



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats 10 poäng
2005-06-07

Outsourcing över livscykeln inom mobiltelefonbranschen ur ett affärsstrategiskt perspektiv

- en fallstudie av Sony Ericsson och Nokia

Handledare

Christer Kedström
Elisabeth Kjellström

Författare

Martin Gråberg
Alexander Högman
Johan Olsson
Klas Turesson

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Outsourcing över livscykeln inom mobiltelefonbranschen ur ett affärsstrategiskt perspektiv – en fallstudie av Sony Ericsson och Nokia

Seminariedatum: 2005-06-02

Ämne/kurs: FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng (15 ECTS)

Författare: Martin Gråberg, Alexander Högman, Johan Olsson och Klas Turesson

Handledare: Christer Kedström och Elisabeth Kjellström

Nyckelord: Outsourcingstrategi, livscykeln, värdekedjan, kärnkompetens och nyckelfaktorer till framgång.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att klargöra vilken betydelse livscykeln har på outsourcing inom mobiltelefonbranschen, sett ur ett affärsstrategiskt perspektiv med fokus på Sony Ericsson och Nokia.

Metod: En abduktiv metod har valts som genomförts med kvalitativt semistrukturerade intervjuer hos de två utvalda företagen. Dessa intervjuer har kompletterats med intervjuer hos telekomanalytiker och reportrar med insikt i branschen för att på så vis även få ett tredje parts perspektiv. Även artikel- och litteraturstudier har genomförts för att ytterligare få möjlighet att utveckla resonemanget kring intervjuerna.

Teoretiska perspektiv: Utgångspunkter har varit teorier om framgångsfaktorer i olika stadier av produktlivscykeln och hur dessa är kopplade till affärsstrategin. Begreppet kärnkompetens och det resursbaserade synsättet har varit centrala då företagens strategier har studerats och analyserats för att i sin tur kunna analysera outsourcingstrategierna.

Empiri: Det har funnits stora skillnader i Sony Ericssons och Nokias syn på outsourcing, men dessa verkar ha minskat på senare år. Nokia har dock fortfarande en mer återhållsam syn på outsourcing än Sony Ericsson och värderar kopplingen mellan utveckling och produktion högt. Nokia med sina stora volymer har även andra förutsättningar än vad Sony Ericsson har vad gäller skalfördelar och således även möjlighet till att ha kvar produktionen inom företaget.

Slutsatser: Inget av företagen använder produktlivscykeln aktivt vad gäller outsourcing, dock finns det tendenser till att den ändå har en viss inverkan. Detta gäller framförallt teknologilivscykeln som kan spänna över flera produktlivscykler genom att plattformar och teknologier återanvänds i nyare modeller i lägre segment. Man kan där se att det mot början av livscykeln outsourceas för att få tillgång till ny teknik och mot slutet för att produkten blivit en standardvara där det inte längre ses som någon konkurrensfördel att ha egen produktion.

Abstract

Title: Outsourcing over the life cycle within the mobile phone industry from a business strategic view – a case study of Sony Ericsson and Nokia

Seminar date: 2005-06-02

Course: Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Authors: Martin Gråberg, Alexander Högman, Johan Olsson and Klas Turesson

Advisors: Christer Kedström and Elisabeth Kjellström

Key words: Outsourcing strategy, life cycle, value chain, core competence and key success factors.

Purpose: The purpose with this thesis is to determine how significant the life cycle is regarding outsourcing within the telecommunication industry from a business strategic view.

Methodology: An abductive method in combination with qualitative semistructured interviews has been chosen. To also get a third party view, interviews have been made with analysts and journalists with focus on the telecommunication industry. Articles and other forms of literature have also been studied in order to further develop the discussion from the information received in the interviews.

Theoretical perspectives: The theoretical foundation has been based upon theories about key success factors and the product life cycle and how these are related to business strategies. Core competence and the theory of resource based view have made an essential part of this thesis when outsourcing strategies have been studied and analyzed.

Empirical foundation: There have been big differences regarding the view on outsourcing at Sony Ericsson and Nokia. These differences seem to have been reduced in later years, but still Nokia seems to have a more cautious view on outsourcing and put more emphasis on the connection between production and development than Sony Ericsson does. Nokia, with higher volumes, has also better conditions than Sony Ericsson to retain production within the company due to a larger economy of scale.

Conclusions: None of the two companies use the product life cycle as an active tool when it comes to outsourcing. Still there are indications that the life cycle has a connection to outsourcing decisions. These indications can be seen mainly regarding the technology life cycle, which can include several product life cycles when mobile platforms are reused in newer models. In the beginning of the technology life cycle outsourcing is made in order to get access to new technology. In the end of the life cycle outsourcing is made when the products have become commodities and keeping production in-house is no longer seen as a competitive advantage.

Förord

Författarna till denna kandidatuppsats vill i första hand tacka sina handledare, utan vars hjälp uppsatsen inte skulle ha blivit vad den är idag. Elisabeth Kjellström har visat ett stort engagemang redan från början och gett oss handledning även utanför ordinarie handledningstider såväl som utanför ordinarie arbetstider. Christer Kedström, som varit borta i Australien en månad, gjorde en stark comeback då han kom tillbaka med en rad nya infallsvinklar och synpunkter som har berikat uppsatsen ytterligare. Efter att ha sett dessa handledares engagemang inser vi att vi har haft tur vid tilldelningen av handledare.

Vi skulle även vilja rikta ett varmt tack till våra intervjupersoner, i första hand Jörgen Ekengren, Claes Hovstadius och Joakim Nelson på Sony Ericsson och Jørn Mester på Nokia som alla tagit sig tid att svara på våra frågor. Även Jan Dworsky, Helena Nordman-Knutsson, och Mikael Thörnvall – analytiker och journalister, har varit väldigt värdefulla och gett oss en tredje parts perspektiv på problemet som behandlats i denna uppsats.

Innehållsförteckning

Förkortningar och uttryck	1
1 Inledning	2
1.1 Bakgrund.....	2
1.2 Problemdiskussion.....	4
1.2.1 Val av företag.....	5
1.3 Syfte.....	6
2 Metod	7
2.1 Utgångspunkter.....	7
2.1.1 Abduktiv metod.....	8
2.1.2 Kvalitativ metod.....	8
2.2 Datainsamling.....	9
2.2.1 Primärdata.....	9
2.2.2 Intervjuer.....	10
2.2.3 Sekundärdata.....	11
2.2.4 Litteraturstudier.....	12
2.3 Analysmetod.....	13
2.4 Diskussion och kritik.....	13
3 Teori	14
3.1 Val av teorier.....	14
3.1.1 Alternativ till valet av teorier.....	15
3.2 Nyckelfaktorer till framgång.....	16
3.2.1 Livscykelmodellen.....	16
3.2.2 Nyckelfaktorer till framgång i livscykelns olika stadier.....	17
3.2.3 Jämförelse av livscykelns stadier och outsourcingmotiv.....	18
3.3 Affärsstrategi.....	19
3.3.1 Strategi över livscykeln.....	19
3.3.2 Strategiska fördelar.....	19
3.4 Det resursbaserade synsättet och kärnkompetens.....	21
3.4.1 Det resursbaserade synsättet.....	21
3.4.2 Kärnkompetens.....	22
3.5 Värdekedjan.....	23

4 Empiri	26
4.1 Mobiltelefonbranschen	26
4.1.1 Teknologi	26
4.1.2 Livscyklar	27
4.1.3 Nyckelfaktorer till framgång	28
4.1.4 Framtid.....	30
4.2 Sony Ericsson	30
4.2.1 Affärsstrategi	31
4.2.2 Produktionsstrategi	32
4.2.3 Outsourcingstrategi.....	33
4.3 Nokia.....	35
4.3.1 Affärsstrategi	36
4.3.2 Produktionsstrategi	39
4.3.3 Outsourcingstrategi.....	40
5 Analys.....	43
5.1 Outsourcing över livscykeln	43
5.1.1 Branschlivscykeln – stadium och nyckelfaktorer	44
5.1.2 Produktlivscykeln	45
5.1.3 Teknologilivscykeln.....	46
5.2 Det affärsstrategiska perspektivet.....	48
5.2.1 Inre faktorer	48
5.2.2 Yttre faktorer.....	51
5.2.3 Samband mellan inre och yttre faktorer.....	54
5.3 Avslutande sammanfattning	56
6 Slutsatser och diskussion.....	59
6.1 Förslag på ytterligare studier	61
Källförteckning	62
Elektroniska länkar	63
Muntliga källor	64
Bilaga 1 - Intervjufrågor	65

Förkortningar och uttryck

Affärsstrategi definieras som *hur* ett företag väljer att konkurrera inom en viss bransch (Grant, 2002, s. 24).

EMS – Electronic Manufacturing Services: Företag som erbjuder andra företag tjänster för hantering av produktionsvärdekedjan vid tillverkning av elektroniska produkter.

Kärnverksamhet definieras som de områden där företag anser sig ha en unik kompetens och därmed har de bästa möjligheterna att konkurrera framgångsrikt (Emanuelsson *et al*, 1997, s. 45).

ODM – Original Design Manufacturer: Företag som utvecklar och tillverkar produkter under ett annat företags varumärke.

Outsourcing följer i denna uppsats Augustsson och Bergstedts definition (1999):

Utkontraktering av en aktivitet som tidigare utfördes internt, till en extern leverantör som sedan mot betalning förser organisationen med den aktuella aktiviteten under avtalad tid.

Produktionsstrategi – strategi för produktionskedjans utformning i avseende på egentillverkning, outsourcing, logistik och inköp.

Produktstrategi – strategi för utformning av produkter efter olika marknadssegment.

1 Inledning

I inledningen kommer en allmän diskussion av ämnet outsourcing att föras som även tar upp outsourcing kopplat till livscykeln och företags bakomliggande affärsstrategier. Det kommer därefter att förklaras varför Sony Ericsson och Nokia har valts som fallföretag för denna studie. Diskussionen kommer slutligen att mynna ut i syftet med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Outsourcing är en trend som har vuxit sig allt starkare under senare år i takt med ökad global konkurrens och frihandel. Den ekonomiska världsbilden har ritats om både i avseende av var produktion utförs och var produkter konsumeras. De forna öststaterna samt stora delar av Asien har haft starkt växande ekonomier och allt fler företag har fått upp ögonen för dessa marknader både gällande den billiga produktionen till följd av låga löner och växande köpkraften (Emanuelsson *et al*, 1997, s. 39-41). Outsourcingtenden har vuxit sig så stark att flera västerländska regeringar aktivt har börjat motarbeta utflyttningen av arbete eftersom de inhemska konsekvenserna blir oönskade effekter i form av ökad arbetslöshet. I Frankrike till exempel satsas det i skrivande stund 750 miljoner euro över tre års tid på att minska flytten av arbeten till låglöneländer (IVA Syntesrapport, 2005, s. 22). Även här i Sverige har outsourcing varit ett omdebatterat ämne med företag som inte längre anser sig ha råd att betala de höga omkostnader svensk arbetskraft medför. I företagargenerationen Svenskt Näringslivs rekryteringsenkät (2005) framkom att utflyttningen av arbeten till låglöneländer kan göra att nästan 500 000 jobb i Sverige berörs. Svenskt näringsliv menar att detta skulle påverka välfärdssystemet markant.

I en ny rapport från Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) hävdas det att många Svenska företag inte behöver flytta ut sin produktion av kostnadsskäl. Ordföranden för projektet, Hans-Olov Olsson, beskriver att det ofta är kortsiktiga beslut som fattas av en ledning som inte förstår var de egentliga problemen ligger, utan mer följer den aktuella trenden. Han menar dock att det finns hopp eftersom mindre företag kan lära sig av de svenska storföretagen som oftast har betydligt bättre underlag för sina outsourcingbeslut (Pröckl, 2005). Det är dock inte vanligt att företag är helt nöjda med sin outsourcing. En undersökning från Bain säger att 82 % av de större företagen i Europa, Asien och Nordamerika har outsourcat en eller flera funktioner, men bara 6 % säger sig vara mycket nöjda med arrangemanget samtidigt som nästan 50 % är missnöjda (Gottfredson *et al*, 2005, s. 133).

Trots de negativa effekter som räknats upp finns det även ett flertal positiva följder med outsourcing. Ett av motiven för företag att använda sig av outsourcing grundar sig i fokusering på kärnverksamhet. Ett företags konkurrenskraft baseras oftast inte på samtliga aktiviteter som utförs inom företaget, utan endast på några delar av det som utgör den totala värdekedjan. Genom att låta andra företag överta kringaktiviteterna och själv fokusera på kärnverksamheten har företaget möjlighet att stärka sin konkurrenskraft (Larsson & Malmqvist, 2002, s. 21). Detta ska dock inte tolkas som att ett företags konkurrenskraft nödvändigtvis blir starkare ju fler aktiviteter som läggs ut på externa aktörer. Även om vissa aktiviteter av verksamheten inte ingår i kärnverksamheten kan de ändå ha strategisk betydelse och det finns således både direkta och indirekta risker förknippade med outsourcing av kringverksamheter (Larsson & Malmqvist, 2002, s. 31). Risker med outsourcing består bland annat av att fel verksamheter läggs ut, det vill säga att företaget lägger ut den del i värdekedjan som inte ser ut att ha en direkt inverkan men som ändå kan ha indirekt inverkan på kärnverksamheten. Andra risker som finns är till exempel att kontrollen över värdekedjan minskar, indirekta ekonomiska kostnader uppstår och viktig kompetens inom företag försvinner (Larsson & Malmqvist, 2002, s. 31-44).

Motiv till outsourcing kan generellt delas in i de två olika kategorierna *taktiska motiv* och *strategiska motiv*. Exempel på dessa två motiv visas i tabell 1.1 (Emanuelsson *et al*, 1997, s. 57).

Tabell 1.1 Taktiska och strategiska motiv till outsourcing.

Taktiska motiv	Strategiska motiv
Minskade kostnader	Fokus på kärnverksamhet
Minskat investeringsbehov	Tillgång till unik kompetens
Förbättrad likviditet	Fasa ut produktion

De taktiska motiven kännetecknas av att vara mer kortsiktiga än de strategiska och berör ofta områden som kostnadsbesparingar och mer effektivt utnyttjande av företagets resurser. De strategiska motiven däremot kännetecknas av att drivkraften bakom dessa ligger i organisatoriska faktorer sett i ett längre perspektiv (Larsson & Malmqvist, 2002, s. 29).

Det är inte svårt för företag att hävda att noggranna analyser görs före beslut om outsourcing, men enligt IVA:s ordförande som citerades här ovan är så inte alltid fallet, utan han menar att det snarare är trender som är orsak till att omorganisationer blir allt vanligare inom svensk industri. Eftersom IVA-rapporten (2005) säger att svenska storföretag oftast tar befogade outsourcingbeslut är det intressant att se vad dessa beslut egentligen grundas på.

1.2 Problemdiskussion

Besluten till outsourcing kan påverkas av olika faktorer. En stark påverkan kommer från företags bakomliggande affärsstrategier som genomsyrar hela verksamheten och således även outsourcingen. Vid strategisk outsourcing kan outsourcingen ligga i linje med och ses som en del i företagets övergripande affärsstrategi.

Vid taktisk outsourcing kan motiven till outsourcingen även vara en del av affärsstrategin, men anledningen kan även vara förknippad med olika framgångsfaktorer som kan sättas i samband med produkters olika mognadsstadier. I dessa stadier är det olika faktorer som företag väljer att fokusera på. I ett inledande skede vid produktlantering ligger fokus framförallt på teknikutveckling, att skapa förtroende för produkten och tillgången till distributionskanaler medan fokus i ett senare stadium berör faktorer som kostnadseffektivitet, kvalitet och förmåga till differentiering (Grant, 2002, s. 311).

En fråga som kan ställas utifrån ovanstående resonemang är om företag endast taktiskt outsourcar när de ser att kostnaderna för produkten måste minskas eller om de aktivt och strategiskt planerar efter livscykelns faser som till exempel telekombolaget Nortel har gjort i sin Calgaryenhet. De har där infört en modell som kallas ”Trippel A”. Utifrån denna modell bestäms outsourcingen genom att se om produkten ligger i *Adolescence*- (omogen, tillväxt), *Adult*- eller *Aging phase*. Enligt initiativtagarna till denna metod kan matematiska modeller appliceras på varje ny produkt som visar hur mycket arbete som kommer att behöva läggas på produkten. Detta ger bättre kostnadsberäkningar och i sin tur bättre planeringsmöjligheter för hur produktionen ska läggas upp (Au & Ma, 2004). Det är ett intressant initiativ Nortel har tagit genom att använda livscykeln som en parameter i den strategiska beslutsprocessen och intresse väcktes då hos oss att se vad som finns publicerat om livscykelns inverkan på outsourcingstrategier i allmänhet. Det visade sig dock vara mycket få författare som förde en medveten diskussion om dess betydelse, vilket förvånar i ljuset av Grants (2002) resonemang som återgavs ovan.

Det har tidigare diskuterats om kärnkompetenser och hur viktiga dessa är för företagens beslut om outsourcing, men vad ser egentligen företag som sin kärnkompetens? Det är givetvis olika, men det verkar som att företag, vid en högre grad av outsourcing, identifierar en mindre del av värdekedjan som sin kärnverksamhet (Emanuelsson *et al*, 1997, s.11). Det betyder alltså att företag själva bidrar mindre och mindre till sina egna värdekedjor efter hand som de outsourcar. Vissa författare som Quinn och Hilmer (1994) anser att ett företag måste titta på sina inre resurser och kunskaper för att hitta sina kärnkompetenser, medan till exempel Hamel och Prahalad (1990) anser att företaget, för att vinna i den globala konkurrensen, måste veta om de har marknadens bästa kärnkompetens, kärnprodukt eller slutprodukt. Hamel och Prahalad lägger fram ett mer omvärldsbaserat synsätt om vad som egentligen ska vara företagets fokus. Det hörs nästan dagligen diskussioner i ekonomisk press om olika verksamheters kärnkompetenser, så denna fråga är tydligen viktig för företagen. Det finns

dock forskare som anser att uppdelningen kärnkompetens/icke kärnkompetens är förenklad. Ett företags kontext är inte så enkel att beslut rörande outsourcing kan fattas endast på basis av dessa parametrar. Fall där fler parametrar måste tas hänsyn till kan vara när företaget snabbt vill komma in på en ny marknad, eller snabbare vill få ut nya produkter och minska tiden mellan forskning och utveckling till marknads-lansering (Heikkilä & Cordon, 2002).

Det kan finnas anledning att fråga sig vilka faktorer, eller kombinationer av faktorer det är som påverkar besluten om outsourcing. Om ett företag ser outsourcing som ett taktiskt drag skulle outsourcingen kunna följa de framgångsfaktorer som fokuseras på vid olika mognadsstadier och taktiken borde således variera över produktens livscykel. Genom att undersöka vilka delar av produktionen som företaget väljer att outsource skulle detta samband kunna studeras för att se om outsourcingen ligger i linje med, eller strider mot, de framgångsfaktorerna som enligt teorin råder i olika stadier av livscykeln. Samtidigt måste det även tas hänsyn till den bakomliggande affärsstrategin som kan ha inverkan på motiven till outsourcingen. Detta leder fram till frågeställningen:

Vad har livscykelns olika stadier och den bakomliggande affärsstrategin för inverkan på företagens motiv till outsourcing?

1.2.1 Val av företag

En av de faktorer som påverkar och framförallt möjliggör outsourcing, är utvecklingen inom telekommunikationen. Med hjälp av ny teknik för att kommunicera har avstånd kunnat överbryggas och fördröjningar när information sprids över olika delar i organisationer är numera försumbar. Telekombranschen har således möjliggjort utvecklingen inom outsourcing, men samtidigt själv också varit en av de branscher där outsourcing varit vanligt förekommande (Emanuelsson m.fl., s. 39-41). Detta har gjort outsourcing till ett attraktivt medel i kampen om konkurrensfördelar, vilket inte minst visar sig i att företag som tillhandahåller tillverkningsstjänster, till exempel Flextronics och Solectron, växer snabbare än företagen som lägger ut verksamheter, vilka bland andra är Sony Ericsson, Motorola och Nokia (Heikkilä & Cordon, 2002, s.183-184). I samband med att till exempel ovanstående författare läses framstår telekomsektorn som en intressant bransch att undersöka eftersom den har välutvecklade former av outsourcing och ofta stor prispress. Detta gör outsourcing aktuellt i många delar av värdekedjan.

De två företag inom telekombranschen som denna uppsats kommer att baseras på är Sony Ericsson och Nokia. Trots de uttalade fördelar och risker som finns förknippade med outsourcing har de två företagen skilda synen på vilka delar, och hur stor del, av verksamheten som ska outsource. Detta påstående baseras på Berggren och Bengtssons (2004) rapport som beskriver hur Ericsson valt att outsource i stort sett hela sin produktion. Nokia däremot arbetar efter en modell som bygger på att större delen av

deras produktion ska ske inom bolaget. Rapporten handlar om företagens mobila nätverkssystemenheter, men vi tror att situationen inte är nämnvärt annorlunda mellan Sony Ericsson och Nokias mobilenheter. Genom att göra fallstudier på företagen, och framförallt på deras produktionsprocess, kan förhoppningsvis det strategiska upplägget klargöras för dessa två företag som konkurrerar om samma marknad, men som väljer olika vägar för att nå sina mål.

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att klargöra vilken betydelse livscykeln har på outsourcing inom mobiltelefonbranschen, sett ur ett affärsstrategiskt perspektiv med fokus på Sony Ericsson och Nokia.

2 Metod

Metoden kommer utifrån problemformuleringen att diskutera de olika metodologiska val som gjorts. Diskussionen leder ut i att en abduktiv ansats och en kvalitativ metod har valts att genomföra undersökningen med. Efter det följer ett mer detaljerat resonemang om hur arbetet har genomförts.

2.1 Utgångspunkter

Författarna till denna uppsats har en tvärvetenskaplig bakgrund och har utbildats i en, vanligtvis positivistisk atmosfär. Detta innebär att objekten för undersökning bör granskas objektivt utifrån hypoteser och lagar som sedan ska verifieras eller förkastas i enlighet med den naturvetenskapliga traditionen (Alvesson och Skjöldberg, 1994). Det kan vara problematiskt att ha en positivistisk utgångspunkt i arbetet med denna uppsats eftersom en stor del av dess fakta kommer från intervjuer där kanske inte alltid personens verbala uttryck, utan de underliggande strukturerna är vad som ger något av värde. Därför kommer en mer hermeneutisk utgångspunkt att användas då det rör sig om tolkning och förståelse i detta fall för bättre fånga fenomen som uppkommer kring fallföretagens outsourcing, där mycket av informationen kommer från företagsrepresentanter som vill visa upp en god bild av organisationen eller publicerat material av samma syfte.

Mycket av den uppsamlade informationen kommer att styras av att ämnet kan vara känsligt för företagen som undersöks. Genom att fokusera mer på ett historiskt perspektiv är tanken att företagen ska vara mer villiga att diskutera sina inre strategier och taktiker. En studie av företagens outsourcing av produktionen kan skapa underlag för att bilda en uppfattning om framtida outsourcingstrategier. Alla slags strategier som företag använder sig av är en slags reflektion av vad som har skett och vilka medel som finns tillhanda, vilket bildar en uppfattning om hur de tror framtiden kommer att bli. När historiska förlopp granskas finns det risk för att dagens situation inte ser likadan ut som det som granskas. Därför finns det risker med undersökningar som delvis baseras på historiska data, men vi tror ändå att fenomenet som beskrivs är tillräckligt aktuellt eftersom ”det enda vi lär av historien är att den upprepar sig” (Oscar Wilde ur Beyan.net).

2.1.1 Abduktiv metod

Uppsatsens upplägg bygger på att vi studerar verkligheten och genom de valda undersökningsobjekten försöker få fram mönster som kan bli generaliserade. Detta tillvägagångssätt kännetecknas av att vara induktivt (Chalmers, 1995; Johansson, 2003). Samtidigt kommer undersökningen att baseras på modeller och teorier som är väl använda inom den ekonomiska forskningen. Det skulle då tyda på att det är en deduktiv undersökning som görs (Jacobsen, 2002). Verkligheten ligger någonstans mitt emellan. Analysen kommer att utgå ifrån empirin, men för den sakens skull avvisas inte teoriernas stora betydelse för slutresultatet. Metoden kännetecknas således av att vara både induktiv och deduktiv. Denna metodologiska utgångspunkt kallas abduktion och är enligt Alvesson och Skoldberg (1994, s. 42) den metod som oftast används vid fallstudiebaserade undersökningar. Detta synsätt gör att undersökningsmetoder kan justeras bättre med hjälp av teorin samtidigt som de teoretiska ansatserna kan ifrågasättas eller åtminstone förfinas.

Den deduktiva förförståelsen står som utgångspunkt eftersom vår uppfattning är att outsourcingbeslut styrs av vissa parametrar som till exempel livscykeln och affärstrategin. Det är sambanden mellan dessa som ligger till grund för valet av fallföretag, undersökningsmetoder och strukturen på uppsatsen. Om undersökningens syfte, på ett adekvat sätt, ska kunna bemötas blir det dock problematiskt att endast arbeta utifrån ett deduktivt synsätt. För att undersöka om teorin är applicerbar eller inte är det inga problem att gå den nyss nämnda vägen ner i empirin, men om teorin ska kunna utvecklas måste samma väg tillbaka till generaliseringarna följas. Därför kommer ett induktivt synsätt att i största möjliga mån användas under själva insamlingen av empirin (Alvesson och Skoldberg, 1994). Ett problem som berör både den induktiva och deduktiva metoden är att de båda tolkas i flera omgångar. Tolkningen av verkligheten baseras på hur författarna tolkar den, som Jacobsen (2002, s. 44) tydligare beskriver ”att den deduktivas svaghet ligger i faran i att vi i högre grad får svar på hur de undersökta uppfattar forskarens tolkning av verkligheten än på hur de undersökta själva uppfattar verkligheten”.

2.1.2 Kvalitativ metod

Outsourcing utgår från ett flertal olika teoretiska grundbultar, av vilka några nämndes i inledningen. Beroende på vilka orsaker som ligger till grund för outsourcingen ger detta olika effekter för olika organisationer, vilket betyder att varje fall av outsourcing är unikt. För att uppsatsen på bästa sätt ska kunna fånga så många fenomen som möjligt inom området har en kvalitativ metod valts eftersom den enligt Jacobsen (2002) och Remenyi *et al* (1998) bör ge bättre effekt än en kvantitativ för en uppsats med detta ändamål. Eftersom den troligtvis bästa formen är en blandning av kvantitativa och kvalitativa data kommer givetvis inte kvantitativ data att ignoreras, men det kommer inte vara ett aktivt mål att göra någon sådan undersökning. Genom att an-

vända en kvalitativ metod kan undersökningsprocessen hållas mindre strukturerad och därför också bli mer öppen för nya infallsvinklar (Alvesson och Skjöldberg, 1994). Den kvalitativa metoden ger en djupare bild och förståelse av vad som undersöks till skillnad från den kvantitativa metoden som ger en mer generaliserad synvinkel (Jacobsen, 2002). Detta kan i vårt kvalitativa uppsatssupplägg betyda att undersökningen lätt blir för utsvävande och därför tappar fokus. Detta är ett problem som måste tas hänsyn till genom hela arbetet.

Om en kvantitativ metod hade använts hade det varit svårt att fånga de nyanser som kanske inte spelar så stor roll i det teoretiska ramverket, men har avgörande betydelse för det enskilda företags beslut att outsourca delar av verksamheten. Författarna vill dock inte förkasta fördelarna med att använda en kvantitativ metod. Med lämpligt kvantifierade parametrar hade en sådan undersökning möjligtvis kunnat generalisera verkligheten på ett sådant sätt att reliabiliteten stärkts och möjligheten för studien att upprepas på andra områden ökat. Ett sådant kvantifieringsarbete bedöms dock av oss vara alltför komplext för att rimligt fångas av en kandidatuppsats.

2.2 Datainsamling

Två ledande företag inom mobilindustrin kommer att studeras för att ge uppsatsen en stabil grund utifrån dess problemområde. De olika krav och kriterier som ställdes på val av studerade företag var att de var tvungna att inneha en hög produktion, utveckling och en mer eller mindre komplex produkt. När en översyn på Nokia och Sony Ericsson gjordes framkom det att den ena inte alls outsourcade mycket av sin produktion vilket gjorde att valet av företag blev ännu lättare eftersom en intressantare jämförelseaspekt nu uppkom. För att underlätta och bestämma hur omfattande datainsamlingen skulle bli gjordes en förundersökning för att försöka skapa en uppfattning av hur mycket information som fanns disponibelt och att försöka avgränsa problemet till ett mer hanterbart område. Förundersökningen grundades främst av sökningar i elektroniska och tryckta publikationer i närliggande ämnesområde samt diskussioner med olika företagsrepresentanter för att försöka fastställa uppsatsens problemriktning. Denna slags förundersökning inför datainsamling är enligt Wallén ett bra sätt för att skapa en stabil grund till sin informationsinsamling (1993).

2.2.1 Primärdata

Primärdata är sådan information som samlas in för första gången och som inte tidigare har behandlats av någon. Denna information skapas i första hand från intervjuer av utvalda företag och personer (Jacobsen 2002). Dessa har fått svara på genomarbetade frågor, formulerade för att kunna analysera problemställningen. Det har även valts att intervjua personer, som till exempel reportrar och analytiker inom telekombranschen

för att se vad oberoende personer anser om diskussionen kring problemområdet och fallföretagen.

2.2.2 Intervjuer

Den största delen av empirin i denna uppsats kommer från intervjuer. Denna metod förespråkar Jacobsen (2002) ska användas då det är relativt få enheter som undersöks och intresset ligger i att få en djup kunskap om undersökningsobjekten. Vidare är de flesta intervjuerna semistrukturerade och gjorda ansikte mot ansikte, men även telefonintervjuer har skett på grund av stora geografiska avstånd. Diskussioner om företagens strategier kan vara ett känsligt ämne och därför föredras personliga intervjuer eftersom detta skapar större tillit och förtroende.

Vid personliga intervjuer måste det tas hänsyn till intervjuareffekten för att minska risken för felaktigheter. Intervjuareffekten innebär att intervjuarens fysiska närvaro kan medverka till att personen som intervjuas uppträder mer onormalt och ger vilseledande svar (Jacobsen, 2002, s. 162). Vid telefonintervjuer kan intervjupersonerna lättare hitta på och undvika att svara på vissa frågor. Ansiktsuttryck och hur personerna uppträder försvinner också vid en telefonintervju vilket samtidigt kan leda till att intervjuareffekten blir mindre vid telefonintervjuer jämfört med personliga intervjuer. Intervjuer är tidskrävande att förbereda och att genomföra, men även att bearbeta informationen tar mycket tid. En annan risk kan vara att för mycket information tas in vilket kan leda till att det är svårt att skapa en bra överblick av materialet (Jacobsen, 2002).

De mest omfattande intervjuerna är de som direkt rör de två utvalda företagen och därav blir öppna intervjuer lämpligast eftersom dessa anses gå djupare in i intervjuobjekten. När endast ett litet antal studieobjekt väljs kommer inte lagen om gradvis avtagande information direkt träda in, men den går att följa genom att man gör flera olika intervjuer på samma företag för att undersökningen skall nå sin mättnadspunkt. Risker för internt bortfall kan förekomma eftersom datainsamlingen främst består av intervjuer. Detta betyder att vissa svar kanske inte kommer att kunna ges för alla de frågor som är avsedda att ställas (Wallén, 1993).

Val av intervjuarpersoner har gjorts genom att välja ut dem som anses besitta den bästa kompetensen och förståelsen hos företagen kring vad som skall undersökas i uppsatsen. Exempel på sådana personer är strategi- och outsourcingansvariga. Efter att ha kontaktat Sony Ericssons strategiansvariga skapades en tydlig bild av vilka personer i företagen som anseddes lämpligast för kunna svara på problemställningen. Outsourcingansvariga och strategiansvariga skulle passa bra eftersom de kan anses ha passande kunskap till de frågor som skulle ställas. Intervjuer kan ge stora mängder information på kort tid och därför fördes anteckningar under intervjuernas gång och de spelades även in på band efter intervjupersonernas godkännande. Enligt Jacobsen

(2002) är detta ett bra sätt för att kunna fokusera på frågorna under själva intervjun och minska risken att gå miste om viktig information.

Vid inledningar av intervjuer kan det vara bra att presentera förutsättningarna för intervjupersonerna och tala om för dem att de har rätt att avbryta intervjun, granska och även godkänna det slutgiltiga resultatet vid behov (Jacobsen, 2002). Detta gjordes i samband med genomförda intervjuer hos fallföretagen. Den informationskänslighet som finns hos företagen gör att vissa delar som behövs för att knyta an till problemet inte kan belysas tillräckligt vilket skapar tomrum i undersökningen. Vi tror dock inte att detta är ett stort problem för denna uppsats eftersom fokus ligger mer på historien än framtiden, men läsare uppmanas ändå att ha denna problematik i åtanke.

En mer öppen intervjuform valdes med semifast ordningsföljd av frågor för att även kunna ge intervjuobjekten möjlighet att lyfta fram frågor som han eller hon ansåg vara relevanta för ämnet. Det bör inte finnas alltför många förutbestämda svarsalternativ då det med detta finns det risk att syftet med den kvalitativa undersökningen inte uppfylls. En viss strukturering är dock nödvändig för att kunna fokusera på vad som vill undersökas och kommer troligtvis inte påverka datainsamlingen negativt eftersom det bara upplyser om det relevanta ämnet (Jacobsen, 2002).

Intervjuguider är de mallar med frågor som använts under intervjuerna, vilka återfinns under bilaga 1. Liknande intervjuguider har använts till både företagen för att jämförelser och slutsatser lättare skall kunna diskuteras. Att ha samma intervjuguide till olika studeringsobjekt kan på ett sätt vara problematiskt eftersom att företagen inte är helt identiska. Intervjuerna har inletts med allmänna frågeställningar för att leda in intervjuaren på rätt ämne. Därefter har frågorna blivit mer områdesspecifika, men även öppnare för tolkning eftersom vi vill undvika att styra intervjupersonernas svar (Jacobsen, 2002). Tolkning och analysering av resultaten är viktiga bitar av efterarbetet, eftersom denna information ligger till grund för uppsatsens slutanalys. Hur denna process har gått till kommer att diskuteras längre fram i detta metodkapitel.

2.2.3 Sekundärdata

Sekundärdata är sådan information som andra forskare samlat in och måste bearbetas och tolkas för att passa uppsatsens analys. Denna information består huvudsakligen av texter av kvalitativt slag, men även till exempel statistik och räkenskaper av kvantitativt slag. Att vara kritisk vid studier av sekundär information är viktigt då informationen består av tolkningar som andra författare har gjort vilka ibland kan gå tillbaka flera led från ursprungskällan. Att därför försöka tänka objektivt och ta hänsyn till de förutfattade meningar som finns blir extra viktigt då informationen kan ha förändrats när den tidigare har tolkats av flera personer (Wallén, 1993).

Kombinationen av kvalitativ och kvantitativ data ger en bredare grund till att belysa problemet och är även ett bra sätt för att kunna studera olika datainsamlingar i relation till varandra (Jacobsen, 2002). Undersökningen bör ha en så hög *reliabilitet* som möjligt eftersom detta innebär att mätningen då är mer tillförlitlig i den bemärkelse att undersökningen kan göras om med samma resultat. Reliabilitet är problematiskt ifråga om kvalitativ metod eftersom det ofta ställs öppna frågor där svaren kan variera. Det omvända förhållandet gäller för kvantitativ metod. Högre reliabilitet kan skapas genom att författarna sinsemellan diskuterar hur det på bästa sätt skapas ett rättvisande resultat (Jacobsen, 2002). Förutom reliabilitet är även *validitet* en viktig faktor att ta hänsyn till vid undersökningen. Detta innebär att undersökningen verkligen mäter det som är avsett att mätas och att inget ovidkommande påverkar resultatet (Wallén, 1993). Hög validitet har eftersträvat genom hela arbetsgången genom att studera resultaten så objektivt som möjligt och fokusera på det som är väsentligt för undersökningen.

2.2.4 Litteraturstudier

Då outsourcing studeras är det vissa modeller och teorier som är ständigt återkommande. Begreppet kärnkompetens och dess koppling till värdekedjan är något som ofta diskuteras vid outsourcingbeslut. För att fördjupa oss i dessa teorier har vi valt att använda oss av modellen för värdekedjan utvecklad av Kotler, och att studera olika teorier och aktuella artiklar om kärnkompetens och deras koppling till outsourcing. Bland annat Hamel och Prahalad har bidragit med en hel del litteratur och diskussion kring begreppet kärnkompetens. Dessa teorier är således något som ligger till grund för all diskussion kring outsourcing men som även måste kompletteras med annan litteratur för att kunna analysera det specifika problem som denna uppsats har.

Outsourcing kopplat till produktlivscyklar verkar vara ett relativt outforskat område. Studien av denna koppling kommer därför att göras indirekt genom användning av litteratur som behandlar kopplingen mellan livscykeln och affärsstrategier och som sedan i sin tur är tänkt att kopplas till outsourcing. För att kunna studera de strategiska grunderna till outsourcing har litteratur som behandlar rent strategiska frågor valts. Denna litteratur diskuterar hur företag bygger upp och implementerar sin affärsstrategi i verksamheten och vilka faktorer som har inverkan på affärsstrategin.

Artiklar och diskussion av teorierna som använts i denna uppsats har sökts på olika sätt, bland annat via uppsatsdatabaser, artikeldatabaser, ekonomiska journaler, tidsningsartiklar och artiklar från Internet. Dessa är tänkta att användas för att diskutera och ge ytterligare innehåll vid användandet av de grundläggande teorierna. Grunden till teorin för de olika modellerna kommer från etablerad litteratur skriven i huvudsak av Philip Kotler och Robert M Grant som skrivit om flera av teorierna i huvudsak utifrån strategiska perspektiv.

2.3 Analysmetod

Analysen bygger på att analysera det empiriska datamaterialet med hjälp av de teorier som valts ut. Ur empirin har avsikten inte varit att ta hänsyn till all information som framkommit utan att välja ut de delar som är mest relevanta för analysen. I huvudsak innebär detta att tanken har varit att bilda oss en uppfattning om de respektive företagens affärsstrategier, syn på produktion och outsourcing och fokuserat på vilka relevanta *skillnader* som finns. För att även kunna analysera kopplingen till livscykeln har vi tagit hänsyn till fler faktorer som även kan ha inverkan på mobiltelefonbranschen som helhet, men även där har vi valt att studera skillnader mellan företagen.

2.4 Diskussion och kritik

Outsourcing är idag ett mycket omdiskuterat ämne som många företag har högt upp på sin dagordning. Att välja rätt tillvägagångssätt för att fånga upp just de bitarna som stödjer uppsatsen har varit svårt.

Valet av metod stod mellan induktiv, deduktiv och abduktiv. Uppsatsen hade sett annorlunda ut om en annan metod än den abduktiva hade valts. Varför det blev abduktiv metod som valdes i uppsatsen har tidigare diskuterats. En deduktiv metod hade gett en mer teoretiskt syn på uppsatsen då den metoden har sin grund helt och hållet i teorin. Risken med att välja en rent deduktiv metod är att bara svar som styrker den uppsatta hypotesen tas hänsyn till, det vill säga svar som bekräftar hypotesens validitet. Vid val av den induktiva metoden samlas först data in och appliceras sedan med lämplig teori vilket gör att uppsatsen styrs av den vinkling som intervjupersonerna har och kan på så sätt lättare bli färgad av deras åsikter. En hög validitet har eftersträvat genom hela datainsamlingen genom att försöka mäta det som är avsett att mätas. Metodvalen har gjorts för att få så hög reliabilitet som möjligt och ett konstant kritiskt tänkande har använts för att läsaren skall få en känsla om att uppsatsen är genomtänkt och pålitlig.

Då uppsatsen kretsat kring ett givet syfte finns det risk att feltolkningar av intervjupersonernas svar har gjorts genom att svaren, mer eller mindre omedvetet, tolkats för att passa problemformuleringen. Samtidigt kan många av svaren stärkas utav oberoende sekundärdatakällor vilket ger ett bredare underlag inför analysen. Under hela uppsatsen har vi försökt att se på problemet utifrån olika perspektiv och diskuterat dessa frågor sinsemellan för att få bättre stöd för diskussionen i analysen.

3 Teori

I detta kapitel kommer de teorier som används i uppsatsen att presenteras. Valet av teorier motiveras och förslag kommer även ges på alternativa teorier och modeller som kunde ha varit användbara för att studera de bakomliggande strategierna till outsourcing och vilka kopplingar som finns till produkters mognadsstadium.

Att studera outsourcing kan göras på många olika nivåer och ur olika perspektiv beroende på vilket område av outsourcing man väljer att fokusera på. Om fokus läggs på *besluten* som ligger till grund för outsourcing kan dessa dels studeras genom analyser av det enskilda företaget och interna angelägenheter, men det kan även göras genom att i ett större perspektiv studera företagets omgivning och vilka yttre faktorer som ligger till grund för outsourcing. Fokus kan även variera med hänsyn till vilken del av beslutsprocessen man väljer att studera. Som förklarades i inledningen kan grunden till outsourcing ligga i långsiktiga strategiska motiv, eller kortsiktiga taktiska motiv. Gränsen mellan strategiska och taktiska motiv är flytande och dessa kan även gå in i varandra vilket gör att båda sorterna kommer att diskuteras utan åtskillnad. Förutom beslutet *att* outsourca kvarstår även frågorna *vad* företag väljer att outsourca, *när* och *vart*.

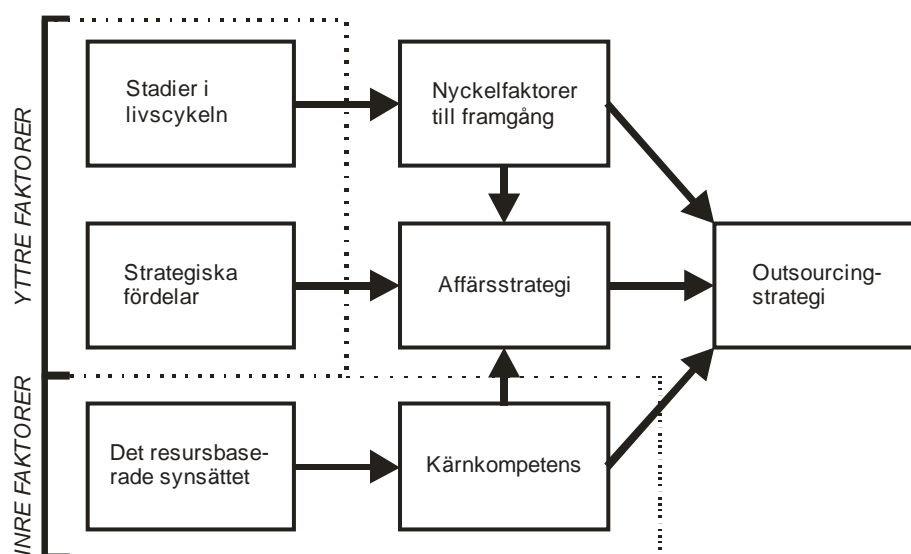
3.1 Val av teorier

Som framgår av syftet har vi valt att lägga fokus på outsourcing över livscykeln och hur detta är kopplat till produkters mognadsstadier ur ett affärsstrategiskt perspektiv. Tanken med valet av teorier är att kunna analysera vad som ligger till grund för besluten både med avseende på inre och yttre faktorer. Vad gäller inre förhållanden kan det finnas flera olika faktorer som påverkar outsourcingen såsom kulturella, personliga ledaregenskaper, opinioner inom företaget, brist på kompetens, visioner, mål och syn på kostnadseffektivisering. Då de inre faktorer som ska studeras här berör outsourcing framförallt ur ett strategiskt perspektiv, har valet av teorier begränsats till studier av företagens unika förmågor och resurser enligt det resursbaserade synsättet. Även kärnkompetens och hur detta begrepp definieras kommer att utgöra ett centralt område. Teorierna är tänkta att användas till att analysera de strategiska motiv som ligger till grund för outsourcing och även har en inverkan på företagets affärsstrategi.

Företag påverkas inte bara av faktorer inom företaget utan även av yttre faktorer som måste tas hänsyn till. Några exempel på dessa faktorer är konkurrenternas prissättning och ageranden, omgivningen syn på företaget, lagar och regler, kultur och produkters

mognadsstadier. Vissa av dessa faktorer kan företagen till viss del själva ha inverkan på, men de får till stor del ses som förutsättningar givna av omgivningen. För att analysera dessa yttre faktorer som har inverkan på företagens affärsstrategier görs studien baserad på teorin om strategiska fördelar. Detta innebär att tanken med teorin inte är att ge en komplett bild över företagens strategiska val utan snarare att ge en bild över de *relativa skillnader* som finns mellan företagen. Då företags affärsstrategier studeras kan man inte heller bortse från hur situationen för företagets produkter ser ut. Då det enligt teorin finns tydligt definierade strategier beroende på i vilket mognadsstadium företagets produkter befinner sig har modellen för livscykeln och nyckelfaktorer för framgång valts för att fånga kontakten mellan företagets affärsstrategi och dess produkter.

Med hjälp av de teoretiska verktyg som presenteras i detta kapitel möjliggörs en analys av både inre och yttre faktorer. De yttre faktorerna analyseras med hjälp av livscykeln och teorin om strategiska fördelar och de interna med det resursbaserade synsättet och teorier om kärnkompetens. Sambanden över hur teorierna kommer att appliceras illustreras i figur 3.1. Denna figur ska inte ses som ett allmängiltigt samband över hur de olika modellerna och teorierna hänger ihop, utan endast som hur valet av teorier kommer att appliceras i denna uppsats.



Figur 3.1 Den teoretiska referensram som används i uppsatsen.

3.1.1 Alternativ till valet av teorier

Andra teorier som kunnat vara användbara vid studier av outsourcingbeslut är till exempel transaktionskostnadsteorin och nätverksteorin. Dessa har valts bort då dessa inte belyser de strategiska aspekterna av outsourcing på samma sätt som ovan nämnda teorier, utan har ett mer taktiskt angreppssätt. Att studera outsourcingproblematik-

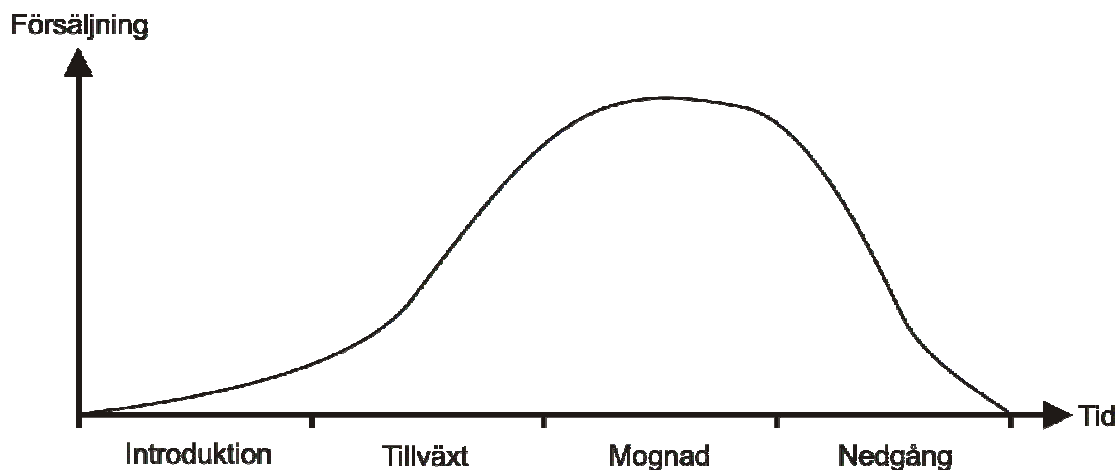
ken ur flera synvinklar skulle bli alltför omfattande och inte ge det djup som önskas. De två alternativa teorier som nämnts är mer intressanta att fördjupa sig i om man vill granska kontrakteringsfasen eller den operationella delen av outsourcingbeslut. Även agentteori skulle då ha kunnat vara ett intressant perspektiv att basera studien på.

3.2 Nyckelfaktorer till framgång

3.2.1 Livscykelmodellen

I en bransch som telekombranschen med snabb teknologisk utveckling dyker det ständigt upp nya teknologiska innovationer som tävlar med de gamla. Var och en av dessa produkter och tjänster går igenom olika stadier under sina in- och utträden från marknaden och vissa kommer av olika skäl inte in på marknaden över huvud taget.

De stadier som nya produkter och tjänster går igenom under sin tid på marknaden går att beskriva med livscykelmodellen. Denna modell är applicerbar dels på enskilda produkter och produktgrupper men även på specifika företag och hela branscher. Samma produkt, eller bransch, kan även befinna sig på olika stadier i livscykeln för olika geografiska marknader (Grant, 2002, s. 310). Figur 3.2 visar hur försäljningsvolymen varierar över de olika stadierna i livscykeln: introduktions-, tillväxt-, mognads- och nedgångsstadiet.



Figur 3.2 Livscykelmodellen med dess olika stadier.

Studerar man vilka produkter som finns i telekombranschen vid en given tidpunkt går det att identifiera olika produkter som befinner sig på olika stadier i livscykeln. Antalet produkter som kan identifieras beror på hur noggrann indelning som görs, det vill säga hur man specificerar de olika produktgrupperna. Till exempel kan produkten

3G-mobiltelefon med inbyggd kamera dels ses som en telefon, mobiltelefon, 3G-mobiltelefon eller 3G-mobiltelefon med kamera, eller specificerad på andra egenskaper.

3.2.2 Nyckelfaktorer till framgång i livscykelns olika stadier

De olika stadierna i livscykeln har olika karakteristiska kännetecken som är olika framträdande i olika stadier. På grund av dessa olika förutsättningar, beroende på var i livscykeln produkterna befinner sig, kan även företagets strategier för de olika produkterna anpassas efter detta för att uppnå bästa möjliga strategi. I **introduktionsstadiet**, som karakteriseras av få aktörer och snabb produktutveckling, ligger fokus på produktutveckling och ökad trovärdighet för företaget och dess produkt. **Tillväxtstadiet** kännetecknas av en snabbt ökad marknadspenetration där produkthanpassning och distribution är två nyckelfaktorer. I **mognadsstadiet** har konkurrensen hårdnat och kunderna blivit mer priskänsliga. Här ligger fokus på kostnadseffektivitet och hög kvalitet. Under **nedgångsstadiet** minskar försäljningen, produktvecklingen avtar och att differentiera produkten blir allt svårare. I detta sista stadium fokuseras det på låga omkostnader och selektion av de kunder som är mest lönsamma för företaget (Grant, 2002, s. 311). Dessa nyckelfaktorer till framgång¹ och de olika stadiernas karakteristik visas i tabell 3.1.

¹ I engelska källlitteraturen kallad KSF – Key Success Factors.

Tabell 3.1 De olika livscykelstadiernas karakteristik och nyckelfaktorer till framgång.

	Introduktion	Tillväxt	Mognad	Nedgång
Efterfrågan	Begränsad tillgång.	Snabbt ökande marknadspenetration.	Massmarknad, återköpskunder, priskänslighet.	Produkten föråldrad, minskande efterfrågan.
Teknologi	Konkurrerande teknologier, snabb produktutveckling.	Standardisering kring den domineranta teknologin.	Välkänd teknologi, försök till förbättringar.	Låg produkt- och processinnovation.
Produkter	Låg kvalitet.	Design och kvalitetsförbättringar.	Konvergerande design och kvalitet, försök till differentiering.	Standardvaror, differentiering svår och olönsam.
Tillverkning	Liten produktion.	Massproduktion, produktionsbrist.	Viss överkapacitet, smalare utbud.	Ständig överkapacitet.
Handel	Producenter och kunder i utvecklade länder.	Export från utvecklade länder till övriga världen.	Produktion flyttas från utvecklade länder till utvecklingsländer.	Export från länder med lägst lönekostnader.
Konkurrens	Få företag.	Nyetabletare, sammanslagningar, utträden.	Utslagning, ökad priskonkurrens.	Priskrig, utträden.
Nyckelfaktorer till framgång	Produktutveckling, stark profilering av produkt och företag.	Design anpassad för tillverkning, tillgång till distributionskanaler, starkt varumärke, snabb produktutveckling, processförbättringar.	Kostnadseffektivitet genom kapitalintensitet, skalfördelar, låga inputkostnader, hög kvalitet.	Låga omkostnader, selektion av kunder, rationalisering.

Källa: Grant, 2002, s. 311.

3.2.3 Jämförelse av livscykelns stadier och outsourcingmotiv

Ett antal anledningar till att företag väljer att lägga ut delar av sin värdekedja till andra företag har tidigare diskuterats. I Grants schema över livscykelns faser här ovan kan vi finna flera av dessa motiv. Enligt Emanuelsson *et al* (1997) är kostnadsbesparingar företagets enskilt viktigaste motiv för att outsourca. Detta betyder enligt schemat att motiven till outsourcing blir starkare ju mer mogen en produkt är. Tanken är då att företaget som tillhandahåller outsourcingtjänsten ska kunna nå skalfördelar och utnyttja specialkunskap inom området som gör att kostnadsfördelar nås. I förlängningen hänger detta även samman med anledningen att fasa ut produkter på ett

billigt och effektivt sätt. En annan viktig orsak som angetts är att nå ökad marknads-penetration. Nya marknader kräver ofta nya kunskaper vilket gör outsourcing attraktivt. Denna anledning leder alltså till att outsourcing framför allt sker i tillväxtfasen. För att hantera risker väljer många företag att endast själva producera så mycket som säkert kan säljas och den resterande delen outsourcas. Företagen vill alltså vara så flexibla som möjligt, vilket hänger samman med hur överkapacitet hanteras. Detta blir alltså viktiga faktorer runt produktens mognadsfas (Larsson & Malmqvist, 2002).

Med de motiv till outsourcing som ovan och tidigare konstaterats går det att ana att motiven blir starkare ju längre mot mognads- och nedgångsfasen i tabell 3.1 vi kommer. Det finns dock vissa anledningar som gör att även delar av introduktionsfasen och kanske till och med innan denna outsourcas. Främst handlar det då om att få tillgång till teknologier och kompetenser som ligger utanför det egna företagets. Det tar helt enkelt för lång tid att skapa vissa färdigheter inom företaget, vilket speciellt gäller för telekombranschen som försöker ha korta ledtider mellan utveckling och marknad (Emanuelsson *et al*, 1997, s. 44).

3.3 Affärsstrategi

3.3.1 Strategi över livscykeln

För att ett företag ska uppnå en framgångsrik affärsstrategi för sina produkter kan strategin byggas upp och till viss del styras av vilka framgångsfaktorer som är aktuella för företaget och dess produkter. Eftersom dessa faktorer ändras för varje steg i livscykeln kan således även delar av företagets strategi i vissa avseenden komma att förändras. En statisk strategi som ej tar hänsyn till när nyckelfaktorerna för framgång ändras riskerar således försvagad konkurrenskraft när produkterna går in i nästa stadium. Ju mer flexibelt ett företag är att följa och anpassa sin strategi efter yttre förändringar ju större möjlighet har det till lönsamhet och tillväxt (Grant, 2002).

3.3.2 Strategiska fördelar

Många företag inom konkurrerande branscher har en uttalad affärsstrategi som talar om hur företaget ska kunna hävda sig i konkurrensen gentemot de övriga företagen. Affärsstrategin anger alltså *hur*, eller *på vilket sätt*, företagen konkurrerar inom den befintliga marknaden.

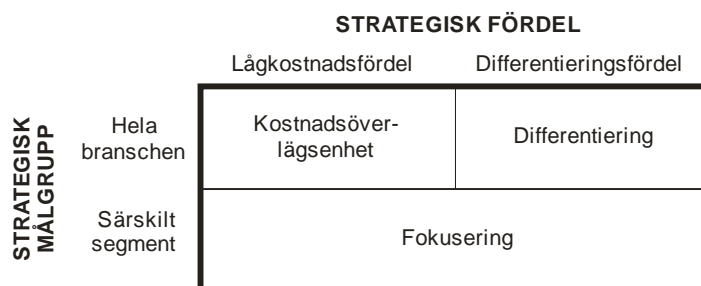
Att planera och implementera affärsstrategin för ett företag kan vara en lång och resurskrävande process. Många faktorer spelar in vid valet av strategi. Strategin byggs ofta upp kring företagets vision eller övergripande mål. I denna process påver-

kas företaget även av vilka värderingar som finns inom företaget, synen på den egna verksamhet och synen på omgivningen (Grant, 2002, 38-60). Ett företag som drivs ideellt har sannolikt andra värderingar och syn på sig själva än vad ett konkurrerande vinstdrivande företag har. Därmed har de sannolikt även en annan strategi för att bedriva verksamheten.

Den kanske viktigaste faktorn i företagets utformning av affärsstrategin fås genom analys av företagets komparativa, eller strategiska, fördelar. Alla företag har av naturliga skäl olika förutsättningar att driva sin verksamhet och är således olika bra på att utföra olika processer. Grunden till komparativa fördelar kan även ligga i externa förhållanden som påverkas av omgivningens syn på företaget. Definitionen av komparativa fördelar lyder enligt Grant (2002, s. 227):

När två eller fler företag konkurrerar på samma marknad innehar ett företag en komparativ fördel då det tjänar (eller har potential till att tjäna) ihållande högre lönsamhet.

Konkurrensfördelarna kan i stora drag delas in i lågkostnadsfördelar och differentieringsfördelar. Hur strategin utformas beror på hur den komparativa fördelen kan beskrivas med hjälp av Porters modell över de så kallade generiska basstrategierna, se figur 3.3.



Figur 3.3 Porters generiska basstrategier: Val av strategi baserad på relativ fördel.

Källa: Kotler, 2000.

Denna modell ger en enkel bild över sambandet mellan företagets konkurrensfördel och deras strategier. Modellen kan användas för att i allmänna drag dela in och få en överblick över marknaden. Men med tanke på dess tydliga uppdelning av endast två strategiska fördelar är den desto svårare för företag att använda i syfte att bestämma sin egen strategi. Ett företag kan tänkas ha flera olika konkurrensfördelar och skillnaden mellan dessa kan även tänkas vara otydlig. Det kan då vara svårt att avgöra vilken av företagets flera konkurrensfördelar som ska ligga till grund för bestämmande av strategin. Ett annat synsätt som kan ge en mer detaljerad bild av företagets unika resurser och förmågor är det så kallade resursbaserade synsättet.

3.4 Det resursbaserade synsättet och kärnkompetens

3.4.1 Det resursbaserade synsättet

Nyckelfaktorer för framgång påverkar företagets strategiutformning delvis på grund av externa förhållanden. Det resursbaserade synsättet² gör tvärtom och ger möjlighet till utformning av strategier utifrån interna förhållanden inom företaget genom att ta hänsyn till vilka resurser och kapaciteter som varje enskilt företag besitter. Enligt detta synsätt är företagets resurser och förmågor de *primärt* bestämmande faktorerna i utformningen av strategin (Grant, 2002, s. 132-133). Utifrån detta synsätt kan man därmed finna förklaringar till varför två företag inom samma bransch kan ha två vitt skilda affärsstrategier trots identiska externa förutsättningar.

Enligt denna teori ligger inte nyckeln till framgång i att implementera en viss strategi lämplig för branschen, utan i att skapa en unik strategi genom att utnyttja och förstärka de *unikheter* som är förknippade med företaget. Resurserna inom företaget delas in i grupper enligt tabell 3.2 (Grant, 2002, s. 137-139).

Tabell 3.2 Indelning av och exempel på resurser inom företaget.

Materiella	Immateriella	Humankapital
Finansiella	Teknologi	Förmågor/kunnande
Fysiska	Varumärke	Kommunikation och samarbete
	Kultur	Motivation

Beroende på vilka resurser och förmågor ett företag besitter kan det skapas olika grader av konkurrensfördelar. Vilken betydelse de olika resurserna och förmågorna har kan studeras med hjälp av *VRIO*-modellen som undersöker om en resurs är: *värdefull* (Valuable), *ovanlig* (Rare), *imiterbar* (Imitable) och hur väl den är *organiserad* (Organized). Följderna av att besitta olika sorters resurser visas i tabell 3.3. En resurs som uppfyller samtliga fyra egenskaper kan ge ett företag en varaktig konkurrensfördel. Att endast besitta resurser som uppfyller en del av egenskaperna kan ge företaget tillfälliga konkurrensfördelar eller eventuellt innebära att de står i paritet med sina konkurrenter. Om ett företag skulle sakna en resurs som är nödvändig för att konkurrera i branschen har företaget en direkt konkurrensnackdel. Ett exempel som kan nämnas är den vanliga fasta telefonen. Denna är en värdefull resurs för företag, men den är inte ovanlig eller svårimiterbar, och således behövs en telefon för att vara konkurrenskraftig och stå i paritet med konkurrenterna. Om telefonen däremot saknas har företaget en konkurrensnackdel (Barney, 1996).

² I engelska källlitteraturen kallad RBV – The Resource-based View.

Tabell 3.3 Resultatet av att besitta olika sorterade resurser enligt VRIO-modellen.

Värdefull?	Ovanlig?	Imiterbar?	Organiserad?	Konkurrensföljd
nej	--	--	nej	Konkurrensnackdel
ja	nej	--	↑ ↓	Konkurrensparitet
ja	ja	nej		Temporär konkurrensfördel
ja	ja	ja	ja	Långvarig konkurrensfördel

Källa: Barney, 1996.

3.4.2 Kärnkompetens

Ett företags framgång beror inte enbart på hur väl varje enhet inom företaget fungerar, utan även till stor del på hur de olika delarna inom värdekedjan koordineras (Kotler *et al*, 2002, s. 399). Den del av värdekedjan som utgör företagets fundamentala grund till prestation och för att kunna konkurrera kallas för kärnkompetensen. Kärnkompetensen bestäms inte utifrån de absoluta förmågor ett företag har utan i *förhållande* till andra företag inom branschen (Grant, 2002, s. 145).

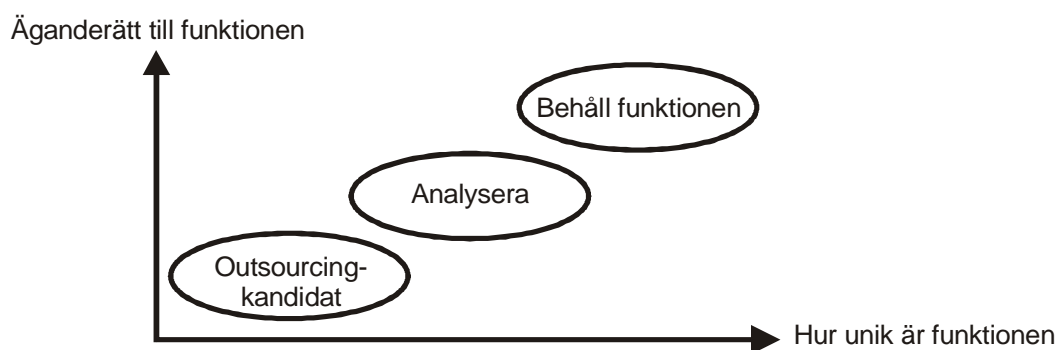
Strategiska motiv till outsourcing kan, som skrevs i inledningen, vara att fokus ska ligga på företagets kärnverksamhet och allt som inte adderar kundvärde på detta huvudområde ska läggas ut på andra företag som kan göra det bättre. Då spelar det enligt vissa författare egentligen ingen roll om den outsourcade verksamheten traditionellt sett varit en stark del i företaget (Quinn & Hilmer, 1994) och under vissa förhållanden är det till och med positivt att outsourca delar av kärnverksamheten (Baden-Fuller *et. al.*, 2000).

Andra författare har svårt att se de stora vinster, både strategiskt och kostnadseffektivt, en sådan omfattande outsourcing ger. En av dem är Hendry (1995) som hävdar att de positiva effekterna av outsourcing blivit så uppförstorade i litteraturen att de har dolt de associerade kostnaderna som automatiskt kommer med utkontrakteringen. Även Hamel och Prahalads (1990) inflytelserika artikel om vikten att fokusera på kärnverksamheten tar upp denna risk. De skriver att det är lätt att man "kastar ut barnet med badvattnet", vilket innebär att det är lätt att man förlorar kärnkompetenser i outsourcingarbetet om inte tillräckligt noggranna analyser av beslutet görs.

Förutom svårigheten att avgöra hur stor del av verksamheten, och eventuellt även kärnverksamheten, ett företag ska outsourca finns även svårigheten i att avgöra vad som egentligen är företagets kärnverksamhet. Enligt Hamel och Prahalad ska tre kännetecken finnas för att en funktion ska ses som en del av kärnverksamheten. Först och främst ska den ge potential att gå in på flera marknader och ha flera olika produk-

ter. En kärnkompetens ska även ge ett viktigt bidrag till slutprodukten i form av förädlingsvärde. Slutligen, och kanske viktigast, skall kärnkompetensen vara svår för konkurrenter att kopiera. Detta är speciellt viktigt i elektronikbranschen där tekniken ofta inte är så svår att kopiera, men där till exempel forskning och produktionssystem har speciella organisations- och lärandemönster som är svåra att efterlikna. Författarna menar vidare att företag måste se skillnad på vad som är kärnan och vad som bara är en kompetens, eftersom ett företag sällan har kärnkompetenser på mer än ett eller två områden. Däremot är det viktigt att veta vad det finns för resurser inom företaget i övrigt så att analys kan göras på ett tidigt stadium och visa vad som kan bli viktiga kompetenser att utveckla för framtiden (Hamel & Prahalad, 1990, s. 83-84).

Gottfredson *et al* har utformat en modell som påvisar likheterna mellan kärnkompetens och det resursbaserade synsättet. Modellen visas i figur 3.4 där det framgår hur forskarna anser att outsourcing ska hanteras. Finns det en unik funktion inom företaget så ska denna funktion tas väl tillvara och utnyttjas för att skapa konkurrensfördelar. Även om ett område kan anses ligga inom företaget kärnkompetens kanske outsourcing av den delen ändå kan bli aktuell om den inte är speciell i något specifikt avseende. Företaget hamnar då endast i paritet med andra företag och tjänar inget på att ha kvar funktionen.



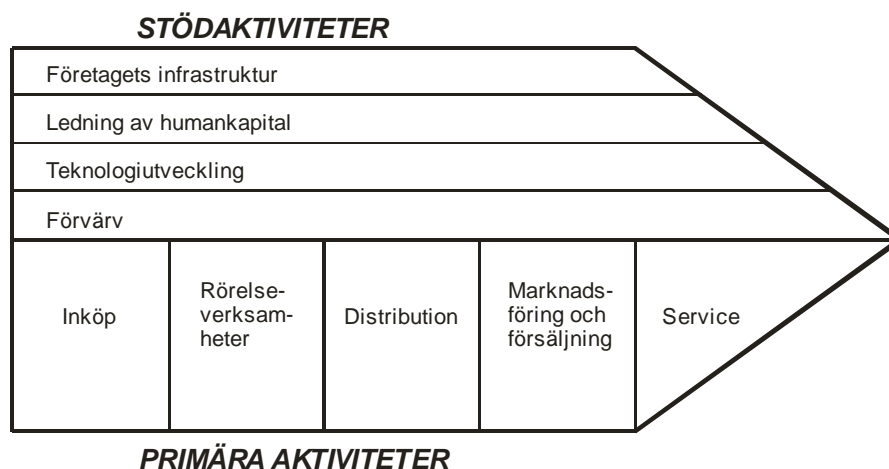
Figur 3.4 Koppling mellan kärnkompetens och det resursbaserade synsättet.

Källa: Gottfredson *et al*, 2005, s. 138

3.5 Värdekedjan

För att ge en tydligare bild över de aktiviteter och processer som kan outsourcas och för att kunna koppla detta till tidigare teorier kan modellen över företaget värdekedja användas. Modellen utgör en central del i denna uppsats när det studeras processer som outsourcas då den illustrerar hur de olika processerna inom företaget hänger ihop och adderar värde till kunderna, både direkt och indirekt. Värdekedjan utgörs av aktiviteter som går från de första stadierna i skapandet av nya produkter, som ofta består av forskning och utveckling, vidare genom värdekedjan till marknadsföring

och service åt befintliga kunder. I värdekedjan görs skillnad mellan primära aktiviteter och stödaktiviteter. De primära aktiviteterna är de som utgör ett direkt värde gentemot kunderna i slutändan medan stödaktiviteterna är till för att stödja de primära aktiviteterna (Grant, 2002, 146-148). En generell bild över hur värdekedjan kan se ut visas i figur 3.5.



Figur 3.5 Värdekedjan med exempel på primära och stödande aktiviteter.

Källa: Porter, 1985, s. 37.

Då uppsatsen fokuserar på produktion av mobiltelefoner är den del av värdekedjan som ingår under rörelseverksamheter mest intressant. Mindre fokus kommer att ligga på de närliggande aktiviteterna inköp och distribution. Eftersom de sekundära aktiviteterna och då speciellt teknologiutveckling är viktiga i mobiltelefonbranschen måste även dessa tas hänsyn till.

Konceptet med värdekedjan bygger på att företag ska utforska vilka kostnader och prestationer som råder i varje värdeadderande steg för att optimera kedjan och nå förbättringar. I detta ingår även det relativa tänkandet att bedöma företagets prestationer *i förhållande* till konkurrenterna. De enskilda aktiviteterna var för sig är alltså en faktor som måste analyseras men även koordineringen mellan de olika aktiviteterna är även det en viktig faktor, inte minst när man diskuterar olika outsourcingbeslut. Risker är annars att det fokuseras på att varje enskild enhet ska prestera optimalt utan att ta hänsyn andra enheter och således även vad detta innebär för slutprodukten och den totala värdekedjan. En produktionsenhet skulle kanske kunna förbättra sin egen effektivitet genom att minska kraven på kvalitet i tillverkningen vilket skulle kunna slå tillbaka i den sista processen i värdekedjan – service (Kotler *et al*, 2002, s. 398-399).

Problemet med att olika enheter kan ha olika intressen kan vara en kärnfråga då det kommer till outsourcing. Företag som outsource till konkurrerar med andra företag som alla vill bli det utvalda företaget när en partner står i begrepp att outsource. För att hitta en partner kan då konkurrens om pris och andra hårda faktorer ha stor inverkan, men att överblicka hur väl samarbetet kommer att fortgå på förhand kan vara

svårt. Enligt Kotler *et al* bör företag, för att komma tillrätta med problem liknande dessa, fokusera på styrningen av företagets kärnprocesser vilka inkluderar följande processer: produktutvecklings-, inventerings-, order-till-betalnings- och kundserviceprocessen (2002, s. 399-400). På detta sätt framgår det hur viktigt det är för företag som ska lyckas med framgångsrik outsourcing dels att kunna analysera sin egen verksamhet för att ta reda på vad kärnkompetenserna består av och även att på ett framgångsrikt sätt koordinera dessa med varandra och även med kringverksamheten.

4 Empiri

Detta kapitel baseras på intervjuer gjorda hos de aktuella företagen och även sekundärdata kommer att presenteras. De områden som i huvudsak behandlas berör företagens affärsstrategier, produktionsstrategier och outsourcingstrategier. Kapitlet kommer dock att inledas med en övergripande presentation av branschen.

4.1 Mobiltelefonbranschen

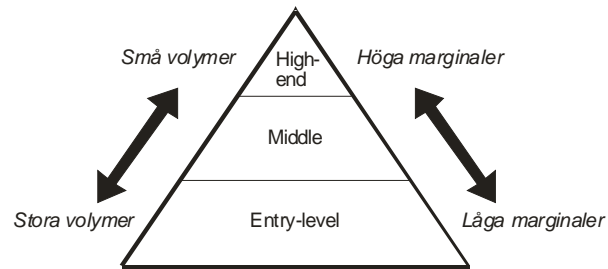
Tillverkning av mobiltelefoner är en process som står under kontinuerlig förändring då tekniken inuti mobiltelefonerna ständigt förändras och nya tekniska innovationer ska implementeras. Även produktionen påverkas således och olika företag inom branschen har olika syn på hur den mest kostnadseffektiva produktionen ska utföras i en bransch i ständig förändring.

Mobiltelefonbranschen är unik vad gäller tillverkningsvolym. Vissa aktörer tillverkar cirka 150 miljoner telefoner per år och det finns ingen annan elektronisk produkt som ens kommer i närheten av dessa dimensioner. Som exempel kan nämnas digitalkameror där det tillverkas runt 10 miljoner per år. För högsäljande produkter hos Sony Ericsson kan det ofta handla om mer än 10 miljoner sålda enheter och många av konkurrenterna har ännu högre siffror än så under produktens hela livscykel (Nelson, Sony Ericsson, intervju)³.

4.1.1 Teknologi

Det finns tre olika teknologiska segment i mobiltelefonindustrin. Dessa kallas för high-end-, middle- och entry-level-segment. High-end-segmentet kännetecknas av produkter med hög grad av teknologisk komplexitet med den senaste tekniken och flera olika funktioner. Entry-level-segmentet innebär enkla, billiga och standardiserade produkter där kostsamma funktioner har tagits bort. Middle innebär, som namnet antyder, ett mellanting mellan high-end och entry-level. Entry-level kännetecknas av låga marginaler, stora volymer, hög konkurrens och låg grad av differentiering. I high-end gäller i princip det motsatta med högre marginaler, mindre volymer och en ökad grad av differentiering (Nelson, Sony Ericsson). De tre olika segmenten illustreras i figur 4.1.

³ Joakim Nelson är ansvarig för strategifrågor hos Sony Ericsson.



Figur 4.1 De tre olika segmenten för mobiltelefoner baserade på teknologinivån.

Telefoner på entry-level har i många avseenden en längre livstid än high-end på marknaden, även om det finns undantag med att även högre segments telefoner kan hålla längre om man hittar bra kompromisser mellan telefonens olika egenskaper. 2-2,5 år kan anses som en lång livstid för en produkt i mobiltelefonbranschen. Däremot kan plattformen som telefonen bygger på användas längre genom att man återanvänder produkter vid utvecklingen av nya mobiler (Nelson, Sony Ericsson). I snitt lever en produkt på marknaden i ett år (Ekengren & Hovstadius, Sony Ericsson)⁴.

4.1.2 Livscyklar

I takt med ökad konkurrens och teknologisk utveckling har mobiltelefoners produktlivscyklar kommit att förändras. Ett fenomen som visat sig uppträda i mobiltelefonbranschen på senare år är att produktlivscyklerna blir allt kortare. Även volymen ökar och minskar allt snabbare vilket har gett brantare lutning på produktlivscykelkurvan i tillväxt och nedgångsfasen. På grund av detta har även riskerna vid tillverkningen ökat. Tidigare behövde företagen inte bygga upp så stora volymer på en gång utan kunde lättare planera och anpassa produktionen efterhand till efterfrågan, men idag är det svårare och det kan vara farligt att överskatta efterfrågan och riskera ett överskott av produkter som blir svåra att sälja (Ekengren & Hovstadius, Sony Ericsson, intervju).

I början av en produkts livscykel med de allra första modellerna som tillverkas kan marginalerna vara riktigt dåliga. Dessa modeller tillverkas mer i syfte att visa upp att företaget ligger långt framme i utvecklingen än för att tjäna pengar, även om produkterna inte alltid blir så bra och kan ha kvalitetsproblem innan standarderna har hunnit mogna. I takt med att produkterna mognar ökar marginalerna trots fortsatt hög innovationsnivå (Nelson, Sony Ericsson).

Det finns två aspekter att ta hänsyn till vid outsourcing av produkter i mognare stadi-er. Dels har produkten hunnit bli en standardvara bestående av standardkomponenter vilket innebär att det finns flera som har möjlighet och rätt resurser för att tillverka

⁴ Jörgen Ekengren, director business planning & control, ansvarar för outsourcing på Sony Ericsson. Claes Hovstadius, business manager, arbetar med industrialiseringsfrågor på Sony Ericsson.

produkten. Samtidigt sjunker även marginalerna ju mer mogen produkten blir vilket innebär att det blir allt svårare att outsourca när flera aktörer ska vara med och ha del av en redan liten marginal (Nelson, Sony Ericsson).

4.1.3 Nyckelfaktorer till framgång

För att lyckas inom mobiltelefonbranschen måste man tillverka telefoner som folk vill ha. Att utröna vad folk efterfrågar är inte alltid så enkelt, speciellt inte eftersom att inom begreppet ”folk” ingår människor med en mängd olika preferenser och faktorer att ta hänsyn till. Det finns människor med hörselproblem och andra former av handikapp och folk boende i vissa länder har olika krav jämfört med folk i andra. Beroende på geografiska marknader kan det även finnas krav på mobiltelefonerna i avseende på till exempel larmnummer och positioneringskrav. De olika regionala marknaderna har helt olika förutsättningar vad gäller till exempel frekvensband och för vissa länder gäller även helt olika standarder. Även operatörerna har stor makt och kan även de ställa egna krav på mobiltelefonstillverkarna. Som exempel anger Joakim Nelson att Vodafone har mer än 4000 olika krav på Sony Ericssons mobiltelefoner som de måste uppfylla. Sedan har i sin tur Orange sina krav och andra operatörer sina krav. För att tillverka en telefon måste man således ta ställning till frågor som vilket marknadssegment man riktar sig till, vilka frekvenser, vilka regler som gäller på den aktuella marknaden, miljökrav på batterier, operatörernas krav och så vidare, vilket gör att marknaden blir mer och mer komplex. Detta innebär att det blir svårare för mobiltelefonstillverkarna att anpassa sig till alla krav, men det kan även hålla nya konkurrenter borta då det blir svårare för dessa att slå sig in på marknaden. Detta är problem som drabbar alla tillverkare lika hårt och ett problem som alla måste ta hänsyn till redan i ett tidigt stadium i tillverkningsprocessen. Det finns även vissa aktörer som har valt att inrikta sig mer på vissa specifika marknader som till exempel Alcatel i Frankrike och Motorola som alltid varit väldigt starka i USA, vilket gjort dem mer bekanta med kravbilderna på dessa platser (Nelson, Sony Ericsson). Förmågan att kunna anpassa sig efter alla dessa krav som ställs på mobiltelefonstillverkare blir således en viktig faktor till förmågan att kunna nå framgång.

Vilken roll outsourcing spelar för att vinna konkurrensfördelar inom branschen är inte helt lätt att utröna när vi har diskuterat med analytiker. Ett återkommande argument varför vissa tillverkare outsourcar mycket, medan till exempel Nokia är mer restriktiva, är enligt Jan Dworsky⁵ (Handelsbanken) och Mikael Thörnvall⁶ (Dagens Industri) att Nokia har helt andra skalfördelar än sina konkurrenter. De väljer att inte tillverka en modell om den inte kan tänkas komma upp i över en miljon exemplar. Eftersom detta inte kan göras av de mindre företagen behöver de outsourca en större andel av sin produktion för att få till stånd kostnadsfördelar. Men det finns även källor som talar emot detta och pekar på andra faktorer som ligger bakom valet av outsourcing

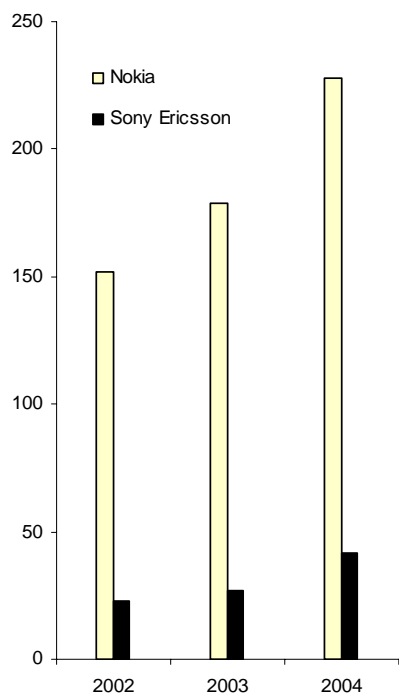
⁵ Jan Dworsky, telekomanalytiker på Handelsbanken.

⁶ Mikael Thörnvall, ekonomijournalist på Dagens Industri.

strategi. ”Skalfördelar spelar ingen roll, det handlar om strategi och vad de benämner som sin kärnkompetens” (Nordman-Knutsson, Öhman)⁷. Helena Nordman-Knutsson menar istället att anledningen till Nokias outsourcingstrategi är att de vill ha full kontroll över sin värdekedja.

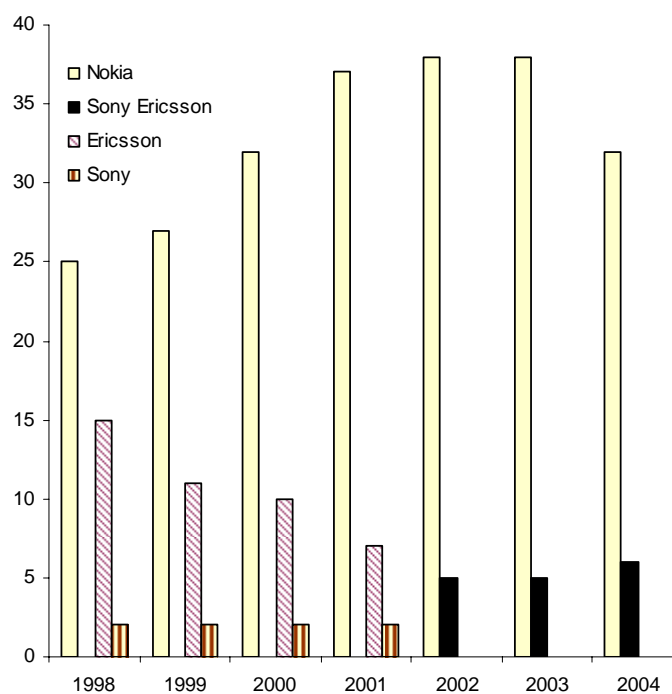
Ett exempel som kan illustrera att det inte alltid är skalfördelar som är den viktigaste faktorn vid outsourcing är Siemens som har valt att outsource de högre nivåerna och behålla entry-level inom företaget trots att de har ungefär lika stor marknadsandel som Sony Ericsson (Nelson, Sony Ericsson). Nu har det även visat sig att det inte gått bra för Siemens, och om detta har ett samband med deras outsourcingstrategi skulle kunna vara intressant att studera men ligger utanför syftet med denna uppsats.

För att ge en bild över hur stor skillnad det är mellan Nokia och Sony Ericsson illustreras i figur 4.2 och 4.3 de respektive företagens försäljning och marknadsandelar under de senaste åren.



Figur 4.2 Antal sålda telefoner (miljoner) för Nokia och Sony Ericsson mellan åren 2002 till 2004.

Källa: Nokias och Ericssons årsrapporter samt Sigurdsson, 2004.



Figur 4.3 Marknadsandelar (procent) för Nokia, Sony Ericsson, Ericsson och Sony mellan åren 1998 till 2004.

⁷ Helena Nordman-Knutsson, telekomanalytiker på Öhman Fondkommission.

4.1.4 Framtid

Intervjuerna som gjorts med analytiker pekar alla åt ett liknande framtidsscenario där marginalerna kommer att krympa och volymkraven kommer att öka för att nå lönsamhet. De tror att tillväxten av mobiltelefonförsäljningen kommer att minska och att genomsnittspriserna kommer att fortsätta falla (Dworsky, Handelsbanken och Thörnvall, Dagens Industri). Nordman-Knutsson uttrycker det på följande sätt (Öhman):

Ska det vara tillväxt är det entry-level-segmentet som gäller. [...] Integrationen med handdatorer och mediamobiler kommer att bli viktigare. [...] Mobiltelefonföretagarna måste komma upp i minst 10-15 % marknadsandel för att klara sig.

4.2 Sony Ericsson

Företaget Ericsson grundades 1876 av Lars Magnus Ericsson och är idag verksamt i över 140 länder. Företaget är världens största leverantör av mobilsystem och cirka 40 % av alla världens mobiltelefonsamtal går genom system utvecklade av Ericsson (Ericsson, hemsida). Ericsson stod även tidigare för mobiltelefonverksamheten men denna lades år 2001 ut på dotterbolaget Sony Ericsson⁸ som ägs till lika delar av Ericsson och japanska Sony med huvudkontor i London (Sony Ericsson, hemsida).

Ericsson och Sony insåg att de inte skulle lyckas uppnå önskad lönsamhet med den styrform företagen hade på sina mobiltelefonverksamheter. Därför inledde de år 2000 samtal om att slå ihop sina respektive enheter. Ericssons mobiltelefonverksamhet förlorade stora pengar med en förlust på 16,2 miljarder kronor år 2000 och verkade svår att få på fötter igen. Sonys läge var inte mycket bättre. De hade svårigheter med att etablera sig på den globala mobiltelefonmarknaden och sålde mest sina telefoner hemma i Japan. Ericsson och Sony såg dock potentialen i varandras verksamheter. Ericsson var den tredje största försäljaren av mobiltelefoner och var en av de ledande vad gällde ny teknik inuti telefonerna. Sony hade ett stort kunnande inom hemelektronik, ett starkt varumärke och skicklighet i industridesign som var värt mycket. Under 2001 fördjupades samtalen och på hösten bestämdes att en sammanslagning skulle ske och ett gemensamt bolag bildades under namnet Sony Ericsson. Ambitionen för det nya bolaget var att bli marknadsledande och snabbt vinna tillbaka de marknadsandelar de hade förlorat under förluståren fram till år 2000 (Sigurdsson, 2004).

Skillnaden mellan företagen var i många avseenden stor, där en av de största skillnaderna gällde produktionen. Ericsson hade en kort tid innan sammanslagningen outso-

⁸ Då uppsatsen behandlar outsourcing både före och efter år 2001 kommer även Ericsson att användas som studieobjekt. Sonys mobiltelefonverksamhet före denna tidpunkt var jämförelsevis marginell vilket gör att mindre vikt kommer att fästas vid deras verksamhet.

urcat i stort sett hela sin produktion av mobiltelefoner till Flextronics, medan Sony fortfarande tillverkade det mesta internt. Ytterligare svårigheter uppstod gällande äganderätten till mobilens plattform, EMP⁹. Hur mycket personal vart företag skulle ställa upp med var också en kärnfråga. Dessa frågor löstes genom att Sony bidrog med 1500 personer till det nya bolaget och Ericsson med 3000. Personalen från Sony fick chefspositioner över funktioner som rörde produktionsvärdekedjan och Ericsson-personalen fick bland annat ansvar för human resources. Äganderätten för EMP stannade kvar hos Ericsson och Sony Ericsson fick licens för att använda tekniken. Problemen gällande produktionen var svårare att lösa snabbt då Ericsson hade långsiktiga kontrakt med sina EMS¹⁰, vilka är företag som erbjuder tjänster för att hantera delar av produktionsvärdekedjan. Detta löstes genom att telefonerna initialt tillverkades, inte bara hos Ericssons EMS, utan även i Sonys fabriker och i en samägd fabrik i Kina. Före detta Sony-personal fick ansvar för att skapa en bättre produktion eftersom, som Sigurdsson skriver i sin rapport om samgåendet (2004, s. 39):

Logistik kräver en blick för detaljer vilket inte existerade i Ericssons konsumentproduktsenhet. Det är en trist aktivitet, men extremt viktig eftersom det inte bara är av signifikans att vara bäst utan även att vara i tid. Att inte vara i tid vid till exempel en lastkaj kan försena leveransen betydligt. Ericsson kan ha förlorat mycket viktig produktionskunskap i och med att de outsourcade till Flextronics och andra EMS-företag.

Enligt Sigurdsson (2004, s. 39) hade Ericsson bristande kunskap om inköp och produktion vilket gjorde den här delen av värdekedjan väldigt ineffektiv. Sigurdsson hävdar vidare att innovativa företag måste vara duktiga i produktionsprocessen och det är speciellt viktigt då det gäller att snabbt gå från låga testproduktionsvolymerna till massproduktion. Flera av de analytiker som har kontaktats instämmer i kritiken av Sony Ericssons hanterande av värdekedjan (till exempel Nordman-Knutsson, Öhman).

4.2.1 Affärsstrategi

Sony Ericssons affärsstrategi bygger mycket på Ericssons ursprungliga strategi att vara drivande när det gällde den teknologiska utvecklingen och implementeringen av denna. När Ericsson blev Sony Ericsson flyttades fokus från de rent teknologiska innovationerna i telefonen till användningen av dem (Ekengren & Hovstadius, Sony Ericsson).

Sony Ericssons VD Miles Flint berättar i en intervju med Ny Teknik (Ahlbom, 2004) att det som företagsledningen jobbat mest intensivt med under hösten 2004 var att få ordning på logistiken och mobiloperatörerna. Han trodde då att försäljningen av T610

⁹ Frågan om intellektuella rättigheter handlade om hur mycket personal respektive företag skulle ta med sig till det nya företaget och EMP (Ericsson Mobile Plattform) är den modell som mobiltelefonen är uppbyggd kring. Denna modell är uppbyggd av Ericsson som licensierar plattformen även till andra mobiltelefonstillverkare som LG och Samsung.

¹⁰ EMS – Electronic Manufacturing Services.

hade kunnat bli betydligt större om det inte hade varit för alla problem med underleverantörer och logistik som uppstod. Operatörerna är även de ett problematiskt område eftersom de är så starka. 70 % av all mobiltelefonförsäljning i världen sker nämligen genom dem och deras inflytande på produktionen har ökat betydligt. Enligt Miles Flint vill de numera inte bara ha sin logotyp på mobilen utan även *"kundanpassad programvara, egna gränssnitt, egna kvalitets- och leveranskrav, samt bestämma paketeringen"* (Ahlbom, 2004). Som konstaterades tidigare i detta kapitel har Vodafone över 4000 krav på mobiltelefonerna som de köper in av Sony Ericsson. De vill till exempel inte att programvaran i de telefoner som säljs med abonnemanget Vodafone Live ska se ut som vanliga Sony Ericsson-telefoner när mobiltelefonen startas, utan det ska helt och hållet vara Vodafones eget gränssnitt och funktioner (Nelson, Sony Ericsson). Mats Lindoff, forskning och utvecklingschef på Sony Ericsson säger i en intervju med Ny Teknik, att om operatörerna ska subventionera deras mobiler måste även Sony Ericsson möta motkraven som då kommer. Han anser också att samgåendet med Sony har stärkt företagets position gentemot operatörerna eftersom de nu är bättre på att ge kunderna det de vill ha (Ahlbom, 2004).

Sony Ericsson har en relativt begränsad produktbredd om man jämför med andra konkurrenter. Sony Ericsson har cirka 10-12 nya produkter ute på marknaden per år om man jämför med Nokia som har runt 60 stycken. Detta leder till att Sony Ericsson har valt en strategi vid val av produktportfölj att vara så heltäckande som möjligt. Med begränsad bredd är det svårare att tillverka olika produkter som specifikt ska passa olika marknadssegment och man får istället inrikta sig mer på att göra den bästa möjliga kombinationen av de olika produkttegenskaperna i flera olika modeller. Egenskaper som kan varieras berör områden såsom teknologi, batteritid, design och funktioner. På Sony Ericsson strävas det efter att nå en bra kompromiss för att på så sätt kunna nå så många människor som möjligt (Nelson, Sony Ericsson).

4.2.2 Produktionsstrategi

Sony Ericssons produkter befinner sig främst i de två övre segmenten i teknologipyramiden som visades i figur 4.1, men strävar efter att ta en större del av entry-level-segmentet. Detta ses som det enda sättet att kunna utöka kundbasen. I princip all expansion från idag till år 2008 kommer att ske i entry-level-segmentet (telefoner som kostar under 100 €) och Sony Ericsson räknar med att de två övre segmenten i princip kommer att stagnera. I Europa, Japan och USA förväntas en väldigt svag tillväxt och det är istället i Latinamerika, Indien, Kina och Asien generellt där den stora tillväxten förväntas vara. Sony Ericsson har ändå en förhållandevis hög marknadsandel i de två övre segmenten med en andel på 7-8 % av totalmarknaden. Samtidigt är det en avvägning hur långt ner i de billigaste segmenten man vill gå. För att kunna konkurrera med de billigaste telefonerna måste man i princip ha en perfekt värdekedja med låga kostnader och får man kvalitetsproblem kan det ge svåra konsekvenser till följd av de låga marginalerna. Joakim Nelson uttrycker det som *"väljer man att konkurrera om pris måste man vara bäst på kostnader"*. Man måste alltså

vara försiktig om man konkurrerar allra längst ned i segmenten. Sony Ericsson har egentligen inga ambitioner om att konkurrera där, men de anser ändå att de måste ner en bit i entry-level för att möta konkurrensen. Ett sätt att utveckla billigare modeller är att utgå ifrån tidigare plattformar som ingått i de övre segmenten, skala bort de delar av telefonen som kostar mest pengar, skapa en ny design och så kommer telefonen att se ut som en ny produkt (Nelson, Sony Ericsson).

Risken med att tillverka telefoner för entry-level är att det rör sig om stora volymer och låga marginaler. Denna produktion kommer troligtvis att i linje med Sony Ericssons riskminimeringstänkande att outsourcas i framtiden. Det ligger även i linje med deras strategi att outsourca teknologi när den mognar och marginalerna minskar (Nelson, Sony Ericsson).

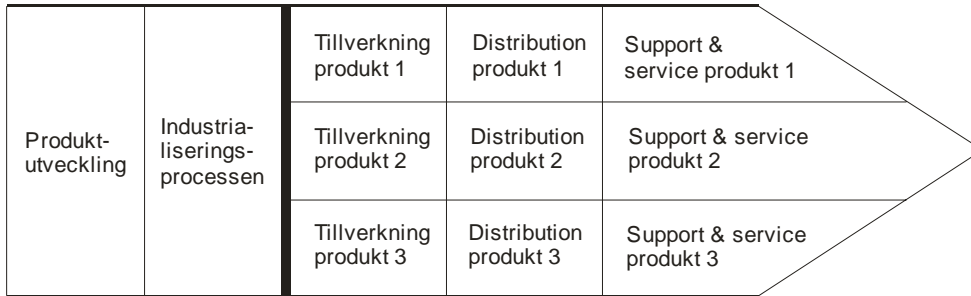
4.2.3 Outsourcingstrategi

Ericssons strategi gällande outsourcing var tidigare att lägga ut all volymproduktion på externa aktörer där det främsta syftet har varit att minska kostnaderna. Två andra skäl som har angetts var att minska risken för att ha stillastående fabriker beroende på variationer i produktionsvolym, samt att produktion inte tillhör företagets kärnkompetens. Ericssons outsourcing har varit omfattande om man jämför med konkurrenten Nokia som valt en betydligt försiktigare strategi (Ny Teknik, 2002, hemsida).

Ericssons outsourcing av mobiltelefonproduktion påbörjades under andra halvan av 90-talet och det var i princip allt som outsourcades. I efterhand har Sony Ericsson insett att en allt för stor del flyttades ut och har börjat insourca vissa delar verksamheten igen. Många av outsourcingbesluten gjordes förhastat då Ericsson hade stora lönsamhetskrav på sig från aktieägarna och gjorde allt för att få svarta siffror i bokslutet (Ekengren & Hovstadius, Sony Ericsson). Jan Dworsky från Handelsbanken hävdar att en viktig anledning till outsourcing i Sony Ericsson är att det är:

...viktigt att få ner tillverkningskostnader och ha en flexibilitet i produktion för att hantera många olika modeller med inte så stora volymer och ha en flexibilitet så att man kan skala upp och skala ner produkter beroende på hur försäljningen utvecklas där flexibilitet och cost är väldigt viktigt.

Principen för Sony Ericssons produktion kan modelleras med hjälp av den del av värdekedjan som berör produktionen. Denna illustreras i figur 4.2.

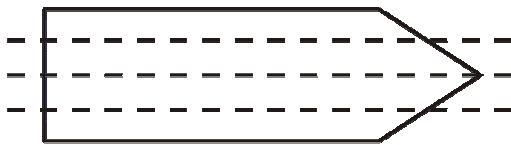


Figur 4.2 Sony Ericssons produktionsvärdekedja.

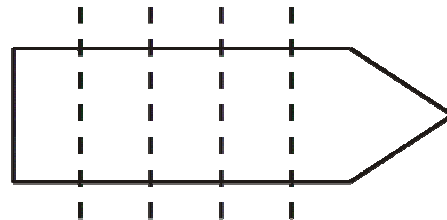
Sony Ericssons produktion sker idag endast i lågkostnadsländer och fabrikerna ligger framförallt i Kina, Malaysia, Brasilien och Mexico. Ungefär 10 % av kostnaden i en färdig produkt består av lön. Sony Ericsson sköter allting internt fram till tillverkningen av produkten. När en produktlinje outsourcas görs detta för hela produktlinjen till en partner. Tanken med detta är att partnern då ska kunna ta ett större helhetsansvar vilket även medför även att det går att göra kvalitets- och kostnadsjämförelser mellan företagen som Sony Ericsson samarbetar med. För att minimera sina risker outsourcas produktionslinjen till flera partners samtidigt. Alla strategiska beslut tas i Sverige och Sony Ericsson håller medvetet distansen till sina samarbetspartners när det gäller strategiska beslut. Outsourcingen i dagsläget sker främst av två anledningar:

- Kostnadsbesparingar
- Minimering av finansiella risker

För att komplettera sin horisontella outsourcingstrategi i värdekedjan arbetar Sony Ericsson vertikalt med sina underleverantörer. Detta betyder att en leverantör av en viss komponent levererar denna komponent till samtliga outsourcingpartners som behöver den (Ekengren & Hovstadius, Sony Ericsson). Principen för Sony Ericssons outsourcing och samarbete med underleverantörer illustreras med hjälp av värdekedjan i figur 4.3 och 4.4.



Figur 4.3 Sony Ericssons princip för outsourcing.



Figur 4.4 Sony Ericssons princip för samarbete med underleverantörer.

I den tidigare nämnda intervjun med Ny Teknik informerar Sony Ericssons VD Miles Flint vidare att han anser att företaget nu har fått en optimal blandning av egna produktionsställen och outsourcad verksamhet, men chefen för produktplanering, Rikko Sakaguchi, håller inte riktigt med. Han tycker istället att det skulle vara positivt med

ett större antal egna produktionsplatser eftersom de då skulle kunna planera produktionen bättre och agera snabbare. Dessutom tror han att den ökade produktionskompetens ett större antal egna fabriker skulle ge hade varit värdefullt då företaget har så komplexa produkter (Ahlbom, 2004).

Det som Sony Ericsson inte skulle kunna tänka sig att flytta ut till externa företag och även det som ses som kärnkompetensen är produktutvecklingen. Man syftar då inte på själva industridesignen utan själva konceptet om hur en mobiltelefon ska fungera, samt paketeringen av funktionerna. Produkterna är idag så komplexa att de aktörer som endast är producenter inte klarar av att tillverka en produkt endast utifrån givna specifikationer utan Sony Ericsson måste även vara delaktiga och hjälpa till under processens gång. Ett "black box"-tänkande där man tror att rätt sak skall komma ut på andra sidan av värdekedjan bara för att rätt sak stoppades in i början utan aktiv kontroll fungerar alltså inte. För att kontrollera sina partners använder Sony Ericsson olika nyckeltal som till exempel "yield" vilket innebär att de mäter vilken procentandel av telefonerna som klarar det första kvalitetstestet (Ekengren & Hovstadius, Sony Ericsson).

Då Sony Ericsson planerar en ny produkt ställs frågan om företaget har kapacitet att tillverka produkten själv eller om de har någon partner som kan tillverka den. Dessa beslut fattas på förhand i ett tidigt stadium av tillverkningsprocessen. Sony Ericsson har inte resurser och folk nog att kunna göra allting själv och då är det bättre att lägga ut produktionen på andra aktörer. Det finns inget enkelt svar på hur mycket man ska outsourca och Joakim Nelson upprepar flera gånger att en kombination antagligen är det optimala. Däremot kringprodukter som laddare, manualer och batterier till exempel läggs ofta ut på andra företag eftersom dessa är förhållandevis enkla och har ett lågt förädlingsvärde (Nelson, Sony Ericsson).

4.3 Nokia

När den nuvarande VD:n för Nokia, Jorma Ollila, år 1992 tillträdde sin post bestod Nokias huvudsakliga verksamhetsområden av fem delar. Dessa med tillhörande rörelseresultat visas i tabell 4.1 (Bruun, 1999).

Tabell 4.1 Nokias huvudsakliga verksamhetsområden år 1992.

Verksamhet	Rörelseresultat
Mobiltelefoner	+ 655
Telekommunikationer	+ 640
TV-tillverkning	- 1176
Kabel, maskin	+ 171
Övrigt	+ 139

Källa: Bruun, 1999, s.116

Då dessa siffror studerades stod det klart att TV-tillverkningen skulle bort och att det var mobiltelefoni som Nokia skulle fokusera på, även om det dröjde några år innan det i praktiken genomfördes. Ända fram till mitten på 90-talet tillverkade Nokia allt från toalettpapper och gummistövlar till kabel och mobiltelefoner innan fokuseringen på mobiltelefoni under Ollilas ledning blev klar. Nokia valde tidigt att fokusera på de digitala näten (GSM) och lade mindre fokus på de analoga (NMT i Norden) till skillnad från många andra inom branschen (Bruun, 1999). Nokia var år 1999 70 % mobiltelefoner och 30 procent nät mot Ericssons 30 % mobiltelefoner och 70 % nät (Bruun, 1999, s. 196).

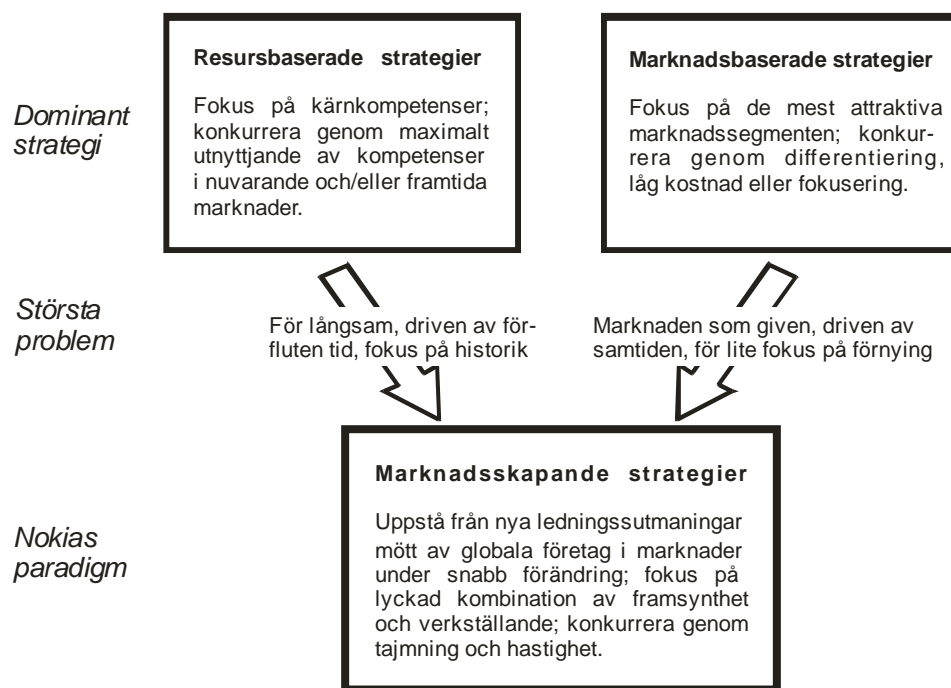
När Ollila presenterade den strategi Nokia skulle arbeta efter under hans ledning var ledorden decentraliserade organisationsenheter med betoning på lagarbete och företagaranda. Han framhöll att Nokia var tvunget att vara reaktionssnabbt och flexibelt. De skulle bli detta genom att ha en ständig inläring och hela tiden förbättra kunskaper och kvalitet (Häikiö, 2003, s. 141-142). Mellan åren 1992 till 1995 ökade Nokia sina marknadsandelar kraftigt. Från att ha varit en liten producent av mobiltelefoner som övriga tillverkare inte såg som någon större konkurrent knappade Nokia mer och mer in försprånget gentemot Ericsson och Motorola. Även börsvärdet följde efter, från början av 1993 till april 1999 hade Nokias börsvärde nästan hundrafaldigats (Bruun, 1999, s. 130).

Vad gäller varumärkesuppbyggnad har Nokia stått inför en större utmaning än vad många andra mobiltelefonstillverkare har gjort. Nokia som var känt för att tillverka en hel del olika sorters produkter var tidigare inte specifikt känt för sina mobiltelefoner och framförallt inte välkänt utanför Finland och Norden. Eftersom både Finland och Nokia länge var okända namn som betraktades med en viss misstro har företaget tvingats ösa miljarder efter miljarder i påkostad reklam för att skapa ett varumärke av Nokia (Bruun, 1999, s. 222).

4.3.1 Affärsstrategi

År 1999 visade Jorma Ollila för Finnish Strategic Society hur Nokia skulle lägga upp sina strategier för att möta en allt mer komplex och snabbt föränderlig marknad. Han

förklarade att Nokia skulle bygga upp ett eget managementparadigm som skulle klara nya dynamiska marknader. Det nya paradigmet byggde på den resursbaserade synen och Porters marknadsbaserade syn. Nokias ledning tyckte att det resursbaserade synsättet tog för lite hänsyn till den snabba förändringstakt som råder inom telekombranschen. De tyckte även att det marknadsbaserade synsättet hade stora brister eftersom marknaden tas för given. Nokia menade att det hela tiden skapas nya marknader inom mobilindustrin och då räcker det inte att titta på den befintliga marknaden för att lägga upp nya strategier. Därför konstruerade Nokia den marknadsskapande strategin¹¹ som är en blandning av de båda synsätten. I det egna synsättet ansåg sig Nokia vara tvunget att ha med tre viktiga faktorer som påverkade konkurrensfördelarna. För det första är det viktigt att ha ett nätverksperspektiv för att på så sätt snabbt lära sig de bästa tillvägagångssätten. För det andra kan ett ledande företag skapa nya och förändra gamla marknader genom att implementera nya idéer och strategier i produkter och organisationer. För det tredje menar Nokialedningen att konkurrensfördelar inte byggs på en framgångsfaktor. För att lyckas på dynamiska marknader krävs att företaget bygger på flera framgångsfaktorer samtidigt. Målet med Nokias marknadsskapande strategi är inte att få varaktiga konkurrensfördelar, utan att hela tiden få förnyade konkurrensfördelar. Enligt denna strategi är det viktigt att lyckas med analys och genomförande. Vilket i sin tur kräver tajming och snabbhet (Steinbock, 2001, s. 174-177). Modellen över Nokias marknadsskapande strategier illustreras i figur 4.5.



Figur 4.5 Nokias marknadsskapande strategier.

Källa: Steinbock, 2001, s. 176

¹¹ Fritt översatt från "market-making strategies".

I årsredovisningar för år 2001 står det att Nokias långsiktiga mål är att ha en marknadsandel på 40 % (Nokia, Årsredovisningen, 2002). Enligt den förre detta chefen för mobiltelefonheten Matti Alahuhta ska Nokia nå sina mål och skaffa sig konkurrensfördelar genom att fokusera på tre områden: produkter, varumärkesbyggnad och logistik (Haikiö, 2003, s. 202). Det är dessutom oerhört viktigt för Nokia att vara med på de stora operatörernas kampanjer eftersom det råder så stor prispress på marknaden och operatörerna säljer väldigt stora volymer vilket vi presenterade i samband med Sony Ericsson (Haikiö, 2003, s. 206-207).

Nokia försöker enligt Steinbock (2001) vinna konkurrensfördelar genom att köpa in nya teknologier som företaget vill ha i sin portfölj och skapa koalitioner med andra företag. Syftet med detta är, enligt Steinbock, att det skapar fem typer av vinster av vilka fyra är normala i branschen, men ett är unikt för Nokia. Vinsterna är för det första att få tillgång till expertis och intellektuellt kapital som är viktig i en snabbt ändrande kontext och för det andra större möjligheter till skalekonomi och inläring. Den tredje vinsten är att Nokia kan minska sina risker genom joint ventures och koalitioner och den fjärde fördelen som detta leder till är att konkurrenterna inte får för stor makt. Som exempel på denna fördel använder Steinbeck operativsystemföretaget Symbian som Nokia, Ericsson och några till mobilföretag startade för att inte Microsoft och Palm skulle bli lika mäktiga inom mobilområdet som de är inom person- respektive handdatorer. Den femte konkurrensfördelen fick Nokia genom att lyssna mer på kunderna och skapa kontakter med leverantörer av komponenter som kan leverera det som behövs för att kunden ska bli nöjd. De ger alltså kunden vad kunden vill ha. Detta till skillnad från de flesta av konkurrenterna som enligt Steinbeck är mer tekniskt innovativa och snarare försöker få kunden att förstå vad de vill ha genom att skapa ett behov istället för att svara på ett (Steinbock, 2001, s. 236-237).

Nokia försöker öka utbytet av sina leverantörer och samarbetspartners genom att hela tiden tänka långsiktigt i relationsuppbyggnaden. De menar att det måste finnas en långsiktighet så att förtroende skapas och gemensamma erfarenheter kan tas tillvara på bästa möjliga sätt. Dessa samarbeten bygger ofta på att högst konfidentiell information ska kunnas utbytas utan risk för informationsläckage. Nokia försöker få så bra relationer som möjligt genom att integrera personal och sin egen organisation så mycket som möjligt med leverantörens för att minska riskerna och öka utbytet (Ali-Yrkkö, 2001, s. 58).

Även på kundsidan arbetar Nokia efter en integrationsmodell. Genom att arbeta nära kundsegmentet kan företaget få bättre kunskap om vad som egentligen är värdefullt för kunderna. Nokia vill ha så detaljerade aktuella försäljningssiffror som möjligt över de olika områdena, både sina egna och konkurrenternas. På så sätt kan de vara bättre förberedda när efterfrågan svänger på olika produkter och marknader (Ali-Yrkkö, 2001, s. 60).

Då Nokia utvecklar nya modeller bygger dessa ofta på plattformar från tidigare modeller. Detta är ett effektivt sätt att öka effektiviteten i utvecklingen men innebär

samtidigt att det blir mindre skillnader mellan gamla och nya produkter (Nelson, Sony Ericsson).

4.3.2 Produktionsstrategi

År 1995 kom den stora boomen och efterfrågan av mobiltelefoner ökade kraftigt då mobiltelefonen gick från att vara en statuspryl till något som fanns i var mans ägo. Nokia saknade beredskap för att möta denna ökade efterfrågan och led brist på viktiga komponenter och flaskhalsar i produktionen uppstod (Bruun, 1999, s. 139). Den logistiska krisen gjorde att Nokia var tvunget att ta ett krafttag om produktionen. På så sätt byggde de upp en stark ledning av sin leverantörskedja som lade grunden till den starka tillväxt företaget senare genomgick. Bland annat halverades lagringstiden för färdiga varor, leverantörerna fick en viktigare roll och centraliserade system för tillgång och efterfrågan ersattes med regionala lagersystem. Nokias tillverkning effektiviserades med 40 % under ett år. Detta har resulterat i att vissa Nokiachefer, lite skämtsamt, ser mobiltelefonverksamheten som en storskalig logistikmanöver (Haikiö, 2003, kap. 13).

I oktober 1999 startade Nokia ett program kallat "Nokia Technology and Platform Management". Syftet med programmet var att Nokia skulle ha en så effektiv utveckling som möjligt och att tekniken som byggdes in i nya telefoner skulle bygga på en gemensam grund och på så sätt kan en applikation användas i flera telefoner. Detta tänkande går igen i många av företagets processer och som exempel kan nämnas att logistiken följer ett liknande mönster. Ett arbetssätt som fungerar bra tas fram och implementeras sedan i resten av verksamheten (Häikiö, 2003, s. 228-229).

Idag har Nokia egen produktion i Finland, Tyskland och USA och den största delen av outsourcingen sker till lågkostnadsländer. Transportkostnaderna är en viktig parameter vid beslut av placering av nya fabriker men viktigast tycker Nokia är att det skall finnas stor möjlighet till optimering och effektivisering. Möjligheten till detta anser de vara viktigare än outsourcing (Mester, Nokia, intervju)¹².

Eftersom standarder på olika marknader är problematiskt att hantera valde Nokia ett annat synsätt i sin tillverkning. Häikiö förklarar det på följande sätt (Haikiö, 2003, s. 229):

Organisationsstrukturen byggde på ett moduluppbyggt processbibliotek. Verksamheten delades upp i processer och beståndsdelar. En verksamhet bestod normalt av fem processer: upphandling, tillverkning, försäljning, planering och ledning/tillsyn. [...] De traditionella mobiltelefonerna hade tillverkats för befintliga frekvenser och standarder, exempelvis NMT och GSM. I och med att mobiltelefonen blev en massprodukt blev konsumenternas speciella krav viktigare än tekniken. Produktkategorier som byggde på användarnas behov blev viktigare än

¹² Jørn Mester, director sourcing, Nokia.

standarder. Nokias mål var att ta steget från det standardorienterade tänkandet till det produktionsorienterade.

Nokia med sina stora volymer och stora produktbredd har större möjlighet att få ett jämnare flöde i produktionen. Om en modell går dåligt kanske en annan går bra vilket jämnar ut variationer i tillverkningsprocessen. Om de då har samma komponenter som ingår i flera telefoner kan de få enorma stordriftsfördelar (Nelson, Sony Ericsson). Det är just inom produktionen som de analytiker vi talat med anser att Nokia har sina största kompetenser vilket gör att de även kan få bra marginaler på billiga entry-level-telefoner (Nordman-Knutsson, Öhman):

Sony Ericsson har mycket tekniskt kunnande och ser telefonen som ett system. För Nokia är det tillverkningen som är kärnan. [...] Nokias logistik och produktion gör dem överlägsna.

I slutet av 90-talet bedömde Nokia att en mobiltelefons kundlivscykel, alltså den tid en kund har en telefon innan personen köper en ny, var ungefär 25-30 månader och skulle bli kortare efterhand (Haikiö, 2003, s. 202). Därför är det viktigt att fånga upp återköpskunder och Nokia använder sig av ett tillvägagångssätt där de väntar ut marknaden och ser vad som efterfrågas innan de sätter in ny teknologi i sina telefoner. Det vill inte chansa med nya teknologier om de inte vet att försäljningssiffrorna blir bra (Ekengren & Hovstadius, Sony Ericsson).

4.3.3 Outsourcingstrategi

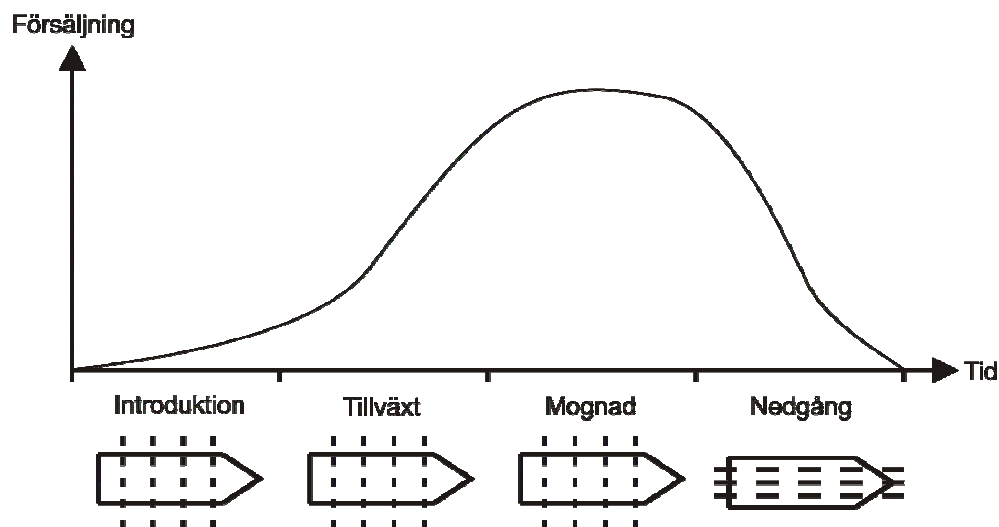
Redan vid planeringsstadiet av helt nya mobiltelefoner funderas det på Nokia över när och om det kan bli aktuellt med outsourcing. Nokia använder outsourcing främst vid följande tillfällen.

- Kapacitetsproblem (ökad efterfrågan)
- Avsaknad av kompetens (ny teknologi)
- Utrymmesbehov (tillverkning och lager)

Dessa tre är de vanligaste orsakerna till att Nokia använder sig av outsourcing vid sin produktion, men flexibilitet och kapacitetsstyrning är även de faktorer som Nokia anser som fördelar vid outsourcing. Några fasta bestämmelser om hur mycket och vad som skall outsourcas vid olika stadier i livscykeln har de inte, men när en produkt närmar sig nedgång väljer de oftast att lägga ut hela produktionen hos en trogen leverantör för att kunna koncentrera sig mer på sina nya produkter (Mester, Nokia).

En viss modell outsourcas aldrig helt från början av livscykeln och därför sker outsourcing enbart vertikalt i de avseenden där kompetens, utrymme eller kapacitet saknas. Horisontell outsourcing, det vill säga då hela produktionen av en viss modell outsour-

cas, sker då modellen har nått nedgångsstadiet av sin livscykel (Mester, Nokia). Detta illustreras i figur 4.6.



Figur 4.6 Om outsourcing krävs, väljer Nokia att outsourca vertikalt i de tre första stadierna och horisontellt i nedgångsstadiet.

Nokia har gått in i Kina med flertalet joint ventures och nära samarbete med myndigheter, men de har valt att inte lägga ut mer än 20 % av sin mobiltelefon-tillverkning till andra aktörer. Kräver en produkt mycket manuellt arbete väljer Nokia att outsourca detta till låglöneländer såsom Kina där arbetskraften är billig. Anledningen att de inte outsourcar mer är att effektivitet och kvalitetskontroll är väldigt viktigt. I samband med att de korta livscyklerna och höga volymer Nokia snabbt får upp anser de att produktionen sker mest kostnadseffektivt inom företagets egna väggar. Outsourcingen är mest ett redskap för att hantera överkapacitet som uppstår vid ökad efterfrågan och detta kommer troligtvis tillämpas mer i framtiden än vad som görs idag (Mester, Nokia & Haikiö, 2003, s. 237-238). Nokia kan i framtiden också tänka sig outsourca mer design och hela telefoner till ODM-företag¹³ vilka är företag som gör allt från design till produktion av mobiltelefoner under ett annat företags varumärke, detta för att skapa flexibilitet ifall telefonmarknaden ökar (Mester, Nokia).

Hos Nokias avdelning för mobiltelefoner ses tillverkningen av mobiltelefoner både som en kärnkompetens och en strategisk fördel. Till skillnad från andra mobiltelefon-tillverkare är det endast en liten del, cirka 20 %, av tillverkningen som är outsourcad till externa bolag vilket gör Nokia unikt (Mester, Nokia). Vad gäller partners har Nokia etablerat långsiktiga samarbeten med utvalda leverantörer. Dessa utvärderas på basis av ett flertal olika faktorer såsom vilka finansiella resurser de besitter för att kunna utöka produktionskapaciteten, system för kontroll, teknologiska förmågor och förmågor i kvalitetssystemet, tillverkning, leverantörssystem och så vidare. Förutom dessa faktorer gör Nokia även en bedömning av mjukare värden såsom attityder,

¹³ ODM – Original Design Manufacturer.

värderingar, visioner och mål (Bengtsson & Berggren, 2002). För att partners skall kunna ta över en hel produktionskedja av en mobiltelefon måste de ha varit underleverantörer många år och uppfylla ovanstående nämnda faktorer (Mester, Nokia). Nokia har aldrig gjort som flera av sina konkurrenter och börjat producera de flesta delarna av mobiltelefonen själva. Som exempel började Ericsson tillverka sin egna halvledare medan Nokia istället satsade på att bygga upp starka band med sina halvledarleverantörer. Denna modell använder Nokia på de flesta områden och genom att ha öppna standarder och många underleverantörer som har växt tillsammans med Nokia och ofta även tack vare dem. Det gör att de har stark förhandlingskraft mot sina underleverantörer vilket tvingar fram storskalighet och produktionsinnovationer för att bli del av Nokias leverantörsnätverk. Nokias förhandlingsstyrka har i vissa fall varit så stor att de marginaler som blivit kvar för tillverkarna inte har räckt till och många har fått problem med lönsamheten. Så samtidigt som Nokia har gjort flera av sina leverantörer till globala storföretag har de också fått inse att det sker efter Nokias spelregler (Steinbock, 2001, kap. 9).

Nokia inriktar sig inte på något speciellt segment men deras outsourcingstrategi varierar i de tre olika segmenten. I high-end sker ofta mer outsourcing jämfört med de övriga segmenten eftersom att Nokia inte har den kompetens och teknik som behövs. I entry-level är det oftast så enkla produkter att det inte är någon idé att tillverka själv (Mester, Nokia). Eftersom de olika segmenten har olika mål är det svårt att säga i vilket segment framtidens fokusering ligger (Mester, Nokia):

Det är bättre marginaler i high-end-telefonerna men det är entry-level-marknaden som ökar vilket gör att det är där man måste befinna sig för att kunna öka sin marknadsandel.

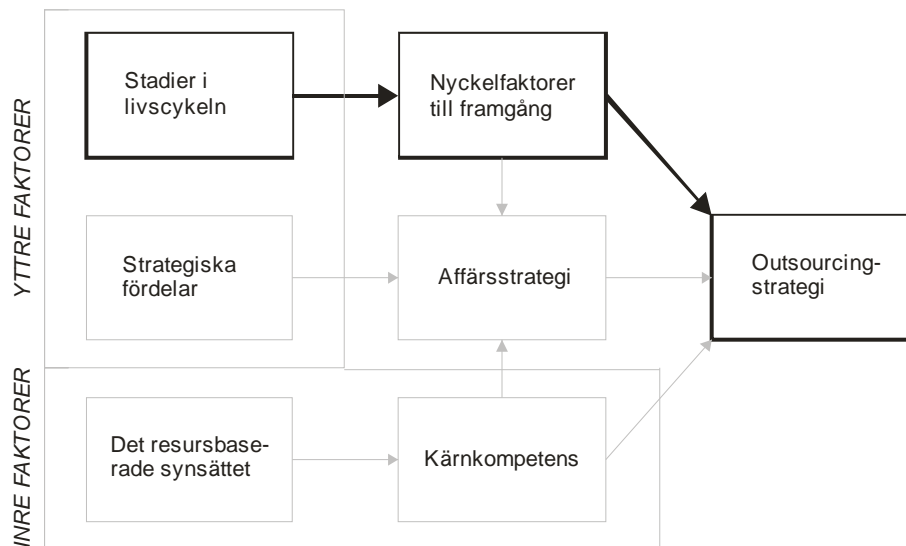
För att Nokia skall kunna ha en stor produktportfölj måste de ha hög flexibilitet och möjlighet att outsourca för att kunna introducera nya produkter snabbt. De har därför en god kontakt och insyn hos sina leverantörer och dess kapacitet. Nokia vill inte outsourca för mycket av sin produktion eftersom de är rädda för "black-box-effekten" som kan uppstå om kommunikationsproblem finns vilket i sin tur kan skada deras starka varumärke. Därför kräver Nokia alltid en stor genomskinlighet i produktionen hos sina leverantörer. Nokia är en stor spelare med stora skalfördelar, men om de outsourcar alltför stora volymer till sina leverantörer minskas deras förhandlingsstyrka där leverantörerna får skalfördelar vilket i sin tur ger Nokia sämre villkor. Även detta är en anledning till att Nokia inte outsourcar lika mycket som andra aktörer på marknaden (Mester, Nokia).

5 Analys

I analysen kommer det empiriska datamaterial som presenterats i kapitel 4 att analyseras med hjälp av de teorier och modeller som presenterats i kapitel 3. Den relevanta information som framkommit ur empirin kommer att presenteras kortfattat på de ställen den används i analysen. Analysen inleds med en diskussion om livscykeln som därefter övergår till strategin bakom outsourcing. Analysen avslutas med en diskussion om outsourcing ur ett affärsstrategiskt perspektiv.

5.1 Outsourcing över livscykeln

I kapitel 3 diskuterades att livscykeln ser olika ut beroende på hur noggrann indelning som görs av olika produkter, produktgrupper eller branscher. I detta kapitel kommer livscykeln att diskuteras utifrån olika indelningar genom att dels titta på hela mobiltelefonbranschen, enstaka mobiltelefonmodeller och den teknologi som mobiltelefonerna bygger på. Detta avsnitt kommer att fokusera på den del av den teoretiska referensramen, som presenterades i kapitel 3, som behandlar livscykeln med dess nyckelfaktorer till framgång, vilket illustreras i figur 5.1.



Figur 5.1 Den del av den teoretiska referensramen som är kopplad till livscykeln.

5.1.1 Branschlivscykeln

Flera hundra miljoner mobiltelefoner köps varje år och en stor del av kunderna är återköpskunder. Teknologerna standardiseras mer och mer vilket leder fram till att det är genom tilläggfunktioner mobiltelefonstillverkarna främst vinner på att vara innovativa. Mycket produktion har redan, och verkar i ännu större utsträckning i framtiden komma att flyttas till låglöneländer. Det har även blivit en allt hårdare priskonkurrens på marknaden vilket ses inte minst genom Sony Ericssons vilja att ta sig ner i entry-level-segmentet där mobiltelefoner säljs till låga marginaler. Vissa mobiltelefonstillverkare har gått riktigt dåligt i den tuffa konkurrens där bland annat Siemens får ses som ett typexempel. Även Ericssons sammanslagning med Sony kan ses som en följd av den allt hårdare konkurrensen. Ur detta resonemang och ur det empiriska material som presenterats i kapitel 4 kan således några kännetecken av branschen identifieras:

- Återköpskunder
- Ökad standardisering av teknologier
- Produktion flyttas till låglöneländer
- Priskonkurrens
- Utslagning

Då dessa angivna faktorer jämförs med vad som kännetecknar de olika stadierna i livscykeln, vilka angavs i tabell 3.1, går det att se att branschen verkar ha många kännetecken med *mognadsstadiet*. Detta resonemang gäller således om man syftar på livscykeln för hela mobiltelefonbranschen.

Enligt de nyckelfaktorer till framgång som diskuterats i kapitel 3 bör företagen i mognadsstadiet fokusera på kostnadseffektivitet vilket till exempel kan göras genom att utnyttja skalfördelar, låga inputkostnader och hög kvalitet. Detta stämmer väl överens med den bild av mobiltelefonbranschens utveckling som givits från de analytiker som intervjuats. Enligt telekomanalytikerna är det entry-level-segmenten som kommer att bli de viktigaste i framtiden då befolkningen i utvecklingsländer får råd att investera i mobiltelefoner. När företagsrepresentanter har intervjuats har dock inte detta framtidsscenario varit lika tydligt. De har snarare menat att det, i och för sig är inom entry-level-segmentet tillväxten kommer att ske, men att de strategiskt viktiga segmenten är de högre för att ha konkurrenskraft i längden.

De företag, vars strategier har följt nyckelfaktorer till framgång under de två första stadierna i branschlivscykeln, har även fått större marknadsandelar under dessa stadierna. Enligt teorin är framgångsfaktorn i introduktionsfasen produktutveckling och profilering av produkt och företag, medan den i tillväxtfasen handlar om logistik, process- och produktförbättringar, starkt varumärke och design anpassat för produktion. Ericsson har länge legat bra till inom forskning och utveckling vilket gjorde att de hade en ledande ställning på mobiltelefonmarknaden ända fram till slutet av 1990-talet. Företaget klarade inte av att hantera den stora volymökning som då hade sin topp, utan fick problem med logistik och design. Det var under denna tid som Nokia

blev marknadsledare. Nokia hade, tack vare sitt tidiga intåg tagit en stor del av marknaden, men de stod i skuggan av de större aktörerna, till exempel Motorola. I samband med den logistiska kris företaget hade i mitten på 1990-talet tog de ett krafttag med just de faktorer som är viktiga i tillväxtfasen vilket gjorde att de var väl förberedda när försäljningen av mobiltelefoner tog fart ordentligt.

Dessa faktorer leder, enligt nyckelfaktorerna till framgång, till att vi kommer att se mer outsourcing och kraftiga rationaliseringar inom telekomsektorn med än större kostnadsfokusering. Nokia har fortfarande mycket produktion i högkostnadsländer men en effektiv logistikhantering och Sony Ericsson har all sin produktion i låglöneländer men med vissa brister i leverantörskedjan.

5.1.2 Produktlivscykeln

Det verkar inte finnas något direkt samband mellan Sony Ericssons outsourcingstrategi och produktlivscykeln i planeringsstadiet av en ny modell. Snarare finns det indikationer på att livscykeln används passivt i ett retroperspektiv. Det är inte livscykeln som sätter normen för planerandet utan något som används för att se vilken livscykel produkten faktiskt hade som stöd inför planeringen av kommande produkter.

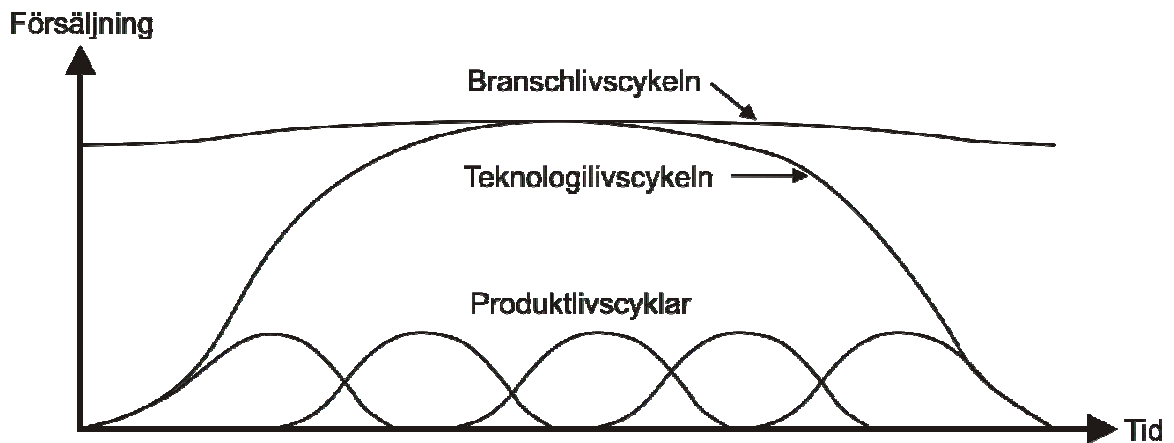
Nokias strategi att outsourca modeller som de har haft i sitt produktsortiment under lång tid kan däremot tydligare ses ur ett produktlivscykelperspektiv. Produkten har inte samma efterfrågan längre, den innehåller inga tekniska nyheter och produktionen är lätt överförbar. Nokias skalfördelar spelar då inte samma roll eftersom flera företag troligtvis har liknande processer vilket gör att Nokias kapacitet bättre kan användas på modeller som ger högre marginaler. Detta fungerar alltså som ett effektivt sätt för Nokia att fasa ut produktionen. De behöver då inte ta de risker som är förknippade med nedgångsfasen, till exempel gällande överkapacitet.

Dagens mobiltelefoner har en livscykel på ungefär ett år och denna tid har blivit allt kortare på senare tid. Detta har inneburit ökade risker för tillverkarna med större produktion på kortare tid. Kortare livscykler kopplat till nyckelfaktorer för framgång innebär att även strategierna för telefonerna skulle komma att förändras i en allt snabbare takt. Om vi här avser livscykel för en specifik modell skulle detta innebära att företagen skulle, om de ska följa modellen över nyckelfaktorer till framgång, byta strategiinriktning för en specifik produkt fyra gånger under ett år. Detta kan leda till en rad praktiska problem i industrialiseringsprocessen och vad gäller logistiken vilket kommer att ställa ännu högre krav på tillverkarna i form av planering och koordinering. För att anpassa sig till de allt kortare livscyklerna krävs troligtvis små kontinuerliga strategiförändringar för att uppnå maximal flexibilitet.

5.1.3 Teknologilivscykeln

Som nämndes i början av detta kapitel kan livscykeln användas på olika sätt beroende hur man väljer att gruppera in och definiera de olika produkterna. Ett sätt att definiera produktgrupper kan vara genom teknologin som används inom mobiltelefonerna. I det specifika fallet då det talas om mobiltelefoner kan man även tala om teknologin som den plattform telefonen bygger på. Denna plattform utgör grundstommen i telefonen och kan sedan användas i en rad olika telefonmodeller.

På en given plattform kan olika telefonmodeller skapas genom variationer i design, funktioner, användargränssnitt och andra egenskaper så att modellerna inte behöver se likadana ut trots att de är baserade på samma plattform. Således kan enstaka telefonmodeller ha en relativt kort livstid men genom att teknologin i telefonen återanvänds kan teknologin och plattformen ha en livscykel som spänner över flera produktlivscyklar. Denna teknologilivscykel tillsammans med produktlivscyklar och branschlivscykeln illustreras i figur 5.2.



Figur 5.2 Teknologilivscykeln kopplad till enstaka produkters livscyklar och branschlivscykeln.

Kopplingen mellan outsourcing och livscykeln verkar vara betydligt starkare vad gäller teknologin som sitter inne i mobiltelefonerna än för de enstaka modellerna. När en teknologi är ny och introduceras i high-end-segmentet produceras den oftast i egna fabriker. Efterhand som teknologin utvecklas och etableras används den längre ner i de billigare segmenten vilket underlättar tillverkning i andras fabriker och ger en ökad kostnadseffektivitet.

Nokia kan sägas ofta hoppa över det första steget i livscykeln eftersom de vill sälja telefoner som är lätta att tillverka och som klarar massproduktion. Ny teknik introduceras inte i telefonerna förrän de ser att den kommer att säljas i stora volymer. Då nya telefoner lanseras på marknaden satsar Nokia således på att själva teknologin ska vara mogen, även om telefonen i sig är ny. På detta sätt kan de uppnå mer finslipade tillverkningsprocesser med större skalfördelar och behöver inte satsa lika mycket på

kvalitetsförbättringar ju mer mogen teknologin är. Istället kan det satsas på design och förbättringar i industrialiseringsprocessen. Nokia jobbar mycket med modulbase-
rade teknologier så att produktionen består av delar som kan användas i flera olika
telefoner och som sedan kan byggas vidare i nya modeller. Detta ger möjlighet för
Nokia till ökad flexibilitet och kombinationer av olika modeller genom att implemen-
tera olika moduler i telefonerna. Dock kan detta också leda till att utvecklingen av ny
teknik och förmågan till att vara först på ny teknik minskar. I gengäld blir Nokias
telefoner lättare att producera då produktionen till stor del byggs upp av standard-
komponenter vilket även kan underlätta hanteringen av produktionskedjan.

Sony Ericsson bygger sina telefoner på Ericsson Mobile Platform och eftersom även
LG och Samsung bygger på denna plattform kan de uppnå skalfördelar om de väljer
att outsourca till samma företag. Sony Ericsson tappar dock i vissa fall denna skalför-
del eftersom de outsourcar samma modell till flera företag för att på så sätt skapa ett
säkert produktionsflöde även om det blir problem hos en leverantör. Här har Nokia
redan stora skalfördelar och kan inte öka denna i nämnvärd utsträckning genom
outsourcing eftersom de bygger på sin egen plattform i sina egna fabriker. Detta
indikerar att skalfördelar inte kan uppnås endast genom outsourcing i sig, om inte
även andra företag i branschen gör samma sak. Samtidigt kan det sägas att om alla i
branschen väljer samma outsourcingstrategi är outsourcing inte längre någon strate-
gisk fördel och företagen står således i paritet med varandra. Outsourcing blir i detta
fall snarare en nödvändighet för att kunna överleva i branschen. Enligt det resursbase-
rade synsättet kan således nätverk och samarbeten sägas utgöra en viktig faktor till
förmågan att nå framgång, vilket även bekräftades i intervjun med Joakim Nelson.

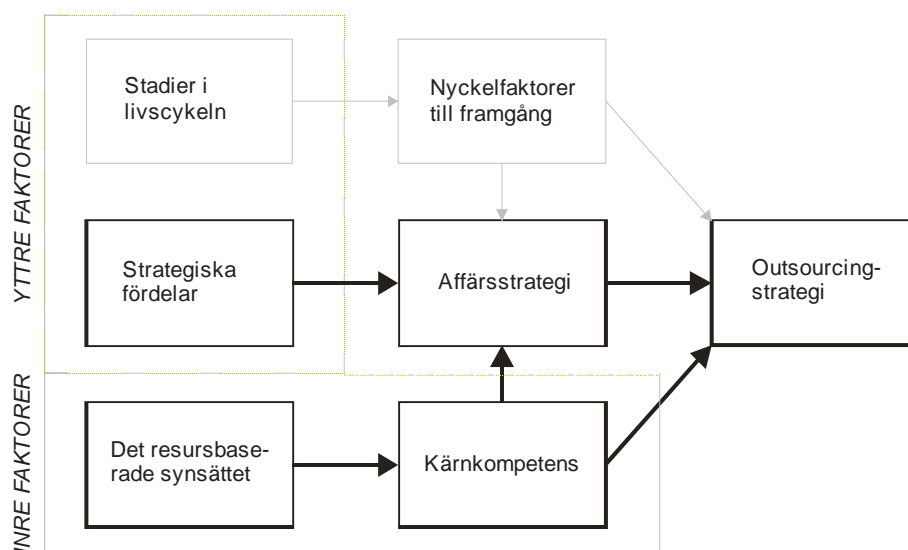
Något som kan verka paradoxalt vid jämförelse av företagens outsourcingstrategier är
att Sony Ericsson, som tillverkar relativt avancerade mobiltelefoner outsourcar en
hög andel av sin tillverkning medan Nokia som är dominant i de lägre segmenten har
en relativt liten andel. Tidigare resonemang över livscykeln har antytt att det i själva
verket borde vara tvärtom: mogen, standardiserad och enkel teknologi outsourcas och
den mer avancerade tillverkningen görs inom företaget. Förklaringen till detta kan
ligga i att Nokia har så stora skalfördelar att det snarast blir oekonomiskt med hänsyn
till transaktionskostnader. Detta hänger troligtvis även samman med det sättet företa-
gen hanterar sin outsourcing på. Eftersom Sony Ericsson låter sina outsourcingföretag
ta hand om stora delar av värdekedjan behöver de inte bry sig om problematiken med
till exempel inköp av komponenter. Nokia däremot outsourcar huvudsakligen verti-
kalt, vilket gör att vinsterna måste vara väldigt stora om de ska välja outsourcing för
att hantera vissa delar av produktionskedjan.

En utveckling som verkar bli allt vanligare är att även de tidigaste faserna i produkt-
livscykeln outsourcas. Tydligast blir detta för Nokia där hela leverantörssystemet är
uppbyggt så att leverantören ska ta ett stort ansvar i produktionens inledande faser. I
komplicerade processer där Nokia ännu inte har hunnit bygga upp egen kompetens
använder de sig ofta av outsourcing vilket gör att de inte alltid behöver vara först med
teknologin utan kan få tag på erforderlig kunskap ändå. Enligt de företagsrepresentan-
ter vi intervjuat kommer denna typ av outsourcing att öka med tiden och de så kallade

ODM-företagen, som tar hand om hela mobiltelefonens värdekedja, kommer att användas allt flitigare. På detta sätt kan mobiltelefonstillverkare snabbare få ut fler modeller på marknaden. Detta är speciellt viktigt för Sony Ericssons del eftersom de har valt att inrikta sig på telefoner innehållande mycket ny teknik. De behöver samtidigt ha en bred produktportfölj för att nå ut med sitt företagsnamn och öka sin marknadsandel. För att använda sina resurser effektivt och inrikta sig på sitt kärnområde, nya tekniska innovationer, blir därför dessa ODM-företag en viktig del av det strategiska tänkandet.

5.2 Det affärsstrategiska perspektivet

I detta avsnitt kommer det att fokuseras mer på det affärsstrategiska perspektivet, det vill säga den undre delen av figuren med den teoretiska referensramen som presenterades i teorikapitlet. Detta illustreras i figur 5.3.



Figur 5.3 Den del av den teoretiska referensramen som berör strategiska frågor.

5.2.1 Inre faktorer

De inre faktorer som ur empirin identifierats som relevanta för denna analys visas i tabell 5.1. De olika områdena kommer att behandlas var för sig i den följande analysen även om många av faktorerna kan ha både direkta och indirekta kopplingar till varandra inom olika områden.

Tabell 5.1 De huvudsakliga områdena med inre faktorer som diskuteras i analysen.

Sony Ericsson	Område	Nokia
Outsourcad	Produktion	In-house
Mobiltelefoner	Verksamhet	Mobiltelefoner & mobilsystem
Teknologi	Kärnkompetens	Kundanpassning
Licensierad	Plattform	Egen

Produktion

Ericsson valde runt millenniumskiftet att outsource en stor del av sin produktion vilket kan ha inneburit att viktig kunskap gick förlorad. Det är dock inte svårt att förstå beslutet med bakgrund av den situation Ericsson befann sig i under början av 2000-talet. Med ett minus på 16 miljarder i resultaträkningen för mobiltelefonstillverkningen var något radikalt tvunget att göras. Eftersom företagets logistik inom produktionen inte höll måttet och kärnkompetensen ansågs ligga inom forskning och utveckling blir beslutet ännu mer förståeligt. Enligt VRIO-modellen och Gottfried *et al:s* modell ska företaget inte fokusera på verksamheter som är vanliga, imiterbara och bättre organiserade av andra. Ska modellerna följas ser Sony Ericssons produktion ut att vara ett relativt tydligt fall där outsourcing bör användas. Ett citat som kan återanvändas från teorin är Hamel och Prahalads diskussion om att det vid outsourcing finns risk att man ”kastar ut barnet med badvattnet”. Det var nog just detta Ericsson gjorde när de valde att lägga ut hela produktionen till EMS-företag. Tillräcklig hänsyn togs inte till de risker som finns vid outsourcing av en så omfattande del av värdekedjan som produktion är. Kunskaper som då kan gå förlorade är bland annat produktionskunskaper vid design och utformning av mobiltelefonerna. Finns inte denna kunskap kan det ta längre tid att industrialisera produkten vilket är problematiskt när livscyklarna blir kortare och det krävs allt snabbare produktansättningar. En annan risk är att slutprodukten inte blir den man önskat vilket framkom i intervjun med Ekengren och Hovstadius där de sade att det inte fungerar att stoppa in några specifikationer i ena sidan av produktionskedjan och sedan tro att produkten som kommer ut är den företaget önskade. Kunskap om produktion ger alltså många synergieffekter vilka kan vara viktiga för företaget, även om det inte ger någon direkt vinst eller är en del av kärnkompetensen. Det kan då enligt det resursbaserade synsättet snarare ses som en konkurrensnackdel att inte ha någon produktion.

Sony Ericsson har valt att endast ha produktion i låglöneländer. Detta gör att kostnaden för arbetskraft minskar vilket ger en viss kostnadsfördel gentemot Nokia. Nokia å andra sidan, har valt att även ha produktion i högkostnadsländer vilket innebär att de kan ha produktionen närmare sina forsknings- och utvecklingsavdelningar. Information och kunskap kan då lättare överföras till och från produktionen för att få ett så

effektivt system som möjligt. Fram till idag har den huvudsakliga försäljningen av mobiltelefoner skett i rikare länder där det kan ha varit en fördel att även ha produktionen placerad där. Men som tidigare konstaterats förväntas den absolut största delen av kommande tillväxt ske i låglöneländer och på nya tillväxtmarknader. Frågan är då om Nokia även i framtiden kommer att kunna ha kvar produktion i högkostnadsländer. Detta med tanke på att dels innebär det dyrare produktion på en marknad med hög konkurrens och ökad tendens till priskonkurrens, och dels att om Nokias huvudmarknader flyttar från högkostnadsländer till lågkostnadsländer bör kanske även produktionen flytta med för att komma närmare marknaden.

Verksamhet

Nokia vars huvudsakliga verksamhetsområden består av mobiltelefoner och mobilsystem kan ha vissa inre fördelar i samarbetet mellan dessa. Med hjälp av den kunskap som byggs upp inom mobilsystemdelen kan Nokia få synergifördelar då funktioner i mobiltelefonen ska optimeras för maximal kapacitet. Sony Ericssons fokus ligger endast på mobiltelefoner, men de har även fördelar genom att vara ett joint venture mellan Ericsson och Sony. Genom Ericsson får de samma sorts fördelar av nätverk-kunnande som Nokia får. Fördelen borde dock vara ännu större för Sony Ericsson eftersom Ericsson är världsledande inom mobiltelefonnätverk. Sony bidrar dessutom med mycket kunskap inom både design och hemelektronik. Kopplingen mellan just hemelektronik och mobiltelefoner verkar bli allt starkare och därmed kan Sonys bidrag bli en allt viktigare konkurrensfördel i framtiden eftersom den kan ses som både värdefull och välorganiserad. Eftersom Sony har äganderätten till sina teknologier ska de dock inte outsourcing enligt Gottfrieds *et al:s* modell, så med den stora outsourcing Sony Ericsson har idag kan detta utgöra ett problem.

Kärnkompetens

Nokia har byggt upp en stor och effektiv produktionskedjehantering och det är inom detta område företaget har sin största kärnkompetens. Produktion är som tidigare konstaterats inget unikt och svårimiterat område i sig, utan det är först när det är exceptionellt bra organiserat som det ger en varaktig konkurrensfördel. Detta är precis vad Nokia verkar ha lyckats med. De har byggt upp sin produktionsvärdekedja på ett så effektivt sätt att fördelarna med outsourcing måste vara väldigt stora för att produktion ska flyttas ifrån de egna fabriker. Med sin kund Anpassning av mobiltelefoner skapar även det en komparativ fördel då nya teknologier är dyra att implementera och det ofta tar tid innan de kommer upp i stora volymer. Om Nokia väntar med att bygga in de nyaste teknologier i mobiltelefonerna tills de börjar bli intressanta för den stora kundmassan har de då nått en kostnadsfördel, samtidigt som de ger kunden det de vill ha. Eftersom Sony Ericssons största kärnkompetens är forskning och utveckling är de attraktiva på marknaden vilket skapar ett starkt varumärke. Det finns dock risk att varumärket snabbt kan förlora sin glans om Sony Ericsson misslyckas att vara tidigt ute med vissa teknologier eller får kvalitetsproblem på varor från någon av sina EMS-tillverkare. Eftersom teknologier oftast är relativt lätta att kopiera kan det vara svårt att skaffa sig några varaktiga konkurrensfördelar vilket gör att de

kanske måste bygga upp nya kärnkompetenser som deras konkurrenter inte lika lätt kan imitera. Exempel på sådana kärnkompetenser kan vara kontraktsskrivning eller kunskapsöverföring. Finns det klara system och kontrakt som på ett enkelt sätt förklarar för EMS-företaget hur de ska tillverka produkten ökar möjligheten att Sony Ericsson får den slutprodukt de vill ha. De har idag inte någon full kassa som de kan ösa pengar ur, utan resurserna måste användas klokt och långsiktigt.

Plattform

Eftersom Nokia bygger sina telefoner på sin egen plattform har de frihet att bygga telefonen helt och hållet som de själva vill. Denna fördel har inte Sony Ericsson eftersom de bygger telefonen på samma plattform som många av sina konkurrenter. Tack vare att det är Ericsson som tillverkar plattformen blir dock denna nackdel antagligen mindre. Troligtvis har Sony Ericsson betydligt större inflytande på plattformens utformning är de andra företag som Ericsson har licensierat den till. Nokia, med sin egen plattform, har möjlighet att skapa en mer unik produkt, men den blir dessutom svårare att outsourca än den standardplattform som Sony Ericsson med flera redan låtit sina underleverantörer anpassa sig till. Eftersom deras plattform varken är ovanlig eller deras egen ska den alltså outsourcas om de ska följa Gottfrieds *et al:s* modell.

5.2.2 Yttre faktorer

De yttre faktorer som ur empirin identifierats som relevanta för denna analys visas i tabell 5.2. Som även gällde för de inre faktorerna kommer här de olika områdena att diskuteras var för sig, även om många av faktorerna både kan ha direkta och indirekta kopplingar till varandra inom olika områden.

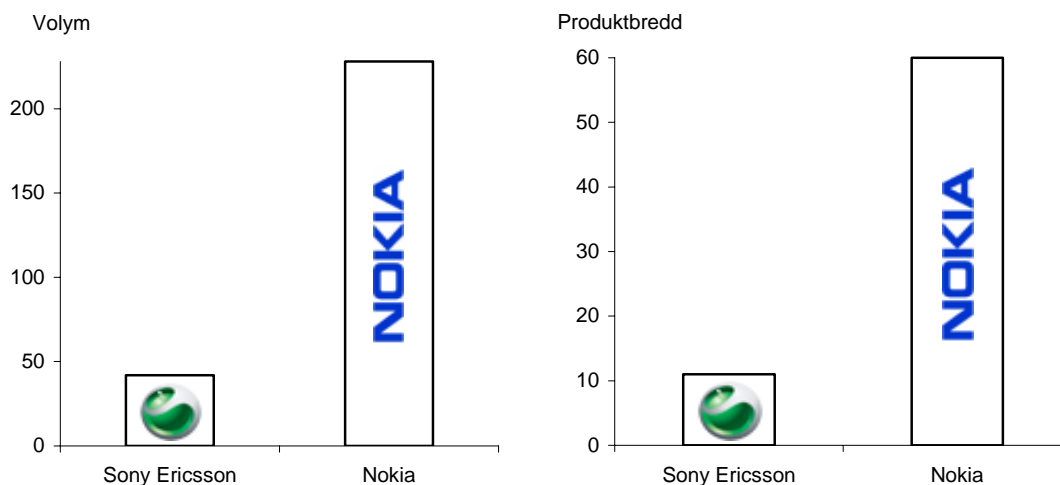
Tabell 5.2 De huvudsakliga områdena med yttre faktorer som diskuteras i analysen.

Sony Ericsson		Område		Nokia
Små	—	Skalfördelar	—	Stora
Svag	—	Förhandlingskraft	—	Stark
Helhetslösningar	—	Differentiering	—	Bred nischning
Dubbelt	—	Varumärke	—	Starkt

Skalfördelar

Eftersom Nokia tillverkar så stora volymer och har ett välutvecklat logistiksystem har de en stor konkurrensfördel som är svår för konkurrenterna att imitera. Även om de andra aktörerna på marknaden lyckas skaffa sig lika effektiva produktionssystem som Nokia är det svårt att imitera deras skalfördelar. Tack vare de stora skalfördelar Nokia har står de väl rustade för den volymökning inom entry-level-segmentet som tros komma. De kan ha höga inköpsvolymer och därmed pressa sina kostnader. Detta blir ett problem för Sony Ericsson som inte kan köpa in samma volymer utan måste förli-ta sig på att de, genom sina EMS-företag, kan få vissa skalfördelar. Sony Ericsson får på detta sätt mindre marginaler i sina billigare telefoner eftersom även EMS-företagen behöver sin andel av vinsten för att överleva på marknaden.

En väsentlig skillnad mellan de två företagen är deras produktbredd, vilken illustreras i figur 5.4 tillsammans med försäljningsvolym. Sony Ericsson med sin smala produktbredd och Nokia med sin bredare tar olika risker i utvecklingen av nya modeller. Nokia har råd att misslyckas med enstaka modeller eftersom detta kan vägas upp av andra modeller som är mer framgångsrika, medan Sony Ericssons risk är betydligt större om de ska utveckla mer vågade modeller mot smalare segment. Till följd av den smalare produktportföljen har Sony Ericsson större press på sig att lyckas med de produkter de gör. Misslyckas Nokia med en modell utgör denna bara $1/60 = 2\%$ av produktbredden medan det i Sony Ericssons fall utgör $1/11 = 9\%$. Sony Ericsson kan dock inte göra många fler olika telefoner själva med den marknadsandel de har idag. Skulle de göra fler modeller finns det risk att det saknas en avsettningsmarknad som är stor nog för att bära de kostnader nya modeller skapar i samband med utveckling och tillverkning. Detta gör även att Nokia har möjlighet att göra mer kundanpassade telefoner som passar smalare segment eftersom de ändå kommer upp i stora volymer medan Sony Ericsson däremot måste göra kompromisslösningar för att tilltala bredare segment.



Figur 5.4 Sony Ericssons och Nokias produktbredd (nylanseringar per år) respektive försäljningsvolym (miljoner per år).

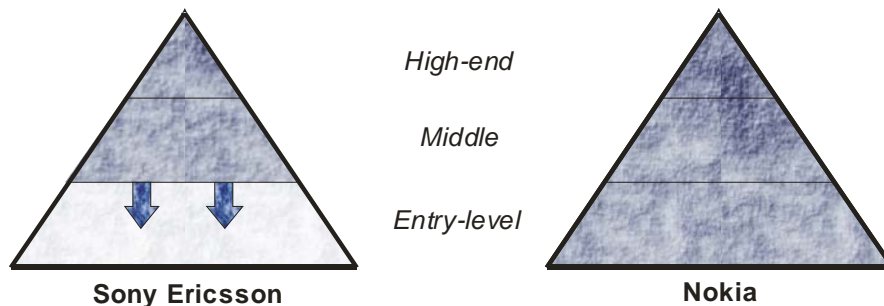
Källa logotyper: www.sonyericsson.se respektive www.nokia.se.

Förhandlingskraft

Tack vare Nokias storlek skapas en större förhandlingskraft mot leverantörer än vad deras konkurrenter kan frambringa. Många av Nokias leverantörer har numera blivit globala företag tack vare att de växt tillsammans med Nokia. Detta har gjort att det i många fall har uppkommit en beroendeställning där leverantörer riskerar att tappa stora delar av sin omsättning om de inte går med på Nokias villkor. Sony Ericsson som däremot har outsourcat det mesta av sin produktion är i ett sämre förhandlingsläge eftersom de outsourcar horisontellt och har därmed inte samma möjlighet att byta partners då det är komplicerat och tidskrävande. Samtidigt kan den förhandlingskunskap som Sony Ericsson byggt upp genom sin omfattande outsourcing till många leverantörer stödja dem väl vid nya förhandlingar. Vid förhandlingar med operatörer kan man tänka sig att även där har Nokia ett bättre utgångsläge tack vare deras storlek.

Differentiering

Nokia konkurrerar både med en lågkostnadsstrategi genom att erbjuda billiga telefoner i det billiga entry-level-segmentet och genom att ha en differentierad strategi med produkter som tilltalar specifika marknadssegment i de övre segmenten. Sony Ericsson konkurrerar inte med pris i dagsläget, men strävar efter att etablera sig i lågkostnadssegmentet för att kunna öka sin marknadsandel. Därmed är det inte sagt att Sony Ericsson kommer att välja lågkostnadsstrategin för detta. Även inom lågkostnadssegmentet på entry-level, kan man tänka sig att differentiering kan utgöra en viktig faktor på samma sätt som det gör i de övre segmenten. Sony Ericssons Joakim Nelson förklarade många gånger att det är livsfarligt att börja konkurrera med pris på grund av de låga marginalerna och höga riskerna och man kan därmed tänka sig en mer försiktig strategi från Sony Ericsson vad gäller segment på entry-level. En lågkostnadsstrategi i ett segment skulle även kunna ha inverkan på andra marknadssegment i form av att varumärket riskerar att försvagas och förknippas med enklare modeller. Respektive företags huvudsakliga produktsegment illustreras i figur 5.5.



Figur 5.5 De respektive företagens huvudsakliga produktsegment.

Enligt Porters teorier om strategiska fördelar ska företagen välja en strategi, antingen genom att ha ett lågt pris, fokusering eller genom differentiering för att inte bli fast i mitten. När vi analyserar Nokia är det svårt att se om de verkligen har valt någon av

dessa strategier. De har ett klart grepp om entry-level-segmentet, men de satsar även på att ha avancerade mobiltelefoner som företagskunder kan använda. Tack vare sitt stora produktsortiment kan de alltså både tillverka billiga telefoner som inte har så många funktioner och telefoner som är mer nischade för vissa marknader.

Kunderna byter ut sina telefoner ungefär vartannat år enligt Nokias undersökningar och troligtvis vill kunderna ha modernare funktioner i sin nya telefon. Nya teknologier som blir efterfrågade kommer därför troligtvis röra sig fort från high-end- till entry-level-segmentet. Detta gör att ett företag som Nokia måste ha goda kunskaper även i de mer diversifierade delarna av marknaden för att ha kunskap som sedan kan användas i lägre segment. Genom det leverantörsnätverk Nokia har byggt upp och arbetar tätt med kan de bygga upp och utveckla den tekniska kunskap som krävs för att hela tiden ligga i framkant. På detta sätt framträder Nokia till viss del som ett logistikföretag som bara sätter ihop olika komponenter, men att säga så är nog att gå för långt eftersom Nokia faktiskt kom på fjärde plats över de företag som har skickat in ansökningar till den internationella patentorganisationen WIPO (WIPO, 2005).

Varumärke

Sony Ericsson har fördelen av att ha två starka varumärken bakom sig. Eftersom de två företagen innan sammanslagningen hade helt olika outsourcingstrategier blev den slutliga formen för outsourcing en blandning. Detta var även viktigt eftersom Ericsson inte hade lyckats hålla uppe en genomgående hög kvalitet vilket skadade varumärket. Sony Ericsson har nu bättre kontroll över sin produktionsvärdekedja och har också åter lyckas bygga upp sitt varumärke. Nokias varumärke har blivit omtyckt eftersom de har gjort sina mobiltelefoner användarvänliga och designade på ett sätt som har tilltalat många där marknadsandelen talar för sig själv.

Utifrån ovanstående resonemang ser vi att det är svårt att bestämma vilken del av marknaden Nokia och Sony Ericsson fokuserar på. De är olika bra på olika segment, men för att öka sina marknadsandelar måste de sikta på alla marknadens segment. Däremot kan vi se att Nokia satsar mer på lågkostnadsstrategin och Sony Ericsson satsar mer på differentieringsstrategin. Detta behöver inte nödvändigtvis vara medvetna val av strategier, utan kan även vara en naturlig följd av vilka kärnkompetenser som finns inom de respektive företagen.

5.2.3 Samband mellan inre och yttre faktorer

Vid outsourcing är det en mängd olika faktorer som påverkar företaget både i avseende på inre och yttre faktorer. Outsourcingen kan ha en direkt inverkan på en viss faktor som sedan i sin tur ger upphov till en indirekt inverkan på andra faktorer. I tabell 5.3 ges några exempel på inre och yttre faktorer som kan tänkas påverka företaget vid outsourcingen och även vilken indirekt verkan dessa har på de yttre respektive inre faktorerna.

Tabell 5.3 Exempel på inre och yttre faktorer som kan påverkas vid outsourcing.

Inre faktorer		Yttre faktorer
Kärnkompetens	↔	Teknologiers mognad
Kostnader	↔	Konkurrens
Förmågor / Resurser	↔	Nätverk / Partners
Teknologi	↔	Varumärke / Kvalitet

Sambandet mellan kärnkompetens och produktens teknologi varierar beroende på mognadsstadium. I ett visst stadium kan detta samband vara väldigt starkt där teknologin blir en del av kärnkompetensen och i ett senare skede kan detta samband försvagas eller förstärkas. I ett tidigt stadium kanske kärnkompetensen består av forskning och utveckling, testning, prototyp tillverkning vilket går hand i hand med produktens mognadsstadium. Men i ett senare skede där produkten är en standardvara matchar inte detta kärnkompetensen och bör således outsourcas. Sony Ericsson vill ligga i framkanten av teknologin och måste därför bli duktiga på att framförallt hantera de tidiga stadierna av livscykel. Som vi tidigare diskuterat har Nokia kärnkompetenser som är bättre anpassade till tillväxt- och mognadsfasen av livscykel vilket gör att de viktiga faktorerna i dessa stadier inte outsourcas i lika hög grad då kärnkompetenser enligt teorin bör behållas inom företaget.

Mobiltelefonbranschen kommer i framtiden att kräva betydligt kraftigare kostnadsbesparingar eftersom konkurrensen hela tiden skärps. Även entry-level-telefoner, med låga marginaler bestyckas med allt mer teknologi för att locka nya kundgrupper vilket ställer krav på att nyare teknologi ska produceras kostnadseffektivt. Hög kostnadseffektivitet stärker företagets konkurrenskraft som även kan inverka på konkurrensen inom hela branschen. Hård yttre konkurrens tvingar fram kostnadseffektivisering inom företaget vilket i sin tur kan tvinga fram outsourcing. Den ena faktorn driver alltså den andra och det blir därmed viktigt att ha en effektiv hantering av produktionsvärdekedjan. För ett företag som Sony Ericsson kommer det även bli viktigt att få ut mer av varje satsad krona inom forskning och utveckling för att inte komma efter i konkurrensen. Nokia får inte klappa sig på bröstet och känna sig nöjda, utan även de måste hela tiden se var kostnadseffektiviseringar kan göras.

Större och starkare nätverk skapar tillgång till förmågor och resurser vilket ökar flexibiliteten. Detta underlättar outsourcing då det finns förtroende mellan parterna. Outsourcing kan vara ett sätt att stärka dessa nätverk för att i sin tur få tillgång till resurser. På samma gång kan detta minska behovet av outsourcing då relationen istället leder till gemensam verksamhet som då snarare blir en leverantörskedjehantering. Sony Ericsson har knappa resurser vilket gör att de måste fokusera på sina viktigaste verksamheter för att utnyttja sina förmågor så effektivt som möjligt. Nokia har ett väldigt starkt nätverk med företag som har vuxit mycket tack vare Nokia, vilket

troligtvis har bundit dem närmare varandra. Nokia har alltså stor möjlighet att skapa nära samarbeten med sina leverantörer vilket kan förbättra innovationsförmågan. Detta gör att de hanterar sin leverantörskedja effektivt och Nokia behöver därför inte outsourca lika mycket.

Finns inte teknologin outsourcas produktionen. Detta kan innebära en risk gällande kvalitet då kontrollen över produkten försvagas, vilket i sin tur kan ha inverkan på varumärket. Outsourcing kan däremot även vara ett sätt att stärka varumärket och höja kvaliteten för produkten om den kan tillverkas bättre hos en partner. Detta är inte minst den tilltagande mängden ODM-företag exempel på. Dessa företag kan ge kunskap inom områden som ligger utanför det egna företagets kärnkompetens vilken breddar produktportföljen som i sin tur kan leda till ett starkare varumärke.

5.3 Avslutande sammanfattning

Man kan ana en viss konvergens mellan Sony Ericssons och Nokias outsourcingstrategier efter Ericssons samgående med Sony. Sony Ericsson har valt att alltmer gå Nokias väg och är mer försiktig i sin strategi för outsourcing. Nokia kommer troligtvis att använda sig mer av outsourcing och har initierat mer långsiktiga samarbeten med leverantörer, vilket kan ses som ett slags komplement till outsourcing i vilken Nokia dock har betydligt större kontroll.

Som nämnts i empirin menar Steinbock (2001) att Nokia har en unik konkurrensfördel gentemot sina konkurrenter genom att de ger kunderna vad de vill ha, istället för att förklara för dem vad de vill ha. Frågan är då vad kunden hade velat ha från Nokia om de inte kunde lita på att deras konkurrenter skapade ett behov av nya produkter och innovationer? Detta visar dock att Nokia har byggt upp en flexibilitet som de använder sig av för att snabbt komma in i nya delar av marknaden vilket gör att de ständigt kan ha en hög marknadsandel. Att Nokia dessutom har försökt bygga upp ett eget strategiparadigm med vilket de vill hitta och vidga marknader med, visar att de har en innovationskraft som riktar sig mot processer snarare än teknologi. Nokia kan alltså, generellt sett, börja med att analysera marknaden för att se vilka nya teknologier som är aktuella och vad som kan komma att efterfrågas på marknaden. Därefter granskar de sina inre resurser för att se vilken kapacitet som finns och vad som behöver byggas upp – kan egna produktionsled för teknologin byggas upp eller behöver de outsourca för att finna nödvändig kunskap? Genom att följa livscykeln kan de vid rätt tillfälle, då teknologin nått tillväxtfasen och produkten klarar design- och kvalitetskraven för massproduktion, lansera produkten. Med hjälp av livscykeln kan de därigenom bestämma teknologins livslängd samt om utfasning genom outsourcing kan bli aktuell för de produkter teknologin sitter i. En teknologi kan alltså läggas ut på andra företag i början och slutet av sin livscykel, beroende på de övriga kopplingarna i företagets inre och yttre strategier.

Sony Ericsson bygger i mycket högre grad än Nokia sina strategier på sina inre resurser och vill ha produkter ute på marknaden när teknologierna blir intressanta för kunden. Eftersom Sony Ericsson är en liten aktör har mobiltelefonoperatörerna stark förhandlingskraft. Detta kan göra att skalfördelar vid outsourcing försvinner eftersom yttre faktorer tvingar dem till speciallösningar som inte skapar stora volymer. Den enda koppling som kan göras till livscykeln är genom teknologin. De mest avancerade av Sony Ericssons innovationer gör de själva. I princip outsourcas allting annat som de inte själva kan göra mer kostnadseffektivt. En annan yttre faktor som påverkar företagets outsourcing är att produktportföljen måste vara bred vilket gör att ODM-företag används till större del.

De huvudsakliga slutsatser som dragits i denna analys kan sammanfattas i följande punkter:

- Mobiltelefonbranschen kan sägas befinna sig i mognadsstadiet baserat på branschkaraktäristiken i jämförelse med vad som kännetecknar de olika stadierna i livscykeln.
- Det finns ingen tydlig koppling mellan företagets outsourcingstrategier och produkternas stadier i produktlivscykeln vad gäller specifika modeller.
- Då livscykelteorin appliceras på mobiltelefonplattformarna, det vill säga teknologin inom telefonerna som spänner över flera produktlivscykler, går det att se en tydligare koppling mellan outsourcing och företagets strategier.
- Nokia har en stor del av sin produktion inom företaget medan Sony Ericsson har en större del outsourcad. Detta kan ha koppling med de respektive företagens kärnkompetens som i Nokias fall består av välutvecklade produktionsprocesser och deras koppling till forskning och utveckling. I Sony Ericssons fall ses forskning och utveckling som den främsta kärnkompetensen och därmed outsourcas produktion i syfte att allokera resurser till kärnverksamheten.
- Nokia har betydligt större tillverkningsvolymer och produktbredd än vad Sony Ericsson har och har därmed andra skalfördelar, förhandlingskraft och möjlighet till att tillverka kundanpassade produkter även för smalare segment. Nokias skalfördelar leder till att outsourcing inte lönar sig på samma sätt som det kan göra för Sony Ericsson som arbetar med outsourcing i syfte att minska risker och dra nytta av deras partners större produktionsvolymer.
- Med ökad konkurrens i de lägre segmenten på entry-level väntas outsourcing bli ett medel för att ytterligare öka kostnadseffektiviteten. De allt mindre marginalerna kan dock utgöra ett problem då flera aktörer ska dela på dessa.
- Tillväxtökningen i entry-level-segmentet förväntas huvudsakligen ske i låglöneländer vilket kan medföra att en allt större del av produktionen kommer att flyttas dit i syfte att minska kostnaderna, men även att få produktionen närma-

re marknaden. På sikt kan detta även leda till att forskning och utveckling flyttar till dessa länder, baserat på Nokias syn på kopplingen mellan produktion och forskning och utveckling.

6 Slutsatser och diskussion

I detta kapitel kommer analysen att sammanfattas och de viktigaste slutsatser som arbetet resulterat i kommer att diskuteras. Avslutningsvis kommer förslag ges på vad vidare studier av ämnet kan behandla.

I denna uppsats har outsourcing studerats med hjälp av livscykelmodellen. Livscykelmodellen har setts ur olika perspektiv för att undersöka vilka perspektiv som passar bäst ihop med verkligheten. Genom att binda samman livscykeln med ett affärsstrategiskt perspektiv har vi försökt att se hur vissa, mer eller mindre påverkbara, faktorer påverkas vid outsourcing.

Det har inte gått att se någon tydlig koppling mellan Sony Ericssons outsourcing och produktlivscykeln. Dock verkar Nokia ha en koppling, åtminstone vad gäller nedgångsfasen när det gäller modeller som är på väg att fasas ut. Desto tydligare samband går det att se mellan outsourcing och *teknologilivscykeln*. Teknologilivscykeln kan ses som en utveckling av modellen för produktlivscykeln genom att den spänner över flera produktlivscykler. Vad detta innebär för strategierna som ligger bakom nyckelfaktorer till framgång kan vara intressant att diskutera. Baserat på denna studie har strategierna i de olika stadierna inte varit relevanta så länge vi använt den ordinarie produktlivscykeln som teoretisk grund. I sin ursprungsform var modellen således ej applicerbar om den inte modifierades och istället baserades på det större begreppet *teknologin inom produkterna* för att teorin skulle stämma överens med verkligheten. En slutsats här blir att produktlivscykeln inte är en allmänt tillämpbar modell om man inte lyckas identifiera den *relevanta produkten* för den studie man vill genomföra. Begreppet ”produkt” kan i detta fall, som tidigare diskuterats, ses som en specifik modell, modellgrupp, teknologi, bransch eller specificerad på andra faktorer. Man kanske även kan tänka sig att modellen inte överhuvudtaget är tillämpbar inom vissa områden som inte följer den ordinarie livscykelns struktur. Att följa livscykeln för en viss produktmodell börjar bli ett föråldrat synsätt i dagens samhälle där varor allt oftare byggs på gemensamma plattformar och moduler som byggs ihop på olika sätt för att få nya produkter. Detta kan underlätta för outsourcing då grunden även i avancerade produkter kan vara standardplattformar.

Intervjupersonerna i denna uppsats har antytt att outsourcing kommer bli alltmer förekommande i framtiden. Samtidigt är en återkommande diskussion till vilken hänsyn måste tas, de allt lägre marginalerna som verkar bli ännu lägre i framtiden i takt med ökad fokus på lågkostnadssegmentet. Detta är något som kan tala emot ökad outsourcing i framtiden då marginalerna blir såpass låga att det inte längre är möjligt för flera aktörer att dela på dem. Outsourcing är oftast enklast att genomföra i slutet

av livscykeln då teknologin är mogen och byggs upp av standarder samtidigt som marginalerna i dessa stadier är som lägst.

En tydlig trend som vuxit sig allt starkare är att hela värdekedjan från design till färdig produkt outsourcas till ett enda företag. Dessa så kallade ODM-företag kan komma att betyda mycket för ett mindre företag som till exempel Sony Ericsson. Med hjälp av ODM-företag kan Sony Ericsson fokusera på sin egen kärnkompetens och använda resurserna till utveckling av de high-end-produkter företaget gör bäst, medan andra segment kan outsourcas. På detta sätt kan företaget utöka sin produktportfölj och bredda varumärket med redan befintliga resurser.

De affärs- och produktionsstrategier som de båda företagen använder sig av skiljer sig från varandra på flera olika sätt. Två anledningar till skillnaderna är att de båda företagen har olika utgångslägen och inriktningar med sina respektive verksamheter. Att Nokias val av strategier inte alltid lämpar sig för Sony Ericsson inses snart när de båda företagen analyseras. Även om meningarna går isär om det är på grund av Nokias storlek som de väljer att inte outsourca produktion eller om det beror på att Nokia vill behålla kontrollen över värdekedjan. Båda dessa teorier ligger troligtvis nära sanningen. Nokia med sin restriktiva syn på outsourcing jämfört med Sony Ericsson betonar det starka sambandet mellan utveckling och produktion. Det finns även en stark fokusering på optimering av produktionskedjan vilket visar sig i att en stor del av tillverkningen baseras på moduler som används på befintliga plattformar. Denna form av produktion kan leda till kostnadseffektivitet samtidigt som det försvårar möjligheten att ligga i framkant av utvecklingen. Detta modultänkande leder till att Nokia till viss del, jämfört med andra tillverkare, istället för ett mobiltelefonföretag kan ses som ett modultelefonföretag.

Att studera vilka effekter olika outsourcingstrategier har på ett företag kan vara mycket svårt, och än svårare blir det då man även tar hänsyn till alla indirekta konsekvenser det kan medföra. Även om outsourcing görs i syfte att förbättra till exempel en inre faktor, där kostnadseffektivitet ofta nämnts, kan en ändring i denna faktor även ha inverkan på andra faktorer. Vissa samband mellan förändringar i inre och yttre faktorer, och vice versa, har i analysen identifierats. Man kan tänka sig att det är försummelsen av dessa indirekta konsekvenser som ledde till Ericssons alltför omfattande outsourcingverksamheter som gjort att företaget senare under Sony Ericssons tid blev tvunget att insourca. Man kan till exempel tänka sig att en för stark fokusering på kärnkompetens gör att ett företag tappar konkurrenskraft inom andra områden. Outsourcings inverkan på varumärket, kvalitén hos produkterna, förmågan att anskaffa resurser är andra exempel på några av de faktorer som kan påverkas vid outsourcing. Lägg där till även de inre faktorer som i sin tur påverkas och vi ser vilket intrikat mönster som bildas och de svåra frågor som outsourcing ger upphov till. Därför finns det all anledning att tro att detta ämne även i framtiden kommer att bli hett debatterat och föremål för framtida forskning.

6.1 Förslag på ytterligare studier

Denna undersökning kan utvecklas utifrån många olika aspekter. En vinkling som kan vara intressant är hur tillämpbar produktlivscykeln är vid olika val av specificering på begreppet ”produkt”. Hade till exempel synen på outsourcing varit annorlunda om vi hade valt att jämföra NMT, GSM och 3G? En annan intressant frågeställning är om det finns några samband mellan strategierna som gäller för en vidare definiering, till exempel för en hel bransch, och strategierna som gäller för enstaka produkter. Det tredje och sista förslaget till vidare studier berör frågan om andra branscher använder plattformar och modultänkande i samma grad som mobiltelefonindustrin och hur ser då motsvarande mönster rörande outsourcing ut där? Om ett exempel som mp3-tillverkaren *Jens of Sweden* tas, skickar de egentligen bara ut specifikationer om vad de vill ha och köper sedan in en färdig produkt som de sätter sitt eget varumärke på. Det är med andra ord troligt att exakt samma komponenter sitter i mp3-splare av andra märken. Har då egentligen Sony som tillverkar nästan allting själva några incitament att fortsätta med egen produktion av dessa produkter?

Källförteckning

Helen Ahlbom. (2004). "Kvartetten som styr Sony Ericsson". Ny Teknik s. 1, 11/3 2004

Ali-Yrkkö, J. (2001). *Nokia´s Network – Gaining competitiveness from Co-operation*. Taloustieto. Vantaa, Finland

Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Lund

Au, P K. Ma, S. (2004). "Lessons learned from development and implementation of a strategic life cycle model". *Reliability and Maintainability, 2004 Annual Symposium – RAMS*. s 647-653

Augustsson, M. Bergstedt S. (1999). *Outsourcing av IT-tjänster*. Industrilitteratur. Uddevalla.

Baden-Fuller, C. Targett, D. Hunt, B. (2000). "Outsourcing to outmanoeuvre: - Outsourcing re-defines competitive strategy and structure". *European Management Journal* vol. 18, Nr. 3, s. 285-295

Bengtsson, L. Berggren, C. (2004). "Rethinking Outsourcing in Manufacturing - A Tale of Two Telecom Firms" *European Management Journal* Vol. 22, Nr. 2, s. 211–223

Chalmers, A F. (1995). *Vad är vetenskap egentligen?* Nya Doxa. Otta, Norge

Emanuelsson, S. Hautala, O. Åberg, E. (1997). *15 storföretag 1996/1997 – Tema Outsourcing*. Metall.

Ericsson. *Årsredovisningar 1998-2004*.

Gotfredson, M. Puryear, R. Stephens, P. (2005). "Strategic Sourcing, From Periphery to the Core". *Harvard Business Review*, vol. 83 nr. 2 s. 132-139

Grant, R M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing. Cornwall

Hamel, G. Prhalad, C K. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review* Vol. 68, Nr. 3, s. 79-92

Häikiö, M. (2003). *Nokia – Vägen till framgång*. Prentice Hall. Storbritannien

- Hendry, J. (1995). "Culture, community, and networks: The hidden cost of outsourcing". *European Management Journal* Vol. 12, Nr. 2, s. 193-201
- Jacobsen, D-I. (2002). *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur. Lund
- Johansson, L-G. (2003). *Introduktion till vetenskapsteorin*. Thales. Stockholm (tryckt i Riga).
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, The millennium edition*. Prentice Hall International Editions. New Jersey.
- Kotler, P. Armstrong, G. Saunders, J. Wong, V. (2002). *Principles of Marketing, Third European edition*. Prentice Hall International Editions. Edinburgh.
- Larsson, J. Malmqvist, C. (2002). *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*. Metall.
- Nokia. *Årsredovisningar 1998-2004*.
- Porter, M E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press (Macmillan). USA
- Pröckl, E. (2005). "Sveriges småföretag måste skärpa sig". *Ny Teknik* del 1, s. 5, 20/4 2005
- Quinn, J B. Hilmer, F G. (1994). "Strategic Outsourcing". *Sloan management review* Vol. 35 No. 4, s. 43-56
- Remeny, D. Williams, B. Money, A. Swartz, E. (1998). *Doing Research in Business and Management*. SAGE Publications. Wiltshire
- Steinbock, D. (2001). *The Nokia Revolution – The Story of an Extraordinary Company That Transformed an Industry*. AMACOM. USA
- Wallén, G. (1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund

Elektroniska länkar

beyan.net. Citatsamling. Hemsida.
<http://www.beyan.net/qsearch.asp?word=historien&sort=date&action=search>. Hämtad 050418

Ericsson. *About Ericsson*. Hemsida. <http://www.ericsson.com/about/> Hämtad 050419

Nokia. *Company*. Hemsida. <http://www.nokia.com/nokia/0,8764,624,00.html> Hämtad 050419

Ny Teknik. (2002). *Ericsson förlorar på outsourcing*.
http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art_id=21273 Hämtad 050419

Sony Ericsson. *About us*. Hemsida.
http://www.sonyericsson.com/spg.jsp?cc=global&lc=en&ver=4001&template=pg1_12&zone=pc Hämtad 050419

Svenskt Näringsliv. (2005). *Var tar jobben vägen? Obalans på arbetsmarknaden, Rekryteringsenkäten 2004/2005*. <http://www.svensktnaringsliv.se/> Hämtad 050503

WIPO (The World Intellectual Property Organization). (2005). *The International Patent System in 2004 - Yearly Review of the PCT*
http://www.wipo.int/pct/en/activity/pct_2004.pdf Hämtad 050523

Muntliga källor

Dworsky, Jan. Analytiker, Handelsbanken. Telefonintervju den 9 maj 2005.

Ekengren, Jörgen. Hovstadius, Claes. Director business planning & control respektive business manager, Sony Ericsson. Personlig intervju den 26 april.

Mester, Jørn. Sourcing director, Nokia. Telefonintervju den 17 maj 2005.

Nelson, Joakim. ansvarig för strategifrågor, Sony Ericsson. Personlig intervju den 2 maj 2005.

Nordman-Knutsson, Helena. Telekomanalytiker, Öhman Fondkommission. Telefonintervju den 9 maj 2005.

Thörnvall, Mikael. Ekonomijournalist, Dagens Industri. Telefonintervju den 4 maj 2005.

Bilaga 1 - Intervjufrågor

Intervjufrågor till Jörgen Ekengren och Claes Hovstadius – outsourcingansvariga, Sony Ericsson:

1. Hur såg situationen ut innan sammanslagningen med Sony? Vi är speciellt intresserade av Ericssons agerande angående outsourcing innan sammanslagningen och hur det såg ut efter, i stora drag.
2. Hur självständiga är ni från Ericsson?
3. Vad bidrog Ericsson och Sony var för sig med?
4. Vad väljer ni att outsource? Varför/varför inte?
5. Vilka delar ingår i er produktion? (Specificera produktionen, vilka processer ingår, från råvara till produkt – värdekedjan för produktion)
6. Hur mycket utvecklar ni själva och hur stor del av innovationerna köper ni in? Vad outsourceas och vad behålls inom företaget av dessa delar?
7. Vilka risker finns och varför outsourcear man inte hela produktionskedjan?
8. Finns det något ni inte vill outsource p.g.a. t.ex. företagshemligheter?
9. Om inte varför?
10. Har ni någon medveten outsourcingstrategi med avseende på livscykel?
11. Om ni outsourcear tillverkning av en komponent, görs detta först då ni använder komponenten i flera olika enheter för att uppnå större volymer?
12. Är det först när ni kan producera i större skala ni väljer att outsourcea?
13. Flyttar ni ut en komponent/del i taget för att se om det fungerar tillfredsställande, eller flyttar ni ut hela enheter på en gång?
14. När ni flyttar ut tillverkningen av en ny mobil, flyttar ni då till ett och samma ställe för att minska transaktionskostnader eller till olika platser för att uppnå andra fördelar?
15. Har ni några andra faktorer som ni tar hänsyn till vid val av leverantör vid eventuell outsourcing som t.ex. etiska faktorer, miljö etc.?

16. Har det hänt att ni har köpt in vissa komponenter, men efter hand utvecklat tillräckligt stark kompetens inom företaget för att insourca?
17. Hur flexibla är ni i er produktion om ni märker att det kontrakterade företaget inte klarar av era krav eller efterfrågan (insourcing)?
18. Vad ser ni för skillnader i outsourcing mellan er och andra i branschen, speciellt i Nokia?
19. Vad är er egen syn på outsourcing?
20. Vilka faktorer anser ni påverkar outsourcingstrategin?

Intervjufrågor till Joakim Nelson – strategiansvarig, Sony Ericsson:

1. Vilka faktorer påverkar Sony Ericssons outsourcingbeslut?
2. På vilka sätt skiljer sig Sony Ericssons outsourcingstrategier jämfört med resten av mobiltelefonindustrin?
3. Vad är det som gör Sony Ericsson unikt?
4. Vilka unika resurser och förmågor har Sony Ericsson till skillnad från konkurrenterna?
5. Skiljer sig Sony Ericssons affärsstrategier åt för olika marknadssegment?
6. Hur påverkar Sony Ericssons affärsstrategi outsourcingstrategin?
7. Har Sony Ericsson olika affärsstrategier beroende på var i livscykeln mobiltelefonerna befinner sig?

Intervjufrågor till Jørn Mester – Sourcing Director, Nokia:

1. What major outsourcing projects in production has Nokia participated in?
2. Why does Nokia outsource? What are the major benefits?
3. Why does Nokia *not* outsource? What are the risks?
4. What major parts and processes does the *production* value chain at Nokia consist of?

5. Which parts of the value chain, does Nokia perform within the company (and why)? Which parts is made by partners?
6. How is outsourcing generally made, vertically or horizontally?
7. If we look closer at the production and the production life cycle for cellular phones: when does Nokia outsource a typical model, i.e. in what phases of the product maturity stages (introduction, growth, maturity, decline)? Is there a general pattern based on product maturity?
8. How is the production adapted to temporary fluctuations in consumer demands? With increasing fluctuations and shorter product life cycles, will this lead to more outsourcing?
9. In what ways do Nokia outsourcing strategies differ from the rest of the industry?
10. What makes Nokia unique? What strategic advantages does Nokia have compared to the rest of the industry?
11. How does the business strategy influent the outsourcing strategy?

Intervjufrågor till oberoende parter – reportrar och analytiker:

1. Vilka strategiska skillnader finns det mellan Nokia och Sony Ericsson?
2. Vilka strategiska skillnader finns gällande deras outsourcingstrategi?
3. Utnyttjar Nokia sin storlek och sina skalfördelar på rätt sätt eller borde de outsource mer?
4. Vad anser du vara respektive företags kärnkompetenser?
5. Hur ser framtidsutsikterna ut för mobiltelefonbranschen?