskrivs i teorin, nämligen att företaget samt den outsourcade funktionen förändras. ICA har i och med sitt medvetna val att inte samarbeta med sina leverantörer förlorat möjligheten att uppfatta förändringar på den outsourcade funktionen, detta kan senare innebära att det blir svårt eller rentav omöjligt att återställa den till dess ursprungliga funktion inom företaget. ICA har som tidigare nämnt medvetet gjort dessa val vilket underlättar vår analys av besluten. Enda anledning för ICA att inom överskådlig tid insourca någon av funktionerna skulle vara baserat på tvång, det vill säga relationen med leverantörerna bryts på grund av något oförutsägbart. ICA har då angett som handlingsplan att funktionen kommer att köpas in för att fylla det syfte den hade innan outsourcingbeslutet togs. För det första kommer detta innebära enorma mängder kapital att återinvestera i funktionerna, kapital som redan utnyttjats för att satsa på kärnverksamheten. För det andra kan ICA inte lika lätt köpa in den kompetens som krävs för att sköta funktionerna, detta är även ICA medvetna om. Vidare krävs det även tid för att kunna tillämpa denna kompetens inom företaget. Återigen kopplar vi till teorin som påpekar att både funktionen och företaget kan ha förändrats under tiden av outsourcing. Även om vi antar att den ena partens tillstånd hålls konstant är det inte säkert att den andra kan återanpassas utan komplikationer.

Vi anser att ICA vid en eventuell insourcing med hög sannolikhet kan förvänta sig problem att återanpassa funktionen i företaget. Detta menar vi främst grundar sig i ICAs kompetensbrist samt oförmåga att genom samarbete hålla sig uppdaterad angående funktionens utveckling. Däremot finner vi det svårt att bestrida deras handlingsplan och lösning på dessa problem. Genom att utnyttja den kapitalstyrka som finns inom ICA och *köpa in* allting, det vill säga material och kompetens, kan ICA med hjälp av tid mycket sannolikt integrera funktionen i företaget igen, det är trots allt med pengars hjälp relativt enkelt att *"[...] alltid köpa sig fri, det är ingenting märkligt."*¹¹⁵

¹¹⁵ Ragnar Steen ” Avtalsansvarig inom logistik, samt ansvarig för business control inom logistik support funktionen ”, ICA, 2004-05-10

5.3.4 Luftfartsverket

Luftfartsverket kontinuerliga arbete tillsammans med sin leverantör har lett till att de upprätthållit kompetensen inom företaget och är välbekanta med hur funktionen sköts och ser ut. Vid första anblick kan det uppfattas som att LFV jobbar aktivt för att insourca funktionen, detta är dock inte fallet. Det finns inget beslut att för närvarande återta funktionen till företaget.

Däremot anser vi att LFV intalar sig själva att de faktiskt kan tvingas insourca säkerhetsfunktionen vid vilken tidpunkt som helst ifall regler ändras eller kvaliteten inte kan upprätthållas hos den externa leverantören. Detta betraktar vi, tillsammans med det nära samarbete som förs med leverantören, skapa de förutsättningar som krävs för att framgångsrikt insourca funktionen om detta skulle krävas i framtiden. Vi har inom LFVs organisation funnit något som kan liknas till en undermedveten tanke om att de faktiskt kan tvingas insourca funktionen och att detta skapar ett mål för samarbetet. Det fungerar som en morot för de anställda som sköter samarbetet att inte enbart sköta sitt jobb rutinmässigt utan i själva verket tänka långsiktigt och arbeta mot en eventuell insourcing. Under det löpande arbetet är företaget även medvetet om att både funktionen och företaget kan genomgå förändringar och har detta i åtanke då samarbetet fortlöper. En del av strävan att upprätthålla ett så djupt samarbete är att inte förlora grepp om säkerhetsbranschens uppbyggnad och hur funktionen sköts. Detta menar vi vara ett direkt bevis på att LFV har full förståelse för hur både funktion och företag kan förändras under tiden och deras sätt att behandla problematiken bedömer vi ligga i linje med hur teorin anser att ämnet bör handskas med.

Vi anser att arbetet som LFV genomför gör att de skulle kunna insourca säkerhetsverksamheten med lite eller inga problem. Förutsättningarna för att upprätta funktionen i egen regi är något som LFV jobbat hårt med att förbättra. Grunden som är lagd genom det nära samarbetet samt att den uppdaterade kompetensen angående säkerhetsbranschens struktur och reglering kommer att vara till stor hjälp vid ett eventuellt insourcingbeslut. Vi vill även peka på ytterligare en faktor som vi anser vara väsentlig i fallet med LFV, nämligen de höga externa krav som ställs på säkerheten som gör att de strävar utomordentligt hårt för att lyckas med sitt arbete. Säkerheten på en flygplats måste helt enkelt fungera, det finns inga andra alternativ.

5.3.5 Munka Charkuteri AB

Munka Charkuteri har valt att ta in säljfunktionen i företaget igen. Anledningen till detta är att grossisterna vill köpa direkt ifrån Munka Charkuteri för att slippa säljbolagets pålägg. Vi anser det vara positivt att Munka Charkuteri har haft kvar personal inom funktionen, då detta har gjort det möjligt att behålla de viktiga kontakter som företaget byggt upp. Eftersom en del av säljorganisationen hela tiden har funnits kvar i företaget har Munka Charkuteri varit väl förberedda för en insourcing vilket gjorde att processen gick smidigt när den väl skedde. Genom att

samarbeta delvis med säljbolaget kunde även Munka Charkuteri utöka sina kontakter och därmed kompetens och säkerhetsställa att företaget inte hamnade i en beroendeställning gentemot leverantören. Även om det inte var effektivt med tanke på kostnaderna att hålla kvar säljare i företaget anser vi att det var värt det då det är svårt att hitta kompetent personal med de rätta kontakterna. Detta blev på sikt värdefullt när företaget valde att insourca funktionen igen.

Anledningen till att företaget valde att insourca en del av transportererna igen var att de förlorade sin flexibilitet. Istället valde de att själva börja transportera varorna till en uppsamlingsplats. Vi anser att även om det finns andra leverantörer att tillgå, så var det lättare för Munka Charkuteri att ta in en liten del av den outsourcade funktionen och fortsätta samarbetet med Frigoscandia. Anledningen till detta är att även om de skulle byta leverantör så kunde de inte garanteras att den nya leverantörens rutt stämde med deras behov, och flexibilitet skulle fortfarande vara förlorad. Att delvis ta in funktionen i företaget igen innebär få eller inga problem. På grund av funktionens enkelhet gick insourcingen problemfritt, allt de behövde göra var att investera i en lastbil. Kompetensförlusten i denna funktion var minimal och enkel att ersätta. Vi anser att eftersom tjänsten ej var komplex och förändringar på funktionen ej skett, så underlättade det för insourcingen. Eftersom inte tjänsten är komplex så är risken mindre att förutsättningarna förändrats och att det blir svårt att insourca. Risken för att kunskapen urholkats om funktionen förekommer inte i detta fall.

5.3.6 Företagens möjlighet att återta funktionen

Det visar sig att endast två av företagen har ett utpräglat beslut att insourca den tidigare outsourcade funktionen. I dessa fall har detta beslut följts av ett noga arbete för att förbereda insourcingen. Majoriteten av företagen är medvetna om att funktionen och företaget förändras under outsourcingtiden. Vi har funnit att de som är medvetna om att förändring faktiskt kan ske, ofta har ett samarbete med kontroll som primär funktion. Dock är ICA undantaget, företaget vet om att både kompetens förloras samt att funktion och företag genomgår förändringar. De anser sig kunna skydda sig mot detta genom att skriva kontrakt angående återtagande av funktionen i dess ursprungliga form. Det faktum att de inser att funktionen kan förändras, samt att de i kontrakt har möjligheten att köpa tillbaka funktionen i ursprunglig form finner vi vara en motsägelse.

Klart är att företagen är väl medvetna om att funktionen kan förändras och att den eventuellt inte kan insourcas och fungera som den tidigare gjort. De företag som har beslutat att insourca har en välstrukturerad kontroll och ett arbetssätt som vi anser kommer att hjälpa i insourcingarbetet. I företagsurvalet är det endast ICA och DFDS, trots sitt samarbete med Accenture, som vi anser kommer att stöta på problem att i framtiden insourca funktionerna. De resterande företagen har en relation med sina leverantörer där samarbete och kontroll är regelbundna inslag. De företag som har denna typ av relation med leverantörerna anser vi ha goda förutsättningar att i framtiden återta funktionen.

5.4 Sammanfattning

	HemoCue AB	DFDS Transport AB	ICA Handlarna AB	Luftfartsverket	Munka Charkuteri AB
Vad outsourcas?	-Elektronik -Kuvett tillverkning	-IT-funktionen -Åkeriverksamhet	-Truckparkerna -Mognads anläggningar -Transport	-Säkerhets avdelningen	-Transporter -Försäljning
Motiv bakom outsourcing	-Elektronik: <i>kompetens</i> -Kuvett tillverkning: <i>kostnad</i>	-IT-funktionen: <i>flexibilitet, kompetens</i> Åkeriverksamhet: <i>kostnad, flexibilitet</i>	-Truckparkarna: <i>friställa kapital</i> -Mognads anläggningarna: <i>friställa kapital</i> -Transport: <i>friställa kapital</i>	-Säkerhets avdelningen: <i>integritet, kompetens</i>	-Transporter: <i>kostnad</i> -Försäljning: <i>Kunskap/kontakter</i>
Samarbete under tiden	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
Syftet med samarbetet	Kontroll	Kontroll	-----	Kontroll	Kunskap
Beslut att insourca	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja
Kan insourcingen påbörjas utan större komplikationer?	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja

Figur 6: Sammanfattning av analys

6 Slutsats

Slutsatsen är till för att knyta ihop uppsatsen. Här kommer vi att ta upp de viktigaste aspekterna ifrån uppsatsen samt förmedla det resultat som vi kommit fram till utifrån vår frågeställning.

Vi har funnit att ett uttalat beslut om insourcing är sällsynt bland våra fallföretag. Vi upplever att företagen väljer att outsourca en funktion, antingen över en väldigt lång tidsperiod eller på obestämd tid. Som empirin visar har vi dock företag som väljer att åter insourca en funktion. Vi bedömer det som att företagen känner sig trygga att de har åtgärdat det bakomliggande motiv som låg till grund för outsourcingen. Dessa företag har valt att outsourca på grund av kostnad eller kompetens och anser sig i nuvarande tidpunkt ha nått en gräns där dessa anledningar inte längre kan motivera en outsourcing och väljer därför att insourca.

I det företag som enbart valt en satsning på kärnverksamheten som motiv bakom outsourcing ser vi att outsourcingen sker över en lång tidsperiod, det är även klart att viljan för samarbete är närmast obefintlig i detta företag. Vi ser detta som ett tecken på att satsningen på kärnverksamhet inte är ett problem som kan lösas på samma sätt som kostnad. Företag som väljer att outsourca på grund av exempelvis kostnad kan insourca då de uppnått en tillfredställande kostnadsstruktur. Däremot är det svårt för ett företag som enbart anger satsning på kärnverksamheten att veta när detta är uppnått. Satsningen på kärnverksamhet är inte ett mål i sig, utan något företaget gör för att förbättras, vilket innebär att satsningen inte behöver ha ett slut utan kan fortsätta på obestämd tid. Detta kan vara en anledning till att företag väljer bort samarbete då detta kan anses vara onödigt eftersom de inte vet när eller om funktionen någonsin kommer att återtas.

Det samarbete som enligt vår presenterade teori är till för att underlätta företagets insourcing ska syfta till att hålla kompetensen inom företaget så att funktionen ska kunna insourcas utan större komplikationer. Vi har funnit att de företag som faktiskt investerar resurser i detta samarbete, uttryckligen beslutat att insourca eller vill bibehålla möjligheten att i framtiden kunna insourca. Detta innebär att företagen ser samarbetet som ett förberedande arbete för att hjälpa en framtida insourcing och om inte ett beslut eller ens en tanke angående insourcing finns investeras möjligen inga resurser i liknande samarbete. Dock finns det två företag som inte beslutat att insourca som ändå samarbetar med sina leverantörer. I båda fall handlar det om en funktion som är väldigt viktig för företagets kärnverksamhet. Båda företagen har således incitament att upprätthålla insikt i processen då de är väldigt beroende av respektive outsourcad funktion och väljer därför att bedriva samarbete med sina leverantörer. Samarbete i en outsourcingrelation grundar sig således inte bara på företagets insourcingtänkar. Vi har även funnit att det i vissa fall är ytterligare en faktor som styr, nämligen funktionens komplexitet. När det saknas tanke om att insourca och det handlar om en standardiserad funktion som är lätt att hitta nya leverantörer till kan detta vara en anledning att undvika samarbete angående dessa funktioner.

Då företagen väljer att inte upprätthålla något samarbete kan det ses som att de endast skjuter upp beslutet i framtiden och låter funktionen vara outsourcad på obestämd tid. Tolkningen av detta är att funktionen endast ska insourcas då det sker en förändring i relationen. Vi har tolkat det som att företagen eventuellt påbörjar arbetet endast efter ett insourcingbeslut har tagits, men vi anser det då vara för sent eftersom kompetensen med all sannolikhet försvunnit, samt att funktionen och företaget under denna tid förändrats. I de fall ett insourcingbeslut har tagits har detta varit på grund av förändringar på antingen funktionen eller företaget. Detta är ett tecken som endast kan uppfattas om företaget upprätthåller samarbetet med leverantören och på så sätt uppfattar de tecken och signaler som berättar för företaget att funktion bör eller är redo för att insourcas. Utan ett samarbete är detta omöjligt att uppfatta vilket leder till att funktionen förblir outsourcad. Vi har funnit i två av tre företag, som inte har ett beslut angående insourcing, att det utförs någon form av kontrollarbete. Vi anser att detta kontrollarbete är i syfte att uppfatta de förändringar på företaget eller funktionen som kan föranleda ett insourcingbeslut. Detta kopplas till motiven som företagen angett som grund för outsourcing, i de fall outsourcingen är baserad på motiv som företaget kan förändra, det vill säga kostnad eller brist på kompetens så kan en insourcing ske då företaget anser sig eller funktionen vara redo. Om en satsning på kärnverksamheten är motivet är det en svårare situation att analysera angående när detta är uppnått och företaget har svårare att bedöma när insourcingen kan ske.

Samtliga företag arbetar på liknande sätt i den första fasen och väljer att motivera outsourcingbesluten väl enligt den teori som är beskriven. Majoriteten tar beslut med hänsyn till funktionens art och väljer att outsourca de funktioner som inte är av stor vikt, det vill säga agerar som en stödfunktion, för företaget.

Företagens arbete tar skilda vägar i den andra fasen av outsourcingarbetet. Vi har funnit att de företag som i nuvarande tidpunkt valt att insourca har även i andra fasen valt att upprätta ett nära samarbete med sina leverantörer. Klart är att företagen anser detta arbete vara till stor hjälp då insourcingen ska ske. Dessa företag vars beslut att insourca redan är tagna följer den beskrivna teorin väl och bör kunna åstadkomma en insourcing utan större komplikationer.

I och med att företagens handlingssätt skiljer sig i den andra fasen är det svårt att finna något mönster i fas 3. Vi har funnit att de företag som ännu inte har beslutat angående insourcing, befinner sig alla i olika situationer om de skulle ställas inför en insourcing. Det företag som kontinuerligt samarbetat med leverantören i syfte att upprätthålla kompetensen bedömer vi ha få eller inga problem att insourca. Det företag som endast samarbetat för att kontrollera leverantörens arbete och inte strävat efter att bevara kompetensen inom företaget anser vi kommer att stöta på komplikationer vid en eventuell insourcing. Det tredje företaget, som fullständigt väljer bort ett samarbete med leverantören anser vi hamnat i den situation där funktionen i det närmaste är irreversibel. Dessa tre företag har utnyttjat sig av outsourcing som ett sätt att frysa företagets tillstånd. Genom att använda outsourcing som en pausknapp har dessa företag skjutit ifrån sig funktionen för att vid ett senare tillfälle ta ställning till huruvida den ska återtagas i företaget.

7 Förslag till framtida forskning

I Förslag till framtida forskning presenterar vi de tankar som vi under arbetets gång har funnit vara intressanta att fördjupa sig i

Det skulle vara intressant att genomföra en effektstudie av arbetet som utförs under tiden som en funktion är outsourcad. Detta skulle kunna göras genom att forskaren jämför förberedelsearbetet mellan två företag som har bedrivit olika form av arbete under tiden som funktionen varit outsourcad. Alternativt skulle det vara intressant att jämföra två företag där endast ett av företagen har bedrivit arbete under tiden i syfte att kunna insourca en outsourcad funktion.

Vidare skulle det vara intressant att undersöka hur ett outsourcande företag reagerar när dess leverantör plötsligt bestämmer sig för att avsluta relationen. Finns det företag som förbereder sig för detta och i så fall hur? Har de letat upp andra leverantörer som kan utföra funktionen på ett tillfredsställande eller förbereder de sig för att själv kunna utföra funktionen?

En ytterligare synvinkel att undersöka är hur de psykosociala aspekterna hos personalen, som en gång blivit outsourcade och nu skall bli insourcade, påverkas. Vi anser att det skulle vara intressant att se hur personalen reagerar vid en eventuell outsourcing respektive insourcing, samt vilka konsekvenser det kan få för processen om inte personalen stödjer ledningens beslut.

Hur påverkas samarbetet mellan det outsourcande företaget och dess leverantör när leverantören får reda på att det företaget bedriver arbete under tiden för att kunna underlätta en framtida insourcing? I vår undersökning har vi intervjuat tre företag som har bedrivit arbete under tiden som de outsourcat en funktion. Det skulle vara intressant att undersöka leverantörens synvinkel på detta arbete och hur de agerar i denna situation. Är det sannolikt att även leverantören förbereder sig för att avsluta arbetet?

Vad är insourcing? När vi sökte fakta om våra teorier kom vi fram till att det inte fanns någon specifik teori om insourcing. Vi anser att det skulle vara intressant att få en överblick om detta område.

Figurlista

Figur 1. Disposition av uppsatsen	9
Figur 2. Livscykeln..... (Grant, R., 2003)	17
Figur 3. De 3 faserna	21
Figur 4. Kärnkompetensens påverkan	23
(Prahalad, C K., & Hamel, G.)	
Figur 5. Interna och externa värdekedjan	29
(Johnsson, G., & Scholes, K., 1999)	
Figur 6. Sammanfattning av analys.....	67

Källförteckning

Publicerade källor

- Andersen, I., (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund
- Arnelid, H., (1997), "15 storföretag 96-97: Tema outsourcing", *Utredning för Metall*
- Asplund, O., (2002), "Outsourcing - erfarenheter i svenska företag", *Utredning för Metall*
- Axelsson, B., (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Finland
- Backman, J., (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund
- Barfod, N., (2004-05-04), "Transportgigant lägger IT-kørsel ud i byen", *Børsen*
- Bettis, R.A., et al, (1992) "Outsourcing and industrial decline", *The Executive*
- Carlstedt, F., et al, (2003), *Outsourcing- "kostar det något att ta hissen"*
Kandidatuppsats, Lunds Universitet
- Chanko, S., & Herm, P., (1999), *Motiv till outsourcing en fallstudie av Fritidsresor*, Magisteruppsats, Luleå Tekniska Universitet
- Coyne, K P., et al, (1997), "Is your core competence a mirage?", *The McKinsey Quarterly, Nr 1*
- Gadde, L-E., & Håkansson, H., (1993), *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, Lund,
- Grant, R M., (2003), *Contemporary strategy analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishing, Oxford
- Hafeez, K., et al, (2002), "Core competence for Sustainable Competitive Advantage: A structured methodology for identifying core competence", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol 49
- Hedberg, B., et al, (2000) *Imaginära organisationer*, Liber Ekonomi, Malmö,
- Heikkilä, J., & Cordon. C, (2002), "Outsourcing: a core or non-core strategic management decision", *Strategic Change*
- Hendry, J., (1995), "The hidden costs of outsourcing", *European Management Journal*

- Hill, C., (1998) "Insourcing the outsourced library: The sun story", *Library Journal*
- Holme, I-M., & Krohn Solvang, B., (1996), *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, D I., (2002), *Vad, hur, varför om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund
- Johnson, G., & Scholes, K., (1999), *Exploring corporate strategy*, Practice Hall
- Kvale, S., (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, U., & Skärvad, P-H., (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Moss-Kanter, R., (1989), *När de stora elefanterna dansar*, Simon & Schuster
Översättning: Svenska Dagbladets Förlag AB (1990)
- Prahalads, C K., & Hamel, G., (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*
- Quinn, J B., & Hilmer, F G., (1994), "Strategic outsourcing", *Sloan Management Review*
- Rothery, B., & Robertson, I., (1995), "The Truth About Outsourcing", *Gower Publishing Limited*, Hampshire
- Svenska Akademiens ordlista över svenska språket, (1998), Norstedts Förlag
- Wasner, R., (1999), *The outsourcing process, strategic and operational realities*, Ekonomi-Tryckarna AB, Linköping

Företagsinterna källor

Lundberg, L., (2003), *Sourcingpolicy för LFV – Verksamhet i egen eller annans regi*

Elektroniska källor

DFDS Transport AB

<http://www.dfdstransport.se/>, 2004-05-07

HemoCue AB

www.HemoCue.se, 2004-05-07

ICA Handlarna AB

www.ica.se, 2004-05-07

Luftfartsverket
www.LFV.se, 2004-05-07

Malmö-Sturup Flygplats
http://www.LFV.se/site/airports/malmo/about/about_facts.asp,
2004-05-07

Bengtsson, L., & Berggren, C., (2001), *Projektbeskrivning Outsourcing av produktion och dess betydelse för industriföretagens förnyelse och utvecklingsförmåga*, Högskolan i Gävle, Linköpings Universitet
www.hig.se/~lbn/ansokan_Lundberg_0315.pdf
2004-05-08

Muntliga källor

DFDS Transport AB

Intervju på DFDS i Malmö med Henrik Holm (VD/MD), 60 min
2004-05-05

HemoCue AB

Intervju på HemoCue i Ängelholm med Stefan Wahlqvist (Manager technical operations),
45 min, 2004-04-30

ICA Handlarna AB

Intervju på ICA Centrallager i Helsingborg med Ragnar Steen (Avtalsansvarig inom logistik, samt ansvarig för business control inom logistik support funktionen), 70 min
2004-05-10

Luftfartsverket

Intervju med Luftfartsverket på Malmö-Sturup Flygplats, 80 min. Närvarande var Lotta Brantlind (Personalchef), Lennart Björk (Platschef) och Mats Lindell (Säkerhetschef)
2004-05-12

Munka Charkuteri AB

Intervju med Alf Sahlsten (ägare/VD) i Munka Charkuteri i Munka, 50 min
2004-05-12

Appendix

Intervjufrågor

Berätta vem vi är, om vårt syfte

Spela in, får vi det?

Berätta om dig själv och företaget:
Vilken funktion i företaget?

Du kan väl berätta om vad Outsourcing innebär för dig.
(Vad är din uppfattning av Outsourcing)
(Vad är din syn på Outsourcing?)

OUTSOURCA

Vilken funktion inom ert företag Outsourcas ?
när började ni?
hur såg det ut innan funktionen Outsourcades ?
vem tog beslutet om att Outsourca?
vem tog hand om den Outsourcade funktionen?

-Hur sker kommunikationen, jobbar någon inom företaget tillsammans med företaget som har hand om den Outsourcade funktionen?

JA Vilken typ av relation har ni? Är det ett djupt samarbete? (Är det för att förhindra att ett gap bildas mellan ert företag och den outsourcade funktionen?)
vilket syfte har ni med relationen? (kontroll eller utveckling)
Fungerar relationen? Varför inte?

Hur länge ska samarbetet vara?
Ser ni något slut på samarbetet?
finns det någon risk att ni växer ifrån varandra?

NEJ ser ni någon risk att inte ha något samarbete?

-Finns det någon kontroll av den OS funktionen, hur sker detta? Vad kontrolleras?
(kvalitet)

VARFÖR OUTSOURCAR NI?

-anledningar, kompetens, kostnad, kunskap, kvalitet, flexibilitet (Andra anledningar?)

Är ni rädda för att ni blir av med kompetensen inom detta område?
(koppla till relationen)

Har ni stött på några problem som ni inte hade funderat över tidigare? (på vilket sätt, bra?)

Har Outsourcing påverkat några andra funktioner inom företaget?
finns det områden inom företaget som gynnats av outsourcingen? / försämrats?

KOMMER NI ÅTERTA FUNKTIONEN I FÖRETAGET?

JA

Vad är de avgörande faktorerna att ta in det igen?

omvärldsfaktorer/trend/funktion förändras/ företaget förändras

hur undviker ni att hamna i samma situation? Vilket arbete (om något) görs för att ni ska klara av att utföra funktionen igen?

Tror ni att funktionen kan återtas i företaget utan problem?

Vilka problem kan förväntas?

Finns det risk att funktionen eller företaget förändrats?

Kommer den ha ändrad betydelse? (Igår sekundär funktion, idag primär eller kärnfunktion?)

NEJ

Har ni bestämt er för att aldrig ta in funktionen igen? OM NEJ UPP TILL JA

Vad är den/de mest avgörande faktorerna för att inte ta in?

Vad väljer ni att göra istället? / läggs resurserna på istället ?

Anser du att Outsourcing är en trend eller är den en viktig strategi för företaget ?