



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
Juni 2005

Valet att inte outsourca

- En kvalitativ studie av synen på supportfunktioner hos två fallföretag -

Författare:
Matilda Carlsson
Thomas Munck af Rosenschöld

Handledare:
Tony Huzzard

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Valet att inte outsourca. En kvalitativ studie av synen på supportfunktioner hos två fallföretag.
Seminariedatum:	2005-06-03
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Matilda Carlsson Thomas Munck af Rosenschöld
Handledare:	Tony Huzzard
Nyckelord:	Outsourcing, supportfunktion, faktorer, värderingar, strategi.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att ge en djupare förståelse till varför företag idag väljer att inte outsourca en specifik supportfunktion. Syftet blir således att lyfta fram de faktorer och värderingar som ligger bakom det medvetna valet att inte outsourca.
Metod:	Primärdata har samlats in genom delvis strukturerade kvalitativa intervjuer hos två fallföretag. Sekundärdata insamlades genom teoretisk litteratur, akademiska tidskrifter samt publicerade rapporter. Uppsatsen tar sin utgångspunkt i hermeneutiken.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsen har en abduktiv ansats. Teorin som använts har behandlat motiv och kritik till outsourcing, samt transaktionkostnads- och intressentteori.
Empiri:	Uppsatsens empiri insamlades igenom kvalitativa intervjuer. Tre intervjuer genomfördes hos Kronosept AB och två hos Unilever Bestfoods AB.
Slutsatser:	De två fallföretagen, Kronosept AB och Unilever Bestfoods AB, väljer att inte outsourca en specifik supporttjänst på grund av ett ifrågasättande av outsourcingens möjligheter till kostnadsreducering, samt den upplevda risk för en nedsättning av kvalitén. Kronosept AB upplevde även en ökning av företagets flexibilitet till följd av att behålla funktionen internt, samt att värderingen av företagets personal hade en påverkan på beslutet. Unilever Bestfoods AB ser möjligheterna i att behålla supportfunktionen internt för att ytterligare utveckla densamma. Supportfunktionen blev då ett komplement till företagets kärnkompetens.

Abstract

Titel:	The Choice not to Outsource. A Qualitative Method Study Regarding Support Functions at Two Case Companies.
Semiardate:	2005-06-03
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS).
Authors:	Matilda Carlsson Thomas Munck af Rosenschöld
Advisor:	Tony Huzzard
Key words:	Outsourcing, supportactivity, reasons, values, strategy.
Purpose:	The purpose of the essay is to give a deeper understanding to why a company chooses not to outsource a specific supportactivity. The purpose is draw attention to reasons and values behind this conscious decision from the perspectives of two companies.
Methodology:	Primary data has been collected from partly structured qualitative interviews. Secondary data has been collected from literature, academic journals and publicised articles. The basis of the essay lays in hermeneuistic approach.
Theoretical perspectives:	The essay has an abduktiv approach. Theoretical perspectives are focused on motives and critiques of outsourcing, transaction cost theory and theory of interested party.
Empirical foundation:	The empirical foundation of the essay was collected through qualitative interviews. Three interviews were held at Kronosept AB and two were held at Unilever Bestfoods AB.
Conclusions:	The two case companies, Kronosept AB and Unilever Bestfoods AB, chooses not to outsource a specific support activity based on questioning of the cost reducing effects of outsourcing, and its negative effects on the quality of the function. Kronosept AB also experienced an increase in the flexibility of the company due to the decision to keep the function inhouse. The decision was in part based on the interests of the personnel. Unilever Bestfoods AB recognizes the possibilities in keeping the function inhouse and it's potential in becoming a complement to the companies core competence.

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION	7
1.3 UPPSATSSENS SYFTE	8
1.4 POSITIONERING	8
1.5 AVGRÄNSNINGAR	8
1.6 DISPOSITION	9
METOD	10
2.1 VAL AV ÄMNESOMRÅDE	10
2.2 FÖRFATTARNAS UTGÅNGSPUNKT	10
2.3 GRUNDLÄGGANDE VAL AV METOD	11
2.3.1 Utgångspunkt i hermeneutiken	11
2.3.2 Kvalitativ undersökning	12
2.3.3 Abduktiv ansats	12
2.3.4 Fallstudie	13
2.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH DATAINSAMLINGSMETOD	14
2.5 VAL AV FÖRETAG	14
2.6 INTERVJU	15
2.6.1 Intervjupersoner i fallföretagen	16
2.7 KÄLLKRITIK	17
2.7.1 Primärdata	17
2.7.2 Sekundärdata	18
TEORI	19
3.1 VAL AV TEORI	19
3.2 OUTSOURCING	19
3.2.1 Definition av outsourcing	20
3.2.2 Definition av supportfunktion	21
3.2.3 Motiv till outsourcing	21
3.2.3.1 Kärnkompetensfokusering	21
3.2.3.2 Kostnadseffektivisering	22
3.2.3.3 Ökad flexibilitet genom resursfrigörande och minskad risk	22
3.2.3.4 Tillgång till expertis och ökad innovationskraft	23
3.2.4 Kritik mot outsourcing	23
3.2.4.1 Ökade kostnader och minskad lönsamhet	23
3.2.4.2 Kostnadsfokusering framför strategiskt tänkande	24
3.2.4.2 Kvalitetsproblem	24
3.2.4.3 Kulturell inverkan	25
3.3 TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORI	25
3.3.1 Bakgrund till transaktionskostnadsteori	25
3.3.2 Transaktionskostnadernas egenskaper	26
3.3.3 Kritik mot transaktionskostnadsteorin	26
3.3.4 Empiriska studier utifrån transaktionskostnadsteori	27
3.4 INTRESSENTTEORI	28

3.4.1 Typer av intressentkrav	28
EMPIRI.....	30
4.1 KRONOSEPT AB	30
4.1.1 Supportfunktionen	30
4.1.2 Interna faktorer	31
4.1.3 Externa faktorer	31
4.1.4 Värderingar.....	32
4.2 UNILEVER BESTFOODS AB.....	33
4.2.1 Supportfunktionen	33
4.2.2 Interna faktorer	34
4.2.3 Externa faktorer	35
4.2.4 Värderingar.....	36
ANALYS	37
5.1 KRONOSEPT AB	37
5.1.1 Interna faktorer	37
5.1.1.1 Kvalitetsaspekten	37
5.1.1.2 Ökad flexibilitet.....	38
5.1.2 Externa faktorer	38
5.1.2.1 Kostnadseffektivitet	38
5.1.3 Värderingar.....	39
5.1.3.1 Personalens intressen.....	39
5.2 UNILEVER BESTFOODS AB.....	40
5.2.1 Interna faktorer	40
5.2.1.1 Flexibilitet och kunskap genom utökade funktioner	40
5.2.1.2 Komplement till kärnkompetens	40
5.2.1.3 Kulturella aspekter	41
5.2.2 Externa faktorer	41
5.2.2.1 Kostnadseffektivitet	42
5.2.2.2 Transaktionskostnader.....	42
5.2.3 Värderingar.....	43
5.2.3.1 Personalens intressen.....	43
5.3 JÄMFÖRELSE MELLAN FALLFÖRETAG	44
SLUTDISKUSSION	45
6.1 SLUTSATSER.....	45
6.2 EGNA REFLEKTIONER	46
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIER	47
REFERENSER.....	48
BILAGA: INTERVJUGUIDE	51

Inledning

Detta inledande kapitel börjar med en bakgrund och en problemdiskussion kring outsourcing för att sedan komma vidare in på syftet för uppsatsen. Avgränsningar för uppsatsen samt uppsatsens positionering presenteras likväl, samt en disposition över uppsatsen som helhet.

1.1 Bakgrund

Igor Ansoff, en av företagsekonomin verkliga förgrundsfigurer, förespråkade i början av sextiotalet fördelen med synergier. Grundtanken med denna idé var att risk skulle spridas på flera marknader utanför företagets egentliga kärnområde, samtidigt som värde skulle skapas. Idén fick stor genomslagskraft och ledde till att företag breddade sina verksamheter. I takt med globaliseringen under slutet på sjuttioalet och den ökande konkurrensen på världens marknader tvingades företag att se över sina verksamheter. Fokus riktades nu på det som ansågs väsentligt, företagets kärnkompetens¹. I praktiken resulterade denna förflyttning av fokus i att företagen i större utsträckning reducerade de åtaganden som låg utanför företagets kärnverksamhet. (Grant, 2005)

Resultatet under åttiotalet blev således att fler och fler företag började använda sig av outsourcing². Genom den högre graden av specialisering och fokus på kärnkompetensen blev resultatet att resurser frigjordes som i sin tur lades på att ytterligare förstärka kärnan. De naturliga följderna blev lägre totala kostnader, högre effektivitet och ökad flexibilitet. (Kakabadse & Kakabadse, 2000)

Outsourcingtrenden är fortfarande på frammarsch (Barthelemey, 2001). På exempelvis IT-området, där utvecklingen går framåt i snabb takt, kan det vara svårt och kostsamt för företag att följa med i utvecklingen. Fler och fler företag väljer då att utkontraktera dessa tjänster för att dra nytta av leverantörens kompetens och "know-how". I takt med att informationsteknologin utvecklats markant de senaste åren, har detta haft en stark påverkan på outsourcing. Då information snabbt kan förmedlas mellan olika parter har fler och fler möjligheter öppnats för utkontraktering. (Hendry, 1995)

Även i Sverige kan tydliga trender skönjas, då olika företags benägenhet att utkontraktera funktioner ständigt ökar. Enligt en undersökning av Telia Sonera (SVD, 2005-01-25) har viljan att outsourca selektivt ökat kraftigt de senaste åren. Så mycket som 52,7 procent av företagsledningarna i undersökningen är ganska eller mycket positiva till selektiv outsourcing. Dagens Industri (2005-01-19) förutspår att outsourcing kommer att bli ett av de viktigaste och mest inflytelserika begreppen under 2005, samtidigt som konsultbolag som exempelvis Accenture mer och mer ser utkontraktering som en kraft att räkna med (Dagens Nyheter, 2004-08-28). Med detta som bakgrund står det klart att outsourcing kommer att spela en stor roll för företag idag, så även inom överskådlig framtid.

¹ En funktion/aktivitet som ger företaget dess konkurrensförmåga (Prahalad & Hamel, 1990).

² Engelsk term för att lägga ut en produkt/tjänst till en extern leverantör som tidigare utfördes internt (utkontraktering) (Kakabadse & Kakabadse, 2001).

1.2 Problemdiskussion

Att outsourcing ökar bland svenska företag råder det inget tvivel om (Fölster, 2004). I artiklar, uppsatser och teorilitteratur presenteras en rad övervägande positiva aspekter av utkontraktering. De positiva aspekterna av outsourcing anses vara kärnkompetensfokusering, kostnadseffektivisering, ökad flexibilitet genom resursfrigörande och minskad risk, samt tillgång till expertis och ökad innovationskraft (Quinn, 1999; van Weele, 1994). Resurser som frigörs till följd av utkontraktering, läggs på kärnverksamheten. Tack vare utkontraktering kan kärnverksamheter utvecklas och effektiviseras och leda till att företaget blir mer lönsamt. Varje företag bör ställa sig frågan om de produkter/tjänster som produceras internt är i "best-in-world levels". Om svaret är nej finns det stor anledning att fråga sig om företaget bör fortsätta med att hålla aktiviteten inhouse. Istället bör dessa outsourceas för att ytterligare fokusera på företagets kärnkompetens. Outsourcingens förespråkare hävdar att alla tjänster och funktioner som inte aktivt bidrar till den slutliga kundnyttan, eller är en del av kärnkompetensen, bör utkontrakteras med fördel. (Quinn, 1999)

Att välja utkontraktering som ett led i sin strategi är ett beslut som tas allt oftare av Sveriges företag (Fölster, 2004). Kakabadse & Kakabadse (2000) tar det ett steg längre och påpekar att diskussionen kring outsourcing helt flyttat fokus. Från början diskuterades om outsourcing av en viss funktion var det mest gynnsamma för ett företag. Idag läggs tyngden istället på hur en funktion mest fördelaktigt kan läggas ut. Valet att utkontraktera tycks vara enkelt, givet de positiva aspekter som presenterats (Quinn 1999; Quinn & Hilmer, 1994).

Outsourcing framstår vara ett viktigt strategiskt beslut i ett led på vägen till framgång och lönsamhet (Quinn & Hilmer, 1994). Trots de många förespråkarna och de tunga argumenten att utkontraktera finns det företag som väljer att behålla sin nuvarande struktur och organisation. De nackdelar och brister kring utkontraktering som presenteras i artiklar och litteratur pekar främst på ökade kostnader och minskad lönsamhet, kostnadsfokusering framför strategiskt tänkande, problem med kvalitén av den inköpta tjänsten samt outsourcingens inverkan på organisationens dynamik (Hendry, 1995; Quinn, 1999; van Weele, 1994).

Då den rådande outsourcingtrenden är stark, visar detta att företag anser att fördelarna med outsourcing väger tyngre än nackdelarna. Det finns företag som fattar medvetna strategiska beslut att fortsätta producera supporttjänster³ inhouse⁴ och går således emot trenden. Detta ser vi som ett intressant fenomen och vi vill undersöka närmare hur dessa företag resonerar och vad som ligger till grund för deras beslut. Genom att lägga fokus på detta, att titta på vad som blir avgörande för ett företags beslut att inte outsource, hoppas vi ge ett bidrag till diskussionen kring outsourcing.

³ Vi ser detta som en funktion/tjänst som ligger utanför företags kärnkompetens och bidrar inte till dess konkurrensförmåga.

⁴ Engelsk term för att uttrycka att en funktion/tjänst behålls i företagets regi.

Utifrån problemdiskussionen har vi formulerat följande forskningsproblem:

- Varför väljer företag att gå mot trenden och inte outsourca en specifik supportfunktion, trots flera starka motiv kring fördelarna med outsourcing av supportfunktioner?

Utifrån detta har vi kommit fram till uppsatsens syfte som ligger till grund för undersökningen:

1.3 Uppsatsens syfte

Syftet med uppsatsen är att ge en djupare förståelse till varför företag idag väljer att inte outsourca en specifik supportfunktion. Syftet blir således att lyfta fram de faktorer och värderingar som ligger bakom det medvetna valet att inte outsourca.

1.4 Positionering

Målet med alla empiriska undersökningar är att erhålla kunskap. Denna kunskap är sällan helt ny och banbrytande, utan i de allra flesta fall utvecklande och förfinande av existerande kunskap (Jacobsen, 2002). Så är även fallet med vår uppsats.

Vi har valt att studera två fallföretag och deras skäl och värderingar att inte outsourca. Genom vår speciella infallsvinkel hoppas vi att vår empiriska undersökning ska bidra med förståelse kring de värderingar och faktorer som ligger till grund för att företag väljer att behålla sin nuvarande struktur. Vår förhoppning är att den ökade insikten som vi bidrar med kan ligga till grund för mer omfattande undersökningar under samma tema.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa studien till två fallföretag, Kronosept AB och Unilever Bestfoods AB. Detta har gjorts med hänsyn till arbetets omfattning, samt att vi ansåg att två fallföretag skulle möjliggöra för oss att göra en lyckad intensivstudie. Med två fallföretag kan också vissa jämförelser dem emellan göras. Vi har således valt att endast ta hänsyn till företagens egna anledningar till att inte outsourca genom de fakta som kommer fram från anställda inom respektive företag. Genom att gå utanför företagen och ha externa kontakter med exempelvis leverantörer, tillför inte detta uppsatsens syfte något. Det är företagens egna faktorer och värderingar bakom beslutet studien vill nå fram till.

1.6 Disposition

Efter den inledande problemdiskussionen och presentationen av uppsatsens syfte fortsätter uppsatsens metodkapitel. Här redovisas tillvägagångssätt, intervjuupplägg samt källkritik till den litteratur och de artiklar som använts. Metodkapitlet beskriver klart och tydligt hur de data som ligger till grund för undersökningen samlats in. Efter metoden följer ett teorikapitel, där motiv och kritik till outsourcing läggs fram samt transaktionskostnadsteori och intressentteori. Teorierna belyser komplexiteten kring ett outsourcingbeslut och bildar ett ramverk kring vilken empirin analyseras. I det efterföljande kapitlet presenteras studiens empiri. Materialet som läggs fram här bygger på intervjuer från de båda fallföretagen. Därefter följer uppsatsens analyskapitel, där empirin återknyts till teoriramen. Uppsatsen avslutas med en slutdiskussion där slutsatser läggs fram samt våra egna reflektioner.

Metod

I den inledande delen av kapitlet presenteras de val som legat till grund för studien, för att sedan mer specifikt komma in på tillvägagångssättet för den empiriska undersökningen. Kapitlet avslutas med att kritiskt granska de källor som använts. Här lyfts även faktorer fram som blir viktiga för trovärdigheten och tillförlitligheten i materialet.

2.1 Val av ämnesområde

Valet att skriva om outsourcing ur ett företagsstrategiskt perspektiv ser vi som givande, eftersom vi tidigare under vår utbildning skaffat oss fördjupade kunskaper inom strategi. Outsourcings omdebatterade för- och nackdelar, både i media och i forskningssamband väckte vårt intresse. Vår ambition är att bidra med en ny infallsvinkel kring diskussionen om outsourcing.

Genom att läsa flera intressanta och influerande artiklar i ämnet blev vi insatta i problematiken kring outsourcing. Dess tydliga påverkan på svenskt näringsliv var en bidragande faktor till vårt ämnesval. Efter diskussioner inom gruppen, med överväganden kring undersökningens genomförbarhet samt undersökningens bidrag till debatten, bestämde vi att outsourcing skulle bli ämnet för vår uppsats. Valet av tema utgick alltså från gruppmedlemmarnas intresse och fördjupande kunskaper inom området strategi samt ämnets relevans och betydelse för svenskt näringsliv.

2.2 Författarnas utgångspunkt

Vi, författarna till denna uppsats, är två ekonomistudenter med olika utbildningsbakgrund och erfarenheter. Vår gemensamma nämnare är kursen "Strategi och styrsystem" som vi läste tillsammans vid Ekonomihögskolan i Lund, under de första tio veckorna på vårterminen 2005.

Via ekonomistudierna, både i Sverige och utomlands, kom vi i kontakt med ämnet outsourcing och genom studierna gavs en vidgad syn och intresse för ämnet. Våra utbildningsbakgrunder skiljer sig åt, liksom våra teoretiska kunskaper inom outsourcing, men detta har på ett givande sätt fungerat som ett komplement. Under den inledande fasen av vårt uppsatsarbete valde vi att gemensamt definiera och samstämma våra uppfattningar om begreppet outsourcing. Dessa presenteras längre fram under vårt teorikapitel. Våra praktiska och personliga arbetserfarenheter kring outsourcing, utifrån ett icke-teoretiskt perspektiv, är begränsade.

2.3 Grundläggande val av metod

Vid fastställandet av en arbetsmetod måste flera val tas i beaktande. De beslut som tas i anknytning till metoden får en direkt avgörande effekt på det slutliga resultatet. Vi har valt att göra en kvalitativ undersökning som har sin utgångspunkt i hermeneutiken. De kvalitativa intervjuer som empirin grundar sig på är djupgående och delvis strukturerade i sin utformning. Ansatsen vi använt oss av är abduktiv i dess utförande. Dessa val anser vi vara bäst lämpade för uppsatsen och kommer att förklaras närmare under respektive underrubrik.

2.3.1 Utgångspunkt i hermeneutiken

Enligt Lundahl och Skärvad (1999) finns två vetenskapsteoretiska utgångspunkter som undersökningar tar sin utgångspunkt ifrån, positivismen eller hermeneutiken. Utifrån det hermeneutiska synsättet finns det flera delar som påverkar utarbetningen av studien. Huvudsyftet med det hermeneutiska synsättet är att tolka och att förstå fenomen, något som ligger till grund för den kvalitativa metodteorin (Lundahl & Skärvad, 1999). Det är denna utgångspunkt vi har för vår uppsats, att förstå ett fenomen, inte att se till orsak-verkan samband som många kvantitativa undersökningar vill belysa. Vi anser att en djupare förståelse för orsaker kring fenomenet kan vara ett givande bidrag till fortsatta studier inom ämnet outsourcing.

Utifrån uppsatsens syfte tar vi utgångspunkt i hermeneutiken genom att se till våra undersökningsobjekts egna skäl och värderingar av det fenomen vi valt att studera. Vi vill undersöka intervjudeltagarnas egna beskrivningar av sin verklighet. Detta innebär att vi inte har ett problem i bemärkelsen vad som är subjektivt och vad som är objektivt, därför att den bild vi vill återskapa är individens egen. Det är samtidigt viktigt att undersökningen på ett objektivt sätt reflekterar empirin. Här finns det begränsningar, eftersom tolkningen och utfallet av objektens utsagor påverkas av forskarens eget språk samt dennes värderingar (Lundahl & Skärvad, 1999). Således är tolkningen av det material som tas fram kritisk (Jacobsen, 2002). Lundahl & Skärvad (1999) menar att det är omöjligt att ställa sig helt opartisk till forskning, att det kan vara svårt att vara medveten om sina egna värderingar. Vi inser att vi inte kan vara opartiska, men vi strävar efter att ha insikt i våra egna värderingar för att lättare ställa oss kritiska till de tolkningar som görs. Med detta förespråkar vi användandet av en klar och tydlig metod.

Alvesson & Sköldberg (1994) påpekar att hermeneutiken ser till helheten utifrån delarna och vice versa. Utifrån detta bygger undersökningen på att få en helhetsbild genom att studera ett fenomen utifrån ett socialt system. Systemsynsättet kan definieras som det holistiska synsättet (Lundahl & Skärvad, 1999). Målet med studien är att få fram faktorer som endast kan återspeglas av personer som lever inom den organisation vi valt att studera. Vår uppgift för studien är att hitta signifikanta aktörer. Signifikanta aktörer är personer som sitter inne med värderingar och attityder som är betydelsefulla till det fenomen som önskas studeras (Lundahl & Skärvad, 1999). I vårt fall har vi sökt personer som direkt varit involverade i det aktiva beslut som fattats kring bibehållandet av supporttjänster. Vi har i vissa fall kompletterat empirin med utsagor från individer som direkt berörts av beslutet att inte outsource. Detta för

att se om dessa individers bild av beslutet stämmer överens med de aktiva aktörernas uppfattning.

2.3.2 Kvalitativ undersökning

Många har gett sig in i debatten kring förespråkandet av kvantitativ respektive kvalitativ metod (Alvesson & Sköldberg, 1994). Hughes & Månsson (1988) menar att valet av metod måste relateras till det forskningsproblem eller objekt forskaren valt att undersöka, inte ställa metoderna i abstrakt jämförelse mot varandra. Jämförandet av för- och nackdelar mellan de olika metoderna fyller inte någon funktion, utan det är kärnan i problemet, den fråga som ska besvaras, som skall ligga till grund för valet av metod. Jacobsen (2002) kallar detta för en pragmatisk ansats, vilken uppsatsen har använt sig av.

En kvalitativ metod möjliggör på ett bättre sätt att utgå från studieobjektens perspektiv, jämfört med den kvantitativa metoden (Bryman, 1989). En viktig faktor i den kvalitativa metoden är den ger förutsättningar till att ny information kan komma fram på ett helt annat sätt, än vid den kvantitativa metoden (Jacobsen, 2002). Underlaget för vår kvalitativa undersökning utgörs av personliga intervjuer, där vårt mål har varit att få fram intervjuobjektens synpunkter och uppfattningar.

Kvalitativa undersökningar är oftast till sin utformning djupgående/intensiva. Genom att göra en intensiv undersökning läggs vikt på att finna relevanta data. (Alvesson & Sköldberg, 1994) Jacobsen (2002) menar att det alltid finns en avvägning mellan relevans och generalisering. Extensiva undersökningar har fördelen att resultatet i större utsträckning går att generalisera, medan en intensiv undersökning gör en djupdykning och på ett bättre sätt finner relevanta data (Jacobsen, 2002). Utgångspunkten har varit att göra en intensiv undersökning, detta för att ge möjlighet att spegla den uppfattningen som våra fallföretag har. Generaliserbarheten för materialet är således låg.

2.3.3 Abduktiv ansats

Det finns två huvudsakliga ansatser att använda sig av vid utvecklandet av en metod, den induktiva och den deduktiva ansatsen (Jacobsen, 2002; Alvesson & Sköldberg, 1994; Lundahl & Skärvad, 1999). Alvesson & Sköldberg (1994) liksom Jacobsen (2002) identifierar en tredje möjlig ansats, denna nämnd hos Alvesson & Sköldberg som den abduktiva ansatsen. Abduktion beskrivs som en ansats som utgår från empiriska fakta liksom induktion, men att den följer ett deduktivt resonemang genom att inte avvisa gällande teorier (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Vid uppsatsarbetets början var ambitionen att utgå från en induktiv ansats, detta för att ha utgångspunkt i empirin. Allteftersom, insåg vi att de teoretiska kunskaper vi införskaffat inom ämnet skulle bli en bra bas för att samla in relevant material. Efter att ha insett att detta material kunde analyseras utifrån gällande teorier förstod vi att användandet av en induktiv ansats inte lämpade sig för uppsatsen.

Den abduktiva ansatsen anser vi lämpar sig bäst för studien. Ansatsen ger oss möjlighet att använda de teorier som finns, samtidigt som vi kan söka nytt empiriskt material och lägga en grund för nya upptäckter. Genom att använda en abduktiv ansats ges möjlighet att ta språnget bortom den rena faktadestilleringen och basera data på redan teoriladdad empiri (Alvesson & Sköldberg, 1994). Enligt Sköldberg (1991) är abduktion den metod som i realiteten används vid fallstudiebaserade undersökningar och vi är villiga att hålla med. Den abduktiva ansatsen ger möjlighet att förstå ett fenomen, genom att hämta fakta från tidigare teorier samtidigt som den ger ett bidrag till det teoretiska resonemanget inom ämnet (Alvesson & Sköldberg, 1994).

2.3.4 Fallstudie

För att se till uppsatsens syfte har vi valt att använda oss av deskriptiva fallstudier. De undersökningar vi gör utgår från fältstudier, där det empiriska underlaget hämtats från två fallföretag. Vi valde att studera två företag, vilket var en avvägning mellan djup och bredd. Valet av två företag grundas även på den arbetsbörda vi ansåg skälig samt den tidsram som angivits för arbetet. Om endast ett fallföretag studeras ger detta bäst förutsättningar för att göra en djupgående studie, men risken för att fenomenet skulle vara situationsspecifikt blir dock mer överhängande (Lundahl & Skärvad, 1999). Vid användandet av två fallföretag såg vi också möjligheten med att göra vissa jämförelser företagen mellan.

Arbete utifrån en fallstudie menas att undersökningen endast omfattar ett eller ett fåtal fall som studeras mer detaljerat (Jacobsen, 2002). Fallstudier anses som lämpliga för att utveckla och testa teorier, samt exemplifiering av komplexa problem. Valet av fall landar ofta på dem som representerar en avvikelse från normen (Lundahl & Skärvad, 1999). I vårt fall utgår undersökningen från ett komplext problem som kan studeras i de två fallföretag vi valt att undersöka. Dessa två fallföretag blir intressanta därför att de gör en avvikelse från den rådande outsourcingtrenden av supporttjänster. Liksom andra fallstudier bygger denna studie på kvalitativa data. Detta är något som nästan har blivit synonymt för fallstudier (Lundahl & Skärvad, 1999).

Vissa ser fallstudier som ett användbart första steg, medan andra hävdar att en djup fallstudie är något av forskningens höjdpunkt (Lundahl & Skärvad, 1992). Vi ser att denna fallstudie ger möjlighet att studera ett problem, beskriva det och komma med slutsatser som kan leda till en djupare förståelse för fenomenet.

2.4 Tillvägagångssätt och datainsamlingsmetod

Efter beslutet att ha outsourcing som tema för uppsatsen började vi omgående att söka efter material och underlag för utformningen av vår problemställning. En första inblick i temat tog avstamp i artiklar och rapporter publicerade i Svenska Dagbladet, Dagens Industri samt av organisationen Svenskt Näringsliv. Genom att läsa dessa artiklar blev vi medvetna om outsourcingens aktuella betydelse och påverkan på företagandet i Sverige.

Via Lunds Universitets databas ELIN studerades artiklar publicerade i akademiska tidskrifter rörande ämnet outsourcing. Vidare inblick och förståelse för temat hämtades ur litterära verk. De teorier som valts för uppsatsen har från början studerats utifrån denna litteratur, men har sedan utvecklats med hjälp av artiklar från akademiska tidskrifter, för att ge mer aktualitet till teorierna. Olika uppsatser inom temat outsourcing har studerats, detta för att få ytterligare inblick i ämnet, samt ge en uppfattning om hur uppsatser disponeras. Vid utformandet av problemformuleringen använde vi oss av Rienecker & Jørgensen (2002) *Att skriva en bra uppsats*. Denna har på flera sätt guidat oss i problemdiskussionen. De primärdata som insamlats är från intervjuer, samt kompletterande frågor ställda via mail och telefon.

2.5 Val av företag

Utifrån frågeställningen och valet att utföra fallstudier sökte vi efter företag som strategiskt valt att inte outsource en supportfunktion. För att på ett enkelt sätt komma i kontakt med företag av det slaget använde vi oss av våra personliga kontakter inom näringslivet. Att använda denna metod för att göra ett urval förespråkas inte i metodlitteraturen, men vi gjorde ett avvägande. Vi ansåg att de orsaker som låg till grund för urvalet av företag inte inverkar på deras syn kring faktorer och värderingar, som ligger bakom ett outsourcingbeslut.

Det första fallföretaget, Kronosept AB, är beläget i Eslöv. Då företaget valt att i egen regi utföra sin städfunktion föreföll företaget intressant för studien. En första telefonkontakt och förfrågan om deras intresse till att medverka i studien togs på ett tidigt stadium. Genom sin informationsavdelning meddelade företaget att de var positivt inställda till att medverka i undersökningen och en tid för intervju planerades in.

Det andra företaget, Unilever Bestfoods AB, ligger i Helsingborg. Unilever har under sin tid i Helsingborg valt att driva sin personalmatsal i egen regi istället för att lägga ut den på entreprenad. Efter en första kontakt med Patrik Ramberg vid Unilever blev vi hänvisade till Ann-Christin Ottosson och Andreas Haegg. Båda meddelade att de önskade medverka i studien.

2.6 Intervju

Jacobsen (2002) menar att den kvalitativa ansatsen är mest lämpad när undersökaren är intresserad av att skapa klarhet i ett begrepp eller fenomen. För vår del vill vi få en tydligare bild av hur företag resonerar som väljer att inte outsourca och därför valde vi att göra två fallstudier med tillhörande kvalitativa intervjuer.

Vi föredrog personliga intervjuer på plats framför det billigare och enklare alternativet telefonintervju. Intervjuns längd och omfattning samt det faktum att vi var två intervjuare upplever vi som starka skäl till att välja personlig intervju framför telefonintervjuer. Jacobsen (2002) påpekar vikten av den fysiska närvaron i samband med att bygga upp en förtrolig stämning samt fördelen att kunna observera intervjupersonen och deras reaktioner. Nackdelen med personliga intervjuer är den förstärkta risken av intervjuareffekt. Intervjuareffekt definieras av att respondenten blir påverkad av intervjuarens fysiska närvaro, något som således inte kan uppstå vid telefonintervju (Kvale, 1997).

Platsen för genomförandet av intervjuerna kom att hamna på respektive företags administrativa kontor. Dessa platser blev ett naturligt val eftersom de möjliggör för oss att studera våra objekt i sina vardagliga miljöer, samtidigt som intervjupersonen kan känna en trygghet av att befinna sig där. Ingen av oss uppfattade valet av plats som något problem för den fortsatta intervjun.

Intervjuguiden är utarbetad från att vara delvis strukturerad (Andersen, 1998). Till skillnad från den öppna intervjun, som helt saknar ramar, är vår guide formad efter de principer och aspekter som vi vill sätta i fokus. Här tas ett avstamp i den kunskap om outsourcing som vi fått genom teoriböcker och artiklar. Vissa hävdar att en kvalitativ ansats kräver en helt öppen intervju. Följderna blir stora ostrukturerade mängder av data som är näst intill omöjliga att analysera och som ställer nästan orimligt höga krav på intervjuaren (Jacobsen, 2002; Andersen, 1998). Med hänsyn tagen till begränsade erfarenheter av kvalitativa intervjuer anser vi att en delvis strukturerad form av intervju, lämpar sig bäst för uppsatsen.

Vid utarbetandet av intervjuguiden utgår vi från att skapa en guide som har varit både tematisk och dynamisk. Kvale (1997) identifierar detta som att intervjun måste knyta an till undersökningens syfte samt att den skall hålla samtalet flytande. Målet med intervjuerna var att få respondenterna att resonera utförligt om sina värderingar och uppfattningar kring outsourcing.

För att ytterligare säkerställa kvalitén i intervjuerna togs flera praktiska aspekter i beaktning. Intervjuerna genomfördes och spelades in med diktafon tillsammans med att kortare anteckningar togs vid intervjutillfället. Jacobsen (2002) menar att detta främjar en större fokusering på intervjuobjektet, underlättar vid citering och ger intervjun en extra tyngd. Utöver detta begränsades längden på intervjuerna. Andersen (1998) påpekar att efter en, till en och en halv timme blir de flesta respondenter trötta och har svårt att koncentrera sig. Vi valde därför att hålla intervjuer på cirka en timme.

2.6.1 Intervjupersoner i fallföretagen

Valet av intervjupersoner i företagen baseras på idén om att hitta de ”centralt placerade källorna” (Esaïasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2003). Jacobsen (2002) och Alvesson & Sköldberg (1994) beskriver dessa som ”signifikanta aktörer”. Med detta menas att vi ville identifiera de personer som besitter information och kunskap om det specifika företagets outsourcingbeslut. Hos Kronosept AB och Unilever Bestfoods AB valde vi att intervjua följande personer:

- Henry Emond, Kronosept AB. Henry Emond har under de senaste femton åren arbetat som företagets försäljningschef. I sin egenskap av delägare och medlem av ledningsgruppen har Henry Emond haft en aktiv roll och stor inblick i de överväganden och beslut som fattats gällande utkontraktering.
- Viveka Emond, Kronosept AB. Viveka Emond har varit anställd som ekonomiansvarig sedan 1994 och är med i ledningsgruppen. I denna position har Viveka Emond spelat en betydande roll och haft god insyn när strategiska beslut kring outsourcing har diskuterats.
- Zlata Bergovic, Kronosept AB. Zlata Bergovic har sedan 2003 varit anställd som städerska hos Kronosept AB.
- Ann-Christine Ottosson, Unilever Bestfoods AB. Ann-Christine Ottosson är en mångårig medarbetare med titeln Nordisk Marknadschef, samt har lett utvärderings- och utvecklingsarbetet av Unilever Bestfoods AB:s personalmatsal.
- Andreas Haegg, Unilever Bestfoods AB. Arbetar inom företagets finansieringsgrupp. Utöver detta har Andreas Haegg varit delaktig i gruppen för utvärdering och utveckling av Unilever Bestfoods AB:s personalmatsal.

2.7 Källkritik

Vi menar att det är viktigt att ställa sig kritisk till de data som påträffas, de tolkningar som görs samt de resultat som kommer fram. I denna del av uppsatsen ifrågasätter vi tillförlitligheten hos de källor vi använder. De data som tas fram från empirin måste vara giltiga och relevanta, samt tillförlitliga och trovärdiga (Jacobsen, 2002).

2.7.1 Primärdata

Till uppsatsens primärdata räknas det empiriska material som inhämtats från de kvalitativa intervjuerna som genomfördes på respektive fallföretag.

→ Intern och extern giltighet

Jacobsen (2002) refererar till intern kontra extern giltighet. Den interna giltigheten syftar till att mäta det som är tänkt att mätas, medan den externa giltigheten syftar till att se hur generaliserbart materialet är. Om vi ser till den interna giltigheten för vår studie är syftet att återspegla de skäl och värderingar som ligger till grund för att inte outsourca en supportfunktion. Bästa sättet för att mäta detta fenomen, anser vi vara att intervjua de signifikanta aktörer som har varit involverade i beslutsprocessen. Dessa aktörer kan givetvis påverkas av oss som intervjuare, men vi ser dock denna risk som liten utifrån intervjuernas struktur samt den övergripande kontexten. Som tidigare nämnts i metodkapitlet, vill vi understryka att denna uppsats, likt många andra kvalitativa undersökningar, går medvetet på djupet och kan i mycket liten utsträckning generaliseras. Därmed uppnår vi en mindre grad av extern giltighet. Förhoppningen är att studien ska ligga till grund för framtida undersökningar inom temat och därigenom öka den externa giltigheten.

→ Tillförlitlighet och trovärdighet

Tillförlitlighet och trovärdighet behandlar graden av sanningsenlighet (Jacobsen, 2002). Då undersökningen har sin utgångspunkt i hermeneutiken blir det omöjligt och irrelevant att hitta absoluta sanningar. Fokus riktas mot att belysa de faktorer och värderingar som styr intervjuobjektens uppfattningar kring outsourcing. Tillförlitligheten i de resultat som uppnås baseras på objektiva tolkningar av intervjuobjektens utgångspunkter. Tolkningen blir således kritisk och ett steg för att undvika misstolkningar har varit att samla in rådata på diktafon, för att lättare ha möjlighet att gå tillbaka och kontrollera det som sagts under intervjuerna.

Jacobsen (2002) finner att trovärdigheten och giltigheten hos data och slutsatser kan ökas vid triangulering. Med triangulering menas att olika metoder och/eller undersökningsobjekt används, samt olika intervjuare/observatörer, detta för att kontrollera primära källor mot varandra och se hur väl de överensstämmer. Hamersley & Atkinson (1987) menar att kvalitativa metoder inte kan kontrolleras genom triangulering eftersom de är alltför kontextberoende och förespråkar istället något som de kallar för reflexivitet. Detta syftar tillbaka på att formulera en klar och tydlig metod där undersökaren är medveten om sin egen roll och explicit reflekterar över sin påverkan på resultatet. Vi ser att nå en högre tillförlitlighet genom både triangulering och reflexivitet kan vara användbart. För att

tillmötesgå en viss triangulering har vi valt att intervjua mer än en individ på varje företag, detta för att se hur väl deras utsagor stämmer överens. Vi har också aktivt bevakat vår egen roll, för att göra den så passiv som möjligt.

2.7.2 Sekundärdata

Vi har använt sekundära data från ett antal olika källor. Akademiska journaler hämtade från elektroniska tidskrifter har utgjort en stor del av detta material, men även akademisk litteratur har använts liksom hemsidor på Internet och tidningsartiklar.

Teoriavsnittet i uppsatsen bygger främst på begrepp och modeller som är hämtade ur litterära verk och kan ses som allmänt vedertagna. Teorierna har därefter bearbetats och aktualiserats med hjälp av akademiska artiklar. Givetvis finns det kritik riktad mot de teorier som uppsatsen använder, kritik som vi valt att presentera under respektive teoriavsnitt, allt för att ge läsaren en mer nyanserad bild av det vi studerar. Vi håller oss kritiska till allt det material vi granskar, bland annat genom att jämföra artiklar och böcker för att se hur väl de överensstämmer med varandra. Det som framkommit är att det finns en stor överensstämmelse mellan olika författaresh syn på teorierna. I de fall där kritik lyfts fram har ställning tagits till trovärdigheten i denna.

Teori

Detta kapitel lägger fram de teorier som senare kommer att analysera det empiriska materialet för uppsatsen. I den inledande delen av kapitlet ges en diskussion kring vilka teorier som ansågs lämpliga utifrån uppsatsens syfte. Därefter ges en kortare definition av begreppet outsourcing och supportfunktion vilket ger läsaren en tydlig bild av författarnas perspektiv. Därefter diskuteras motiv och kritik till outsourcing för att framhäva olika synsätt kring temat. Presentation av teorierna transaktionskostnadsteori samt intressentteori redovisas sist i kapitlet.

3.1 Val av teori

Motiv och kritik till outsourcing, transaktionskostnadsteori samt intressentteori är de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Vi har valt att presentera grundläggande definitioner och motiv samt kritik till outsourcing för att ge en övergripande bild kring temat. Motiven till och kritiken mot outsourcing ligger senare till grund för analysen av det empiriska materialet.

Kostnader är något som alla vinstdrivande företag tar i beaktande, oavsett marknad och bransch. För att komma närmare in på kostnadsperspektivet av att outsourca har vi valt att använda oss av transaktionskostnadsteorin. Transaktionskostnadsteorin behandlar vad företag bör ha i beaktande för att minimera sina transaktionskostnader och bli mer kostnadseffektiva. Då de flesta företag ser kostnader som centrala, blir transaktionskostnader en viktig aspekt vid olika beslutssituationer (Madhok & Tallman, 1998).

Intressentteori presenteras sist i detta kapitel. Teorin ger oss möjlighet att analysera underliggande värderingar hos de båda fallföretag. Teorin kategoriserar företags olika intressenter för att se hur de bäst tillgodoser deras krav (Nygaard & Bengtsson, 2002). Vi anser att intressentteorin kan användas till att visa på hur företag värderar personalens intressen och dess inverkan på ett outsourcingbeslut.

3.2 Outsourcing

Kakabadse & Kakabadse (2000) påpekar att outsourcing som fenomen kan dateras tillbaka till 1700-talets England. Det var dock inte förrän i början på 1980-talet som outsourcingtenden verkligen tog fart och började uppmärksammas som en företeelse att räkna med. Outsourcing kan och har definierats på en rad olika sätt. Vi har valt att definiera outsourcing samt supportfunktion för att tydliggöra vår syn på begreppen. Avslutningsvis behandlas motiv och kritik rörande outsourcing utifrån publicerade artiklar och litteratur.

3.2.1 Definition av outsourcing

Outsourcing kan och har definierats på en rad olika sätt. Nationalencyklopedin definierar termen på följande sätt:

Outsourcing (eng., 'utkontraktering'), att till underleverantörer överlåta utförandet av hela eller delar av funktioner som tidigare legat inom det egna företaget, t.ex. tjänster som telefonväxel och städning, stödfunktioner som redovisning och data samt huvudfunktioner som tillverkning och distribution.

(Nationalencyklopedin, www.ne.se)

Kakabadse & Kakabadse (2000: 670) definierar outsourcing som *"en förutbestämd extern leverans av en produkt/service som tidigare producerades internt"*. Axelsson (1998: 188) identifierar outsourcing som *"den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt i och med denna förändring (outsourcingen) i stället köps från en extern leverantör"*. Gemensamt för dessa definitioner är deras poängtering av att en specifik tjänst har producerats internt av företaget för att sedan utkontrakteras och utföras av en extern leverantör.

Vid ett outsourcingbeslut måste företaget besluta om hur behovet av en produkt eller tjänst skall tillgodoses. Heizer & Render (2001: 437) definierar valet mellan att producera en produkt/service och att köpa densamma för ett *"make-or-buy decision"*. I denna definition är det en större fokusering på själva beslutet om företaget skall producera internt eller köpa in tjänsten utifrån. Laios & Moschuris (1999) har valt att utveckla detta resonemang ytterligare. De identifierar tre typer av make-or-buy decisions:

- Typ M, är produkter/service som tillgodoses internt när outsourcing beslutet skall fattas.
- Typ B, är produkter/service som tillgodoses från extern leverantör när outsourcing beslutet skall fattas.
- Typ N, är produkter/service som skall användas för första gången då outsourcing beslutet skall fattas.

I denna undersökning är det make-or-buy decisions av typ M som vi har valt att titta närmare på hos de två fallföretagen Kronosept AB och Unilever Bestfoods AB. För att vidare klargöra kring begreppen används engelskans outsourcing och svenskans utkontraktering synonymt genomgående i uppsatsen.

3.2.2 Definition av supportfunktion

Porter introducerade 1985 idén om ett företag som en samling av aktiviteter som är utvecklade för att designa, producera, marknadsföra, serva och leverera en produkt till kund. Dessa i följd sammanlänkade aktiviteter fick namnet värdekedja. Värdekedjan består av två typer av aktiviteter, primära aktiviteter och supportfunktioner. De primära aktiviteterna involverar förvandlingsprocessen av input, till och med leverans till kund. Supportfunktionerna servar, möjliggör och underlättar för primärfunktionerna i värdekedjan. (Grant, 2005)

Till supportfunktionerna hör serviceaktiviteter som inte aktivt bidrar till den slutliga kundnyttan. Upp till sextio procent av ett företags aktiviteter är servicefunktioner som inte är en del av ett företags värdekedja, eller bidrar till dess konkurrensfördelar. Dessa funktioner är de första som bör beaktas till outsourcing. (Quinn, 1999)

3.2.3 Motiv till outsourcing

Då ett företag väljer att outsourca finns det ett antal motiv som ligger till grund för beslutet. Dessa motiv är enligt litteraturen och publicerade artiklar kärnkompetensfokusering, kostnadseffektivisering, ökad flexibilitet genom resursfrigörande och minskad risk, samt tillgång till expertis och ökad innovationskraft (Quinn, 1999; van Weele, 1994). Då uppsatsens syfte är att få en djupare förståelse kring valet att inte outsourca är det väsentligt att redovisa de motiv till outsourcing som finns för att ge en så nyanserad bild som möjligt.

3.2.3.1 Kärnkompetensfokusering

Ett företags kärnkompetens definieras av den förmåga eller förmågor som är fundamentala för ett företags strategi och framgång (Grant, 2005). Prahalad & Hamel (1990) utvecklar resonemanget ytterligare genom att identifiera tre aspekter av kärnkompetens. Kärnkompetens definieras som att vara nyckeln till flertalet marknader, som en stor bidragsgivare till kundvärdet hos slutprodukten och som svår att imitera. Genom dessa förmågor genereras ett företags konkurrensfördelar som i sin tur skapar ett värde för företagets slutkund. Till följd av att en specifik funktion inom företaget läggs ut, kan resurser och fokusering läggas på kärnkompetensen, alltså det företaget är bäst på. Detta leder till att kärnkompetensen kan utvecklas ytterligare och konkurrensfördelarna för kärnan kan utvecklas. Quinn (1994) betonar framgångskonceptet Nike. Nike har valt att outsourca aktiviteter som inte tillför deras kärnkompetens något värde. Genom att koncentrera investeringar på det som företaget anser vara det de är bäst på maximerar de lönsamheten på de interna resurserna. (Quinn, 1994)

3.2.3.2 *Kostnadseffektivisering*

Som skäl till outsourcing har kostnadseffektivisering historiskt sett spelat en stor roll vid beslutsprocessen (Kakabadse & Kakabadse, 2000; Hendry, 1995). Genom att låta en utomstående leverantör utföra den utkontrakterade funktionen är målet att leverantören med sina stordriftsfördelar och kompetens kan tillgodose behovet billigare än om företaget själv skulle ha verkställt densamma.

Det finns två bakomliggande orsaker till varför en extern leverantör kan erbjuda ett lägre pris än den kostnad som skulle ha uppstått internt om företaget bibehållit funktionen/aktiviteten. En första orsak är fördelen med stordriftsfördelar. Stordriftsfördelar uppstår på grund av att de fasta kostnaderna slås ut på fler produktenheter vilket leder till att varje enhets totalkostnad sjunker. Grant (2005) talar kring tre situationer som kan leda till stordriftsfördelar. Den ena är att det finns en relation mellan input och output. För många aktiviteter leder inte en ökning av output till samma ökning i proportion av input. Den andra situationen nämns som odelbarhet, här syftar Grant (2005) på att vissa aktiviteter och deras kostnader kan inte göras mindre än vad de redan är. Därför kan större företag dra fördel av detta, eftersom mindre företag skulle få lika stor kostnad för aktiviteten och på så vis dras med en större kostnad per enhet. Den tredje situationen som kan leda till en stordriftsfördel är den om specialisering. Här får företaget fördelar genom att ha en stor produktionsvolym och låta varje enhet, eller arbetare, specialisera sig på en specifik uppgift. En andra orsak till kostnadsreducering är erfarenhetskurvan. Här reduceras kostnader genom att repetition i utförandet av en funktion/aktivitet leder till att tiden för varje enhet sjunker. (Grant, 2005)

3.2.3.3 *Ökad flexibilitet genom resursfrigörande och minskad risk*

Quinn (1999) påpekar att flexibilitet är ett tungt argument till att outsourca på grund av den ökade konkurrensen, de högt ställda kraven från kunder samt vikten av ett anpassningsbart företag. Genom utkontraktering kan ett företags risktagande minska samtidigt som mer ansvar läggs på leverantören. Hendry (1995) visar särskilt på att administrativt arbete och supportfunktioner ofta karakteriseras av att vara otympliga och långsamma, samtidigt som de äventyrar företagets förmåga att vara flexibelt. Quinn (1999) menar att de flesta företag består av upp till sextio procent av rena service- och supportfunktioner som ligger långt från företagets egentliga kärnkompetens. Genom att fortsätta sin produktion av dessa funktioner inhouse förlorar företaget både tid och pengar. Outsourcingens förespråkare påpekar att dessa funktioner med fördel bör utkontrakteras. Genom att utkontraktera supportfunktioner kan enklare och därmed flexiblare organisationer skapas. Apple är ett tydligt exempel på ett framgångsrikt företag som genom att skapa en platt organisation bibehållit sin flexibilitet, vilket möjliggjort för dem att anpassa sig och utveckla ny teknologi. (Quinn, 1994)

3.2.3.4 Tillgång till expertis och ökad innovationskraft

Vid tjänstesituationer med mer avancerad teknologi, som exempelvis IT, har tillgång till den senaste utvecklingen och expertis ofta setts som motiv till outsourcing (Barthelemy, 2001). På de områden där utvecklingen går snabbt framåt och den interna kompetensen på området är bristfällig kan en extern leverans av produkt/tjänst vara ett bra sätt för företag att tillgodose sitt behov. Då detta behov ofta är kostsamt och riskfyllt, utnyttjar ett företag som outsourcar dessa tjänster leverantörens kärnkompetens. Följderna blir således minskade egna kostnader, samt en minimering av de eventuella risker som kan föreligga om företaget skulle utfört funktionen. (Kakabadse & Kakabadse, 2000) Genom att företag får tillgång till och kan använda leverantörens resurser och specialiserade tillgångar, ger detta företag ytterligare en konkurrensfördel (Quinn, 1994). Genom att företag får tillgång till leverantörens expertis kan detta, genom rätt typ av samarbete, också leda till ökad innovationskraft (Bengtsson, Berggren & Lind, 2005).

3.2.4 Kritik mot outsourcing

Samtidigt som trender pekar på att utkontraktering av tjänster ökar riktas det kritik mot outsourcing. Dessa kan sammanfattas i ökat beroende av tjänsteleverantören, ökade kostnader och minskad lönsamhet, kostnadsfokusering framför strategiskt tänkande, problem med kvalitén av den inköpta tjänsten samt outsourcingens inverkan på organisationens dynamik (Hendry, 1995; Quinn, 1999; van Weele, 1994). Vi anser det vara viktigt att den kritik som riktats mot outsourcing lyfts fram, eftersom det i kritiken kan finnas faktorer som ligger till grund för ett beslut att inte outsourca. Vissa delar av kritiken går helt mot de motiv, som klargjorts i det tidigare avsnittet. Vi anser att detta belyser komplexiteten kring ett outsourcingbeslut. Kritiken beskrivs mer utförligt under respektive underrubrik.

3.2.4.1 Ökade kostnader och minskad lönsamhet

Då outsourcing ofta har som mål att göra företag mer kostnadseffektiva, har kritik riktats mot detta argument. Vissa menar att konsekvenserna av ett outsourcingbeslut kan bli de motsatta (Barthelemy, 2001; Barthelemy & Adsit, 2003). Kostnaderna relaterade till utkontrakteringen kan ofta vara svåra att övervaka och därmed leda till att mer kapital spenderas på den specifika tjänsten. De situationer som oftast leder till ökade kostnader beskrivs som dåligt utformade kontrakt, övergången från att producera inhouse till att få tjänsten levererad samt ökade kostnader till följd av övervakning. (Barthelemy, 2001)

Hendry (1995) menar att varje vinst som kan göras utifrån kortsiktiga effektivitetsförbättringar kan ge en potentiell förlust för de långsiktiga resurserna. Om ett företag väljer att skära bort stora delar som inte anses vara länkade till kärnverksamheten, finns det en risk för att företaget minskar sin flexibilitet istället för att öka den. Detta på grund av att all fokus läggs på att förbättra kärnan, vilket leder till att företaget förlorar möjliga utvecklingsområden som kan ligga bortom eller utanför kärnan.

Outsourcing kan leda till kortsiktiga vinster, men samtidigt innebära att företaget långsiktigt sett får en minskad flexibilitet. Detta genom att komplexa beroenden måste hanteras i samarbete med andra företag. (Bengtsson et al., 2005)

Bengtsson et al. (2005) visar att företag som valt att outsourca delar av eller hela produktionen har under de senaste åren påvisat en signifikant lägre lönsamhet jämfört med företag som inte gjort densamma. När det kommer till företag som har lagt ut sin produktion till låglöneländer säger de sig ha vunnit kostnadsfördelar, men samtidigt förlorat i leverantörsförmåga. På liknande sätt kunde inte Gilley & Rashed (2000) påvisa något positivt samband mellan typen och omfattningen av outsourcing med företagets prestationsförmåga. PriceWaterHouseCoopers gjorde 2005 en stor undersökning som visade att tre fjärdedelar av nordamerikanska och europeiska företag använder outsourcing för att stödja finansiella funktioner, men endast hälften anser att detta är kostnadseffektivt. Trots detta tror 29 procent av företagen att andelen av finansiella funktioner som outsourcas kommer att öka. (HR Focus, 2005)

3.2.4.2 Kostnadsfokusering framför strategiskt tänkande

Bengtsson et al. (2005) menar att det viktigaste för medarbetare på företag idag är att uppfylla de finansiella mål som är uppsatta. Detta ger givetvis effekter på den interna styrningen av företaget och påverkar dess investeringsbenägenhet. Ett beslut att outsourca kan på kort sikt tillgodose de finansiella målen bättre än att behålla en funktion internt. När ett beslut om att outsourca är fattat kan det bli komplicerat att ta tillbaka funktionen igen. Därför blir det viktigt att outsourcingbeslut baseras på långsiktigt strategiskt betänkande istället för dagsaktuella orsaker som får effekter på det finansiella utfallet. Quinn (1999) menar att företag i allt större utsträckning ser till dessa kortsiktiga nedskärningar av kostnader som ger mycket sämre resultat än om företagen istället tänkte utifrån långsiktigt kunskapsbaserade system. Outsourcing bör således ses som ett strategiskt beslut, taget med företagets mål i beaktande, inte ligga till grund för beslut som saknar förankring i företagets strategi. (Quinn, 1999)

3.2.4.2 Kvalitetsproblem

När kostnaderna ökar till följd av dåligt utformade kontrakt är det i många fall kvalitén på den utförda tjänsten som blir lidande (Barthelemy & Adsit, 2003). När det råder tvivel om vad och hur en tjänst skall utföras är det lätt att kostnaderna ökar. När kvalitén på tjänsten sjunker kan outsourcingen inte beskrivas på annat sätt än ett misslyckande. Problemet är dock att dessa misslyckanden oftast inte rapporteras och redovisas i forskningen kring outsourcing. En majoritet av företag har svårt att acceptera ett nederlag kring outsourcing. (Barthelemy, 2001) Quinn (1999) menar att kvalitetsproblem och ett högt pris för den utförda tjänsten kan vara en följd av ett begränsat utbud av leverantörer, vilket gör att tjänsten/funktionen inte blir tillräckligt konkurrensutsatt.

3.2.4.3 Kulturell inverkan

Hendry (1995) hävdar att då en eller flera delar av ett företags funktioner utkontrakteras påverkas företagets organisation, dynamik och kultur negativt. Då outsourcing enbart tar den formella delen av systemet i beaktning menar kritiken att dess påverkan på de informella aspekterna såsom företagskultur är stora. Genom företagskulturen förmedlas erfarenheter och kunskaper samt företagets gemensamma värderingar från generation till generation. Enligt Nelson & Winter (1982) skapar företag så kallade organisatoriska rutiner, genom vilka företaget upprätthåller sin konkurrensförmåga. Rutiner definieras som samordnade upprepade handlingar som kan anses regelmässiga och förutsägbara (Nelson & Winter, 1982). Informationsfördelning och en känsla av deltagande är starkt beroende av kulturen och medlemmarnas känsla av tillhörighet. Då delar av företaget bryts bort blir följden att många viktiga band kapas som behövs för att koordinera aktiviteter och behålla företagets kärnkompetens. På längre sikt kan detta innebära att företaget kan få det svårt att få sin organisation att dra åt samma håll. (Hendry, 1995)

3.3 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnader uppstår när företaget väljer att gå ut på marknaden istället för att ha funktionen/tjänsten inom företaget/hierarkin (Nygaard & Bengtsson, 2002). Vi vill undersöka denna teori närmare eftersom den kan ange orsaker till varför ett företag överväger att inte outsource. För att ge en tydligare bild av teorin, följer en kortare redogörelse kring transaktionskostnadsteorin samt ett avsnitt där kritik till teorin lyfts fram.

3.3.1 Bakgrund till transaktionskostnadsteori

Coase (1937) argumenterade tidigt för att företagets val mellan hierarki och marknad är funktionen av transaktionskostnader. Enligt transaktionskostnadsteorin uppstår det kostnader varje gång en transaktion utförs och företaget försöker genom kontrakt att minimera dessa kostnader (Nygaard & Bengtsson, 2002). Williamson (1975) menar att det som ligger till grund för uppkomsten av transaktionskostnader är utvärdering och val av möjliga aktörer, samt utarbetning och uppföljning av kontrakt. Han definierar en transaktion som en övergång mellan två tekniskt separata enheter.

Transaktionskostnadsteorin, som Williamson (1975) lägger fram den, bygger i huvudsak på två antaganden, att individer är sannolikt opportunistiska samt att individer endast kan vara begränsat rationella. Utifrån detta tvingas företag alltså att utforma kontrakt, som isig inte kan vara fullständiga. Teorin kan användas för att ifrågasätta beslut kring outsourcing eftersom den ur ett kostnadsperspektiv väger för- och nackdelar med att gå ut på marknaden, vilket gör den intressant för studien.

3.3.2 Transaktionskostnadernas egenskaper

Egenskapen hos transaktionen, det som blir avgörande för de kostnader som uppstår till följd av transaktionen, bygger på dels beteendeegenskaper, som tidigare nämnts, men även icke-mänskliga egenskaper. Dessa icke-mänskliga egenskaper blir särskilt intressanta för studien. Dessa tre egenskaper är osäkerhet, transaktionsfrekvens och tillgångsspecificitet (Nygaard & Bengtsson, 2002).

→ *Osäkerhet*

Transaktionskostnaderna ökar när osäkerheten är hög, eftersom det ökar behovet för och ställer högre krav på det utformade kontraktet. Osäkerheten är knuten till både antaganden om individens sannolika opportunistism samt dess begränsade rationalitet, vilket leder till ofullständiga informationsunderlag. Osäkerheten är också knuten till att företaget måste släppa på sin grad av kontroll för funktionen när en leverantör tar över. (Nygaard & Bengtsson, 2002) Något som under de senaste åren har lett till lägre osäkerhet och en dramatisk sänkning av transaktionskostnaderna, beror på att informationsunderlaget och den geografiska kommunikationen och transportereringen av varor har blivit mer kostnadseffektiv (Hendry, 1995).

→ *Transaktionsfrekvens*

Med en hög transaktionsfrekvens minskar kostnaden för den specifika transaktionen, eftersom behovet av planering, anpassning och övervakning av kontrakten minskar tack vare att transaktionerna blir kända av parterna (Nygaard & Bengtsson, 2002). Detta kan om möjligt tolkas som att transaktioner som genomförs ofta och med jämna intervaller, skulle med fördel läggas ut på marknaden.

→ *Tillgångsspecificitet*

Den tredje icke-mänskliga faktorn som Nygaard & Bengtsson (2002) tar upp är den om tillgångsspecificitet. Williamson (1975, 1981, 1985) identifierar olika typer av tillgångsspecificitet. När företag investerar i en funktion som tillmötesgår en viss leverantör ökar risken för en så kallad "hold-up situation". Denna situation innebär att leverantören ges makt att diskriminera, bland annat genom ett högre pris. Detta på grund av att företaget är låsta vid en specifik leverantör. (Nygaard & Bengtsson, 2002) Det finns olika typer av tillgångar som kan leda till en situation av detta slag. Den specifika tillgång som blir intressant för studien är den som behandlar fysisk specificitet.

3.3.3 Kritik mot transaktionskostnadsteorin

Kritik har lyfts fram mot Williamsons transaktionskostnadsteori och dess sätt att se på organisationen och antagandet om individers opportunistiska beteende. Moran & Ghoshal (1996) menar att det mänskliga beteendet grundar sig inte endast på opportunistiskt beteende och syftar på att Williamsons syn på individen blir väldigt ensidig och orealistisk. Det mänskliga beteendet formas även av institutionen i sin helhet, en faktor som Williamson bortsett från.

Williamson tar inte hänsyn till att marknaden och företagen är helt skilda typer av institutioner. För att vara effektiva måste organisationer implementera sin egen logik och inte kopiera andras. I korthet kan det uttryckas som att organisationer kan uppfattas som ineffektiva och irrationella om det ses utifrån andra institutioner eller marknader. Organisationer måste agera utifrån sina egna förutsättningar. En effektiv organisation hamnar inte i en situation som ger upphov till opportunistiskt beteende på marknaden, för att den fostrar fram en attityd som ger självkänsla och säkerhet, något som är nödvändigt för ett effektivt samarbete (Moran & Ghoshal, 1996). Moran & Ghoshal (1996) menar att det inte krävs utförliga kontrakt för att styra individer, utan att de kan styras genom värderingar. Med detta anser Moran & Ghoshal att Williamson saknar realism och balans i sin teori.

Därmed blir transaktionskostnadsteorin med sitt antagande att individer är sannolikt opportunistiska mindre relevant. Vad som bör belysas här är dock att denna fostran gäller för effektiva företag. Det troliga är att det finns företag som inte agerar helt effektivt ute på marknaden och inte lyckas utveckla ett fungerande samarbete, även om alla bör eftersträva detta. Transaktionskostnadsteorin tar inte hänsyn till sociala aspekter som kan styra individer och således påverka transaktioner.

3.3.4 Empiriska studier utifrån transaktionskostnadsteori

Det finns ett flertal empiriska studier kring outsourcing som har analyserats utifrån transaktionskostnadsteorin. Det saknas dock studier som valt att fokusera på de supportfunktioner som vi har tittat närmare på. Därför har vi valt att ta upp studier som har valt att fördjupa sig kring outsourcing av IT-funktionen, eftersom denna funktion har studerats mer ingående. Varför vi ser detta material som relevant är för att de orsaker som ligger till grund för beslut av IT-outsourcing, kan också komma att övervägas kring beslut av andra funktioner.

Smith & Rupp (2003) menar att beslutet kring att bygga eller köpa sin IT-struktur är beroende av transaktionskostnadsteorin. Smith & Rupp är överens med Andersen, Glenn & Sidatole (2000) om att transaktionskostnadsteorin spelar in när företag fattar beslut kring outsourcing. En studie gjord på 335 företag som valt att outsourca sin IT-verksamhet visar att den största orsaken till varför företag tvekar vid ett beslut om att outsourca är på grund av osäkerhet. Den viktigaste orsaken till att ett företag outsourcar är för att de vill få de tekniska färdigheterna, det vill säga att de vill ha tillgång till know-how (Aubert, Rivard, & Patry, 2004). Osäkerheten som ett företag känner, går att knyta direkt till transaktionskostnadsteorin. Aubert et al. (2004) visade i sin studie också att tillgångsspecificitet, som ofta presenteras som ett motstånd till outsourcing, inte spelar en signifikant roll i ett outsourcingbeslut.

3.4 Intressentteori

Vi har valt att titta närmare på intressentteorin eftersom den kan ge oss inblick i hur företag ser på sin omgivning och de aktörer som agerar där. Det finns flera grupper och aktörer som har intressen i verksamheter och som ställer krav på den. För att upprätthålla sin legitimitet gentemot olika typer av aktörer/intressenter måste verksamheten ta hänsyn till intressenternas krav. Tanken med intressentteori är att företag försöker att optimera sina relationer med sina intressenter. För att dessa relationer skall kunna optimeras måste ett företag identifiera sina intressenter och dess krav, samt förstå sitt ansvar gentemot intressenterna. Det är viktigt att påpeka att kontextanalysen av ett företags intressenter måste göras kontinuerligt då omvärlden snabbt kan förändras tillsammans med företagets olika intressenter. (Nygaard & Bengtsson, 2002)

Carroll (1996) urskiljer två typer av intressenter, de primära och de sekundära. Det är viktigt att framhålla att dessa intressenter kan vara både interna och externa. Till de primära räknas oftast ägare, anställda, leverantörer och kunder. I den sekundära gruppen hamnar bland andra stat, landsting, kommuner och intresseorganisationer. Genom att identifiera och dela in ett företags intressenter i dessa två kategorier kan företaget göra strategiska val som möter sina olika intressenters krav på bästa sätt. Kraven som ställs är mot bakgrund av intressen, rättigheter och ägarskap.

3.4.1 Typer av intressentkrav

Företag har ansvar gentemot sina intressenter som kan gestalta sig i ekonomiska, juridiska eller mänskliga former (Carroll, 1996). Ekonomiska och juridiska ansvar ter sig oftast mer påtagliga och slutat oftast med att en intressent lyfts fram och tar en primär form. Det rent mänskliga ansvaret är då oftast underordnat de två tidigare nämnda. Det är dock viktigt att påpeka att de mänskliga aspekterna kan vara nog så viktiga att beakta. (Nygaard & Bengtsson, 2002) I intressentteorin finns det tre typer av krav en intressent ställer på ett företag. Dessa är intressen, rättigheter, samt ägarskap (Carroll, 1996).

→ Intressen

Krav på ett företag kan grunda sig i ett rent och skärt intresse. En verksamhet väljer inte själv sina intressenter, samtidigt som ett företag måste ta ställning och värdera alla sina intressenters krav. Dessa krav måste analyseras och ställs i förhållande till verksamheten. Pekar analysen på att intressekravet är stort, blir följderna att kravet måste beaktas och ett företags verksamhet påverkas. (Carroll, 1996)

→ **Rättigheter**

Carroll (1996) delar in rättigheter i lagstadgade och moraliska rättigheter. Lagstadgade rättigheter beslutas i Sveriges riksdag och påverkar ett företag i aspekter såsom arbetsmiljö och kollektivavtal. Mer intressant för vår studie är de moraliska rättigheterna som ett företags olika intressenter kan ställa som krav. Moraliska rättigheter rör oftast de mer abstrakta aspekterna såsom rättvisa och jämlikhet som uttrycks i ett normbegrepp. Begreppet styrs av en individs egen uppfattning av en norm och kan således skifta mycket från olika individer. (Carroll, 1996)

→ **Ägarskap**

Då en intressent tillskjuter kapital till en verksamhet och anskaffar sig ett ägandeskap tar intressenten en risk. Genom denna risk, i förhållande till dess storlek, kan intressenten påverka företagets verksamhet olika mycket. En liten aktiesparares påverkan är således långt mycket mindre än en kapitalstark investerares. (Carroll, 1996)

Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska materialet som följs av analys. Dispositionen av kapitlet har varit att framställa fakta att inte outsourca utifrån företagets interna och externa faktorer, samt värderingar. Kapitlet börjar med att presentera den empiri som framgick genom intervjuer hos Kronosept AB, för att sedan presentera det empiriska material som insamlades från Unilever Bestfoods AB.

4.1 Kronosept AB

Kronosept AB producerar sanitetsbindor och inkontinensskydd för både den svenska och den europeiska marknaden. Företaget startades 1947 av Emil Emond i Eslöv. Kronosept AB ägs och drivs idag av Emil Emonds tre söner Andres, Henry och Staffan Emond. Varje år producerar företaget 130 miljoner produkter på två maskinlinjer.

Företaget omsätter årligen 39 miljoner kronor och har 21 anställda. Under det egna varumärket Kronosept säljs produkterna till kunder såsom ICA och Vivo Stockholm. Merparten av produkterna säljs som EMV-produkter till exempelvis Apoteket AB, SCA, Åhlens AB och Sanicare AB. Kronosept tillverkar och säljer även maskiner för denna typ av produktion och tillverkning. Dessa maskiner har levererats över hela världen med Procter & Gamble som en av de största kunderna av denna typ av utrustning. (www.kronosept.se)

4.1.1 Supportfunktionen

Sedan starten 1947 har Kronosept AB själva ombesörjt städningen av företagets lokaler, och har under hela perioden haft en städerska anställd. Detta har ansetts vara viktigt för allas trevnad på företaget, enligt Viveka Emond, ekonomiansvarig på Kronosept AB.

Efter att den dåvarande städerskan gått i pension hösten 2002 valde Kronosept AB att låta ett lokalt städföretag sköta lokalvården under några veckor. Detta beslut togs av praktiska skäl, samt för att undersöka om en utkontraktering av städfunktionen skulle vara ett framtida alternativ. Erfarenheterna från de veckor funktionen utfördes av ett lokalt städföretag blev en besvikelse. Henry Emond pekade på att kvalitén av städningen var allt annat än till Kronosept AB:s belåtenhet, samt att kostnaderna för tjänsten snabbt ökade till följd av olika tilläggstjänster, vid exempelvis städning över 180 centimeter. Även den övriga personalen var missnöjd med resultatet och då speciellt med städningen av företagets toaletter.

Beslut togs av ledningsgruppen att Kronosept skulle fortsätta att ha en städerska anställd vid företaget. I januari 2003 blev Zlata Bergovic tillsvidareanställd med ansvar för företagets lokalvård. Både Henry och Viveka Emond menar att de, tillsammans med övrig personal, är fullt tillfreds med såväl kvalitén på städningen som anställningen av Zlata Bergovic. Kronosept överväger i dagsläget inga alternativ angående utkontraktering av sin städfunktion.

4.1.2 Interna faktorer

Det främsta skälet till att Kronosept har valt att handha städningen av företagets lokaler själva är vikten av att kunna säkerställa kvalitén på företagets lokalvård. Kvalitén på städningen under de veckor som ett lokalt städföretag på prov utförde tjänsten sjönk markant, menar både Viveka och Henry Emond. En möjlig anledning till att städningen inte utfördes på korrekt sätt pekade Henry Emond på bristen på samstämmighet i syftet med städningen. *"De verkade inte ha någon känsla för vad vi behövde här på Kronosept. Ingen känsla för företaget"*. Produktionspersonalen tillsammans med ledningsgruppen upplevde erfarenheterna under provveckorna som väldigt negativa. Dessa veckor bidrog starkt till beslutet att behålla städningen inhouse. Ett beslut som både Henry och Viveka Emond bekräftar att de inte på något sätt ångrar idag.

Genom att ha en städerska anställd på företaget menar Kronosept AB att de har blivit mer flexibla än om de valt att utkontraktera tjänsten till ett städföretag. Flexibiliteten ligger i att vid sjukfrånvaro hos personalen har Kronosept möjligheten att sätta in Zlata Bergovic i produktionen. Detta händer någon till ett par gånger i månaden, enligt Zlata Bergovic. Viveka Emond påpekar att denna flexibilitet, i situationer såsom personalfrånvaro och högt leveranstryck från kunder, har underlättat mycket. Detta har starkt påverkat beslutet att behålla städfunktionen.

Trots att Kronosept AB sköter många av företagets funktioner själva är outsourcing något som har diskuterats under årens gång. Henry Emond menar att, *"om vi skulle ha gjort som alla andra skulle vi ha outsourcat vår produktion till Baltikum för länge sedan"*. Varför företaget inte valt att outsource beror främst på att en utkontraktering skulle enligt Henry Emond leda till *"mer bekymmer och besvär"*. Om Kronosept AB enbart skulle konkurrera genom priset på sina produkter skulle företaget få svårt att vara konkurrenskraftiga mot utländska konkurrenter. Företaget har istället valt att behålla sin produktion i Eslöv där strategin är att nisch sig mot konkurrenterna och utveckla nya produkter allt för att möta den hårdnande konkurrensen.

4.1.3 Externa faktorer

Utan större egna efterforskningar påstår Henry Emond att *"det går mode i det här [outsourcing]"*. Henry menar att detta mode går i ett vågmönster där vi just nu är på väg upp i en vågtopp där fler och fler företag hoppar på outsourcingtrenden. Samtidigt ställer sig Kronosept frågande till om det är mer kostnadseffektivt att utkontraktera sin städfunktion. Tvärtom menar de att det måste bli dyrare att låta ett städföretag utföra jobbet. *"De blir ju dyrare, för de skall ju ha sin vinst"*, menar Henry Emond. Viveka Emond instämmer även hon i detta resonemang då hon hävdar att *"de [städföretagen] skall ju tjäna pengar dessutom"*. Då städningen på Kronosept AB kräver en heltidstjänst menar Henry Emond att det omöjligt kan bli billigare att utkontraktera tjänsten än att utföra den själv trots den rådande trenden hos andra företag att utkontraktera tjänster av detta slag.

Henry Emond pekar även på det faktum att Kronosept AB ligger i Eslöv, vilket är en mindre ort med ett begränsat utbud av städföretag. *"Bristen på konkurrens mellan olika tjänsteleverantörer påverkar naturligtvis prispå bilden på städning"*, menar Viveka Emond.

4.1.4 Värderingar

Kronosept AB är ett familjeföretag i andra generationen vilket påverkar ledningens värderingar i allra högsta grad, menar Henry Emond. Personalstyrkan har sjunkit från ett femtiotal anställda under början av nittiotalet till de tjugoen som är engagerade i dagsläget. Personalminskningen är till följd av teknisk utveckling samt ett växande krav på att mindre personal måste uträtta mer. *"Det är dock inte utan att man känner mer för sin personal och har en närmare relation än vid ett större företag"*, påpekar Henry Emond. *"Vi känner definitivt ett personligt ansvar gentemot våra anställda"*, menar Viveka Emond.

Samtidigt menar Henry Emond att de *"inte har några problem med att ha en anställd [Zlata] till vid företaget"*. Han pekar även på att Kronosept AB kanske känt det mer naturligt att anställa i och med sin historia. *"Vid ett litet företag är det en större osäkerhet att anställa vilket kanske gör att många drar sig för att anställa"*, påpekar Viveka Emond. Detta till trots innebär det ändå för Kronosept AB vissa risker med att anställa, jämfört med att utkontraktera en viss funktion. Det största problemet enligt Kronosept är sjukfrånvaro som vid en utkontraktering av tjänsten inte påverkar arbetet. Samtidigt ser Henry Emond en problematik i att ett städföretag, vid exempelvis sjukfrånvaro, skickar olika personer för att sköta städningen. Detta menar Henry Emond kan leda till att arbetet missköts och kvalitén sjunker.

4.2 Unilever Bestfoods AB

Unilever Bestfoods AB i Helsingborg producerar smör, grädde och margarin för den svenska såväl som den nordiska marknaden. Fabriken med tillhörande administrativt kontor är belägen i Helsingborg, vilket den har varit sedan starten 1947. Anläggningen har fyrahundra anställda där produktionspersonalen arbetar i treskift.

Företaget producerar produkter under varumärkena Milda och Lätta och har en betydande marknadsandel inom den svenska dagligvaruhandeln. Unilever Bestfoods AB:s största kunder på den svenska marknaden är ICA, Axfood och Coop. Till konkurrenterna räknas Arla, Skånemejerier och Valio. Moderbolaget Unilever har sina två huvudkontor i London respektive Rotterdam. (www.unilever.com)

4.2.1 Supportfunktionen

Unilever Bestfoods AB har sedan starten 1947 valt att behålla driften av sin personalmatsal i egen regi. Företaget har alltid ansett det vara viktigt att servera sina anställda bra och näringsrik mat. Det faktum att Unilever Bestfoods AB:s lokaler ligger i ett industriområde med ett litet utbud av lunchrestauranger har också bidragit till företagets vilja att kunna säkerställa att personalen får god mat av en hög kvalitet. Varje dag tillagar och säljer personalmatsalens sju anställda drygt tvåhundra luncher, samt baguetter och tilltugg till företagets personal. Sedan hösten 2004 pågår en större utredning av Unilever Bestfoods AB:s personalmatsal och dess utveckling.

Under de senaste femton åren har personalmatsalen och dess kök sett mer eller mindre identisk ut. Renoveringar har gjorts av Unilever Bestfoods AB:s övriga lokaler, men av olika anledningar har personalmatsalens behov förbisetts. Senast 1998 var en större renovering inplanerad, men på grund av den stora investering som krävdes valde företaget att lägga renoveringsplanerna på is. Under den senaste tidens utvärderingar har köket och lokalens behov återigen tagits i åtanke. För att göra köket mer anpassat till dagens behov krävs större arbetsytor, bättre planlösning av ugnar och stekbord, samt ny inredning till matsalen. I dagsläget uppskattar Unilever Bestfoods AB att, *"en investering på cirka tre miljoner kronor krävs för att kök och lokal skall kunna få den ansiktslyftning som den så väl behöver"*, upplyser Andreas Haegg.

Maten som serverats under årens lopp har främst bestått av svensk husmanskost. *"Förändringar i utbudet har i de flesta fall varit små"*, menar Ann-Christin Ottosson. Detta faktum förklaras med en kombination av brist på inspiration samt kökspersonalens något misstänksamma inställning till förändring. *"Kökspersonalen vill gärna göra som de alltid har gjort i allt från att hacka morötter till att bestämma utbud"*, fortsätter Ann-Christin Ottosson. Under den senaste tidens utvärderingar har dock förändringar skett hos både utbud och dess personal. Bland annat har köket börjat baka sitt eget bröd, samt börjat tillreda baguetter, något som har varit mycket uppskattat bland de anställda. Försök har också gjorts på att få en större dialog mellan det provkök som finns i byggnaden och personalmatsalen. En tanke har varit att

de anställda själva kan fungera som en första testgrupp, som kan göra ett första uttalande om en ny produkt.

För att ytterligare ge inspiration till de anställda i köket har extern konsultation från framstående kockar, exempelvis Nicklas Ekstedt känd från SVTs Mat/Niklas, inhämtats. Deras uppgift har varit att motivera de anställda och inspirera dem att testa nya maträtter. Som Ann-Christin Ottosson ser det finns det inga begränsningar för vad köket skulle kunna göra. Allt som behövs är att de anställda får rätt stöd. För att ytterligare hjälpa de anställda har köket fått en extra anställd som är utbildad restauranglärare. Hennes uppgift är främst att inspirera personalen, men även att effektivisera arbetet i köket. Reaktionerna från den övriga personalen var från början något dämpad, men allt eftersom har reaktionerna blivit mer positiva, säger Ann-Christin Ottosson.

Unileverkoncernen producerar produkter under ett antal kända varumärken. Det är viktigt att påpeka att personalmatsalen inte är bunden till att använda sig enbart av Unilevers produkter, utan köper fristående in från en utomstående grossist. Detta ger matsalen större valmöjligheter, enligt företaget.

4.2.2 Interna faktorer

En viktig intern faktor till valet att inte outsourca personalmatsalen anser Ann-Christin Ottosson vara inflytandet över matsalen. Hon menar att förmågan att påverka olika funktioner i personalmatsalen minskar avsevärt genom att lägga ut den externt. Unilever Bestfoods AB anser att det är viktigt att ha möjlighet att påverka vilken mat som serveras, för att ge de anställda inflytande över vilken mat som ska serveras, men också för att säkra dess kvalitet.

”Personalmatsalen har alla möjligheter att fylla en större funktion idag genom att behållas internt”, menar Ann-Christin Ottosson. Genom att utveckla det interna samarbetet mellan olika enheter, främst mellan provköket som finns i byggnaden och personalmatsalen, kan företaget automatiskt göra anställda till en extra testgrupp. Genom att servera mat som tas fram i provköket, som personalen senare kan få testa i matsalen, ges företaget en chans att få ett första uttalande om en produkt, på ett billigt och effektivt sätt. Ann-Christin Ottosson menar att denna dialog enheterna emellan ges möjlighet att utvecklas till följd av valet att behålla personalmatsalen inhouse.

Eftersom Unilever Bestfoods AB är ett matföretag som ingår i en större koncern, är det viktigt för företaget att ha möjlighet att visa sina kunder att deras mat håller en hög kvalitet. Ett bra sätt att göra detta kan, enligt Ann-Christin Ottosson och Andreas Haegg, vara att ta med sig kunden direkt till personalmatsalen. Unilever Bestfoods AB menar att en fortsatt utveckling av personalmatsalen, tillsammans med en renovering av lokal och kök, kan förbättra kvalitén ytterligare. Genom de åtgärder som genomförs idag, finns alla möjligheter att personalmatsalen kan bli en god representant för företaget och en fördel när det kommer till att knyta viktiga kunder till företaget. *”Matsalen har stora möjligheter att fylla en viktig funktion utöver dess huvudsakliga syfte”,* menar Ann-Christin Ottosson.

Ann-Christin Ottosson anser att det är viktigt att personal som jobbar på företaget känner sig delaktiga i en helhet. Unilever Bestfoods AB arbetar kontinuerligt med att försöka tillmötesgå personalens önskemål på ett tillfredställande sätt. Ann-Christin Ottosson är övertygad om att vid en utkontraktering av personalmatsalen skulle dialogen mellan de anställda i matsalen och anställda i övriga byggnaden försämrats och känslan av ett utanförskap växa.

4.2.3 Externa faktorer

I dagsläget har Unilever Bestfoods AB blivit kontaktade av Eurest, en leverantör som står för ombesörjning av flera personalmatsalar. Företaget har tagit ställning till de tjänster leverantören kan erbjuda, men Unilever Bestfoods ser ett antal risker med en utkontraktering.

Den första risken är kostnadsaspekten. Ann-Christin Ottosson ställer sig kritisk till de kalkyler som Eurest presenterat i samband med en utkontraktering av personalmatsalen. Kalkylerna visar bland annat att omsättningen skulle fördubblas, utan att några höjningar av priset för den anställda skulle genomföras. Ytterligare menar leverantören att investeringen i samband med renovering skulle vara intjänad på tre år i fall en utkontraktering skulle genomföras. Unilever Bestfoods AB ställer sig kritiska till detta. *"De måste ju även tillgodose sina vinstmarginaler, vilket gör det omöjligt billigare för oss"*, påpekar Ann-Christin Ottosson. Som exempel berättar Ann-Christin Ottosson om de kaffeautomater som finns i lokalerna som tillhandahålls av Selecta AB. Kvalitén på kaffet är tillfredställande, men priset per kopp kaffe har efter utvärderingar landat på cirka fyra kronor. Ett pris som är högre än vad Unilever Bestfoods AB från början räknade med.

Den andra risken vid utkontraktering är den risk av en så kallad "hold-up" situation som Unilever Bestfoods AB befärar skulle kunna inträffa vid en utkontraktering. *"En utomstående leverantör vill oftast sluta ett kontrakt som sträcker sig över en längre period. I fallet med Eurest handlade det om ett kontrakt som sträckte sig över en treårs period, med liten chans att omförhandla"*, påpekar Ann-Christin Ottosson. Hon anser att risken för en "hold-up" situation också ökar om den renovering som ska genomföras i matsalen skulle ligga till grund för leverantörens önskemål. Eftersom leverantören inte skulle tillreda maten på plats hade kostnaden för renoveringen blivit billigare. Utrustningen som behövs skulle endast vara anpassad till ett varmhållningskök. Om Unilever skulle vilja säga upp kontraktet en dag leder detta till problem, eftersom nya investeringar i matsalen då måste göras för att få en standard som krävs för ett storkök. Renoveringskostnaden får alltså Unilever Bestfoods AB stå för oavsett om kontrakt skrivs eller inte, men kostnaden för renoveringen blir mindre om en leverantör tar över. Ann-Christin Ottosson och Andreas Haegg ställer sig även kritiska till den kvalitet en utomstående leverantör skulle kunna erbjuda på maten.

4.2.4 Värderingar

På Unilever Bestfoods AB ses personalen som en viktig tillgång. Ann-Christin Ottosson menar att en fabriksanställd idag, behöver allt mer teknisk kunskap. *"En industrianställd idag är ju mer av en ingenjör än en vanlig fabriksarbetare"*, säger hon. Det blir således viktigt att måna om sin personal och den kunskap de besitter. Företaget har flera koncept för att få de anställda att trivas och matsalen blir en viktig del i trivseln på jobbet anser Ann-Christin Ottosson.

Analys

Efter att ha presenterat den information som har inhämtats från de båda fallföretagen, har vi nu kommit fram till analyskapitlet. Vi kommer att i detta kapitel analysera både de interna och externa faktorer, samt de värderingar som ligger till grund för att inte outsourca. Som referensram till analysen står de teorier som presenterats under teoridelen.

5.1 Kronosept AB

5.1.1 Interna faktorer

De interna faktorerna som ligger till grund för beslutet att inte outsourca sin städfunktion för Kronosept AB berör kvalitetsaspekten på tjänsten, samt den ökade grad av flexibilitet företaget upplever genom att behålla funktionen internt.

5.1.1.1 Kvalitetsaspekten

Kvalitén på lokalvården framstår som främsta interna faktorn till att Kronosept AB har valt att behålla sin städfunktion internt. Då tjänsten under ett par provveckor ombesörjdes av ett lokalt städföretag sjönk kvalitén på den utförda tjänsten markant, vilket både Henry och Viveka Emond påpekar. Kronosept AB hade möjligheten att relativt riskfritt testa tjänsten under ett par veckor. Detta får anses som ganska ovanligt i samband med inköp av tjänster. I en majoritet av situationer av outsourcing skrivs ett kontrakt mellan parterna som löper under en bestämd tid. Samtidigt går Kronosept AB:s resonemang i linje med den kritik som har riktats mot outsourcing i form av den risk av kvalitetsproblem som kan förekomma vid en utkontraktering. Företaget visar klart och tydligt på en medvetenhet kring de kvalitetsproblem som kan uppstå vid en utkontraktering. Detta är en av de bakomliggande faktorerna till varför företaget valt att behålla tjänsten internt.

En anledning till de kvalitetsproblem som Kronosept AB upplevde med städningen under provveckorna, samt den skepsis mot outsourcing som Kronosept AB ger intryck av, kan förklaras utifrån ett kulturellt perspektiv som presenterats under kritik mot outsourcing. Kritikerna mot outsourcing pekar på svårigheter för en organisation att dra åt samma håll då en funktion läggs ut på entreprenad. Vid en utkontraktering av städfunktionen utförs arbetet av personal som inte har någon egentlig koppling till företaget. Då företaget pekar på en likgiltighet och brist på känsla från tjänsteleverantören så är en möjlig förklaring brist på målkongruens mellan parterna.

En annan bakomliggande orsak till kvalitetsproblemen ser Kronosept AB vara det begränsade urvalet på leverantörer. Teorin belyser att detta kan medföra sämre kvalitet samt ett högre pris, eftersom tjänsten inte är tillräckligt konkurrensutsatt.

5.1.1.2 Ökad flexibilitet

En annan viktig intern faktor som ligger till grund för valet att inte outsourca var enligt Kronosept AB den upplevda ökningen av företagets flexibilitet. Teorin menar att en utkontraktering av supporttjänster leder till ökad flexibilitet till följd av att företaget kan frigöra resurser och snabbare reagera på marknadens krav. Samtidigt påpekar olika teoretiker att olika service och supportfunktioner, såsom exempelvis städning, enbart bromsar upp och gör ett företag stelt. Då Kronosept AB vid olika tillfällen även använder sin städpersonal i produktionen menar de att deras flexibilitet, tvärtom ett av de starka motiven till outsourcing, istället ökar. Flexibiliteten ligger i att företaget känner sig mindre sårbart mot stopp i produktionen till följd av exempelvis sjukdom eller frånvaro hos produktionspersonalen. Ett stopp i produktionen för ett mindre företag såsom Kronosept AB kan få stora konsekvenser, inte minst på resultat och lönsamhet.

5.1.2 Externa faktorer

De externa faktorerna som har legat till grund för valet att inte outsourca kan sammanfattas i begreppet kostnadseffektivitet. Begreppet analyseras utifrån transaktionskostnadsperspektiven anpassning och frekvens.

5.1.2.1 Kostnadseffektivitet

Kronosept AB menar att en utkontraktering av städfunktionen skulle innebära en kostnadsökning för företaget, därav valet att inte utkontraktera. Enligt kapitel tre så råder det delade meningar angående kostnader relaterade till outsourcing. Förespråkarna av outsourcing skulle mena att en utkontraktering av Kronosept AB:s städfunktion skulle reducera företaget kostnader. Henry och Viveka Emond påstår det motsatta och ifrågasätter utkontrakteringens möjligheter att göra Kronosept AB mer kostnadseffektivt. Företaget pekar på att städföretaget som utför den outsourcade tjänsten också skall tjäna pengar, följaktligen blir en kostnadsreducering mindre trolig. Därmed går företaget i linje med den kritik som riktats mot outsourcing angående dess möjlighet till besparingar.

Företaget visar på en medvetenhet av de kostnader som en övergång till en extern leverantör kan innebära. Den aspekt av kostnader som Kronosept AB upplevde påverkar mest visar på kostnader relaterade till anpassning. Då städningen av företagets produktionslokaler behövdes göras med stor noggrannhet och ofta över den standardiserade höjden av 180 centimeter, krävdes köp av tilläggstjänster. Anpassningen låg i att acceptera ett dyrare pris från leverantör för utförandet av dessa tilläggstjänster. Kronosept AB menar att denna anpassning leder till större totala kostnader för den utförda tjänsten.

Samtidigt pekar transaktionsfrekvensen på att kostnaden för den specifika transaktionen, i Kronosept AB:s fall städningen, borde minska. Reduceringen av kostnader är till följd av att transaktionerna blir kända av parterna. Detta kan om möjligt tolkas som att transaktioner med jämna intervaller, skulle med fördel läggas ut på marknaden. Då städning av företagets lokaler

sker dagligen är frekvensen av transaktionen hög. Detta talar för en reducering av transaktionskostnaderna för den utförda tjänsten. Företaget väljer trots detta att fortsätta att utföra tjänsten internt då de anser att andra faktorer väger tyngre.

5.1.3 Värderingar

Kronosept AB värderar personalens intressen högt. Genom att analysera personalens intresse utifrån intressentteorin ges möjlighet att utveckla ett resonemang kring de värderingar som ligger till grund för valet att inte utkontraktera.

5.1.3.1 Personalens intressen

I de värderingar som ligger till grund för beslutet att inte outsourca är det intressant att visa på Kronosept AB:s syn på sin personal. Utifrån intressentteorin delas ett företags intressenter in i primära och sekundära. Dessa två kategorier ställer krav på företaget, samtidigt som företaget har ett ansvar gentemot dessa intressenter.

Ägare och personal placeras in i kategorin primära intressenter. Vid ett outsourcingbeslut av städfunktionen måste företaget ta hänsyn till de två primära intressenternas olika krav. Då Kronosept AB, med hänsyn till att vara ett mindre familjeföretag, väljer att inte outsourca visar det på att anställdas intressen, i form av anställningstrygghet, premieras starkt. En utkontraktering av företagets funktioner skulle följaktligen innebära en reducering av företagets personal. Då lagstadgade rättigheter så som kollektivavtal är självklara, visar Kronosept AB även på en tydlig känsla för det mänskliga ansvaret gentemot sin personal. I ett större perspektiv, trots de rådande trenderna och den egna insikten om att utkontraktering av sin produktion till Baltikum borde ha skett för länge sedan, väljer företaget att behålla sin nuvarande struktur. Detta tyder på att Kronosept AB värderar sin personals intressen starkt.

5.2 Unilever Bestfoods AB

5.2.1 Interna faktorer

Utifrån det empiriska materialet framgick det att interna faktorer som ligger bakom ett beslut att inte outsource fokuserar mycket kring icke-finansiella faktorer, såsom ökad flexibilitet genom större inflytande och fler valmöjligheter för matsalens funktion. Genom att behålla personalmatsalen i egen regi ser Unilever Bestfoods AB möjligheter för en ökad integration mellan olika interna enheter, samtidigt som de anställda kan känna sig delaktiga i företagskulturen.

5.2.1.1 Flexibilitet och kunskap genom utökade funktioner

Unilever Bestfoods AB ser stora möjligheter i att utveckla personalmatsalens funktion till nya användningsområden. Om den interna kommunikationen inom företaget ökar kan detta öppna upp för ett samarbete enheterna emellan och leda till att personalmatsalen får funktionen av att även fungera som en provrestaurang för de produkter som utvecklats i huset. Detta blir således ett billigt och effektivt sätt att få en första respons från en potentiell konsumentgrupp. Genom att utveckla denna funktion leder detta således också till ökad flexibilitet eftersom valmöjligheterna för personalmatsalens användningsområde utökas.

Inom de teoretiska ramar som är upplagda för uppsatsen nämns både för- och nackdelar till outsourcing gällande flexibilitet. Ökad flexibilitet ges genom att funktioner som annars uppfattas som otympliga kan med fördel läggas ut för att ge en plattare och mer effektiv organisation. Personalmatsalen har tidigare under åren setts som ett tungt åtagande och har varit ett underprioriterat projekt. Men synen har förändrats och idag ser företaget matsalen som en tillgång, med potentiella utvecklingsmöjligheter. En annan fördel kan vara att genom samarbete få ta del av leverantörens resurser och tillgångar vilket i sig möjliggör för ett flexibla arbetssätt. Här kan alltså Unilever Bestfoods AB uppnå ett liknande resultat, utan att söka sig till en extern leverantör, genom att öka kommunikationen mellan sina interna enheter. Eftersom de olika enheterna besitter olika typer av kunskaper kan de genom ett samarbete nyttja varandras resurser och tillgångar och således skapa nya användningsområden.

5.2.1.2 Komplement till kärnkompetens

Genom att bibehålla personalmatsalen i egen regi kan företaget använda den på ett representativt sätt genom att låta företagets kunder besöka den. I och med detta ges personalmatsalen funktionen av att marknadsföra och stödja kärnverksamheten. Unilever Bestfoods AB:s kärnkompetens är att tillverka kvalitativa produkter med ett starkt varumärke. Produkterna är nyckeln till flertalet marknader och blir genom dess varumärke den enskilt största bidragsgivaren till kundvärdet och är svårimiterbar. En supportfunktion har inte en del i företagets värdekedja och bidrar således inte till dess konkurrensfördelar.

I dagsläget fyller personalmatsalen funktionen av en ren supportfunktion, en funktion som inte bidrar vidare till företagets konkurrensfördel. Men om tanken med att utveckla matsalen och låta den bli ansiktet utåt för företagets alla storkunder som besöker företaget får den en mer omfattande roll. Funktionen skulle då komma att utvecklas till att bli ett komplement till kärnkompetensen genom att fungera som en direkt länk till företagets kunder och således fylla en viktig funktion.

Alla aktiviteter som inte tillför kärnkompetensen något värde bör utkontrakteras, något som skulle leda till att ytterligare fokus kan läggas på att utveckla kärnan och göra den konkurrenskraftigare. Om Unilever Bestfoods AB:s personalmatsal efter renoveringen kommer att ge värde till kärnfunktionen, genom att vara ett ansikte utåt mot kunder, är detta ett starkt argument för att bibehålla den. Om företag endast fokuserar på kärnan av verksamheten och plockar bort allt övrigt, kan detta faktiskt försämra möjligheterna för att utveckla kärnverksamheten. Detta skulle ha blivit ett tydligt exempel i Unilever Bestfoods AB:s fall, om de valt att outsourca. Personalmatsalen ges nu istället en möjlighet att framhäva företagets goda namn och marknadsföra dess produkter.

5.2.1.3 Kulturella aspekter

Det är viktigt för Unilever Bestfoods AB att dess personal trivs och känner sig uppskattad. Eftersom ett beslut att outsourca en funktion starkt påverkar de informella kanalerna av ett företag och således företagskulturen, skulle detta få effekter på dem som arbetar i matsalen. Om funktionen för personalmatsalen hade blivit outsourcad skulle anställda inte längre vara en del av Unilever Bestfoods AB, utan tillhöra ett annat företag, med en annan företagskultur. Inom företagskulturen förmedlas känslan av de gemensamma värderingarna som finns inom ett företag, vilket skulle leda till att personalen inte skulle få ta del av Unilevers gemensamma värderingar. Detta tillsammans med flera andra faktorer som nämns i teorikapitlet under kulturell inverkan, får direkt effekt på de anställdas känsla av tillhörighet. Detta kan på längre sikt inverka på deras benägenhet att arbeta i samma riktning som anställda hos Unilever Bestfoods AB och kan således inverka på företagets mål. Detta påverkar givetvis dynamiken och organisationen hos företaget.

5.2.2 Externa faktorer

Vid insamlandet av den empiri som analyseras i detta avsnitt fann vi vissa faktorer som kan ligga till grund för ett positivt ställningstagande till outsourcing. Uppsatsens syfte är att belysa faktorer som är avgörande för ett beslut att inte outsourca. Men eftersom dessa positiva faktorer med ett outsourcingbeslut blir nära sammankopplat med ett beslut att inte outsourca, beroende på olika tidsperspektiv, tas även dessa aspekter upp.

Det som framgick från empirins externa faktorer var att viss kostnadseffektivitet kunde enligt leverantören skönjas på kort sikt, men att Unilever Bestfoods AB på längre sikt kände rädsla för att bli utnyttjade av leverantören i en s.k. hold-up situation. Att förlora kontrollen över

matsalen och förmågan att påverka den var faktorer som framgick liksom oron för att kvaliteten på maten skulle försämrast.

5.2.2.1 Kostnadseffektivitet

Vid utvärderingen om personalmatsalens framtid inför den kommande renoveringen togs ett förslag fram från en extern leverantör, som lade fram en kostnads kalkyl för övertagandet av funktionen. Den visade på större lönsamhet och lägre kostnader för företaget än om funktionen skulle behållas internt. Nära samarbeten mellan företag kan leda till kostnadsreduceringar om företagen ser samarbetet som en möjlighet att nyttja varandras styrkor. Unilever Bestfoods AB ställde sig kritiska till den kalkyl som lades fram och såg således inga starka argument för att utveckla ett samarbete.

Kritik mot outsourcing menar att beslut i många fall grundar sig på dagsaktuella kostnadsreduceringar istället för långsiktiga strategiska överväganden. Om Unilever Bestfoods AB hade valt att utkontraktera funktionen av personalmatsalen hade det varit på argument som byggt kring just kostnadsreduceringar. Men ur ett längre perspektiv, som också kan ses mer strategiskt, skulle många positiva funktioner för matsalen förloras, vilket inte skulle vara förenligt med en bra strategi för företaget.

I teorin presenteras kostnadsreduceringar genom stordriftsfördelar. Det är troligt att en leverantör som Eurest skulle kunna uppnå vissa skalfördelar genom att utnyttja möjligheten att använda samma mat i flera restauranger och på så vis använda väldigt stora volymer. Men som också lyfts fram i empirin lägger leverantören på en direkt procentsats som ska gå till vinst. Detta blir till en kostnad för Unilever Bestfoods AB, som undgår denna kostnad helt genom att behålla funktionen internt.

Unilever Bestfoods AB tycks genom deras beslut att inte outsourca ha övervägt de kortsiktiga kostnadsreduceringarna framför framtida förluster på långsiktiga resurser.

5.2.2.2 Transaktionskostnader

Det finns flera aspekter som lyfts fram ur transaktionskostnadsteorin som Unilever Bestfoods AB har sett som faktorer till ett beslut att inte outsourca. Det finns ett osäkerhetsmoment med att lägga ut funktionen av personalmatsalen. Möjligheten att helt kontrollera det dagliga arbetet i matsalen går förlorad. Detta leder till att tilliten till leverantören måste vara stor. Men på grund av risken för att leverantören kommer att utveckla ett opportunistiskt beteende, talar detta för att behålla tjänsten internt. Unilever Bestfoods AB känner också en osäkerhet med att ge upp kontrollen över att själva ha möjlighet att påverka matsalens utbud. De anser att det också finns en risk i att kvaliteten på maten kan försämrast eftersom det kan vara svårt att utforma fullständiga kontrakt som behandlar hur hög kvalitén i den mat som serveras bör ha.

Transaktionsfrekvensen för transaktionerna är i sig hög eftersom tjänsten som utkontrakteras skulle utföras dagligen och i Unilever Bestfoods AB:s lokaler i Helsingborg. Kostnaderna för att planera och anpassa nya kontrakt blir således låg och övervakningen av att kontraktet faktiskt följs underlättas. Detta talar således för en utkontraktering av personalmatsalen. Men de kontrakt som förhandlas fram skulle sträcka sig över en treårsperiod, med lite utrymme för att omförhandlas. Detta skulle leda till att när väl ett kontrakt förhandlats fram skulle det ta lång tid innan ändringar kunde göras vilket talar mot att kontraktera ut personalmatsalen.

Unilever Bestfoods AB såg viss risk för en hold-up situation om de hade anlitat en extern leverantör. Detta för att de skulle bli tvungna att anpassa matsalen efter leverantörens önskemål. Om leverantören blir medveten om att företaget på något sätt är låsta till dem innebär detta att de ges makt att diskriminera. Detta såg Unilever Bestfoods AB som ett skäl till att inte outsourca personalmatsalen.

5.2.3 Värderingar

De värderingar som framgick under de intervjuer som gjordes på Unilever Bestfoods AB kan ses som något otillräckliga. Bakomliggande värderingar till ett beslut att inte outsourca var på många sätt komplicerat att få fram. Många gånger kan värderingar finnas outtalade, med paralleller till exempelvis företagskulturen. Men utifrån vad som kan utläsas ur empirin har analysen gjorts utifrån intressentteorin.

5.2.3.1 Personalens intressen

Unilever Bestfoods AB har ett tydligt ställningstagande när det kommer till de anställda i personalmatsalen. Företaget anser att även om effektivitetshöjningar skulle genomföras ses inte detta som ett argument till att säga upp anställda i personalmatsalen. Det är viktigt för Unilever Bestfoods AB att de anställda trivs. De anställda ses som en viktig tillgång för företaget och blir således viktiga intressenter. Eftersom det i empirin inte gjordes en fullständig kartläggning av företagets intressenter kan inte intressentteorin användas till att kategorisera olika intressenter och vilken roll de spelar för företaget. Istället används intressentteorin för att lägga fram hur företaget tillgodoser anställdas intressentanspråk och hur dessa kan spela in på ett beslut att inte outsourca.

Det finns flera typer av intressentanspråk från de anställda som ett företag måste tillgodose. De anställda omfattas bland annat av rättigheter som ett företag enligt lag måste följa. Att säga upp anställda till följd av ett outsourcingbeslut ur ett rättsligt perspektiv tycks inte vara något problem för dagens företag i Sverige, eftersom så många faktiskt agerar utifrån det idag. Unilever Bestfoods AB visar på ett ansvarstagande gentemot de anställda, genom att behålla sin personalmatsal internt.

5.3 Jämförelse mellan fallföretag

Utifrån analysen av de två fallföretagen, Kronosept AB och Unilever Bestfoods AB, kan vi skönja ett par likheter och skillnader som ligger till grund för beslutet att inte outsourca.

→ Likheter

Den första aspekten av likheter är synen på outsourcingens inverkan på företags kostnadseffektivitet. De två fallföretagen, Kronosept AB och Unilever Bestfoods AB, ifrågasätter de följder ett outsourcingbeslut av en specifik supporttjänst skulle få ur ett kostnadsperspektiv. Motiven bakom en utkontraktering menar att dessa leder till reducerade kostnader till följd av att en leverantör, med stordriftsfördelar och/eller erfarenheter, kan utföra tjänsten till en lägre kostnad. Som motsatts till detta menar fallföretagen att deras kostnader i samband med en utkontraktering av supportfunktionen tvärtom skulle öka. Tillsammans menar både Kronosept AB och Unilever Bestfoods AB att även leverantören har ett vinstkrav som måste bemötas. Det blir följaktligen mindre troligt för tjänsteföretaget att utföra samma tjänst, till en lägre kostnad för företaget, och samtidigt redovisa en vinst.

En andra aspekt av likheter är de två företagens förmåga att se sin supportfunktion som en möjlighet istället för ett hinder. Kronosept AB har sett möjligheten att fylla luckor i produktionen vid exempelvis sjukfrånvaro. Företaget påvisar att valet att inte outsourca har lett till en ökning i företagets flexibilitet. Unilever Bestfoods AB menar att de ser stora möjligheter med att utveckla sin personalmatsal. Genom att behålla funktionen internt kan matsalen fungera som en kanal till konsumenter samt en god representant vid olika kundbesök.

Outsourcingens negativa påverkan på supportfunktionens kvalitet är ytterligare en aspekt där de två företagen använder sig av liknande resonemang. Då supportfunktionen läggs ut på entreprenad ser Kronosept AB och Unilever Bestfoods AB en risk i att kvalitén på den utförda tjänsten kommer att sjunka. Kvalitén på supportfunktionen har en direkt påverkan på respektive företags personal, hos Kronosept AB lokalvården och hos Unilever Bestfoods den serverade maten. Med detta i åtanke har företagen valt att behålla funktionen intern.

→ Skillnader

En skillnad att lyfta fram mellan fallföretagen är synen på risken av beroende av tjänsteleverantören som kan uppstå vid en utkontraktering. Då Unilever Bestfoods AB i en stor utsträckning var medvetna och oroliga för att ett beroendeförhållande mellan fallföretaget och leverantören skulle kunna uppstå, påvisar Kronosept AB inte någon oro för denna risk. Detta beror på att utformningen av kontrakten ser mycket olika ut för företagen och deras supportfunktioner.

Processen och den interna utvärderingen inför valet att inte outsourca skiljer sig tydligt åt hos de två företagen. Det som kan uttolkas är att Unilever Bestfoods AB mera utförligt, jämfört med Kronosept AB, utvärderat faktorer och skäl bakom ett beslut att inte outsourca. Detta visar således på en större medvetenhet hos Unilever Bestfoods AB bakom de beslut som fattas.

Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel redovisas våra slutsatser. Slutsatserna är ett resultat av de kunskaper vi har inhämtat från teorin, samt analysen av det empiriska materialet från intervjuerna i de båda fallföretagen. Under rubriken egna reflektioner utvecklar vi resonemanget ytterligare. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning inom temat.

6.1 Slutsatser

Syftet med vår uppsats var att ge en djupare förståelse till varför företag idag väljer att inte outsourca en specifik supportfunktion. Uppsatsen har utifrån detta lyft fram faktorer och värderingar som ligger bakom ett medvetet beslut att inte outsourca.

Temat för uppsatsen har utgått från forskningsproblemet, där anomalin ligger i att företag går mot en stark trend genom att behålla en specifik supportfunktion internt, trots att det finns starka motiv kring fördelarna med ett outsourcingbeslut. Ett löpande tema genom hela uppsatsen har varit att möjliggöra för, påvisa och analysera faktorer och värderingar bakom ett beslut att inte outsourca. De metodiska val som gjordes för uppsatsen har på ett tillfredställande sett möjliggjort för att hitta de data som krävdes för att tillgodose uppsatsens syfte. Teorier som valdes har fungerat som en referensram till att analysera det empiriska materialet.

De resultat som påvisas lyfter fram flera faktorer till och värderingar bakom företagets beslut att inte outsourca:

- Kvalitén på den utkontrakterade tjänsten sjunker.
- Ökad flexibilitet genom extra mänsklig resurs vid ex. sjukfrånvaro.
- Ökad flexibilitet genom utökade funktioner och nya användningsområden.
- Begränsat utbud av externa leverantörer (påverkar pris och kvalitet).
- Ifrågasättande av den kostnadsreducering leverantören lagt fram.
- Personalens intressen genom anställningstrygghet.
- Målkongruens genom gemensamma värderingar (företagskulturen).
- Strategiska, långsiktiga planer, för funktionens möjligheter.
- Transaktionskostnader.

Av de presenterade resultaten finns det tre faktorer/värderingar som vi vill lyfta fram därför att vi inte funnit teori som behandlar dessa aspekter. Däri ligger ökad flexibilitet genom extra mänsklig resurs vid ex. sjukfrånvaro, ökad flexibilitet genom utökade funktioner och nya användningsområden samt personalens intressen genom anställningstrygghet.

Resultaten visar att vissa paralleller mellan de olika fallföretagens orsaker till valet att inte outsourca går att göra. Båda fallföretagen anser att kvalitén av tjänsten/funktionen kan komma att försämrats om en extern leverantör tog över. Både ges också en högre flexibilitet genom att inte outsourca supportfunktionen, även om faktorerna bakom flexibiliteten skiljer sig åt. De ställer sig också kritiska till den kostnadsreducering som en utkontraktering, enligt leverantörerna med uppbackning från viss teori, anses leda till.

Det ena fallföretaget hade mer grundligt utvärderat faktorer kring ett outsourcingbeslut. Detta anser vi bero på att storleken mellan de två fallföretagen skiljer sig åt, vilket leder till att det större företaget kan använda mer resurser för att utvärdera ett beslut av detta slag. Vi ser att detta lett till att de i större utsträckning utvärderat riskerna med transaktionskostnader.

Med de nya användningsområden som möjliggjordes genom att behålla tjänsten internt, ser vi tillsammans med gällande teori, att använda personalmatsalen som representation för företaget genom att bjuda in kunder, kan bli ett viktigt komplement till kärnverksamheten.

Vi fann komplikationer med att koppla empiri till den teoretiska ram som getts för uppsatsen. Vi upptäckte att delar av det empiriska materialet var komplicerat att analysera med gällande teoretiska ramar. Utifrån detta finner vi att de teorier som ligger till grund för fenomenet outsourcing ej kan ses som fullständiga. Kring teorierna finns det många argument som är direkt motstridiga till varandra. Vi ser att detta kan bero på att outsourcing som fenomen är mycket komplext och företagens beslut kring outsourcing är många gånger situationsanpassat och bygger på företagets egen bild av sig själv och sin omgivning.

6.2 Egna reflektioner

Utifrån analysen framkom icke-finansiella faktorer som argument till varför företagen valt att inte outsourca. Allt fler företag idag fattar beslut som främst bygger på finansiella faktorer. Om företag endast ser till lönsamhet och inte utvärderar icke-finansiella faktorer, som studiens fallföretag bygger beslut kring, ger detta givetvis ett annat resultat. Beslutet kring outsourcing är helt beroende av företagets uppfattningar och synpunkter och gör således beslutet kring outsourcing väldigt komplext. Genom att använda styrmodeller som tar hänsyn till icke-finansiella faktorer, exempelvis genom att använda sig av balanserade styrkort, kan företag lättare använda icke-finansiella faktorer som beslutsunderlag kring outsourcing.

Vi finner det viktigt att belysa företagets kritiska hållning till outsourcing. Då trender idag inom företagande pekar på att allt fler funktioner utkontrakteras, har vi funnit det intressant att titta närmare på de två fallföretagen som går emot strömmen. I ett större perspektiv när tillväxten i Sverige ökar, samtidigt som det inte skapas fler arbetstillfällen, kan möjligtvis vår studie ge ett litet bidrag till eftertanke hos de företag som står inför ett val att utlokalisera.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Under arbetes gång har vi stött på aspekter av outsourcing som skulle kunna var intressanta att utveckla och undersöka närmare.

De resultat som getts utifrån vår studie pekar på att det i många fall är icke-finansiella faktorer som ligger bakom ett beslut att inte outsourca. För att gå vidare på detta skulle det vara intressant att se, eftersom det är så pass många företag som ändå väljer att outsourca, att titta på dessa företags styrsystem och se hur de förhåller sig till icke-finansiella perspektiv.

Studien ville endast lyfta fram företagens egna orsaker och värderingar till ett beslut att inte outsourca. I flera intervjufall har respondenten talat kring leverantörens beteende och drivkrafter. En intressant infallsvinkel till fortsatta studier i ämnet skulle vara att gå vidare och ta med externa krafter syn och åsikt på företagets uttalanden.

Ett tredje alternativ till fortsatta studier kan vara att titta närmare på de underliggande värderingar som ligger till grund för ett beslut att inte outsourca. Vi anser att det finns mycket mer att undersöka genom att ta fram faktorer som grundar sig i företagskulturen.

Referenser

Artiklar

- Andersen, S. W., Glenn, & Sidatole, K.L. (2000). Sourcing parts of complex products: evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism. *Accounting, Organizations and Society*, 25 (8).
- Anonym (2005). Is Outsourcing Cost-Effective? New Research Results Disagree. *HR Focus*. 82 (1).
- Aubert, B. A., Rivard, S. & Patry, M. (2004). A Transaction Cost Model of IT Outsourcing. *Information and Management*, 41 (7).
- Barthelemy, J. (2001). The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 42 (3).
- Barthelemy, J., & Adsit, D. (2003) The Seven Deadly Sins of Outsourcing. *The Academy of Management Executive*, 17 (2).
- Gilley, K.M., & Rasheed A. (2000). Making more by doing less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*. 26 (3).
- Hendry, J. (1995). Culture, Community and Networks; The Hidden Cost of Outsourcing. *European Management Journal*, 13 (2).
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Outsourcing: A Paradigm Shift. *The Journal of Management Development*, 19 (8).
- Laisos, L., & Moschuris, S. (1999). An Empirical Investigation of Outsourcing Decisions. *Journal of Supply Chain Management*. 35 (1).
- Madhok A., & Tallman S. B. (1998). Resources and Rents: Managing Value Trough Interfirm Collaborative Relationships. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*. 9 (3).
- Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). Bad for Practice: A Critique of Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*. 21 (1).
- Prahalad, C.K., & Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3).
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*. 35 (4).
- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing; Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*. 40 (4).

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*. 97 (3).

Dagspress

Dagens Industri, *Tio trender som slår igenom i år*, 2005-01-19.

Dagens Nyheter, *Vanligare lägga ut tjänster på entreprenad*, 2004-08-28.

Svenska Dagbladet, *Viktigt med tillgång till experter*, 2005-01-25.

Elektronisk källa

Fölster, S. (2004). *Den stora omfördelningen av arbete*. www.svensktnaringsliv.se besökt 2005-04-10.

Internet

www.kronosept.se, besökt 2005-04-20.

www.ne.se, besökt 2005-04-15.

www.unilever.com, besökt 2005-04-25.

Intervjuer

Emond, Henry. Försäljningschef, Kronosept AB, Eslöv. 2005-05-02.

Emond, Viveka. Ekonomiansvarig, Kronosept AB, Eslöv. 2005-05-02.

Zlata Bergovic. Lokalvårdare, Kronosept AB, Eslöv. 2005-05-02.

Anne-Christin Ottosson. Marknadschef, Unilever Bestfoods AB, Helsingborg. 2005-05-18.

Andreas Haegg, Finans, Unilever Bestfoods AB, Helsingborg. 2005-05-18.

Litteratur

Alvesson, M., & Sköldberg, K (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.

Axelsson, B. (1998). *Företag köper tjänster*. Helsingfors: SNS Förlag.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.

- Bengtsson L., Berggren C., & Lind J. (2005). *Alternativ till outsourcing*. Malmö: Liber.
- Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organization Studies*. London: Unwin-Hyman.
- Carroll, A. B. (1996). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2003). *Metodpraktikan*. Stockholm: Norstedts.
- Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden: Blackwell Publishing.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1987). *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendal.
- Heizer, J., & Render, B. (2000). *Operations Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hughes, J., & Månsson, S. A. (1988). *Kvalitativ sociologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundahl, U., & Skärvad, P. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Nelson R. R., & Winter S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nygaard, C., & Bengtsson, L. (2002). *Strategizing- en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Rienecker, L., & Stray Jörgensen, P. (2002). *Att skriva en bra uppsats*. Lund: Liber.
- Sköldberg, K. (1991). *Reformer på vridscen. Organisationsförändringar i kommun och landsting*. Lund: Studentlitteratur.
- van Weele, A. J. (1994). *Purchasing Management*. London: Chapman & Hall.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

Bilaga: Intervjuguide

Inledningsfrågor

- Kortfattat beskriv Er själv och Er position på företaget.
- Hur skulle du beskriva Ert företag? (mission, mål, visioner, marknad, bransch, etc.)
- Vad ser Ni som Er kärnkompetens?
- Vad ser Ni som Era kritiska framgångsfaktorer?
- Hur definierar Ni en supportfunktion?
- Hur definierar Ni outsourcing?

Tematiska frågorna

- I det stora hela, vad gjorde att ni valde att behålla den specifika tjänsten inhouse?
- Vilka var de olika faktorerna som påverkade beslutet?
- Vem var med och fattade det aktiva beslutet att inte outsourca funktionen? Stor påverkan på beslutet? (ägarna, styrelsen, ledningen, anställda)
- Hur resonerade Ni när Ni valde att behålla? Vilka skäl vägde tyngst?
- Vad ser Ni för nackdelar med beslutet? Hur viktiga anser Ni dessa faktorer vara?
- Görs det kontinuerliga utvärderingar och uppföljningar av detta beslut och i så fall hur ofta?
- Har de syften som Ni grundade beslutet på uppfyllts?
- Hur viktig är den här funktionen för Er sedd ur ett kundperspektiv, leverantörsperspektiv, den interna organisationen, de direkt berörda anställda o.s.v.?
- Har Ni sett om beslutet fått några positiva/negativa effekter på den övriga verksamheten/organisationen?
- Har de/den anställdas/anställdes situation påverkat Ert beslut och i så fall hur?

Leverantörsperspektiv

- Har synen på leverantörer av den här funktionen påverkat Er att behålla den inhouse? I så fall vad var avgörande? (brist, pris, kvalitet, övervakning)
- Brist på leverantörer?
- Kostnader?
- Ökad/minskad flexibilitet?
- Kontroll?
- Problematik i övervakning?
- Anpassning?

Avrundningsfrågor

- Något som ni vill tillägga eller klargöra ytterligare?
- Tack!