



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Department of Business Administration

FEKH19

Strategic Management

VT 2013

There and Back Again

In- och outsourcing av Ericssons lagerverksamhet

Authors:

Evelina Arnesson

Joakim Eriksson

Ulrika Kjellergren

Gustaf Lewander

Supervisor:

Niklas Lars Hallberg

Sammanfattning:

Syftet med föreliggande studie var att undersöka vilka faktorer som påverkar företags val att förändra sina vertikala gränser. Studien utförs som en kvalitativ fallstudie, med longitudinella drag, av Ericssons lagerverksamhet. Så kallad "pattern-matching", med ett på förhand konstruerat teoretiskt ramverk, användes för att analysera insamlad data. Studien utgår från Williamsons vidareutveckling av den transaktionskostnadsteori som först beskrevs av Coase (1937), enligt vilken företags vertikala gränser bestäms framförallt av osäkerhet, frekvens, och relationsspecifika investeringar. Dessa dimensioner kompletterades i studien med följande faktorer: dynamiska transaktionskostnader, kärnkompetens, förtroende, och kontrakteringsförmåga. Begränsad rationalitet och intern opportunistik bedömdes inverka störande på företagets beslutsfattande. Vi konstaterar att alla faktorer i det teoretiska ramverket har uppvisat tecken på förändring, men endast fem har varit av avgörande betydelse för Ericssons beslutsfattande. Dessa faktorer är relationsspecifika investeringar, frekvens, osäkerhet, dynamiska transaktionskostnader och kärnkompetens. Beslutsprocessen har präglats av störningar. I vissa fall är det enbart beslutsfattarens uppfattning av faktorerna som förändrats. Intern opportunistik och begränsad rationalitet förefaller ha stor påverkan på företags val att förändra sina vertikala gränser.

Abstract:

The purpose of this study was to investigate which factors that influence firms to change their vertical boundaries. This study constitutes a qualitative case study, with longitudinal traits, of the warehousing function of Ericsson. Pattern-matching, with a theoretical framework constructed beforehand, was used to analyze data. The study is based on the development by Williamson (1985) of transaction cost economics, first described by Coase (1937), according to which transaction uncertainty, frequency, and relationship-specific assets determine the vertical boundaries of the firm above all. These were complemented in the theoretical framework by the following factors: trust, contracting capacity, dynamic transaction costs and core competencies. Limited rationality and internal opportunism was assumed to disrupt the decision-making process. We conclude that all factors in the theoretical framework show signs of change, but that only five have been of significance for Ericsson's decision-making. These are relationship-specific assets, frequency, uncertainty, dynamic transaction costs and core competencies. The decision-making shows signs of disruptions. In some cases, it is only the decision-makers perception of the factors that changed. Internal opportunism and bounded rationality appear to be of significant importance for the decision of a firm to change its vertical boundaries.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| Inledning | 6 |
| Praktisk bakgrund | 6 |
| Teoretisk bakgrund | 8 |
| Syfte och problem | 9 |
| Teoretiskt ramverk | 9 |
| Företags vertikala gränser | 9 |
| Faktorer som påverkar företags val av vertikala gränser | 10 |
| Transaktionskostnadsteoretisk bakgrund | 11 |
| Relationsspecifika investeringar | 11 |
| Frekvens | 13 |
| Osäkerhet | 13 |
| Dynamiska transaktionskostnader | 15 |
| Kärnkompetens | 16 |
| Förtroende | 17 |
| Kontrakteringsförmåga | 18 |
| Faktorer som indirekt påverkar företags val av vertikala gränser | 19 |
| Begränsad rationalitet | 20 |
| Intern opportunist | 21 |
| Ramverk | 22 |
| Presentation av det preliminära teoretiska ramverket | 22 |
| Metod | 24 |
| Forskningsdesign | 24 |
| Kvalitativ ansats | 24 |
| Fallstudie med longitudinella karaktärsdrag | 25 |
| Urvalsprocessen | 26 |
| Val av bransch och fallföretag | 26 |
| Respondenter | 27 |

| | |
|---|-----------|
| Forskningsinstrument – insamling av data..... | 29 |
| Dataanalys..... | 31 |
| Reliabilitet och validitet..... | 33 |
| Ericssons lagerverksamhet..... | 35 |
| Presentation av fallföretag - Ericsson | 35 |
| Fas 1: Tiden före outsourcing - Huddinge | 38 |
| Fas 2: Outsourcing - CAT Logistics, DHL, Danzas | 39 |
| Fas 3: Insourcing - Ryda..... | 44 |
| Fas 4: Outsourcing - Speed Group..... | 48 |
| Analys | 49 |
| Relationsspecifika investeringar | 50 |
| Frekvens..... | 51 |
| Osäkerhet | 54 |
| Dynamiska transaktionskostnader | 55 |
| Kärnkompetens | 57 |
| Förtroende..... | 59 |
| Kontrakteringsförmåga | 60 |
| Reviderat teoretiskt ramverk..... | 61 |
| Slutsatser och diskussion | 63 |
| Slutsats..... | 63 |
| Diskussion..... | 64 |
| Förslag till vidare forskning..... | 65 |
| Referenslista..... | 66 |
| Akademisk litteratur och rapporter | 66 |
| Elektroniska källor | 68 |
| Muntliga källor | 71 |
| Bilagor | 72 |
| Intervjumall..... | 72 |

INLEDNING

Praktisk bakgrund

Företag står idag inför en utmaning i att anpassa sig till och överleva på en allt mer konkurrensutsatt och globaliserad marknad. För att förbli framgångsrika och konkurrenskraftiga är och bör företags val av vertikala gränser vara en återkommande och strategiskt viktig fråga för företagsledningarna.

Med början under 1970-talet skedde hos många företag en strukturell förändring, som innebar att företag valde att vända sig till marknaden för att köpa in funktioner som inte tillhörde kärnverksamheten. Fenomenet, som kom att kallas outsourcing definieras av Handfield (2006) enligt följande: "the strategic use of outside resources to perform activities traditionally handled by internal staff and resources". Outsourcing har enligt en undersökning av revisions- och konsultbyrån Deloitte (2012) blivit så vanligt förekommande att en majoritet av företagen inte längre ser fenomenet som en tillfällig trend. Istället är det ett av flera standardiserade alternativ som företag står inför då de ska besluta hur de ska organisera sina vertikala gränser.

Samtidigt framkommer i en annan rapport från Deloitte (2005) att det parallellt med outsourcing-tenden vuxit fram en tendens att avbryta olika former av former av utlokaliseringar för att istället återinföra förmågor och processer till intern regi - ett fenomen som kallas insourcing. Business Dictionary (2013) definierar begreppet insourcing enligt följande: "Delegating a job to someone within a company, as opposed to someone outside of the company (outsourcing)". Anledningen till att företag väljer att insourca aktiviteter beror enligt rapporten från Deloitte (2005) på att de upplever problem med bristande kvalitet, omfattande kostnader samt en otillfredsställande kunskap hos valda leverantörer. Charles

Fishman (2012) följer delvis samma argumentation i sin artikel 'The Insourcing Boom' och talar där om dolda kostnader med outsourcing.

Genom de båda undersökningarna från Deloitte (2005, 2012) växer det fram en motsägelsefull bild av företags framgångar, upplevelser och åsikter rörande out- och insourcing. Majoriteten av företagen uppger sig vara nöjda med sin senaste outsourcing. Samtidigt har en mindre majoritet valt att avsluta en sådan aktivitet i förtid, för att istället återinföra aktiviteten internt (Deloitte, 2012). Konstateras kan att det inte alltid är enkelt för företag att i förväg avgöra vilket av de båda alternativen, out- eller insourcing, som i framtiden kommer att vara mest fördelaktigt. Det verkar inte heller vara så att företag en gång för alla beslutar sig för hur de ska organisera sina vertikala gränser och därefter håller fast vid detta beslut, utan att det över tid sker en förändring. Stöd för detta antagande finner vi bland annat i rapporten "Ekonomiska förutsättningar" (Karlsson, G., & Hagman, L., 2012) som belyser att Sveriges teknikindustri präglas av ständiga strukturomvandlingar.

Ett företag som under senare år, i linje med många andra stora företag, genomfört out- och insourcing av olika funktioner är L M Ericsson (Ericsson). Detta svenska telekomföretag är en världsledande leverantör av kommunikationsnät, telekomtjänster och supportlösningar (Årsredovisning, 2012, 2011, 2010, 2009; Cybercom Group, 2012). I detta sammanhang är det emellertid framförallt Ericssons lagerverksamhet, som vi finner intressant och vill lyfta fram. Dess organiseringsform har under de senare åren varit föremål för ett antal genomgripande förändringar. Verksamheten har gått från att under många års tid ha varit utlagd på en extern aktör, till att hämtas hem och under en tid bedrivas i intern regi för att därefter återigen läggas ut på en extern aktör. Således är det uppenbart att det inte bara i Deloitte's undersökningar (2005, 2012) framträder en motstridig bild av företags upplevelser av out- och insourcing, utan även inom Ericsson.

Teoretisk bakgrund

Studiens teoretiska utgångspunkt utgörs av transaktionskostnadsteori (TCE)¹, som också är basen i studiens teoretiska ramverk. Inom TCE är det framförallt transaktionens egenskaper som anses vara avgörande för hur företag väljer att organisera sina vertikala gränser. Förändringar över tid beaktas däremot inte. Enligt teorin är företag mer benägna att hantera aktiviteter internt sållvida transaktionen präglas av hög frekvens, hög osäkerhet eller om transaktionen kräver stora relationsspecifika investeringar. Teorin bygger vidare på beteendemässiga antaganden om att människor är begränsat rationella och opportunistiska. Senare författare såsom Klein, Crawford & Alchian (1978), Chiles & McMackin (1996), Langlois (1992) och Argyres & Mayer (2004) har i varierande utsträckning lämnat teoretiska bidrag som utvecklar TCE. Några av dem identifierar i sin forskning även faktorer som de anser att TCE inte omfattar eller beaktar i tillräckligt hög utsträckning, men som de bedömer är avgörande för hur företag väljer att organisera sina vertikala gränser.

Författare såsom Dow (1986) och Kahneman & Tversky (1974) forskar om beteendevetenskapliga antaganden, och Dow kritiserar TCE för att teorin inte i tillräcklig utsträckning tar hänsyn till dessa. Enligt TCE är opportunistisk extern och existerar mellan parter i en transaktion. Dow (1986) försöker däremot visa att enskilda individers egenintresse kan leda till företagsintern opportunistisk, vilket också kan påverka företags val av vertikala gränser. TCE utgår huvudsakligen från att begränsad rationalitet förekommer under kontraktsskrivande. Kahneman & Tversky (1974) menar däremot att begränsad rationalitet även kan ha omfattande konsekvenser för beslutsfattande på andra nivåer, vilket innebär att begränsad rationalitet i en högre grad bör inverka på företags val av vertikala gränser.

¹ ”Transaction Cost Economics” översätts vanligen till transaktionskostnadsteori, vilken i sin tur förkortas till TCE i studien. Den tolkning av teorin som görs i Williamson (1985) kommer vi vidare att referera till som TCE.

Syfte och problem

TCE gör anspråk på att förklara empiriska fenomen rörande företags val av vertikala gränser, såsom in- och outsourcing, men lägger mindre fokus vid att förklara varför gränser ständigt förändras. En relevant fråga som uppkommer är därmed varför förändrade in- och outsourcing-beslut uppstår över tid, samt hur det kan kopplas ihop med ekonomisk teori. Senare forskning och teorier både kritiserar grundläggande antaganden inom TCE samt vidareutvecklar dessa genom att addera en rad olika dimensioner i avsikt att presentera en mer komplett teori vilken lägger större vikt vid förändring av företags vertikala gränser. Vårt syfte med studien är att studera de faktorer som ligger bakom Ericssons skiftande in- och outsourcingbeslut och koppla dem till TCE och dess i viss mån motstridiga teorier och vidareutvecklingar. Vår teoretiska och empiriska problematisering mynnar ut i studiens forskningsfråga:

Vilka faktorer påverkar företags val att förändra sina vertikala gränser?

TEORETISKT RAMVERK

Företags vertikala gränser

Företags beslut om hur de ska organisera sina vertikala gränser innefattar ett val som i sin yttersta form handlar om att välja mellan vertikal integration av produktionen och utbyte med marknaden (Coase, 1937). Williamson (1985:69) menar att den enklaste formen av utbyte är att köpa in produkten eller tjänsten från marknaden. Han beskriver tre kännetecknande drag hos denna typ av transaktion: (1) De båda parternas identitet är irrelevant och parterna är

därför utbytbara, (2) transaktionen är tydligt avgränsad och formellt dokumenterad, i det fall parterna är oense hänvisas de till den formella överenskommelsen, och (3) om överenskommelsen inte uppfylls är konsekvenserna väl definierade. Därigenom undviker parterna att involvera en tredje part för att finna lösning på uppkomna situationer (Williamson, 1985:69).

Då företag föredrar ett mer sammansatt utbyte med marknaden beskriver Williamson (1985) tre olika samarbetsformer som företag kan välja mellan; trilateral struktur, bilateral struktur och integrerad struktur. Trilateral struktur är en form av samarbete som innebär att två parter skriver ett komplicerat kontrakt. Så tillvida det skulle uppstå oenighet hänvisar parterna till en icke-juridisk tredje part med branschspecifik expertkunskap, som får utgöra medlare i konflikten. Bilateral struktur är en form av samarbete som innebär att antingen en av parterna eller båda är tvungna att göra relationsspecifika investeringar för att möjliggöra transaktionen. Parterna kan då behålla sin autonomitet samtidigt som de på grund av respektive investering är förbundna till transaktionen. Detta gör att det finns ömsesidiga incitament att upprätthålla transaktionen (Williamson, 1985:76). Integrerad struktur är slutligen den tredje samarbetsformen, som diskuteras av Williamson (1985:73). Den innebär att de berörda aktiviteterna hanteras under ett enat ägande, med följd att företagens beroendeställning gentemot utomstående minskar. Det kan exempelvis röra sig om delägarskap i andra marknadsaktörer eller att ett bolag delvis äger sin underleverantör (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2010:162).

Faktorer som påverkar företags val av vertikala gränser

Nedan presenteras olika faktorer, som vi i förväg identifierat och bedömt som relevanta för hur företag väljer att organisera sina vertikala gränser. Studien utgår från TCE, varför vi

inledningsvis kort redogör för teorin samt presenterar faktorer som enligt den inverkar på företags val. Därefter utvecklas det teoretiska resonemanget till att innefatta ytterligare faktorer som i senare forskning anses vara av betydelse. Slutligen redogörs för forskning som framförallt kritiserar men även i viss mån vidareutvecklar de beteendemässiga antaganden som görs i TCE.

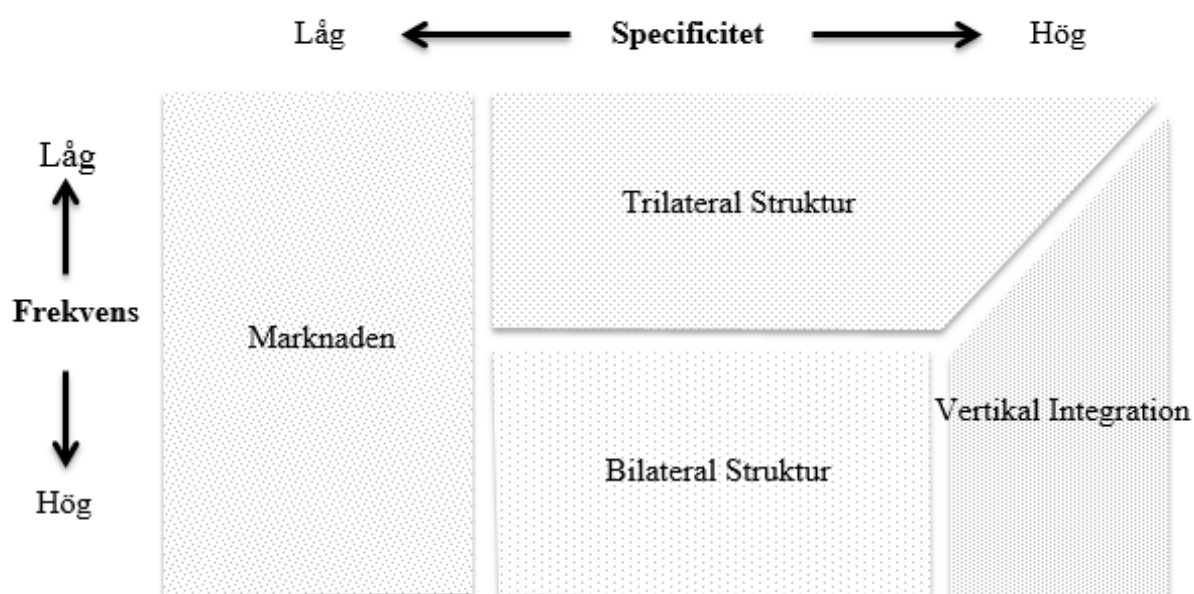
Transaktionskostnadsteoretisk bakgrund. Transaktionskostnadsteorins ursprung är starkast kopplat till artikeln ”The Nature of the Firm” av ekonomen Ronald H. Coase (1937). I denna avhandling presenterar Coase (1937) en förklaringsmodell till företags existens och val av vertikala gränser. Coase (1937) iakttar två motsatta mekanismer som styr företag. Den första gör att det är billigare för företag att utföra en aktivitet internt, bland annat på grund av skalfördelar och transaktionskostnader. Om endast denna mekanism fanns skulle företag alltid integrera och fördras mot monopol. All tillverkning skulle till slut utföras av ett enda globalt superföretag. Därför beskriver Coase också en andra mekanism: fördelen med att köpa in från marknaden. Den härleds till exempelvis koordinationsproblematik och fallande skalavkastning. Ett företag kommer att försöka integrera aktiviteter till dess att kostnaden för integration är högre än kostnaden för att köpa in samma produkt eller tjänst från marknaden. Det är således jämvikten mellan dessa två mekanismer som enligt Coase (1937) avgör var företag drar sina gränser.

Relationsspecifika investeringar. Det jämnviktsresonemang, som formulerats av Coase (1937) förfinas av Williamson (1985) som uttrycker det i termer av företags och marknadens tekniska effektivitet samt agenteffektivitet. Den tekniska effektiviteten beror på produktionsteknologins relativa kostnadseffektivitet, medan agenteffektiviteten beror på transaktionskostnader och kostnader för koordination, samt agent- och influenskostnader

inom den interna organisationen. Enligt TCE är relationsspecifika investeringar den faktor som har starkast inverkan på de två typerna av effektivitet och därmed är avgörande för hur företag väljer att organisera sina vertikala gränser (Alchian & Demsetz, 1984). Grundtanken i TCE-resonemanget är att relationsspecifika investeringar, i varierande omfattning, måste göras när företag vänder sig till marknaden för att köpa in varor eller tjänster.

Då företag i syfte att möjliggöra en transaktion väljer att göra en relationsspecifik investering uppstår till följd en kvasiränta. Denna är skillnaden mellan den specifika transaktionens vinst och den vinst som uppstår ifall transaktionen genomförs med en annan marknadsaktör som inte kräver en sådan investering. Kvasiräntan konkretiserar därmed den vinst som ett företag kan förvänta sig av en transaktion. I och med att denna ränta uppstår skapas möjlighet för en aktör att utnyttja den relationsspecifika investeringen i syfte att tillfärska sig delar av vinsten eller kvasiräntan, ett opportunistiskt beteende som benämns "hold-up" (Klein et al., 1978). "Hold-up" är möjligt eftersom relationen mellan två aktörer genomgår en fundamental transformation i samma ögonblick som företagen väljer att investera i en relationsspecifik tillgång (Besanko et al., 2010). Den fundamentala transformationen innebär att aktörernas handlingsutrymme minskar och att det uppstår ett beroende i relationen. Beroendet behöver inte nödvändigtvis vara ömsesidigt, utan kan vara större från någon aktörs sida. I de fall betydande investeringar i relationsspecifika tillgångar är nödvändiga för att genomföra en transaktion kan relationens fundamentala transformation och den därpå följande risken för att bli utsatt för "hold-up" göra att vertikal integration är det mest fördelaktiga alternativet (Besanko et al., 2010:137ff). Då omvänt investeringar i relationsspecifika tillgångar inte är nödvändiga, eller är nödvändiga i mycket låg utsträckning, kan det däremot vara mest fördelaktigt för företag att vända sig till en extern marknadsaktör (Williamson, 1985).

Frekvens. En annan faktor som enligt TCE påverkar företags val av vertikala gränser är transaktionens frekvens. Det innebär förenklat att det endast är fördelaktigt att investera i en relationsspecifik tillgång ifall det rör sig om en ofta återkommande transaktion, det vill säga en transaktion som präglas av hög frekvens. Således ökar fördelarna med att vertikalt integrera i takt med att frekvensen ökar. Williamson (1985) härleder detta till Adam Smiths antagande om att möjligheterna till specialisering hänger samman med marknadens storlek. Då kravet på relationsspecifika investeringar i en transaktion ställs mot frekvensen formas följande prediktiva modell:



Figur 1. Frekvens, specificitet, företagsstruktur.

Källa: Williamson, 1985:79, anpassad av studiens författare.

Osäkerhet. Utöver de två ovan beskrivna faktorerna anses inom TCE även osäkerhet vara en faktor som påverkar företags val av vertikala gränser (Coase, 1937). Teorin bygger på att människor är opportunistiska, ett antagande som grundar sig i de betraktelser av människans natur som gjordes av Barnard (1938) och som behandlar den ekonomiska människans motivation och rationalitet. Tankeströmmen utvecklades längre fram av Simon (1961:24), som beskrev människan som "intendedly rational, but only limitedly so".

Williamson (1985) applicerar resonemanget på kontraktsskrivande och menar att kontraktsförfattare är begränsat rationella då det är omöjligt för dem att förutspå alla möjliga framtida eventualiteter. Transaktionens oförutsägbara dimensioner kan därför leda till att en part blir offer för opportunistisk eller till att relationen tar skada till följd av oförutsedda omständigheter (Besanko et al., 1997). Enda sättet att undvika dessa risker är enligt TCE att författa ett komplett kontrakt som tar med alla framtida eventualiteter i beräkningarna (Klein et al., 1978). För att vara komplett måste kontraktet: (1) förutspå alla möjliga, framtida eventualiteter och beskriva hur de ska hanteras, (2) specificera vad som är ett tillfredsställande resultat av transaktionen och hur resultatet skall mätas samt (3) vara möjligt att upprätthålla genom att en utomstående part bedömer kontraktets uppfyllande. Det faktum att alla dessa kriterier måste vara uppfyllda leder i praktiken fram till att inga kontrakt är kompletta. Storleken på företags transaktionskostnader påverkas istället av i hur hög utsträckning kontrakt är kompletta och därmed kan förebygga opportunistisk och osäkerhet.

Williamson menar följaktligen att svåröverskådliga förlopp, till följd av överhängande osäkerhet, kan leda till att transaktionens förutsättningar förändras och att oförutsedda transaktionskostnader därmed kan uppstå. Då företag vid närvaro av osäkerhet överväger en transaktion, som kräver relationsspecifika investeringar bör de enligt Williamson (1985:79) välja mellan något av följande två likvärdiga alternativ: en "generell teknologi" (med lägre specificitet och lägre effektivitet) och en "specialiserad teknologi" (med högre specificitet och högre effektivitet). Företag som föredrar en "generell teknologi" bör enligt Williamson (1985:79) köpa in den från marknaden, eftersom "autonomous contracting agents can often survive the stresses of greater uncertainty". Företag som däremot föredrar en "specialiserad teknologi" bör dock välja att hantera den internt, för att undvika att fastna i en utdragen process av schackrande och förhandling.

Dynamiska transaktionskostnader. Langlois (1992) är en forskare som anser att teorier om företags vertikala gränser, såsom TCE, inte är kompletta såvitt de inte i tillräcklig omfattning tar hänsyn till den lärandeprocess som enligt honom konstant äger rum, såväl inom företag som på marknader. Det dynamiska tidsperspektiv som Langlois (1992) förordar innefattar därmed en kritik mot TCE:s grundläggande jämviktsantagande (Coase, 1937) som endast visar företags val av vertikala gränser vid ett givet ögonblick. Vidare motsäger Langlois (1992) TCE på så vis att han anser att relationsspecifika tillgångar eller risken för "hold-up" varken är en tillräcklig eller nödvändig faktor för att förklara varför företag väljer att vertikalt integrera funktioner. Vad han snarare anser ligga till grund för företags val av governance-struktur är alternativens relativa dynamiska transaktionskostnader.

Dynamiska transaktionskostnader som är ett centralt begrepp i Langlois (1992) teori definieras av honom som kostnader, vilka uppstår när förmågor överförs från marknad till företag eller tvärt om. Dessa kostnader är därmed en viktig faktor som påverkar företags val av vertikala gränser - i betydligt högre utsträckning än vad som framkommer inom traditionell TCE. Kort beskrivet är dynamiska transaktionskostnader kostnader för att förhandla, förklara, lära upp och koordinera olika förmågor och rutiner i produktionskedjan och de uppstår till följd av lärande. Företags lärande handlar, enligt Langlois (1992) inte främst om att skapa ny kunskap, utan snarare om att tillvarata kunskap som redan finns på marknaden. Inlärningsförmåga är vidare av kumulativ karaktär, såvitt att den är beroende av den närliggande kunskap som företaget redan innehar. Företag kan således till relativt låga dynamiska transaktionskostnader utveckla god förmåga genom "learning by doing". Detta gäller framförallt då den nya förmågan är nära besläktad med de förmågor företaget redan besitter.

Då företag befinner sig i en beslutssituation och överväger hur de vertikala gränserna ska organiseras måste ledningen jämföra priset på marknaden med kostnaden för att lära sig

de nödvändiga förmågorna och rutinerna internt. Skillnaden i de dynamiska transaktionskostnaderna beror på den interna organisationens inlärningsförmåga respektive marknadens förmåga att lära. Sammanfattningsvis anser Langlois (1992) att dynamiska transaktionskostnader, snarare än relationsspecificitet och risken för "hold-up", ligger till grund för företags val av vertikala gränser.

Kärnkompetens. Prahalad & Hamel (1990) pläderar i en artikel för att det som på sikt är avgörande för företags konkurrensförmåga är dess kapacitet att identifiera vad som utgör delar av dess kärnkompetens, samt avgöra vilka områden som är strategiska behovsområden där ny kompetens behövs. Till skillnad mot TCE är det inte i första hand transaktionskostnader som är avgörande för företags val av vertikala gränser, utan istället kontrollen över de förmågor och resurser vilka utgör del av företagets kärnkompetens. Denna utgörs i sin tur av den aggregerade summan av olika resurser, kompetenser, lärandeprocesser och rutiner, vilka kommer till praktiskt uttryck samt bibehålls och utvecklas i produktionsledet. Det är således viktigt för företag att ha kontroll över alla delar i produktionskedjor som utgör del i deras kärnkompetens.

Kärnkompetenser är därtill ofta beroende av ett långt tidsintervall för att synergieffekter ska utvecklas. Skillnaden mellan konkurrerande företags synergieffekter och kärnkompetenser beror därmed på om företagen ägnat sig åt verksamheten under lång eller kort tid. Kärnkompetenser är vidare svåra att kommendera fram, då de kräver direkt och långsiktigt deltagande i flera verksamhetsfält samtidigt (Prahalad & Hamel, 1990). Följden är att det är svårt att "köpa in" en kompetens direkt från marknaden. Således behöver företag för att vara konkurrenskraftiga ha möjlighet att under lång tid realisera synergieffekter och skaffa sig en helhetsförståelse för verksamhetens olika delar.

Företag som i stor omfattning vänt sig till marknaden för att köpa in viktiga komponenter och nyckelkunskap kan enligt Prahalad & Hamel (1990) få problem med att utveckla sin kärnkompetens och förbli konkurrenskraftig. Outsourcing står således för en genväg till att få tillgång till produktionslösningar och förmågor, men sker på bekostnad av företags kompetensutveckling och innovationsförmåga. Sammanfattningsvis är det viktigt att företag identifierar vilka funktioner som är del i deras kärnkompetens och behåller dessa i intern regi. Missbedömningar som leder till att dessa ändå outsourcas är därmed inte ett optimalt val av vertikala gränser (Prahalad & Hamel, 1990).

Förtroende. TCE utgår som tidigare nämnts från beteendemässiga antaganden rörande bland annat begränsad rationalitet och opportunism (Williamson 1985). Chiles & McMackin (1996) menar att det sistnämnda antagandet inte tar hänsyn till faktorn förtroende som enligt dem minskar risken för opportunism. Vidare kritiserar författarna TCE som teori då den inte i tillräckligt hög grad beaktar den sociala kontext som transaktionen äger rum i och där förtroende kan förekomma.

Chiles & McMackin (1996) resonerar kring förtroende ur tre olika synvinklar. Det första synsättet beskriver förtroende utifrån olika sociala normer såsom skyldigheter, samarbete, ömsesidighet och ärlighet. Utifrån dessa sociala normer förstås att förtroende är upprätthållande av moral. Eftersom det råder accepterade normer inom branscher gäller transaktioners utförande förväntas samma beteende av alla aktörer. Exempel är branschstandarder, lokal kultur eller handelsavtal (Chiles & McMackin, 1996). Förtroende ur det andra synsättet fokuserar på personliga relationer som uppstår vid transaktioner. Förtroende i affärsrelationer spelar enligt Macaulay (1963) större roll än skrivna, komplexa kontrakt. Han belyser vidare att parter ofta handlar på ett sätt som upplevs kunna skada relationen. I många fall kan företag tänka sig att bära större kostnader än nödvändigt enbart

för att upprätthålla en fungerande relation och transaktion över längre tid. Det sista synsättet ur vilket förtroende kan betraktas berör hur parter resonerar i spelsituationer då de står inför ett antal val. Chiles & McMackin (1996) säger att det finns en 'skugga av framtiden' som gör att företag i sådana situationer handlar på ett sätt som bidrar till att relationen bibehålls över längre tid. Detta minskar därmed opportunistiskt beteende.

Med anledning av ovanstående resonemang framgår att Chiles & McMackin (1996) med sin forskning kritiserar den roll som relationsspecifika investeringar i kombination med opportunistiskt beteende spelar inom TCE. De argumenterar för att förekomsten av förtroende mellan aktörer påverkar transaktionskostnader på olika sätt. Förtroende gör att mindre tid behöver läggas på kontraktsskrivning samt att kostnader för övervakning av transaktioner minskar. Dessutom menar författarna att aktörer, då de känner förtroende för varandra i högre utsträckning delar information mellan sig, vilket gör att deras begränsade rationalitet minskar. Således kan förekomsten av förtroende göra att företag väljer att organisera sina vertikala gränser på annat sätt än vad TCE förutspår (Chiles & McMackin 1996).

Kontrakteringsförmåga. Argyres & Mayer (2004) belyser liksom Langlois (1992) att TCE inte i tillräcklig omfattning lyckats med att systematiskt integrera konceptet lärande i organisationer. Argyres & Mayer (2004) söker särskilt föra fram företags lärande i kontrakteringsprocesser. De kritiserar det grundläggande jämviktsantagande (Coase, 1937) som råder inom TCE och menar att lärande är framstär som något som sker omedelbart och fullständig. Utifrån deras dynamiska perspektiv sker lärande istället genom ett upprepat utövande av rutiner.

Argyres & Mayer (2004) finner i sin studie att företag är relativt begränsade i förmågan att förutsäga framtida skeenden, uppfatta potentiella risker samt återkoppla dessa i kontraktsform - något som ligger i linje med TCE:s grundantagande om att aktörer i

kontraktssituationer är begränsat rationella (Williamson, 1985). Argyres & Mayer (2004) går dock ett steg längre och ifrågasätter även TCE:s antagande om att organisationer trots begränsad rationalitet har ett långsiktigt tänkande.

Transaktioner som präglas av omfattande osäkerhet, komplexitet eller beroende mellan parter kan enligt TCE förväntas leda till att företag väljer att vertikalt integrera. Argyres & Mayer (2004) anser däremot att transaktioner vid sådana förhållanden kan hanteras med hjälp av komplexa kontrakt. Företag kan genom att hantera problem och uppleva ogynnsamma erfarenheter med tiden lära sig hur sådana kontrakt konstrueras. För att lyckas är det dock kritiskt med löpande uppföljning och utvärdering av kontrakterfarenheter.

Nivån på kontrakteringsförmågan kan således påverka företags val av vertikala gränser. Företag med överlägsen förmåga att utforma kontrakt väljer exempelvis i högre utsträckning att vända sig till marknadsaktörer i situationer då de relationsspecifika investeringarna som krävs inte är större än att de är indifferentia mellan alternativen. Företag med lägre kontrakteringsförmåga väljer däremot i dessa situationer hellre vertikal integration (Argyres & Mayer 2004).

Faktorer som indirekt påverkar företags val av vertikala gränser

TCE statuerar två beteendemässiga antaganden som innebär att begränsad rationalitet kan förekomma i kontraktsskrivande samt att opportunistik kan uppstå externt mellan parter i en transaktion. Kahneman & Tversky (1974) gör en djuplodande studie kring begränsad rationalitet och menar att det förekommer vid fler situationer än kontraktsskrivande, exempelvis i beslutsprocesser. Dow (1986) kritiserar och vidareutvecklar det sistnämnda antagandet och menar att opportunistik även kan förekomma internt inom företag. Deras

forskning indikerar sammantaget att begränsad rationalitet och intern opportunistik är faktorer som indirekt kan påverka hur företag väljer att organisera sina vertikala gränser.

Begränsad rationalitet. Simon (1955) lade tidigt fram kritik mot det antagande som är rådande inom ekonomisk forskning och som innebär att beslutsfattare är fullständigt rationella. Han menar att beslutsfattare visserligen är så rationella som förutsättningarna låter dem vara, men att denna rationalitet är starkt begränsad. Kahneman & Tversky (1974) har vidareutvecklat Simons (1955) forskning. De menar att begränsad rationalitet förekommer även av andra anledningar än att beslutsfattare i kontraktssituationer saknar komplett information. Exempelvis förmår beslutsfattare i allmänhet inte göra en korrekt bedömning då det råder någon form av risk eller då de har ett osäkert underlag att utgå från. Följden kan bli att fel beslut fattas.

Den teori som Kahneman & Tversky (1974) lanserar för att förklara felaktigt beslutsfattande benämner de "Prospect theory". I denna teori presenteras ett antal heuristiska regler som beslutsfattare använder sig av i situationer då det råder osäkerhet eller förekommer risk. Med 'heuristiska regler' avses på förhand bestämda, ofta förenklade eller erfarenhetsbaserade principer som används för att göra en bedömning. Dessa kan enligt författarna vara mer eller mindre grundade i fakta och logiska resonemang. Genom att nyttja heuristiska principer reduceras beslutsfattande till ett antal lättförståeliga och mätbara variabler, vilket gör att beslutsfattande kan operationaliseras och effektiviseras. Det händer emellertid att sådant operationaliserat beslutsfattande leder till allvarliga och systematiska felslut.

De heuristiska principer som identifieras av Kahneman & Tversky (1974) innebär i korthet att beslutsfattare i regel har omfattande problem med att korrekt kategorisera information. Betydelsen av sådana attribut som upplevs som framträdande, är låta relatera

till eller att kategorisera övervärderas ofta. Anledningen är att det är svårt för beslutsfattare att förhålla sig till information vars värde är oklart.

Simons (1955) samt Kahneman & Tverskys (1974) forskning indikerar att begränsad rationalitet och logiska felslut är vanligt förekommande på alla nivåer inom en organisation och vid alla förekommande beslutsprocesser. Därför är begränsad rationalitet ett styrningsmoment, som indirekt kan påverka företags val av vertikala gränser.

Intern opportunistisk. Dow (1986) menar att TCE är alltför centrerad kring funktioner och rationalitet, snarare än kring att ge en beskrivning av den kausala logik som ligger bakom tillkomsten av företags organisationsstrukturer. Dow (1986) anser att TCE genom att åsidosätta hur företagsstrukturer uppstår, misslyckas med att ställa upp modeller som i praktiken förklarar hur företag väljer att organisera sina vertikala gränser. Enligt honom avgörs företags strukturval i hög grad av maktstrider och opportunistisk från interna aktörer, fenomen som vi i denna studie benämner intern opportunistisk.

Dow (1986) menar att TCE betraktar företags val av vertikala gränser som en nyttomaximerande och rationell process, vilket innebär att företags existerande struktur anses vara optimal. Han anser att detta synsätt är ofullständigt, då företags organisationsform i sig innehåller strukturella förutsättningar för opportunistiskt agerande. När maktförhållanden konstrueras inom företag skapas även förutsättningar för olika aktörer att försöka påverka organisationsstrukturen på sätt som snarare är fördelaktiga för dem själva än för företaget.

Dow (1986) argumenterar för att såväl externa som interna krafter kan driva fram opportunistiskt agerande. För det första kan trycket från olika former av externa marknadskrafter skapa möjlighet och drivkraft för enskilda individer att försöka appropriera delar av företagets värdekedja åt sig själva. För det andra kan begränsad rationalitet innebära att organisationers utformning kommer att präglas av konflikter mellan olika perspektiv och

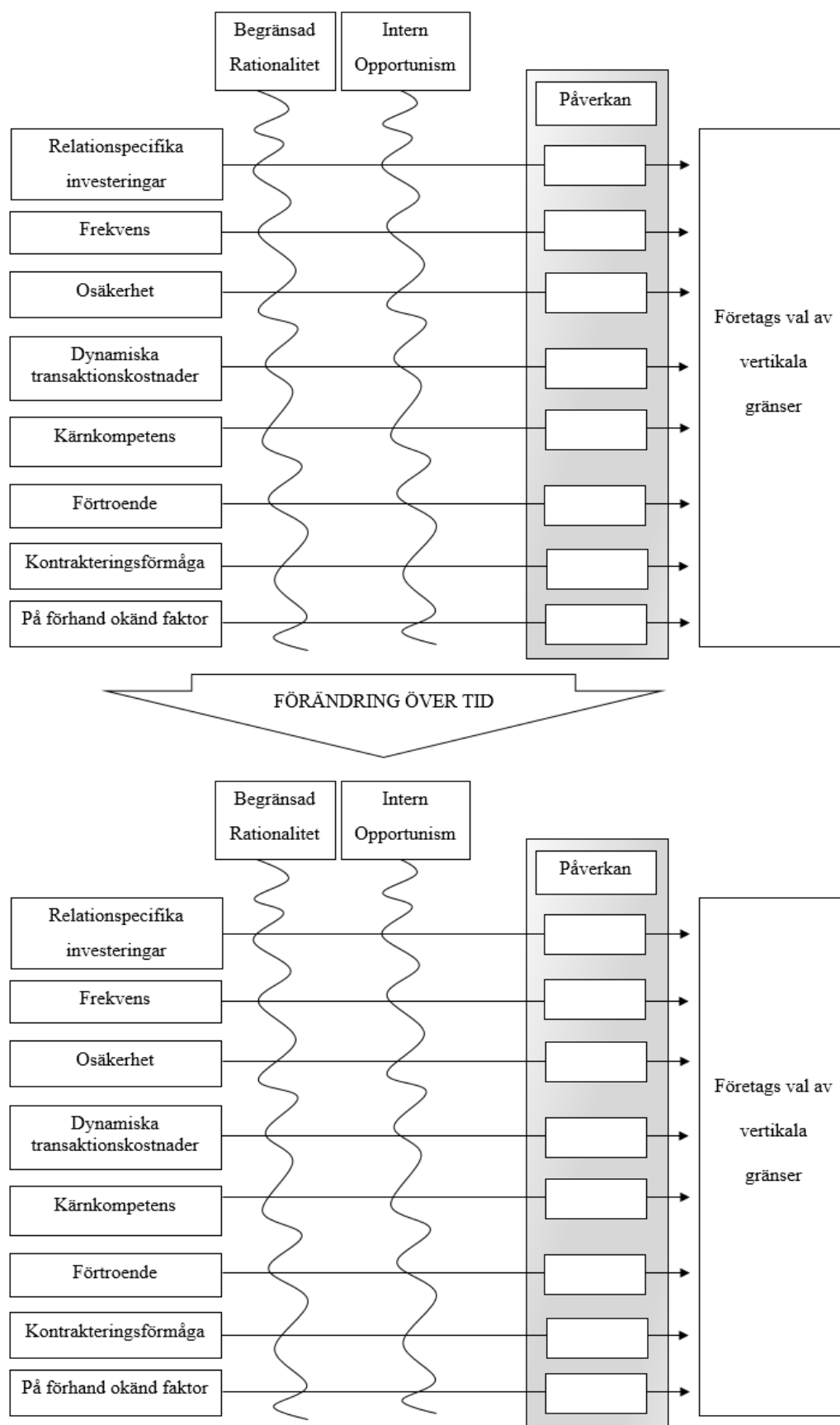
företrädare för olika organisationslösningar. Det kan vara svårt för individer som är en del av processen att bedöma vad som är en optimal lösning. För det tredje kan faktorer i företagets historia påverka den erfarenhet och kompetens som präglar företagets medarbetare och därigenom påverka vad som bedöms vara relevant. Individers olika erfarenheter kan (således) leda till en konflikt kring vilken kunskap som är relevant för företag att införskaffa.

Organisationers utformning och företags gränser blir enligt Dows resonemang resultatet, inte endast av rationella överväganden, utan även av förekomsten av intern opportunist. Intern opportunist grundar sig i faktorer såsom externt marknadsstryck och historiska erfarenheter. Genom att komplettera TCE med detta resonemang kring intern opportunist, förefaller Dow (1986) mena att det går att göra relevanta prediktioner utifrån TCE. Han ger emellertid få ledtrådar till hur intern opportunist på bästa sätt bör fogas till TCE för att teorin skall ha ett prediktivt värde. Enligt Dow (1986) är det snarare upp till transaktionskostnadsteorins försvarare att uppställa modeller för hur detta ska gå till.

RAMVERK

Presentation av det preliminära teoretiska ramverket

Nedan presenteras i grafisk form den teoretiska modell som vi redogjort för ovan. De olika påverkande faktorerna beskrivs på den vänstra sidan, medan de antaganden som görs rörande intern opportunist och begränsad rationalitet "skär" de påverkande faktorernas linjer underifrån. Med detta vill vi åskådliggöra att de påverkande faktorerna var för sig utövar direkt inverkan på företags val av vertikala gränser, medan de beteendemässiga antagandena utövar inflytande över samtliga påverkande faktorer och därmed även indirekt över företagets val av vertikala gränser.



Figur 2. Preliminärt teoretiskt ramverk som avser att visa förändringen i faktorerna mellan två beslutstillfällen då företaget står inför val om hur de vertikala gränserna ska organiseras.

METOD

Forskningsdesign

För denna studie valde vi att använda oss av “pattern matching”, som enligt Yin (2009:136) är en forskningsdesign som innebär att forskaren i analysen söker stämning av ett empiriskt mönster mot ett av teorin förutsagt eller antaget mönster. Om det överensstämmer stärker analysen det teoretiska antagandet. Om de däremot inte överensstämmer fokuserar analysen istället på att identifiera och försöka förklara skillnaderna. I föreliggande studie var vi redan i ett tidigt skede intresserade av att fördjupa oss i fenomenen in- och outsourcing samt vad som påverkar företags val av vertikala gränser. Vi valde därför i en inledande litteraturstudie att utgå från teori, som handlar om företags vertikala gränser. I det sammanhanget blev TCE och dess modernare vidareutvecklingar den naturliga utgångspunkten, för att försöka förklara studiens empiri. Eftersom vi ämnade studera företags förändring av vertikala gränser, blev det tydligt att vi var tvungna att genomföra studien med longitudinella drag. Detta resulterade i att vi valde att studera påverkan vid två olika tillfällen. För att strukturera upp tillvägagångssättet skapade vi ett preliminärt teoretiskt ramverk. Ramverket består av sju faktorer som vi, utifrån valda teorier, bedömde påverkar företags val av vertikala gränser. Samma ramverk består även av två beteendemässiga antaganden som har stöd inom den beteendevetenskapliga forskningen (Dow, 1986; Kahneman & Tversky, 1974) och som vi bedömde har inverkan på företags val av vertikala gränser. Ramverket i sin helhet redogör vi för i teoridelen på sidan 23.

Kvalitativ ansats. I nästa steg stod vi inför valet rörande huruvida vår studie skulle ha en kvalitativ eller kvantitativ ansats. Bryman & Bell (2013:40) menar att det finns viktiga

skillnader i hur de respektive ansatserna förhåller sig till insamling och analys av data. Kvantitativ metod betonar i detta sammanhang kvantifiering av data, medan kvalitativ metod lägger större vikt vid användandet av ord för att beskriva den sociala verkligheten och att undersöka karakteristika hos enskilda företagsval. Eftersom vi var intresserade av att undersöka varför företagsval av vertikala gränser förändras bestämde vi oss för att använda en kvalitativ metod. Denna metod ger, enligt Bryman & Bell (2013:40), en bild av en ständigt föränderlig social verklighet där individerna tillskrivs skapande och konstruerande förmågor.

Fallstudie med longitudinella karaktärsdrag. Fallstudien är en undersökningsdesign, som enligt Bryman & Bell (2013:71) möjliggör ett detaljerat och ingående betraktande av ett enda fall. Eftersom avsikten med vår studie var att ingående undersöka ett företagsval av vertikala gränser passade det väl att använda denna design. Då det var processer och förändringar, som skett under flera års tid, som vi avsåg att studera anser vi dock att vår fallstudie även har longitudinella karaktärsdrag. Bryman & Bell (2013:70) menar att denna undersökningsdesign används då det finns en önskan om att få fram information om olika mekanismer och processer, som leder till förändringar över tid. Emellertid menar författarna att designen innebär studie av minst ett urval vid två olika tillfällen. Eftersom vi endast har intervjuat respondenterna vid ett tillfälle är vår fallstudie därmed inte i full bemärkelse att betrakta såsom longitudinell. Fallstudier kan enligt Yin (2009:16ff) vidare ha olika avsikter vilka är beskrivande, förklarande och undersökande. Den avsikt vi arbetat utifrån är bäst att beskriva såsom undersökande, då vi har undersökt varför företags vertikala gränser förändras.

Urvalsprocessen

Val av bransch och fallföretag. Eftersom vi uppfattar TCE och dess modernare vidareutvecklingar som generella teorier som gör anspråk på att förklara företags val av vertikala gränser oavsett bransch bedömde vi valet av bransch i vår studie som mindre viktigt. Viktigare var det för oss att finna ett fallföretag, som genomfört såväl outsourcing som insourcing av samma funktion.

I syfte att finna ett fallföretag, som kunde ge oss tillgång till relevant empiri diskuterade vi och kom fram till ett antal urvalskriterier. Det första och viktigaste urvalskriteriet var som redan nämnts att företaget skulle ha genomfört såväl outsourcing som insourcing av samma funktion. Ett andra urvalskriterium var att denna in- och outsourcingprocess skulle ha skett inom en så rimlig tidshorisont att intervjupersonerna mindes de bakomliggande beslutsprocesserna och kunde beskriva dem. Slutligen sökte vi ett fallföretag som med Europakommissionens definition (2013) var medelstort eller stort. Syftet med att välja ett medelstort till stort företag var att vi fann för sannolikt att större företag, i högre utsträckning än mindre företag, har utarbetade rutiner för analys, dokumentation samt utvärdering av processer.

Därefter inledde vi processen med att söka efter ett fallföretag som uppfyllde de ovan nämnda kriterierna. Vi använde internet för att söka information, läste i branschtidningar om fenomenen in- och outsourcing samt studerade rapporter och studentuppsatser för att få uppslag. Parallellt med denna process blev vi av en studiekamrat föreslagna att kontakta Ericsson, som enligt uppgifter skulle ha omorganiserat sin lager- och logistikverksamhet vid ett flertal tillfällen. Vi beslutade oss för att kontakta Ericsson för att undersöka närmare om det var ett lämpligt fallföretag, som skulle uppfylla våra urvalskriterier. Av studiekamraten hade vi fått namn och telefonnummer till en lämplig kontaktperson, Carl Westman som var

väl insatt i företagets logistikverksamhet. Vi ringde upp honom, presenterade oss och berättade om studiens syfte. Det framkom under samtalet att Ericsson uppfyllde våra tre urvalskriterier. Lagerverksamheten hade såväl insourcats som outsourcats. In- och outsourcingprocesserna hade utförts inom en, från dagens datum räknat, rimlig tidshorisont. Ericsson var, slutligen, att klassificera som stort, då det år 2012 hade cirka 110 000 anställda och en omsättning på cirka 228 MSEK (Ericsson, 2013).

Efter att ha berättat om studiens beräknade tidsomfattning samt hur vi planerade att genomföra studien avslutades telefonsamtalet med att vi frågade om det fanns möjlighet för oss att genomföra den tilltänkta studien på deras logistikenhet. Eftersom studier som denna är tidskrävande bad Carl Westman om några dagars betänketid, då han innan han fattade beslut ville diskutera saken med berörda kollegor. Efter ett par dagar kontaktade han oss och vi fick positivt besked i frågan.

Respondenter. Vi valde studiens intervjupersoner genom ett så kallat "snöbollsurval". Bryman & Bell (2013:126) nämner att snöbollsurval ofta används inom ramen för en kvalitativ forskningsstrategi. Det innebär att forskaren initialt ser till att "få kontakt med ett mindre antal människor, som är som är relevanta för undersökningens tema och därefter använder dessa för att få kontakt med ytterligare respondenter" (Bryman & Bell, 2013:126). Vid användande av snöbollsurval bör beaktas att Bryman & Bell (2013:127) belyser en viss fara med att använda urvalsstrategin, då urvalet sannolikt inte kommer att vara representativt för populationen. Författarna påpekar dock att då det rör sig om en kvalitativ forskningsstrategi bör det inte innebära problem. I kvalitativa studier styrs urval oftare av att forskarna föredrar teoretiska urval och inte som i kvantitativa studier statistiska urval. Därav antas det föreligga "en mycket bättre passform mellan snöbollsurval och den kvalitativa forskningsstrategins teoretiska urvalsstrategi" (Bryman & Bell, 2013:127).

Carl Westman hade själv, i egenskap av sin nuvarande position som Strategic Distributional Manager, god insyn i Ericssons logistikverksamhet och hade även arbetat som processansvarig inom logistik under den fleråriga tidsperiod då det aktuella in- och outsourcingförloppet av logistikverksamheten ägde rum. Eftersom han hade en övergripande bild av vad vår studie skulle handla om bedömde vi att han var mer än väl lämpad att välja ut minst fem men gärna fler personer för oss att intervjua. Vårt uttalade önskemål var att vi skulle få intervjua personer, som deltagit i de aktuella beslutsprocesserna samt hade relevant kunskap kring dessa. Via mailkontakt informerade Carl Westman oss om vilka personer han valt ut för intervjuerna, samt tider för intervjuerna. De olika personerna vi har intervjuat har alla varit med om olika delar i in- och outsourcingförloppet, vilket har bidragit till att vi har fått en relativt bred bild av studieområdet. Sammantaget intervjuade vi 8 personer, vilka framkommer i nedanstående sammanställning.

| Namn | Företag | Befattning | Intervjudatum |
|-------------------|----------------|----------------------------------|----------------------|
| Carl Westman | L M Ericsson | Manager Strategic Distribution | 2013-04-22 |
| Lars Magnusson | L M Ericsson | Manager Supply Development | 2013-04-23 |
| Peter Wannerek | L M Ericsson | Supply Director | 2013-04-23 |
| Thomas Pettersson | L M Ericsson | Regional Supply Chain Manager | 2013-04-24 |
| Hasan Yilmaz | L M Ericsson | Global Logistic Category Manager | 2013-04-24 |
| Robert Mellin | L M Ericsson | Head of Distribution Logistics | 2013-04-24 |
| Eva Andrén | L M Ericsson | Vice President Sourcing | 2013-04-25 |

| | | | |
|------------------|----------------|----------------------------|------------|
| Jesper Andersson | Speed Group AB | Del ägare i Speed Group AB | 2013-05-14 |
|------------------|----------------|----------------------------|------------|

Tabell 1. Intervjupersoner.

Forskningsinstrument – insamling av data

Studiens teoretiska ramverk har sin grund i en litteraturstudie om företags val av vertikala gränser. I litteraturstudien utgick vi från TCE samt ett antal utvecklingar av denna, vilka vi fann genom en översiktlig studie av vetenskapliga artiklar och rapporter. Utvecklingarna inkluderade bland annat dynamiska transaktionskostnader, förtroende, intern opportunist, och begränsad rationalitet (Langlois, 1992; Chiles & McMackin, 1996; Dow, 1986; Kahneman & Tversky, 1974). Uppslag till relevanta vetenskapliga artiklar fick vi bland annat genom bloggen “Organizations and Markets”, som skrivs av forskarna Foss, Klein, Langlois och Lien (2013). Andra relevanta uppslag fick vi genom konsultation med lärare vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet samt genom att studera referenser och källförteckningar i annan litteratur. Litteraturstudien, som beskrivs ovan, utgör grunden för studiens teoretiska ramverk och syftar till att skapa en grundläggande förståelse för vad som påverkar företags val av vertikala gränser.

Insamlingen av empiri skedde främst genom åtta intervjuer med personer i chefs- eller ansvarspositioner, vilka varit involverade i olika skeden och/eller delar av de undersökta processerna. Intervjuerna utfördes av två av studiens författare, varade mellan 1-2 timmar och spelades in i syfte att bevara den insamlade empirin. Sammanlagt blev intervjutiden för alla intervjuerna cirka elva timmar. Vid sammanställningen upptäckte vi att viss empiri, som behövdes för att möjliggöra en heltäckande analys saknades. Vi samlade då in kompletterande data via mailkorrespondens och telefonsamtal. I mindre utsträckning insamlades även empiri

från mötesprotokoll, från annat företagsinternt informationsmaterial samt från företagets årsredovisningar. Data som insamlades avsåg såväl historiska som dagsaktuella förlopp.

Eftersom vi ämnade detaljerat undersöka ett fallföretags in- och outsourcingförlopp passade det väl att använda intervjuer som metod för att samla in huvuddelen av det empiriska materialet. Enligt Bryman & Bell (2013:361) skiljer kvalitativa och kvantitativa intervjuer sig åt i flera avseenden. I kvalitativa intervjuer där intresset är riktat mot att identifiera respondenters ståndpunkter brukar tillvägagångssättet vara mindre strukturerat än vid kvantitativa studier. Syftet är att åstadkomma en flexibel intervjuprocess. De intervjuer vi valde att utföra är närmast att likna vid semi-strukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer innebär enligt Bryman & Bell (2013:263) att forskaren har en lista över förhållandevis specifika teman som intervjun är tänkt att beröra, men att respondenten ändå har stor frihet att utforma svaren på eget sätt. För att kartlägga hur intervjupersonerna uppfattat den undersökta in- och outsourcingprocessen utformade vi en intervjuguide. Denna indelades i olika rubriker utifrån de frågeställningar vi ämnade undersöka. Varje rubrik följdes av ett antal delfrågor, som alla behandlade samma frågeställning. Delfrågorna var främst ämnade som stöd för intervjuaren, så att denne kunde uttrycka frågeställningarna med olika ord och därigenom försäkra sig om att den intervjuade förstätt frågeställningen rätt. Under intervjuerna täcktes intervjuguidens alla frågeställningar in, däremot ställdes inte alla delfrågor. I vissa mån ställdes även frågor som inte ingick i intervjuguiden, men som knöt an till något som respondenten sagt.

För att uppnå en hög tillförlitlighet avseende studiens resultat har vi genomgående utgått från att det är viktigt att använda mer än en metod eller datakälla vid insamling av data. Detta synsätt benämns triangulering och beskrivs i Bryman & Bell (2013:310) som ett tillvägagångssätt där olika teoretiska perspektiv ges utrymme, data insamlas från flera olika källor samt olika metoder för datainsamlande används. Triangulering fyller dock, enligt

Bryman & Bell (2013:310), sin viktigaste funktion inom undersökningsmetoder och informationskällor. I syfte att besvara studiens frågeställning har vi intervjuat flera olika personer på Ericsson. De har alla olika befattningar, har arbetat inom olika enheter och haft olika ansvarsområden samt varit delaktiga under olika delar av in- och outsourcingprocessen. Vi har även intervjuat ägaren till Speed Group AB (Speed Group) som i egenskap av motstående part i den senaste outsourcingprocessen tillfört empirin ytterligare dimensioner. Slutligen har mötesprotokoll och årsredovisningar bidragit till att komplettera och i viss mån bekräfta den information som insamlats genom intervju. Vi anser att tillvägagångssättet utifrån de givna förutsättningarna i form av begränsad tid och ekonomi gett oss en flerdimensionerad och förhållandevis bred analytisk bas. I viss mån har tillvägagångssättet dock försvårat analysen, då trianguleringen bidragit till att synliggöra en komplex och ibland motsägelsefull bild av verkligheten.

Dataanalys

Analysen av den insamlade empirin skedde i flera på varandra följande steg. Till att börja med gjorde vi en fullständig transkribering av samtliga inspelade intervjuer. Syftet var dels att underlätta processen med att sammanställa den insamlade informationen och dels att fånga respondenternas svar uttryckt med deras egna ord. Med utgångspunkt främst i de transkriberade texterna, men även i data från andra källor såsom årsredovisningar och mötesprotokoll konstruerades därefter en empirisk berättelse. Den beskriver hur Ericsson under den studerade tidsperioden valt att organisera sin lagerverksamhet. Den empiriska berättelsen delades in i fyra olika tidsperioder som tillsammans bildar en tidslinje.

I samband med sammanställningen av den empiriska berättelsen stötte vi i huvudsak på två problem. Det första problemet bestod i att den insamlade datan från varje individuell

intervju inte speglade ett komplett händelseförlopp. Det berodde många gånger på att respondenten inte hade kännedom om hela händelseförloppet. Problemet löstes genom att vi hade intervjuat respondenter med inblick i olika delar av det undersökta händelseförloppet. Genom att lägga samman den insamlade datan från de olika intervjuerna växte efter hand en mer komplett bild av händelseförloppet fram. Det andra problemet hade att göra med svårigheter att återge en objektiv bild av den insamlade datan (Thurén, 1986). Datan var vissa gånger motsägelsefull vilket gjorde att vi inte med säkerhet kunde fastställa vilken information som var mest överensstämmande med verkligheten. I de situationerna var vi tvungna att göra avvägningar. I de fall majoriteten av respondenterna var samstämmiga valde vi att återge deras bild av verkligheten. Då det inte var möjligt valde vi att använda kompletterande källor såsom årsredovisningar och mötesprotokoll för att urskilja vilken data vi skulle redogöra för. För att återge en så objektiv bild som möjligt valde vi vissa gånger att citera de motsägelsefulla åsikterna, i syfte att visa att det bland respondenterna inte existerade samstämmighet. De två ovan beskrivna problemen gör att det tyvärr är inte går att utesluta att den empiriska berättelsen kan ha vissa brister.

Då den empiriska berättelsen konstruerats påbörjade vi analysen. Den insamlade empirin klassificerades utifrån en analysmall, som utformats med utgångspunkt i undersökningens preliminära teoretiska ramverk. Ramverket bestod av ett antal faktorer som enligt litteraturstudien har inverkan på företags val av vertikala gränser. Då vi analyserade den insamlade empirin valde vi ut fenomen som knöt an till faktorerna i det preliminära teoretiska ramverket. Vi reflekterade även över om det i den empiriska berättelsen framkom klagande information som inte passade in i det preliminära teoretiska ramverket. Under arbetsprocessen färgkodade vi varje författares analysbidrag för att kunna särskilja olika ståndpunkter och bedömningar. För att identifiera svagheter och tvetydigheter i resonemanget granskade vi löpande analysen och förde diskussioner med varandra.

Det sista steget i analysprocessen var att jämföra samman resultatet av analysen med det på förhand konstruerade teoretiska ramverket. Vi fann att vissa faktorer inte hade utövat det inflytande på valet av vertikala gränser som kunde förväntats utifrån teorin, medan andra utövat en förväntad påverkan. Vi modifierade det preliminära teoretiska ramverket för att ta hänsyn till analysresultatet och därigenom skapades ett reviderat ramverk. Det beskrev faktorernas påverkan vid respektive beslutstillfälle men även den observerade förändring som skett i respektive faktor mellan de båda beslutstillfällena.

Reliabilitet och validitet

Reliabilitet fokuserar enligt Bryman & Bell (2013:48) på att en studies resultat ska vara följderiktigt och pålitligt. Meningen ska med andra ord gå att lita på. Inför intervjuerna planerade vi frågorna noggrant genom att förbereda en intervjuguide. Syftet var att få relevanta och genomtänkta svar. Trots att intervjuguiden bestod av i förväg planerade frågor bemödade vi oss om att låta intervjupersonerna styra intervjun så mycket som möjligt och att inte själva ställa ledande frågor. Intervjuerna som vi utförde med åtta personer i höga ansvarspositioner tog vardera mellan 1-2 timmar. Personerna hade på olika sätt samt under skilda tidsperioder varit delaktiga i de studerade processerna och förloppen. Intervjuerna gav oss därmed en riklig information som vi kunde grunda vår analys på. För att minska risken för feltolkningar och missförstånd spelade vi in intervjuerna samt transkriberade dem. Det faktum att vi tillämpat triangulering genom att intervjua flera olika personer på Ericsson samt ägaren till Speed Group bedömer vi har bidragit till en högre tillförlitlighet avseende studiens resultat. Emellertid har tillvägagångssättet i viss mån försvårat analysen då trianguleringen även bidragit till att synliggöra motstridiga åsikter. Eftersom vi har varit tvungna att göra

avvägningar kan vi inte med säkerhet fastställa att vi lyckats återge exakt det som påverkat Ericssons val att förändra sina vertikala gränser.

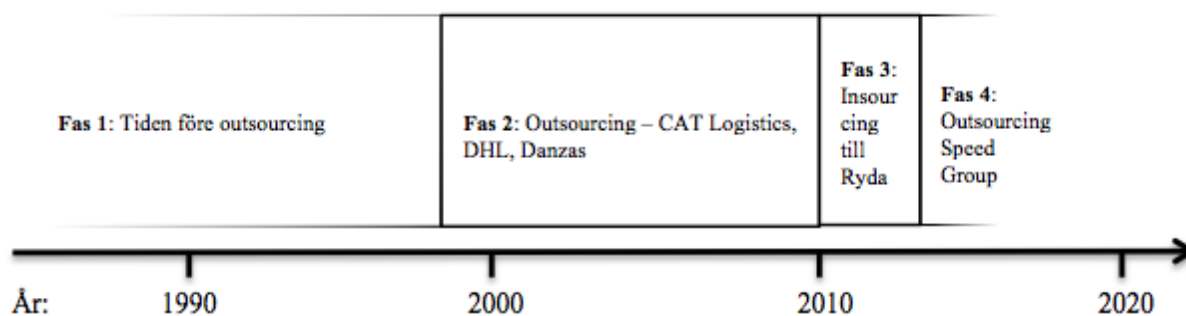
Validitet fokuserar enligt Bryman & Bell (2013:48) på hur väl de genererade slutsatserna hänger samman, det vill säga om mätinstrumentet mäter det som avsetts. Validitet kan i sin tur indelas i två olika slag; intern validitet respektive extern validitet. Den interna validiteten innebär att det ska finnas en god överensstämmelse mellan studiens observationer och det teoretiska kunskapsbidrag som studien genererar (Bryman & Bell, 2013:48). Vi bedömer att studien har en god inre validitet, då intervjupersonerna i hög grad varit relevanta med anledning av studiens syfte och frågeställning. Samtliga personer har idag ledande befattningar, flera av dem har haft insyn i verksamheten vid de relevanta tidpunkterna och samtliga har erfarenhet av sådana beslutsprocesser som vi har studerat. Beaktas bör dock att den inre validiteten kan vara något lägre till följd av att det på Ericsson rått delvis delade meningar om huruvida besluten som vi har studerat har varit bra beslut eller ej. Observationerna kan därmed ha kommit att färgas av de enskilda intervjupersonernas egna analyser av händelseförloppet.

Den externa validiteten handlar om huruvida resultatet är generaliserbart och kan appliceras på andra situationer och miljöer eller ej (Bryman & Bell, 2013:49). Den externa validiteten utgör ett problem för kvalitativa studier som ofta har en tendens att använda sig av fallstudier (Bryman & Bell, 2013:306). Vi är ödmjuka inför problemet men bedömer ändå att resultatet från vår studie bör kunna generaliseras till att gälla andra företag och branschsituationer än Ericsson och telekombranschen. Vi anser att vårt reviderade ramverk kan betraktas som en generell teori. Sambanden som vi har identifierat kan enligt vår bedömning förekomma även i andra företag som genomgår liknande beslutsprocesser som Ericsson och som överväger att förändra sina vertikala gränser. Det är emellertid svårt att exakt förutsäga på vilket sätt ramverket och slutsatserna är applicerbara på andra företag. Det

beror i slutändan på det enskilda fallets karakteristika, vilket återspeglas i det reviderade ramverk som presenteras mot slutet av studien. Det bygger på empirin i det specifika fallet, men bör vara möjligt att applicera även på företag med annorlunda karakteristika.

ERICSSONS LAGERVERKSAMHET

Studiens empiriska del börjar med att ge en kort och generell presentation av Ericsson, som utgör fallföretag i studien. Därefter följer en mer ingående beskrivning av Ericssons logistikverksamhet med tillhörande lagerfunktion, som är studiens primära undersökningsområde. Efter denna företagspresentation övergår studiens empiriska del till att ge en översiktlig longitudinell beskrivning av lagerfunktionens organisering, från 1980-talet och fram till dagens datum.



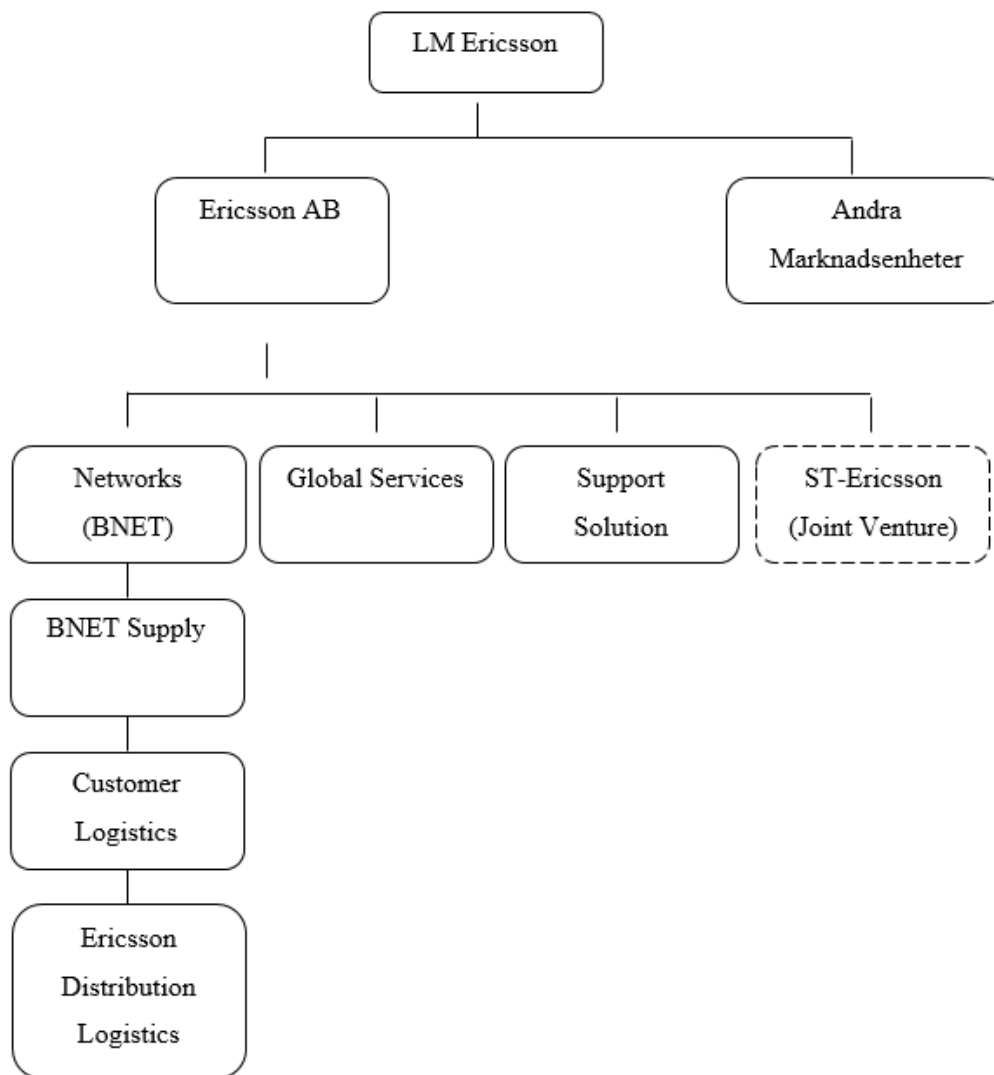
Figur 3. Tidslinje.

Presentation av fallföretag - Ericsson

Telefonaktiebolaget L M Ericsson är ett anrikt svenskt telekom-företag som grundades år 1876. Enligt Ericssons årsredovisning (2012) är företaget idag en världsledande leverantör av

kommunikationsnät, telekomtjänster och supportlösningar. Under år 2012 hade företaget fler än 110 000 medarbetare och arbetade för kunder i över 180 länder. Verksamheten bygger på långsiktiga relationer med framförallt stora telekomoperatörer, vilka utgör den största kundgruppen. Företagets centrala enhet är Ericsson AB, som i sin tur är indelat i fyra "business units": Networks, Global Services, Support Solutions och ST-Ericsson. Företagets fyra "business units" erbjuder kunder lösningar och tjänster inom följande sex olika kompetensområden: mobilt bredband, kommunikationstjänster, fast bredband och konvergens, managed services, drift- och affärsstödsystem samt TV och mediahantering. Dessa sex kompetensområden utgör tillsammans Ericssons produktportfölj.

Business Unit Networks (BNET) säljer, tillverkar och utvecklar infrastrukturer för nätverk, som bland annat är basen för mobiltelefonkommunikation. I BNET ligger BNET Supply, som har övergripande ansvar för Ericssons logistik- och distributionsverksamhet. På nivå under BNET Supply ligger Customer Logistics, och under denna ligger i sin tur Ericsson Distribution Logistics. En ansvarsdel inom Customer Logistics är Distribution Warehousing som enligt Carl Westman, Strategic Distributional Manager, är den sista länken ut mot de lokala lager som hyser Ericssons komponenter.



Figur 4. Ericssons struktur.

Lagerverksamheten i Sverige, som faller under Customer Logistics ansvarsområde är idag outsourcad till Speed Group som är en extern aktör. Carl Westman berättar att det är stor variation mellan de produkter som hanteras på lagret, det kan vara allt ifrån små lådor och kuvert till gigantiska stårtorn och kabeltunnor stora som rum. Andra exempel på produkter som lagras är antenner, kablar, radiobasstationer och batterier.

Fas 1: Tiden före outsourcing - Huddinge

Under 1970- och 80-talet byggde Ericsson upp en omlastningspunkt i Huddinge, Stockholm. Bakgrunden var att företaget börjat specialisera sina fabriker efter produkt, vilket innebar stora kostnadsbesparingar, men även skapade ett behov av en plats där varor kunde samlas upp och lastas om. Tidigare hade varje fabrik i varje land tillverkat hela Ericssons produktsortiment. Huddingelagret kom att fungera som ett transshipment-lager för färdiga varor. Supply Chain Manager Lars Magnusson berättar: ”Vi har kallat det färdigvaruparkering. Om man nu ska skeppa ut till hela världen så går det inte flyg och båt och bilar varje timme. Till vissa destinationer går det en båt var fjortonde dag. Till andra ställen går det bara en bil i veckan. Då behövde man parkera de här grejerna som var färdiga att åka någonstans”.

Med åren växte Huddinge-lagret och började fungera som ett centrallager för Ericssons globala verksamhet. Samtidigt, under 1990-talet, började ledningen överväga att lägga större tyngd på företagets kärnverksamhet genom att banta bort perifera funktioner. I detta sammanhang var logistiken en av de funktioner som hamnade i fokus. Enligt Lars Magnusson var det dock kostnadsbesparingsskäl som var den avgörande anledningen till att företaget gick mot logistik-outsourcing: ”Vi behövde inte underhålla lagersystemet. Istället kunde vi säga *det får ni ta hand om, här kommer en orderprint*. Det var den ena kostnadsposten. ... Den andra biten var att kunna lasta av så att vi fick det hela till en rörlig kostnad”.

Vikten av att undvika logistikens fasta kostnader beror på att Ericsson hanterar produktvolymer som varierar kraftigt över längre tidsperioder. Detta beskrivs på följande vis av Carl Westman: ”Olika produkter är på olika ställen i sin livscykel och när du kommer med nya produkter får du ju ett stort lyft”. Efterfrågan är dock också präglad av stor

oförutsägbarhet: ”Vissa marknader blommar i vissa tider. Köper en aktör så ska alla andra ha, därför upplever vi ofta en stark ketchupeffekt. Det är alltså inte ett jämnt och stadigt flöde. En marknad kan rassla på sedan är det plötsligt tvärdött.”

Fas 2: Outsourcing - CAT Logistics, DHL, Danzas

Den lagerverksamhet som Ericsson byggt upp i Huddinge outsourcades under år 1998 till CAT Logistics. Samma lagerlokaler användes, personalen fick behålla sina jobb och arbetsprocesserna fortgick som tidigare. Inledningsvis fanns en förväntan från Ericssons sida om att en extern aktör med logistik som kärnverksamhet skulle introducera nytänkande, vilket skulle leda till förbättring. Lars Magnusson berättar: ”Även om Huddinge blev en del utav CAT-koncernen så var det inte så att deras bästa lagerhållningschefer kom farande och talade om för oss hur vi skulle kunna förbättra oss. Det hände liksom inte i början, det var bara som om man bytt namnbricka.”

Parallellt med detta öppnade Ericsson under slutet av 1990-talet en större lagerverksamhet i Aachen, Tyskland. Stora volymer av varor som var ämnade för utlandsförsäljning skickades först till Huddinge och transporterades sedan vidare i bulk till Aachen. I Tyskland kompletterades varorna med utlandsproducerade komponenter, packades om, och blev därmed färdigvaror som sedan skickades till slutdestination. Denna rationalisering av logistiknätet flyttade företagets tyngdpunkt söderut. Omstruktureringen var framgångsrik eftersom Ericsson på den tiden hade sin största personalstyrka i Sverige och Europa var den dominanta marknaden.

Telekomkrisen i början av 2000-talet tvingade Ericsson till kraftiga nedskärningar av personal och rationalisering av struktur. Eva Andrén, Vice President Supply, berättar: ”Vi gjorde outsourcing för överlevnad, för att få ned headcounten, för att snabbt få ned

kostnaderna och göra oss av med allting som inte var extrem kärnverksamhet”. En rapport från Institutet för tillväxtpolitiska studier (Pettersson, 2002) uppger att Ericsson gick från att i mars år 2001 ha haft 107 000 anställda till att i oktober år 2002 ha 71 700 anställda. När Eva Andrén blickar bakåt minns hon det som en rad nödvändiga beslut: ”Det var ju det som gjorde att vi kom på fötterna igen.” En av rationaliseringarna inom Ericsson innebar att all spedition outsourcades, huvudsakligen till fyra huvudleverantörer av speditionstjänster som Ericsson klassificerade som preferensleverantörer. Beslutet berodde till stor del på att företaget kritiskt analyserade sig själv i termer av ickekärn- och kärnkompetenser. Lars Magnusson förklarar: ”Det var helt ideologiskt drivet från koncernledningen. Då gick man ut och sa: *Det här är inte kärnverksamhet för oss.*”

En del av rationaliseringen i början av 2000-talet innebar att speditionen i Europaregionen överläts till Danzas - en preferensleverantör med global speditjonsförmåga som enligt Ericsson långt översteg den hos CAT Logistics. Överläelsen av speditionen till Danzas skapade emellertid avoghet i den tidigare mycket goda relationen med CAT Logistics. Lars Magnusson beskriver det som att ”det började gnissla i relationen med CAT” och menar att lagerhållningsleverantören undrade varför inte de också tilläts vara en preferensleverantör. Det framkommer att relationen med CAT Logistics i övrigt verkar ha varit mycket närtäande och god. Personalen på Huddingelagret var huvudsakligen gamla Ericsson-anställda och det fanns god förstärkelse för arbetsätt och företagskultur. Eva Andrén berättar: ”När vi hade CAT Logistics blev de som en förlängd arm av Ericsson. Vi hanterade dem mer som en del av vårt företag och nästan som våra medarbetare.” När Ericsson skärpte sina krav i början av 2000-talet accepterade inte CAT Logistics amerikanska huvudkontor de nya kontrakten. Därför fortskred samarbetet utan kontrakt i nästan två år. Thomas Pettersson, Regional Supply Chain Manager, menar att samarbetet räddades av de goda och nära relationerna: ”Vi kunde köra

vidare lite på grund av de kontakterna och den bra personalen. Hade vi varit i ett annat land i en annan situation hade det nog varit väldigt jobbigt faktiskt.”

Parallellt med den nya inriktningen mot företagets kärnkompetenser började Ericsson fokusera på att minska ”Time To Customer”. Logistik hade blivit en stor kostnadspost och därför fanns motivation att arbeta sig bort från centrallager och istället transportera komponenter direkt från fabriker till kunder. Det var dock väldigt svår genomförbart och produkter började därför flygas i större utsträckning. Trots föresatsen lyckades man inte stänga några centrallager, utan lagret i Huddinge väckte istället.

Idag råder det bland de anställda på Ericsson en viss oenighet avseende Huddingelagrets effektivitet. Lars Magnusson minns lagret i positiva termer: ”I Huddinge lastade och lossade vi en bil på fyra minuter med åtta gaffeltruckar samtidigt. Då körde vi in bilarna under tak. Det var rena baletten där ute”. Eva Andrén anser att lagret var väldigt lyckat när det gällde produktionen i Göteborg och Stockholm, men ”det var en katastrof sett ifrån hur man kör lastbilar till och från, och det fanns egentligen ingen logik i att ha ett fortsatt lager där”. Peter Wannerek, Supply Director, beskriver lagret som ett museiobjekt, byggt för dagligvaruhandel, men som var helt ineffektivt med moderna mått. Thomas Pettersson har en något mer balanserad inställning och menar att det visserligen var en gammal lagerlokal som byggts om otaliga gånger, men att lagret fungerade acceptabelt även om det var i stort behov av en total omstrukturering. Han menar att Huddinge var en bra logistikort, men att lagret ändå var otillräckligt till för lastbilstrafik. Han uttrycker slutligen att det finns en ”viss politik i det här” och antyder därmed att det inom Ericsson finns intressen i hur lagret framställs.

I mitten av 2000-talet var logistiknäset återigen i behov av rationalisering. Den gamla grundtanken att skicka saker genom Huddinge framstod som mer och mer föråldrad. Stora volymer av varor, tillverkade i Kina, skickades först till Sverige för att efter en tids lagring

skickas tillbaka till slutmarknader i Asien. Bakgrunden till att logistiknädet behövde förnyas berodde på att Ericssons största personalstyrka hade skiftat från Sverige till Asien och Nordamerika. Samtidigt hade de viktigaste marknaderna skiftat bort från Europa och fanns nu i Asien och Nordamerika. I samband med att det öppnade sig möjligheter att minska den totala logistiktyngden i Sverige föddes även funderingar kring att avveckla lagret i Huddinge.

Under denna period, närmare bestämt mellan åren 2006-2007, hade misströksamheten mot CAT Logistics vuxit, delvis på grund av att Ericsson misstrodde sin egen beställarkompetens. Eva Andrés menar att den omfattande outsourcingen gjort att Ericsson vid den här tiden hade så lite kunskap om logistik att företaget hade mycket bristande beställarkompetens: ”I början av 2000-talet hade vi 150 medarbetare som jobbade med distribution och logistik. Vi outsourcade dem till andra företag och hade sedan 10 personer kvar. Då tappar du beställarkompetens och du tappar kompetens i området.” Lars Magnusson håller med Eva Andrés om att köparen av en tjänst måste vara kunnig och att företaget under denna period saknade den förmågan: ”Man måste vara lika kompetent som sin säljare, och vi tappade fotfästet.” Sourcing-avdelningen ifrågasatte vidare varför logistikleverantörer inte pressades hårdare. Det ledde till att priser sänktes något, men inte tillräckligt. De som arbetade med logistikleverantörerna såg på relationerna som partnerskap, där växande samarbete prioriterades. Lars Magnusson antyder att den bristande beställarkompetensen ledde till företaget felaktigt trodde att man betalade överpriser: ”Då gjorde [sourcing] en vulgär jämförelse av priser och konstaterade: Oj va dyrt det här är! ... Men då jämförde man ju äpplen med ärtor.” Carl Westman menar att ett bakomliggande skäl till att sourcing-avdelningen ifrågasatte relationerna med logistikleverantörerna var att sourcing-avdelningen i sig hade ett mycket starkt tryck på sig från BNET-ledningen om att kapa kostnader.

Mellan åren 2008-2009 inleddes en utredning som undersökte för- och nackdelarna med Ericssons dåvarande upplägg med att ha flera lager gentemot att ha ett. Undersökningen

kom fram till att Ericsson kunde skära ner kostnader genom att konsolidera lagret i Huddinge med de fyra andra lager som Ericsson drev i egen regi. Eva Andrén menar att Ericsson i undersökningen tog i beaktning att ”det kunde finnas samordnings- och volymfördelar med att lägga alla lager på samma ställe”. På så vis skulle ett centrallager skapas. Ett projekt inleddes i syfte att undersöka var ett sådant lager borde placeras. En center of gravity-analys utfördes och Thomas Pettersson berättar att analysens slutsats var att tyngdpunkten låg i Östersjön, mellan Tyskland och södra Sverige. Placering av centrallaget i Tyskland övervägdes, men till slut beslutades att södra Sverige var mest lämpligt. Förfrågan om anbud skickades ut till de fem preferensleverantörer som Ericsson arbetat med globalt. Det ekonomiskt hårda klimatet som rått sedan finanskrisen 2008 gjorde att de flesta logistikleverantörerna var mycket avvaktande i sina överväganden. Thomas Pettersson beskriver leverantörerna, som ombads komma med anbud, med följande ord: ”De hade inte finansiella muskler eller mod att gå in i det här.” Efter förhandlingar fanns CAT Logistics och ett fåtal andra aktörer kvar som potentiella leverantörer av lagerhållningstjänsten, men ingen visade särskilt stort intresse. Carl Westman var vid den tiden processansvarig och fick frågan om huruvida hans avdelning var intresserad av att driva aktiviteten internt. Svaret blev nej. Då kom påtryckningar från Ericsson-avdelningen i Borås om att det redan fanns ett lager i stadsdelen Ryda i Borås, och att man där var intresserade av att driva aktiviteten internt. Lagret i Ryda var en gammal textilfabrik som byggts om och vid den aktuella tidpunkten fungerade som ett buffertlager. Ericssons strategigrupp stod således mellan två val, Rydalaget eller att låta CAT Logistics bygga upp ett nytt lager i Härryda, nära Göteborg och Landvetter Airport. Valet föll slutligen på Rydalaget. Thomas Pettersson resonerar kring att det fanns ett stort självförtroende hos Ericsson. Det fanns en vag föreställning om att Borås kommun skulle bygga om avfarterna till motorvägen för att göra lagret i Ryda mer tillgängligt för lastbilstrafik. Enligt Peter Wannerek fanns en strategi om att först insourca hela

lagerverksamheten, genom att starta upp ett eget lager, och att sedan outsourca verksamheten när den var fullt funktionell. Detta då lagerverksamhet, enligt honom, inte är en av Ericssons kärnkompetenser. Eva Andréén menar att det fanns ett värde i att sköta lagret själv för att återta beställarkompetensen, som skulle vara till hjälp längre fram i tiden då Ericsson åter innehade beställarposition. Carl Westman anser att det på Ericsson under den här tidsperioden inte fanns något tydligt strategiskt tänkande avseende företagets logistik, utan snarare bara ett fabriksfokuserat tänkande. När Carl Westman spekulerar i vad det kunde bero på tar han upp att ledningsgruppen inom supply endast besatt produktionskompetens. Fabriker vill vidare, enligt honom, alltid "skala upp" i syfte att få ned kostnader och finna synergieffekter.

Fas 3: Insourcing - Ryda

Efter att beslut fattats om att lagerverksamheten i Huddinge skulle avvecklas och istället drivas vidare internt i Ryda började under år 2010 processen med att praktiskt genomföra insourcingen. Samtidigt påbörjades den beslutade konsolideringen av de fem befintliga lagerna i Sverige. De fem lagerna skulle slås samman till ett stort centrallager, placerat i Ryda.

Enligt Peter Wannerek hade Ericsson aldrig tidigare gjort en in- eller outsourcing i sådan omfattning som man nu stod inför. Processen med att göra Ryda till ett centrallager i Sverige startade, men visade sig snabbt få problem. Den tidsram som angavs för hur lång tid det skulle ta innan det nya lagret var fullt utnyttjat var för snäv. Ericsson fick åter igen vända sig till CAT Logistic. Vidare användes det i Ryda ett annat IT-system för lagerhantering än vad Ericsson använde sig av globalt. Därför uppstod friktioner då beslut fattats om att Ericssons globala ordersystem från SAP skulle införas. Friktionerna berodde dels på att personalen vid verksamheten i Ryda var nöjda med sitt system och dels på att det visade sig

att det nyinförda ordersystemet från SAP inte var fullkomligt kompatibelt med det sätt på vilket man arbetade i Ryda. Konsekvensen var, enligt Carl Westman, att Ryda-verksamheten inte kunde erbjuda den visibilitet som krävdes för en global lagerverksamhet. Problem skapades vidare då det i Ryda inte fanns tillräckliga processbeskrivningar för hur arbetet skulle bedrivas. Komponentbrist, som uppstod till följd av neddragningar i industrin efter finanskrisen år 2008, blev ytterligare en kritisk faktor då det bidrog till att Ericsson behövde lagervålla 60% mer varor än beräknat. Eva Andrén sammanfattar problemet då hon säger att "SAP krävde att allt var rätt från början, den kunde inte hantera att det saknades en artikel". Ett problem födde ett annat problem vilket slutligen ledde fram till att hela lagret, uttryckt med Carl Westmans ord, "la sig på rygg". Eva Andrén resonerar kring att det rådde en annan mentalitet på företaget under denna period. Hon återger tongångarna som hon anser rådde vid tillfället: "Nu har Ni ställt till det på supply, då får Ni fixa upp det här." Strategin blev att med alla medel och så fort som möjligt ordna upp den akuta situationen i Ryda, räta upp verksamheten och att slutligen få den att fungera även mer långsiktigt. Situationen löstes bland annat genom att ett antal satellitlager startades upp på olika geografiska platser, i anslutning till Borås men även på andra platser. Ett av dessa satellitlager kom att hanteras av den mindre aktören Speed Group. Anledningen till att Speed Group fick frågan om att hjälpa till berodde delvis på att Ericsson tidigare använt sig av dem för att lösa bemanningen på sin fabrik och därför kände tilltro till dem. När väl satellitlagren var på plats började Ryda långsamt tömmas på produkter. Satellitlagren fick en lagervolym som hade visibilitet samtidigt som Ryda fick behålla en volym, som inte var mer omfattande än att den var hanterbar. Det blev en tillfällig lösning på problemet.

Under sommaren och vintern år 2010 började situationen med lagret i Ryda ordna upp sig. Ericsson började då utvärdera och utveckla sin lagerhantering i syfte att bli mer effektiv. Bland annat skapades rutiner för att på ett bättre sätt kunna jämföra nyckeltal mellan olika

lager i världen. Arbete pågick även för att åstadkomma en mer funktionell kommunikation mellan de olika lagerplatserna. Robert Mellin arbetade då på avdelningen som blev ombedd att ta över ansvaret för Ericssons stora lager världen över. Han antyder att det under denna tid fanns en viss beroendeställning som gav honom frihet att utforma avdelningen. Han beskriver detta på följande vis: "Jag sa att jag ville bygga upp en enhet för att hantera det här i framtiden. Framförallt, om vi ska ta över alla EDC:erna så måste vi göra det här professionellt och det här är vad jag behöver. Då godkände de detta, *självkärligt*. Det hade ju inte så mycket alternativ."

Företaget ändrade vidare sitt sätt att se på informationshantering och informationsspridning. Eva Andrén uttrycker den nya inställningen till information, som hon anser idag råder på Ericsson på följande vis: "Det är inte makt att sitta ensam på informationen, utan makt är att hämta så mycket information man kan och dela den." Ett annat angeläget förbättringsområde för Ericsson var deras beställarkompetens. Den utvecklades genom att en tydligare gräns drogs mellan personalen på sourcing-avdelningen som hade beställningsansvar och personalen som var ansvarig för att vårda relationen med de operationellt ansvariga leverantörerna. Allt för nära kontakt mellan beställare och de som personligen kände leverantörerna bedömdes nämligen kunna ha negativ inverkan på upphandlingsprocessen.

Ericssons avtalsskrivande fortsatte att utvecklas, då Ericsson använde sig av omfattande standardkontrakt med lokala variationer specificerade i kontraktens bilagor. I dessa bilagor kunde förändringar göras beroende på hur den specifika relationen var tänkt att se ut. Enligt Carl Westman byggdes också ett system med "bells and whistles" upp, för att Ericsson redan i ett tidigt stadium skulle få indikationer på eventuella problem i olika relationer. Parallellt hade Ericsson enligt Peter Wannerek startat vad de kallar "project portfolio management". Detta innebar att Ericsson försökte skapa olika funktioner för beslutsstöd och

som en del av detta skulle alla projekt genomgå en grundlig riskanalys och jämföras med varandra.

I februari år 2011 fattade Supply-avdelningen beslut om att lager inte utgjorde Ericssons kärnverksamhet. I samband med det upptäcktes, enligt Head of Distribution Manager Robert Mellin, att Ericsson redan tidigare hade beslutat att lager inte var en kärnkompetens för dem. Robert uttrycker upptäckten med följande ord: ”Det var då jag fick reda på att det fanns redan ett sådant dokument, men man hade inte följt det här. ... Då bankar vi igenom att det är non-core och det blev det enklare för oss att ta beslutet att outsourca.”

Efter att supply-avdelningen fattat beslut om att outsourca lagerverksamheten påbörjades en process med syfte att finna en leverantör för outsourcingen. Anbudsörfarandet gällde enligt Jesper Andersson, ägare till Speed Group, den ”exklusiva rätten att hantera Ericsson Distributional Center i Sverige”. Ericsson bjöd in sina preferensleverantörer, men valde även att ge det mindre företaget Speed Group en möjlighet att delta. Efter övervägande valde Ericsson till slut att använda sig av Speed Group, vilket enligt Robert Mellin inte var ett självklart beslut. Speed Group var varken preferensleverantör eller stora och hade global erfarenhet. Robert Mellin minns: ”Grundaren till Speed Group är faktiskt en gammal Ericssonare. Även om det inte är anledningen till att vi valde dem, men Speed Group förstärker Ericsson”. Eva Andrén anser, att då man lärt sig vikten av erfarenhet under perioden med insourcing, har man därför valt ”att använda den erfarenhet som fanns på Speed”. Eftersom Speed Group stod som vinnare i upphandlingen övertog de hanteringen av Ericsson Distribution Center i Sverige den 1 mars år 2013.

Fas 4: Outsourcing - Speed Group

Speed Group övertog efter upphandlingen rätten att exklusivt sköta Ericssons Distribution Center i Sverige. Speed Group driver på Ericssons uppdrag dels ett lager i Göteborg, dels det ursprungliga lagret i Ryda, men även lager i Viared och Borås. Lagret i Ryda håller i skrivande stund på att fasas ut. Enligt Jesper Andersson hanterar Speed Group idag en klar majoritet av Ericssons totala produktvolym. Samtidigt har Ericsson varit tydliga med att volymerna i Sverige på sikt kommer att minska. Jesper Andersson ser på förhållandet med Ericsson som ett partnerskap och tror att även Ericsson gör det. Han anser att Ericsson har förståelse för att priser inte kan pressas ”in absurdum”, då det i så fall kommer att påverka kvaliteten på den tjänst som levereras. Han ser vidare på relationen som ”ett givande och tagande”. Ericsson och Speed Group genomför regelbundet kvartalsvisa utvärderingar. Då sitter parterna ner tillsammans och går igenom, samt följer upp avtalen så att de prestationskrav som finns i kontrakten uppfylls. Om någon förutsättning har förändrats kompletteras avtalen. Det händer enligt Jesper Andersson ofta eftersom vi ”lever i en föränderlig värld”. Vid utvärderingstillfällena har Speed Group även möjlighet att presentera nya förslag och idéer. Speed Group delar vid dessa tillfällen även med sig av information kring vilka leverantörer och fabriker som inte uppfyller sina åtaganden. Det kan exempelvis röra sig om att varor kommer omärkta eller felmärkta, vilket skapar problem och merarbete för lagerpersonalen. Ericsson får härigenom kunskap om vilka områden som behöver förbättras.

Relationen mellan Speed Group och Ericsson består av två delar. Dels kontakten med Supply-avdelningen, där priset förhandlingen och formuleringen av kravspecifikationerna sker och dels den mer personliga kontakten med personer på Ericsson som Carl Westman, med vilka problem och lösningar på längre sikt diskuteras.

Ericssons lagerverksamhet är enligt flera intervjupersoner inte unik. Robert Mellin bekräftar detta då han menar att Ericssons lager kräver omfattande arbete, men att det samtidigt inte är någon "rocket science". Jesper Andersson argumenterar för att Ericssons höga variation i leveransflöde inte är något som är utmärkande för Ericsson, utan snarare är vanligt förekommande hos alla större bolag. Ericsson har också en Global Model Operation (GMO), vilket är en grupp anställda som är placerade i Borås och vars uppgift är att stötta de lagersystem som Ericsson använder sig av. Således är det GMO, som Speed Group tar kontakt med om det exempelvis skulle uppstå driftstörningar eller IT-relaterade problem.

Speed Group har enligt Carl Westman fram till idag kunnat erbjuda Ericsson en väldigt väl utförd prestation. Det kommer inte som en överraskning då han menar att Speed Group kan arbeta effektivt och driva sin personal på ett sätt som inte är möjligt för Ericsson.

Ericsson är väldigt tydliga i sina kravspecifikationer för att förebygga att antaganden görs och misstag sker. Vidare arbetar Ericsson efter en klar struktur rörande hur upphandlingar genomförs. Efter avslutad såldan kommuniceras till de leverantörer som valdes bort vad som saknades så att de vid nästa tillfälle ska ha möjlighet att presentera ett bättre och mer tillfredställande resultat. Ericsson arbetar vidare med målet att bygga "long-term partnership" med sina preferensleverantörer, eftersom båda parter då kan ta risker och göra investeringar för att stödja och stärka den befintliga relationen.

ANALYS

I analysen ämnar vi lyfta ut empiriska iakttagelser och passa in dem i studiens preliminära teoretiska ramverk. Syftet är att identifiera och förklara vilka teoretiska faktorer som vid två beslutstillfällen styr beslutsfattande inom Ericsson samt jämföra dessa för att identifiera

skillnader som besvarar vår frågeställning: Vilka faktorer påverkar företags val att förändra sina vertikala gränser?

Det tidigare beslutstillfället ägde rum mellan åren 2007-2009 och slutade med att Ericsson insourcade sin lagerhållningsverksamhet till Ryda i Borås. Det senare beslutstillfället ägde rum mellan åren 2011-2012 och slutade med att Ericsson outsourcade sin lagerhållning till Speed Group.

Relationsspecifika investeringar

Enligt studiens teoretiska ramverk blir vertikal integration mer ekonomiskt attraktivt då det rör sig om transaktioner, som kräver större relationsspecifika investeringar. På samma vis blir inköp från marknaden mer attraktivt vid lägre krav på relationsspecifika investeringar (Williamson, 1985).

Vid det tidigare beslutstillfället avsåg Ericsson att konsolidera fem lager till ett centrallager. När Ericsson kommunicerade denna plan till sina preferensleverantörer och ombad dem inkomma med anbud var intresset lågt. Upphandlingsprocessen utspelade sig nämligen under efterdyningarna av finanskrisen år 2008 och det finns anledning att tro att de stora logistikaktörerna inte hade tillräckligt stort finansiellt självförtroende för att våga investera i ett större centrallager i södra Sverige. Aktörerna på den stagnerade marknaden ansåg förmodligen att det inte fanns andra kunder att vända sig till om relationen med Ericsson skulle haverera. Detta leder oss till slutsatsen att aktörerna vid den aktuella tidpunkten betraktade de nödvändiga investeringarna som relationsspecifika. Efter en tid av förhandling visade sig så gott som alla leverantörer av logistiktjänster, inklusive DHL, vara ovilliga att ingå samarbete med Ericsson. Den enda utomstående aktör som fanns kvar var CAT Logistics, med vilka Ericsson redan hade ett samarbete i Huddinge. Det anbud som

CAT Logistics slutligen presenterade var ekonomiskt likvärdigt med den kostnadsprognos som Ericsson gjort för att sköta aktiviteten internt. Situationen var sammantaget mycket annorlunda gentemot upphandlingar tidigare i Ericssons historia, då ett flertal aktörer varit intresserade och erbjudit mer attraktiva alternativ än nu. Investeringsviljan hos Ericssons motparter innebär att Ericsson saknade alternativ, de stod med andra ord inför ett "marknadsmislyckande". Därmed stod valet mellan att hantera funktionen internt eller att investera ytterligare i relationen med CAT Logistics, en relation som Ericsson delvis redan hade dömt ut. Eftersom de båda alternativen var likvärdiga bedömer vi att Ericssons beslut avgjordes av andra faktorer.

Vid det senare beslutstillfället hade ekonomin återhämtat sig något och det fanns ett antal intresserade marknadsaktörer. Lagerverksamheten i södra Sverige betraktades inte längre som en starkt relationsspecifik investering. Efter en tids längre förhandlingar med DHL och Speed Group valde Ericsson till slut den senare, som investerade i ett stort lager i Göteborg. Vi bedömer att det lägre kravet på relationsspecifika investeringar starkt påverkade Ericssons beslut att outsourca lagerverksamheten till Speed Group.

Sammanfattningsvis bedömer vi att det mellan de båda beslutstillfällena hade skett en förändring i kravet på relationsspecifika investeringar och att denna förändring hade en tydlig inverkan på Ericssons beslut att omstrukturera de vertikala gränserna.

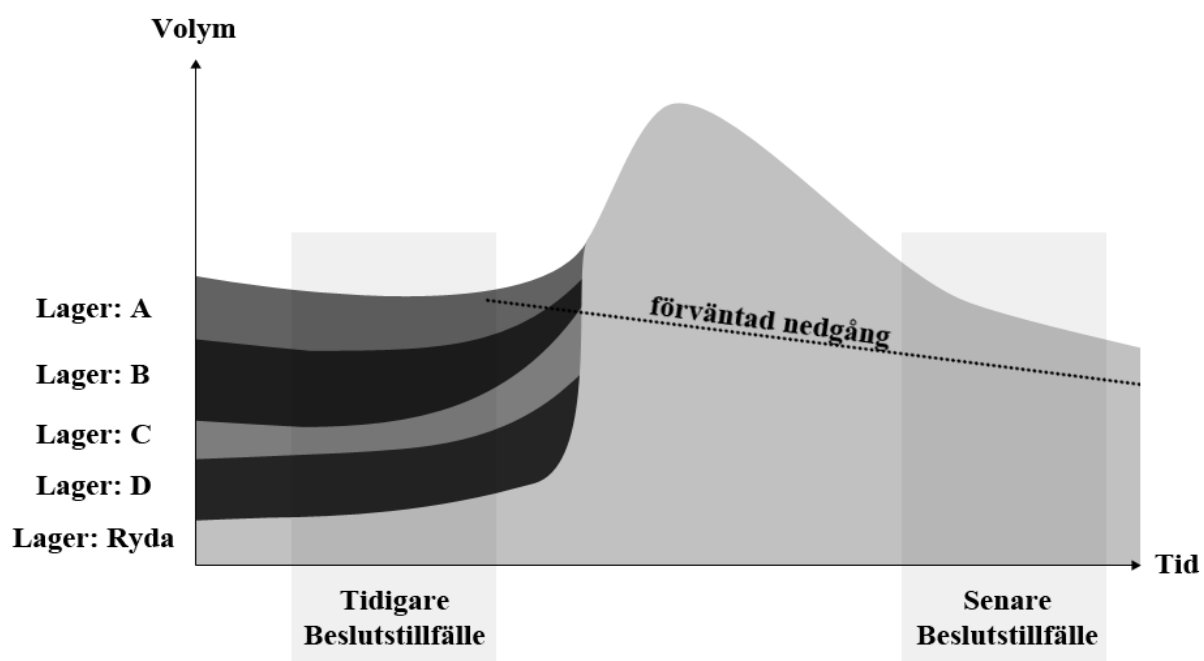
Frekvens

I enlighet med TCE gör en succesivt stigande frekvens att vertikal integration efter hand blir mer ekonomiskt attraktivt (Williamson, 1985). Mellan åren 2008-2009 beslutade Ericsson sig för att konsolidera ner fem lager till ett stort centrallager. En stor anledningen till konsolideringen var en övergripande makrotrend inom Ericsson, som innebär att lager- och

logistikverksamheten på lång sikt är tänkt att regionaliseras globalt. Konsekvensen av regionaliseringen blir att lagervolymer på lång sikt kommer att minska i Sverige och Europa. I samband med beslutet om konsolideringen bedömde ledningen att det nya centrallagret skulle komma att hantera så stora volymer att skalfördelar och synergieffekter skulle kunna uppnås. Detta trots att lagervolymer på lång sikt beräknades sjunka. I beslutsfattandet bortsåg ledningen därmed från sin tidigare insikt om att frekvensen på lagret är så ojämn att det på lång sikt är omöjligt att i egen regi uppnå skalfördelar och bli mer kostnadseffektiv än marknaden. Rimliga förklaringar till förbiseendet finner vi i studiens teoretiska ramverk. Där framkommer att företags beslut kan komma att påverkas av såväl begränsad rationalitet som av intern opportunist. Kahneman & Tversky (1974) menar att beslutsfattare i regel övervärderar betydelsen av sådana attribut som upplevs som framträdande eller är lätta att relatera till. Dow (1986) framför att maktstrukturer inom organisationer skapar förutsättningar för olika aktörer att försöka påverka organisationens utformning på sätt som snarare är fördelaktiga för aktörerna än för företaget. Vi anser att Boråsregionen, som kom med påtryckningar vid beslutstillfället, övervärderade betydelsen av att volymen på kort sikt skulle komma att stiga väldigt mycket. Samtidigt förbises de det viktiga faktum att frekvensen också var mycket ojämn. Någon djupare analys av de effekter volymökningen skulle ha på lagerverksamheten, som var anpassad för en lägre volym, förefaller inte heller ha gjorts. Genom påtryckningar lyckades Boråsregionen, som hade mycket att vinna på att få hantera centrallagret, få igenom sin ståndpunkt. Vi anser att detta skedde med stort stöd av att bejaka frekvensen ur ett vinklat perspektiv.

Då Ericsson vid det senare beslutstillfället övergav att omorganisera sina vertikala gränser hade lagervolymer i Sverige börjat sjunka, i enlighet med den planerade regionaliseringen. Volymen var dock fortfarande hög och ojämn. En skillnad gentemot det tidigare beslutstillfället, som vi tror påverkade Ericsson är att de då till följd av egen

erfarenhet kunde göra en mer korrekt bedömning av frekvensen. Bedömningen ledde fram till slutsatsen att frekvensen, trots att den var hög, på lång sikt var alltför ojämn för att intern hantering skulle kunna rättfärdigas. En annan skillnad som vi vill uppmärksamma är att vi vid detta senare beslutstillfälle inte har noterat några tecken på att enskilda aktörer inom företaget sökt utöva påtryckningar i syfte att påverka beslutet. Det kan bland annat ha sin förklaring i att Ericsson vid det senare beslutstillfället delvis ändrat den interna maktstrukturen, då en skyddsmekanism inrättats i syfte att förhindra intern opportunist. Mekanismen består bland annat i att inköpsansvariga numera separeras från dem som har ett operationellt samarbete med logistikleverantörerna och som därmed kan komma att utveckla personliga relationer. Vi anser därför att frekvensen tydligt bidrog till att Ericsson outsourcade lagerverksamheten.



Figur 5. Frekvens i transaktionen.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att frekvensen i stora drag var oförändrad vid de båda beslutstillfällena, även om en stor volymstörning skedde mellan dem. Däremot bedömer vi att intern opportunist och begränsad rationalitet orsakade en kraftig förvrängning av hur

frekvensen uppfattades vid det första beslutstillfället. Den lägre förekomsten av dessa störningar vid det senare beslutstillfället var en starkt bidragande faktor till att Ericsson omvärderade sina vertikala gränser.

Osäkerhet

Studiens preliminära teoretiska ramverk ger en tydlig rekommendation till företag som under närvaro av osäkerhet överväger en transaktion, som kräver relationsspecifika investeringar. Enligt ramverket bör företag antingen: 1) välja en lösning med en mer "generell teknologi" som köps in från marknaden eller 2) välja en lösning med en "specifik teknologi" som hanteras internt inom företaget (Williamson, 1985).

I den tidigare beslutssituationen, mellan åren 2008-2009, pröglades omständigheterna av stor osäkerhet. Osäkerheten går bland annat att spåra till det ekonomiskt osäkra läge som rådde till följd av finanskrisen år 2008, omvärldningen som det innebar att stänga ner fyra lager och samtidigt expandera ett femte till ett centrallager samt slutligen oförutsägbarhet rörande volymen. Ericsson övervägde således under närvaro av denna omfattande osäkerhet en transaktion, som krävde relationsspecifika investeringar. Efter det anbudsörfarande, som ägde rum, valde Ericsson framförallt mellan två alternativ: outsourcing till CAT Logistics eller insourcing till Ryda i Borås. Vid jämförelse med det teoretiska ramverket bedömer vi att anbudsörförslaget från CAT Logistics inte överensstämmer med något av de förslag, som enligt teorin bör väljas. Detta då vi inte anser att outsourcing till CAT Logistics vid det här beslutstillfället kan betraktas som en lösning med en "generell teknologi". Istället bedömer vi att lösningen skulle ha pröglats av hög specificitet till följd av krav på stora relationsspecifika investeringar, grundat i omständigheter som det ekonomiskt instabila läget på marknaden kombinerat med faktorer såsom lagrets specifika geografiska placering. Ericssons val att

insourca lagerverksamheten till Ryda i Borås tolkar vi som det alternativ som i ramverket benämns "specialiserad teknologi". Insourcing-beslutet ligger därmed i linje med ramverket och vi anser därför att osäkerheten var en tydlig bidragande faktor till beslutet.

Vid det senare beslutstillfället var lagerhållningens arbetsprocesser färdigutvecklade och IT-systemet var färdigimplementerat. Outsourcingen till Speed Group innebar ändå en stor förändring i form av ny personal och nya lokaler. Det yttre ekonomiska läget hade förbättrats något, men prägades fortfarande av oförutsägbarhet. Enligt Ericsson rådde det vid det senare beslutstillfället viss osäkerhet, dock i mycket lägre utsträckning än vid det tidigare tillfället. Vi anser att det är möjligt att begränsad rationalitet vid det senare beslutstillfället orsakade ett överdrivet självförtroende, vilket eventuellt ledde till att Ericsson överskattade förändringen och drog slutsatsen att osäkerheten var låg. Upplevelsen av osäkerhet kan i allt för hög grad ha varit baserad på förenklade antaganden om marknadsaktörers kompetens. Vidare anser vi att det finns en möjlighet att strateger och beslutsfattare inom beställarfunktionen agerade opportunistiskt genom att framställa osäkerheten som låg, eftersom det gjorde outsourcing mer attraktivt. Vi anser därför att osäkerheten även vid det senare tillfället var en bidragande faktor, om än i motsatt riktning.

Vi bedömer sammanfattningsvis att det mellan de båda beslutstillfällena hade skett en förändring både i de faktiska omständigheterna och i uppfattningen av situationens osäkerhet. Dessa förändringar anser vi hade en tydlig inverkan på Ericssons beslut att förändra sina vertikala gränser.

Dynamiska transaktionskostnader

Enligt studiens preliminära teoretiska ramverk är dynamiska transaktionskostnader kostnader som är kopplade till att övertala andra, förhandla, förklara, lära upp och koordinera olika

förmågor och rutiner i produktionskedjan. Kostnaderna uppstår vid såväl in- som outsourcing och det är därmed skillnaden mellan alternativens dynamiska transaktionskostnader som är avgörande för hur företag väljer att organisera sina vertikala gränser (Langlois 1992).

När Ericsson vid det tidigare beslutstillfället undersökte möjligheten att omorganisera sin lager- och logistikverksamhet hade företaget en mycket låg lagerkompetens. Även beställarkompetensen var mycket låg då personalen som arbetat med detta minskat i antal från 150 till 10. Visserligen hade företaget fyra mindre lager i anslutning till sina fabriker, men driften av dessa var knappast på nivån med komplexiteten i att driva ett globalt centrallager. Vi gör därav tolkningen att insourcing-alternativet innebar betydligt högre dynamiska transaktionskostnader än outsourcing-alternativet. Den externa aktör som kom ifråga, CAT Logistics, hade redan erfarenhet av att bedriva kostnadseffektiv lagerverksamhet på global nivå samt utarbetade rutiner för hanteringen av komplexa och informations- och koordinationskrävande lageraktiviteter. Ericssons beslut att hämta hem lagerverksamheten går därför emot vad teorin förutspår. En förklaring, som vi tycker framkommer i intervjuerna, är att beslutsfattandet i viss mån kan ha präglats av begränsad rationalitet. Det faktum att ledningen som fattade beslutet till stor del bestod av fabriksfolk med erfarenhet och kompetens inom produktion och inte logistik kan styrka detta. Vi bedömer att Ericssons bristande insikt i lagerverksamhetens informations- och koordinationskrävande natur kan ha gjort att dynamiska transaktionskostnader underskattades. Enligt Kahneman och Tversky (1974) är det vanligt att beslutsfattare då de har bristande kunskap använder sig av erfarenhetsbaserade heuristiska regler, i syfte att förenkla beslutsfattandet. Detta kan leda till att fel beslut fattas. Ytterligare en potentiell förklaring, som ges i studiens teoretiska ramverk, är att intern opportunistik kan påverka företags val i beslutssituationer. Det är möjligt att dessa parter medvetet bortses från bortses från de lärandekostnader som en insourcing skulle

innebära. Därför anser vi att dynamiska transaktionskostnader inte bidrog till insourcing-beslutet.

Vid det senare beslutstillfället några år senare rådde andra förutsättningar. Efter att i intern regi ha bedrivit centrallagret i Ryda i Borås hade Ericsson nu kommit längre i sin lärandeprocess, med lägre dynamiska transaktionskostnader som följd. Det är dock viktigt att komma ihåg att hanteringen av centrallagret delvis möjliggjordes på grund av hjälp från externa aktörer, såsom Speed Group. Med beaktande av detta kommer vi fram till att alternativet outsourcing även vid dessa nya förutsättningar borde leda till lägre dynamiska transaktionskostnader än fortsatt drift i intern regi. Eftersom detta beslutstillfälle präglades av lägre intern opportunist och lägre begränsad rationalitet anser vi att de dynamiska transaktionskostnaderna var en tydligt påverkande faktor som förklarar outsourcing-beslutet.

Sammantaget bedömer vi att det hade skett en förändring i de dynamiska transaktionskostnaderna mellan de båda beslutstillfällena, men framförallt hade det skett en förändring i graden av fokus på denna typ av kostnader. Vid båda beslutstillfällena var kostnaderna höga för att sköta verksamheten i egen regi, men på grund av intern opportunist och begränsad rationalitet var det endast vid det senare tillfället som det togs i beaktning.

Kärnkompetens

En faktor som enligt studiens preliminära teoretiska ramverk inverkar på företags val av vertikala gränser, är kontrollen över de förmågor och resurser som är en del av företags kärnkompetens (Prahalad & Hamel, 1990). Det är därmed viktigt att företag inte outsourcar funktioner som ingår i deras kärnkompetens.

Vid det tidigare beslutstillfället fanns det dokumenterat att lagerverksamheten inte var en del av Ericssons kärnkompetens. Enligt teorin borde detta ställningstagande ha lett till att

Ericsson låtit lagerverksamheten förbli utlagd på en extern aktör. Förklaringen till varför så inte skedde tycker vi kan skönjas i intervjuerna. Vår bild är att det under beslutsprocessen dök upp en vagt uttalad idé om att lagerverksamheten faktiskt kunde betraktas som en del i kärnkompetensen och att funktionen därmed skulle kunna hanteras av Ericsson internt. Det befintliga dokumentet, som fastställde att lager inte var del av kärnkompetensen glömdes bort och efterföljdes därmed inte. I detta sammanhang drar vi en parallell till resonemanget, som vi tidigare fört om intern opportunist. Vi anser att det är ett rimligt antagande att Boråsregionens påtryckningar påverkade beslutsprocessen, så tillvida att de bidrog till en viss förskjutning i synen på vad som inom Ericsson skulle betraktas som delar av deras kärnkompetens. Således var kärnkompetens en faktor som på grund av intern opportunist inte togs i beaktning vid företagets beslut att insourca.

Vid det senare beslutstillfället fastställdes återigen av Ericsson att lagerverksamheten inte var en del av företagets kärnkompetens. Vi anser att definierandet av kärnkompetenser ibland användes aningen internpolitiskt. Det är möjligt att strateger och beslutsfattare inom beställarfunktionen främjades av att företaget fullständigt outsourcade sin logistikverksamhet. Således torde det betyda att individer agerade med viss opportunist när de lyfte fram policydokumentet som förenklade outsourcing. Detta utesluter dock inte att outsourcing är positivt för Ericsson, vilket är i linje med vårt teoretiska ramverk där intern opportunist kan verka i företags intresse. Vid det senare beslutstillfället anser vi således att kärnkompetens var en faktor som var starkt avgörande för företagets val att outsourca.

Vi anser visserligen att Ericsson, mellan de två beslutstillfällena, inrättat mekanismer i syfte att begränsa intern opportunist, men det utesluter ändå inte att det förekommer. Ytterligare en skillnad mellan beslutstillfällena var att Ericsson nu hade erfarenhet av lagerhantering, vilket ytterligare övertygade företaget om att lagerhantering inte var en

kärnkompetens. Ericssons beslut att lägga ut lagerverksamheten på Speed Group ligger därmed i linje med vad som förutspås i teorin om kärnkompetens.

Sammanfattningsvis hade det mellan de båda beslutstillfällena inte skett någon förändring avseende vilka funktioner som var en del av Ericssons kärnkompetens. Däremot bedömer vi att beslutsfattarnas bild av vilka funktioner som ingick in i kärnkompetensen påverkades av intern opportunistik vid båda tillfällena, om än i motsatta riktningar och i olika omfattning. Den förändrade bilden av kärnkompetensen anser vi på ett tydligt sätt bidrog till att Ericsson valde att förändra sina vertikala gränser.

Förtroende

I det teoretiska ramverket argumenteras för att klassisk TCE inte tar hänsyn till att transaktioner mellan företag och marknad sker i en social kontext (Chiles & McMackin, 1986). Närvaron av förtroende mellan aktörer kan enligt teorin påverka kostnaderna inom en transaktion. Således är förtroende en faktor, som vi i det teoretiska ramverket förutspår kan ha inverkan i hur företag väljer att organisera sina gränser.

Det framkommer att Ericsson vid det tidigare beslutstillfället upplevde att marknaden tog ut för höga priser, vilket ledde till viss misstänksamhet och minskat förtroende från deras sida. Sannolikt kände även den leverantör som Ericsson i utgångsläget samarbetade med, CAT Logistics, lågt förtroende för Ericsson, då de ansåg att de tidigare blivit orättvist behandlade av dem. Ericsson hade i samband med en annan upphandling valt bort dem som leverantör samt även vid ett flertal tillfällen sagt upp avtalet, bara för att lite senare komma tillbaka och vilja återuppta samarbetet. Trots att vi observerat förekomsten av ett lågt förtroende vid denna beslutssituation anser vi inte att det påverkade företagets val av vertikala gränser.

Vid den senare beslutsprocessen gör vi tolkningen att Ericssons förtroende för marknaden var högre. En förklaring torde vara att de till följd av erfarenheten av att hantera lagerverksamheten i intern regi vid detta tillfälle hade större insikt i lagerverksamhetens komplexitet och kostnader. Således upplevde Ericsson sannolikt vid den här tidpunkten att det bättre gick att bedöma vad som var ett rimligt marknadspris. Följden blev att misstänksamheten och rädslan för att bli lurad, som Ericsson kände i den tidigare beslutsprocessen minskade. Trots att vi observerat ett högre förtroende anser vi inte att denna faktor påverkade företagets beslut rörande sina vertikala gränser.

Vi bedömer sammantaget att det mellan de båda beslutstillfällena hade skett en förändring kring det förtroende Ericsson kände för marknaden. Dock var varken denna faktor eller dess förändring avgörande för företagets beslut att outsourca.

Kontrakteringsförmåga

I enlighet med det teoretiska ramverket kan företags kontrakteringsförmåga påverka hur företag väljer att organisera sina vertikala gränser. Den bör framförallt påverka i situationer då graden av de nödvändiga relationsspecifika investeringarna gör att företagen är indifferent mellan att vertikalt integrera eller använda sig av marknaden. Väl utvecklad kontrakteringsförmåga leder till att företag i sådana situationer i högre utsträckning vänder sig till marknadsaktörer och tvärtom (Argyres & Mayer, 2004).

Trots att Ericsson är ett globalt företag med stor erfarenhet av upphandling och kontraktering finns det mycket som tyder på att logistikenhetens kontrakteringsförmåga vid det tidigare beslutstillfället inte var fullgod. Exempelvis hade Ericsson bedrivit ett samarbete med CAT Logistic utan förnyat kontrakt under två års tid. Det faktum att företaget vid beslutstillfället bestämde sig för att insourca lagerverksamheten tolkar vi därmed som ett

agerande i enlighet med vad det teoretiska ramverket förutspår. Detta till följd av att transaktionens krav på relationsspecifika investeringar vid beslutstillfället gjorde att Ericsson bedömde att de båda alternativen insourcing och fortsatt outsourcing till CAT Logistics var ekonomiskt likvärdiga beslut. Vi tycker emellertid inte att det i empirin framkommer att kontrakteringsförmågan var något som Ericsson vid beslutstillfället tog i beaktande.

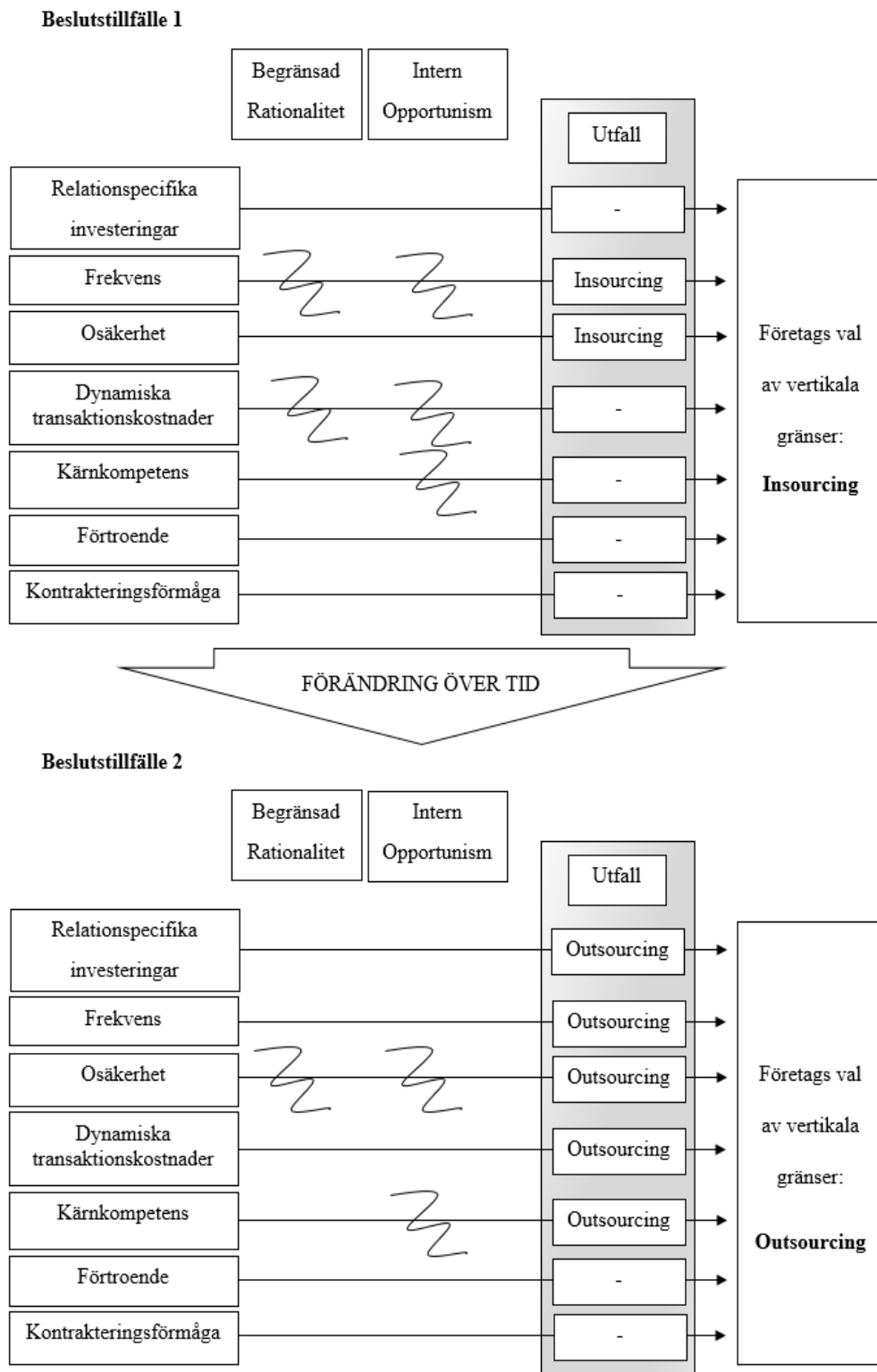
Det framkommer att Ericsson under åren, som följde efter det tidigare beslutstillfället, utarbetade allt fler rutiner kring upphandling och informationshantering. Således anser vi att företaget vid det senare beslutstillfället hade en mer utvecklad kontrakteringsförmåga än tidigare. Beslutet att outsourca lagerverksamheten ligger därmed i linje med vad teorin förutspår att företag med en god kontrakteringsförmåga väljer att göra (Argyres & Mayer, 2004). Emellertid har vi inte funnit några empiriska indikationer på att Ericsson tog sin kontrakteringsförmåga i beräkning heller vid detta senare beslutstillfälle.

Sammantaget bedömer vi att Ericssons kontrakteringsförmåga hade förändrats mellan de båda beslutstillfällena. Vi anser dock inte att denna förändring hade någon inverkan på företagets beslut att förändra de vertikala gränserna.

Reviderat teoretiskt ramverk

Nedan framställs analysresultatet grafiskt i ett reviderat teoretiskt ramverk. Orden i boxarna vid de sju pilarna rubricerar typen av påverkan från faktorn i fråga. De korta vågformade strecken som skär de längre horisontella linjerna representerar förekomst av störningar. När de förekommer på linjernas vänstra del innebär det att begränsad rationalitet haft en indirekt påverkan. Då störningarna däremot förekommer på linjernas högra sida innebär de istället att intern opportunistik haft en indirekt påverkan. En box med ett streck innebär att faktorn inte utövat påverkan i någon specifik riktning. Ibland innebär det att mycket lite fokus fästs på

faktorn, som i fallet med kärnkompetenser vid det första beslutstillfället och ibland innebär det att faktorns påverkan pekat lika mycket på de båda alternativen, som i fallet med relationsspecificitet vid det första beslutstillfället.



Figur 6. Reviderat teoretiskt ramverk som visar förändringen i faktorerna mellan Ericssons två beslutstillfällen.

Vid första beslutstillfället gör den ovanligt höga relationspecificiteten att insourcing och outsourcing är ekonomiskt likvärdiga alternativ. Den höga osäkerheten i kombination med en förvärdad uppfattning av frekvensen påverkar då i riktning mot insourcing.

Vid det andra beslutstillfället är lagerverksamheten präglad av lägre relationsspecificitet. Förekomsten av intern opportunistik är lägre och beslutsfattarna har kommit till insikt om att den ojämna frekvensen möjliggör nyttjande av skalfördelar. Osäkerheten bedöms vara låg och till återvärd för outsourcing. Ericsson beslutar att logistik inte är en kärnkompetens och tar större hänsyn till dynamiska transaktionskostnader.

SLUTSATSER OCH DISKUSSION

Slutsats

Konstateras kan att alla faktorer i det teoretiska ramverket har uppvisat tecken på förändring, men vid betraktande av det reviderade ramverket tydliggörs att endast fem av dem har varit av avgörande betydelse för Ericssons beslut. Dessa faktorer är enligt vår bedömning relationsspecifika investeringar, frekvens, osäkerhet, dynamiska transaktionskostnader och kärnkompetens. Betydande är att beslutsprocessen präglats av störningar och att det i många fall enbart är beslutsfattarens uppfattning av faktorerna som förändrats. Framträder gör ett tydligt mönster av att intern opportunistik och begränsad rationalitet många gånger ligger bakom företags val att förändra sina vertikala gränser.

Diskussion

Liksom vi nämnt i studiens inledning står företag idag inför en utmaning i att anpassa sig till och överleva på en konkurrensutsatt marknad vilken präglas av såväl osäkerhet som ständigt utveckling och förändring. I Ericssons fall innebar exempelvis osäkerheten under finanskrisen år 2008 att företaget tvingades anpassa sig till en marknad med väldigt få lageraktörer att tillgå. Resultatet blev att Ericsson i samband med ett övervägande om byte av leverantör pressades mot att gå från outsourcing till insourcing. Det framkommer med tydlighet hur kritiskt det är för företag att förhålla sig till omvärldens förändringar - genom att ständigt utvärdera och i förekommande fall omvärdera sina vertikala gränser.

I studien konstaterar vi emellertid att Ericssons omfattande omstruktureringar av lagerverksamheten inte enkom grundat sig i förändringar i omvärlden, som det varit av strategisk vikt att förhålla sig till. Istället har det i hög utsträckning varit beslutfattares förändrade upplevelser och uppfattningar som haft stor inverkan på beslutsprocesserna. Risken torde därmed vara stor att Ericsson i dessa processer missbedömt, övervärderat eller bortsett från faktorer som varit viktiga för deras fortsatta framgång och lönsamhet.

I detta sammanhang gör vi den intressanta iakttagelsen att den faktor som utgörs av Ericssons kärnkompetens nästintill använts som ett verktyg. Vid de studerade beslutstillfällena har ledningen ömsom bortsett från och ömsom framhävt kärnkompetensen som en betydelsefull faktor att beakta. Eftersom det kan vara svårt för företag att avgöra exakt vilka funktioner som utgör del i deras kärnkompetens öppnas en möjlighet för beslutsförfattare att påverka i en riktning som snarare är fördelaktig för dem själva än för företaget.

Förslag till vidare forskning

Organisationsteoretisk forskning har ingående analyserat hur organisationens interna dynamik och maktförhållanden uppstår, och den forskning som genomförts av Dow (1986) försöker jämföra dessa teoribildningar med TCE. Däremot förefaller det inte helt klarlagt hur olika former av transaktionskostnader samverkar med företagsintern maktkamp och opportunistisk, eller hur dessa förändringar utlöses. Eftersom denna dynamik framstår som viktig för företagsval av vertikala gränser, bedömer vi att detta område vore lämpligt att studera i framtida forskning. Ett lämpligt tillvägagångssätt vore en longitudinell studie på flera företag som undersöker hur vanligt det är att olika former av intern opportunistisk påverkar företagsval av vertikala gränser.

REFERENSLISTA

Akademisk litteratur och rapporter

Albinsson, L., Hugne, F., Lindahl, A. 2012 *Val av positioneringsstrategi i en radikal förändring*, Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

Annerstedt, P., Boström, M., Eriksson, F., Tham, H. 2004. *Är gräset grönare på andra sidan?* Ekonomihögskolan, Lunds Universitet.

Argyres, N.S., Mayer, K.J. 2004. Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry, *Organization Science*, Vol. 15, No. 4, July-August.

Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.

Bengtsson, L. Berggren, C., Lind, J., 2005. *Avveckling eller utveckling? Alternativ till outsourcing*, Malmö Liber/VINNOVA.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. 2010. *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons (Asia) Ptd Ltd.

Bryman, A., Bell, E. 2011. *Business Research Methods* (3rd e.), Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Bryman, A., Bell, E. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (4rd e.), Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.

Chiles, T. H., McMackin, J. F. 1996. Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics, *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1.

Coase, R. H. 1937. The nature of the firm. *Economica*, New Series, 4: 386-405.

Dow, G. K. 1986. The Function of Authority in Transaction Cost Economics. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 8:13-38.

- Fuller, L. L. 1963 *Collective bargaining and the arbitrator* Wisconsin Law Review (January)
- Kahneman, D., Tversky, A. 1974. Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, New Series, Volume 185, No. 4157:1124-1131.
- Karlsson, G., Hagman, L., Rune, A. 2012. *Ekonomiska förutsättningar - Teknikindustri och tjänster inför avtalsrörelsen 2013*, Almega, Teknikföretagen, Unionen.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchain, A. A. 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, October: 297-326.
- Langlois, N., Richard. 1992. Transaction-cost Economics in Real Time. *Industrial and Corporate Change*, Volume 1: 99-127.
- Llewellyn, K. 1931. What price contract - an Essay in Perspective. *The Yale Law Journal*, Volume 40, No 5, The Yale Law Journal Company, Inc.
- Macaulay, S. 1963. Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. *American Sociological Review*, February, Vol. 28, No. 1., American Sociological Association.
- Prahalad, C., K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Company. *Harvard Business Review*, May-June 1990:79-91.
- Simon, H. 1961. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Simon, H. 1955. A Behavioral Model of Rational Choice, *Quarterly Journal of Economics*, February, Vol. 69, Issue 1.
- Thurén, T, 1986. *Orientering i källkritik - Är det verkligen sant?* Stockholm, Almqvist & Wiksell Förlag AB.
- Williamson, E. O. 2007. Transaction Cost Economics: An Introduction. *Economics Discussion Paper*, No.3, 2007.
- Williamson, E. O. 1985. *The economic institutions of capitalism* New York: Macmillan.

Williamson, E. O. 1979. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Economic Behavior and Organization*, No8, Canada: University of Alberta.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods: Applied Social Research Methods Series, Volume 5*, United States of America: Sage Publications, Inc.

Elektroniska källor

Business Dictionary

<http://www.businessdictionary.com/definition/insourcing.html>

Hämtad 2013-04-02

Cybercom Group

<http://news.cision.com/se/cybercom-group/r/cybercom-och-st-ericsson-tecknar-avtal-omfattande-outsourcing-av-tjanster-och-overtagande-av-persona,c9316280>

Publicerad: 2012-10-10

Hämtad: 2013-04-04

Deloitte Consulting, 2005. "Calling a change in the outsourcing market The realities for the worlds largest organizations"

<http://www.deloitte.com/assets/Dcom->

[Luxembourg/Local%20Assets/Documents/Global brochures/us outsourcing callingachange.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Luxembourg/Local%20Assets/Documents/Global_brochures/us_outsourcing_callingachange.pdf)

Publicerad: April 2005

Hämtad: 2013-03-06

Deloitte Consulting, 2012. "2012 Global Outsourcing and Insourcing Survey Executive Summary"

<http://www.deloitte.com/assets/Dcom->

[UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Shared%20Services/us_sdt_2012GlobalOutsourcingandInsourcingSurveyExecutiveSummary_050112.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/IMOs/Shared%20Services/us_sdt_2012GlobalOutsourcingandInsourcingSurveyExecutiveSummary_050112.pdf)

Publicerad: Februari 2012

Hämtad: 2013-04-02

Ericsson hemsida

<http://www.ericsson.com/news/1231059>

Publicerad: Juni 2008

Hämtad: 2013-04-04

Ericssons årsredovisning 2009

http://www.ericsson.com/res/investors/docs/2009/ericssonar2009_se.pdf

Hämtad: 2013-05-15

Ericssons årsredovisning 2010

http://www.ericsson.com/res/investors/docs/2010/ericsson_ar_2010_se.pdf

Hämtad: 2013-05-15

Ericssons årsredovisning 2011

http://www.ericsson.com/res/investors/docs/2011/ericsson_ar_2011_se.pdf

Hämtad: 2013-05-15

Ericssons årsredovisning 2012

<http://www.ericsson.com/res/investors/docs/2012/ericsson-ar-2012-se.pdf>

Hämtad: 2013-05-15

Fishman, C. 2012. The insourcing boom. *The Atlantic*.

<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/12/the-insourcing-boom/309166/>

Publicerad: december 2012

Hämtad: 2013-03-07

Foss, N.J., Klein, P.G., Langlois, R., Lien, L.B., Organizations and Markets

<http://organizationsandmarkets.com/>

Blogg, ursprungligen skapad 2006

Hämtad: 2013-03-07

Handfield, 2006. "A Brief History of Outsourcing"

<http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing>

Publicerad: Juni 2006

Hämtad: 2013-04-29

Pettersson, 2002. "Intraprenörer, Innovationer och tillväxt i svenska storföretag"

<http://growthanalysis.se/download/18.56ef093c139bf3ef89026f7/1349863376186/intraprenorer-innovationer-och-tillvaxt-i-svenska-storforetag-02.pdf>

Publicerad: December 2002

Hämtad: 2013-05-14

Muntliga källor

Andersson, J. Intervju inför studie [Personlig intervju] Speed Group, 2013-05-14.

Andrén, E. Intervju inför studie [Personlig intervju] L M Ericsson, 2013-04-25.

Magnusson, L. Intervju inför studie [Personlig intervju] L M Ericsson, 2013-04-23.

Mellin, R. Intervju inför studie [Personlig intervju] L M Ericsson, 2013-04-24.

Pettersson, T. Intervju inför studie [Personlig intervju] L M Ericsson, 2013-04-24.

Wannerek, P. Intervju inför studie [Personlig intervju] L M Ericsson, 2013-04-23.

Westman, C. Intervju inför studie. [Personlig intervju] L M Ericsson, 2013-04-22.

Yilmaz, H. Intervju inför studie [Personlig intervju] L M Ericsson, 2013-04-24.

BILAGOR

Intervjumall

Introduktion: Inför varje intervju måste intervjuperson få förklarat för sig att det intressanta för intervjun är de två beslutsprocesser som ägt rum i samband med insourcing respektive outsourcing.

Struktur: Huvudsakliga, viktiga frågeställningar är skrivna okursiverade. Kursiverade frågeställningar är underordnade och framförallt utvecklande för en viktigare frågeställning.

| Beslutsfaktorer | Frågeställningar |
|------------------|---|
| | <p><i>Specifikt till Speed:</i> Hur ser ni på Ericssons val att outsourca processen till er? Vad vet ni om bakgrunden till det som hände i Ryda? Vilka motiv redovisade man för er att outsourca verksamheten till er?</p> |
| | <p>Till Ericsson: Berätta om din roll på Ericsson? Hur länge har du arbetat på Ericsson? Vilka beslutsprocesser (in-outsourcing) har du varit involverad i? Hur såg er beslutsprocess ut då och nu? Kan du beskriva hur er beslutsprocess går till då och nu, förändringar?</p> |
| Generella frågor | <p>Vilken information fokuserar ni på inför ett sourcing-beslut (är det bara ekonomi eller andra faktorer också) samt då och nu? Hur sker insamlingen av informationen (tar ni inte konsulter eller baserar ni på er egen tidigare erfarenhet)? Är beslutsprocessen standardiserad (finns det en specifik gång)? Hur ser er lagerhållning ut, vad måste fungera, vilken omfattning etc. (Berätta om er lagerverksamhet) då och nu? Var ligger lagret? Hur sker första kontakten? (presenterar företaget sig själv eller presenterar ni vad ni vill ha?) Vilka uttalade krav finns på lagerverksamheten (är det mycket specialisering)? Hur vill ni att relationen skall se ut med er leverantör (arm-length eller annan)? Drabbas ni direkt, på något sätt, ifall det uppstår problem i lagerverksamheten?</p> |

| | |
|-------------------|--|
| | <p>När ni för fyra år sedan beslutade er för att insourca, stod ni då inför stora investeringar i lokaler, utrustning, anläggningstillgångar m.m.?</p> <p>- Hur mycket arbetstid lade man på att hitta en leverantör till outsourcingen?</p> <p>- Finns det personer specialiserade på att hitta rätt leverantörer?</p> <p>- Fanns denna typ av lager som ni behövde redan att tillgå på marknaden, eller hade marknadsaktörer fått göra betydande investeringar för att sköta lagret åt er?</p> <p>- Hur har övergången sett ut mellan att er egen lageraktivitet övergick till att bli SG? Är det samma personal, lokaler, anläggningstillgångar m.m.?</p> |
| Asset Specificity | <p>Är det lätt att byta partner?</p> <p>Hur ser marknaden ut för de leverantörer som är intressanta för Er, och hur många aktörer finns som kan uppfylla Era önskemål?</p> <p>Hur många personer var/är inblandade i insourcing-beslutet/outsourcing-beslutet på så sätt att de har/hade avsatt arbetstid till detta?</p> <p>- Finns det någon person på (Account Manager/Försäljningsavdelningen/ Inköpsavdelningen) som arbetar endast med att vårda relationen med en partner?</p> <p>Har ni ett speciellt datorsystem, artikelregister?</p> <p>Har det varit en stor investering för SG?</p> <p>Varför ligger det i Borås?</p> <p>Är lagret strategiskt placerat rent geografiskt?</p> |
| Frekvens | <p>Hur många beställningar görs på lagret varje dag?</p> <p>Har omfattningen på dessa ökat/minskat över tidsperioden?</p> <p>Hur ser lageromsättningen ut, hur har den förändrats över åren?</p> <p>Ser omfattningen på lagret likadan ut då som nu? Är det samma storlek?</p> <p>Har lagret minskat eller ökat?</p> |
| Osäkerhet | <p>Vilket är den största osäkerheten avseende lagerverksamheten? Då respektive nu?</p> <p>Vilka risker ser Ni som störst vid en outsourcing av lagerverksamheten? Vilka problem tror Ni kan uppkomma?</p> <p>Har Ni en ojämn efterfrågan på de produkter som finns i lagret, är det säsongsberoende, eller finns det andra variabler som påverkar?</p> <p>Har Ni ett buffertlager, har så alltid varit fallet?</p> <p>Är Er efterfrågan lätt att prognostisera? Har det alltid varit så?</p> <p>Kändes någon av situationer (on-out) mer säker/osäker för dig?</p> <p>Fanns/finns det många faktorer som Ni upplevde som oförutsägbara?</p> <p>Vilka är de faktorerna?</p> |

| | |
|---|---|
| | <p>Finns det en bestämd beslutskedja? - <i>Vem/vilka är beslutsfattare?</i> - <i>Hur fattas beslut?</i> Vad styr vad som ska stå med i kontraktet, vad som ska regleras och definieras (tidigare erfarenhet, sannolikhet etc)? Är Ericsson rutinerade när det kommer till marknadsanalyser, jämförande av leverantörer etc?</p> |
| <p>Administrativt beteende - Rationalitet</p> | <p>- <i>Vilka bedömningar gjordes av framtiden?</i> - <i>Skedde beslutsfattandet under tidspress?</i> - <i>Upplever ni att ni brukar ha fattat rätt beslut?</i> - <i>Händer det att ni missat eller beskrivit något fel i kontrakt, eller att ni fattat fel beslut? Vad i så fall?</i> - <i>Brukar kostnaderna för lagerverksamheten uppgå till vad ni har beräknat? Då och nu?</i> - <i>Är ni effektiva vid kontraktskrivande, har ni rutiner för det?</i></p> |
| <hr/> <p>Specifikt till Speed: <i>Hur är er relation till Ericsson? Hur länge har ni arbetat med Ericsson?</i></p> | |
| | <p>Specifikt till Ericsson: Fungerar Ert samarbete med SG? - <i>Hur beskriver du Er relation till leverantören?</i> - <i>Hur ofta pratar du med SG?</i> - <i>Om Ni har regelbundna möten med SG, vilka punkter är på agendan? Exempel?</i> - <i>Anser du att SG är pålitliga?</i> - <i>Anser du att det finns en risk att det blir problem med denna SG?</i> - <i>Har det redan blivit problem?</i> - <i>Finns det många här som känner personer på SG och har gjort så under en längre tid?</i> - <i>Hur många är inblandade i Er kontraktsskrivning med SG?</i> Vilka rutiner kring möten och dyl. fanns när ni skötte lagerverksamheten själva? Hur har Ni löst konflikter som uppkommit? Hur länge ser Ni att detta samarbete kommer pågå? Arbetar Ni med jurister vid kontraktsskrivning? Vad gjorde att ni valde att outsourca till just SG och inte till någon annan aktör?</p> |
| <p>Intern opportunist</p> | <p>Skiljer sig er syn på lagerverksamheten, från ledningens syn på den? - <i>Om synen skiljer sig, varför då? Har det skett någon förändring över tid?</i> - <i>Förekommer det några konflikter med ledningen?</i></p> |

Hur har er relation sett ut med chefer/ansvariga för lagerverksamheten? Hur ser det ut nu, hur såg det ut då? Har det förekommit några konflikter?

När ni valde att insourca/outsourca lagerverksamheten, var det någon som fick förändrade arbetsuppgifter?

- Skapades det några nya tjänster vi insourcingen?

- Skapades det några nya chefspositioner?

- Var det någon som fick sluta?

- Förändrades hierarkierna?

- Vem är det som i slutändan bestämmer över lagerverksamhetens utformning?

Är det skillnad på dem som har det informella ansvaret gentemot dem som faktiskt har kontrollen/högre auktoritet? Är de ibland av olika åsikt avseende lagerverksamheten, in- och outsourcing? Angående vad?

- Har någon av de involverade i transaktionen försökt använda den som del av någon form av maktspel?

- Drabbas ni direkt, på något sätt, ifall det uppstår problem i lagerverksamheten?

- Finns det risk för att de använder lagerverksamheten som ett vapen i t.ex. budgetprocessen? ("Intern holdup")

- Har det förekommit några konflikter över lagerverksamheten? Vad berodde de på? Ledde de till några kostnader? Är prestige en faktor i några konflikter?

- Förekommer det interna stridigheter någonstans i omgivningen?

- Har interna stridigheter på annan plats påverkat lagerverksamheten?

Hur ser karriärstegen ut på Ericsson? Hur ser man på befordran, gör man det extern eller internt? Vid nya tjänster rekryterar man oftast internt?

Hur jobbar Ni med att utveckla Ert lager? Finns det en R&D-summa tilldelat enbart lagret?

- Anser du att lagerhanteringen utvecklas? Försöker Ni utveckla den?

- Kräver förändring av lagerhantering stora omställningar i arbetssätt?

Dynamic governance-costs - Upplevde du att Ni blir bättre på lagerhantering/utvecklas (när Ni hade det inne)? Exempel?

Är lageraktiviteten som ni nu väljer att outsourca koordinationskrävande?

Har Ni några ingenjörer som arbetar med lagerhantering?

Sett ur ditt perspektiv är Ericsson/Ni bra på lagerhållning?

- Är SG bättre på det?

- Sker det en snabb utveckling på marknaden?

- Är SG snabb på att möta de krav Ni ställer?
 - Hur många aktörer finns på marknaden (konkurrerande till SG)?
som Ni kan vända Er till, fanns det fler då än nu?
- Vilka andra avdelningar påverkas direkt eller indirekt av vad som sker på lageravdelningen och hur? Samt hur påverkas/är Ni beroende av Ni av vad som sker på andra avdelning? Skillnad då och nu.
- Har Ni utbildning kring lagerverksamheten? Hade Ni det även när Ni hade insourcing
- Finns nedskrivna rutiner kring hur lagerverksamheten skall skötas?

Hur ser själva kontraktsskrivandet ut?

- Hur mycket kontakt har Ni med advokater, ledning, företagets egna jurister etc. vid skrivandet. (Hur många/vilka är inblandade i upprättandet av kontraktet)
- Hur stort inflytande har advokater på innehållet?
- Hur stort inflytande har ingenjörer, ekonomer, andra anställda på innehållet?
- Finns det personer på Ericsson som enbart sysslar med kontraktsskrivning?

Använder ni er av standardkontrakt?

- Brukar ni ändra i kontraktet efter hand som relationen framskrider?
- Upplever ni att era kontrakt fyller sin funktion på ett bra sätt?

Kontraktsförmåga

- Hur lång tid tar det från att man börjar skriva kontraktet till dess att det slutligen skrivs under?

- Hur lång tid gäller kontraktet?

- Hur detaljerat är det?

- Brukar det uppstå problem pga. oklarheter i kontrakt?

Vilka risker ser Ni med kontraktet, vad kan missförstås, bli fel etc.?

Vilken erfarenhet har Ni av misslyckade kontraktsskrivanden, vad har då gått fel?

- Hur vidarebefordrar ni era erfarenheter av kontraktsskrivande till andra på företaget?

- Samlar ni gamla kontrakt och överenskommelser på något sätt så att alla kan ta del av dem?

- Finns det någon kontraktansvarig som man kan vända sig till för att få hjälp vid kontraktsskrivande?

Vad är Ericssons kärnkompetens/vad är Ericsson bäst på?

- Ser ni lagerverksamheten som en del av Ericssons kärnkompetens?

- Vilken roll har lagret för upprätthållandet av Er kärnkompetens?

RBV - kärnkompetenser

- Hur viktigt är lagret för att Ericsson ska hålla sig konkurrenskraftiga?

- Är det Ericsson är bäst på samma idag som 2008? Spelar lager samma roll då som nu?

Var ni bättre än konkurrenterna när ni själva hade hand om lageraktiviteten?

- Tycker ni att SG är bättre än vad ni var på att handha lagerverksamhet?

- Är SG bättre än konkurrenterna på att handha lageraktiviteten?

Är lagerverksamheten en fråga som uppfattas som viktig av ledningen/är ledningen ofta involverad i frågor som rör lagerverksamheten?

Upplever ni att produktionskedjan, inräknat lagerverksamheten, är beroende av förändringar på andra ställen i produktionskedjan? Tex artikelregister, datasystem/mjukvarusystem, förpackningar mm?

Hur många gånger varje dag har Ni kontakt med lagret?

Hur kommer ni på nya idéer och förbättringar? Tex med i något

Utseende produktionskedja nätverk, utbildning, studiebesök, nyheter från branschinstitut, intern uppmuntran, förbättringsgrupper, idélåda mm?

Är er lagerverksamhet speciellt anpassad för just Ericsson eller är de flesta lagerverksamheter uppbyggda enligt samma principer som ert?

Har det skett någon förändring av lageraktiviteten under de senaste åren/processens gång?

Hur påverkas företaget om det uppstår avsevärda störningar i lagerverksamheten?

Vem är mer beroende av vem SG eller Ericsson.

Har många samarbeten med leverantörer misslyckas?

Makt

Specifikt till Speed:

Hur pass mycket upplever ni att Ericsson styr ert förhållande?