



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet  
FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

# Outsourca rätt - en modell i tre steg

Kandidatuppsats

**Grupp 3**

Cecilia Backman 800906-3960

Markus Berglund 800707-1973

Martina von Unge 810312-0427

**Handledare:**

Tony Huzzard

Företagsekonomiska institutionen  
Kandidatuppsats 10 poäng  
2006-01-11

## **Förord**

Vi vill tacka de två företagen, i uppsatsen kallade Castor Advertising och Pollux Copywriting, för den tid, energi och tålamod de lagt ner på att hjälpa oss till en bra uppsats. Vi uppskattar verkligen deras hjälpsamhet och trevliga bemötande.

Vi vill dessutom tacka vår handledare, Tony Huzzard, för det kontinuerliga stöd han gett oss under skrivandets gång och för att han hjälpt oss välja rätt när vi stått inför avgörande vägval. Andra personer som hjälpt oss med råd och feedback är Robert Wenglén, Per-Hugo Skärvad och, inte minst, våra studiekamrater vars konstruktiva kritik bidragit till att vår uppsats utvecklats och blivit mer läsarvänlig.

Även ett stort tack till familjemedlemmar och vänner som på olika sätt bidragit till uppsatsen.

Lund den 18 januari 2006

Cecilia Backman

Markus Berglund

Martina von Unge

## **Sammanfattning**

**Titel:** Outsourca rätt – en modell i tre steg.

**Seminariedatum:** 11 januari 2006

**Ämne/Kurs:** FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng

**Författare:** Cecilia Backman, Markus Berglund och Martina von Unge

**Handledare:** Tony Huzzard

**Nyckelord:** outsourcing, resursbaserat synsätt, transaktionskostnader, nätverksfördelar, partnerval

**Syfte:** Att genom användning utvärdera en egenhändigt sammansatt modell. Modellen är baserad på transaktionskostnadsteorin, resursbaserat synsätt och nätverksteori. Den är utformad för att ta fram underlag inför outsourcingbeslut och för utvärdering och felsökning av redan befintliga outsourcingrelationer.

Att genom en fallstudie visa på hur vår modell kan användas i praktiken. Vi hoppas på så sätt dels kunna guida läsaren i hur modellen ska användas, dels kunna upptäcka och visa på vilka eventuella brister och/eller begränsningar modellen har.

**Metod:** Skrivandet utgår ifrån ett hermeneutisk förhållningssätt. Vid skapandet av vår teoribaserade modell utgick vi från en normativ ansats. Då vi provade modellen använde vi deduktiv metod. När vi samlade in empiriska data till vår fallstudie använde vi kvalitativ metod och halvstrukturerade intervjuer.

**Teoretiska perspektiv:** Resursbaserat synsätt, transaktionskostnadsteorin och nätverksteori - integrerade och applicerade genom en egenhändigt skapad modell, outsourcingtrappan.

**Empiri:** En fallstudie på en mindre reklambyrå, deras aktiviteter, resurser och en ingående undersökning av en av deras outsourcingrelationer.

**Slutsats:** Vid analys med vår modell måste användaren själv göra vissa avvägningar mellan två av modellens steg. Vidare forskning skulle kunna syfta till att systematisera dessa avvägningar. Det finns vidare risk att användaren, på grund av otillräcklig information, drar felaktiga slutsatser vid användandet av vår modell.

Castors största källa till konkurrenskraft i sin bransch ligger utanför företaget och kan därmed inte kontrolleras. Vi föreslår att Castor byter till en bransch där de bättre kan exploatera och utveckla sina interna kärnkompetenser, samt bättre kontrollera sina kärnverksamheter.

## **Abstract**

**Title :** Outsourcing – a three step model

**Seminar date:** January 11th, 2006

**Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

**Authors:** Cecilia Backman, Markus Berglund and Martina von Unge

**Advisor:** Tony Huzzard

**Key words:** Network advantage, transaction cost, Resource Based View, outsourcing, choosing partner

**Purpose:** To, through usage, evaluate a by us single-handedly composed model - designed to help making a decision basis for outsourcing or analysis and evaluation of outsourcing - using the transaction cost theory, Resource Based View and network theory.

To, through a case study, show how our model can be applied in practice. Doing that, we hope to explain to the reader how to use the model, as well as pointing out its limitations and/or flaws, in case any exist.

**Methodology:** During the course of writing the thesis, we have used a hermeneutical approach, taking into account that it is virtually impossible to cover all aspects of business in theory. In creating our theory based model, we have used a normative approach. In testing our model, we used a deductive approach. In collecting the empirical data for our case study we used a qualitative approach, using semi-structured interviews.

**Theoretical perspective:** Resource Based View, transaction cost theory and network theory put into action through a model that we created ourselves – “The 3-step Outsourcing Model”

**Empirical foundation:** A case study on a small advertising firm, their activities, resources and an in-depth investigation of one of their outsourcing relationships.

**Conclusions:** Using our model, the user has to make certain trade-offs between two of the models’ steps. Further research could focus on creating a tool to help decide on such trade-offs. Furthermore, there is a certain risk that a user who can not access complete information while creating a basis for analysis, come to the wrong conclusions in the use of our model.

Castors most important competitive advantage lies outside the company, and can therefore not be controlled. We suggest that Castor change industry to one where they can better exploit their core competences, and gain more control over their core businesses.

## **Disposition**

### **Kapitel 1**

#### **Introduktion**

I detta kapitel presenterar vi först en bakgrund till ämnet. Därefter för vi en problemdiskussion som mynnar ut i syfte och frågeställning. Vidare i kapitlet tar vi upp de ställningstaganden som vi författare gjort angående ämnet. Dessa innefattar valet att utgå ifrån ett ägarperspektiv, vår värdegrund och vilken definition av begreppet outsourcing som används.

### **Kapitel 2**

#### **Metod**

I detta kapitel tar vi upp vilket förhållningssätt vi har antagit samt vilka metoder som vi har använt vid genomförande av studien. Vidare presenterar vi valet av fallstudieobjekt och slutligen vilken kritik vi riktar mot våra källor.

### **Kapitel 3**

#### **Teori**

Först i kapitlet presenteras vilka teorier som vi har valt att bygga uppsatsen på och motiveringen till detta. Sedan gör vi en genomgång av teorierna och sammanfattar slutligen dessa i vår modell, outsourcingtrappan.

### **Kapitel 4**

#### **Empiri**

I det här kapitlet gör vi en beskrivning av fallföretaget och dess samarbetspartner. Vidare presenterar vi det material som vi har samlat in genom intervjuer med kontaktpersonen på fallföretaget och samarbetspartnern.

### **Kapitel 5**

#### **Analys**

I detta kapitel applicerar vi vår modell outsourcingtrappan på det empiriska materialet. Därefter diskuterar vi dels de resultat som är specifika för fallföretaget dels modellens användbarhet och brister.

### **Kapitel 6**

#### **Slutsatser**

Här presenterar vi vilka slutsatser som vi har kunnat dra utifrån studien.

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND .....	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.2.1 Argumentation .....	8
1.3 SYFTE.....	10
1.4 FRÅGESTÄLLNING .....	10
1.5 AVGRÄNSNING .....	10
1.6 ÄGARPERSPEKTIV .....	11
1.7 VÄRDEGRUND .....	11
1.8 OUTSOURCING – EN DEFINITION .....	12
1.9 TIDIGARE FORSKNING .....	12
<b>2. METOD .....</b>	<b>13</b>
2.1 HERMENEUTISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT.....	13
2.2 NORMATIV ANSATS .....	13
2.3 DEDUKTIV METOD.....	14
2.4 KVALITATIV METOD.....	14
2.5 FALLSTUDIE .....	15
2.5.1 Potentiellt generaliserbar.....	15
2.5.2 Val av fallstudieobjekt .....	16
2.5.3 Delvis strukturerad intervju.....	16
2.6 DATAINSAMLING.....	17
2.7 TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET.....	18
2.8 INTERVJUAREFFEKTER .....	18
2.9 ANONYMISERING AV RESPONDENTER.....	19
<b>3. TEORI.....</b>	<b>20</b>
3.1 VAL AV TEORIER .....	20
3.2 RESURSBASERAT SYNSÄTT .....	21
3.2.1 Branschanalys och internresursanalys.....	21
3.2.2 Fördelar som kan uppnås med det resursbaserade synsättet .....	23
3.2.3 Sammanfattning av det resursbaserade synsättet.....	23
3.3 TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORIN .....	23
3.3.1 Transaktionskostnadsteorins antaganden.....	24
3.3.2 Transaktionskostnadstyper .....	24
3.3.2.1 Kontaktkostnader.....	24
3.3.2.2 Kontraktskostnader.....	24
3.3.2.3 Kontrollkostnader.....	25
3.3.3 Transaktionernas egenskaper.....	25
3.3.4 När är outsourcing lämpligt?.....	26
3.3.4.1 Metoder för datainsamling till beslutskalkyl .....	26
3.3.5 Sammanfattning av transaktionskostnadsteorin .....	26
3.4 NÄTVERKSTEORI .....	27
3.4.1 "Förhållandematrixen" .....	27
3.4.2 Tillit .....	28
3.4.2.1 Contractual trust .....	28
3.4.2.2 Competence trust .....	29
3.4.2.3 Goodwill trust.....	29
3.4.3 Nätverksfördelar.....	30
3.4.4 Sammanfattning av nätverksteori .....	30
3.5 OUTSOURCINGTRAPPAN .....	31
3.5.1 Steg 1 – resursbaserat synsätt .....	33
3.5.2 Steg 2 – transaktionskostnadsteorin .....	33
3.5.3 Steg 3 – nätverksteori .....	34
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>36</b>
4.1 INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE.....	36
4.2 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET – CASTOR ADVERTISING.....	36

4.3 PRESENTATION AV POLLUX COPYWRITING .....	37
4.4 VARFÖR OUTSOURCA? .....	37
4.5 RELATIONEN MELLAN CASTOR OCH POLLUX .....	38
4.5.1 Tillit .....	39
4.5.2 Ärlighet .....	39
4.5.3 Förståelse .....	40
4.6 FÖRDELAR AV RELATIONEN .....	41
4.6.1 Kompetens .....	41
4.6.2 Kunskap/lärande .....	41
4.6.3 Kontakter .....	41
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>42</b>
5.1 ANALYS STEG 1 – RESURSBASERAT SYNSÄTT .....	42
5.1.1 Branschanalys .....	42
5.1.2 Internresursanalys .....	42
5.2 ANALYS STEG 2- TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORIN .....	44
5.2.1 Kontaktkostnader för copywriting .....	44
5.2.2 Kontraktskostnader för copywriting .....	45
5.2.3 Kontrollkostnader för copywriting .....	46
5.2.4 Transaktionskostnader för övriga aktiviteter .....	46
5.3 ANALYS STEG 3 - NÄTVERKSTEORI .....	47
5.3.1 Castors och Pollux förhållande .....	48
5.3.2 Tilliten mellan Castor och Pollux .....	48
5.3.3 Fördelar av relationen .....	49
5.3.3.1 Sänkta transaktionskostnader .....	49
5.3.3.2 Kunskap/lärande .....	50
5.3.3.3 Kontakter .....	50
5.3.3.4 Övriga fördelar .....	50
5.4 DISKUSSION .....	52
5.4.1 Diskussion om fallstudien .....	52
5.4.1.1 Handlingsalternativ .....	55
5.4.2 Diskussion om outsourcingtrappan .....	56
<b>6. SLUTSATSER .....</b>	<b>58</b>
6.1 SLUTSATSER ANGÅENDE CASTORS OUTSOURCING .....	58
6.2 SLUTSATSER ANGÅENDE OUTSOURCINGTRAPPAN .....	59
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	59
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>60</b>
ARTIKLAR .....	60
LITTERATUR .....	61
INTERNET .....	62
<b>BILAGA 1: INTERVJU POLLUX COPYWRITING .....</b>	<b>63</b>
<b>BILAGA 2: INTERVJU 1 CASTOR ADVERTISING .....</b>	<b>64</b>
<b>BILAGA 3: INTERVJU 2 CASTOR ADVERTISING .....</b>	<b>65</b>

# 1. Introduktion

---

*I följande kapitel presenterar vi först en bakgrund till fenomenet outsourcing. Sedan diskuteras den problematik angående outsourcing som vi vill behandla i denna uppsats. Problemdiskussionen mynnar ut i syfte och frågeställning. Därefter redogör vi för vilka avgränsningar vi har gjort för att inte bli för breda i vår frågeställning, samt utifrån vilket perspektiv vi skriver uppsatsen. Vi diskuterar även vår egen inställning till ämnet. Därefter presenteras den definition av outsourcing vi utgår ifrån i uppsatsen. Avslutningsvis redogör vi för tidigare närliggande forskning.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den ökade globaliseringen och den snabba utvecklingen av informationsteknologin har förändrat förutsättningarna för företagande, och bland annat tagit sig uttryck i ökad konkurrens på marknaden. Den ökade konkurrensen har trappat upp kraven på flexibilitet och effektivitet. Dessa krav har i många fall lett till stora kostnadsreduceringar varför vi idag ser allt fler ”slimmade organisationer”. Enligt Langfield- Smith och Smith (2003) har den nya situation som företagen befinner sig i medfört svårigheter att följa med i förändringen och utveckla och behålla kompetens inom alla de områden som krävs för att kunna hävda sig i den hårda konkurrensen. Företagen har tvingats fokusera och lägga störst resurser på sina kärnkompetenser, det vill säga de områden där de har en konkurrensfördel gentemot andra aktörer på marknaden. Detta har skett på bekostnad av andra nödvändiga funktioner som dock inte tillhör kärnkompetensen. För att få tillgång till dessa nödvändiga resurser har företag tvingats till samarbeten i större utsträckning, varför nya former av samarbete och allianser mellan företag har uppstått. Outsourcing är ett exempel på en sådan samarbetsform. (Langfield-Smith & Smith, 2003) Dessa typer av samarbeten skapar beroenden; företagen besitter inte längre all nödvändig kompetens själva och blir på så sätt mer sårbara. Den ökade utbredningen av samarbete mellan företag har gjort att kontakter och goda relationer har fått allt större betydelse. Det har blivit av stor vikt för företagen att vårda sitt nätverk. Den nya ordningen har alltså möjliggjort men även tvingat fram en situation där organisationer är alltmer länkade till varandra. (Håkanson & Snehota, 1995)

Outsourcing har praktiserats länge i både privat och offentlig sektor men det var inte förrän på 80- och 90-talen som den verkliga ”outsourcing-hysterin” bröt ut och outsourcing fick stort medialt utrymme. (Embleton & Wright, 1998) Traditionellt sett användes outsourcing främst i ett kortsiktigt kostnadsminimeringssyfte. Liten eller ingen hänsyn togs till huruvida aktiviteten lämpade sig för outsourcing. Transaktionskostnadsteorin, som utvecklades på 70-talet, hjälper företag att, med transaktionsanalys som medel, bestämma vilka av företagets aktiviteter som ska outsourcas och vilka inte.



Med utvecklandet av det resursbaserade synsättet på 90-talet började företagen i sina outsourcinganalyser uppmärksamma att alla aktiviteter inte *är lämpliga* för outsourcing. (Barney, 1999) Genom att analysera aktivitetens grad av värdeskapande för företaget kunde med hjälp av det resursbaserade synsättet i större utsträckning rätt beslut rörande outsourcing tas. (McIvor, 2000) Det resursbaserade synsättet hjälpte till att fylla det stora hålet i outsourcingteori som transaktionskostnadsteorin lämnar blottat. (Barney, 1999) I takt med den hårdnande konkurrensen ökar kraven på företagen att ta ytterligare variabler i beaktande vid outsourcing. En sådan variabel kan vara företagens nätverk. (Langfield-Smith & Smith, 2003)

## **1.2 Problemdiskussion**

Studier visar att många företag inte uppnår förväntade resultat av sin outsourcing (Quinn & Hilmer, 1994). Vi tror att företag, genom att integrera nätverksteori med de teorier som idag redan används vid outsourcingbeslut, alltså transaktionskostnadsteorin och det resursbaserade synsättet, kan uppnå bättre resultat än företag som bara ser till transaktionskostnadsteorin och det resursbaserade synsättet. Studier tyder på att företag oftast inte antar ett sådant perspektiv när de ska besluta om outsourcing (Anonym i The Economist, 1991). Vi sammanställer en analysmodell grundad i alla tre teorierna.

### **1.2.1 Argumentation**

Är det så att outsourcing är ett magiskt koncept som automatiskt säkerställer företagets framtida framgång? Studier har utförts som tyder på att många företag inte har uppnått tillfredsställande resultat med sin outsourcing. Marakon Associates, en managementkonsultfirma i New York, utförde mellan 1993 och 2002 en studie som omfattade 45 av periodens största outsourcingfall. Utfallet av studien visade att 18 av de 45 företagen bara gick "break even" eller förlorade i aktieägarvärde på sin outsourcing. (Albright, 2003) Detta trots att företagen i denna studie, som genomfört outsourcing i den här storleksklassen, borde ha de resurser som krävs för att ta fram ett välutarbetat beslutsunderlag inför sin outsourcing. McIvor (2000) menar att det finns ytterligare bevis för att företag inte uppnår de fördelar de förväntat sig av sin outsourcing. En studie genomförd på Centre for Strategy and Procurement Management vid Birminghams universitet indikerar att en så pass liten del som fem procent av företagen i studien ansåg att de fått ut stora fördelar av sin outsourcing. 39 procent av företagen ansåg att deras resultat efter outsourcingen var mediokra. (Lonsdale & Cox, 1997) En opublicerad studie, genomförd av Boston Consulting Group, som omfattade mer än 100 tillverkningsföretag i USA, Europa och Japan, visade att många av de studerade företagens kostnader faktiskt ökade som en konsekvens av outsourcing. (Anonym i The Economist, 1991)

Varför misslyckas företag med att skapa de värden de förväntat sig uppnå genom outsourcing? Boston Consulting Groups studie visar att företagen i första hand outsourcar aktiviteter för att reducera overheadkostnader och personalstyrka (Anonym i The Economist, 1991). Enligt McIvor (2000) beror den höga misslyckandefrekvensen till stor del på att företagen tänker för kortsiktigt när de fattar beslut om outsourcing:

*”Outsourcing decisions are rarely taken within a thoroughly strategic perspective with many firms adopting a short term perspective and being motivated primarily by the search for short term cost reductions.”*

(McIvor, 2000, sid. 22)

Vad är det då som krävs för att lyckas med outsourcing? McIvor (2000) menar att outsourcing ska genomföras i överensstämmelse med företagets övergripande strategi för att förväntade effekter av outsourcingen ska kunna uppnås. Quinn och Hilmer (1994) menar att ett företag, genom strategiskt planerad outsourcing av ett antal av företagets aktiviteter, kan koncentrera sina resurser på sina kärnkompetenser och på så sätt förädla och använda dem på ett optimalt sätt.

Vid en stökning i managementlitteratur inser vi att den moderna outsourcingforskningen i mångt och mycket handlar om att företag ska anta både ett transaktionskostnadsperspektiv och ett resursbaserat synsätt när beslut angående outsourcing fattas. (Quinn & Hilmer 1994, Embleton & Wright 1998) Med tanke på alla de misslyckade outsourcingfall vi har redovisat frågar vi oss om det kan finnas flera faktorer, förutom de som innefattas i transaktionskostnadsteorin och det resursbaserade synsättet, som potentiellt kan påverka ägaravkastningen och därför borde tas i beaktning när beslutet om outsourcing fattas?

Vi anser att en sådan faktor, som tidigare approacher utelämnar, är företagets nätverk.

Affärsrelationers vikt är enligt Blankenburg Holm (1996 a) ett välbekant ämne inom marknadsföringsforskningen. Stor tonvikt läggs ofta vid att affärsmarknader är nätverk av affärsrelationer. Även Høpner (i Nygaard & Bengtsson, 2002) understryker nätverksteorins vikt. Han hävdar att alla företag kan ses som en del av ett nätverk och som ett nätverk i sig. Relationerna har stor betydelse för företagets handlingsmöjligheter. Vi tror att företagets nätverk är en faktor som i hög grad påverkar företagets ägarvärde och således bör vara av intresse även inom outsourcingforskningen.

Då de befintliga analysmodellerna för outsourcing (Quinns etcetera) enligt våra erfarenheter enbart inbegriper transaktionskostnadsteorin och resursbaserat synsätt sammanställer och provar vi en modell - ett analysverktyg - som kombinerar och integrerar tre redan befintliga teoriområden: transaktionskostnadsteorin, det resursbaserade synsättet *och* nätverksteori. Detta analysverktyg är tänkt att användas för att skapa ett beslutsunderlag inför outsourcing, och/eller för att utvärdera eller felsöka redan pågående outsourcing.

För att prova modellen har vi genomfört en fallstudie på ett företag i reklambranschen och studerat dess outsourcing av aktiviteten copywriting. Fallföretaget har valt att vara anonymt. Därför har vi i denna uppsats valt att ge företaget och dess outsourcingpartner de fiktiva namnen Castor Advertising och Pollux Copywriting.

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att använda och utvärdera vår egenhändigt sammansatta modell. Modellen är baserad på transaktionskostnadsteorin, resursbaserat synsätt och nätverksteori, utformad för att ta fram underlag inför outsourcingbeslut och för utvärdering och felsökning av redan befintliga outsourcingrelationer. Vi vill fylla den kunskapslucka som vi har identifierat då de redan existerande liknande modellerna inom samma ämne huvudsakligen enbart innefattar transaktionskostnadsteorin och det resursbaserade synsättet.

Genom att genomföra en fallstudie på ett outsourcingföretag vill vi visa på hur vår modell kan användas i praktiken. Vi hoppas på så sätt dels kunna guida läsaren i hur modellen ska användas, dels kunna upptäcka och visa på vilka eventuella brister och/eller begränsningar modellen har. Vi hoppas att testet ska ge en fingervisning om hur modellen kan användas och vilka slutsatser som kan dras utifrån den. Uppsatsen analyserar företagets outsourcing utifrån ett ägarperspektiv.

### **1.4 Frågeställning**

Vår huvudsakliga frågeställning lyder:

Är Castor Advertisings outsourcing av aktiviteten copywriting till Pollux Copywriting lämplig enligt vår modell?

Följdfrågeställningarna lyder:

Hur är det lämpligt att använda modellen?

Vilka begränsningar och brister har modellen?

### **1.5 Avgränsning**

Grunden till denna uppsats består av vår egenhändigt sammansatta modell. Eftersom modellen baseras på transaktionskostnadsteorin, det resursbaserade synsättet och delar av nätverksteorin avgränsar vi oss från att studera effekter av outsourcing utifrån exempelvis andra företagsekonomiska teorier eller organisationsteorier. Vi är medvetna om att vi, i och med denna avgränsning, utelämnar till exempel organisatoriska och företagssociala aspekter på outsourcing som skulle kunna vara relevanta för denna frågeställning.

Vidare består modellens nätverksteoridel av vissa utvalda delar av nätverksteorin. Vi har valt de delar där fokus ligger på att analysera en relation mellan två parter. Vi diskuterar hur relationen kan och bör se ut samt vad den kan leda till. Vi utelämnar på så sätt andra delar av nätverksteorin, exempelvis de som diskuterar hur nätverk kan kategoriseras.

Vidare utgår uppsatsen ifrån ett ägarperspektiv vilket leder till att analysen och slutsatserna utgår ifrån de antaganden som detta perspektiv grundas på. På så sätt avgränsar vi oss från att diskutera effekter av outsourcing utifrån exempelvis ett samhällsekonomiskt perspektiv.

Dessa avgränsningar har gjorts, dels av tidsmässiga skäl då vår tid till denna uppsats är begränsad till en tioveckorsperiod, dels då vi inte vill riskera att uppsatsen blir för bred och av den anledningen saknar tydligt fokus.

## **1.6 Ägarperspektiv**

Vi utgår, som tidigare nämnts, genomgående i denna uppsats ifrån ett ägarperspektiv. Således ska uppsatsen förstås och analyseras utifrån detta perspektiv. När vi talar om ägarperspektiv utgår vi ifrån två antaganden:

1. Att verksamheten bedrivs med vinstsyfte. Målet med verksamheten är att maximera vinsten och värdet för ägarna. Vi utesluter härmed att det företag som vi undersöker har några andra mål utöver vinstmaximeringen, såsom exempelvis välgörenhet eller personlig utveckling.
2. Vi förutsätter ett bestående ägande i företaget och ett långsiktigt intresse i företagets framgång, varför beslut som är strategiskt riktiga och hållbara på lång sikt eftersträvas.

## **1.7 Värdegrund**

Vi vill här klargöra vilken grunduppfattning vi har angående outsourcing. Vi är av uppfattningen att många företag i dagsläget inte får ut maximala fördelar av sin outsourcing. Vi tror att detta ofta beror på att företagen inte har tagit hänsyn till alla faktorer som eventuellt kan påverka resultatet av att outsourca. Vi är medvetna om att vår uppfattning påverkar uppsatsens innehåll i allt från val av metod och teorier till analysens utförande. I och med att vi är medvetna om grunduppfattningen kommer vi att hålla oss kritiska till våra resultat genom att diskutera dess brister och begränsningar. Genom detta hoppas vi kunna uppnå större trovärdighet hos läsaren.

## 1.8 Outsourcing – en definition

Vi använder i denna uppsats följande definition av begreppet outsourcing:

” *Outsourcing is the contracting of any service or activity to a third party.*”

(Langfield-Smith & Smith, 2003, sid. 282)

## 1.9 Tidigare forskning

Bland tidigare, närliggande forskning som utförts kan bland annat nämnas ”*Creating Value Through Business Relationships and Networks*” av Blankenburg Holm (et al. 1996 b) publicerad i Strategic Management Journal. Där diskuteras på vilket sätt värde kan skapas i affärsnätverk. Quinn och Hilmer publicerade 1994 en artikel som innehåller en ”action model” för strategisk outsourcing baserad på transaktionskostnadsteorin och det resursbaserade synsättet. Ytterligare ett exempel är Engs artikel från 2005: ”*An empirical analysis of the influence of cross-relational impacts of strategy analysis on relationship performance in a business network context*”. Den analyserar ett synsätt integrerat av resursbaserat synsätt och ”the Industrial Organisation”-synsättet nätverks-, portfölj-, industri- och ”focal”-överspännande interrelaterade prestationseffekter. Madhok och Tallmans artikel ”*Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships*” från 1998 framhåller relationens betydelse för värdeskapande i affärssamarbeten.

## 2. Metod

---

*Med metod menas uppsatsskrivarnas tillvägagångssätt. Det finns ett antal metodologiska val att ta i beaktande. I följande kapitel presenterar vi de valmöjligheter som vi ställts inför under uppsatsskrivandets gång och motiverar de val vi har gjort. Därefter redogörs för hur insamlingen av det empiriska materialet gått till. Kapitlet avslutas med en diskussion om källkritik där uppsatsen diskuteras utifrån vissa källkritiska aspekter.*

---

### 2.1 Hermeneutiskt förhållningssätt

Det finns enligt Patel och Davidson (1994) två olika vetenskapiga förhållningssätt, positivism och hermeneutik. Med vetenskapligt förhållningssätt menas vilka vetenskapliga ideal som ligger till grund för uppsatsen och präglar forskningsprocessen. Kunskapssyftet med undersökningen är avgörande för vad vi undersöker och hur det undersöks. Det två vetenskapliga förhållningssätten skiljer sig åt angående vad syftet med en vetenskaplig undersökning är samt hur verkligheten ska förstås och uppfattas. (Andersen, 1998)

Inom det positivistiska förhållningssättet sätts absolut kunskap i fokus. Forskaren måste alltid vara objektiv inför sitt forskningsobjekt. Syftet med forskningen är att kunna generalisera och hitta lagmässigheter i verkligheten. I motsats till positivismen värdesätter hermeneutiken inlevelse och subjektivitet under forskningsprocessen. Det ställs inga krav på att forskaren ska vara objektiv inför det ämne han studerar. Syftet med uppsatser som intar ett hermeneutiskt förhållningssätt är ofta att skapa förståelse, snarare än att hitta "en enda sanning". (Patel & Davidson, 1994)

Kunskapssyftet med denna uppsats är att skapa förståelse för vilka faktorer som bör beaktas när ett företag står inför valet att outsourca en aktivitet. Vår avsikt är att försöka lyfta fram och tydliggöra faktorer som kan vara av betydelse för vilket beslut som fattas. Vår undersökning baseras på uppgifter ifrån ett enda företag, vårt fallföretag (se Val av fallstudieobjekt) och den berörda samarbetspartnern som varit delaktig i den aktuella outsourcing-situationen. Vi har gett våra kontaktpersoner på företagen stort utrymme för egna reflektioner och åsikter i frågan. Våra slutsatser grundar sig på våra tolkningar av deras uppfattningar. På dessa grunder intar vi i denna uppsats ett hermeneutiskt förhållningssätt.

### 2.2 Normativ ansats

Huruvida en undersökning är normativ, det vill säga att den är av problemlösande och förbättrande karaktär, eller deskriptiv, alltså beskrivande och förklarande, bestäms utifrån syftet med undersökningen (Merriam, 1994). Är syftet att komma fram till hur någonting bör vara eller att illustrera hur någonting är?

I enlighet med frågeställningen syftar denna uppsats till att utveckla en modell för att kunna avgöra vilken typ av information som ett företag bör samla in för att fatta ett korrekt beslut inför eller för att utvärdera redan pågående outsourcing. Vår uppsats kan sägas vara normativ i den mening att vi med vår modell vill visa hur företag bör hantera sin outsourcing. Vi tror oss däremot inte nödvändigtvis ha hittat en magisk lösning som garanterar framgångsrik outsourcing. Vi vill snarare sammanställa redan befintliga teorier på ett strukturerat sätt och därmed bidra till ett förbättrat beslutsunderlag vid outsourcing.

## **2.3 Deduktiv metod**

Enligt Patel och Davidson (1994) är forskarnas, i detta fall vår, uppgift att sammanställa relevant teori och empiri för att sedan relatera dem till varandra. Detta kan göras på två olika sätt, deduktivt eller induktivt. Vid tillämpning av den deduktiva metoden har forskaren sin utgångspunkt i redan befintlig teori. Ur denna teori härleds hypoteser som provas på empirin. På så sätt har den utarbetade teorin avgjort vilken typ av information som ska samlas in. Motsatsen till den deduktiva metoden är den induktiva. Här är förhållandet det omvända. Forskningsobjektet studeras utan förankring i redan vedertagen teori. Målet är att upptäcka någonting som senare kan formuleras till en ny teori. Denna metod är alltså teoriskapande.

Vi har i det inledande stadiet av denna uppsats läst på och gått igenom flertalet teorier som behandlar outsourcing. Vi har sedan valt de vi tyckt vara mest relevanta och utifrån dessa bildat oss en uppfattning om hur en idealisk beslutsprocess vid outsourcingssituationer bör se ut. Därefter har vi provat dessa teorier på ett fallföretag för att se hur de ”stämmer” och samspelar i verkligheten. Vår uppsats syftar dock inte till att förkasta eller acceptera en hypotes (modellen), vi vill bara få en fingervisning om modellens funktionsduglighet samt utforska eventuella begränsningar och brister. Vi anser att vårt tillvägagångssätt ligger närmast den deduktiva metoden.

## **2.4 Kvalitativ metod**

Ytterligare ett metodologiskt övervägande som måste beaktas är vilken typ av material vi är i behov av för att kunna uppfylla syftet med vår studie och besvara vår frågeställning. Behöver vi information som är djupgående och detaljerad, alltså kvalitativ, eller bred och allmän, kvantitativ? Kvalitativa studier är enligt Holme & Solvang (1997) lämpliga om studien syftar till att gå djupt in på ett problem eller ett ämne för att skapa förståelse för läsaren samt att visa på tydliga samband mellan olika faktorer. Kvantitativa metoder syftar snarare till att förutsäga ett fenomen. Valet måste enligt Alvesson och Sköldberg (1994) relateras till forskningsobjektet och problemformuleringen.

Syftet med vår uppsats är att ingående undersöka en specifik händelse. Jacobsen (2002) menar att en sådan målsättning ställer krav på att en metod som ger djup och nyanserad fakta. Detta förutsätter oftast att forskningen koncentreras på en eller ett fåtal forskningsobjekt – kvalitativ metod. Enligt ovanstående resonemang anser vi att kvalitativ metod lämpar sig bäst för vår uppsats.

## **2.5 Fallstudie**

Som vid alla metodologiska överväganden är det studiens frågeställning som är avgörande för hur det empiriska materialet ska samlas in. Avsikten med vår uppsats är testa vår outsourcingmodell i praktiken och som tidigare nämnts (se 2.4 Kvalitativ metod) har vi valt att använda oss av kvalitativ forskningsmetod. Vidare har vi valt att göra en fallstudie på ett outsourcingföretag. Enligt Merriam (1994) är fallstudier lämpliga vid kvalitativ forskning. En fallstudie präglas av att den beskriver och tolkar en speciell företeelse. Syftet med fallstudier är att förklara bakgrundsfaktorer och sätta in den undersökta händelsen i en hel kontext. Detta ska bidra till att läsaren får större förståelse för situationen som undersöks. (Merriam, 1994) Anledningen till att vi har valt att göra en fallstudie är alltså illustrera vårt teoretiska resonemang. Vi tror att vi genom att prova outsourcingmodellen på ett fallföretag tydliggör modellens användningsområde.

### **2.5.1 Potentiellt generaliserbar**

En fråga som har diskuterats flitigt inom metodforskningen är den kvalitativa forskningens, och därmed även fallstudiernas, generaliserbarhet. (Merriam, 1994) Går det att utifrån en eller ett fåtal fall med säkerhet dra slutsatser om andra fall?

Det specifika resultat vi erhåller i denna fallstudie kan ej anses vara generaliserbart för alla företags outsourcingrelationer eftersom vi bara provat modellen på ett enda fall. Däremot hoppas vi att resultaten kan bidra till djupare förståelse för hur beslut om outsourcing kan fattas och vilka effekterna kan bli. Vår målsättning är att denna uppsats ska kunna utgöra en grund för djupare och mer omfattande undersökningar inom samma ämnesområde som skulle kunna styrka vår analysmodell. Vi hoppas på att denna uppsats kan utgöra en källa till inspiration för andra outsourcingföretag och animera dialog i ämnet. Vi anser därför att resultaten i denna uppsats kan ses som potentiellt generaliserbara.

Modellen outsourcingtrappan är sammansatt med motivet att den ska fungera som ett verktyg för företag vid beslut rörande outsourcing. Vi har i denna uppsats provat modellen på ett fall och vi är medvetna om att detta inte är tillräckligt för att visa på alla eventuella brister och begränsningar som modellen har. Vi tror att genom att prova modellen på fler fall, kommer de förbättringar bli möjliga att göra, som kan öka modellens generaliserbarhet. Även modellen är därför potentiellt generaliserbar.



## **2.5.2 Val av fallstudieobjekt**

Inför valet av fallstudieobjekt sökte vi efter ett företag inom en bransch där vi tror att outsourcing är vanligt förekommande. Gällande val av outsourcingaktivitet ställde vi upp ett antal kriterier som vi anser vara betydande för att aktiviteten ska vara lämplig för vår studie. För det första ville vi att aktiviteten skulle ha en central roll i fallföretaget. Detta tycker vi är viktigt då outsourcingpartnern därigenom troligtvis befinner sig i samma bransch och således har resurser som kan tänkas vara attraktiva för det outsourcande företaget. Aktiviteten som outsourcingen avser ska ligga högt i värdekedjan, det vill säga vara en aktivitet som på ett direkt sätt tillför kunden värde. Vi ville alltså inte beskriva förfarandet vid outsourcing av en aktivitet som inte är avgörande för företagets framgång exempelvis städning, då vi tror att den skulle vara mindre intressant ur nätverkssynpunkt. Vidare ska aktiviteten vara kunskapsintensiv. Detta är viktigt eftersom vi tror att eventuella nätverksfördelar, såsom kunskapsutbyte, är fler vid en kunskapsintensiv aktivitet än vid aktiviteter som är av mer ”löpande band”-karaktär.

Till slut fastnade vi för reklambranschen, då detta är en kunskapsintensiv bransch vars aktiviteter och nätverksbindningar kan förväntas vara komplexa. Detta gör att nätverkseffekter som kan uppnås kan anta många olika former. Vi tror även att personliga kontakter och nätverk är mycket viktiga i denna bransch. Dessutom har vi författare ett genuint intresse för reklambranschen då det är en kreativ och innovativ bransch.

När vi väl valt bransch ville vi hitta ett mindre reklamföretag, med mellan två och tio anställda, att studera närmre. Detta eftersom vi trodde att sannolikheten för att outsourcing är frekvent förekommande är större för små än för stora företag, vilka troligtvis har de flesta funktioner inhouse. Vi tror även att ett mindre företag som fallföretag underlättar för oss när det gäller att samla in information. Dels då mindre företag generellt sett inte har sekretessbelagd information i samma utsträckning som stora, dels då det är större sannolikhet att få tala med ”rätt” person vid intervjuer. Ett kriterium vid val av fallföretag var att företaget skulle vara villiga att samarbeta med oss, att de kunde lämna ifrån sig information och att de ansåg sig ha tid att ställa upp på ett antal intervjuer. Vi hoppades även att vi skulle kunna hitta ett företag som intresserade sig för vår idé. Valet av fallföretag föll på företaget Castor Advertising och dess outsourcingpartner Pollux Copywriting.

## **2.5.3 Delvis strukturerad intervju**

Det finns enligt Andersen (1998) fem olika metoder för att genomföra en intervju: informantintervju, öppen intervju, delvis strukturerad intervju, fokusgruppintervju samt standardiserad intervju/enkät. I vårt fall har den öppna intervjun och den delvis strukturerade intervjun varit intressanta.

En öppen intervju är en kvalitativ intervjumetod i vilken en person intervjuas som är direkt inblandad i det fenomen man vill granska.

Denna intervjumetod ställer höga krav på oss som intervjuare, vi måste lyssna till, tolka och ställa fördjupningsfrågor till respondenten utan att påverka dennes svar. En öppen intervju lämpar sig då intervjuaren önskar få särskilt god förståelse för fenomenet i fråga, hur och varför den intervjuade agerat som den gjort samt ur vilket perspektiv den intervjuade såg på fenomenet. Den delvis strukturerade intervjun har även den en kvalitativ ansats. Intervjuaren har här en viss teoretisk och empirisk förkunskap om ämnet. Utifrån denna förkunskap har intervjuaren redan gjort upp en intervjumall med ett antal områden som ska belysas. Dörren hålls öppen för ny information och nya synvinklar som den respondenten bidrar med. (Andersen, 1998)

Vi bestämde oss för att vi ville försöka genomföra två intervjuer med vårt fallföretag, en inledande kortare intervju för att ”kolla läget” samt en längre mer djupgående intervju. Vidare ville vi genomföra minst en intervju med fallföretagets outsourcingpartner.

Redan innan den första intervjun med fallföretaget hade vi bildat oss en viss uppfattning angående hur det hanterade outsourcing. Därför valde vi att genomföra en delvis strukturerad intervju. Vi visste ungefär vad vi ville ha reda på för att kunna förbereda den djupare intervjun. Således ställde vi upp ett antal bredare frågor som vi ville klargöra under den första intervjun. Vid det andra intervjutillfället gick vi mer ingående in på vissa speciella frågor angående företagets outsourcing och fördjupade oss i relationen mellan fallföretaget och en utvald outsourcingpartner. Även intervjun med fallföretagets outsourcingpartner gick till på liknande sätt. Vi ser det som en fördel att vi hade möjlighet att genomföra personliga intervjuer då vi på så sätt får möjligheten att observera intervjuobjektets uppträdande, något som kan få stor betydelse för hur intervjun fortskrider. Detta hade vi gått miste om vid exempelvis en telefonintervju. (Jacobsen, 2002)

## **2.6 Datainsamling**

För att samla den information som vi behöver till denna uppsats har vi genomfört både primär- och sekundärdatainsamling. Primärdata är material som samlas in av uppsatsskrivarna direkt från personer som står i direktanknytning med det ämne som undersöks. Sekundärdata är inom ämnet redan existerande information exempelvis böcker, artiklar och skriftliga kontrakt. (Lundahl & Skärvad, 1999)

Primärdatan i denna uppsats består av information som vi fått genom de intervjuer vi genomfört med personer på fallföretaget och dess samarbetspartner. Sekundärdatan som använts i denna uppsats består till största delen av böcker och artiklar som handlar om transaktionskostnadsteorin, resursbaserat synsätt samt nätverksteorier. För att hitta relevant litteratur har vi sökt i databaserna Lovisa och Elin samt på sökmotorn Google. Vi har främst sökt på följande ord: outsourcing, transaktionskostnad, Resource Based View, strategic outsourcing, value chain, nätverk och network advantage.

## **2.7 Trovärdighet och äkthet**

Bryman och Bell (2005) diskuterar kriterier för hur en kvalitativ undersökning ska bedömas. Deras förslag är att bedömningen sker utifrån två kriterier: trovärdighet och äkthet.

Trovärdighet handlar om hur väl uppsatsen beskriver den verklighet som studerats. Det ska vara klart för läsaren att forskaren inte medvetet påverkat uppsatsens resultat. Bryman och Bell menar att forskarna ska lämna så mycket material som möjligt till läsaren för att på så sätt ge denne en möjlighet att själv bedöma studiens trovärdighet.

För att öka trovärdigheten i vår uppsats har vi bland annat bifogat de intervjumallar som legat till grund för våra intervjuer. Vi har även i vårt empirikapitel försökt att återge en så full redogörelse som möjligt av resultaten/svaren på våra intervjuer. Dessutom har vi under uppsatsskrivandets gång låtit både vår handledare och studiekamrater granska uppsatsen. Vi hoppas att vi på så sätt ger läsaren möjlighet att själv bilda sig en uppfattning om uppsatsens trovärdighet. Vi tror att vi även minskat risken för att våra slutsatser är påverkade av våra egna värderingar och uppfattningar.

Uppsatsen äkthet är beroende av om uppsatsen ger läsaren en rättvis bild av de åsikter som intervjuobjekten har. Äkthet handlar också om huruvida studien har ökat intervjuobjektens förståelse för sin situation och om de resultat som forskarna presenterar gör att de kan förbättra sin situation.

För att så långt som möjligt återge en rättvis bild av intervjuobjektens åsikter och uppfattningar har vi använt oss av flera direkta citat från intervjuobjekten i både empiri- och analyskapitlet. Vi kommer även, i vårt analyskapitel, med ett antal konkreta förslag på hur de brister vi har upptäckt i fallföretagets outsourcingverksamhet kan åtgärdas. Vi anser därför att vi i hög grad uppfyllt kriterierna för äkthet i vår uppsats.

## **2.8 Intervjuareffekten**

Intervjuareffekten innebär att intervjuaren har en sådan effekt på intervjuobjektet, respondenten, så att svaren påverkas. Denna påverkan kan bestå i intervjuarens fysiska närvaro, utseende, språkbruk, kroppsspråk, minspel och så vidare. Ofta försöker intervjuobjektet medvetet eller omedvetet läsa av intervjuarens minspel för att sedan anpassa sina svar så att de blir vad intervjuaren verkar vilja höra. (Jacobsen, 2002)

Vi löper, genom att välja den personliga intervjun framför telefonintervjun, en större risk för att påverka respondenten och på så sätt ökar intervjuareffekten. Efter en avvägning mellan fördelar och nackdelar med de båda intervjutyperna kom vi fram till att intervjuareffekten i detta fall inte borde vara särskilt påtaglig, då ämnet handlar om något så pass tekniskt som outsourcing. Alltså valde vi den personliga intervjun, då den hade flest fördelar att erbjuda i övrigt.

## **2.9 Anonymisering av respondenter**

Vårt fallföretag och dess samarbetspartner har önskat att få vara anonyma. Detta för att de upplever att personliga kontakter och därmed också lojaliteter är av mycket stor betydelse i deras bransch. De befärrar att uppgifter som framkommer i denna uppsats skulle kunna skada deras rykte och därmed skulle de riskera att förlora sitt förtroende från kunder och partners.

Anonymiseringen innebär både fördelar och nackdelar för vår uppsats. En nackdel kan, enligt Lundahl och Skärvad (1999) vara att uppsatsen riskerar att bli mer abstrakt med anonyma källor. Anonymiseringen medför även svårigheter för läsare av vår uppsats att kontrollera och följa upp källorna. På så sätt minskas trovärdigheten angående vårt material. En fördel med anonyma fallbeskrivningar är att man på så sätt tillför undersökningen mer djupgående information. Denna fördel är betydande för vår uppsats. Vi tror att en öppet redovisad fallbeskrivning hade gjort vårt material ytligare. Vi anser att fördelarna som anonymiserade intervjuer medför i form av djupet i materialet överstiger nackdelarna.

## 3. Teori

---

*I följande kapitel presenteras de teorier som ligger till grund för denna uppsats: det resursbaserade synsättet, transaktionskostnadsteorin samt nätverksteori. Kapitlet inleds med en redogörelse för varför vi valt just dessa teorier. Varje stycke inleds sedan med en kort bakgrund till varje teori. Avslutningsvis strukturerar vi teorierna i en modell ”Outsourcingtrappan”.*

---

### 3.1 Val av teorier

Denna uppsats är baserad på tre teorier som vi har sammanställt i en modell. För att modellen skulle bli så relevant som möjligt för sitt syfte var det viktigt att de teorier vi valde var de som var mest betydelsefulla för outsourcing. För att öka uppsatsens trovärdighet vill vi i detta avsnitt redogöra för de grunder, på vilka vi baserat vårt teorival.

Transaktionskostnadsteorin är en vida accepterad teori som, enligt dess frontfigur Williamsson, är lämplig bland annat för att utveckla bedömningskriterier för vilka av företagets aktiviteter som ska skötas inhouse och vilka som ska outsourcas. Transaktionskostnadsteorin bör, enligt Williamson (1981), alltså användas när man avser att bestämma var företagets ”effektiva gränser” går, samt motivera varför. På dessa grunder har vi valt att inkludera transaktionskostnadsteorin i vår modell.

Barney anses allmänt vara det resursbaserade synsättets fader. (Valuebasedmanagement.net, 2006) Han redogör i en artikel från 1999 för varför det är eftersträvänsvärt att inkludera både det resursbaserade synsättet och transaktionskostnadsteorin vid beslutsunderlag för outsourcing. I artikeln menar Barney att företagets resurser bör spela en stor roll när företag väljer mellan att outsourca en aktivitet och att utföra den inhouse. Vidare anser han att företag, i outsourcingfrågor, bör ta beslut som många gånger skiljer sig från de beslut transaktionskostnadsteorin föreslår. Vi stödjer oss, i vårt val att inkludera det resursbaserade synsättet i vår modell, på Barneys resonemang om att resursen bör spela en central roll vid outsourcingbeslut.

Nätverksteorin har vi valt som en central teori i vår modell eftersom vi anser att nätverksteori är högst relevant vid outsourcing. Nätverksteori applicerad på outsourcing är ett område där vi anser att det finns utrymme för förbättring och komplettering. Madhok och Tallman (1998) menar även de att nätverksaspekten är relevant i samarbeten mellan företag. De anser att man måste vara uppmärksam på att det potentiella värdet som en affärsrelation skulle kunna generera, och det värde den faktiskt genererar, kan skilja sig åt avsevärt. Den andel värde företaget får ut ur sitt affärssamarbete beror enligt Madhok och Tallman på de villkor och omständigheter som präglar relationen.

För att kunna uppnå maximal potential i ett affärssamarbete krävs alltså att relationen fungerar perfekt. Vi menar därför att relationsteori är högst relevant vid outsourcing.

Värt att notera är att teorierna i ovanstående stycke är presenterade i den ordning de historiskt sett började användas i praktiken. I vårt teorikapitel och i vår modell presenterar vi teorierna i en annan ordning.

## **3.2 Resursbaserat synsätt**

Resursbaserat synsätt var nittiotalets stora nyhet inom företagsstrategi (McIvor, 2000). Enligt McIvor är det viktigt att arbeta fram ett outsourcingbeslut utifrån ett resurs- och aktivitetsperspektiv som tar företagets värdekedja i beaktande. Genom att analysera ett företag utifrån ett resursperspektiv kan det tydligare urskiljas vilka resurser som skapar värde och bidrar till företagets konkurrenskraft. En resurs kan bara vara en källa till konkurrensfördel eller kärnkompetens om den tillåter företaget att implementera en strategi som ökar dess avkastningsgrad. (Barney, 1991) Följande begrepp är centrala i det resursbaserade synsättet:

- Key Success Factors är de faktorer som är nödvändiga för att ett företag ska kunna lyckas i en bransch. De omfattar de typer av resurser som är viktigast och mest centrala för att företaget ska lyckas i branschen. (Grant, 2005)
- Kärnkompetens är en av de Key Success Factors som företaget är *bättre* på än sina konkurrenter, alltså en resurs som skapar konkurrensfördelar. (Collins & Montgomery, 1995)
- Kärnverksamhet är en av de aktiviteter som är centrala för att företaget ska kunna tillfredsställa den potentiella kundens behov på respektive marknad. Aktiviteten hör till de aktiviteter som kunden upplever som värdeskapande. (McIvor, 2000)
- Stödaktivitet är en aktivitet som inte hör till kärnverksamheten. Även en stödaktivitet kan vara mycket viktig och kan till och med vara baserad på en resurs som utgör en Key Success Factor. Till exempel är låga kapitalkostnader i vissa branscher en Key Success Factor. Ofta är dock stödaktiviteter av mindre central karaktär, såsom städning. (McIvor, 2000)

### **3.2.1 Branschanalys och internresursanalys**

I det resursbaserade synsättet vill man kombinera en branschanalys och en internresursanalys. De båda analyserna ska sedan tillsammans kunna ge företaget en bild av hur företagets resurser relaterar till de förhållanden som råder på marknaden. (Grant, 2005)

I branschanalysen studeras den bransch företaget verkar i. Företaget ser till vilka resurser som krävs för att skapa framgång i branschen, alltså Key Success Factors, och på hur väl utvecklade dessa resurser är, eller kommer vara inom den närmaste framtiden, hos konkurrenterna i branschen. Frågan är vilka resurser som krävs för att företaget ska lyckas i branschen. (ibid)

I internresursanalysen ses företaget som en samling konkreta och abstrakta resurser. Begreppet resurs innefattar här allt från företagskultur och personal till kompetens och råmaterial. Barney (1991) delar in företagets resurser i tre kategorier: fysiskt kapital, humankapital och organisatoriskt kapital. Företagets olika resurser och aktiviteter bedöms och utvärderas. En klassificering sker av aktiviteterna som antingen kärnverksamheter eller stödaktiviteter. (Grant, 2005)

I den kombinerade analysen vill man avgöra hur centrala företagets olika resurser är när det gäller att ge företaget framgång på marknaden, alltså vilka av företagets resurser som matchar Key Success Factors. Sedan gäller det att matcha de mest konkurrenskraftiga av företagets resurser mot branschens Key Success Factors, det vill säga att identifiera företagets kärnkompetenser. Företagets nuvarande och framtida konkurrensfördelar ska alltså fastslås. (ibid)

Framgångsreceptet för att skapa konkurrensfördelar är enligt Collins och Montgomery (1995) att bygga upp ett antal kärnkompetenser och utveckla och exploatera dessa med hjälp av en väl utarbetad strategi. För att en resurs ska kvalificera sig som värdefull nog för att vara basen för en effektiv strategi (alltså kunna klassas som kärnkompetens) menar Barney (1991) att resursen ska uppfylla ett antal kriterier:

- Resursen måste vara värdefull. För att betraktad som värdefull måste resursens avkastningsgrad kunna ökas genom implementering av en effektiv strategi.
- Resursen måste vara sällsynt/unik. För att företaget ska kunna ha en fördel gentemot sina konkurrenter krävs det att konkurrerande företag inte ska kunna implementera en liknande strategi med hjälp av motsvarande resurs.
- Resursen måste vara svårimiterbar för att kunna behålla sin unikheter/sällsynthet.
- Resursen får inte ha några strategiskt likvärdiga substitut som i sig själva är unika/sällsynta.

### **3.2.2 Fördelar som kan uppnås med det resursbaserade synsättet**

Genom att kombinera branschanalysen och internresursanalysen kan företaget, enligt Quinn (1994) uppnå fyra fördelar:

- Avkastningen på de interna resurserna maximeras genom att dessa resurser kan specialiseras och därmed göra största möjliga nytta.
- Välutvecklade kärnkompetenser utgör en inträdesbarriär för nutida och framtida konkurrenter som försöker ta sig in på företagets marknad.
- Externa leverantörers investeringar, innovationer och specialkompetenser kan till full grad utnyttjas. Dessa skulle vara kostsamma, om inte omöjliga, att utveckla internt i organisationen.
- Risker och kostnader för investeringar minskar. Detta ger bättre möjligheter att möta kundernas behov i en ständigt föränderlig marknad.

### **3.2.3 Sammanfattning av det resursbaserade synsättet**

Det resursbaserade synsättet handlar om att sätta in företagets olika aktiviteter på dess rätta plats i värdekedjan. Det är intressant för att företaget ska kunna avgöra hur aktiviteten lämpligast hanteras ur ett långsiktigt strategiskt perspektiv. Aktiviteterna klassificeras utifrån hur centrala de är i företagets värdekedja samt utifrån på vilket sätt de bidrar till företagets konkurrenskraft. För att vara konkurrenskraftigt på lång sikt bör företaget se till att använda sina viktigaste resurser där de gör största möjliga nytta. På så sätt är det resursbaserade synsättet avgörande vid val av marknad.

## **3.3 Transaktionskostnadsteorin**

Transaktionskostnadsteorin syftar till att förklara hur och varför transaktionskostnader uppstår. Williamson (1979) är den teoretiker som främst förknippas med transaktionskostnadsteorin. Analyser med hjälp av transaktionskostnadsteorin kan enligt Williamson (1981) göras på olika nivåer. På en av dessa nivåer granskas de operativa delarna i verksamheten. Utifrån ett transaktionskostnadsperspektiv analyseras vilka av dessa delar som borde finnas inom företaget, vilka som borde finnas utanför företaget, (outsourcas), och varför. I vår uppsats kommer vi att redogöra för de delar av teorin som är relevanta för outsourcing och alltså utgå från denna nivå i vår analys av transaktionskostnader.

Transaktionskostnader återfinns i samband med att två parter på marknaden handlar varor eller tjänster med varandra (Nygaard & Ravn i Nygaard (red.) & Bengtsson, 2002).



Om företaget väljer att vända sig till marknaden för att få varan eller tjänsten producerad kommer sannolikt produktionen bli billigare då marknaden kan tillgodogöra sig skalfördelar som inte det egna företaget kan (Lacity & Hirchheim, 1993). Att vända sig till marknaden, outsourca aktiviteten, medför dock merkostnader, transaktionskostnader (Nygaard & Ravn i Nygaard (red.) & Bengtsson, 2002).

### **3.3.1 Transaktionskostnadsteorins antaganden**

Transaktionskostnadsteorin baseras på Williamsons två antaganden om att:

1. Individer är sannolikt opportunistiska. Detta innebär i det här sammanhanget att individen utnyttjar varje tillfälle att handla för egen vinning. När ett företag har outsourcat en aktivitet uppstår därför en osäkerhet huruvida det levererande företaget verkligen kommer att utföra vad det har åtagit sig. För att minska osäkerheten och försäkra sig om att få vad man förväntat sig kan man som outsourcande enhet vidta säkerhetsåtgärder som reglerar opportunisten (Nygaard & Ravn i Nygaard (red.) & Bengtsson, 2002).
2. Individer är begränsat rationella. Detta innebär att individen inte har möjlighet att fatta ett optimalt beslut. Detta beror på att individen inte har tillgång till fullständig information och därför inte med säkerhet kan se konsekvenserna av olika handlingsalternativ. Individen styrs även av tidigare erfarenheter och rutiner. Detta gör att det beslut som fattas inte kan bli det bästa tänkbara. (ibid)

### **3.3.2 Transaktionskostnadstyper**

På grund av ovanstående antaganden angående individens handlingsmönster tillkommer vissa moment för företaget vid outsourcing av en aktivitet. Dessa nya moment medför kostnader. (Williamson, 1979) Vi har valt att kalla dessa för kontakt-, kontrakts- och kontrollkostnader.

#### **3.3.2.1 Kontaktkostnader**

Kontaktkostnaderna innefattar resurserna för att hitta en leverantör av den aktuella produkten eller tjänsten. Detta är till exempel kostnaderna för att ta in offerter från levererande företag och analysera dessa för att hitta den leverantör som anses vara den optimala utifrån de preferenser man har. (Barthélemy, 2003)

#### **3.3.2.2 Kontraktskostnader**

På grund av antagandet om opportunistik tillkommer kostnader för att skriva kontrakt med leverantören. Kontraktets främsta uppgifter är dels att begränsa leverantörens opportunistik, dels att fungera som en arbetsbeskrivning.

I de fall där kontraktet främst upprättas för att begränsa opportunistik består kontraktskostnaderna till stor del av advokatarvode. När kontraktet ska fungera som arbetsbeskrivning består kostnaden främst i den tid som går åt till att muntligt eller skriftligt beskriva arbetet. Kontraktet ska enligt Barthélemy (2003) vara precist, det vill säga tydligt visa vad som förväntas av leverantören. Vidare ska det vara ett kontrakt som är fördelaktigt för båda parter. Om kontraktet är ofördelaktigt för leverantören är risken stor att det inte kommer att uppfyllas.

Nygaard och Ravn (i Nygaard (red.) & Bengtsson, 2002) menar att eftersom individen är begränsat rationell kommer kontraktet inte vara perfekt från början, och kommer att behöva justeras under tiden samarbetet har sin gång. Kostnaderna för att kontinuerligt justera kontraktet räknas också in i kontraktskostnaderna.

### **3.3.2.3 Kontrollkostnader**

Slutligen tillkommer kostnaden för kontroll av att kontraktet verkligen följs. Eftersom den andra parten i förhållandet är sannolikt opportunistisk finns risken att dessa kostnader blir stora. Det kan handla om att kontrollera kvalitet på levererade varor eller tjänster. Här är det viktigt att upprätta rutiner och procedurer för att enkelt kunna utvärdera leverantörens arbete och hur detta förhåller sig till vad som avtalats (Embleton & Wright 1998).

### **3.3.3 Transaktionernas egenskaper**

Enligt Nygaard och Ravn (i Nygaard (red.) & Bengtsson, 2002) påverkas transaktionskostnaderna av tre egenskaper hos transaktionerna. Dessa egenskaper är tillgångsspecificitet, transaktionsfrekvens och osäkerhet.

- Tillgångsspecificiteten beskriver hur flexibel en tillgång är att användas till andra saker än den ursprungligen är avsedd till. Ju högre grad av tillgångsspecificitet desto färre alternativa användningsområden finns. Transaktionskostnaden ökar således ju mer tillgångsspecifik en vara är.
- Transaktionsfrekvensen beskriver hur många gånger en identisk transaktion kan genomföras. Ju högre frekvens av transaktioner per kontrakt desto färre kontrakt och därför lägre kontraktskostnader vilket leder till lägre transaktionskostnader.
- Osäkerheten beror på att beslutsfattarna är medvetna om att de inte har fullständig information och att fel beslut därför kan fattas. Ett större informationsbehov för minskad osäkerhet ökar därför transaktionskostnaderna då kostnaderna för informationssökning, planering och kontroll ökar. Osäkerheten varierar i olika branscher och kontexter.

### **3.3.4 När är outsourcing lämpligt?**

När ett företag står inför valet att outsourca bör enligt Nygaard och Ravn (i Nygaard (red.) & Bengtsson, 2002) innehållet i besluts kalkylen bestå av två delar. Den ena delen består av priset för att utföra aktiviteten internt. Den andra delen består av priset för att vända sig till en utomstående part, vilket är det samma som marknadspriset adderat med transaktionskostnaden. Om kostnaden för att utföra aktiviteten internt överstiger kostnaden för outsourcing är outsourcing ett lämpligt alternativ.

#### **3.3.4.1 Metoder för datainsamling till besluts kalkyl**

För att beslutsunderlaget skall bli så korrekt som möjligt är det viktigt att datan ger en rättvisande bild av hur mycket aktiviteterna egentligen kostar (McIvor, 2000). Speciellt beslutsunderlaget som består av kostnaderna för att utföra aktiviteten inom företaget riskerar att bli inkorrekta. Detta gäller särskilt när aktiviteterna är komplexa och kostnaderna till stor del består av omkostnader eller fasta kostnader. Men även kostnadsbilden för mindre komplexa aktiviteter kan bli missvisande. (Kaplan & Cooper, 1998 )

För att få en så korrekt kostnadsbild som möjligt kan ABC-kalkylering användas. ABC-kalkylering innebär att varje steg i en aktivitet och de kostnaderna som är förknippade med just det steget analyseras. Sedan mäts hur många gånger det steget upprepas i aktiviteten, som i sin tur blir tillskriven motsvarande kostnad. En stark kritik mot ABC-kalkylering är att det tar stora resurser i anspråk. Många företag nöjer sig därför med så kallade självkostnadskalkyler där omkostnaderna fördelas på de olika aktiviteterna med hjälp av olika så kallade fördelningsnycklar. Självkostnadskalkylen ger i många fall en någorlunda korrekt i kostnadsbild. (ibid)

För att samla in data som visar vad det skulle kosta att outsourca aktiviteten måste prisuppgifter från potentiella leverantörer insamlas. På så sätt kan samarbete inledas med den på sikt mer konkurrenskraftiga konkurrenten. Denne borde på lång sikt ha de bästa förutsättningarna att hålla låga priser vid en given vinstmarginal. (McIvor, 2000)

Den andra beståndsdel av den totala kostnaden för att utföra aktiviteten utanför företaget är transaktionskostnaderna. De är de kostnader som tidigare presenterats som kontakt-, kontrakts-, kontrollkostnader. (ibid)

### **3.3.5 Sammanfattning av transaktionskostnadsteorin**

Transaktionskostnadsteorin ser till de kostnader som är associerade med att inte utföra en aktivitet inom företaget. Dessa kostnader kan delas upp i tre kostnadslag: kontaktkostnader, kontraktskostnader samt kontrollkostnader. Transaktionskostnaderna beror dock inte enbart på aktivitetens karaktärsdrag, utan påverkas även av graden av tillgångsspecificitet, transaktionskostnadsfrekvens och osäkerhet.

### 3.4 Nätverksteori

Det finns inte en avgränsad och uttalad nätverksteori utan mer en samling beskrivningar av hur företag interagerar med andra företag och vikten av detta. Gemensamt för dessa beskrivningar är att vikten av lyckosamt samarbete mellan företag betonas. Nätverksteorin syftar till att underlätta analysering av det egna nätverket för att optimera de positiva effekterna av detsamma (Høpner i Nygaard (red.) & Bengtsson, 2002). I denna uppsats består nätverkskapitlet av de delar inom nätverksteorin som berör relationen mellan två parter.

#### 3.4.1 "Förhållandematrisen"

När ett företag väljer en samarbetspartner bör valet vara strategiskt genomtänkt. Innan företaget fattar ett beslut om att inleda ett samarbete med potentiell partner bör företaget analysera hur ett förhållande med denna partner skulle kunna se ut. De förhållanden som har störst potential att bli intressanta för företag ur ett nätverksperspektiv kan enligt Håkansson och Snehota (1995) identifieras med hjälp av en matris.

	Enaktivitetsförhållande	Fleraktivitetsförhållande
Aktivitetens substans är simpel	1. Förhållande med starkt begränsad potential	2. ?
Aktivitetens substans är komplex	3. ?	4. Mycket intressanta förhållanden

Figur 1

Matrisens olika rutor ger en fingervisning om hur mycket ansträngning och resurser företaget bör spendera på att vårda förhållandet. I ruta ett placeras ett förhållande som inte är intressanta ur nätverksperspektiv. Därmed inte sagt att förhållandet är oviktigt eller ointressant ur andra perspektiv. Vidare blir förhållandena av något större intresse ju högre siffra i matrisen. En ruta med ett frågetecken visar att förhållandet inte uppnått den maximala potentialen men kan ändå vara intressanta och därför vara värda att vårda. Ett förhållande i ruta fyra är optimalt. Värt att poängtera är att ett företag kan uppgradera ett outsourcingförhållande från ruta tre till ruta fyra genom att outsourca fler aktiviteter till samma partner och på så sätt skapa ett fleraktivitetsförhållande. (ibid)

Matrisen kan användas för bedömning av vilken typ av förhållande som skulle råda med en potentiell outsourcingpartner. Vilken ruta förhållandet ”hamnar” i återspeglar i vilken utsträckning ditt företag skulle få ta del av den potentiella partners resurser vid ett samarbete. (ibid)

Matrisen kan även vara till hjälp då den påtänkta outsourcingpartners nätverk ska analyseras. Partners nätverk ska då först kartläggas. Därefter appliceras matrisen på vart och ett av den påtänkta partners förhållanden inom nätverket. Ju intressantare förhållanden (ju högre siffra i matrisen) desto större chans att din partner lyckas öppna en kanal för ditt företag att etablera ett nytt förhållande. (ibid)

### **3.4.2 Tillit**

Langfield-Smith och Smith (2003) behandlar vikten av tillit i en outsourcingrelation. De menar att en viss tillit är en förutsättning för alla typer av affärsmässiga relationer och samarbeten.

Sako (1997) menar att i en ”perfekt” relation, där alla parter har fullständig information för att kunna förutsäga huruvida samarbetet kommer att uppfylla ens förväntningar, är graden av tillit parterna emellan av underordnad betydelse. Fullständig information är dock i princip omöjlig att uppnå, varför tillit har en viktig funktion i alla typer av samarbeten. Tillit är dock ett svårdefinierat begrepp och har olika innebörd för olika människor. Enligt Sako är tillit:

*”...an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in a predictable and mutually acceptable manner”*  
( Sako, 1997, sid. 37)

Tillit i en affärsmässig relation handlar om att kunna förutsäga sin partners beteende i en viss situation. Förutsägandet är av avgörande roll för ett företag när det gäller att välja samarbetspartner, då det vill ha en försäkran om att samarbetet kommer att blir lyckosamt. (ibid)

Det finns olika skäl till varför ett företag anser sig kunna förutsäga utfallet av ett samarbete. Dessa skäl grundar sig enligt Sako (1997) på vilken typ av tillit som råder i relationen. Sako har identifierat tre olika typer av tillit: contractual trust, competence trust och goodwill trust och menar att dessa på olika sätt gör det möjligt att förutsäga utfallet av samarbetet. Dessa tre typer av tillit finns mer eller mindre i alla relationer.

#### **3.4.2.1 Contractual trust**

Contractual trust bygger på antagandet att den ena parten i en relation kommer att uppfylla sina förpliktelser gentemot den andra parten och tvärtom. Contractual trust handlar om att de inblandade parterna har viss moral och därför ser till att hålla vad de lovat, oavsett om säkerhetsåtgärder, såsom skriftliga kontrakt, har upprättats eller inte.

Contractual trust består inte bara i att ett kontrakt som är upprättat för en specifik relation eller transaktion hålls. Det handlar lika mycket om att de inblandade parterna handlar enligt de normer eller regler som gäller generellt i en bransch eller för en viss transaktion, i fråga om till exempel pris och leverans- och betalningstid. I förlängningen innebär detta att hög grad av contractual trust kräver mindre resurser till upprättandet av sådana typer av säkerhetsåtgärder. Enligt Sako baseras i princip alla affärsmässiga transaktioner på en viss grad av contractual trust, det är en förutsättning för att en transaktion överhuvudtaget ska äga rum.

### **3.4.2.2 Competence trust**

Competence trust handlar om huruvida den ena parten litar på att den andre parten har den kunskap och kompetens som krävs för att kunna uppfylla dess behov. Hög grad av competence trust ökar de inblandade parternas förtroende för och försäkran om att en viss nivå på kvaliteten av den utförda tjänsten/varan uppnås. Denna typ av tillit är högst relevant och intressant vid outsourcing. Outsourcing handlar ofta om att försäkra sig om bästa möjliga kvalitet.

Om hög grad av contractual trust råder är uppdragsgivaren säker på att leveransen sker i tid och att priset som fastställts stämmer. Däremot kan han inte vara säker på att varan/tjänsten är av högsta möjliga kvalitet. Vid hög grad av competence trust känner sig uppdragsgivaren försäkrad om att varan/tjänsten är av högsta möjlig kvalitet men litar inte fullt ut på att andra faktorer såsom att leveransen sker i tid.

### **3.4.2.3 Goodwill trust**

Goodwill trust handlar om parternas tilltro till varandras ansvarskänsla. Denna ansvarskänsla kan bestå i att man är villig att göra *mer* än vad som förväntas enligt de kontrakt som upprättats. Det handlar alltså inte om, som i fallet med contractual trust, att uppfylla vissa fastställda krav eller löften, eller som i fallet med competence trust, att uppnå en viss kvalitetsstandard. Hög grad av goodwill trust i en relation innebär att parterna litar på att varje tillfälle och varje möjlighet att förbättra eller överträffa överenskommelsens bestämmelser kommer att tas tillvara på. Skillnaden mellan goodwill trust och contractual trust är alltså en förväntan om att ens partner kommer att ta initiativ till att hitta nya och bättre vägar till att utföra tjänsten/varan i fråga.

Förekomsten av tillit tyder på att opportunisten i en relation är begränsad. Innebörden av opportunistiskt beteende skiljer sig dock för de olika typerna av tillit. Att som uppdragstagare exempelvis undanhålla viss information från sin uppdragsgivare som är av stor betydelse för ett projekts framgång, anses vara opportunistiskt beteende enligt ett ”goodwill trust-perspektiv”, men inte enligt ett ”contractual trust-perspektiv”, såvida uppdragstagaren, enligt kontrakt, inte är skyldig att lämna ut sådan information.

Huruvida en part är att lita på eller inte grundas på hur samarbetet fungerar när det har inletts, alltså om förväntningarna uppfylls, men även på det rykte som den har innan relationen inleds, när man letar efter en potentiell samarbetspartner. Eftersom både contractual trust och competence trust handlar om att uppfylla vissa fastställda regler är det möjligt att leta efter pålitliga och kompetenta samarbetspartners genom att lita på det rykte som ett företag har på marknaden. Graden av contractual trust och competence trust i en relation baseras således mycket på parternas anseende generellt i branschen. Goodwill trust, å andra sidan, baseras ju inte på några bestämda kriterier vilket gör att det blir svårare att leta efter på marknaden. Relationen måste inledas och fortgå en period för att se om goodwill trust skulle kunna utvecklas.

Hög tillit i en relation medför transaktionskostnadsreduceringar och minskar risken för opportunistiskt beteende. Tillit är alltså en produkt av nätverkseffekter men yttrar sig bland annat i lägre transaktionskostnader.

### **3.4.3 Nätverksfördelar**

Vi har i ovanstående avsnitt redogjort för på vilket sätt ett företags relation till en partner kan bedömas. Vilka är då de för nätverksfördelar som en stark relation kan leda till? Enligt Fulop (i Linstead et. al, 2004) är de potentiella fördelarna:

- Kunskap och lärande
- Finansiella resurser
- Materiella resurser, exempelvis råmaterial
- Status, kan exempelvis yttra sig som en kvalitetsstämpel
- Tillgång till marknader i andra länder, regioner eller städer
- Förmåga att hantera osäkerhet, till exempel att slippa risken för överkapacitet
- Möjlighet till specialisering och diversifiering

Ju fler av dessa resurser som kan identifieras hos en potentiell partner, desto mer intressant blir relationen ur nätverkssynpunkt.

### **3.4.4 Sammanfattning av nätverksteori**

Genom nätverksteorin kan vi utvärdera relationer i ett nätverk. Vi använder nätverksteorin för att avgöra vilka partners som är mest attraktiva att inleda samarbete med. Vi analyserar partners nätverk och dess relationer, samt bedömer vilka andra resurser som den potentiella partnern besitter. Vi försöker avgöra vilken potential som finns inbyggd i relationen vad avser möjligheter att få ta del av den potentiella partners resurser (partners nätverk inkluderat). Vi försöker även utvärdera potentialen för låga transaktionskostnader som följd av en nära relation.

Transaktionsteorin bygger på antagandet att individen är sannolikt opportunistisk. Detta gäller även i nätverksteorin, med den stora skillnaden att den enskilda aktörens opportunism ofta regleras kraftigt av nätverket och beroendet av relationen till transaktionens motpart. Det lönar sig, på lång sikt, ofta inte att svika sina affärspartners.

### **3.5 Outsourcingtrappan**

I följande stycke presenteras vår modell outsourcingtrappan. Den är ett sätt att samla tre befintliga, för outsourcingbeslut relevanta teorier i en och samma modell. Modellen är avsedd för att skapa beslutsunderlag inför eventuell outsourcing och för att analysera och felsöka redan pågående outsourcing. Med modellen följer en bruksanvisning som steg för steg tar användaren genom varje analysmoment.

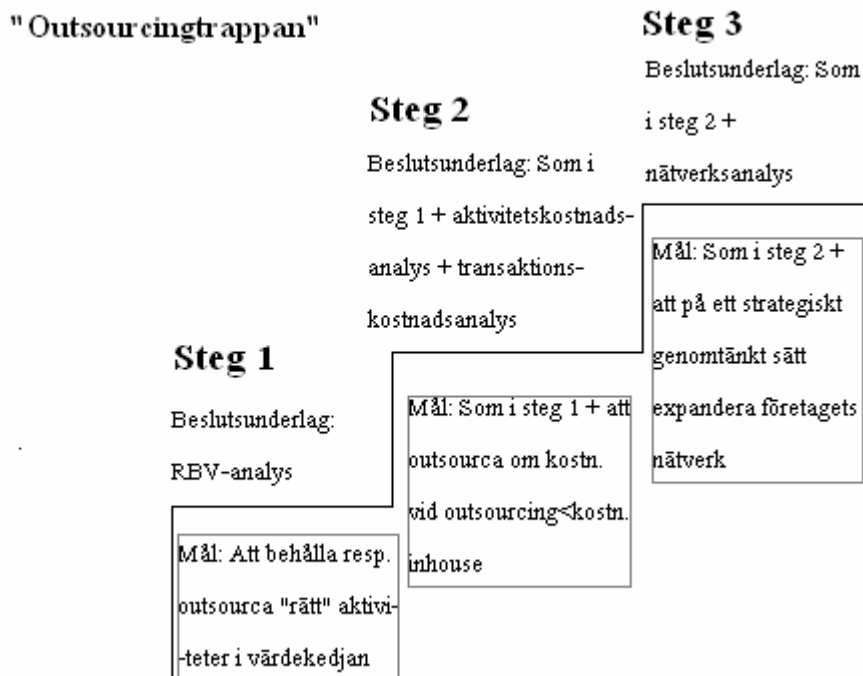
Analysen börjar på Steg 1, där användaren gör en analys på företagets aktiviteter och resurser utifrån det resursbaserade synsättet. Detta steg är det första och mest grundläggande. Om aktiviteten enligt analysen på detta steg inte är lämplig att outsourca, är det inte aktuellt att fortsätta med analysen på Steg 2. Aktiviteten är helt enkelt inte lämplig för outsourcing. Om analysen på Steg 1 visar att aktiviteten kan vara lämplig för outsourcing är det dags att fortsätta med analysen på Steg 2.

På Steg 2 analyserar användaren, ur ett transaktionskostnadsperspektiv, de aktiviteter som ”klarat sig” från Steg 1. Denna analys görs för att se om det skulle vara dyrare att outsourca eller att göra inhouse. Om man efter analys på Steg 2 gör bedömningen att det skulle vara dyrare att outsourca än att göra inhouse bör man, såvida transaktionskostnaderna inte är så höga att det är uppenbart att outsourcing inte skulle vara ett möjligt alternativ, gå vidare till Steg 3 för att göra en analys ur nätverksperspektiv. Analysen på Steg 3 görs då för att avgöra om de potentiella nätverksfördelar användaren tycker sig kunna se skulle kunna väga upp de höga transaktionskostnaderna. Det handlar då alltså om att göra en avvägning mellan de uppskattade transaktionskostnaderna och de potentiella nätverksfördelarna. Om transaktionskostnadsanalysen på Steg 2 visar på att det skulle vara billigare att outsourca än att göra inhouse bör man även då gå vidare till Steg 3; i detta fall för att, efter en analys ur nätverksperspektiv, kunna avgöra vilken partner man ska välja för sin outsourcing.

På Steg 3 gör man en utvärdering av de potentiella partnernas resurser som skulle kunna tänkas vara attraktiva för företaget. Man gör även på samma steg en relationsanalys för att kunna bedöma i vilken utsträckning man kan förvänta sig få ta del av respektive partners olika resurser, samt för att kunna bedöma i vilken utsträckning relationens karaktärsdrag påverkar transaktionskostnaderna. Analyserna på detta steg kan användas både till att uppskatta potentiella nätverksfördelar för outsourcing av en aktivitet, samt till att välja outsourcingpartner.



Sammanfattningsvis kan vi säga att modellens första steg är det viktigaste och mest grundläggande, och kan ensamt avgöra om outsourcing inte är lämpligt. Mellan Steg 2 och 3 bör modellens användare göra en avvägning mellan transaktionskostnader och potentiella nätverksfördelar. När användaren väl avgjort att outsourcing är det bästa alternativet är det dags att på Steg 3 välja outsourcingpartner.



Figur 2

### **3.5.1 Steg 1 – resursbaserat synsätt**

Outsourcingtrappans första steg handlar om att utforma beslutsunderlag för att behålla internt eller outsourca ”rätt” aktiviteter. Genom att göra en analys ur ett resursbaserat synsätt fångar man den aktuella aktivitetens betydelse i företagets värdekedja, och kan på så sätt ta fram ett beslutsunderlag som ger företaget möjlighet att genom sitt beslut stärka sin strategiska position, och därigenom sin framtida konkurrenskraft. Analysen ur det resursbaserade synsättet bör utföras redan innan man börjar titta på de potentiella leverantörernas priser och de transaktionskostnaderna en sådan relation skulle ge upphov till. På detta steg föreslår vi följande tillvägagångssätt:

1. Identifiera och klassificera företagets aktiviteter i kategorierna Key Success Factors, kärnkompetens, kärnverksamhet och stödaktivitet. För att kunna genomföra en analys som pekar på vilka aktiviteter som hör till kärnkompetenser samt vilka som inte gör det se avsnitt 3.2 Resursbaserat synsätt.
2. Koncentrera företagets egna resurser på kärnkompetenserna. På så sätt kan definierbara konkurrensfördelar uppnås och unikt kundvärde tillförs (Quinn & Hilmer, 1994).
3. Outsourca de aktiviteter för vilka företaget inte har kritiska strategiska behov eller besitter specialkompetenser (det vill säga de som inte hör till kärnkompetensen). Detta gäller även de aktiviteter som traditionellt brukar vara integrerade i organisationen. (ibid)

### **3.5.2 Steg 2 – transaktionskostnadsteorin**

Efter att ha ”klarat av” Steg 1 i outsourcingtrappan är det nu dags att gå vidare till Steg 2. På detta steg analyseras huruvida den aktivitet, (som enligt det resursbaserade synsättet på Steg 1) ska outsourcas, är lämplig att outsourca även ur ett transaktionskostnadsperspektiv. Vad kostar aktiviteten att utföra inhouse respektive att outsourca? Är aktiviteten i sig förknippad med stora transaktionskostnader?

Här ska en aktivitetskostnadsanalys göras. En sådan analys syftar till att avgöra om det kostar mer att ha aktiviteten inom företaget än att outsourca den. För att det ska vara lämpligt att outsourca aktiviteten bör kostnaden för outsourcingen, det vill säga produktionskostnaderna plus transaktionskostnaderna, vara lägre än de totala kostnaderna för att ha aktiviteten inom företaget.

För att kunna genomföra analysen krävs:

1. Data som visar hur mycket det totalt kostar att få aktiviteten utförd utanför företaget, det vill säga prisuppgifter plus transaktionskostnader.
2. Data som visar hur mycket det totalt kostar att utföra aktiviteten internt inom företaget.

Outsourca aktiviteten om kostnaderna för att utföra aktiviteten internt överstiger de totala kostnaderna för att outsourca. För en djupare insikt i hur datainsamlingsarbetet och dataanalyserarbetet bör se ut, se avsnitt 3.3 Transaktionskostnadsteorin.

### **3.5.3 Steg 3 – nätverksteori**

Vid outsourcing på det tredje och högsta steget på outsourcingtrappan ska beslutsunderlag tas fram som verkar för ett beslut ger optimala fördelar och effekter. Syftet är att som i tidigare steg öka sin konkurrenskraft och minska sina kostnader genom outsourcingen men även att expandera sitt nätverk.

På detta steg förutsätts att man följt trappans tidigare steg och valt en aktivitet som är lämplig att outsourca ur ett resursbaserat synsätt och ur transaktionskostnadssynpunkt. Nu handlar det om till *vem* (vilken person, vilket företag, vilken organisation) man ska inleda en outsourcingrelation med. Agera enligt följande:

1. Bilda en uppfattning om vilka företag som är bäst på marknaden på aktiviteten i fråga.
2. Analysera företagets potentiella relationer till de partners som valdes i föregående moment utifrån hur stor möjligheten är att företaget kommer att få ta del av den potentiella partners resurser. Vid redan pågående outsourcing, där trappan används för utvärderings- och felsökningsverktyg, ska den redan befintliga relationen till outsourcingpartnern analyseras. Hur stor möjligheten är att få tillgång till önskvärda resurser är beroende av aktivitetens grad av komplexitet, antalet potentiella aktiviteter som företaget har tillsammans med partnern och graden av tillit i relationen. Fortsätt enligt följande:
  - a. Bedöm aktivitetens grad av komplexitet (komplex/simpel).
  - b. Uppskatta antal aktiviteter där företaget och partnern potentiellt skulle kunna arbeta tillsammans (fleraktivitetsförhållande/enaktivitetsförhållande).
  - c. Placera in relationen mellan företaget och partnern i ”förhållandematrixen” (se Figur 1) för att kunna avgöra huruvida relationen är av intresse och värd att satsa på.

d. Bedöm graden av tillit i relationen. Detta görs med hjälp av Sakos (1997) tre typer av tillit i nätverksteoriavsnittet.

3. Bedöm vilka resurser den tilltänkta partnern har, som är attraktiva för företaget. För exempel på sådana resurser stycket Nätverksfördelar.
4. Kartlägg den potentiella partnerns nätverk. Upprepa punkt 2 a-d, det vill säga samma förfarande som tillämpats vid analysen på relationen mellan företaget och partnern, på relationerna inom partnerns nätverk.

Ovanstående analyser kan genomföras med hjälp av den information som står att finna i nätverksteoriavsnittet.

Ett företag ska efter att ha utfört analys enligt modellens tre steg kunna avgöra vilken aktivitet som är lämplig att outsourca och hur de ska gå till väga för att få ut flest positiva effekter av outsourcingrelationen.

## **4. Empiri**

---

*I detta kapitel presenteras det empiriska materialet. Kapitlet inleds med ett stycke där vi redogör för hur vi samlat in materialet. Därefter presenteras fallföretaget och dess outsourcingpartner. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur företagen uppfattar relationen dem emellan samt vilka effekter de upplever att outsourcingen medför.*

---

### **4.1 Intervjuernas genomförande**

Vår inledande intervju med Castor Advertising ägde rum den 16:e november 2005 i företagets lokaler i centrala Lund. Intervjuare var Markus Berglund, Martina von Unge och Cecilia Backman. Respondent var den ena delägaren i företaget. Bandspelare användes för att vi skulle kunna koncentrera oss på intervjun istället för på att anteckna. På så sätt uppfångades de nyanser i det talade språket som inte går att återge i skrift. Den inledande intervjun varade i cirka 40 minuter. Den andra intervjun ägde rum den 8:e december. Samma personer som vid den första intervjun närvarade. Denna djupintervju varade i cirka 80 minuter. Intervjun med ägaren till Castors outsourcingpartner Pollux Copywriting ägde rum i företagets lokal i Malmö 29:e november. Intervjun varade i cirka 60 minuter. Även här användes bandspelare.

### **4.2 Presentation av fallföretaget – Castor Advertising**

Castor Advertising är ett mindre reklamföretag, beläget i centrala Lund. Företaget är nischat mot trycksaksbranschen. Verksamheten startades för cirka två år sedan av två personer som båda har stor erfarenhet av reklambranschen. Båda två hade flera års anställning på större reklambyråer bakom sig. Den ena är vår kontaktperson på företaget. Det är henne vi har intervjuat och haft mail- och telefonkontakt med. Hon jobbar som projektledare och hennes uppgift är att upprätta och ta hand om kontakterna med företagets kunder och leverantörer. Hon har även som uppgift att se till deadlines hålls och att alla uppdrag blir utförda enligt överenskommelse. Den andra delägaren är formgivare och står för all produktion som företaget gör inhouse. Företagets kundbas består i princip av få stora kunder, bland annat kommuner eller större företag. Dessa kunder har oftast flera reklambyråer, Castor ansvarar således inte för all reklam som deras kunder efterfrågar. Kunderna är till stor del medföljande från tidigare arbetsplatser. Ett typiskt uppdrag för vårt fallföretag resulterar oftast i en trycksak. Oftast är det informativt material, till exempel inomföretagsinformation i form av foldrar eller nyhetsbrev. Företaget anser att deras viktigaste kompetenser utgörs dels av formgivning och illustration, dels av projektledning; det vill säga att organisera och planera arbetsprocessen och se till att få jobbet gjort.

### **4.3 Presentation av Pollux Copywriting**

Pollux Copywriting är ett enmansföretag som utför copywriting på konsultbasis. Ägaren har tidigare arbetat som copywriter på två olika större reklambyråer och har även en kandidatexamen i media- och kommunikationsvetenskap. Företaget i sin nuvarande form har varit verksamt sedan år 2003. Verksamheten bedrivs från kontoret i centrala Malmö. Kontoret är en del av en lokal där flera andra företag i reklambranschen är lokaliserade. Företagets kundbas består huvudsakligen av fyra större reklambyråer belägna i Malmöregionen. Företagets huvudsyssla är copywriting, vilket består i att skriva texter och, tillsammans med en art director, stå för idéer och uppdrag, för olika former av reklamuppdrag.

### **4.4 Varför outsourca?**

Eftersom Castor är litet företag så har det ofta inte all kompetens som krävs för att utföra ett helt uppdrag åt en kund inhouse. Därför outsourcas flera aktiviteter, bland annat fotografering, tryckning, webbdesign och copywriting. Utav dessa anser kontaktpersonen på Castor att copywriting och fotografering är de aktiviteter som är mest centrala och avgörande för ett lyckat resultat. Hon anser därför att det är viktigt att ha ett bra och stabilt samarbete med en kompetent copywriter och en kompetent fotograf. Tryck ser hon som en tjänst där leverantören enkelt kan bytas ut eftersom det finns många tryckerier som gör lika bra jobb. Vi ville fokusera på en outsourcingrelation som rör en aktivitet som ligger högt i företagets värdekedja, som är en del av kärnverksamheten, eftersom vi tror att en sådan relation är intressant utifrån vår frågeställning. Därför valde vi att fokusera på Castors outsourcing av aktiviteten copywriting till Pollux.

Att sköta copywritingen inhouse har aldrig varit ett alternativ för Castor eftersom den kompetensen inte finns, och aldrig har funnits, internt i företaget. De anser att denna kompetens är alltför avancerad och tidskrävande för att eventuellt utbilda den befintliga personalstyrkan så att den kan utföra aktiviteten inhouse. Ett alternativ skulle kunna vara att anställa en copywriter men kontaktpersonen på Castor menar att det inte ekonomiskt sett är realistiskt. För Castor växlar arbetsbördan kraftigt över året och det skulle bli alltför kostsamt att ha ännu en anställd under perioder med få uppdrag. Genom att ha copywritingen outsourcad kan Castor köpa enbart de tjänster de behöver vid exakt de tidpunkter som behovet finns.

Ett motiv till att outsourca är enligt vår kontaktperson på Castor att de bör *”göra vad de gör bäst”*, det vill säga projektledning och formgivning, och lämna resten till dem som kan, eftersom kvaliteten på copywritingen är av mycket stor vikt för att slutprodukten som lämnas till kunden ska bli bra.

## **4.5 Relationen mellan Castor och Pollux**

Samarbetet mellan Castor och Pollux har pågått i princip under hela Castors verksamma tid och Castor ser det som en långsiktig relation och har inga planer på att avsluta den. Den första kontakten togs av Castor då en av delägarna tidigare hade varit kollega med ägaren på Pollux. De två höll sporadisk privat kontakt även efter det att de slutat att arbeta tillsammans. Castor inledde dock vid starten av företaget ett samarbete med en annan copywriter som kontaktpersonen på Castor kände privat sedan tidigare. Castor sade efter en tid upp kontakten på grund av problem på det sociala planet och vände sig då till Pollux istället. Avgörande vid valet av Pollux var dels ett välgrundat antagande om hög kvalitet och kompetens på det professionella planet, dels den goda personliga kontakten som upplevts vid tidigare samarbete. Personkemin stämde och båda företagen är överens om att detta var en viktig faktor för att samarbetet blev lyckat.

Kontaktpersonen på Castor ser många fördelar med den täta personliga kontakten men de inser att den även medför risker för den affärsmässiga relationen. Exempelvis om det skulle bli osämja på det privata planet skulle det troligtvis medföra effekter på den affärsmässiga relationen. På samma sätt skulle en oenighet på jobbet troligtvis medföra problem för det privata umgänget, varför man kan säga att man har mer att förlora; man har gjort en personlig investering i relationen. Kontaktpersonen på Castor ser både fördelar och nackdelar med detta. Fördelen kan vara dels att tilliten är större eftersom man litar på varandra som vänner, dels att man anstränger sig mer för att samarbetet ska fungera. Nackdelar kan vara dels att man stannar i ett samarbete som inte är optimalt eftersom man inte kan eller vill avsluta samarbetet på grund av den privata relationen. Dels att problem i privatlivet kan påverka och försämra den affärsmässiga relationen. Kontaktpersonen på Castor anser att det enda som skulle kunna få samarbetet att avslutas är någon form av personlig schism. Kontaktpersonen på Pollux berättar dock att han har fått ett antal erbjudanden om anställning på några av de reklambyråer som i nuläget är hans kunder. Han menar att det är troligt att han inom en snar framtid accepterar något av dessa.

Kontraktssupprättandet mellan parterna fungerar på så sätt att projektledaren på Castor skickar ett e-mail där en beskrivning av det aktuella uppdraget ges och vilken ersättning som kommer utgå. Om Pollux väljer att ta sig an uppdraget följer en muntlig genomgång av arbetsuppgiften. Även denna genomgång räknas som en del av kontraktet. När arbetet är utfört granskas det av projektledaren på Castor som lämnar vidare det till kunden om hon anser att det motsvarar vad som är överenskommet. Kunden får sedan avgöra om resultatet blivit som förväntat. Har det inte det går arbetet tillbaka för omarbetning hos Pollux tills kunden är nöjd. Kontaktpersonen på Castor hävdar att kunderna oftast är nöjda med resultatet direkt och att arbetet sällan behöver gå tillbaka till Pollux för omarbetning. Både Castor och Pollux upplever samarbetet dem emellan som mycket lyckosamt. Samarbetet präglas av tillit, ärlighet och öppenhet.

### 4.5.1 Tillit

Tilliten som kontaktpersonen på Castor upplever består bland annat i respekt för den andra partens kompetens och vetskapen om att den andre kommer att leva upp till förväntningarna kvalitetsmässigt. Därför sammankopplas de gärna med Pollux. De menar att samarbetet kan vara en form av kvalitetsstämpel för dem tack vare Pollux höga status i branschen. Den består också i en form av försäkran att man aldrig kommer att bli lurad eller sviken av sin partner allt i fråga om priser och betalning till löften i fråga om uppdrag. Förhållandet mellan företagen är både av personlig och av affärsmässig karaktär. Den intervjuade på Castor hävdar att det privata förhållandet med Pollux till stor del ligger till grund för den höga graden av tillit för samarbetspartnern på Pollux. Tilliten gäller både privatpersonen och affärskontakten ”...*det är någonstans mellan vänskap och jobb. Vi balanserar på den kanten, det går bra utan att det behöver bli privat.*” menar kontaktpersonen på Pollux. Tilliten visar sig bland annat i att företagen ger varandra lösa tyglar och litar på att den andre gör vad som har sagts. Man respekterar varandras arbetssätt och försöker kompromissa för att underlätta den andres arbete. Tilliten möjliggör även flexibilitet i form av att ”specialdealar” kan upprättas. Kontaktpersonen på Castor beskriver kontrakten som upprättas mellan Castor och Pollux som informella. Både kontaktpersonen på Castor och Pollux ägare anser att denna arbetsgång är praktisk och sparar dem mycket tid och pengar. De menar även att den informella arbetsgången inte hade varit möjlig om inte det hade funnits så stor tillit mellan parterna i relationen som det gör.

### 4.5.2 Ärlighet

Ärligheten som karaktäriserar relationen består bland annat av en rak kommunikation. Båda parter upplever reklambranschen som ytlig och osäker. Som kontaktpersonen på Pollux uttrycker det: ”*Man kan aldrig veta var folk har sina lojaliteter. Konkurrensen är stenhård i den här branschen. Man sticker knivar i ryggen på varandra och sen efter några månader startar man byrå tillsammans.*” Denna typ av beteende resulterar i en misstro vid samarbeten. Denna misstro yttrar sig exempelvis i att företag ofta sätter tidigare deadlines än nödvändigt. Detta beror i sin tur på att man inte litar på den andra parten och därför vill ha större marginaler för att inte riskera att kunden får försenad leverans. Enligt kontaktpersonen på Pollux leder dessa försäkringsaktioner till onödigt arbete och lidande. Men att reklambranschen är ytlig och att behovet av kontakter är stort menar kontaktpersonen på Pollux även bidrar till en lägre opportunism hos en eventuell samarbetspartner. Eftersom mängden uppdrag delvis är beroende av vilket rykte och vilka kontakter man har i branschen, är det viktigt att man alltid gör ett bra jobb och inte utnyttjar sin samarbetspartner. Vilket givetvis är positivt poängterar han.

Den nära kontakten mellan Castor och Pollux gör att deras relation skiljer sig från andra i branschen menar kontaktpersonen på Castor. Hon hävdar att de litar mycket på Pollux ägare och ser honom som en anställd. Vidare anser båda parter att de har en för branschen ovanligt öppen och rak kommunikation.



Båda parterna upplever att de sparar mycket tid på sin raka kommunikation. Som kontakten på Pollux väljer att uttrycka det: *”Det är alltid raka puckar/.../det spar väldigt mycket tid, energi, oro och ängslan.”*

Förtroendet som präglar relationen är viktig för samarbetet. Detta förtroende förstärks av ärligheten i relationen genom att den aldrig missbrukas eller utnyttjas. Är en deadline till exempel extra viktig för Castor i ett visst uppdrag så lyssnar Pollux på detta och ser till att arbetet blir klart i tid även om detta innebär uppoffringar i form av övertid och stress. Ärligheten gäller även i fall av missbedömningar och misstolkningar. Exempelvis om Pollux vet att ett arbete inte kommer att kunna bli klart i tid eller av någon anledning inte håller förväntad kvalitet meddelas Castor i god tid och man försöker tillsammans finna en lösning.

### **4.5.3 Förståelse**

En annan ingrediens som är viktig i relationen är förståelse. Denna består till stor del av att parterna förstår varandra på det estetiska planet. Ett reklamuppdrag är ofta en process med olika funktioner och samspelet dem emellan måste fungera smidigt för att slutresultatet ska uppfylla kundens förväntningar. I denna process är kommunikationen mellan aktörerna avgörande. När Castor får ett uppdrag av en kund är det först i inledningsstadiet projektledaren som tar emot all information om uppdraget. Denna vidarebefordrar sedan informationen till copywritern. Copywritern får därför ta emot andrahandsuppgifter vilket medför en risk för att informationen förvrängs eller omtolkas på vägen. Ju större förståelsen är mellan parterna desto mindre blir risken för missuppfattningar och feltolkningar. I förlängningen leder detta till att mindre tid och energi måste läggas på kommunikation. Båda intervjupersonerna framhäver hur den öppna kommunikationen i relationen ökar förståelsen och minimerar antalet missförstånd. Kontaktpersonen på Pollux menar att den stora förståelsen mellan parterna är speciell för relationen. Han upplever inte att han har en så bra kommunikation med någon annan av sina leverantörer.

Det är även av stor vikt att Pollux copywriter och Castors formgivare har förståelse för varandra på det konstnärliga planet. De ska gärna ha samma förförståelse och uppfattning om hur slutresultatet ska bli. Vidare bör de ha förståelse för varandras tanke- och associationsbanor, det vill säga ha en gemensam referensram. Deras arbete kompletterar ju den andres och ska resultera i en och samma produkt. Således är förståelse av stor vikt för att slutresultatet ska bli lyckat. Kontaktpersonen på Pollux hävdar att han har ett stort förtroende för formgivaren på Castors arbete och säger att han känner att deras arbete alltid flyter på friktionsfritt och att resultatet blir bra. Detta menar kontaktpersonen på Pollux till stor del beror på av att de som han uttrycker det *”talar samma språk”* och ofta *”tänker på samma sätt”*.

## **4.6 Fördelar av relationen**

Outsourcingrelationen har medfört vissa effekter som inte hade uppstått om aktiviteten hade funnits inom Castors organisation. Enligt kontaktpersonen på Castor är de viktigaste fördelarna kompetens, kunskap/lärande samt tillgång till nya kontakter.

### **4.6.1 Kompetens**

Den viktigaste fördelen och även själva syftet med outsourcingen är enligt Castor att man får aktiviteten copywriting utförd och att det görs av någon som är kompetent. Castor anser att de aldrig skulle ha kapacitet rent ekonomiskt eller behov av en intern copywriter. De anser att de får copywriting av mycket hög kvalitet.

### **4.6.2 Kunskap/lärande**

Castor uppger att de får ut mycket av Pollux vad gäller branschkunskap. Kontaktpersonen på Pollux har varit i branschen längre än Castor och har därför mer erfarenhet av branschen. Reklambranschen är som tidigare nämnts en hård bransch där aktörerna utgår från att ens samarbetspartners lurar en. Ju tidigare denna insikt infinner sig desto bättre. Castor hävdar att Pollux uppfattning och bedömning av branschklimatet har hjälpt dem att veta hur de själva ska förhålla sig till konkurrenter och kunder för att inte bli lurade. Vidare har Pollux en större insikt i prisläget och gett Castor goda råd om vad som är lämpliga priser för olika uppdrag. Kontaktpersonen på Pollux besitter även kunskaper från sin högskoleutbildning, vilka han har förmedlat till Castor. Ett exempel på detta är intervjuteknik. Denna kunskap inte direkt länkad till den roll som Pollux har som kärnkompetens. Det är med andra ord inte på grund av denna kunskap som Castor outsourcar till Pollux, det är en kunskap som de har "fått på köpet".

### **4.6.3 Kontakter**

Castors outsourcing till Pollux har medfört att de fått tillgång till ett nytt, större nätverk. Enligt kontaktpersonen på Castor tillhör Lund och Malmö olika nätverk som är dåligt integrerade. Kontaktpersonen på Castor anser att det mentala avståndet är längre än det geografiska. I och med att Pollux är verksamt i Malmö anser kontaktpersonen på Castor att de får större möjlighet till att skapa kontakter i Malmönätverket. Pollux verksamhet är belägen i lokaler som delas med andra aktörer i reklambranschen. Här finns enligt kontaktpersonen Castor stora möjligheter till "nätverkande" i samband med besök hos Pollux. Kontaktpersonen på Castor anser sig redan ha fått god kontakt med de övriga företagen som hyr i lokalerna. Vidare anser kontaktpersonen på Pollux sig värna om Castors utveckling och fortlevnad och menar att han försöker hitta möjliga kunder till Castor samt möjligheter för dem att expandera sitt kontaktnät. Som exempel nämner han en kontakt med en potentiell revisorskonsult och en potentiell kund. Intervjupersonen i Pollux menar att han har svårt att skilja på sitt privata och sitt affärsrelaterade nätverk detta är enligt intervjupersonen typiskt för branschen. Detta gör att kopplingarna inom nätverket blir starkare. Vilket enligt intervjupersonen på Pollux är en fördel för Castor då de kan utnyttja dessa starka band och få kontakter som annars hade varit svåra att få på grund av den hårda konkurrensen i branschen.

## 5. Analys

---

*I detta kapitel provar vi den modell vi presenterat i teorikapitlet, på fallföretaget. Vid analys med hjälp av outsourcingtrappan är Steg 1 det första och mest grundläggande steget, för att sedan följas av Steg 2 och 3. Utifrån modellen bedömer och utvärderar vi sedan fallföretagets outsourcingverksamhet. Därefter för vi en diskussion angående först fallföretagets outsourcing, sedan modellens tillämpbarhet. Vi vill poängtera att vi, på grund av fallspecifika omständigheter samt brist på tid och information, inte utfört alla momenten i analysen. För att modellen ska komma till sin fulla rätt, bör informationsunderlaget vara så gediget som möjligt så att alla moment kan utföras.*

---

### 5.1 Analys Steg 1 – resursbaserat synsätt

Vi börjar med att genomföra analysen på Steg 1 i outsourcingtrappan på Castor. Först ska vi identifiera företagets marknad. Sedan går vi vidare och tittar på vilka som är Castors kärnverksamheter och vilka Key Success Factors som råder på marknaden. Därefter kan vi fastställa företagets kärnkompetenser. Vi gör alltså först en branschanalys, och sedan en internresursanalys.

#### 5.1.1 Branschanalys

Castor verkar i reklambranschen. Teoretiskt sett kan företaget tänka sig att ta på sig lite bredare uppdrag men det är främst nischat mot trycksaksmarknaden.

Det vi anser utgör Key Success Factors i trycksaksbranschen, det vill säga det som är nyckeln till stor konkurrenskraft på marknaden, är kompetens inom copywriting, formgivning och i viss mån fotografering. Tryckning och projektledning ser vi som stödfunktioner som förvisso också måste fungera på ett bra sätt för att kunden ska bli nöjd med slutresultatet. Fotografering kan, förutsatt att det är riktigt bra, höja kundvärdet i en trycksak, men i vanliga fall räcker det med ett professionellt taget foto för att kunden inte ska bli missnöjd (om denne inte hade förväntat sig något extraordinärt). Som vi ser det finns det alltså tre aktiviteter där Castor har möjlighet att slå sina konkurrenter: copywriting, formgivning och fotografering.

#### 5.1.2 Internresursanalys

Inhouse har Castor projektledning och formgivning. De centrala aktiviteter som hör till kärnverksamheten, och outsourcas, är copywriting, fotografering och tryckning. Som vi har förstått det vinner Castor idag främst sina kunder på att de levererar formgivning och copywriting av mycket hög kvalitet. Därför får dessa aktiviteter/resurser anses utgöra Castors kärnkompetenser.

Om vi applicerar Barneys kriterier för kärnkompetenser på Castors resurser inser vi dock att det är fara å färde; Castor har lagt en av kärnkompetenserna utanför företaget, nämligen copywriting. Om nu Pollux bestämmer sig för att sluta arbeta med Castor förlorar företaget en konkurrensfördel, tillika kärnkompetens. Dessutom har Castor i dagsläget inte kontroll över resursen på ett sådant sätt att de kan vidta åtgärder för vidareutveckling av kärnkompetensen copywriting. Dock framgår det av våra intervjuer med Castor att företaget inte har ekonomiska möjligheter att anställa Pollux, och att denne heller inte är intresserad av att vara anställd hos Castor. Sättet på vilket samarbetet har utvecklats med Pollux har dock visat sig vara ett lyckokast och copywritingen är en kärnkompetens Castor ska glädjas över, men inte heller ta för given. Om Castor vill fortsätta betrakta copywriting som en kärnkompetens bör de försöka få in aktiviteten under eget tak och utveckla den där.

Formgivningen sköts, och bör skötas inhouse då det är en kärnkompetens som ska vårdas och utvecklas. Fotograferingen skulle kunna utvecklas till en kärnkompetens – särskilt då det kan tänkas att det skulle höja formgivningen ytterligare. Detta skulle då innebära att man försökte anställa en mycket duktig fotograf. Enligt det resursbaserade synsättet måste Castor ha kontroll över sina kärnkompetenser för att kunna basera en långsiktig strategi på dem. Projektledningen är sådan av sin natur att den bör ligga inhouse eftersom det är en ”spindel-i-nätet-resurs”. Tryckningen bör i största möjliga mån läggas ut, även om det är viktigt att den blir bra.

Genom att outsourca de aktiviteter som inte tillhör kärnkompetenserna kan man koncentrera sina resurser på att vårda och utveckla kärnkompetenserna och därigenom stärka sina konkurrensfördelar.

Vi har kommit till följande slutsatser angående om Castors aktiviteter, enligt det resursbaserade synsättet, bör ligga inom eller utom företaget:

<b>Aktivitet:</b>	<b>Klassificering av aktivitet:</b>	<b>Bör enligt modellen ligga utanför företaget?</b>	<b>Ligger i dagsläget utanför företaget?</b>
<b>Copywriting</b>	Kärnkompetens	Nej*	Ja *
<b>Formgivning</b>	Kärnkompetens	Nej	Nej
<b>Fotografering</b>	Kärnverksamhet	Ja	Ja
<b>Projektledning</b>	Stödverksamhet	Nej	Nej
<b>Tryckning</b>	Stödverksamhet	Ja	Ja

**Tabell 1**

\*Enligt analys på outsourcingtrappans Steg 1 bör copywriting, eftersom det är att betrakta som en kärnkompetens, ligga inom företaget. I Castors fall är det dock inte ekonomiskt möjligt att anställa Pollux ägare, eller att göra honom en integrerad del av företaget. Det enda alternativet är alltså att låta copywritingen ligga utanför företaget.

Enligt Quinn och Hilmer (1994) bör kärnkompetenserna dock hållas inom företaget, och att ha en kärnkompetens utom företaget medför problem; företaget kan inte disponera över resursen som det vill, och inte heller utveckla den på det sätt man finner lämpligt. Företaget kan inte heller räkna med att ha tillgång till resursen på lång sikt (åtminstone inte till samma pris). Kort sagt har företaget inte kontroll över sin kärnkompetens. Det är enligt Collins och Montgomery (1995) inte lämpligt att basera en effektiv, strategiskt långsiktig strategi på en resurs man inte har kontroll över.

## **5.2 Analys Steg 2- transaktionskostnadsteorin**

Vi har nu avslutat outsourcingtrappans Steg 1. Nästa steg i analysen bör endast genomföras om företaget på det första steget av analysen bedömt att den aktuella aktiviteten kan tänkas vara lämplig att lägga utanför företaget. Som vi konstaterade på Steg 1 är copywriting en kärnkompetens, och är därför inte lämplig att outsourca. Castor kan dock, av ekonomiska skäl, inte ta in denna resurs till företaget. För att kunna fortsätta prova och demonstrera modellen går vi ändå vidare med analysen till Steg 2 och 3. De aktiviteter som i Castors fall bör analyseras på det här steget är alltså copywriting, fotografering och tryckning.

Enligt outsourcingtrappan bör vi börja med att samla in data om och därefter analysera hur stora kostnader som är förknippade med att utföra aktiviteterna inom företaget. Därefter ska vi samla in uppgifter om priset för att utföra samma aktivitet utom företaget. Sist, men inte minst, ska vi göra en analys för att föröka uppskatta de kostnader som är förknippade med att få respektive aktivitet utförd utom företaget, de så kallade transaktionskostnaderna.

Vi har inte räknat på vare sig vad det kostar att utföra respektive aktiviteter inom företaget eller priset för att få dem utförda utanför företaget, eftersom vi i denna fallstudie inte har tillgång till den information som krävs, samt saknar tid för att samla in och analysera densamma. Dessa beräkningar bör dock göras för att kostnadsbedömningen ska bli så fullständig som möjligt. Däremot har vi försökt göra en uppskattning av om de transaktionskostnader som förknippas med att få respektive aktivitet utförd utom företaget är höga eller låga.

### **5.2.1 Kontaktkostnader för copywriting**

Då copywriting är en komplex aktivitet där bedömning av copywriters kompetens främst sker genom utvärdering av arbetsprover och vitsord, och då priser vanligtvis lämnas på offert, bedömer vi kontaktkostnaderna som relativt höga. Det är antagligen därför man i reklambranschen oftast anlitar copywriters via kontakter.

Då utnyttjar företaget sitt nätverk (det vill säga de kontakter där man redan investerat resurser på ett etableringsstadium), och behöver inte spendera stora mängder tid och energi på att kontrollera referenser samt utvärdera arbetsprover och offerter från okända copywriters.

### **5.2.2 Kontraktskostnader för copywriting**

Vi har valt att i vår analys dela in kontraktskostnader i två delar, dels de kostnader som är förknippade med att upprätta en arbetsbeskrivning, dels de kostnader som är förknippade med att skriva ett kontrakt som täcker de eventuella juridiska kryphål som en opportunistisk individ skulle kunna tänkas utnyttja.

Det kan tänkas att båda dessa typer av kostnader sjunker i takt med att transaktionsfrekvensen ökar även om detta beror på i hur stor grad de olika transaktionerna som utförs liknar varandra. Samma två faktorer påverkar även graden av osäkerhet, en faktor som även den driver de båda typerna av kontraktskostnader.

Vad gäller copywriting är det som vi redan nämnt en komplex aktivitet, där en arbetsbeskrivning kan tänkas vara mycket komplicerad. I och med aktivitetens komplexitet blir det också svårt att täcka in alla de olika juridiska aspekterna i kontraktet. Att Castor främst använder sig av copywriting när de vill skapa en trycksak skapar dock en viss typ av rutin i arbetet; transaktionsfrekvensen ökar. Man kan tänka sig att delar av arbetsbeskrivningen ska vara "likadant som förra gången". Osäkerheten som påverkar denna typ av kontraktskostnader sänks därmed kraftigt när transaktionsfrekvensen ökar. Viktigt att påpeka är att osäkerheten även påverkas av graden av förtroende mellan parterna i förhållandet, något som vi tänker återkomma till senare i analyskapitlet.

I den förstnämnda delen av kontraktskostnader räknar vi även in de kostnader som förknippas med att kontinuerligt förbättra arbetsbeskrivningen för att den ska återspegla uppdragsgivarens avsikter så väl som möjligt. Det finns en risk för att mycket av det arbete som utförs, men sedan måste göras om på grund av missförstånd angående arbetsbeskrivningen, hamnar på beställarens faktura. Denna typ av transaktionskostnad kan tänkas vara ganska hög för copywriting eftersom aktiviteten är så pass komplex. En låg grad av osäkerhet, som i sin tur minskas med hjälp av hög transaktionsfrekvens, hög grad av likhet transaktionerna emellan och hög grad av förtroende mellan transaktionernas båda parter, minskar risken för dessa typer av missförstånd.

Kontraktskostnaden som förknippas med att skapa ett juridiskt sett vattentätt kontrakt hålls i reklambranschen generellt sett på ett minimum. Affärspartnerns opportunism regleras istället dels av att denne inte vill ha dåligt rykte i branschen då nya uppdrag oftast kommer genom rekommendationer, dels av att affärspartnern vill få ytterligare uppdrag av kunden. Detta antar vi gäller även för copywriting. Alltså antar vi att denna typ av kontraktskostnad är låg för aktiviteten copywriting.

### **5.2.3 Kontrollkostnader för copywriting**

Vi delar in kostnaderna för kontroll i två grupper: den typen av kontrollkostnader som uppstår när ett företag vill kontrollera att arbetsbeskrivningen förstås och efterföljts av samarbetspartnern, samt den typ av kontrollkostnader som består i att kontrollera att kontraktet efterföljs i en juridisk aspekt. Vad avser copywritingen är det som sagt en komplex aktivitet där det får anses vara relativt resurskrävande att kontinuerligt övervaka att arbetsbeskrivningen följs. Juridiskt sett hålls dock kostnaderna som är länkade till kontrollen på ett minimum då aktörer som agerar opportunistiskt, som vi nämnt ovan, straffar ut sig själva ur branschen.

### **5.2.4 Transaktionskostnader för övriga aktiviteter**

Även fotografering är en komplex aktivitet där bedömning av fotografens kompetens främst sker genom utvärdering av arbetsprover och vitsord. Även här lämnas priser vanligtvis på offert efter arbetsbeskrivning. Därför bedömer vi att kontaktkostnaderna även här är relativt höga.

Kontraktskostnader för arbetsbeskrivning anser vi varierar med det utrymme som ges åt fotografens konstnärliga frihet, men att man i de fall då uppdragsgivarens relation till fotografen är oprövad och en viss önskan om kontroll föreligger, får anse att arbetet med upprättandet av en arbetsbeskrivning blir mycket resurskrävande på grund av dess detaljrikedom. Kontraktskostnader förknippade med att reglera fotografens opportunistik får även här ses som obefintliga då branschen automatiskt reglerar denna typ av opportunistik genom ryktesspridning och att vara kontaktberoende.

För kostnader för kontroll av hur väl arbetsbeskrivningen efterlevs handlar det återigen om uppdrag som riskerar behöva göras om och om foton som ska tittas på och skickas fram och tillbaka. Om osäkerheten inte minskas och transaktionsfrekvensen inte ökas kan denna typ av kostnad förväntas bli relativt hög om det är fråga om en avancerad arbetsbeskrivning. Kontrollkostnader förknippade med att reglera fotografens opportunistik är av ovan nämnda skäl obefintliga.

Kontaktkostnader för trycktjänster anser vi är lägre än i de aktiviteter vi diskuterat ovan. Detta på grund utav att det är lättare att bedöma arbetsproverna samt att arbetsbeskrivningarna är mindre resurskrävande att uppföra då de är mindre komplexa.

Kontraktskostnaderna för upprättande av arbetsbeskrivning förväntas här vara relativt låga då komplexiteten är låg. Kontraktskostnaderna för att upprätta ett juridiskt hållbart kontrakt kan förväntas vara ganska låga då tjänsten är av ganska standardiserad och mindre komplex natur.

Kontrollkostnaderna för att se om arbetsbeskrivningen efterlevs är för denna typ av tjänst väldigt låg då tryckeriets kund oftast kan få en förhandsvisning skickad till sig på dator och man kan trycka ett provexemplar för godkännande.

Kontrollkostnaderna relaterade till att kontrollera tryckeriets opportunistik är låga då vi anser att tryckeriet, då kunden inte är beroende av ett specifikt tryckeri, har få möjligheter att anta ett opportunistiskt beteende.

Transaktionskostnaderna för Castors olika aktiviteter sammanställs nedan i en tabell:

Typ av aktivitet →	Copywriting	Fotografering	Tryckning
<b>Typ av transaktionskostnad</b>			
Kontaktkostnad	Hög	Hög	Låg
Kontraktskostnad för arbetsbeskrivning	Hög	Hög	Låg
Kontraktskostnad för reglering av opportunistik	Låg	Låg	Låg
Kontrollkostnad för att se att allt blir rätt gjort	Hög	Hög	Låg
Kontrollkostnad för att kontrollera opportunistiken	Låg	Låg	Låg

Tabell 2

### 5.3 Analys Steg 3 - nätverksteori

På detta steg ska vi bedöma relationerna till potentiella och befintliga outsourcingpartners. Enligt outsourcingtrappan ska vi börja med att samla in information, för att sedan bedöma vilka aktörer på marknaden som är mest konkurrenskraftiga i utförandet av aktiviteten i fråga. I detta fall har vi inte tillräckligt med tid till vårt förfogande för att samla in sådan information. Vi har inte heller den kompetens eller insikt i branschen som krävs för att göra en sådan bedömning. Här kan vi enbart utgå från den information vi samlat in genom intervjuerna. *”X, [som är delägare i Castor Advertising] rekommenderade Pollux eftersom hon jobbat med honom tidigare och intygade att han är duktig och skriver bra.”* (Kontaktpersonen på Castor). Vi får således, baserat på denna information, anta att Pollux har den mest konkurrenskraftige copywritern tillgänglig för Castor.

Nästa moment är att placera förhållandet i ”förhållandematriisen” (Figur 1) och bedöma tilliten mellan parterna.



### 5.3.1 Castors och Pollux förhållande

Aktiviteten copywriting bedömer vi vara relativt komplex (se Analys Steg 2 - transaktionskostnadsteorin). Eftersom Pollux enbart erbjuder *en* typ av tjänst begränsas samarbetets maximala omfattning till enbart en aktivitet. När aktivitetens komplexitet bedömts och antal aktiviteter uppskattats ska relationen placeras in i matrisen. Relationen mellan Castor och Pollux bedömer vi vara en ”treå” enligt matrisen.

	Enaktivitetsförhållande	Fleraktivitetsförhållande
Aktivitetens substans är simpel	1. Förhållande med starkt begränsad potential	2. ?
Aktivitetens substans är komplex	3. Förhållandet mellan Castor och Pollux ?	4. Mycket intressanta förhållanden

Figur 2

Castor skulle, vid ytterligare samarbete med Pollux inom flera olika aktiviteter, kunna flytta upp till en ”fyra” i matrisen med allt vad det skulle kunna innebära med ökad tillgång till Pollux resurser. Vi anser därför att det skulle vara idealt om Pollux vore en större reklambyrå med många olika kompetenser och resurser.

### 5.3.2 Tilliten mellan Castor och Pollux

Det är nu dags att bedöma graden av tillit mellan Castor och Pollux. Detta ska enligt trappan ske med hjälp av Sakos tre typer av tillit (se stycket om tillit i nätverksteoriavsnittet).

Contractual trust handlar om en tro på att regler och kontrakt hålls. Detta gäller både skriftliga eller muntliga kontrakt som upprättats för en viss situation, såväl som branschspecifika normer och oskrivna regler. Denna typ av tillit kan sägas råda mellan Castor och Pollux. Kontrakten som upprättas dem emellan består av ”e-mailkontrakt” och bekräftelse genom telefonsamtal. Båda parter har i våra intervjuer uppgett att dessa kontrakt alltid hålls.

Competence trust består i tilltron till parternas kompetens, att uppdragen som utförs alltid är av hög kvalitet. Denna tillit finns också i förhållandet mellan Castor och Pollux. Båda parter uppger att de har stort förtroende för den andres kvalifikationer inom dennes område. Denna typ av tillit förstärker deras samarbete då de gärna förknippas med varandra på det professionella planet.

Den optimala typen av tillit, den typ som bidrar till mest mervärde vid ett samarbete, är goodwill trust. Goodwill trust innebär att parterna inte bara följer kontrakt eller håller hög kvalitet på sina produkter, här förutsätts även att parterna gör allt för att förbättra och överträffa den andres förväntningar. Det handlar om en vilja att hjälpa sin partner med sådant som inte ingår i kontrakt eller överenskommelser, eller handlar om den kompetens som outsourcingen upprättats utifrån. I Castors och Pollux fall bedömer vi att outsourcingen medför stort mervärde. Tilliten dem emellan är stor. Pollux hävdar att han försöker bidra med, och dela med sig av sin kunskap, sina kontakter och annat som kan vara till nytta för Castor men som alltså inte ingår i någon överenskommelse. Det finns alltså en vilja att hjälpa till. Således kan relationen mellan Castor och Pollux sägas uppfylla några av de kriterierna för den optimala typen av tillit, goodwill trust. Däremot såg vi under intervjun med Pollux tecken på att Castor inte får tillgång till all relevant information. Vår kontaktperson på Pollux menar att han har fått flera jobberbjudanden från andra reklambyråer och att han snart kommer att tacka ja till ett av dessa. Det finns även tecken på att Pollux vilja att hjälpa till inte enbart innefattar Castor utan även hans andra kunder.

I de fall då vår modell används som ett verktyg för att samla in information inför ett outsourcingbeslut kan bedömningen av ”tillitstypen” vara svårare att göra än i fall som detta, då modellen används i utvärderingssyfte. När ett företag letar efter en potentiell outsourcingpartner kan, enligt Sako (1997), såväl contractual trust som competence trust identifieras genom det rykte som den potentiella partnern har i branschen. Goodwill trust däremot, är något som inte går att hitta ”utifrån” utan bestäms när relationen redan har inletts.

### **5.3.3 Fördelar av relationen**

Vi har nu bedömt att Castors möjligheter till att få tillgång till nätverksfördelar genom relationen till Pollux borde vara goda. Relationen är förvisso ett enaktivitetsförhållande. Ett fleraktivitetsförhållande (som hade placerats i ruta fyra i matrisen) hade varit att föredra, då ett sådant förhållande har störst potential att bli intressant och givande. Aktiviteten bedömdes dock som komplex, vilket är att föredra framför en simpel aktivitet. Vi bedömde även att tilliten mellan företagen har vissa drag av den optimala typen av tillit, goodwill trust, enligt Sakos teori. Vi ska nu identifiera vilka de möjliga nätverksfördelarna är.

#### **5.3.3.1 Sänkta transaktionskostnader**

Den höga graden av tillit i Castors och Pollux relation bidrar till låga transaktionskostnader. Här är det viktigt att poängtera att vi gör en skillnad mellan transaktionskostnader som är beroende av *aktiviteten* och de som är beroende av *relationen*. Vi har i föregående avsnitt (analys på Steg 2) diskuterat transaktionskostnaderna som är förknippade med de aktiviteter som krävs i Castors verksamhet. Aktiviteten copywriting bedömdes där som en aktivitet förknippad med relativt stora transaktionskostnader. Den goda relationen mellan Castor och Pollux sänker dock kostnaderna dramatiskt. Tilliten bidrar till att kontrakts- och kontrollkostnaderna kraftigt sänks.

### **5.3.3.2 Kunskap/lärande**

Castor kan dra nytta av Pollux utbildning inom kommunikationsvetenskap. Akademisk utbildning är enligt kontaktpersonen på Castor en bristvara i reklambranschen. Utbildningen gör att han kan vara, och har varit behjälplig i till exempel utläring av intervjuteknik. Castor drar även nytta av att Pollux, eftersom han varit i branschen länge, har en mycket god branschkännedom. Detta yttrar sig i att han är en god referens vid exempelvis prissättning.

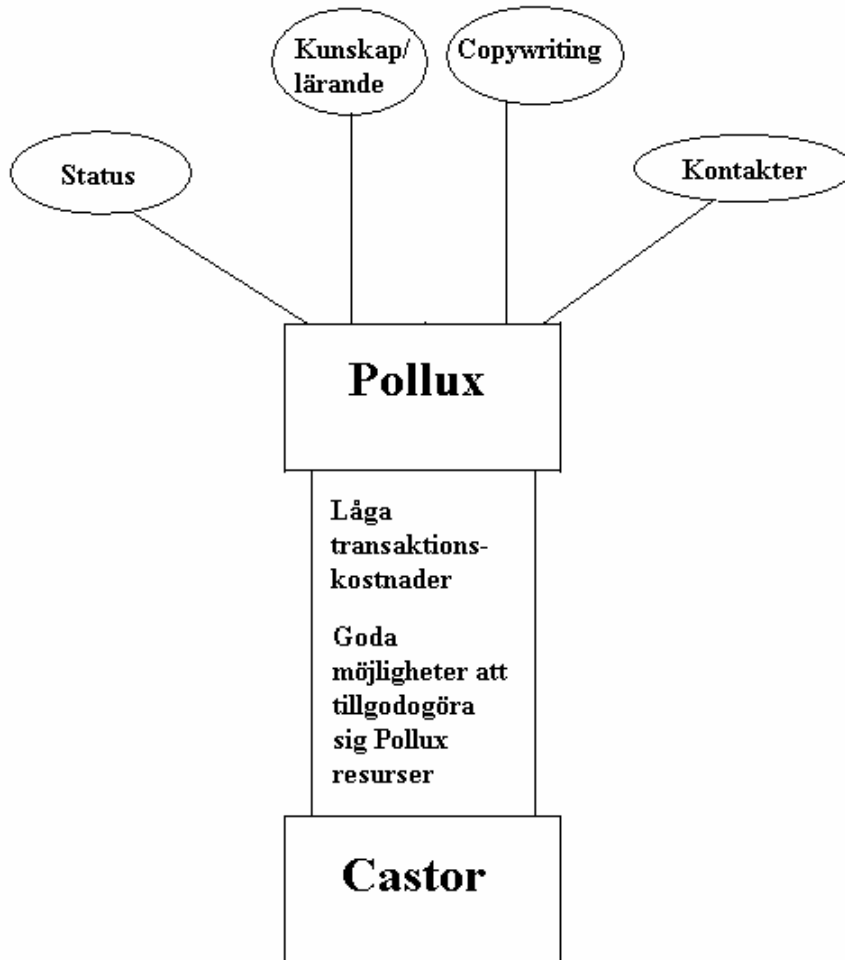
### **5.3.3.3 Kontakter**

I och med Pollux långa branschfarenhet bör sannolikheten att Pollux ska ha samlat på sig kontakter under årens lopp stora. Därför är Pollux ur nätverkssynpunkt ett riktigt val i jämförelse med en leverantör som är ny i branschen. Vidare kan sägas att valet av en copywritingleverantör i Malmö, istället för i Lund där Castor har sitt kontor, kan ses som strategiskt riktigt då företaget på så sätt får tillgång till Malmönätverket. Enligt vår kontaktperson på Castor är det, sett ur ett branschperspektiv, långt mellan Lund och Malmö. *”Malmö och Lund är två separata ankdammar i reklambranschen”* (kontaktperson på Castor). Det faktum att Castor valt ett företag som är en enskild firma som outsourcingpartner skulle kunna ses som ett sämre drag ur nätverksperspektiv. Castor får på så sätt endast tillgång till en individs nätverk genom samarbetet. Pollux delar dock lokaler med andra egenföretagare i reklambranschen. På så sätt får Castor ändå möjlighet att ”nätverka” med branschfolk i samband med att representanter från Castor är på besök eller har möten på Pollux kontor. Pollux ger ibland Castor tips om potentiella kunder eller andra kontakter som han tror Castor skulle kunna ha nytta av. De kontakter som Castor de facto har upprättat genom Pollux begränsar sig dock till en potentiell kund.

### **5.3.3.4 Övriga fördelar**

Övriga fördelar som Castor får tack vare relationen med Pollux är bland annat viss status i branschen. Samarbetet med Pollux gör att Castor får ta del av Pollux goda rykte.

Relationen mellan Castor och Pollux illustreras med hjälp av en figur:



**Figur 3**

Figur 3 visar relationen mellan Castor och Pollux. Tilliten och placeringen i ”förhållandematriisen” möjliggör att Castor i hög grad borde kunna ta del av de resurser som kontakten med Pollux erbjuder. Den höga graden av tillit medför även att transaktionskostnaderna blir jämförelsevis låga.

## **5.4 Diskussion**

Vi har nu applicerat outsourcingmodellen på vårt fallföretag. I detta stycke diskuterar vi de resultat vi har analyserat fram i föregående avsnitt. Diskussionen behandlar två områden:

1. De resultat vi fått fram ur analysen av vår fallstudie, och de möjligheter vårt fallföretag står inför.
2. Begränsningar och brister med modellen, och hur det påverkar användandet.

### **5.4.1 Diskussion om fallstudien**

Har Castor förlagt sina aktiviteter på ett sådant sätt som, efter analys med hjälp av outsourcingtrappan, framstår som lämpligt? Enligt vår analys har Castor låtit en av sina kärnkompetenser, copywriting, ligga utanför företaget. Detta gör copywriting till en resurs som är olämplig att basera en långsiktig effektiv strategi på. Den nuvarande strategin där Castor valt att verka i trycksaksbranschen med formgivning och copywriting som kärnverksamheter är inte långsiktigt lyckad.

Ett problem med Castors nuvarande strategi är att företaget inte har kontroll över resursen copywriting. Om Pollux av någon anledning slutar att, till en rimlig kostnad, tillhandahålla sina tjänster till Castor förlorar Castor i ett slag sin konkurrenskraft vad avser copywriting – en kärnkompetens av yttersta vikt när man vill producera till exempel informativa trycksaker. Trycksaksbranschen utgör Castors största marknad. Det är viktigt att ta sig in på en marknad där man som företag har full kontroll över den resurs som huvudsakligen utgör den främsta konkurrensfördelen. Att Castor inte har kontroll över den resurs som Pollux utgör tar sig också uttryck i att man inte har makt att utveckla och förbättra resursen på önskat sätt, något som är mycket viktigt då man ständigt vill kunna förstärka sin konkurrenskraft med hjälp av välutvecklade kärnkompetenser.

Ett annat problem är att, eftersom Castors främsta konkurrensfördel på trycksaksmarknaden, det vill säga högkvalitativ copywriting, i dagsläget ligger utanför företaget, underlåter Castor, på två sätt, att rusta för framtiden. För det första gör företaget inga försök att etablera sig på en annan marknad där den kärnkompetens som finns inom företaget, formgivning, utnyttjas maximalt. Företaget går på så sätt miste om värde. För det andra undlåter man, genom att ta sig an uppdrag där copywriting står i centrum, att låta formgivaren utveckla sin kompetens inom formgivning, den som företaget med störst långsiktig framgång skulle basera sitt konkurrensövertag på.

Som vi tidigare har konstaterat är aktiviteten copywriting, i Castors, fall inte lämplig för outsourcing enligt ett resursbaserat synsätt. För att ändå kunna fullfölja vår analys, valde vi att trots detta gå vidare i trappan.

Då vi analyserade Castors outsourcing på trappans andra steg bedömde vi att aktiviteten copywriting borde vara förknippad med relativt stora transaktionskostnader i och med aktivitetens komplexitet. Genom att outsourca en så pass komplex aktivitet, där kontakt-kontrakt- och kontrollkostnaderna kan tänkas vara höga, blir man beroende av att samarbetet med den potentiella copywritingleverantören fungerar väl. Annars riskerar företaget att få mycket höga transaktionskostnader. Castor har alltså valt att outsourca en aktivitet som är olämplig även ur ett transaktionskostnadsperspektiv. Enligt outsourcingtrappan bör ett företag gå vidare till Steg 3 i sin analys i alla situationer förutom då transaktionskostnaderna för en aktivitet är så pass höga att det är uppenbart att outsourcing inte skulle vara ett möjligt alternativ. I Castors fall är det motiverat att gå vidare till Steg 3. Trots copywritingens relativt höga transaktionskostnader är det befogat att gå vidare till Steg 3 för att leta efter en eventuell outsourcingrelation som skulle kunna väga upp transaktionskostnaderna. Castor måste dock vara *medvetna* om att copywriting inte är lämplig ur ett transaktionskostnadsperspektiv.

Genom analysen på det tredje steget på outsourcingtrappan konstaterade vi att Castors möjligheter till att tillgodogöra sig nätverksfördelar genom sitt förhållande med Pollux borde vara goda. Trots detta kan vi konstatera att de fördelar som Castor faktiskt fått av Pollux är föga imponerande.

Castor har, genom samarbetet med Pollux, fått tillgång till kunskap, främst i form av Pollux goda branschkännedom. Vi tror dock att Castor skulle kunna dra större nytta av Pollux kunskaper inom media och kommunikation. Reklambranschen är ju, enligt vår kontaktperson på Pollux en utbildad bransch. *”Jag har ju en högskoleexamen. Där har jag en fördel gentemot många andra i branschen, jag jobbar ju i en väldigt obildad bransch”*. (Kontaktpersonen på Pollux). Castor borde i större grad utnyttja att deras partner besitter en för branschen mycket ovanlig resurs. Vi tror att Castors formgivare skulle ha mycket att lära gällande hur man kommunicerar grafiskt, kunskap som Pollux tack vara sin utbildning borde ha.

Vi kan därutöver konstatera att Castor, tack vare relationen till Pollux, har uppnått viss status i branschen. Pollux har enligt kontaktpersonen på Castor gott renommé och att sammankopplas med Pollux fungerar som en kvalitetsstämpel. Tidigare kunder till Pollux kan alltså se samarbetet mellan Castor och Pollux som en garanti för att även Castor håller hög kvalitet på sina tjänster och därför välja att samarbeta med Castor.

De *kontakter* som Castor skulle kunna få ta del av lyser dock med sin frånvaro. Castor har i princip inte fått någon ny kontakt genom samarbetet med Pollux, trots de goda förutsättningarna. Vilka tänkbara förklaringar kan finnas till detta?

Till att börja med tror vi att tilliten mellan företagen inte är så stor som den till en början kan ge sken av. Kriterierna för den optimala typen av tillit, goodwill trust, anser vi till viss del uppnås mellan företagen. Detta visar sig bland annat i Pollux vilja att dela med sig av sin kunskap och branschkännedom. De ”specialdealar” som ibland upprättas är ett annat exempel som tyder på ”goodwill” mellan parterna. Vi tycker dock att det finns indikationer på att förhållandet inte fullt ut präglas av goodwill trust. Först och främst ifrågasätter vi Pollux vilja att ge alla tänkbara tips till just Castor: *”Jag får ju sprida mina gracer. Jag måste ju ha samma beteende gentemot mina andra kunder”*. (Kontaktpersonen på Pollux). Pollux har flera viktiga kunder och anser sig inte kunna favorisera Castor i alla situationer.

Dessutom ser vi tecken på att kommunikationen mellan företagen inte är helt öppen. Goodwill trust handlar till stor del om att vilja dela med sig av all information som skulle kunna påverka den andra partens situation. Castor uppger att de ser relationen som långvarig och tror att den endast skulle avslutas om den personliga kontakten på något sätt avbröts. Vår kontaktperson på Pollux däremot hävdar att han inom en snar framtid kommer att acceptera något av de anställningserbjudanden som han fått av olika reklambyråer. *”Jag tror snart att jag kommer att ta en anställning igen”* (kontaktpersonen på Pollux). Här kan man göra en koppling till vikten av att vara medveten om de transaktionskostnader som är direkt kopplade till aktiviteten (och alltså inte är kopplade till relationen), något som vi diskuterar i analysen av transaktionskostnaderna för aktiviteten copywriting. Vi har konstaterat att copywriting är en komplex aktivitet som i sig borde medföra höga transaktionskostnader och därför inte är lämplig att outsourca. Om Pollux av någon anledning skulle säga upp samarbetet med Castor så får Castor problem. Med Pollux som partner är transaktionskostnaderna trots allt ganska låga då tilliten dem emellan delvis väger upp de höga transaktionskostnader som är beroende av aktiviteten i sig. Att skapa en ny lika stark relation som väger upp aktivitetens transaktionskostnader skulle vara mycket svårt för Castor.

En annan förklaring till att Castor inte fått ta del av Pollux kontaktnät kan vara att Pollux kontakter till stor del är andra reklambyråer, alltså parallella organisationer till Castor. Pollux kontakter är därför i stor utsträckning Castors konkurrenser. Dessutom så är Pollux ett kunskapsföretag, vilket gör att företaget inte heller har några leverantörer som skulle kunna vara intressanta för Castor.

### **5.4.1.1 Handlingsalternativ**

Utifrån den diskussion vi fört anser vi att Castor har tre olika alternativ. De kan:

1. Fortsätta arbeta som de gör idag med trycksaksbranschen som huvudsakliga bransch och Pollux som ”kärnkompetens”
2. Ta in copywritingen i företaget genom anställning eller annat arrangemang där Castor har full kontroll över resursen
3. Gå stegvis över till en bransch där man har grafisk kommunikation som enda kärnkompetens (till exempel design av mässmontrar, logotypdesign eller liknande)

Det första alternativet är enligt vår analys inte hållbart enligt det resursbaserade synsättet. Därmed återstår alternativ två och tre. Enligt vår kontaktperson på Castor har företaget idag inte de ekonomiska resurser som krävs för att anställa en copywriter. Ett alternativ istället för att anställa skulle kunna vara att upprätta någon form av avtal. Avtalets syfte skulle vara att binda parterna till varandra under en längre tidsperiod och i praktiken fungera som ett anställningsavtal. På så sätt skulle Castor ha större kontroll över resursen copywriting än i dagsläget. Avtalet skulle även kunna innehålla en utbildningsplan för copywritern så att dennes kompetens utvecklas. På så sätt försäkras man sig om att copywritingen behandlas så som en kärnkompetens ska behandlas.

Vi tror dock att alternativ nummer tre är det bästa och mest hållbara för Castors del. Vi ser en fara i att företaget baserar stor del av sin konkurrenskraft på en resurs som ligger utanför företaget och som de därför inte har kontroll över. Vi föreslår att Castor successivt tar fler uppdrag inom en bransch där de kan exploatera den kärnkompetens som finns inhouse, alltså formgivningen. På så sätt ökas avkastningen på den egna kärnkompetensen, samtidigt som beroendet av en resurs man inte har kontroll över minskas.

Även om Castor, i och med sitt branschbyte, börjar enbart ta in uppdrag som är ”formgivningsintensiva”, så kommer företaget troligen ändå behöva tillgång till copywriting och andra aktiviteter som därför måste outsourcas. Här anser vi att Castor står inför ett strategiskt val: antingen fortsätter de anlita Pollux för copywriting för att kunna tillgodogöra sig hans kunskaper inom kommunikation samt utnyttja det goda samarbetet som redan etablerats, eller så samlar de copywriting och andra aktiviteter och outsourcar alla dessa till en och samma reklambyrå. På så sätt kan Castor tillgodogöra sig den större byråns resurser.



## **5.4.2 Diskussion om outsourcingtrappan**

Vi tänker nu diskutera de av outsourcingtrappans brister och begränsningar som vi fått fram med hjälp av vår analys. Ett av de frågetecken som uppstod var att det skulle kunna framstå som att outsourcingtrappan i Steg 1 inte är applicerbar i situationer då möjligheten att välja mellan att bedriva en aktivitet inom eller utom företaget, på grund av till exempel brist på ekonomiska möjligheter eller brist på leverantörer, inte finns. Så är dock inte fallet. Ett företag har ju alltid tre valmöjligheter: Att outsourca, att utföra aktiviteten inhouse eller att inte utföra aktiviteten alls. Även om möjligheten att utföra aktiviteten internt inte finns pekar fortfarande outsourcingtrappan på vilket som, baserat på de två möjligheter som återstår, är det mest lämpliga alternativet att välja.

Det finns även en risk att man i Steg 2 på outsourcingtrappan, genom att uppskatta att transaktionskostnaderna för en aktivitet är höga och därför välja att inte gå vidare med att göra en analys på Steg 3, förkastar möjligheten att outsourca en aktivitet, vilken som en effekt av stora nätverksfördelar, skulle ha varit strategiskt riktigt att outsourca.

Ytterligare en brist i outsourcingtrappan är att de totala transaktionskostnaderna kan uppskattas först på Steg 3 eftersom de relationsspecifika omständigheterna som analyseras i relationsanalysen påverkar transaktionskostnaderna.

Det finns, mellan Steg 2 och 3, även ett antal avvägningar som outsourcingtrappans användare själv måste göra. Nedan följer en redogörelse för de avvägningar som behöver göras:

Modellanvändaren måste fråga sig om potentiella nätverksfördelar, inklusive minskade transaktionskostnader, (Steg 3) skulle kunna tänkas uppväga de transaktionskostnader man i Steg 2 bedömer vara höga för en specifik aktivitet. När denna avvägning ska göras skulle det vara behändigt att ha någon slags verktyg, en modell, till hands. Utvecklandet av en sådan modell anser vi vara ett lämpligt föremål för vidare forskning.

I Steg 2 framgår att en komplex aktivitet typiskt sett ger högre transaktionskostnader – något som ej är eftersträvansvärt. I matrisen för förhållandeutvärdering på Steg 3 säger modellen istället att man, för att få chans att få ta del så mycket av partnerns resurser, bör satsa på att outsourca komplexa aktiviteter. Hur användaren bör balansera dessa två resonemang mot varandra är något som beror på det aktuella fallet, men man kan generellt säga att man vid outsourcing av en aktivitet som typiskt har stora transaktionskostnader, men i den aktuella relationen har stora nätverksfördelar, tar en stor risk då man blir beroende av relationen till en viss partner.

Det är viktigt att man, när det så förhåller sig, är *medveten* om att en viss typ av aktivitet i grunden har höga transaktionskostnader. Även om dessa transaktionskostnader kraftigt kan reduceras av den eventuella tillit som ligger inbäddad i en specifik relation, så är det viktigt att ha en förståelse för att transaktionskostnaderna sannolikt skulle vara/kommer att bli avsevärt högre vid samarbete med en annan outsourcingpartner än den nuvarande. Det är med andra ord relevant i Steg 2 göra en transaktionskostnadsanalys på de aktiviteter man vill utvärdera, även om det rör sig om en utvärderings/felsökningsanalys och man redan känner till hur stora transaktionskostnaderna är i det förhållande man redan etablerat. Det är intressant att göra en sådan analys eftersom de förhållanden som råder i den specifika relationen inte är generella för aktiviteten.

## 6. Slutsatser

---

*I följande kapitel redogör vi för de slutsatser som vi kommit fram till genom denna studie. Vi sammanfattar även de lösningsförslag som vi rekommenderar till vårt fallföretag. Kapitlet avslutas med förslag till vidare studier på området.*

---

Vi har valt att först redogöra för de slutsatser som är specifika för Castor och därefter för de slutsatser som är vi har dragit angående vår modell.

### 6.1 Slutsatser angående Castors outsourcing

Vad avser Castors outsourcing till Pollux har vi gjort följande konstateranden och rekommendationer:

Castor har låtit en av sina kärnkompetenser (copywriting) ligga utanför företaget. Därmed förlorar Castor kontroll över resursen, som på grund av detta osäkerhetsmoment inte är lämplig att basera en långsiktig strategi på.

Copywriting är som aktivitet betraktad behäftad med relativt höga transaktionskostnader. I en outsourcingrelation med en copywriter kan Castor generellt inte förvänta sig låga transaktionskostnader, såvida de inte räknar med en mycket god relation till den copywriter som utför tjänsten. Det är viktigt att vara medveten om detta för att kunna vara beredd om samarbetet skulle avbrytas.

Genom relationen till Pollux har Castor, tack vare hög tillit, kraftigt sänkt företagets transaktionskostnader. De har även i viss mån tagit del av Pollux kunskap. De har dock inte i något nämnvärd utsträckning tagit del av Pollux kontaktnät. Detta kan till viss del förklaras med att goodwill trust inte råder fullt ut i relationen.

Våra rekommendationer till Castor är:

- Att stegvis byta bransch till en bransch där Castor främst kan konkurrera med grafisk kommunikation, till exempel design av mässmontrar, logotyper eller liknande.
- Att försöka utnyttja Pollux kunskaper inom kommunikation på ett mer aktivt sätt. De kan användas för att utveckla Castors egna resurs inom grafisk kommunikation.
- Att på sikt samla sina outsourcat aktiviteter på en större reklambyrå, för att på så sätt få en så stark relation med denna att det blir möjligt att få ta del av deras resurser.

## **6.2 Slutsatser angående outsourcingtrappan**

Vad avser vår modell, outsourcingtrappan, har vi kunnat konstatera följande brister och begränsningar:

Det finns risk att användaren redan efter transaktionskostnadsanalysen i Steg 2 förkastar outsourcing som alternativ, trots att nätverksfördelarna vid outsourcing skulle ha uppvägt transaktionskostnaderna. Modellens användare måste själv göra en avvägning mellan värdet på uppskattade transaktionskostnader och potentiella nätverksfördelar. Det skulle ha varit eftersträvansvärt att kunna göra denna avvägning med hjälp av ett verktyg/en modell.

Användaren måste vara medveten om att det är riskfyllt att förlita sig den sänkning av transaktionskostnader som kommer ur en specifik relation, eftersom det inte är alls säkert att det går att skapa en liknande relation med en annan outsourcingpartner om den nuvarande relationen avbryts.

I Steg 2 på modellen påverkar en hög grad av komplexitet hos den analyserade aktiviteten analysens resultat negativt. I Steg 3 framhålls komplexitet som något eftersträvansvärt för att företaget ska kunna tillgodogöra sig nätverksfördelar. Hur man ska balansera denna motsägelse är återigen en fallspecifik avvägningsfråga där någon form av avvägningsmodell skulle vara användbar.

De totala transaktionskostnaderna kan uppskattas först på Steg 3, eftersom de relationsspecifika omständigheterna som analyseras i relationsanalysen på samma steg påverkar transaktionskostnaderna.

## **6.3 Förslag till fortsatt forskning**

- Ytterligare studier där outsourcingtrappan provas. Dessa studier skulle hjälpa oss att bekräfta de slutsatser vi dragit angående trappans funktionsduglighet men även visa på ytterligare begränsningar och brister som vi inte upptäckt i denna studie.
- Skapande av en standardiserad modell som viktar resultaten från analysen på Steg 2 mot resultaten från analysen på Steg 3.
- Uppföljning av fallstudien genom att återgå till vårt fallföretag Castor inom en femårsperiod för att se hur företaget har lyckats efter eventuell implementering av våra rekommendationer till strategiförändring.

## 7. Källförteckning

### Artiklar

Albright, C (2003). Getting Outsourcing Right, *Chief Executive*. (May), s 43-44.

Anonym, (1991). Manufacturing – the ins and outs of outing, *The Economist*, 320 (7722) s 54-56.

Barney, J (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), s 99-120.

Barney, J (1999). How a firms capabilities affect boundary decisions, *Sloan Management Review*, 40 (3), s 137-145.

Barthélemy, J (2003). The seven deadly sins of outsourcing, *The Academy of Management Executive*, 17 (2), s 87-98.

Blankenburg Holm, D et al. (1996 b). Creating Value Through Business Relationships and Networks, *Strategic Management Journal*, 20 (5), s 467-486.

Collins, D, & Montgomery, C (1995). Competing on resources: Strategy in the 90s, *Harvard Business Review*. 73 (4) s 118-129.

Embleton, P R & Wright P C (1998). A practical guide to successful outsourcing, *Empowerment in Organizations*. 6 (3), s 95.

Eng, T Y (2005). An empirical analysis of the influence of cross-relational impacts of strategy analysis on relationship performance in a business network context, *Journal of Strategic Marketing*, 13 (Sept), s 219-237.

Langfield-Smith, K & Smith, D (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research*, Academic Press, 14 (Jun), s 281-307.

Lonsdale, C & Cox, A (1997). Outsourcing: the risks and reward, *Supply Chain Management*. (Jul), s 32.

Madhok, A & Tallman, S B (1998). Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationship, *Organization Science*, 9 (3), s 326-341.

McIvor, R (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process, *Supply Chain Management*, 5 (1), s 22-36.

Quinn J B & Hilmer F G (1994). Strategic outsourcing, *Sloan management review*, 40 (4), s 9-21.

Williamson, O E (1981). The economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87 (3) s 548-577.

Williamson, O E (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relation, *The Journal of Law and Economics*, (Oct), s 233-261.

## **Litteratur**

Andersen, I (1998). *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

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

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

Blankenburg Holm, D (1996 a). *Business network connections and international business relationships*, Doctoral thesis No. 65, Företagsekonomiska Institutionen vid Uppsala Universitet, Uppsala.

Bryman, A & Bell, E (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Malmö.

Fulop, L (2004). Interorganizational networking relations, i Linstead, S et al., *Management and Organisation a critical text*, Palgrave macmillan, New York.

Grant, R M (2005). *Contemporary Strategic Analysis*, 5th edition, Blackwell Publishing, Cornwall.

Holme, I M & Solvang, B K (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Håkansson, H & Snehota, I (1995). *Developing relationships in business networks*, Routledge International Thomson Business, London.

Høpner, J (2001). Strategen bygger nätverk – nätverksteori, i Nygaard, C (red.) & Bengtsson L, *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen, D I (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.

Kaplan, R S & Cooper, R (1998). *Cost and Effect*, Harvard Business School, Boston.

Lacity, M C & Hirschheim, R (1993). *Information systems outsourcing: myths, metaphors and realities*, John Wiley, Chichester.

Lundahl, U & Skärvad, P (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.

Merriam, S B (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.

Nygaard, C & Ravn J (2002). Strategen minimerar transaktionskostnader - transaktionskostnadsteori, i Nygaard, C (red.) & Bengtsson L, *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund.

Patel, R & Davidson, B (1994). *Forskningsmetodikens grunder Att planera genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Sako, M (1997). *Prices, quality and trust- inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Gateshead.

Thurén, T (2003). *Vetenskapsteori för nybörjare*, Prinffo/Team Offset & Media, Malmö.

## **Internet**

[http://www.valubasedmanagement.net/methods\\_barney\\_resource\\_based\\_view\\_firm.html](http://www.valubasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html)  
[2006-01-15](#)

## **Bilaga 1: Intervju Pollux Copywriting**

### Inledande frågor:

Vad gör ditt företag?

– *Antal anställda, år i branschen, kundbas, omsättning, expansionsplaner, marknadssituation, strategi, position.*

### Frågor angående relationen till Castor Advertising:

Vad har företaget för relation till Castor Advertising?

Vad kan du säga allmänt om kontakten med Castor Advertising?

Vad får du ut av samarbetet?

–*Kunskap, resurs, transaktionskostnadsfördel, kontakter*

Vad får Castor Advertising ut av samarbetet enligt dig?

–*Kunskap, resurs, transaktionskostnadsfördel, kontakter*

Vad baseras ditt förhållande till Castor Advertising på?

– *Tillit, personlig kontakt/tjänst, förståelse för varandras behov, priser, slentrian, för kostnadskrävande/svårt/stor risk att byta samarbetspartner.*

### Frågor angående Pollux Copywriting's nätverk:

Vi är intresserade av ditt nätverk och skulle vilja att du räknade upp dina:

–Kunder och vad de har för huvudsysselsättning.

–Leverantörer och vad de har för huvudsysselsättning

–Andra kontakter inom reklambranschen

–Övriga kontakter som du tror skulle vara intressanta.



## **Bilaga 2: Intervju 1 Castor Advertising**

### Inledande frågor:

Vad gör ert företag?

*-Antal anställda, år i branschen, kundbas, omsättning, expansionsplaner, marknadssituation, strategi, position.*

### Frågor angående relationen till Pollux Copywriting:

Vad får ni ut av relationen till Pollux Copywriting

*-Kunskap, resurs, pris – transaktionskostnadsfördel, kontakter*

På vad baseras relationen med Pollux Copywriting

*-Tillit, personlig kontakt/att man gör en tjänst, förståelse för varandras behov, transaktionskostnadsfördelar (pris eller lägre kontrakt eller övervakningskostnader), slentrian*

### Frågor angående copywriting som aktivitet:

Hur centralt skulle du placera aktiviteten Copywriting när det gäller att skapa kundvärde?

*Mycket centralt eller stödfunktion/periferi.*

Är copywriting en av era kärnkompetenser?

*Om nej följdfråga:*

Var placerar du copywriting i förhållande till er kärnkompetens?

Är copywriting en aktivitet som kräver nära kontakt och aktiv kontroll för att säkerställa kvalitén på det arbete som utförs?

Är det generellt sett en aktivitet som bör omgärdas med (komplicerade) kontrakt?

Är det svårt att få och etablera kontakt med copywriters på marknaden?

## **Bilaga 3: Intervju 2 Castor Advertising**

### Frågor angående kontakter i Pollux Copywriting's nätverk:

Namnge kontakter som ni fått genom Pollux Copywriting.

Vad får ni ut av dessa kontakter?

Vad baseras dessa relationer av?

*-Makt, tillit, personlig kontakt/tjänst, förståelse, pris, resurs.*

Vad var anledningen till att ni gick in i dessa relationer från början?

*-Resursbehov, kund, lärande, priser, för dyrt/jobbigt att hitta ny, göra någon en tjänst, nöje.*

Blev relationen som ni förväntade er? Fick ni ut vad ni ville?

Vad karaktäriserar förhållandet?

*-Tillit, förståelse för behov, maktförhållande, yttlig, sporadisk, tillfällig.*

### Frågor angående relationen till Pollux Copywriting

Vad är syftet med relationen till Pollux Copywriting?

Varför valde ni Pollux Copywriting framför andra copywriters?

Vad karaktäriserar relationen till Pollux Copywriting?

Vad skulle få er att avsluta samarbetet med Pollux Copywriting?

### Frågor angående outsourcing av aktiviteten copywriting:

Har ni tänkt på att ha copywriting ”inhouse”

*-Anställa, göra själv*

Vilka fördelar ser du med att outsourca copywriting?

*-Specialisering, bäst kvalitet*

Vilka nackdelar ser du med att inte ha copywriting ”inhouse”

Vilka nackdelar ser du med att outsourca?

Ser du några nackdelar med det stora kontaktbehovet i branschen?