



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEK 582, Kandidatuppsats
Företagsekonomiska institutionen
Ht 2004

Är gräset grönare på andra sidan?

- *en fallstudie över tre företags motiv till outsourcing och insourcing* -

Handledare

Christer Kedström
Elisabeth Kjellström

Författare

Per Annerstedt
Malena Boström
Frida Eriksson
Hermine Tham

Uppsatsens titel:	Är gräset grönnare på andra sidan? - En fallstudie över tre företags motiv till outsourcing och insourcing
Seminariedatum:	2005-01-14
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Per Annerstedt, Malena Boström, Frida Eriksson, Hermine Tham
Handledare:	Christer Kedström, Elisabeth Kjellström
Fem nyckelord:	Outsourcing, insourcing, motiv, kärnkompetens, kostnadsreducering
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att belysa och analysera de motiv som ligger bakom tre företags beslut om att först outsourca och sedan insourca.
Metod:	Fallstudier vilka framförallt bygger på kvalitativa personliga intervjuer.
Teoretiska perspektiv:	Kärnkompetens, Kostnadsreducering, Offensiv outsourcing, Defensiv outsourcing
Empiri:	Fallstudier av Kemira Kemi AB, Volvo Cars AB och Securitas Bevakning AB
Slutsatser:	De huvudmotiv som de flesta företag anger till outsourcing och insourcing, är uteslutande kopplade till kompetens och kostnader. Företagets motiv kan förändras mellan outsourcing och insourcing tillfället, på grund av att förändringar skett inom eller utanför företaget. Sådana förändringar kan leda till att outsourcingbeslutet inte längre är ändamålsenligt, trots att det fattats på rationella grunder. Vidare finns det en koppling mellan insourcing och en delvis eller helt misslyckad outsourcing.

Title: "Is the grass greener on the other side?"
- A casestudy of three companies motives to outsourcing and insourcing

Seminar date: 2005-01-14

Course: Bachelor Thesis In Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Authors: Per Annerstedt, Malena Boström, Frida Eriksson, Hermine Tham

Advisors: Christer Kedström, Elisabeth Kjellström

Key words: Outsourcing, insourcing, motives, core competence, cost reduction

Purpose: The purpose of this paper is to highlight and analyse the motives behind the decision of three companies to first outsource and then insource.

Methodology: Case studies that are based on personal interviews.

Theoretical perspectives: Core competence, Cost reduction, offensive outsourcing, defensive outsourcing

Empirical foundation: Case studies of Kemira Kemi AB, Securitas Bevakning AB and Volvo Cars AB.

Conclusion: This paper highlights and analyses the motives of three companies to first outsource and then insource. We found that the most commonly used motives to outsource and insource are competence and costs. In addition, the motive can change between the decision to outsource and insource due to a change that can arise within or outside a company. The result of such circumstances can be that the outsourcing no longer is a reasonable strategy, despite the fact that the strategy was based on rational grounds. Furthermore, a strategy to insource can partially or completely be the result of unsuccessful outsourcing.

Tack

Vi vill ta tillfället i akt och tacka de personer som hjälpt och inspirerat oss under vårt uppsatsskrivande. Framförallt vill vi tacka de tre fallföretagen som deltagit i vår undersökning, Kemira Kemi AB, Volvo Cars AB och Securitas Bevakning AB. De har genom att ställa upp med sin tid, svarat på våra frågor och lämnat ut material gjort vårt uppsatsarbete möjligt. Stort tack till Jan Bech- Sørensen, Jan Vidar Hugsted, Olav Wieslander och Marianne Rehnstedt.

Lund, januari 2005

Per Annerstedt

Malena Boström

Frida Eriksson

Hermine Tham

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Definition av Outsourcing och Insourcing	7
1.3 Problemdiskussion	9
1.3.1 Syfte	9
1.4 Disposition	10
2 Metod	11
2.1 Angreppssätt.....	11
2.1.1 Deduktiv kontra induktiv metod	11
2.1.2 Kvantitativ kontra kvalitativ metod.....	11
2.2 Praktiskt tillvägagångssätt.....	12
2.2.1 Urval.....	12
2.2.2 Datainsamling.....	13
2.2.3 Intervjuer	14
2.2.4 Analys av materialet.....	15
2.3 Validitet och reliabilitet.....	16
3 Teori	17
3.1 Motiv för outsourcing och insourcing.....	17
3.1.1 Fokus på kostnader.....	19
3.1.2 Fokus på kompetens	19
3.1.3 Fokus på flexibilitet.....	21
3.1.4 Fokus på riskspridning	23
3.1.5 Fokus på investeringskapital	23
3.2 Problem kring outsourcing	24
3.2.1 Vikten av att välja rätt aktivitet	24
3.2.2 Vikten av att välja rätt leverantör.....	25
3.2.3 Vikten av att skriva ett bra kontrakt.....	26
3.2.4 Behovet av att ta hänsyn till personalen.....	27
3.2.5 Behovet av kontroll	27
3.2.6 En rättvis kostnadsbild	28
3.2.7 Exit strategi	29
4 Empiri och Analys.....	30
4.1 Kemira Kemi AB	30
4.1.1 Kemiras motiv till Outsourcing.....	31
4.1.2 Kemiras motiv till Insourcing	32
4.2 Analys av Kemira Kemi AB	33
4.3 Empiri av Volvo Cars AB	36
4.3.1 Volvo Cars motiv till outsourcing.....	36
4.3.2 Volvos motiv till insourcing.....	37
4.4 Analys av Volvo Cars AB	38
4.5 Securitas Bevakning AB	40
4.5.1 Securitas motiv till outsourcing.....	40
4.5.2 Securitas motiv till insourcing.....	41
4.6 Analys av Securitas Bevakning AB	43

4.7 Är gräset grönare på andra sidan?	45
5 Slutsats	49
5.1 Slutdiskussion.....	49
5.2 Förslag till vidare studier.....	50
6 Källförteckning.....	51
6.1 Publicerade källor.....	51
6.2 Elektroniska källor	53
6.3 Muntliga källor	54
Figurlista.....	54
7 Bilagor.....	55
7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide.....	55

1 Inledning

I det här kapitlet behandlas ämnets bakgrund, uppsatsens problemdiskussion, syfte och disposition. Bakgrunden ska i korthet beskriva ämnet och vilka förändringar som skett på senare tid. Problemdiskussionen är tänkt att presentera de problem och överväganden företag står inför vid ett outsourcing eller ett insourcing beslut. Syftet anger uppsatsens problemställning, vad uppsatsen vill belysa och analysera. Dispositionen är tänkt att vägleda läsaren till uppsatsens olika delar.

1.1 Bakgrund

Outsourcing av olika funktioner i ett företags verksamhet är inget nytt fenomen. Allt sedan framväxandet av tillverkningsindustrin har det förekommit att producenter lägger ut en viss del av produktionen på externa leverantörer. Under framväxten av ”merchant manufacturing” fanns en rad olika former av outsourcing. Vid sidan av fabriker tillverkades insatsvaror och färdigvaror i hemmen av underleverantörer och i parallellt organiserade företag. Dessa företag sysslade enbart med ”merchant manufacturing”, det vill säga, det som vi idag skulle kunna benämna outsourcing av produktion. Ekonomihistorikerna klassificerar dessa verksamheter som olika slags ”förlagssystem”.¹

I vår tid har fenomenet ökat i omfattning, speciellt under senare år. Outsourcing görs idag inte bara till företag i närområdet, utan också över landsgränser och till andra kontinenter. Vid mitten av 1990-talet riktades uppmärksamheten mer och mer mot att finna rätt balans mellan vad som skall produceras inom företaget, och vad som lönar sig att köpa in utifrån.² Outsourcing har blivit mycket populärt och somliga anser att det kan betraktas som något av en trend hos svenska företag.³ I en undersökning av över 200 verkstadsföretag, utförd av Berggren och Bengtsson, hade över hälften av företagen outsourcat delar av sin tillverkning under åren 2001-2003.⁴

Det är inte bara omfattningen av outsourcing som har ökat. Outsourcing inkluderar också alltmer avancerade produkter och tjänster. Tidigare berörde outsourcing endast enklare aktiviteter såsom administrativa funktioner och enklare tillverkning. Idag finns företag som outsourcat avancerad tillverkning inklusive sluttillverkning, logistik och FoU. Inom vissa branscher har det skapats en marknad för företag som specialiserar sig på att ta hand om aktiviteter som andra företag väljer att lägga ut. Elektronik är ett typiskt exempel på outsourcing av avancerad produktion.⁵ Företagen hoppas kunna skapa stordriftsfördelar och högre kvalitet genom ökad specialiseringsgrad. På så sätt kan de öka lönsamheten för både sig själva och för de företag som väljer dem som samarbetspartner.

¹ Cameron, R., (1997), A concise economic history of the world

² Johnson, G.; Scholes, K., (1999), *Exploring Corporate Strategy*

³ Axelsson, B., (1998), *Företag köper tjänster*

⁴ Berggren, C.; Bengtsson, L., (040304), ”Priset för outsourcing”

⁵ Ahlbom, H., (2004), ”Kvartetten som styr Sony Ericsson”

Outsourcing är således inte längre begränsad varken till den inhemska marknaden eller till produktionsverksamheten. Överhuvudtaget har lägre transportkostnader och lägre transaktionskostnader medfört att även utländska företag räknas till potentiella leverantörer av såväl varor som tjänster. Idag outsourcar flera svenska företag sin tjänsteproduktion till Indien, vilket skulle vara en främmande tanke bara för några år sedan. Electrolux är ett av de företag som koncentrerat sina IT-tjänster i Indien.⁶

Outsourcing är idag ett uttryck för företagens hantering av värdekedjan. Företag granskar i allt högre grad var i värdekedjan de tjänar pengar och därmed var deras särskilda konkurrensfördelar finns. Outsourcing tenderar att ske främst av de element i värdekedjan som inte betraktas som centrala för företagets konkurrensläge. Utvecklingen hos de svenska industriföretagen har varit att koncentrera sig på aktiviteter som ligger längre fram i värdekedjan, det vill säga närmare slutkunderna. Kort sagt är en av drivkrafterna bakom utvecklingen att nå den mest lönsamma delen av värdekedjan samt bygga upp långsiktiga relationer med slutkunderna.⁷

Ett företag som använder sig av outsourcing försöker positionera sig så att de på bästa sätt kan utnyttja de för företaget mest lönsamma delarna av den aktuella värdekedjan. De låter sedan andra företag sköta de mindre lönsamma delarna. Genom förändringar i värdekedjan kan det bli aktuellt för ett enskilt företag att återta tidigare utlagda aktiviteter. Denna företeelse kallas insourcing.

Under senare år har olika risker med outsourcing uppmärksammats. Det verkar ha funnits en övertro till outsourcing och dess inverkan på företagets framgång. Allt för många företag har påbörjat outsourcingprojekt med bristande förståelse för vilka effekter det har på företagets långsiktiga verksamhet. Mot denna bakgrund har många företag valt att se kritiskt på sin egen outsourcing. I flera fall har granskningen resulterat i insourcing, det vill säga att outsourcade aktiviteter återtagits i egen regi. Ett tydligt exempel är Sony Ericsson som tidigare outsourcade hela sin mobiltelefon tillverkning till Flextronics. Idag produceras en tredjedel av mobiltelefonerna i egna fabriker, en tredjedel hos Flextronics och en tredjedel hos andra tillverkare. Sony Ericsson överväger dessutom att hämta hem ytterligare delar av sin tillverkning. Skälet till insourcingen var att bättre kunna svara mot efterfrågan. Genom att sköta delar av produktionen själv kan företaget planera bättre och agera snabbare på marknaden. Företaget menar dessutom att det blir lättare att dra nytta av ny produktskompetens i en egen fabrik utan att andra tillverkare får samma fördel.⁸

Fallet Sony Ericsson är bara ett av många exempel på företag som insourcat delar av sin outsourcade verksamhet.

1.2 Definition av Outsourcing och Insourcing

Det finns flera olika definitioner av outsourcing respektive insourcing som analytiska begrepp. För att tydliggöra vårt resonemang i den här uppsatsen har vi därför valt att mer ingående förklara vilka definitioner vi arbetat utifrån.

⁶ Swahn, C., (2004), "Växande utflyttning av tjänster till Indien"

⁷ Åberg, E., (2004), "10 trender i industrin"

⁸ Ahlbom, H., (2004), "Kvartetten som styr Sony Ericsson"

Outsourcing, eller utkontraktering som det kallas på svenska, är idag ett vanligt begrepp inom företagsvärlden. Hendry menar att begreppet representerar en av de starkaste och mest långvariga trenderna under 80- och 90-talens företagande.⁹ Numera är det inte bara inom företagsvärlden som begreppet outsourcing används, ordet har även blivit ett vanligt inslag i både den politiska och massmediala debatten.

Tyvär råder det en viss oklarhet om hur begreppet ska tolkas och det blandas emellanåt ihop med ett annat fenomen, nämligen svenska företags utflyttning av verksamheten till andra länder. Därför är det viktigt att poängtera att outsourcing innefattar såväl utkontraktering till företag utomlands, som företag på den inhemska marknaden.

Enligt Nationalencyklopedin definieras outsourcing som;

”att till underleverantörer överlåta utförandet av hela eller delar av funktioner som tidigare legat inom det egna företaget, till exempel tjänster som telefonväxel och städning, stödfunktioner som redovisning och data, samt huvudfunktioner som tillverkning och distribution.”¹⁰

Det förekommer smärre variationer av ovanstående definition hos de forskare som är insatta i ämnet. Arnelids definition av outsourcing avser enbart då det gäller företagets tillverkning eller annan produktion.¹¹ Därmed exkluderas en rad av företagets övriga aktiviteter. Vi anser att denna definition är felaktigt då den inte täcker tjänstesektorn.

Enligt en rapport publicerad av Metall definierar författarna outsourcing som när ”ett företag anlitar en extern leverantör för att utföra något som tidigare utfördes i egen regi.”¹² Det är en vagare definition än den som återges i Nationalencyklopedin. Istället för att tala om vissa ”funktioner” använder de ”något”. Även om definitionen är vagare kan vi använda den för att belysa en viss poäng. När ett företag outsourcing funktioner till en leverantör förändras oftast funktionen både till arbetssätt och betydelse. I många fall kan det därmed ifrågasättas om det egentligen är samma funktion före och efter en outsourcingprocess.

Rapporten från Metall framhåller även att företaget tidigare måste ha bedrivit aktiviteten egen regi samt ha ett fortsatt behov av aktiviteten. För att förtydliga ytterligare kan inte utförsäljning av verksamhetsgrenar där produkten inte köps tillbaka räknas som outsourcing. Begreppet outsourcing kan heller inte användas för att beskriva ett företags användning av underleverantörer för att köpa in varor som inte tidigare producerats inom företaget.

Företeelsen outsourcing kan genomföras i två varianter; fullständig outsourcing – då företaget lägger ut en hel aktivitet på en leverantör, samt partiell outsourcing - då endast en del av en sammansatt aktivitet läggs ut, eftersom koordineringen görs av det köpande företaget.¹³

Försök till en definition av det något nyare begreppet insourcing har gjorts av Konradsson och Lingrell. Definitionen har framtagits genom en empirisk undersökning, i vilken varianter från diverse tidskrifter och skribenter jämförts. Den enligt undersökningen mest frekvent använda definitionen var ”insourcing som att plocka hem utlagda processer.”¹⁴

⁹ Hendry, J., (1995), “Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing”

¹⁰ Nationalencyklopedin, (041122), www.ne.se

¹¹ Arnelid, H., (1997), ”15 storföretag 96-97: Tema outsourcing ”

¹² Larsson, J., Malmqvist C-G., (2002), ”Outsourcing-erfarenheter i svenska företag”

¹³ Weele van, A., (1994) “Purchasing Management- Analysis and Antitrust Implications”

¹⁴ Ibid.

Eftersom det verkar vara den mest etablerade definitionen är det den vi kommer att använda i den här uppsatsen.

1.3 Problemdiskussion

Motiven till outsourcing och insourcing varierar mellan olika företag. Det går inte bara att hänvisa till ekonomiska kalkyler över förväntade förtjänster, många andra faktorer vägs in i beslutet. Det framkommer i undersökningar att företag ofta har liknande huvudmotiv för outsourcing och insourcing. De vanligaste motiven brukar vara att minska sina kostnader och att upprätthålla spetskompetens i sin egen verksamhet. Bakom det senare motivet döljer sig strategier om fokusering på kärnverksamheten eller att få tillgång till leverantörers kompetens. Ytterligare motiv kan vara att öka flexibiliteten, sprida risker samt att få tillgång till investeringskapital.^{15 16}

Varje företag är unikt och påverkas av sin omgivning och den situation i vilken det befinner sig. Det har visat sig att outsourcing medfört fler komplikationer än vad många företag förmodat. Det underlag som föranlett beslut om outsourcing har i många fall varit otillräckligt och inte visat på alla de svårigheter som kan uppstå vid ett samarbete. Enligt en undersökning gjord av Barthelemy finns det sju ”dödssynder” som företag kan begå under en outsourcing process, vilka leder till problem med outsourcingen.¹⁷ De identifierade problemen består i att fel aktivitet outsourcades, att fel leverantör valts eller att ett dåligt kontrakt skrivits. Vidare hade företagen i fråga i flera fall förbisett personalfrågor eller förlorat kontrollen över den outsourcade aktiviteten. Ytterligare problem var att outsourcingens så kallade gömda kostnader förbisetts. I vissa fall saknades även exit-strategi, det vill säga en plan för hur aktiviteten på ett smidigt sätt skulle kunna insourcas igen ifall företagets strategi skulle ändras.

Ovan nämnda problem skulle kunna leda till att den outsourcade aktiviteten insourcas, det vill säga att den utlagda aktiviteten tas tillbaka in i verksamheten. I en sådan situation skulle insourcing då användas som ett sätt att korrigera ett tidigare felaktigt beslut. I andra fall kan beslutet om outsourcing ha fattas på rationella grunder men förutsättningarna kan ha förändrats så att beslutet inte längre är ändamålsenligt. En förändrad situation kan därmed ge ett annat motiv till att insourca.

1.3.1 Syfte

Syftet med uppsatsen är att belysa och analysera de motiv som ligger bakom tre företags beslut om att först outsourca och sedan insourca samma aktivitet.

¹⁵ The Outsourcing Institute, “Executive Survey Current and Potential Outsourcing End-Users”

¹⁶ Fölster, S., (2004), ”Den stora omfördelningen av arbete - utflytningens hot och möjligheter”

¹⁷ Barthelemy, J., (2003), ”The seven deadly sins of outsourcing”

1.4 Disposition

I inledningen behandlas ämnets bakgrund samt uppsatsens problemdiskussion, syfte och disposition. Bakgrunden beskriver ämnet i korthet och vilka förändringar som skett på senare tid. Problemdiskussionen presenterar de problem och överväganden företag står inför vid ett outsourcing eller ett insourcing beslut. Syftet anger uppsatsens problemställning, det vill säga vad uppsatsen vill belysa och analysera. Dispositionen är tänkt att vägleda läsaren till uppsatsens olika delar.

I metodkapitlet beskrivs de undersökningsmetoder som har använts samt hur arbetet har genomförts för att besvara uppsatsens syfte. Meningen med metodkapitlet är att ge läsaren en uppfattning om vilka metodologiska överväganden som gjorts.

Teorikapitlet beskriver teoretiska begrepp och modeller vilka ligger till grund för analysen i senare kapitel. Innehållet ska ge läsaren en överblick över de frågeställningar och angreppssätt som finns inom outsourcing- och insourcing området.

För att underlätta läsförståelsen har vi valt att presentera empiri- och analyskapitlen i ett sammanhängande avsnitt. Först presenteras Kemira Kemi AB empiriskt. Inledningsvis sker en kortfattad allmän presentation av företaget. Påföljande stycke tar upp deras motiv till outsourcing och det sista stycket beskriver motiven till insourcing. Därefter följer en analys av företagets motiv. Efter detta följer fallföretagen Volvo Cars AB och Securitas Bevakning AB i samma ordning.

I analysavsnittet ”Är gräset grönare på andra sidan?” presenteras en sammanfattning av de tolkningar som gjorts vid jämförelsen av de tre fallföretagen. I analysavsnitten används teorin som verktyg för att analysera och dra slutsatser.

Slutsatsen är till för att knyta ihop uppsatsen. Här tas de viktigaste aspekterna från uppsatsen upp samt de resultat vi kommit fram till utifrån vår frågeställning.

2 Metod

I det här kapitlet beskrivs de undersökningsmetoder som har använts samt hur arbetet har genomförts för att besvara uppsatsens syfte. Meningen med metodkapitlet är att ge läsaren en uppfattning vilka metodologiska överväganden som gjorts.

2.1 Angreppssätt

Vid kursens början presenterades ett antal olika ämnesområden. Samtliga gruppmedlemmar anmälde sig av intresse för ämnet outsourcing till seminariet "Outsourcing – vägen genom värdekedjan". En av gruppmedlemmarna hade dessutom skrivit en B-uppsats inom ämnet.

Gruppens akademiska bakgrund finns inom inriktningarna organisation och ledarskap, samt strategi och styrsystem. Därför var det naturligt att välja ett ämne med anknytning till strategi och organisatoriska förändringar. Vår akademiska bakgrund har underlättat arbetet och gjort det möjligt att se problematiken från olika perspektiv.

I arbetets inledande skede framkom att mycket material fanns att tillgå inom ämnet outsourcing, men att informationen kring insourcing var knapphändig. Det inspirerade oss till att undersöka även denna företeelse.

2.1.1 Deduktiv kontra induktiv metod

Valet av metod handlar bland annat om att bestämma vilken strategi som bäst lämpar sig för att kunna analysera det valda problemet. Den deduktiva metoden går ut på att på förhand ta fram hypoteser baserade på teorier om ämnet och sedan samla in empiri för att analysera huruvida den stämmer med de uppsatta hypoteserna. Induktiv metod är den motsatta, här utförs undersökningen med en öppen, objektiv och allsidig syn. Undersökning av fall genomförs innan teorier har samlats in. Inte förrän i steg två jämförs empirin med teorin.¹⁸

Då gruppen, redan innan undersökningen inleddes, hade en viss uppfattning om olika företags motiv till outsourcing och insourcing föll det sig naturligt att använda en deduktiv metod. För att skapa en tydligare bild av den teoretiska aspekten av outsourcing och insourcing sökte vi igenom diverse databaser efter artiklar och uppsatser. Framförallt användes Lunds Universitets elektroniska databas, ELIN.

Det empiriska materialet har samlats in genom intervjuer. Resultaten av fallstudierna har sedermera analyserats med hjälp av gängse teorier som berör outsourcing och insourcing.

2.1.2 Kvantitativ kontra kvalitativ metod

Kvalitativ metod innebär koncentration på endast ett eller ett fåtal företag och skapar därmed möjlighet till djupare studier. En kvalitativ metod ger detalj- och nyansrika resultat. Den är lämplig att använda för att få fram hur människor tolkar och förstår en viss situation. En av

¹⁸ Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

nackdelarna är dock att den är mycket tidskrävande. Ofta består metoden av intervjuer, vilket innebär flera timmars arbete för varje intervjutillfälle. Tid går åt till att finna rätt personer, att boka in tid och plats, att genomföra själva intervjun och flera andra småsaker runt omkring ett besök. Dessa nackdelar går att undvika genom att använda sig av en mer kvantitativ metod, det vill säga att göra mindre djupa undersökningar av fler fall. Ett kvantitativt angreppssätt innebär att undersökningen blir statistisk. Ofta skickas en enkät ut i vilken respondenterna får rangordna sina svar med hjälp av siffror. Främsta fördelen med en kvantitativ metod är att den ger ett bredare perspektiv i frågan, den är mer forskningsekonomisk eftersom den undersöker ett bredare spektrum.¹⁹

Vårt undersökningsupplägg är icke-experimentellt eftersom vi vill göra en förklarande undersökning, vilken enligt Lundahl och Skärvad lämpar sig för att ”mäta effekterna av, utvärdera en viss åtgärd såsom effekterna av en lagstiftning, en förändrad organisation”.²⁰

Genom att göra fallstudier försöker vi undvika att vår studie får en prägel av överförenklingar och istället bidrar till en helhetssyn.²¹ För att kunna förklara ett komplicerat socialt system, vilket företag utgör, anser vi det vara av stor vikt att ge en översiktlig bild av institutionen för våra fallstudier. Således har vi, istället för att försöka uppnå en bredd genom att undersöka en mängd företag, endast koncentrerat oss på några få. Därigenom har vi kunnat gå djupare i vår undersökning samt undersöka fler aspekter. Här har givetvis vårt tidsutrymme satt begränsningar för, samt bidragit till, att avgöra avvägningen mellan vad som är praktiskt genomförbart samt vad som är teoretiskt önskvärt. Genom att studera ett fåtal företag ur flera olika perspektiv hoppas vi oss kunna få fram en mer överensstämmande bild av verkligheten och en djupare förståelse av företagets motiv till att outsourca och insourca.

2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

2.2.1 Urval

Vid urvalet av enheter i en kvalitativ undersökningsmetod bör flera överväganden göras. De övervägande vi ställdes inför var till exempel vilka företag som skulle inkluderas i undersökningen och vilka personer inom en organisation som skulle vara intressanta att intervjua.

Diskussioner om huruvida vi skulle välja företag inom samma bransch eller från helt olika branscher har förekommit. Ett argument för att välja företag inom samma bransch är att det kan antas att de har samma förutsättningar. En undersökning av företag från olika branscher kan dock ge en bredare bild av motiven till att outsourca och insourca. Eftersom vi inte kunde hitta någon förankring i litteraturen för att företag inom olika branscher har olika förutsättningar vad det gäller outsourcing valdes tre företag oberoende av bransch. Vårt enda kriterium vid val av undersökningsobjekt blev således att företaget först outsourcat minst en aktivitet, vilken sedan insourcats. Det skulle visa sig vara enkelt att hitta företag som outsourcat. Det var dock desto svårare att hitta företag som åter insourcat samma aktivitet.

¹⁹ Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

²⁰ Lundahl, U., Skärvad, P. H., (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

²¹ Ibid.

För att hitta fallföretag skickade vi genom en av våra handledare e-post till inköpschefer i Skåne med förfrågan om de ville delta i vår undersökning. Tyvärr erhöles inga intressanta svar från utskicket. Vidare gjordes ett besök på Lunds Tekniska Högskolas arbetsmarknadsdagar, Arkad. Genom arbetsmarknadsdagarna fick vi kontakt med flera företag som genomfört outsourcing och insourcing och kunde tänka sig att ställa upp på intervjuer. Axis Communication AB i Lund hade genomfört en outsourcing av sin paketeringsverksamhet och sedan insourcat denna. Företaget valdes bort på grund av att aktiviteten som outsourcats var en så pass liten del av verksamheten att fallet inte verkade intressant. Vidare pratade vi med Scania AB, som hade lagt ut delar av sin produktion. Outsourcingen ägde rum för 10 år sedan och verksamheten var nu återtagen i egen regi på grund av att kvalitén försämrades på produkterna. Företaget valdes bort dels på grund av att outsourcingen ägt rum för 10 år sedan och dels på grund av att de personer som varit beslutfattare vid outsourcingen ej längre fanns kvar inom organisationen. Pfizer AB i Stockholm hade lagt ut och hämtat hem sin lönehantering. Detta fall valdes bort på grund av det geografiska avståndet. Vårt slutgiltiga val blev Volvo Cars AB i Göteborg, som i olika skeden lagt ut och hämtat hem delar av sin IT-verksamhet.

Via en av våra handledare fick vi kontakt med Kemira Kemi AB i Helsingborg. Kemira hade genomfört en outsourcing och insourcing av sin serviceverksamhet och var villiga att ställa upp på intervju. Genom personliga kontakter kunde en intervju bokas med Securitas Bevakning AB i Lund. Även detta företag har lagt ut och hämtat hem delar av sin IT-verksamhet.

Via telefon och e-post har vi sedan fört kontakten med företagen, vilka varit tillmötesgående och ställt upp på intervjuer.

Vid valet av intervjupersoner har vi främst sökt de personer som varit mest delaktiga i processen för outsourcing och insourcing. Vi har med andra ord valt enligt det Jacobsson kallar för informationsprincipen.²² De personer som vi har ansett kunnat ge oss mest information om beslutet är därför de som har intervjuats.

2.2.2 Datainsamling

Det datamaterial som forskaren själv samlar in med avsikten att belysa en speciell problemställning benämns primärdata. Data som är insamlad av andra än forskare, vilka ofta ligger till grund för undersökningar med ett annat syfte än det nuvarande, kallas sekundärdata.²³ Båda sorters data förekommer i denna undersökning. Vi har använt oss av vetenskapliga artiklar och teorier från erkända och etablerade författares standardverk för att illustrera bakgrunden till den aktuella frågeställningen (sekundärdata). Det finns både svenska och utländska undersökningar som belyst företags motiv till outsourcing. De undersökningar som vi har använt oss av är hämtade från både Svensk Näringsliv och The outsourcing Institute.^{24 25} Deras undersökningar bygger på intervjuer med företagsledningar och redovisar deras skäl till outsourcing. Vi har använt dessa motiv som utgångspunkter för våra egna studier. Vi har däremot inte påträffat några undersökningar av företags motiv till insourcing.

²² Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

²³ Ibid.

²⁴ Svenskt näringsliv, (2004), "Den stora omfördelningen av arbete- Utflyttnings hot och möjligheter"

²⁵ The Outsourcing Institute, (1998), "Executive Survey Current and Potential Outsourcing End-Users"

Det finns överhuvudtaget mycket lite skrivet om insourcing. En möjlig förklaring kan vara att beslut om att insourca ofta grundas i en misslyckad outsourcing. Företag är i allmänhet förtegnade om sina misslyckanden.

Förutom den information intervjuer vid våra fallstudier har givit består vårt empiriska material av skriftliga underlag, till exempel offertförfrågningar, utvärderingsunderlag, beslutsunderlag och kontrakt (primärdata), som legat till grund för beslut och åtgärder inom företaget, i den mån vi har fått tillgång till dessa.

2.2.3 Intervjuer

Vi har valt att samla in primärdata genom att använda oss av öppna och personliga intervjuer för att få så detaljrik information som möjligt. Utformningen av våra intervjuer, oavsett vem vi har intervjuat, har hela tiden varit personorienterade, därmed relativt ostrukturerade till sin form, så kallade semistrukturerade intervjuer.²⁶ Ju fler personer vi intervjuat, desto mer har vi som intervjuare lärt oss om ämnet, vilket har den uppenbara fördelen av att "övning ger färdighet". Tyvärr kan det även ha fått negativa bieffekten att vi i allt högre grad har styrt den intervjuade. Denna påverkan på de senare intervjuerna bidrar då till att jämförbarheten mellan de intervjuade försämras.²⁷ För att motverka denna effekt har vi i möjligaste mån låtit den intervjuade tala fritt utan ledande frågor. Genom att undvika att ställa ledande frågor har vi också försökt förhindra intervju-effekten, det vill säga risken att de intervjuade har förväntningar på vilken sorts svar vi kan tänkas vilja ha.²⁸ Fördelarna med att ställa frågor med bredare formuleringar är att de ger mer nyanserade och uttömmande svar. Att låta de intervjuade själva berätta resulterar i mer täckande information.²⁹

Skälet till att vi inte valde att utföra observationer för att samla in data är att dessa är oerhört tidskrävande. Grupptvjuer är ett bra alternativ eller komplement till de öppna individuella intervjuerna, men de är svåra att arrangera och vi anser att de individuella intervjuerna har gett oss tillräcklig information.

Innan intervjuerna genomfördes mailades en intervjuguide ut för att ge respondenterna en inblick i ämnet och en möjlighet att förbereda sina svar. Under intervjutillfället har en person tagit det övergripande ansvaret för att underlätta för den intervjuade. Resterande gruppmedlemmar har främst lyssnat och antecknat men också inflikat följdfrågor för att få mer uttömmande svar, eller för att föra den intervjuade tillbaka till ämnet. Vi har valt att genomföra intervjuerna ansikte mot ansikte, vilket har gett oss möjlighet att observera kroppsspråket hos den intervjuade. Längden på intervjuerna har varierat allt från en till två och en halv timme.

Under intervjuerna har inspelningsutrustning använts för att underlätta senare granskning, trots att vi var medvetna om att detta tillvägagångssätt eventuellt kan hämma frispråkigheten hos somliga intervjupersoner. Naturligtvis tillfrågades respondenterna om de hade några invändningar mot att intervjun spelades in. Om någon hade misstyckt hade vi avstått från att spela in.

Det har också funnits en medvetenhet om att platsen för intervjuerna kan vara av central betydelse. Detta kallas kontexteffekten och är av betydelse för att den intervjuade skall kunna

²⁶ Bryman, A.; Bell, E., (2003), *Business research methods*

²⁷ Holme, I., Magne, Krohn Solvang, Bernt, (1997), *Forskningsmetodik*

²⁸ Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

²⁹ Lundahl, U., Skärvad, P. H., (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

förmedla information på ett så avslappnat och ostört sett som möjligt. För att uppnå detta har vi försökt att vara lyhörda för individuella önskemål hos respondenterna.³⁰

Vår erfarenhet är dock att det trots noggranna förberedelser inför intervjutillfällena ofta dyker upp följdfrågor vid analysen av materialet. Om målet är att få en djupgående förståelse för problemet, hävdar Jacobsen att det bör göras upprepade besök hos respondenten.³¹ På grund av tidsbrist och geografiskt avstånd har intervjuerna endast kompletterats mailledes.

2.2.4 Analys av materialet

Då intervjuerna, som tidigare nämnts, huvudsakligen består av öppna frågor och det av praktiska skäl skulle vara omöjligt att redovisa samtliga svar har de delats upp i olika svarkategorier. Vi har strävat efter att få vår kategorisering att tjäna och bibehålla syftet med undersökningen.

Vid analysen av de resultat som de empiriska undersökningar gett, har vi försökt följa de tre steg som Jacobsen förordar; beskrivning, systematisering och kategorisering samt slutligen kombinerings.³²

För att få en detaljerad och grundlig beskrivning är det nödvändigt att registrera allt från intervjuerna så noggrant som möjligt. Efter intervjuerna är det viktigt att all rådata skrivs ner och sammanställs. Trots tidsaspekten har det efter intervjun gjorts en asynkron, det vill säga en överföring av allt tal från band till skrift.³³ Varje intervju har följts av en diskussion inom gruppen och vid oenigheter om hur intervjuobjektets information skall tolkas har vi kunnat spola tillbaka bandet, alternativt granska avskriften, för att kunna rekonstruera hans eller hennes exakta ordalydelse.

Nästa del i processen är att på ett systematiskt sätt både ta bort irrelevant data och dela in resterande informationen i kategorier. Att systematisera all information är viktigt för att kunna förmedla till andra vilka likheter och olikheter som har påträffats mellan de tre fallföretagens motiv till att outsource och insource.³⁴

Analysens fokus har delats in i två delar. Först har företagen analyserats genom fokusering på enheterna var för sig varvid vi har försökt förstå och tolka informationen. I analysens slutskede har schematiska bilder sammanställts vilka ska sammanfatta analysens viktigaste slutsatser. Därefter följer en jämförande och kombinerande analys mellan de tre fallföretagen. De motiv som anges i empirin bygger på respondenternas svar och är inte nödvändigtvis samma motiv som de vi kommer fram till. Det har även funnits en medvetenhet om att efterkonstruktioner av motiven kring framförallt outsourcingbeslutet kan ha uppkommit, då en längre tid förflutit sedan beslutet fattats. I analysen har vi bearbetat respondenternas uppgifter och jämfört dessa med det skriftliga underlag som legat till grund för beslut och åtgärder inom företaget.

³⁰ Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

³¹ *ibid.*

³² *ibid.*

³³ Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

³⁴ *Ibid.*

2.3 Validitet och reliabilitet

För att testa en undersöknings giltighet bör den granskas ur både intern och extern aspekt.³⁵ Den externa giltigheten handlar om till vilken grad slutsatserna kan generaliseras.³⁶ Genom att utföra undersökningen på ett kvalitativt sätt har vi redan från början begränsat oss till att inte kunna göra några större generaliseringar. Därför uteslöts denna aspekt från undersökningen.

Den interna giltigheten handlar om att undersöka huruvida den beskrivning som givits av fallföretagens motiv till outsourcing och insourcing är trovärdig. Detta kan kontrolleras på två sätt, dels genom kontroll gentemot andra, dels genom att själva kritiskt granska våra resultat.

Ett sätt att kontrollera våra slutsatser är att gå tillbaka till intervjuobjekten för att få deras bekräftelse på att våra resultat är korrekta. I det fallet består prövningen av att mäta igenkännandegraden av resultaten hos intervjuobjekten. Resultatet får tillförlitlighet genom att intervjuobjektens kommentarer av slutsatserna är oberoende av varandra. Metoden har dock vissa begränsningar. Att befinna sig mitt i en process ger inte samma översikt som att se det hela utifrån. På grund av ovanbeskrivna begränsning valde vi därför att inte genomföra en sådan valideringsform, utan istället jämfördes resultaten med andra undersökningars resultat. Dessa undersökningar hittades i vetenskapliga artiklar och i teorier från erkända och etablerade författares verk. Det finns även ett antal C-uppsatser från Ekonomihögskolan i Lund inom ämnet, vilka har använts som inspirationskälla.^{37 38}

Den andra delen av prövningen av den interna giltigheten är, som tidigare nämnts, att självkritiskt granska både val av källor samt hur pass tillförlitlig den informationen är. Det gäller att analysera om något fel gjorts i urvalet och på vilket sätt det påverkar resultatet. Ytterligare saker som måste granskas och bedömas hos uppgiftslämnaren är deras förmåga att ge riktig information. Vid varje intervjutillfälle togs hänsyn till:³⁹

- Den intervjuade personens anknytning till det som ska undersökas.
- Kunskap inom området. Hur länge har den intervjuade arbetat på det berörda företaget?
- Vilja att ge riktig information. Kan den intervjuade ha någon anledning till att inte lämna fullständig och korrekt information?
- Sker uppgiftslämnandet spontant och uppriktigt eller har intervjuaren ställt ledande frågor eller på annat sätt påverkat den intervjuade i en viss riktning?

Vidare togs hänsyn till intervjuareffekten och kontexteffekten, vilka beskrivs tidigare i metodstycket, och andra influenser som kan påverka undersökningens giltighet. Vid giltighetsprövningen bör även slarv vid nedteckning av data beaktas. Detta anses dock inte vara ett problem i denna undersökning, eftersom det funnits möjlighet att kontrollera anteckningarna gentemot bandupptagningarna av intervjuerna.⁴⁰

³⁵ Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

³⁶ Ibid.

³⁷ Carlstedt, F., Persson, A., Stillesjö, D., (2003), "Outsourcing-kostar det något att ta hissen?"

³⁸ Borssén, O., Hultén, H., Lai, M., Sjören, F., (2004), "Outsourcing som pausknapp"

³⁹ Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*

⁴⁰ Ibid.

3 Teori

I följande kapitel beskrivs teoretiska begrepp och modeller som ligger till grund för analysen i senare kapitel. Innehållet ska ge läsaren en överblick över de frågeställningar och angreppssätt som finns inom outsourcing och insourcing området.

3.1 Motiv för outsourcing och insourcing

Inledningsvis skulle vi vilja tydliggöra vårt resonemang kring begreppet motiv. Enligt Nationalencyklopedin definieras motiv på följande sätt: ”bevekelsegrund, drivkraft, skäl att handla på ett visst sätt.”⁴¹ Företag kan antas ha skäl att handla på ett visst sätt. När företag ställer upp mål, kan motivet likställas med drivkraften för att nå målet. Outsourcing eller insourcing är exempel på metoder för att nå fram till målet.

Motiven till outsourcing varierar stort mellan olika företag. Ändå kan vissa mönster skönjas i de huvudmotiv som företagen själva anger till att genomföra outsourcing. Det gäller i svenskt såväl som i utländskt näringsliv.

Under 2003 genomförde organisationen Svenskt Näringsliv en undersökning av vad som var de viktigaste skälen till outsourcing.⁴² I undersökningen fick företagen rangordna olika skäl till varför de outsourcat. Det framkom att merparten av de svenska företagen ansåg det mest betydelsefulla skälet vara möjligheten att i olika former fokusera bättre på sin egen kärnkompetens. Det näst viktigaste skälet var möjligheten att minska sina kostnader. Andra viktiga motiv var att öka flexibiliteten, få tillgång till leverantörens kompetens samt minska företagets risker.

Internationellt genomförs årliga undersökningar av liknande slag av bland annat The Outsourcing Institute.⁴³ Också dessa sammanfattar de viktigaste motiven till att företag är engagerade i outsourcing. Redan 1998 kunde detta institut sammanfatta vad som senare bekräftats som de allra viktigaste skälen till outsourcing, så som företagsledningarna själva ser dem.⁴⁴ Vi har använt dessa motiv som empiriska utgångspunkter för våra egna studier. Genom våra analyser av de huvudmotiv vi funnit i litteraturen och i vårt empiriska arbete har vi samtidigt tillfört en systematik, som empirin inte alltid lyckats fånga.

Som tidigare nämnts finns det åtskilliga studier över företags motiv till outsourcing. Vad det gäller liknande undersökningar angående företags motiv till insourcing har material inte påträffats. Vi vill göra gällande att företags motiv till outsourcing i mångt och mycket är det samma som till insourcing. Vid beslutet inför en insourcing befinner sig företaget i en spegelvänd situation gentemot outsourcingbeslutet. De två tillfällena kännetecknas därmed av stora likheter.

Det döljer sig två aspekter bakom motiven till insourcing. Om outsourcingen helt eller delvis ses som ett misslyckande kan det resultera i att företaget insourcar. Den andra aspekten

⁴¹ Nationalencyklopedin, www.ne.se

⁴² Fölster, S., (2004), ”Den stora omfördelningen av arbete - utflytningens hot och möjligheter”

⁴³ The Outsourcing Institute, www.outsourcing.com

⁴⁴ The Outsourcing Institute, “Executive Survey Current and Potential Outsourcing End-Users”

handlar om att förutsättningarna kan ha ändrats på ett sådant sätt att beslutet att outsourca inte längre är ändamålsenligt, trots att det fattats på rationella grunder.

I denna uppsats sammanfattar vi motiven för outsourcing respektive motiven för insourcing med fem olika huvudmotiv. De fem huvudmotiven visar på vilket fokus företaget haft när de övervägt att outsourca eller insourca. I vår teoridel har vi ställt upp en generell modell för att underlätta läsarens förståelse av företags motiv för outsourcing respektive insourcing. Modellen bygger på teorier inom ämnet outsourcing och kan, enligt ovanstående resonemang om spegelvända beslutssituationer, användas vid analyser av såväl outsourcing och insourcing. Den kan också användas oavsett om den outsourcade eller insourcade aktiviteten berör produkter eller tjänster.

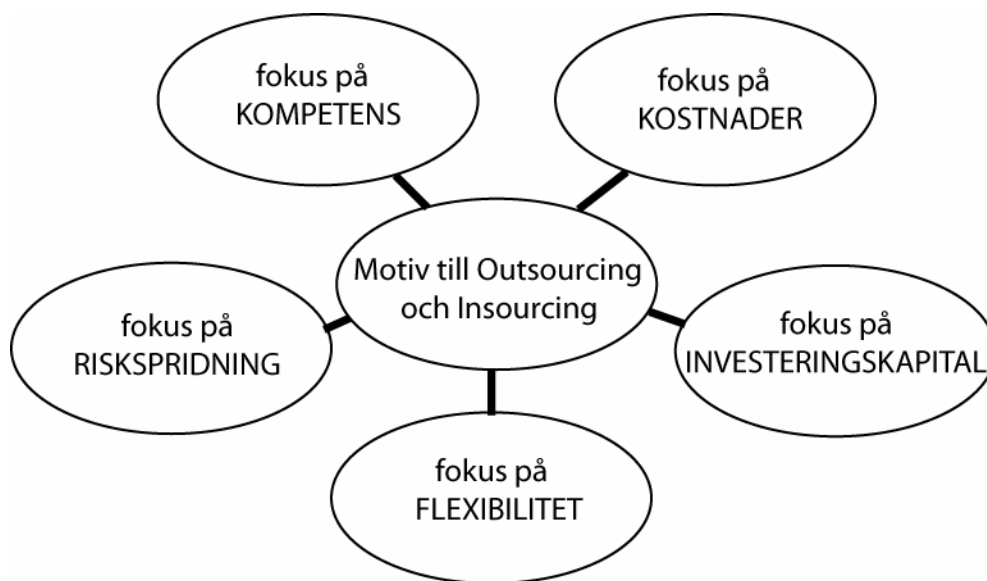


Fig. 1. Företags huvudmotiv för Outsourcing och Insourcing.⁴⁵

Ett företags outsourcing och insourcing kan påverka verksamheten på två olika sätt. Modellens motiv kan indelas i strategiska eller taktiska beslut.⁴⁶ Vid ett strategiskt beslut påverkas hela företags strategi. Företaget tar ett aktivt beslut att dra sig tillbaka från vissa marknader, för att istället inrikta sig på att förbättra kärnverksamheten genom att utveckla kärnkompetensen. Detta motiv representeras i figur 1 som fokus på kompetens. Andra exempel på strategisk outsourcing är ökad flexibilitet, spridning av riskerna samt att få tillgång till leverantörers resurser, vilka även sammanfattas i figur 1.

Vid ett taktiskt beslut om att outsourca försöker företaget påverka den operativa verksamheten genom att minska sina kostnader. Detta motiv representeras i figur 1 av fokus på kostnader. Outsourcingen sker i detta fall i syfte att lösa finansiella problem, till exempel att avyttra en avdelning som är kostsam eller svårhanterlig för ledningen. Palmer och Hardy definierar ett sådant beslut som defensivt och menar att det inte tar hänsyn till företags utveckling på lång sikt.⁴⁷ Företags möjlighet att växa reduceras och kompetens och färdigheter hos personalen riskerar att hamna hos leverantörerna. Lärandet inom

⁴⁵ Baserad på författarnas hypoteser utifrån undersökningar av The Outsourcing Institute och Svenskt Näringsliv

⁴⁶ Oates, D, (1998), *Outsourcing and the Virtual organization*

⁴⁷ Palmer, I, Hardy, C., (2001), *Thinking about Management*

organisationen äventyras då de anställda inte längre ser sambanden inom organisationen, vilket kan få till följd att personalens förmåga att ta initiativ till fortsatt utveckling försämras.

Det ska tilläggas att en outsourcing alltid frigör kapital och därmed kan ses som ett sätt att minska sina fasta kostnader. Om outsourcingen räknas som offensiv eller defensiv beror på vilket sätt det lösgjorda kapitalet används. I det fall det utnyttjas för att täcka kostnadshål eller för att höja löner är det ett defensivt beslut. Om de frigjorda resurserna däremot nyttjas för att förbättra och utveckla kärnverksamheten betraktas beslutet som offensivt.⁴⁸

I påföljande avsnitt behandlas motiven från figur 1.

3.1.1 Fokus på kostnader

Ett vanligt motiv för outsourcing och insourcing hos företagen är försök till att sänka sina kostnader för valda delar av sin verksamhet. I sådana situationer överväger företag om det är billigare att producera själv eller att låta en extern aktör leverera delar eller hela produkten. Företaget måste därmed jämföra den interna kostnaden mot leverantörens pris plus transaktionskostnaderna. Transaktionskostnaderna inkluderar kostnader för sökande av leverantör samt övervakning, kontroll och ledning av leverantören.⁴⁹ Beroende på om det är billigare att producera själv eller att köpa in kan det för företaget vara rationellt att antingen outsourca eller insourca.⁵⁰

Det finns många skäl till varför leverantörer kan producera till ett lägre pris. En anledning kan vara att leverantören har stordriftsfördelar i sin produktion. Det innebär att enhetskostnaden minskar med att allt fler enheter produceras. Ju större produktionen är, desto lägre blir den fasta kostnaden per enhet. Outsourcing till ett sådant företag medför att kostnaden per enhet kan sänkas ytterligare vilket kan komma det outsourcingande företaget till del.⁵¹

Outsourcing och insourcing kan medföra att företaget får en klarare kostnadsbild. Om företaget har en komplex produktion med ett flertal produkter kan det vara svårt att veta hur stor del av den fasta kostnaden som kan knytas till en specifik produktion. Genom att till exempel genomföra hela produktionen själv eller låta en leverantör genomföra vissa komplexa delar kan företaget få en bättre kostnadsförståelse. Ofta innebär en outsourcing att företagets fasta kostnader omvandlas till rörliga när leverantören blir ansvariga för produktionen.⁵²

3.1.2 Fokus på kompetens

Ett vanligt förekommande skäl till varför företag outsourcing eller insourcing är de fördelar som är förknippade med specialisering. Genom att koncentrera sig på sin huvudsakliga verksamhet kan företaget utveckla en hög kompetensnivå inom områden som bedöms som strategiskt viktiga. Samtidigt kan företaget få tillgång till speciell kompetens hos leverantören genom att

⁴⁸ Palmer, I, Hardy, C., (2001), *Thinking about Management*

⁴⁹ Quinn, J.B, Hilmer F.G, (1994), "Strategic Outsourcing"

⁵⁰ Greer, C. R.; Youngblood, S. A.; Gray, D. A., (1999), "Human Resource Management Outsourcing: The make or buy decision"

⁵¹ Asplund, O., (2002), "Outsourcing- erfarenheter i svenska företag"

⁵² Wasner, R., (1999), *The outsourcing process – Strategic and operational realities*

låta denne ta hand om sidoverksamheten. På så sätt kan företaget upprätthålla spetskompetens inom fler områden än vad annars skulle vara möjligt.

Quinn och Hilmer menar att företags konkurrenskraft kan förbättras på flera olika sätt genom att fokusera på sin kärnkompetens. Företaget kommer att kunna ”maximize returns on internal resources by concentrating investments and energies on what the enterprise does best”. Genom att utveckla sin kärnkompetens får företaget en chans att skapa en barriär mot konkurrenters försök att etablera sig. Det får också möjlighet att utnyttja leverantörens kompetens, kunnande och innovationer, vilka är svåra och kostsamma att imitera.⁵³

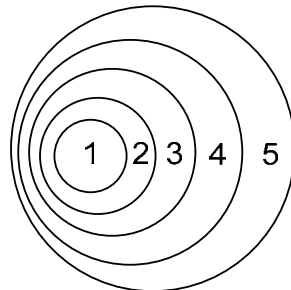
Ett företag organiserar typiskt sin verksamhet kring sin kärnkompetens. Den särskiljer sig från företags övriga kompetens genom att vara unik och utgöra grunden för hela verksamheten. Enligt Hamel och Prahalad är kärnkompetens en samling färdigheter som uppfyller tre kriterier.⁵⁴

- ” *a significant contribution to the perceived customer benefits*”
Kärnkompetensen måste stå för en betydande del av produkten eller tjänstens upplevda värde för kunden. I grund och botten är det, med andra ord, företags kunder som avgör vad som är en kärnkompetens och vad som snarare kan betecknas som perifer kompetens.
- ” *difficult for competitors to imitate*”
Kärnkompetensen måste vara unik på marknaden. Allmänt förekommande färdigheter kan därmed inte anses vara någon kärnkompetens. Det innebär att inte bara kunderna avgör vad som är en kärnkompetens, utan indirekt även företags konkurrenter.
- ” *provide potential access to a wide variety of markets*”
Kärnkompetens kan inte knytas till en specifik produkt eller tjänst utan är de bakomliggande färdigheterna som ligger till grund för produktionen. Färdigheter är inte bara orsaken till företags framgång idag, men bör även ses som potentiell förutsättning för framtida lönsamhet.

⁵³Wasner, R., (1999), *The outsourcing process – Strategic and operational realities*

⁵⁴Hamel, G, Prahalad, C. K, (1997), *Att konkurrera för framtiden*

Det går att dela in ett företags aktiviteter i olika kategorier. Till exempel aktiviteter som berör försäljning, produktion eller inköp. Dessa aktiviteter uppgift är att stödja kärnverksamheten och möjliggöra verksamhetens fortsatta utveckling. För att förstå betydelsen av företagets olika aktiviteter används traditionellt sätt följande modell:



1. "Cutting edge"-kompetens
2. Kärnkompetens
3. Stödaktivitet
4. Avskiljbara aktiviteter
5. Periferaktiviteter

Fig. 2. Skilda kompetenser inom ett företag⁵⁵

I Long och Vickers-Koch:s modell delas företagets aktiviteter in i fem kategorier. De mest grundläggande aktiviteterna för företagets verksamhet är "cutting edge"-aktiviteterna. De innefattar aktiviteter som är av avgörande vikt för företagets konkurrensförmåga, både idag och i ett längre perspektiv. Kärnaktiviteterna är de aktiviteter som utgör grunden för organisationen och möjliggör konkurrensfördelar. Tillsammans utgör "cutting edge"- och kärnaktiviteterna det som Hamel och Prahalad benämner som kärnverksamhet.⁵⁶ Stödaktiviteterna är de aktiviteter som är direkt knutna till kärnverksamheten. De ska, precis som namnet antyder, stödja kärnverksamheten för att den ska fungera smidigt. Avskiljbara aktiviteter är de aktiviteter som ingår i huvudprocessen men som företaget inte nödvändigtvis behöver utföra i egen regi. Slutligen har företaget även perifera aktiviteter. Dit räknas aktiviteter som inte ingår i huvudprocessen men som företaget innehar för att indirekt påverka verksamheten positivt.

Det faktum att ett företag är ett tekniskt och socialt system i ständig förändring gör det svårt att klassificera företagets olika aktiviteter. En förändring kan medföra att en aktivitet som tidigare varit kärnverksamhet istället kan komma att utgöra en stödjande aktivitet. Ett exempel på företag som genomgått stora förändringar är Lundaföretaget Axis Communications AB. Företaget startade som utvecklare av nätverksswitchar till IBM:s skrivare. Visserligen säljer företaget fortfarande nätverksswitchar, men har numera valt att inte nyinvestera inom detta segment och ser sig inte ha någon framtid just denna del av branschen. Idag består istället deras huvudsakliga verksamhet av att utveckla övervakningskameror, vilket kräver både andra resurser och kompetenser.⁵⁷

3.1.3 Fokus på flexibilitet

Ytterligare ett motiv till outsourcing och insourcing är att företaget ser dessa som sätt att skapa förutsättningar för ökad flexibilitet på olika marknader, i förhållande till kunder och

⁵⁵ Axelsson, B., (1998), *Företag köper tjänster*

⁵⁶ Hamel, G och Prahalad, C. K., (1997), *Att konkurrera för framtiden*

⁵⁷ Anonym källa, Axis Communications AB

konkurrenter, och för att göra företaget mera innovativt eller nyskapande. I takt med den ökade globala konkurrensen, förkortade produktlivscyklar, ryckig efterfrågan och så vidare, har organisationer blivit mer och mer medvetna om behovet av att vara flexibla.⁵⁸

Enligt Quinn och Hilmer kan företag göra avvägningar mellan flexibilitet och kontroll som är kopplat till ägande.⁵⁹ Vissa produkter kräver full kontroll vid inköp och indikerar därför att ägande är nödvändigt. Detta innebär i sin tur att graden av flexibilitet sjunker. Andra produkter kräver nästan ingen kontroll, och kan därmed lika gärna outsourcas till en leverantör.

En vidare aspekt på behovet av att vara flexibel i sin produktion är att vissa branscher är utsatta för stora konjunkturella eller säsongsmässiga efterfrågesvängningar. Det kan därmed finnas ett uttalat behov av att kunna variera kapaciteten.⁶⁰ Ett exempel på detta är Ericsson som outsourcat stora delar av sin tillverkning till kontraktstillverkare som Flextronics. På så sätt låter de leverantörerna ta hand om efterfrågetopparna, samtidigt som företaget kan minska såväl bemanning som fasta kostnader.⁶¹

Det är också möjligt att uppnå bättre teknisk flexibilitet genom outsourcing. Företag som bundit upp kapital i stora investeringar inom ett visst teknikområde är ofta de företag som halkar efter i investeringar i ny, revolutionerande teknologi. Alternativet kan då vara att outsourca verksamhetsdelen och därmed få tillgång till leverantörens tekniska utveckling.⁶²

En organisations flexibilitet kan förhindras av trögheter inom verksamheten. Denna tröghet kan yttra sig i såväl manövertröghet som insiktströghet.⁶³ Manövertrögheten grundar sig i de kostsamma investeringar som företag tvingas till för att utveckla sin teknik, i form av till exempel maskiner eller utbildningar. Benägenheten hos ledningen att tillägna sig ny och mer effektiv teknik sjunker, naturligt nog, om företaget nyligen placerat kapital i en uppgradering av dess utrustning. Outsourcing erbjuder en direkt lösning till manövertrögheten. Genom att inte ha hela produktionen i egen regi behöver företaget inte heller hålla sig ajour med utvecklingen på alla områden utan kan utnyttja leverantörens kompetens.⁶⁴

Under en organisations levnadstid tillägnar den sig allt fler framgångshistorier, vilka riskerar att leda till den andra sortens tröghet, insiktströghet. De åtgärder som tidigare lett till framgång förväntas ge samma behållning även i framtiden och såväl ledningen som personalen blundar för de eventuella förändringar som skett i företagets omgivning. Om regler och rutiner hålls fast vid på grund av traditionsbundenhet snarare än för att de ökar lönsamheten, kan de få förödande konsekvenser på organisationens anpassningsförmåga. En outsourcing, liksom en insourcing, innebär en stor förändring i organisationen och tvingar därmed företaget att omvärdera sitt agerande och bli mer flexibelt.⁶⁵

⁵⁸ Skordoulis, R. T., (2004) "Strategic flexibility and change: an aid to strategic thinking or another managerial abstraction?"

⁵⁹ Quinn, J.B, Hilmer, F.H, (1994), "Strategic Outsourcing"

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Larsson, J., Malmqvist C-G., (2002), "Outsourcing-erfarenheter i svenska företag"

⁶² Wasner, R., (1999), *The process of Outsourcing- Strategic and Operational Realities*

⁶³ Hedberg, B, Sjöstrand, S. E, (1979), *Från företagskriser till industripolitik*

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

3.1.4 Fokus på riskspridning

Företag kan med hjälp av outsourcing och insourcing minska eller fördela risker förknippade med sin verksamhet. Det kan vara risker som uppkommer som en följd av förändringar inom teknologi, marknad, konkurrens, statliga regleringar eller finansiella villkor. Företaget måste, för att gardera sig mot dessa risker, genomföra investeringar inom en rad verksamhetsområden. Sådana investeringar kan både vara kostsamma och riskfyllda. Genom att outsourca kan företaget helt eller delvis överlåta kostnaderna med investeringarna till leverantören och därmed också riskerna.⁶⁶

Företaget kan minska sina risker även med insourcing. Chesborough och Teece menar att företag kan outsourca en alltför stor del av sin verksamhet. Därmed finns det risk att företaget inte kan upprätthålla sin förmåga att anpassa sig till olika förändringar. De benämner ett sådant företag "hollow corporation".⁶⁷ Att insourca skulle därmed kunna bli ett sätt att undvika en sådan risk.

Företaget kan sprida sina risker genom att outsourca aktiviteter till en eller flera leverantörer. Gadde och Håkansson menar att den största fördelen med att arbeta med enbart en leverantör är att företaget kan uppnå en högre förhandlingsstyrka. Det beror på att företagets inköp blir större och därmed mer ekonomiskt viktigt för leverantören. Genom att enbart arbeta med en leverantör kan det dock uppstå ett beroendeförhållande som kan visa sig få negativa effekter. En anledning därtill är att företagets risker med sin försörjning ökar. Företaget blir beroende av att leverantören presterar väl såväl idag som i framtiden. En annan anledning är att företaget kan förlora sin handlingsfrihet framförallt när det gäller deras inköp. Det har inte längre möjlighet att alternera mellan olika leverantörer vid olika inköpstillfällen då företaget enbart outsourcar till en leverantör.⁶⁸

Företaget kan således dels genom att outsourca till flera leverantörer och dels genom att insourca aktiviteter, påverka sin utsatthet för olika faktorer. Därmed fungerar både outsourcing och insourcing som en metod för företaget att minska eller fördela riskerna med sin verksamhet.

3.1.5 Fokus på investeringskapital

Om ett företag inte har tillräckligt med likvida medel för att utveckla sin verksamhet ytterligare, kan de använda outsourcing för att indirekt få tillgång till en leverantörs investeringskapital.⁶⁹ Företaget kan välja en leverantör med en stark soliditet som har de förutsättningar som krävs för att genomföra viktiga investeringar.

Ett ytterligare skäl till att outsourca är att frigöra kapital inom det egna företaget. En outsourcing kan medföra att de fasta kostnaderna minskar i proportion till de rörliga. På så vis ökar företagets likviditet och de kan själva finansiera sina nyinvesteringar.⁷⁰

Leverantörens likviditet eller soliditet kan försvagas över tiden, vilket kan medföra att leverantören inte längre har möjlighet att genomföra nödvändiga investeringar. I en sådan situation kan företaget ges incitament till att insourca aktiviteten.

⁶⁶ Elmuti, D., Kathawala, Y., Monippallil, M (1998), "Outsourcing to gain a competitive advantage"

⁶⁷ Chesborough, H. W., Teece, D.J., i Grant, R. M., (2003) *Contemporary Strategy Analysis*

⁶⁸ Gadde, L-E.; Håkansson, H., (1998), *Professionellt inköp*

⁶⁹ The Outsourcing Institute, "Executive Survey Current and Potential Outsourcing End-Users",

www.outsourcing.com

⁷⁰ Axelsson, B. (1998), *Företag köper tjänster*

3.2 Problem kring outsourcing

Enligt Barthelemy finns det sju 'dödssynder' kopplat till outsourcing. Dessa synder eller problem kunde identifieras genom en undersökning som gjorts av nära 100 europeiska och amerikanska företag, vilka genomfört mer eller mindre lyckade outsourcingprojekt. I nedanstående frågor formuleras de problem ett företag ställs inför i och under outsourcingprocessen;⁷¹

Har företaget outsourcat rätt aktivitet?

Har företaget en klar kostnadsbild vid outsourcing tillfället?

Har företaget valt rätt leverantör?

Är kontraktet tillräckligt välformulerat?

Hur hanteras personalfrågor?

Har åtgärder vidtagits för att bibehålla kontrollen över leverantören och i så fall vilka?

Existerar det en exitstrategi?

Dessa problem kan leda till att outsourcingen delvis eller helt misslyckas. Somliga problem var dock allvarigare än andra och hade därför större påverkan på huruvida outsourcingen lyckades eller ej. Hur kontraktet var författat hade stor inverkan på outsourcingens framgång. Huruvida kontrollen över den outsourcade aktiviteten behölls eller inte, visade sig också ha stor betydelse för outsourcingens utfall.

I den inledande problemdiskussionen diskuterades att insourcing kan ses som en misslyckad outsourcing, eller som Hill uttryckte det: "By documenting 'failures' of outsourcing, we created an argument for insourcing."⁷²

De är sannolikt att ovanstående faktorer kan leda till att företag beslutar sig för att insourca. Nedan följer en närmare beskrivning av vilka problem företag kan ställas inför innan och under outsourcingprocessen.

3.2.1 Vikten av att välja rätt aktivitet

Enligt Barthelemy uppstår ofta problem med outsourcing om företaget lägger ut fel aktivitet.⁷³ Att definiera vilka verksamhetsdelar som är lämpade att outsourca kräver en god förståelse för den egna verksamhetens konkurrensfördelar. Enligt Barney kan de resurser som är värdefulla, ovanliga, svåra att imitera eller substituera räknas till företagets kärnkompetenser.⁷⁴ Dessa resurser bör inte outsourcas, då risken finns att företaget tappar konkurrensfördelar och blir så kallad "hollow corporations".⁷⁵ Istället bör avskiljbara aktiviteter outsourcas, av två anledningar. För det första ger outsourcing av perifera aktiviteter företaget möjlighet att satsa på de aktiviteter de gör bäst och därmed förbättra sin totala prestationsförmåga. För det andra,

⁷¹ Barthelemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

⁷² Hill, C., (1998), "Insourcing the outsourced library: The Sun Story"

⁷³ Barthelemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

⁷⁴ Barney, Jay B., (1996), "Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms"

⁷⁵ Bettis, R., Bradley, S., Hamel, G., (1992), "Outsourcing and Industrial Decline"

genom att överföra perifera aktiviteter till externa specialiserade leverantörer, kan prestationsförmågan förbättras för dessa aktiviteter.⁷⁶

Eftersom de flesta aktiviteter har delar som hör till kärnkompetensen medan andra delar inte gör det, kan det vara svårt att implementera idén om kärnkompetens och perifera aktiviteter på en företagsnivå. Istället kan implementerandet ske på en aktivitetsnivå, eller genom partiell outsourcing.⁷⁷ Som exempel kan nämnas ett oljebolag som bestämt sig för att outsourca sin IT-avdelning. Flertalet konkurrenter hade redan gjort liknande satsningar men dessa hade inte sällan lett till misslyckanden. Eftersom paralleller kunde dras mellan deras misslyckanden och outsourcing av en hel aktivitet, bestämde sig oljebolaget för att skilja mellan kärn-IT-aktiviteter och perifera IT-aktiviteter. Till kärn-IT-aktiviteterna räknades underhåll och utveckling av funktioner och till de perifera IT-aktiviteter räknades till exempel help-desks, support och koordination av service. Kärn-IT-aktiviteter behölls således i egen regi och de perifera IT-aktiviteterna outsourcades.⁷⁸ På detta sätt fick företaget en fördelaktig fördelning av aktiviteterna på IT-avdelningen.

3.2.2 Vikten av att välja rätt leverantör

Problem med outsourcing kan uppstå om valet av leverantör är felaktigt.⁷⁹ Vilka aspekter som är av vikt varierar från situation till situation. I vissa situationer kan det vara leverantörens långsiktiga förmåga att överleva och utvecklas som är viktigast. Detta blir aktuellt om relationen mellan köpare och leverantör förväntas bli långvarig. I andra situationer kan det vara produkten i sig som är essentiell, vilken leverantör som producerar varan eller tjänsten har inte någon större betydelse, till exempel vid köp av standardiserade tjänster till vilka det anses vara relativt lätt att byta leverantör.⁸⁰ Axelsson identifierar tre begrepp som anses vara viktiga för att samarbetet ska fungera friktionsfritt: funktionell komplementaritet samt strategisk och organisatorisk passform.⁸¹

Begreppet funktionell komplementaritet innebär att företaget och leverantören har komplementära resurser. Dessa innefattar materiella, personella och immateriella resurser. Med strategisk passform menas att parternas strategier och långsiktiga ambitioner pekar åt samma håll. Det tredje aspekten för ett lyckat samarbete är organisatorisk passform vilket innebär att företagens organisationsstrukturer, arbetssätt och kulturer är likartade.

Detta resonemang bekräftas delvis också av Barthelemy som gör skillnad mellan hårda och mjuka kvalifikationer hos en leverantör.⁸² De förstnämnda hänvisar till leverantörers förmåga att erbjuda såväl högteknologiska lösningar som lösningar till en låg kostnad. Andra viktiga kriterier är affärserfarenhet och finansiell styrka. Mjuka kvalifikationer inkluderar kulturell överensstämmelse mellan parterna, löfte om kontinuerlig förbättring, försäkran om att utveckla en långsiktig relation, samt flexibilitet. Höga nivåer av tillit är ofta sammankopplade med lyckad outsourcing.⁸³

⁷⁶ Barthelemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

⁷⁷ Lacity, M., Willcocks, L., Feeny, D., (1996), "The value of selective IT outsourcing"

⁷⁸ Barthelemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Axelsson, B., (1998), *Företag köper tjänster*

⁸¹ Ibid.

⁸² Barthelemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

⁸³ Mohr, J., Spekman, R., (1994) "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques"

3.2.3 Vikten av att skriva ett bra kontrakt

En av de mest avgörande faktorerna för en lyckad outsourcing är utformningen av kontraktet mellan leverantören och företaget.⁸⁴ Ett välskrivet kontrakt är viktigt för outsourcingens framgång eftersom det hjälper till att etablera en maktbalans mellan det outsourcande företaget och leverantören.⁸⁵ Problemet ligger i att det är mycket svårt, för att inte säga omöjligt, att förutse de situationer som kommer att uppkomma under kontraktstiden. Att skriva ett kontrakt tillräckligt detaljrikt för att täcka alla de oförutsedda eventualiteter, samtidigt som det är flexibelt nog för att kunna hantera oplanerade händelser, är mycket svårt. Figur 3 beskriver problematiken kring kontraktets precision.



Fig.3 Specificering av kontrakt⁸⁶

Problemet ligger givetvis inte i att definiera traditionella juridiska krav, utan snarare att precisera de förväntningar det outsourcande företaget har på leverantören. Det är svårt att till exempel definiera kostnader eller att identifiera vilka processer som kan komma att beröras. En ytterligare klausul bör stadga vad som händer om kontraktet oväntat måste upplösas eller önskas förlängas. Det outsourcande företaget bör även säkerställa att kontraktet innefattar eventuella subleverantörer. Annan viktig information som bör inkluderas i kontraktet är en noggrann beskrivning av de personalpolicys som leverantören måste anta. Om exempelvis det outsourcande företaget har en policy om en drogfri arbetsplats kan det vara viktigt att den nya leverantören antar samma policy för att underlätta integrationen av leverantörens anställda.⁸⁷

Enligt Barthélemy ska ett bra kontrakt utformas efter ett antal riktlinjer för att outsourcingen ska bli framgångsrik.⁸⁸ För det första bör kontraktet vara så precist som möjligt. Dåligt formulerade kontrakt resulterar inte sällan i höga kostnader och dålig service. Kostnads- och prestationskrav ska därmed ställas upp från början och vara tydligt specificerade i kontraktet.

För det andra bör kontraktet vara komplett på ett sådant sätt att leverantören lämnas få chanser att utnyttja situationen opportunistiskt. Ett komplett kontrakt reducerar även risken för kostsamma omförhandlingar.

För det tredje bör kontraktet, om möjligt, vara incitamentbaserat. Med detta menas att kontraktet bör vara formulerat så att det uppmuntrar ett positivt beteende från leverantören

⁸⁴ Barthélemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

⁸⁵ Saunders, C., Gebelt, M., Hu, Q., (1997), "Achieving success in information system outsourcing"

⁸⁶ Kedström, C., Universitetslektor, Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet

⁸⁷ Allen, S., Chandrashekar, A., (2000), "Outsourcing Services: The contract is just the beginning"

⁸⁸ Barthélemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

sida. Till exempel kan kontraktet vara utformat så att leverantören får en bonus då dess prestationer ökar värdet för det outsourcingföretaget. Detta incitament torde hjälpa leverantörer att anpassa sina mål efter det köpande företaget. Kontraktet bör också behandla på vilket sätt relationen kan komma att förändras över tiden. Till exempel kan enhetsbaserad prissättning användas i början av relationen, vilken i ett senare stadium kan bytas ut mot exempelvis cost-plus prissättning.

För det fjärde bör kontraktet vara balanserat. Generellt sätt brukar inte kontrakt som är skrivna till endast den ena partens fördel bli långvariga utan tenderar istället leda till sämre service. Om kontraktet är mer fördelaktigt gentemot det outsourcingföretaget kan det finnas en risk att leverantören försöka skaffa tillbaka dessa fördelar genom att lägga på extra avgifter.

För det femte är det viktigt att kontraktet är flexibelt. Eftersom teknologin utvecklas och omständigheterna för att göra affärer förändras bör kontrakten utformas så flexibelt som möjligt. Flexibilitetsklausuler kan hjälpa båda parter att anpassa sig till ändrade omständigheter.

3.2.4 Behovet av att ta hänsyn till personalen

Att se över personalfrågor vid outsourcing är av stor vikt eftersom personalen ofta uppfattar beslutet om att outsource som att företaget undervärderar deras kompetens.⁸⁹ Att ha en öppen kommunikation med personalen anses vara nyckeln till att hantera personal vid outsourcing.⁹⁰

Företag som ska outsource måste utöver att hålla en öppen kommunikation med personalen, tänka på två saker. För det första måste nyckelpersoner i företaget hållas kvar och motiveras. I de flesta outsourcingprojekt flyttas inte all personal över till leverantören. När en aktivitet har utförts "inhouse" under en längre tid, har företagsspecifik kunskap byggts upp om hur aktiviteten ska skötas på effektivt möjliga sätt. Den personal som besitter denna kunskap måste identifieras för att inte kunskapen ska gå förlorad.

För det andra måste lojaliteten hos den personal som flyttas till leverantören säkerställas. Outsourcing har en negativ effekt på personalens trygghetskänsla och lojalitet, även om de behåller sina anställningar inom företaget. Detta kan leda till minskad produktivitet eller till och med till strejker. Personal som arbetar med aktiviteter som inte hör till företagets kärnkompetens ges ofta en låg prioritet. När de flyttas till den specialiserade leverantören kan de bli erbjudna bättre karriärmöjligheter i vad som kan räknas som leverantörens kärnkompetens. För många anställda kan därför anställning hos den nya leverantören vara mer attraktiv än hos den ursprungliga arbetsgivaren.⁹¹

3.2.5 Behovet av kontroll

För det outsourcingföretaget är det mycket viktigt att inte förlora kontrollen över den outsourceaktiviteten. Bakom detta påstående döljer sig två aspekter. För det första har företaget kanske inte kapaciteten att övervaka leverantören. För det andra övervakar företaget kanske inte aktivt över leverantören och hur denne agerar.⁹²

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Allen, S., Chandrashekar, A., (2000), "Outsourcing Services: The contract is just the beginning"

⁹¹ Barthélemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

⁹² Ibid.

Ännu en aspekt associerad med outsourcing är de risker som företaget utsätter sig för då det ingår i en allians med leverantören. Quinn och Hilmer nämner risker förknippade med outsourcing. Exempelvis finns risken att förlora nyckelkompetens eller utveckla fel kompetens.⁹³ Det lärande och den kompetens som under många år skapats i organisationen i form av tyst kunskap kan lätt försvinna vid en outsourcing, om den inte utförs på rätt sätt.⁹⁴

Vid outsourcingtillfället sker, som tidigare nämnts, ofta en omplacering av personalen. Chefer och anställda får nya tjänster, några lämnar sin anställning och andra börjar kanske arbeta för leverantören. Det är därför viktigt att vidta åtgärder för att den kompetens som outsourcas fortfarande har någon form av koppling till det ursprungliga företaget.

Det finns många strategier för hur företag bör gå tillväga för att behålla denna kompetens. Det enklaste sättet är att låta nyckelpersoner bli chefer för den outsourcade aktiviteten. En annan strategi är att göra personer som blivit omplacerade i den outsourcade aktiviteten till konsulter, vars kunskap kan utnyttjas vid behov. En tredje, något mindre kostnadseffektiv strategi, är att outsourca alla divisioner inom ett nyckelområde utom en, och på så sätt bibehålla kunskapen om hur divisionen i fråga fungerar.⁹⁵

Quinn och Hilmer beskriver även risker med att förlora ”cross-functional skills”, det vill säga kunskaper och idéer som uppstår då anställda i olika funktioner i företaget interagerar.⁹⁶ Studier visar att en kombination av kontroll och tillit i leverantörsrelationen bidrar till att minska denna risk.⁹⁷ Att behålla kontrollen över lärande och kompetens kan därmed ses som en exitstrategi och underlättar om företaget vid ett senare tillfälle bestämmer sig för att insourca den outsourcade aktiviteten.⁹⁸

Vid outsourcing byts kontroll över direkt ägande av tillgångar och personal ut mot kontroll genom ett kontrakt. Detta kan innebära en svår omställning för chefspersonalen då de istället för att bestämma över en outsourcad aktivitet måste lära sig att förhandla med leverantören. Det är vidare viktigt att det finns ett aktivt ledarskap under hela outsourcingprocessen, eller som Barthelemy uttrycker det; ”Outsourcing does not mean abdicating”⁹⁹

3.2.6 En rättvis kostnadsbild

Ett motiv bakom outsourcing är, som tidigare nämnts, kostnadsreducering. Att skaffa sig en heltäckande kostnadsbild av vad en outsourcing innebär har dock visat sig vara svårt. Många företag verkar misslyckas med att identifiera gömda kostnader, vilket kan leda till ett ifrågasättande av om outsourcing överhuvudtaget är en lönsam strategi.¹⁰⁰

Den transaktionskostnadsekonomiska teorin (TCE) pekar på ett antal olika gömda kostnader förknippade med outsourcing.¹⁰¹ Dessa inbegriper de kostnader som uppstår vid sökande efter en leverantör, det vill säga då företaget samlar in nödvändig information samt

⁹³ Quinn, J.B., Hilmer, Fredrick G., (1994), “Strategic Outsourcing”

⁹⁴ Nonaka, I., Starkey, K., (2001), *How organizations learn*

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Quinn, J.B., Hilmer, Fredrick G., (1994), “Strategic Outsourcing”

⁹⁷ Das, T., Teng, B-S., (1998), “Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances”

⁹⁸ Allen, S., Chandrashekar, A., (2000), “Outsourcing Services: The contract is just the beginning”

⁹⁹ Barthélemy, J., (2003), “The seven deadly sins of outsourcing”

¹⁰⁰ Barthélemy, J., (2003) “The seven deadly sins of outsourcing”

¹⁰¹ Williamsson, O.E., (1985), “The Economic Institutions of Capitalism” i Barthélemy, J., (2003), “The seven deadly sins of outsourcing”

identifierar och bedömer potentiella leverantörer. Vidare måste de utgifter som uppstår då parterna förhandlar och skriver outsourcingkontraktet beaktas. Det finns även kostnader förknippade med övervakandet av överenskommelsen. Det outsourcingföretaget måste säkerställa att leverantören fullföljer de i kontraktet uppställda kraven. Vidare kan förhandlingar med leverantören samt införandet av sanktioner då leverantören inte lever upp till de fastställda kraven skapa ytterligare utgifter. Även förhandling rörande förändringar i kontraktet, då oförutsedda situationer uppstår, kostar. Slutligen kan kostnader förknippade med att övervaka leverantören under outsourcingprojektets fortskridande uppstå.

3.2.7 Exit strategi

Att outsourca delar eller hela aktiviteter kan skapa möjligheter för ett företag att utvecklas. Med i bilden finns ofta också tanken om en lång och fruktsam leverantörsrelation. Att många företag går in i en outsourcing relation med tanken att bygga en långsiktig relation är inget fel i sig. Det blir däremot om ett problem att företag går in i ett samarbete utan att planera för vad som händer om samarbetet inte skulle fungera. Därför är planeringen av en exitstrategi, det vill säga en strategi för hur företaget skulle gå till väga vid ett eventuellt byte av leverantör eller vid en insourcing, inte att förakta.¹⁰²

Outsourcingrelationer kan vara av både långsiktig och kortsiktig karaktär. Vid ett långsiktigt samarbete har båda parterna investerat specifikt i relationen. Då finns det stora fördelar med att förnya kontraktet med samma leverantör, eftersom att byta leverantör eller återintegrera aktiviteten är svårt och kostsamt. Vid ett kortsiktigt samarbete styrs relationen av marknadskrafterna. Företaget i fråga kan välja mellan flera leverantörer och enkelt byta leverantör för en liten kostnad. I dessa fall är fördelen med att förnya kontraktet med samma leverantör mycket liten.¹⁰³

För att underlätta vid en eventuell insourcing är det därför, som tidigare nämnts, viktigt att kontraktet är utformat på ett sådant sätt att denna övergång smidigt kan genomföras. Ett kontrakt ska därför med fördel innehålla klausuler rörande möjligheten att kunna köpa tillbaka eventuellt material som följt med vid outsourcingen. Kontraktet bör även inkludera klausuler som lämnar möjligheter att köpa tillbaka det outsourcingföretagets ursprungliga personal, som kan ha anställts hos leverantören. Ett frånvarande av dylika klausuler kan leda till en svag förhandlingsposition för det outsourcingföretaget.¹⁰⁴ Med en svag maktposition vid förhandlingsbordet kan det bli svårare för det outsourcingföretaget att lämna samarbetet.

¹⁰² Barthélemy, J., (2003) "The seven deadly sins of outsourcing"

¹⁰³ ibid.

¹⁰⁴ Greer, C., Youngblood, S., Gray, D., (1999), "Human resource management outsourcing: The make or buy decision"

4 Empiri och Analys

För att underlätta läsförståelsen har vi valt att presentera empiri- och analyskapitlen i ett sammanhängande avsnitt. Först presenteras Kemira Kemi AB empiriskt. Inledningsvis sker en kortfattad allmän presentation av företaget. Påföljande stycke tar upp deras motiv till outsourcing och det sista stycket beskriver motiven till insourcing. Därefter följer en analys av företagets motiv. Efter detta följer fallföretagen Volvo Cars AB och Securitas Bevakning AB i samma ordning. I analysavsnittet "Är gräset grönare på andra sidan?" presenteras en sammanfattning av de tolkningar som gjorts vid jämförelsen av de tre fallföretagen. I analysavsnitten används teorin som verktyg för att analysera och dra slutsatser.

4.1 Kemira Kemi AB

Kemiindustrin kännetecknas idag av hård konkurrens. Globalisering och uppluckrade handelsavtal har medfört att nya aktörer från låglöneländer med lägre reglerad miljölagstiftning har slagit sig in på marknaden. Kemira Kemi AB är en stor aktör inom den svenska kemiindustrin och, inom vissa segment, även stor på världsmarknaden. Företaget tillhör sedan 1989 Kemira Oy, ett finskt statsägd aktiebolag, med stor utbredning och försäljning runt om i världen. Inom koncernen har delar av produktionen förlagts i länder med lägre råvarukostnader.

Kemira producerar en rad oorganiska kemiprodukter som används inom kemisk industri, i tvätt- disk- och rengöringsmedel, oljeindustrin, skogsindustrin, läkemedels- och livsmedel industrin med mera. Produkterna återfinns exempelvis inom dricks- och avloppsvattenrening, gödselmedel och olika sorters blekningsmedel.

Företagets kunder består av stora tillverkningsföretag och kommuner. Huvuddelen av deras kunder finns inom massa- och pappersindustrin samt vattenvård.

Kemira har en stark förankring till Helsingborg där de bedrivit verksamhet i över hundra år. Idag är de en av stadens större arbetsgivare med ungefär 550 anställda. Medelanställningstiden inom företaget är just nu 19 år. På senare år har personalstyrkan minskats kraftigt.

Vi har varit i kontakt med Kemiras fabrik i Helsingborg. Mellan år 1998 och 2001 outsourcade företaget delar av sin serviceverksamhet till PEAB. Till serviceaktiviteter räknas bland annat materialtransporter, inköpsfunktionen samt förrådsavdelningen.

Outsourcingen blev inte den framgång företaget hade hoppats på och idag är verksamhetsdelarna åter insourcade.

Vi valde att utföra en intervju med Jan Bech-Sörensen, chef för interna transporter samt "Site"-chef. Jan Bech-Sörensen var delaktig i både outsourcing och insourcingbesluten. Värt att notera är att han vid beslutet om att outsourca befann sig i utkanten av processen, men ändå tyckte sig ha en god bild av förloppet. Vid insourcingen var han ansvarig för en stor del av beslutsfattandet.

4.1.1 Kemiras motiv till Outsourcing

Det främsta motivet som Kemira hade för att outsourca, var att minska sina kostnader. Outsourcingen av serviceverksamheten sågs som en nödvändighet för en fortsatt hållbar ekonomisk utveckling för företaget. I outsourcingprocessens inledande skede var tanken att hela serviceverksamhetsgrenen skulle outsourcas.

En av anledningarna till att Kemira valde att outsourca just sin serviceverksamhet, var att bryta en kartellbildning, som de misstänkte fanns i serviceverksamhetens underhållsdel. Dessa misstankar grundade sig i att byggföretaget Skanska kunde lämna lägst pris vid i stort sett varje upphandling på underhållsdelen. ”Jobbar man tillsammans för länge, blir man lite för mycket vänner.”¹⁰⁵ För att förtydliga ytterligare, verkade som om de lokala byggföretagen kommit överens om att Kemira var Skanskas område.

Enligt Jan Bech-Sörensen ligger Kemiras kärnkompetens inom produktion av oorganiska kemikalier. ”Vi försöker att skraddarsy lösningar till varje kund [...] det är på det sättet som vi kan hålla konkurrensen borta.”¹⁰⁶ Han beskriver produkterna som relativt enkla att framställa. ”Det är ungefär som LEGO, att man bara har ett antal klossar som man sätter ihop”.¹⁰⁷

Beslutet att Kemira skulle outsourca serviceverksamheten fattades av ledningsgruppen, med VD som största entusiast. Outsourcingens förarbete höll på i ungefär två och ett halvt år. Riskanalyser gjordes och det kontrollerades vilka kompetenser företaget inte kunde riskera att förlora. Jan Bech-Sörensen beskrev tankegångarna med i bilder av en lök. Enligt honom ”har man kärnan i mitten och skalen runt omkring. Då är det ju klart att ju närmare kärnan man släpper ifrån sig styrningen desto mer sårbar är man ju.” Enligt vår intervjuperson ansåg ledningen att förflyttning av material från fabrik till lager är kompetens vilken, för Kemiras del, låg i lökens ytterlager.

Som hjälp för att kunna definiera klara och tydliga gränser i avtalet lade Kemira ner lång tid i förarbetet för att framställa en beskrivning av alla de aktiviteter som skulle outsourcas. Jan Bech-Sörensen poängterar att stora summor spenderades på det arbete som föranledde outsourcingbeslutet.

I de inledande förhandlingarna fanns fyra alternativa leverantörer, PEAB, ABB, Skanska samt ytterligare en aktör. Efter första utsällningen fanns endast PEAB och ABB kvar. Meningen var att ABB skulle ta hand om underhållet och PEAB de övriga outsourcade avdelningarna, men då underhållsdelen i slutändan inte blev outsourcad involverades ABB inte i outsourcingprocessen.

På grund av PEAB:s möjlighet att ta hand om större volymer var ledningen på Kemira övertygad om att de hade möjligheter hantera serviceverksamheten bättre och billigare. PEAB lade fram ett löfte om att minska kostnaderna enligt en ”kostnadstrappa”. På Kemira utfördes sedan regelbundna ekonomiska mätningar, för att kontrollera att kostnadstrappan följdes. I efterhand har Kemira kunnat konstatera att PEAB lyckades med att utföra de besparingar utlovats.

Avtalet skrevs på tre år och därefter kunde båda parter säga upp eller förlänga samarbetet. I det ursprungliga kontraktet fanns en klausul som sa att Kemira inte fick jämföra prissättningen mot andra aktörer för saker som berörde arbete över 600 000 kr. ”Där har jag

¹⁰⁵ Bech-Sörensen, J., (041114), Chef interna transporter och Site-chef, Kemira Kemi AB

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Ibid.

svårt att förstå att vi gick med på det där. Det är ju väldigt mycket utrymme för att skönstaxera en.”¹⁰⁸

Avtalet innefattade även klausuler om personalens anställningsvillkor. Få anställda samtyckte till att outsourcingen, delvis för att facket var negativt inställd till idén. VD:n för Kemira var dock övertygad om att han skulle få personalen och facket positivt inställd till projektet. Som ett första steg lät därför VD:n genomföra en omröstning hos personalen inom underhållsdelen, ifall de ville outsourcas eller inte. Majoriteten röstade emot förslaget, vilket resulterade i att inga omröstningar utfördes för att bestämma huruvida materialhantering, inköpsfunktionen och förrådshanteringen skulle outsourcas.

Ingen anställd förlorade dock arbetet på grund av outsourcingen. Anställningsavtalet utformades till att endast gälla under en övergångsperiod. Första året skulle alla förbli anställda på Kemira. Därefter fick de anställda välja om de ville gå över till PEAB eller stanna kvar i Kemira. Om kontraktet förlängdes efter tre år var personalen tvungen gå över till PEAB. Om samarbetet upphörde, kunde den personal som så önskade byta arbetsgivare. Vid avtalstidens slut var båda parter överens om att avsluta samarbetet och endast ett fåtal anställda, som arbetade inom materialadministration, bytte från Kemira till PEAB.

4.1.2 Kemiras motiv till Insourcing

Avtalet med PEAB avslutades i december år 2001. Den främsta anledningen till att Kemira valde att insourca verksamhetsgrenen igen var de problem som uppstod i fråga om avtalen. Trots att mycket arbete lagts ned för att försöka utforma avtalet på ett klart och tydligt sätt, täckte det inte Kemira alla förväntningar på PEAB. Alltför mycket hamnade utanför avtalet och åtskilligt var inte tillräckligt tydligt definierat. Visserligen reducerade kostnadstrappan kostnaderna som utlovat, men enligt Jan Bech-Sörensen åts dessa besparingar upp av det långdragna arbete som lades ner på att reda ut vad som egentligen ingick i avtalet. I dessa förhandlingar involverades, förutom folk som arbetade på Kemira, flera utomstående advokater, som mest arbetade samtidigt nio personer med att utreda hur kontraktstexten skulle tolkas. ”Vi hade ju helt olika uppfattningar, så det blev ju rätt mycket slitningar mellan oss och PEAB. Allt det som hamnade utanför var ju rätt stora summor.”¹⁰⁹ Kostnader uppstod följaktligen dels för det arbete som lades ner för att författa och tolka kontraktet och dels för att utföra de aktiviteter som hamnade utanför kontraktet.

Personalen reagerade positivt på beskedet om insourcingen. Kemira hade under hela kontraktstiden haft ett nära samarbete med den personal som arbetade under PEAB:s regi, och det gick därför relativt smärtfritt att återintegrera serviceverksamheten.

Året efter att insourcingen skett lyckades Kemira själva åstadkomma ytterligare en tjugoprocentig kostnadsbesparing på serviceaktiviteterna, och ledningsgruppen räknar med en fortsatt utveckling i samma riktning under de närmaste åren.

¹⁰⁸ Bech-Sörensen, J., (041114), Chef interna transporter och Site-chef, Kemira Kemi AB

¹⁰⁹ Ibid.

4.2 Analys av Kemira Kemi AB

I diskussionen huruvida Kemiras outsourcingbeslut byggdes på offensiva eller defensiva grunder råder inget tvivel om att det var ett defensivt beslut. Kemira verkar i en mogen bransch med ständig växande konkurrens. Den ökande globaliseringen har medfört att företag från länder med helt andra förutsättningar, vad det gäller till exempel miljölagstiftning och råvarutillgång, har kunnat slå sig in på världsmarknaden. Detta har medfört ökad konkurrens och minskad tillväxttakt för Kemira. För att kunna behålla sin plats på världsmarknaden har de varit tvungna att på olika sätt försöka reducera sina kostnader.

Kemiras kärnkompetens är produktion av oorganiska kemikalier, en kompetens som de visserligen ständigt arbetar för att förfinas men som är enkel att kopiera. Enligt Hamel och Prahalad definition skall en kärnkompetens vara unik eller åtminstone svår att imitera.¹¹⁰ För att göra sin kärnkompetens konkurrenskraftig har Kemira satsat på att skraddarsy lösningar åt sina kunder. Genom att satsa på varaktiga relationer till sina kunder, hoppas de på så sätt kunna hålla konkurrenter från låglöneländer borta, där miljölagstiftningen är mindre reglerad.

Kemira är ett gammalt företag, i mer än ett avseende. Förutom att det har många år på nacken är produkterna i princip de samma som då Kemira startades och det sker sällan någon nyrekrytering. Trots att bolaget fortfarande är väldigt stora leverantörer inom sitt område, skvallrar nedskärningar om att organisationens tuffa ekonomiska situation. Företaget verkar leva på gamla framgångar och det är troligt att ledningen alltför länge undvikit att ändra strategi trots kommande omvärldsförändringar. En möjlig orsak är brist på flexibilitet i form av insiktströghet bland ledningsgruppen. De åtgärder som tidigare lett till framgång förväntas ge samma behållning även i framtiden och såväl ledningen som personalen blundar för de eventuella förändringar som skett i företagets omgivning.¹¹¹ Inom koncernen har visserligen delar av organisationen förlagts till länder med lägre råvarukostnader, men inom den svenska verksamheten har få förändringar genomförts. Outsourcingprocessen tvingade Helsingborgsfilialen att utvärdera sin verksamhet, bland annat för att ta reda på om det fanns någon nyckelutrustning eller kompetens som inte kunde undvaras, vilket fick till följd att verksamheten förändrades något. Sedan verksamhetsdelen åter insourcades har Kemiras egen personal ytterligare lyckats sänka servicekostnaderna, vilket tyder på att de ursprungliga rutinerna snarare bibehållits av traditionsbundna än effektivitetsökande skäl. Outsourcingen i sig var misslyckad och ledde till att aktiviteten insourcades vid avtalstidens slut, men utan de nya tankar, influenser och kompetens som samarbetet medförde hade Kemira inte kunnat sänka sina utgifter

Kemiras serviceverksamhet kan enligt Long och Vickers-Koch klassificeras som en avskiljbar aktivitet, det vill säga en aktivitet som ingår i företagets huvudprocesser, men som företaget inte nödvändigtvis behöver utföra i egen regi. Enligt Barthelemy är det viktigt att rätt aktivitet outsourcas, vilket innebär aktiviteter som ligger i periferin i förhållande till företagets kärnkompetens.¹¹² Ur dessa perspektiv borde Kemiras outsourcing haft förutsättningar att lyckas.

¹¹⁰ Hamel, G, Prahalad, C.K, (1997), *Att konkurrera för framtiden*

¹¹¹ Hedberg, B., Sjöstrand, S. E., (1979), *Från företagskriser till industripolitik*

¹¹² Barthelemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

Enligt Allen och Chandreshekar är det viktigt att bibehålla kontrollen över den outsourcade aktiviteten och att inte nyckelkompetens försvinner till leverantören.¹¹³ Innan Kemira outsourcade sina serviceaktiviteter gjordes riskanalyser och det kontrollerades vilka kompetenser företaget inte klarade av att förlora. Det fanns en medvetenhet vid outsourcingbeslutet om att nyckelkompetens inte skulle förloras till PEAB, för att underlätta om aktiviteten senare skulle insourcas.

Kostnadsreducering var en av Kemiras främsta orsaker för att genomföra en outsourcing. Det pris PEAB hade att erbjuda för att utföra serviceverksamheten medförde en lägre kostnad än den dåvarande kostnaden för att hålla servicen inom bolaget. PEAB erbjöd sig att ställa upp en kostnadstrappa, vilken skulle garantera besparingar. Att skriva in kostnadstrappan i kontraktet var ett effektivt sätt för Kemira att förvissa sig om att avtalet skulle bli lönsamt. Kontinuerliga uppföljningar av kostnadstrappan var också ett effektivt sätt att kontrollera leverantören.

Den andra orsaken till outsourcingen var ett försök att bryta den kartellbildning som ledningen misstänkte ägde rum. Den misstänkta kartellen gjorde att Kemira inte kunde få ett marknadsmässigt pris från Skanska. Att ge PEAB hela ansvaret för serviceverksamheten ansågs som en möjlighet att bryta kartellen och därmed få ner priset.

Att ha en öppen kommunikation med personalen anses vara nyckeln till att hantera personal vid outsourcing.¹¹⁴ Kemiras VD var övertygad om att han hade personalen med sig i fråga outsourcingprocessen. När röstningen om att outsourca underhållsavdelningen genomfördes visade det sig att personalen inte alls var intresserad av att arbeta under PEAB:s regi. Från fackets sida hade rekommendationer kommit att rösta emot förslaget. Bristande kommunikation inom företaget indikerar att VD:n inte var tillräckligt insatt i hur stor inverkan facket hade på personalens inställning till outsourcingen.

Vid analyserandet av ett outsourcingprojekts lönsamhet är det viktigt att ta hänsyn de transaktionskostnader som uppstår innan och under projektets gång, vilka enligt Barthelemy kan vara svåra att identifiera.¹¹⁵ Förarbetet till outsourcingen pågick i över två år och upptog stora ekonomiska resurser för Kemiras del, i form av både tid och personal. Motivet till att återinföra serviceverksamheten i egen regi var de höga transaktionskostnader som uppstod i samband med författandet och komplimenterandet av kontraktet. Kemira misslyckades med att förutse vilka situationer som skulle uppkomma under kontraktstiden och det ursprungliga kontraktet var inte tillräckligt väl definierat. Enligt Barthelemy bör kontrakt vara så precist som möjligt, i annat fall resulterar det inte sällan i höga kostnader och dålig service.¹¹⁶

I Kemiras fall lades många arbetstimmar ner för att författa kontraktet så komplett som möjligt och för att noggrant specialisera Kemiras kostnads- och prestationskrav. Trots detta lyckades inte kontraktet specialisera alla Kemiras förväntningar, alltför mycket hamnade utanför kontraktets gränser. En trolig orsak därtill är att Kemira inte hade tillräckligt väldokumenterad information av hur verksamheten drevs innan outsourcingen genomfördes. Det arbete som lades ner på att omarbete kontraktet tvingade företaget att sammanställa en detaljerad analys av hur verksamheten verkligen fungerade.

När Kemira ousourcade serviceverksamheten fanns det inte någon bestämd tanke om hur länge samarbetet skulle fortgå. För att underlätta en eventuell insourcing fanns en

¹¹³ Allen, S., Chandrashekar, A., (2000), "Outsourcing Services: The contract is just the beginning"

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Barthelemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

¹¹⁶ ibid

utarbetad exitstrategi redan innan outsourcingprocessen påbörjades. Om kompanjonskapet fungerade väl fanns möjligheter att förlänga kontraktet men i annat fall kunde samarbetet avbrytas efter tre år, vid avtalstidens slut. En svaghet i exitstrategin låg i att den personal som så önskade kunde byta arbetsgivare om samarbetet upphörde. Enligt Greer, Youngblood och Gray, ska ett kontrakt innehålla klausuler rörande möjligheten att kunna köpa tillbaka det outsourcingföretagets ursprungliga personal som kan ha anställts hos leverantören.¹¹⁷ Vid avtalets slut valde föredelaktigt nog endast ett fåtal anställda som arbetade inom materialadministration, att byta arbetsgivare från Kemira till PEAB. Frånvarande av personalklausulen kunde ha lett till en svag förhandlingsposition för det Kemira om merparten av personalen valt att gå över till PEAB.

I samband med outsourcingen övergick servicepersonalen till att arbeta under PEAB:s regi. Därmed kunde de utnyttjas som arbetskraft även gentemot andra företag, vilket gav dem mer varierande arbetsuppgifter och de tillskansades ny kunskap och kompetens. Vid insourcingen har Kemira kunnat dra nytta av sin personals nya kompetens och tillsammans med ökad medvetenhet om var i verksamheten det kan göras besparingar lönsamheten för filialen kunnat höjas.

Några av de mjuka kvaliteter som anses höja chanserna för en lyckad outsourcing är höga nivåer av tillit¹¹⁸, kulturell överensstämmelse mellan parterna och löfte om kontinuerlig förbättring.¹¹⁹ De långa diskussioner som förts mellan bolagen, med advokaters inblandning, om hur kontraktet ska tolkas har inte direkt medfört att relationen mellan företagen har stärkts. Om samarbetet hade varit tänkt att fortgå under en längre tidsperiod är det möjligt att PEAB hade tagit större hänsyn till Kemiras behov. I ett längre perspektiv skulle även PEAB dra nytta av att leverera till en lönsam kund.

Kemiras huvudmotiv till outsourcing och insourcing var desamma, nämligen att minska sina kostnader. I figur 4 sammanfattas dessa motiv.

		Huvudmotiv				
		Kostnader	Kompetens	Flexibilitet	Riskspridning	Investeringskapital
Outsourcing	X					
Insourcing	X					

Figur 4. Kemiras huvudmotiv till outsourcing och insourcing

¹¹⁷ Greer, C., Youngblood, S., Gray, D., (1999), "Human resource management outsourcing: The make or buy decision"

¹¹⁸ Mohr, J., Spekman, R., (1994) "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques"

¹¹⁹ Barthelemy, J., (2003), "The seven deadly sins of outsourcing"

4.3 Empiri av Volvo Cars AB

Volvo Cars, före detta Volvo Personvagnar AB, tillhörde fram till 1999 koncernen AB Volvo. AB Volvo har varit en stor producent av både bilar, lastbilar och andra sorters motordrivna forskaffningsmedel. År 1999 köpte den amerikanska biltillverkaren Ford Motor Company dåvarande Volvo Personvagnar AB. Idag ingår företaget i en större företagsgrupp inriktad på produktion av personbilar. Ford Motor Company innefattar flera starka varumärken som exempelvis Ford, Mazda, Jaguar och Aston Martin.

När Volvo Cars tillhörde Volvokoncernen levererades alla IT-tjänster av det interna företaget Volvo IT. Efter Ford Motor Companys uppköp av nuvarande Volvo Cars, fortsatte Volvo IT att stå för delar av IT-tjänsterna under en övergångsperiod. Volvo Cars valde kort därefter att konkurransutsätta tjänsterna och genomförde en upphandling, som skulle innefatta stora delar av IT-infrastrukturen. Kontraktet innefattade tjänster såsom PC-support, helpdesk och serverdrift.

Under 1999-2001 insourcades delar av infrastrukturen, framförallt på applikationssidan, från Volvo IT. Applikationssystem innebär IT-system som styr produktionen, till exempel materialleveranssystemet.

Vi valde att genomföra en intervju med Jan Vidar Hugsted, inköps- och IT chef på Volvo Cars och Olav Wieslander, Deskside Service Manager, som representerade Volvo Cars IT-avdelning och har tidigare arbetat på Volvo IT. Båda hade ett övergripande ansvar vid både outsourcing- och insourcingprocessen.

4.3.1 Volvo Cars motiv till outsourcing

Vid uppköpet av Ford Motor Company blev Volvo Cars av med sina IT-tjänster, eftersom dessa fanns kvar inom Volvo koncernen. Den enda IT-personal som följde med över från Volvo IT till Volvo Cars, var en IT-chef. Under en övergångsperiod blev därmed Volvo Cars IT-verksamhet outsourcad till Volvo IT. År 2001 beslutade IT-chefen på Volvo Cars att konkurransutsätta de tjänster som Volvo IT skötte och en upphandling genomfördes. Kontraktet skulle innefatta de tjänster som berörde Volvo Cars PC-infrastruktur, det vill säga PC-support, helpdesk och serverdrift.

För att byta leverantör för de outsourcade tjänsterna angavs två motiv. Ett skäl var kostnadsreducering i form av sänkta priser på IT-tjänster. De kunde även sänka sina kostnader genom att omstrukturera interna infrastrukturen och avveckla en del av helpdesken. Det andra motivet var att Volvo Cars ville anlita en leverantör som kunde erbjuda tjänster med högre kvalitet än vad Volvo IT gjorde.

Eftersom Volvo Cars tidigare förlitat sig på en intern IT-leverantör, saknades erfarenhet av att upphandlingar av IT-tjänster. Jan Vidar Hugsted beskriver processen som att ”byta hjärta på någon som springer.”¹²⁰ ”Vi producerar ju bilar och utvecklas ju hela tiden och man får inte störa verksamheten för den är oerhört känslig.”¹²¹ Därför blev behovet av att specificera kontraktet oerhört viktigt. ”Vi behövde gå långsamt fram och där tog vi, i enlighet

¹²⁰ Hugsted, J. V., (041208), Purchasing Manager IT&MSS, Volvo Cars

¹²¹ Ibid.

med en generisk process, den lite längre vägen för att säkerställa att vi får med alla delar som vi behöver.”¹²²

I det inledande förhandlingsskedet gick Volvo Cars därför ut med något som Jan Vidar-Hugsted benämner som ”Request for information”.¹²³ Vid denna tidpunkt fanns elva intresserade aktörer. Efter att ha undersökt det underlag som kommit in, skalades siffran ner till sju aktörer. Efter ytterligare diskussioner fanns endast fem aktörer kvar som alternativ. I det läget efterfrågades en ”Request for Quotation”, även kallat skarp offert. Därefter genomfördes en ”webb-auktion”, för att de olika leverantörerna skulle kunna följa varandras bud. De två bästa leverantörerna bjöds in för en dialog och slutligen valdes WM-data. Upphandlingsprocessen tog cirka åtta månader. Innan kontraktet skrevs på fick WM-data under en två månaders period komma till Volvo Cars för att sätta sig in och få en uppfattning om företaget och dess system. Därefter skedde slutförhandlingen.

Avtalet gäller under en bestämd tidsperiod och vid avtalstiden slut kan Volvo Cars välja att fortsätta samarbetet eller att byta leverantör. Avtalet innehåller trettio olika servicenivåer, som utvärderas på månadsbasis. Volvo Cars använder sig av fyra till fem nyckelservicenivåer, vilka är kopplade till viteskrav om de inte uppfylls. Ett exempel på en servicenivå är hur lång tid det tar att komma fram till helpdesken. I avtalet finns även ett antal klausuler inbyggda om att det ska ske kontinuerliga förbättringar. Exempelvis har procentsatser skrivits in, som ska mäta vad Volvo Cars kan förvänta sig i kostnadsbesparingar.

Idag fungerar outsourcingen till WM-data ”inom de delar som är viktiga.”¹²⁴ Jan Vidar Hugsted anser att outsourcingen gett de förväntade resultaten då konkurrensutsättningen medförde att Volvo Cars fick tillgång till billigare IT-tjänster. Olav Wieslander påpekar att kvalitetsförbättring på tjänsterna kan skönjas sedan leverantörbytet.

Vidare har avtalets nyckelservicenivåer fungerat bra som utvärdering av WM-datas arbete. Olav Wieslander nämner dock att det funnits meningsskiljaktigheter mellan leverantören och Volvo Cars om vad som exakt ingick i avtalen. ”Sedan är det ju så att det med vissa saker är det lite luddigt [...] vi kände inte till vissa saker och vi kanske skulle lägga till vissa saker och så.”¹²⁵ I alla större outsourcing processer uppkommer vissa komplikationer. I Volvo Cars fall uppfattades problemen med att specificera kontraktet som marginella.

Volvo Cars har inga planer på att insourca några delar av PC-infrastrukturen. Enligt Wieslander görs sig dessa aktiviteter bäst genom att vara frikopplade från den övriga verksamheten. ”Det skapar inget mervärde för oss att ha kompetensen internt. Det är en kärnverksamhetsfråga helt enkelt.”¹²⁶

4.3.2 Volvos motiv till insourcing

Efter brytningen med AB Volvo fortsatte Volvo IT att sköta de tjänster rörde Volvo Cars IT. En stor del av kunskanden om Volvo Cars applikationssystem blev således kvar inom Volvo IT. Efter Volvo Cars brytning från AB Volvo ingicks avtal om att successivt flytta över personalen som skötte applikationerna från Volvo IT till Volvo Cars IT-avdelning.

¹²² Hugsted, J. V., (041208), Purchasing Manager IT&MSS, Volvo Cars

¹²³ Ibid

¹²⁴ Wieslander, O., (041208), Deskside Service Manager – Technical Support

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Ibid

Förflyttningen av personalen motiverades med att dessa utgjorde nyckelkompetens för Volvo Cars. Applikationstjänsten påverkade produktionen hos Volvo Cars så pass mycket att det var för känsligt att ha aktiviteten utlagd på en extern leverantör. Jan Vidar Hugsted tillägger att det även är av strategisk vikt att hålla tjänster med nyckelkompetens inom företaget så att inte kvalitén på produkterna äventyras. ”Ett av våra varumärken är just kvalitet så rent företags strategiskt så väljer man att hålla på vissa tjänster och nyckelkompetenser för att ha full kontroll.”¹²⁷

4.4 Analys av Volvo Cars AB

En av de vanligaste orsakerna till att outsourca är att fokusera på sin kärnkompetens. Detta motiv stämmer in på Volvo Cars. Den strategi som Volvo Cars valt är offensiv. Genom att lägga ut IT-verksamheten på en extern leverantör har deras resurser istället kunnat satsas på att förbättra och effektivisera kärnverksamheten. Beslutet att outsourca togs inte i en hast utan föregicks, som Hardy och Palmer rekommenderar, av utredande undersökningar för att utreda vilka funktioner som behövde behållas inom företaget.¹²⁸

Volvo Cars motiv till att outsourca grundar sig i en strategi att koncentrera verksamheten till de funktioner som är relaterade till kärnkompetensen. Quinn och Hilmer menar att ett företags konkurrenskraft kan förbättras på flera olika sätt genom att det fokuserar på sin spetskompetens. Genom att outsourca perifera verksamhetsgrenar får Volvo Cars möjlighet att utnyttja kompetens, kunskaper och innovationer från sin leverantör samtidigt som de resurser som frigörs kan användas för att hålla sig långt framme i utvecklingen av nya bilmodeller. Kärnverksamhetsfokusering skapar därmed ett bättre skydd mot konkurrens.

Utförandet av aktiviteter som kan härledas till IT-infrastruktur skiljer sig inte nämnvärt från likadana tjänster på andra industrieföretag. Det skapar således inte något mervärde för Volvo att besitta denna kompetens internt. I en jämförelse med Hamel och Prahalads kärnkompetensdefiniering skapar den varken något mervärde för kunden, är unik på marknaden eller kan ses som potentiell förutsättning för framtida lönsamhet.¹²⁹

I ett första skede blev Volvo Cars hela IT-funktion outsourcad. Under den första perioden efter Ford Motor Company:s uppköp av Volvo Cars, plockade företaget på ett kontrollerat sätt in den kompetens som de upptäckte att de var i behov av. Beslutet att inte insourca mer än nödvändigt var ett aktivt beslut för att dra sig tillbaka från vad som uppfattades som en avskiljbar aktivitet, det vill säga en aktivitet som visserligen ingår i huvudprocessen men som utan att störa produktionen kan överlämnas i en leverantörs regi. De frigjorda resurserna kunde istället användas för att utveckla företagets spetskompetens, vilket i Volvo Cars fall innebär framställande av bilmodeller med hög kvalitet och hög säkerhet.

Eftersom de flesta aktiviteter har delar som hör till kärnkompetensen medan andra delar inte gör det, kan det vara svårt att outsourca en hel verksamhetsdel. Det är svårt att veta vilka aktiviteter som är närliggande till kärnkompetensen och som därmed kan påverka produktionen om de skulle outsourcas. Den fullständiga outsourcing som skedde på IT-sidan

¹²⁷ Hugsted, J. V., (2004), Purchasing Manager IT&MSS, Volvo Cars

¹²⁸ Palmer, I., Hardy, C., (2001), *Thinking about Management*

¹²⁹ Hamel, G. och Prahalad, C.K., (1997), *Att konkurrera för framtiden*

har idag reducerats till endast partiell outsourcing.¹³⁰ Trots att Volvo Cars ständigt utvärderar sin verksamhet insåg ledningen inte till fullo vilken påverkan outsourcingen skulle få för produktionskedjan. Vid outsourcingbeslutet ansåg ledningen på Volvo Cars att hela infrastrukturen kunde räknas som en avskiljbar aktivitet. De upptäckte dock att vissa delar inom applikationssidan snarare var en stödaktivitet. Hit räknas aktiviteter som är direkt knutna till kärnverksamheten. De ska precis som namnet antyder stödja kärnverksamheten för att den ska fungera smidigt.

Effekten av att låta Volvo IT ta hand om samtliga IT-tjänster, och med den hela applikationssidan, blev att personal med stor kompetens om företagets verksamhet hamnade utanför organisationen. När en aktivitet har utförts i egen regi under en längre tid, har företagsspecifik kunskap byggts upp om hur aktiviteten ska skötas på effektivt möjliga sätt, vilket var fallet med personalen på Volvo IT. En förlust av dem skulle kunna medföra att verksamheten skulle bli lidande genom att kvalitén på produkterna äventyras. Därmed blev det angeläget för Volvo Cars att behålla stommen inom just den personalstyrkan. Det skulle vara alltför känsligt att inte ha den kompetensen inom företaget, då den var nära knuten till deras kärnkompetens. Motivet att insourca nyckelkompetensen för applikationstjänsten var således att säkerhetsställa tillgång till denna kompetens .

PC-infrastrukturen kan räknas som en standardiserad tjänst till vilken det är relativt lätt att byta leverantör. För att inte riskera att vänskapsrelationer mellan de båda företagen skulle leda till att Volvo Cars började betala överpris för den outsourceade tjänsten valde ledningen så småningom att konkurrensutsätta Volvo IT.

Vägen fram till valet av WM-data var en långsam process. Eftersom Volvo IT varit en intern leverantör innan den på grund av separationen blev extern, var deras verksamhet mer eller mindre skraddarsydd för att passa Volvo Cars behov. I den process som följde var Volvo Cars tvungna att utföra en gedigen analys för att tydligt kunna specificera sina krav och förväntningar på den nya leverantören. Att outsourcingen fungerar så pass väl som den gör idag beror till stor del på det gedigna förarbete som föregick beslutet om att outsourca.

I kontraktet ställdes krav på leverantören att uppnå vissa servicenivåer. Ett välskrivet kontrakt är viktigt för outsourcingens framgång, eftersom det hjälper till att etablera en maktbalans mellan det outsourceade företaget och leverantören.¹³¹ Företaget hade uppenbarligen en god kännedom om sin verksamhet som gjorde det möjligt att specificera sina krav på leverantören. Dessutom innehöll kontraktet incitament för leverantören att kontinuerligt förbättra aktiviteten.

Volvo Cars har ingen exitstrategi för sitt samarbete med WM-data. De förlitar sig på att kunna finna en ny leverantör om avtalet med WM-data inte skulle fungera och därmed avslutas. Det finns många aktörer som kan producera den outsourceade tjänsten. Företaget har dessutom en stark förhandlingsposition på grund av att de är en attraktiv kund. Volvo Cars är ett stort företag med ett prestigefyllt varumärke.

I figur 5 sammanfattas Volvo Cars huvudmotiv till outsourcing och insourcing. Motiven var desamma, nämligen att få tillgång till kompetens inom IT och samtidigt kunna fokusera på sin kärnverksamhet.

¹³⁰ Lacity, M., Willcocks, L., Feeny, D., (1996), "The value of selective IT outsourcing"

¹³¹ Saunders, C., Gebelt, M., Hu, Q., (1997), "Achieving success in information system outsourcing"

		Huvudmotiv				
		Kostnader	Kompetens	Flexibilitet	Riskspridning	Investeringskapital
Outsourcing			X			
Insourcing			X			

Figur 5. Volvo Cars huvudmotiv till Outsourcing och Insourcing

4.5 Securitas Bevakning AB

Securitaskoncernen är en av de största producenterna av säkerhetslösningar i världen. Företaget bedriver verksamhet i de flesta västeuropeiska länder och i Nordamerika. Varumärket är en välkänd symbol för många, tre röda punkter mot en svart bakgrund.

Koncernen tillhandahåller säkerhetslösningar till både privatpersoner och större företag. I årsredovisningen anges att företagets uppgift är att ”skydda hem, arbete och samhälle och därmed verka för ett tryggare och säkrare sätt att leva.”¹³²

Securitas Bevakning AB är den svenska delen av koncernens division ”Security Services Europe”. Företaget har drygt 6000 anställda i Sverige och finns representerat över hela landet – från Kiruna till Trelleborg. Företaget säljer personell bevakning, det vill säga olika bevakningstjänster med väktare. Tjänsterna består av stationär bevakning, ”time share-tjänster” eller rondbevakning och utryckningar.

Vi har varit i kontakt med Marianne Rehnstedt, som är projektledare på Securitas IT-avdelning i Malmö. Hon var anställd på IT-avdelningen mellan år 1996-97, då vissa IT-aktiviteter, inklusive en IT-helpdesk, outsourcades till WM-data AB. Hon var också anställd på IT-avdelningen 2003, då helpdesken insourcades.

Företagets IT-avdelning har till uppgift att sköta företagets IT-verksamhet. Även andra företag inom Securitaskoncernen i Sverige använder den IT-avdelningen. Arbetsuppgifterna består av IT-support, systemförvaltning och utveckling av IT-system. Avdelningen arbetar endast mot företag inom Securitaskoncernen och har cirka tjugo anställda.

4.5.1 Securitas motiv till outsourcing

Innan helpdesken outsourcades till WM-data sköttes all IT-support av IT-avdelningen. Ingen var direkt ansvarig för IT-supporten, utan ”det var upp till användarna att fundera ut vem på IT-avdelningen, som kunde hjälpa dem med de problemen de fick”.

Beslutet om att outsourca IT-helpdesken togs av VD tillsammans med ekonomichefen. Outsourcingen av IT-helpdesken var en tilläggstjänst i ett större outsourcing avtal med WM-data, där flera andra aktiviteter inom Securitas IT-avdelning lades ut. Beslutet att outsourca IT-helpdesken togs utan att personalen på IT-avdelningen var informerad eller kunde påverka beslutet.

¹³² Securitas årsredovisning, (2003)

Som motiv till outsourcingen angav Marianne Rehnstedt lägre kostnader. Företagsledningen ville formalisera helpdesk funktionen, men det skulle bli för dyrt och tidskrävande att anställa personal som på heltid skulle sköta detta. Outsourcingen sågs som ”en billig lösning på ett känt problem”.¹³³ Det fanns även ett visst kvalitetstänkande i beslutet. WM-data är en av de större aktörerna inom IT-tjänster och har stor erfarenhet och kunnande inom området. Tanken var att det skulle bli bättre ordning och användarna skulle få klara besked om vart de skulle vända sig. Det skulle endast finnas ett telefonnummer att ringa för alla typer av IT-problem. På så sätt skulle personalen snabbare få hjälp och Securitas skulle kunna få en bättre översikt över vilka IT-problem som fanns. Enligt Marianne Rehnstedt är Securitas kärnkompetens ”säkerhet i bred mening”.¹³⁴ Därmed ansågs det inte vara något problem att outsourca IT-helpdesken, eftersom den endast sågs som en stödaktivitet till IT-verksamheten.

Securitas hade sedan tidigare ett avtal med WM-data, i vilket de köpte kommunikationstjänster. I samband med att Securitas förhandlade fram nytt avtal för bland annat dessa kommunikationstjänster inkluderades outsourcing av IT-helpdesken som en del av det nya avtalet.

Inom företaget fanns ingen dokumentation eller användbar statistik över vilka IT-problem som skulle lösas av IT-helpdesken. Ett mål med outsourcingen var att få kontroll över dessa.

WM-data kunde tillhandahålla en färdig helpdesk-funktion. Denna tjänst fanns redan hos WM-data och användes av många andra av företagets kunder. Securitas avtal innebar att de debiterades en fast månadsavgift för tjänsten. Arbetsgruppen som tog fram avtalet fann lösningen ekonomisk fördelaktig och avtalet skrevs på. Avtalet gällde tills vidare med sex månaders uppsägningstid för båda parter.

WM-data tog över helpdesken under våren 1997. Helpdesken användes av många andra av WM-datas kunder och var tillgänglig dygnet runt, sju dagar i veckan.

Beslutet om att outsourca helpdesken togs emot med blandade känslor på IT-avdelningen. Somliga var positiva till att det skulle finnas en knutpunkt för supportfrågor och att den skulle vara tillgänglig även på helger och nätter. Tidigare hade problemen enbart kunnat hanteras under kontorstid. Andra tyckte att företaget skulle bedriva denna verksamhet i egen regi.

Under outsourcingavtalets löptid skedde månadsvisa uppföljningar. Helpdesken hade ett så kallat ärendehanteringssystem där alla problem registrerades. Ur detta system kunde statistik över inkomna ärenden tas ut, till exempel vem som ringt och hur problemet åtgärdats och hur lång tid detta tagit. Under 1997 räknar Marianne Rehnstedt att cirka tusen användare utnyttjade helpdesken.

4.5.2 Securitas motiv till insourcing

Efter några år stod det klart att outsourcingen av helpdesken inte varit den framgång Securitas hade hoppats på. ”De personer, som genomförde upphandlingen, hade en ganska diffus uppfattning om vilka tjänster som behövdes. De trodde säkert att det skulle kunna gå att lösa många problem på ett enkelt sätt. Men de gjorde en dålig analys av om det var möjligt att

¹³³ Rehnstedt, M., projektledare, Securitas Bevakning AB

¹³⁴ Ibid.

outsourca tjänsten med de förutsättningar vi hade.”¹³⁵ Helpdesken var anpassad för att hjälpa till med frågor om kommunikations- eller applikationsproblem samt enklare frågor kring standardprogram som Word eller Excel. Problemet vara att många frågor som användare inom Securitas hade var lokala frågor som krävde insyn i organisationen, till exempel hur IT-systemen var uppbyggda. Dessutom krävde många frågor stor personkännedom inom företaget för att kunna hänvisa kunden vidare. Denna kompetens saknade WM-data. De vanligaste frågorna visade sig gälla behörighet, användaridentitet och lösenord. Eftersom Securitas är ett säkerhetsföretag fanns det en ovilja att lämna ut sådan information till en extern leverantör. Ett exempel är möjligheten att ändra användaruppgifter såsom lösenord och behörighet. Det fanns även många frågor kring Securitas olika IT-system inom ekonomi, planering och så vidare, vilka helpdesken inte heller kunde besvara. Följden av detta blev att användarna inte kunde använda helpdesken särskilt ofta och därmed blev det en låg volym på tjänsten. Enligt Marianne Rehnstedt ledde detta till ett minskat intresse från båda sidorna. ”Leverantören var tämligen passiv och gjorde ingenting för att förbättra tjänsten egentligen. De verkade nöjda med att fakturera”.¹³⁶ Dessutom fanns det ingen uttalat ansvarig för en förbättring av helpdesken hos Securitas.

IT-avdelningen insåg att det var viktigt att systematisera tjänsten. De diskuterades under flera år huruvida de skulle ta hem helpdesken eller inte. Det ansågs nödvändigt inom IT-avdelningen att ha ett bra ärendehanteringssystem för att kunna sköta en egen helpdesk. Ett problem som företaget stod inför vid insourcing var att hitta ett lämpligt ärendehanteringssystem.

Avtalet med WM-data upphörde formellt 2002, då en ny upphandling genomfördes av kommunikationstjänsterna. I denna upphandling valde Securitas Utfors som ny leverantör. Eftersom Utfors inte hade möjlighet att erbjuda en helpdesk funktion, valde Securitas att bygga upp en egen helpdesk, trots att detta skulle bli betydligt dyrare. Beslutet fattades av företagsledningen.

Återintegreringen av helpdesken tog ganska lång tid. Det lades stor vikt vid att hitta ett bra och fungerande ärendehanteringssystem. Öppettiderna för helpdesken fick minskas och den var enbart bemannad under kontorstid. Ledningen valde att rekrytera personalen internt. Genom att personalen arbetat inom företagets IT-verksamhet tidigare, hade dessa redan från början en god kompetens för att lösa användarnas IT-problem. En anställd på IT-avdelningen med tidigare erfarenhet i att arbeta med helpdesks tillfördes uppgiften att bygga upp den nya interna aktiviteten. ”Han visste ju om vilka typer av problem användarna har etc. Han hade möjlighet att ändra användarnas lösenord och behörighet vilket inte WM-data hade.”¹³⁷

Beslutet om att insourca togs emot positivt av användarna och inom IT-avdelningen är de är nöjda med den interna helpdesken. Det nuvarande användarantalet uppskattas till över dubbelt så många som tidigare. Just nu är två tjänster tillsatta i helpdesken och de tar uppskattningsvis emot cirka trettio samtal om dagen, vilket är mycket mer än tidigare. Marianne Rehnstedt poängterar att kvalitén på tjänsten nu har höjts betydligt, även om den bara är tillgänglig på kontorstid. Den interna helpdesken har till exempel möjlighet att ge nya lösenord till de användare som glömt sitt gamla, vilket är det vanligast problemet. Det sker successiva förbättringar för att hjälpa användarna och helpdesken skapar instruktioner till hur de mest frekventa problemen kan lösas. Eftersom personalen på IT-helpdesken är en del av

¹³⁵ Rehnstedt, M., projektledare, Securitas Bevakning AB

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Ibid.

IT-avdelningen, så har de god personkännedom och kan lämna över de problem som de inte själv kan hantera, till rätt person inom avdelningen.

4.6 Analys av Securitas Bevakning AB

Securitas anger att deras motiv till outsourcing av sin helpdesk var att minska sina kostnader inom sin IT-verksamhet. Beslutet om att outsource fattades i samband med en större upphandling av företagets IT-tjänster. De fick ett erbjudande av WM-data att inkludera en helpdesk i avtalet och företaget nappade. Securitas företagsledning trodde att de med outsourcingen skulle bli ”en billig lösning på ett känt problem”.¹³⁸ Dessa problem hängde samman med att deras helpdesk sköttes informellt av personalen på IT-avdelningen. Ledningen visste att företagets datoranvändare vände sig till IT-avdelningen med sina problem, men det verkar som om företagsledningen hade en oklar bild över omfattningen eller vilka problem som användarna hade. Därför var det svårt att bedöma vilka kostnader och resurser som helpdesken tog i anspråk. Företaget funderade på att själva formalisera aktiviteten och låta några personer inom organisationen sköta det. Företagsledningen ansåg sig då tvungen att avsätta stora resurser, något som de inte var beredda att göra.

Securitas motiv till sin outsourcing stämmer väl överens med många andra företag. I de undersökningar vi tagit del av återkommer kostnadsbesparing som ett av de vanligaste skälen till varför företag outsource. Palmer och Hardy betecknar en sådan outsourcing som defensiv.¹³⁹ Det betyder att outsourcingen genomförs för att minska de operativa kostnaderna och inte som ett led i företagets långsiktiga mål.

Företagsledningen var övertygad om att WM-data skulle kunna tillhandahålla helpdesken på ett bra och kompetent sätt. WM-datas Helpdesklösning vände sig mot flera andra företag och kunde på så sätt upprätthålla dygnetrunt- service och högre kompetens. Att erbjuda IT-lösningar tillhör deras kärnverksamhet. Quinn och Hilmer menar att företag kan uppnå stora konkurrensfördelar genom att företaget specialiserar sig på just sin kärnverksamhet. Båda företagen skulle därmed kunna gynnas genom att enbart ägna sig åt sin spetskompetens. Därmed kan företagen ägna mer tid och resurser åt att utveckla sin kärnverksamhet och bygga upp en barriär mot att andra aktörer etablerar sig inom deras bransch. Genom outsourcingen fick Securitas tillgång till WM-datas förbättringar och investeringskapital som annars skulle varit både svårt och dyrt för Securitas att upprätthålla.

Securitas helpdesk skulle enligt Long och Vickers-Koch:s modell kunna klassificeras som en perifer aktivitet. Det betyder att aktiviteten inte ingår i företagets huvudsakliga verksamhet men påverkar den övriga verksamheten indirekt. En välfungerande helpdesk medför att företagets anställda kan få hjälp med datorproblem så de kan sköta sitt arbete på ett mer effektivt sätt.

Kontraktet som Securitas skrev med WM-data kunde inte utformas på ett tillfredställande sätt och kom att innehålla allvarliga brister. Eftersom företaget hade en oklar bild över vad deras helpdesk egentligen gjorde kunde de inte heller specificera vilka uppgifter som WM-datas helpdesk skulle sköta. En viktig orsak därtill var att vilka problem helpdesken skulle kunna åtgärda inte analyserats tillräckligt. I kontraktet skulle WM-data stå för en

¹³⁸ Rehnstedt, M., (041128), projektledare på Securitas Bevakning

¹³⁹ Palmer, I., Hardy, C., (2000), *Thinking about Management*

grundläggande datorsupport, men inte ha möjlighet att ändra något i Securitas datorsystem. De kunde till exempel inte ändra användarnas behörighet, användaridentitet eller lösenord vilket skulle visa sig var ett av de vanligaste problemen användarna hade. Allteftersom valde användarna istället att vända sig direkt till IT-avdelningen igen, trots att det inte egentligen var tillåtet. Därmed försvann egentligen skälet för att aktiviteten skulle skötas av en extern aktör.

Enligt Barthelemy ska ett bra kontrakt vara formulerat så att det uppmuntrar ett positivt beteende från leverantörens sida.¹⁴⁰ Kontrakten mellan Securitas och WM-data innehöll inte några sådana incitament för förbättringar. Securitas betalade under hela perioden en fast kostnad och var inte alls kopplad till något slags bonussystem. Detta kanske hänger samman med det problematiska förhållningssätt som företaget hade till aktiviteten. Företaget säger å ena sidan att det negativa med WM-datas helpdesk var att för få användare använde den. Å andra sidan hoppas de att användarna inte ska behöva använda aktiviteten. Därmed kan det vara svårt att ha ett bonussystem som är kopplat till volymen av ärenden. Det är också svårt att koppla bonussystemet till kvaliteten hos helpdesken. Hur skulle detta kunna mätas? Företaget hade dock ingen tydlig ansvarsfördelning över vem som skulle sköta kontakten med leverantören och se till att tjänsten förbättrades.

Beslutet om att outsourca helpdesken var till stor del centraliserat till ledningsgruppen. En öppen kommunikation med IT-personalen hade kunnat åtgärda många av de misstag som begicks.¹⁴¹ Eftersom IT-avdelningen, om än på ett ostrukturerat sätt, skött helpdesk funktionen tidigare hade de med stor säkerhet en ganska god uppfattning om vad tjänsten skulle behöva innehålla. Genom att konsultera personalen hade med stor sannolikhet också det faktum att helpdesken av säkerhetsskäl skulle ha varit för känslig för att outsourca kommit fram.

Företaget diskuterade under ett flera år hur de skulle lösa problemen med helpdesken. Att återta aktiviteten skulle medföra en lösning av de problem som var kopplade till ärendena med användarbehörighet, lösenord och identitet, vilket hade varit ett av de större problemen under outsourcing perioden. Företaget menade också att kvaliteten på ärendehantering skulle vara betydande. Många ärenden som helpdesken behandlade krävde kännedom om hur organisationen var uppbyggd samt god personkännedom. En insourcing skulle även medföra att IT-avdelningen kunde få en större insikter om vilka problem som var vanliga hos användarna, vilket kunde ge goda möjligheter för successiva förbättringar.

I figur 6 sammanfattas Securitas huvudmotiv till outsourcing och insourcing. Huvudmotivet till outsourcing var att minska kostnader. Huvudmotivet till insourcing var att leverantören inte besatt den kompetens som tjänsten krävde.

¹⁴⁰ Barthelemy, J., (2003), "The seven sins of outsourcing"

¹⁴¹ Allen, S., Chandrashekar, A., (2000), "Outsourcing Services: The contract is just the beginning"

		Huvudmotiv				
		Kostnader	Kompetens	Flexibilitet	Riskspridning	Investeringskapital
Outsourcing	X					
Insourcing		X				

Figur 6. Securitas huvudmotiv till Outsourcing och Insourcing.

4.7 Är gräset grönare på andra sidan?

Vi har utgått från tidigare undersökningar om företags motiv till outsourcing. Därefter skapade vi en modell som byggde på de vanligaste motiven företag angett till att outsourca. Den undersökning som Svenskt Näringsliv genomfört baserades på företagens motiv till outsourcing.¹⁴² I den undersökningen fick företagen rangordna olika skäl till varför de outsourcat. Resultatet visade att de vanligaste motiven var att fokusera på sin kärnverksamhet eller att minska kostnader. Samma resultat erhöles i The Outsourcing Institute:s undersökning trots att företagen hade fler alternativ att välja emellan.¹⁴³ Om företagen i undersökningarna endast hade fått ange ett skäl är det troligt att resultatet enbart skulle visa på kompetens- och kostnadsmotiv.

Motiven våra fallföretag angav till outsourcing och insourcing, var uteslutande kopplade till kompetens och kostnader. Inget av våra fallföretag angav varken riskspridning, investeringskapital eller flexibilitet som skäl. Därmed verkar det som om kostnader och kompetens är de huvudsakliga motiven till företags outsourcing- och insourcingbeslut. En orsak till att de flesta företag anger dessa skäl kan vara att de övriga motiven är underordnade kostnad och kompetens.

Kemiras huvudmotiv var kostnadsreducering men outsourcingen medförde även en ökad flexibilitet. Det är möjligt att ledningen reflekterade över detta redan vid beslutsfattandet men inte anger det som ett officiellt skäl. Det finns nog få företag som villigt erkänner ineffektivitet inom organisationen, eftersom det förmedlar en negativ bild av företaget. Kemiras handlingsmönster kännetecknas av insiktströghet. Trots att situationen på marknaden har förändrats har åtgärder som tidigare lett till framgång förväntats ge samma behållning även i framtiden

Securitas huvudmotiv var att minska sina kostnader, men outsourcingen innebar också att deras flexibilitet ökade i form av större möjligheter att utnyttja tjänsten. Deras leverantör, WM-data, hade sin helpdesk tillgänglig dygnet runt och året om. Securitas kunde endast tillhandahålla en helpdesk under kontorstid.

Volvo Cars huvudmotiv var kompetensrelaterat, outsourcingen innebar både att de kunde dra nytta av sin leverantörs kompetens samtidigt som de kunde koncentrera sin egen verksamhet till sin kärnkompetens. Under detta motiv döljer sig troligtvis även ett motiv att

¹⁴² Fölster, S., (2004), ”Den stora omfördelningen av arbete - Utflyttnings hot och möjligheter”

¹⁴³ The Outsourcing Institute, (1998), “Executive Survey Current and Potential Outsourcing End-Users”

sprida ut riskerna. Genom att låta en leverantör ta hand om IT-aktiviteterna, ett område där det kontinuerligt sker teknikförbättringar, behöver inte företaget lägga resurser på att investera i kostsam teknologi.

Några generella slutsatser kan naturligtvis inte dras eftersom vår studie är begränsad till enbart tre fallföretag. Det verkar dock troligt att företag kan ha underliggande motiv att outsourca och insourca än de kostnads- eller kompetensmotiv som är deras huvudskäl.

För att återknyta till vår tidigare presenterade modell i figur 1 har kostnads- och kompetensmotiven färglagts för påvisa att dessa kan betraktas som huvudmotiv. Modellens övriga motiv kan därmed ses som underliggande.

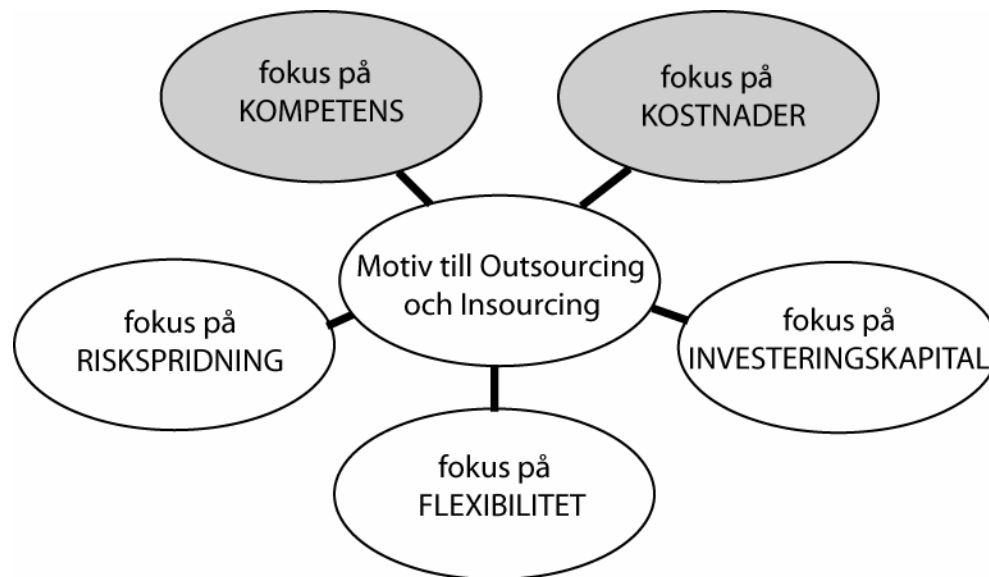


Fig. 7. Företags huvudmotiv till Outsourcing och Insourcing.¹⁴⁴

Kemira tillverkar standardiserade produkter. Visserligen innebär deras nuvarande strategi att de försöker hitta nya sätt att binda kunderna till sig, men deras ekonomiska situation skvallrar om att den strategin inte är tillräcklig lönsam. Detta medför att företaget främst konkurrerar genom låg prissättning. Det enda sättet för företaget att öka lönsamheten är att antingen sänka sina kostnader inom företaget eller att utveckla nya och mer konkurrenskraftiga produkter. Detta är förmodligen anledningen till att de valt att utföra en defensiv outsourcing.

De andra fallföretagens produkter kan inte betecknas som standardiserade och är därmed inte lika priskänsliga. Deras konkurrenskraft bygger i större utsträckning på differentiering från konkurrenternas produkter. Därmed blir viktigare för dem att fokusera på kompetens än för Kemiras del. Troligtvis är detta skälet till att både Volvo Cars och Securitas valt att utföra offensiv outsourcing.

Utifrån detta resonemang kan vi dra slutsatsen att ett företags produkter skulle kunna ha stor inverkan på deras motiv till outsourcing och insourcing.

Paralleller kan dras till en diskussion om skillnaden mellan outsourcing av varor och tjänster. Våra fallföretag outsourcade enbart tjänster, vilket innebär att dessa outsourcingprocesser krävde ett mer ingående samarbete mellan de förhandlande parterna än om outsourcingen hade gällt en vara. Det är svårare att specificera vad som ingår i en tjänst,

¹⁴⁴ Baserad på författarnas analys av empirin i kapitel 4

eftersom den är immateriell till sin natur. Detta fick exempelvis Kemira erfara vid sin outsourcing.

Som tidigare nämnts döljer det sig två orsaker bakom företags motiv till insourcing. En av dessa orsaker är att förändringar kan ske inom eller utanför företaget, vilket kan leda till att outsourcingbeslutet inte längre är ändamålsenligt, trots att det fattats på rationella grunder. Den andra orsaken kan relateras till att outsourcingen delvis eller helt har misslyckats.

Två av våra fallföretag, Kemira och Volvo Cars, har samma motiv vid outsourcing och insourcing tillfället. Kemira har haft ett kostnadsmotiv medan Volvo Cars motiv var anknutet till kompetens. Orsaken till att företagen har insourcat har sin grund i de problem som stötts på under outsourcingperioden. Problemen för Kemira var att kontraktet var dåligt utformat, vilket medförde stora kostnader för företaget. Företaget fick lägga stora resurser på att övervaka att leverantören uppfyllde avtalet. Volvo Cars gjorde misstaget att outsourca fel aktivitet. Företaget förstod att den kompetensen som lagts ut behövdes inom den egna organisationen.

Securitas bytte motiv efter att de outsourcat sin helpdesk. Anledningen var att företaget insåg betydelsen av att ha helpdeskens kompetens inom företaget. Innan outsourcingen genomfördes sågs aktiviteten som perifer och därmed var det inte lika nödvändigt att företaget själv bedrev aktiviteten. Eftersom WM-data kunde genomföra aktiviteten till en lägre kostnad valde Securitas därmed att outsourca. Efterhand insåg företaget att aktiviteten var av stödjande karaktär. Det var därför viktigare för företaget ha en kompetent helpdesk istället för att outsourca den till en lägre kostnad. Företagets motiv förändrades därmed från ett kostnadsmotiv till kompetensmotiv.

Securitas motiv till att insourca var således inte en misslyckad outsourcing. Kostnadsmotivet uppfylldes och därmed hade företaget nått sitt mål. Företaget fick dock problem med andra aspekter av outsourcingen. Valet av aktivitet visade sig vara felaktigt på grund av att den var för alltför känslig för verksamheten. Dessutom utformades kontraktet utan incitament för förbättringar.

I figur 8 sammanfattas de problem våra fallföretag har stött på innan och under sin outsourcingprocess.

	Problem med aktiviteten	Problem med leverantören	Problem med kontraktet	Problem med personalen	Problem med gömda kostnader	Problem med "exit-strategi"
Kemira Kemi AB			X			X
Volvo Cars AB	X					
Securitas Bevakning AB	X		X			

Fig. 8. De tre fallföretagens problem kring outsourcing.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Baserad på författarnas analys av empirin i kapitel 4

Outsourcing har blivit mycket populärt hos svenska företag. Många företag tror att outsourcing enbart för med sig fördelar. Frågan är om gräset är grönnare på andra sidan. I vår undersökning liksom i tidigare undersökningar har det visat sig att outsourcingen inte alltid blivit den framgång som företagen hoppats på. I vissa fall förändras de yttre omständigheterna så att det blir rationellt att åter bedriva aktiviteten i egen regi. Dessutom har många företaget fått problem under outsourcingprocessen, till exempel leverantörs- eller aktivitetsproblem. Gräset på andra sidan är, med andra ord, inte alltid lika grönt som det såg ut att vara.

5 Slutsats

Slutsatsen är till för att knyta ihop uppsatsen. Här tas de viktigaste aspekterna från uppsatsen upp samt de resultat vi kommit fram till utifrån vår frågeställning.

5.1 Slutdiskussion

Outsourcing innebär att företag anlitar en extern leverantör för att utföra en aktivitet som tidigare utförts i egen regi. Vårt sätt att definiera insourcing är att plocka hem dessa utlagda aktiviteter. I vår teoridel har vi försökt kartlägga vilka olika motiv som företag kan ha för att genomföra outsourcing och insourcing processer. Med hjälp av denna information har vi analyserat våra tre fallföretag. Syftet med uppsatsen är att belysa och analysera de motiv som ligger bakom tre företags beslut om att först outsourca och sedan insourca en aktivitet.

Vi valde att göra en kvalitativ undersökning bestående av personliga intervjuer. Den kvalitativa metoden har visat sig vara en fördelaktig metod för vår undersökning, då den gett detalj- och nyansrika resultat. Genom att koncentrera oss på få fallföretag, har vi kunnat gå djupare i vår undersökning samt undersöka fler aspekter av outsourcing och insourcing. Det har varit viktigt att tolka intervjumaterialet på ett kritiskt sätt. Detta framkom tydligt då vi vid analyserandet kunde urskilja ytterligare motiv som intervjupersonen inte nämnt i klartext.

Undersökningarna av The Outsourcing Institute och Svenskt Näringsliv har legat till grund för den modell i teorikapitlet som identifierar företags motiv till outsourcing. Motiven till insourcing har av gruppen ansetts vara desamma som motiven till outsourcing. Beslutssituationerna har av oss ansetts vara spegelvända och därmed har undersökningarna även fått ligga till grund för motiven till insourcing.

Vidare användes en undersökning gjord av Barthelemy baserad på företags problem kring outsourcing. Några av de problem som identifierades i Barthelemys undersökning visade sig även vara de problem som våra fallföretag upplevt med outsourcingen. En koppling kunde också identifieras mellan dessa problem och fallföretagens motiv till insourcing.

Det döljer sig två orsaker bakom företags motiv till insourcing. En av orsakerna är att företagets motiv kan ändras mellan outsourcing och insourcing tillfället, på grund av att förändringar skett inom eller utanför företaget. Sådana förändringar kan leda till att outsourcingbeslutet inte längre är ändamålsenligt, trots att det fattats på rationella grunder. Den andra orsaken relateras till att outsourcingen delvis eller helt har misslyckats.

För två av våra fallföretag, Volvo Cars och Kemira, har motiven inte ändrats mellan outsourcing och insourcing tillfället. Volvo Cars motiv till outsourcing, respektive insourcing var kompetens. Kemira motiv var vid båda beslutstillfällena att minska sina kostnader. I Securitas fall förändrades däremot motivet under tiden aktiviteten var utlagd. Det ursprungliga motivet var att minska kostnader men ändrades till att vara kompetensrelaterat.

Kemiras outsourcing var ett misslyckande. Målet att sänka sina kostnader genom att outsourca serviceverksamheten uppfylldes inte och därmed valde de att åter insourca tjänsten. Volvo Cars valde att insourca den personal som skötte applikationerna från Volvo IT för att

förhindra att outsourcingen skulle leda till ett misslyckande. På så sätt försäkrade de sig om att nyckelkompetens inte försvann ut ur organisationen.

De motiv våra fallföretag angav till outsourcing och insourcing, var uteslutande kopplade till kompetens och kostnader. Inget av våra fallföretag uppgav riskspridning, investeringskapital och flexibilitet som motiv. I undersökningar som gjorts av The Outsourcing Institute och Svenskt Näringsliv kring företags motiv till outsourcing rangordnas kompetens och kostnader som företags vanligaste motiv till att lägga ut aktiviteter. En anledning därtill kan vara att de övriga motiven är underordnade kostnads- och kompetensmotiven. Genom att analysera de tre fallföretagens situation kan vi se underliggande motiv i form av flexibilitet och riskspridning.

Vi har också reflekterat över att ett företags motiv till att outsourca och insourca kan påverkas av vilken typ av varor de producerar. Kemiras standardiserade produkter har inte lika stor konkurrenskraft som Volvo Cars och Securitas vilket får till följd att deras främsta sätt att öka lönsamheten är genom kostnadsreducering. Volvo Cars och Securitas motiv att outsourca var snarare kopplade till kompetensfokusering.

Många företag tror att outsourcing enbart för med sig fördelar. I vår undersökning liksom i tidigare undersökningar har det visat sig att outsourcingen inte alltid blivit den framgång som företagen hoppats på. I vissa fall förändras de yttre omständigheterna så att det blir rationellt att åter bedriva aktiviteten i egen regi. Dessutom har många företaget fått problem under outsourcingprocessen. Gräset är med andra ord inte alltid lika grönt som det såg ut att vara.

5.2 Förslag till vidare studier

Under arbetets gång har vi stött på många intressanta infallsvinklar på insourcing- och outsourcingproblematiken. Många undersökningar har genomförts på företags motiv till outsourcing, men få har studerat motiven till insourcing. Det skulle vara intressant att studera insourcing genom en kvantitativ undersökning. En sådan undersökning skulle kunna ge en bättre bild av hur utbredd företeelsen är.

Vidare skulle det vara intressant med ytterligare kvalitativa studier på företag som insourcat en aktivitet, som varit outsourcad under en längre tid. Frågor som hur aktiviteten förändrats under outsourcingperioden och vilka problem som företaget fick då de återintegrerade aktiviteten i organisationen, kan bli aktuella.

Ett intressant begrepp som vi stött på under arbetets gång är ”rightsourcing”.¹⁴⁶ Rightsourcing betyder att insourcing och outsourcing ska bedrivas på rätt sätt, ur ett mer långsiktigt perspektiv. Just nu bedrivs forskning kring detta begrepp. Det skulle vara intressant att undersöka dess innebörd och möjliga effekter på framtidens företag.

¹⁴⁶ Dahlqvist, H., (2003), ”Fem frågor till...”

6 Källförteckning

”Bedriften ligger inte att skriva en bra uppsats utan att bli refererad”¹⁴⁷

6.1 Publicerade källor

- Ahlbom, H, (2004-11-03), ”Kvartetten som styr Sony Ericsson”, *Ny teknik*, No. 45
- Allen, S., Chandrashekar, A., (2000), “Outsourcing Services: The contract is just the beginning”, *Business Horizons*, Vol. 43 No. 2
- Axelsson, B., (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm
- Barney, J. B., (1996), “Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms”, *artikelkompendium (VT04) FEK 521/TTM 010 Strategi och styrsystem*
- Barthélemy, J., (2003), “The seven deadly sins of outsourcing”, *Academy of Management Executive*, Vol.17, No.2,
- Berggren, C.; Bengtsson, L., (2004-03-04), ”Priset för outsourcing”, *Dagens Industri*
- Bettis, R. A.; Bradley, Stephen P., Hamel, G., (1992), “Outsourcing and industrial decline”, *Academy of Management Executive*, Vol. 6 No.1
- Borssén, O, Hultén, H, Lai, M, Sjören,F, (2004), ”Outsourcing som pausknapp”, Kandidatuppsats, Lunds universitet
- Bryman, A.; Bell, E., (2003), *Business research methods*, Oxford University press, Hampshire
- Cameron, R., (1997), *A Concise Economic History of the world*, Tredje upplagan, Oxford University Press, Oxford
- Carlstedt, F., Persson, A., Stillesjö, D., (2003), ”Outsourcing-kostar det något att ta hissen”, Kandidatuppsats, Lunds universitet
- Dahlqvist, H., (2003), ”Fem frågor till...”, *Ny Teknik*, 31 maj
- Das, T., Teng, B-S., (1998), “Between trust and control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances”, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3
- Elmuti, D., Kathawala, Y., Monippallil, M (1998), “Outsourcing to gain a competitive advantage”, *Industrial Management*, Vol. 40, No. 3

¹⁴⁷ Kjellström, E., (2004-12-04)

- Grant, R. M., (2003), *Contemporary strategy analysis*, 4.e upplagan, , Blackwell Publishing Ltd, Cornwall
- Gadde, L-E.; Håkansson, H., (1998), *Professionellt inköp*, Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Greer, C. R.; Youngblood, S. A.; Gray, D. A., (1999), "Human Resource Management Outsourcing: The make or buy decision", *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 3,
- Hamel, G., Prahalad, C. K., (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3
- Hamel, G., Prahalad, C. K., (1997), *Att konkurrera för framtiden*, ISL förlag, Göteborg
- Hedberg, B., Sjöstrand, S. E., (1979), *Från företagskriser till industripolitik*, 1: a upplagan, Stockholm
- Hendry, J., (1995), "Culture, Community and networks: The Hidden Cost of Outsourcing", *European Management Journal*, Vol. 13, No.2
- Hill, C., (1998), "Insourcing the outsourced library: The sun story", *Library journal*, Vol. 123, No. 4
- Holme, I. M., Krohn Solvang, B., (1997), *Forskningsmetodik*, 2: a upplagan, Lund
- Jacobsson, D. I., (2002), *Vad, hur och varför?*, Lund: Studentlitteratur
- Johnson, G.; Scholes, K., (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London
- Lacity, M., Willcocks, L., Feeny, D., (1996), "The value of selective IT outsourcing", *Sloan Management Review*, Vol. 37, No 3.
- Larry G., (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4
- Lundahl, U, Skärvad, P. H., (1992), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 2: a upplagan, Lund
- Mohr, J., Spekman, R., (1994), "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques", *Strategic Management journal*, Vol. 15, No. 2
- Mckinlay, A., Tempest, S., Starkey, K., (2004), *How organizations learn*, 2: a upplagan, Great Britain by Tj International, Padstow, Cornwall,
- Oates, D., (1998), *Outsourcing and the Virtual organisation*, Century Ltd, 1:a upplagan

- Palmer, I., Hardy, C., (2001), *Thinking about Management*, Sage Publications Ltd, London
- Pettersson, G., Uddman, P., (2003), *Konsten att skriva och tala*, Statsvetenskapliga föreningen, Lund
- Quinn, J.B., Hilmer, Fredrick G., (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 4
- Quinn, J. B., (2000), "Outsourcing innovation: The new engine of growth", *Sloan Management Review*, Vol. 41, No. 4
- Rienecker, L., Stray Jörgensen, P., (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Malmö
- Saunders, C., Gebelt, M., Hu, Q., (1997), "Achieving Success in Information Systems Outsourcing", *California Management Review*, Vol. 39, No. 2
- Skordoulis, R. T., (2004), "Strategic flexibility and change: An aid to Strategic Thinking or Another Managerial Abstraction?", *Strategic change*, Vol. 13, No. 5
- Wasner, R., (1999), *The outsourcing process – Strategic and operational realities*, Ekonomi-tryckarna, Linköping
- Weele van, A., (1994), *Purchasing Management- Analysis and Antitrust Implications*, Thompson Business Press, London

6.2 Elektroniska källor

- Arnelid, H., (1997), "15 storföretag 96-97: Tema outsourcing", www.metall.se (041111)
- Asplund, O., (2002), "Outsourcing- erfarenheter i svenska företag", www.metall.se (041114)
- Fölster, S., (2004), "Den stora omfördelningen av arbete - Utflyttnings hot och möjligheter", www.svensktnaringsliv.se (041115)
- Kemira Kemi AB, www.kemirakemi.se (2004-11-12)
- Nationalencyklopedin, www.ne.se (2004-11-22), (2005-01-10)
- Securitas Bevakning AB, www.securitas.se (2004-11-28)
- Swahn, C., (2004), "Växande utflyttning av tjänster till Indien", *Siftidningen*, www.siftidningen.se (050119)
- The Outsourcing Institute, (1998), "Executive Survey Current and Potential Outsourcing End-Users", www.outsourcing.com , (2004-11-22)
- The Outsourcing Institute, www.outsourcing.com (2004-11-05)

Volvo Cars AB, www.volvocars.se (2004-11-25)

Åberg, E., (2004), ”10 trender i industrin”, www.sif.se (041121)

6.3 Muntliga källor

Axis Communications AB

Anonym källa, (041110)

Kemira Kemi AB

Bech-Sörensen, Jan, Site-Chef och Chef för Interna Transporter, (041114)

Intervjutid: 140 min

Securitas Bevakning AB

Rehnstedt, Marianne, IT- projektledare, (041215)

Intervjutid: 90 min

Volvo Cars AB

Hugsted, Jan Vidar, Purchasing Manager IT & MSS och Olav Wieslander, Volvo Cars IT-representant, (041208)

Intervjutid: 65 min

Kedström, Christer, Universitetslektor, Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet (2004-11-16)

Kjellström, Elisabeth, Universitetsadjunkt, Företagsekonomiska Institutionen, Lunds Universitet (2004-12-04)

Figurlista

Figur 1. <i>Företags huvudmotiv för Outsourcing och Insourcing.</i>	s. 18
Figur 2. <i>Skilda kompetenser inom ett företag</i>	s. 21
Figur 3. <i>Specificering av kontrakt</i>	s. 26
Figur 4. <i>Kemiras huvudmotiv till outsourcing och insourcing</i>	s.35
Figur 5. <i>Volvo Cars huvudmotiv till Outsourcing och Insourcing.</i>	s. 40
Figur 6. <i>Securitas huvudmotiv till Outsourcing och Insourcing.</i>	s. 45
Figur 7. <i>Företags huvudmotiv till Outsourcing och Insourcing.</i>	s.46
Figur 8. <i>De tre fallföretagens problem kring outsourcing.</i>	s.47

7 Bilagor

7.1 Bilaga 1 - Intervjuguide

FÖRETAGSPRESENTATION

Vad är er affärsidé?

Hur är er organisation/verksamhet uppbyggd?

Vilken är er främsta kundgrupp?

Vad anser ni vara ert företags kärnkompetens?

Vilka aktiviteter anser ni vara stödjande och perifera i förhållande till er huvudsakliga verksamhet?

OUTSOURCING-BESLUTET

Vilken/Vilka aktivitet har ert företag outsourcat?

Hur var den/de aktiviteten kopplade till er kärnverksamheten?

Vilken/Vilka var de främsta anledning till att ni valde att outsourca aktiviteten?

- Kompetens
- Kostnad
- Frigöra resurser
- Flexibilitet
- Likviditet
- Kvalitet
- Annat skäl

Vilka olika parter var involverade i ert beslut om att outsourca?

Vilket sammanhang togs beslutet om outsourcing?

Vilken utvärdering/förarbete gjordes av den aktuella aktiviteten innan beslutet om outsourcing fattades?

Vilka faktorer togs hänsyn till innan outsourcing beslutet fattades?
(T.ex. Tillverkningskapacitet, lönsamhet etc.)

Vilken slags uppföljning genomfördes för att utvärdera outsourcingen?

Vilka resultat gav uppföljningen, om en sådan genomfördes?

Var ni förberedda för att eventuellt återta aktiviteten igen?

LEVERANTÖRSVAL

Vilka faktorer tog ni hänsyn till vid valet av samarbetspartner?

Hur omfattande var ert sökande efter samarbetspartner och vilka kriterier använde ni?

Hur har samarbetet fungerade med den nya leverantören? Vad anser ni var positivt och negativt med ert samarbete?

Hur utformades outsourcing- avtalet? Finns det möjlighet att få se dessa?

PERSONAL

Hur förankrades outsourcing-beslutet om företaget?

Hur uppfattades beslutet hos personalen?

OUTSOURCING-RESULTAT

Vad innebar outsourcingen och vad gav den för resultat?

Gav outsourcingen det resultatet som man hoppats på?

Fick outsourcingen några önskade/oönskade bieffekter utöver det man räknat med?

INSOURCING

Vilka olika parter var involverade i ert beslut om att insourca?

Hur uppfattades beslutet om att insourca av personalen?

Vilka faktorer (externa/interna) påverkade beslutet att insourca aktiviteten igen?

- ☒ Kostnad
- ☒ Kvalité
- ☒ Kompetens
- ☒ Produktutveckling
- ☒ Flexibilitet
- ☒ Kontroll över värdekedjan
- ☒ Annat skäl

Vilka problem mötte företaget vid återintegreringen?

- ☒ Produkt/tjänst förändring
- ☒ Personal
- ☒ Teknik
- ☒ Kostnader

Har aktiviteten i fråga förändrats efter återinförandet jämfört med hur den sköttes internt innan outsourcingen?

INSOURCING-RESULTAT

Har insourcingen givit det resultat som ni hoppats på?

Fick insourcing några önskade/oönskade bieffekter?

Hur fungerar den insourcade aktiviteten i dagsläget?

Tack för din medverkan!