



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomihögskolan
Lunds Universitet

Kandidatuppsats
FEK582
HT 2004

Transformational Outsourcing

- mer än bara outsourcing

**Ulrika Andersson
Linnea Högström
Thérèse Mannheimer**

Handledare: Robert Wenglén

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Transformational Outsourcing –mer än bara outsourcing
Seminariedatum:	Tisdagen den 11 januari
Kurs:	Kandidatuppsats, FEK 582 (10 poäng), HT 2004
Författare:	Ulrika Andersson, Linnea Högström och Thérèse Mannheimer
Handledare:	Robert Wenglén
Nyckelord:	Transformational Outsourcing, outsourcing, förändring, konsultföretag

Syfte:

Vårt primära syfte är att redogöra för vad som karakteriserar Transformational Outsourcing genom att se på hur tjänsten skiljer sig ifrån outsourcing. Vi vill även ta reda på var i Gill & Whittles livscykel som TO befinner sig för att försöka utvärdera hur TOs framtid kommer att se ut.

Metod:

Vår studie präglas av en kvalitativ ansats och genom induktion vill vi skapa ny teori kring vad som karakteriserar tjänsten TO.

Teoretiska perspektiv:

Då målet är att peka ut TOs karakteristika jämför vi det empiriska materialet med outsourcingteori. Vi kommer inte att anta något perspektiv i tolkningen av empirin vilket innebär att vi inte tolkar informationen utifrån vissa givna antaganden och premisser.

Empiri:

Vårt empiriska material består av intervjuer med två konsultföretag som levererar tjänsten TO; Capgemini och Accenture. Dessutom har vi intervjuat ett kundföretag till respektive konsultföretag, Mölnlycke Health Care AB samt Boss Media. Vi har även genomfört en artikelsök på begreppet Transformational Outsourcing i olika sökmotorer.

Slutsatser:

De största skillnaderna mellan TO och outsourcing är att det ingår en förändringsaspekt i TO, riskfördelningen ser annorlunda ut och samarbetet mellan kund och leverantör är närmare. Till skillnad från outsourcing som främst syftar till kostnadsreducering vill man med TO även uppnå flexibilitet och en bestående värdeökning.

Summary

Title:	Transformational Outsourcing
Seminar date:	Tuesday, January 11
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 swedish Credits
Authors:	Ulrika Andersson, Linnea Högström and Thérèse Mannheimer
Advisor:	Robert Wenglén
Key words:	Transformational outsourcing, outsourcing, change management, consultancy agency

Purpose:

Our primary purpose is to clarify what characterizes Transformational Outsourcing by seeing how it differs from outsourcing. We also want to find out if and where in the lifecycle TO can be placed in order to try to estimate what lies ahead for Transformational outsourcing.

Methodology: Our thesis is characterized by a qualitative approach with the intent to create new theory around transformational outsourcing through induction.

Theoretical perspectives: Our goal being to point to the characteristics of Transformational Outsourcing, we have compared the empirical material with outsourcing theory. Since we have not assumed any perspective in the interpretation of the empirical studies we have not judged the information by any given assumptions or premises.

Empirical foundation:

Our empirical foundation is based on interviews with two consultancy agencies, Capgemini and Accenture. In addition to this we have performed interviews with one customer of each consultancy agency, Mölnlycke Health Care AB and Boss Media. We have also undertaken an article study on Transformational Outsourcing in different search engines.

Conclusions: The most distinctive differences between outsourcing and are that TO contains an aspect of change, the risk is shared in a different way and the relationship between client and service provider is closer and deeper. TO, in addition to outsourcing which aims to reduce costs, has its focus on achieving radical and durable change and flexibility.

Förord

Att skriva denna uppsats har varit en lång process som vissa dagar varit jobbig men andra dagar mycket rolig och inspirerande. Att komma ut bland företagen vi intervjuat och att prata med anställda där har varit mycket intressant och lärorikt vilket har givit oss inspiration inför framtiden.

Vi vill tacka de respondenter på respektive företag för att de visat engagemang och som avsatt tid för våra intervjuer, de har även i efterhand ställt upp och svarat på frågor som vi haft.

Vi vill även tacka vår handledare Robert Wenglén för den vägledning vi fått.

Lund, 18 januari 2005

Ulrika Andersson

Linnea Högström

Thérèse Mannheimer

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	2
FÖRORD	4
DISPOSITION	7
1. INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 SYFTE	9
2. METOD	10
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	10
2.1.1 Val av teori	10
2.1.2 Kritik av teorival	11
2.1.3 Perspektiv	11
2.2 DATAINSAMLINGSMETOD	12
2.2.1 Val av intervjuobjekt	12
2.2.2 Kritik av val av intervjuobjekt	12
2.2.3 Intervjuteknik och databearbetning	13
2.2.4 Kritik av intervjuteknik och databearbetning	13
2.3 VALIDITET OCH RELIABILITET	14
3. TEORI	16
3.1 VAD ÄR OUTSOURCING?	16
3.1.1 Olika typer av outsourcing	16
3.2 STÖD FÖR FÖRSTÅELSE AV OUTSOURCING	17
3.2.1 Transaktionskostnadsteorin	17
3.2.2 Nätverksteori	18
3.2.3 Resursbaserat synsätt	20
3.3 ARGUMENT FÖR OCH EMOT OUTSOURCING	21
3.3.1 Kostnadsreduktion eller ökade kostnader?	21
3.3.2 Frigörande av kapital	22
3.3.3 Flexibilitet vs kontroll	22
3.3.4 Ökning eller urholkning av kompetens	23
3.3.5 Vikten av förtroende i en outsourcingrelation	23
3.3.7 Vikten av ett utförligt kontrakt	24
3.3.8 Personalhantering	25
3.4 NÄR BÖR MAN OUTSOURCA?	25
3.5 EN KONSULTTJÄNSTS LIVSCYKEL	26
3.6 TIDIGARE FORSKNING KRING TRANSFORMATIONAL OUTSOURCING	27
4. EMPIRI	30
4.1 FÖRETAGSPRESENTATIONER	30
4.1.1 Leverantörer	30
4.1.2 Kundföretag	30
4.2 INTERVJUSVAR	31
4.2.1 TOs framväxt	31
4.2.2 Initiativet	31
4.2.3 Förändring	32
4.2.4 Risk	33
4.2.5 Kärnverksamheter	34
4.2.6 Relationen mellan kund och leverantör	35
4.2.7 Val av leverantör	36
4.2.8 Personalhantering	36
4.2.9 TOs framtid	37
4.3 KARTLÄGGNING AV SÖKTRÄFFAR PÅ TO-ARTIKLAR	37
5. ANALYS	39
5.1 TOS FRAMVÄXT	39

5.2	INITIATIVET	39
5.3	RISK	41
5.4	FLEXIBILITET	42
5.5	VEM VÄLJER TO?	42
5.6	VILKA AKTIVITETER GENOMFÖRS TO PÅ?	43
5.7	RELATIONEN MELLAN KUND OCH LEVERANTÖR	44
5.8	PERSONALHANTERING	45
6.	SLUTSATSER.....	47
6.1	<i>Vad karakteriserar TO?</i>	47
6.2	<i>TOs framtid</i>	48
7.	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	49
8.	KÄLLFÖRTECKNING.....	50
8.1	TRYCKTA KÄLLOR	50
8.2	ARTIKLAR.....	50

Disposition

Kapitel 1 Inledning

I detta inledande avsnitt kommer vi att presentera bakgrunden till aktualiteten hos vår studie. Genom en diskussion kring problemet guidar vi fram läsaren till syftet med uppsatsen.

Kapitel 2 Metod

I denna del kommer vi att redogöra för sättet på vilket vi har valt att angripa syftet för att generera svar. Inledningsvis beskriver och kommenterar vi det valda tillvägagångssättet varefter vi presenterar materialinsamlingsmetoden. Avslutningsvis granskar vi kritiskt val av metod och litteratur. Genom att presentera och tydliggöra för läsaren hur vi har arbetat oss fram till resultatet ökar vi därmed studiens reliabilitet och validitet.

Kapitel 3 Teori

Vårt teoriavsnitt består av tre delar vilka gemensamt skall ligga till grund för en intressant diskussion i analysen. Den dominerande delen behandlar olika aspekter av outsourcing varefter vi i korthet presenterar teori kring business process outsourcing och transformational outsourcing. Avslutningsvis behandlar vi en artikel som bidrar med ett intressant perspektiv på konsultbranschens tjänster.

Kapitel 4 Empiri

I denna del kommer vi att presentera den empiriska kunskap som vi har erhållit genom intervjuer med personer på konsultföretag och kundföretag. Förutom att i korthet beskriva företagen kommer vi att strukturera upp empirin utefter de intressanta aspekter vi funnit.

Kapitel 5 Analys

Analysen ligger till grund för de slutsatser vi kommer att dra i påföljande kapitel. Genom att relatera det empiriska materialet till teorin vill vi tydliggöra vissa skillnader och likheter med outsourcing samtidigt som vi diskuterar tjänstens livscykel utifrån den i teorin presenterade artikeln av Gill & Whittle.

Kapitel 6 Slutsats

Utifrån den teoretiska och empiriska kunskap som vi har tillgodogjort oss under studiens förlopp har vi nått vissa slutsatser som återfinns i detta kapitel. Våra slutledningar baseras på den diskussion som förs i analysen.

1. Inledning

I detta inledande avsnitt kommer vi att presentera bakgrunden till aktualiteten hos vår studie. Genom en diskussion kring problemet guidar vi fram läsaren till syftet med uppsatsen.

1.1 Bakgrund

I samband med en accelererande förändringstakt på marknaden, ändrade krav från kunder och aktieägare samt en mer omfattande global konkurrens har företag identifierat behov av att i allt större utsträckning effektivisera verksamheten och bli mer flexibla, för att på längre sikt öka sitt värde (Mazzawi, 2002). Konsultbranschen har tagit fasta på företagens behov av att öka verksamheternas värde och att lära sig att hantera en turbulent marknad genom att utveckla en ny typ av verktyg. Därför tillhandahåller konsultbranschen sedan ett par år tillbaka tjänsten Transformational Outsourcing. TO innebär att en aktivitet överflyttas från kund till konsultföretag vilka tillsammans förändrar och förbättrar aktiviteten på ett sådant sätt att en betydande effektivisering, flexibilitet och värdeökning uppnås (www.capgemini.com). Transformational Outsourcing karaktäriseras av ett djupare och mer omfattande samarbete mellan kund och leverantör men det mest angelägna med tjänsten är att TO syftar till att förändra den outsource processen (www.capgemini.com). Det är just förändringsmomentet som är det mest unika med tjänsten och som skall uppnå den eftersträvade värdeökningen.

Intresset för ämnet väcktes under en europaresa arrangerad av LundaEkonomerna. Under första veckan i november besökte vi konsultföretaget Capgeminis universitet Les Fontaines utanför Paris. Där berättade chefen för företagets globala konsultservice, Björn Erik Willoch, bland annat om de olika typer av tjänster som konsultföretag erbjuder. Vi blev intresserade av att lära oss mer om konsultbranschen och började efter vår hemkomst att söka information om ämnesområdet. Vi upptäckte att konsultföretag idag erbjuder ett mycket brett spektra av tjänster som ständigt utökas, byts ut och förnyas. Bland dessa tjänster finner man exempelvis consulting, technology och outsourcing. Det senaste tillskottet av tjänster inom outsourcingverksamheten är just Transformational Outsourcing vilket vi valt att skriva vår uppsats om.

1.2 Problemdiskussion

Transformational Outsourcing har fått olika benämningar hos olika serviceleverantörer. På Capgemini går tjänsten under namnet Business Process Transformation (BPT) medan Accenture använder sig av begreppet Business Transformation Outsourcing (BTO) (www.capgemini.com/www.accenture.com). Att tjänsten går under flera olika namn gör att oreda kan skapas kring tjänsten och dess innebörd. För att undvika begreppsförvirring i vår uppsats kommer vi därför fortsättningsvis att använda oss av samlingsuttrycket Transformational

Outsourcing (TO) eftersom benämningen är den som används i störst utsträckning i de fåtal artiklar vi funnit om ämnet.

Vi tycker att det är intressant att närmare undersöka Transformational Outsourcing eftersom tjänsten, främst på grund av förändringsaspekten, av konsultbranschen presenteras som någonting nytt och betydande samtidigt som forskningen kring TO till dags dato är mycket begränsad inom den akademiska världen. Den identifierade avsaknaden av teori kring konsultbranschens olika tjänster och framförallt kring TO har därför fått oss att undra vad tjänsten egentligen innebär och vad som karakteriserar den.

Genom att undersöka kundens och leverantörens uppfattning av Transformational Outsourcing vill vi skapa oss ny kunskap kring tjänsten. Efter att vi tagit reda på vad som karakteriserar TO, och implikationerna av detta, kommer vi att ställa Transformational Outsourcing i relation till befintlig teori inom närbesläktade ämnesområden. Med närbesläktade områden syftar vi huvudsakligen på outsourcing inom vilken skola TO har sina rötter (Goepfert, 2002). På detta vis hoppas vi bidra med ny teori kring Transformational Outsourcing som förtydligar vad som är karaktäristiskt för tjänsten.

Konsultbranschen är en bransch som kontinuerligt utvecklas och som ofta lanserar nya tjänster. Den höga graden av förändringsbenägenhet i konsultföretagens tjänsteutbud gör att branschen är och har varit utsatt för en viss skepsis. Gill och Whittle (1993) menar i sin artikel *Management by panacea - accounting for transience* att konsultföretagens tjänster genomgår, en av författarna identifierad, livscykel. Under livscykeln lanseras tjänsten, får ett uppsving för att sedan ersättas av en nyare och för tillfället mer revolutionerande tjänst. Därför vill vi även undersöka var i livscykel TO befinner sig för att kunna säga något om tjänstens framtid.

1.3 Syfte

Vårt primära syfte är att redogöra för vad som karakteriserar Transformational Outsourcing genom att se på hur tjänsten skiljer sig från outsourcing. Vi vill även ta reda på var i livscykeln TO befinner sig för att försöka utröna hur TOs framtid kommer att se ut.

2. Metod

I denna del kommer vi att redogöra för sättet på vilket vi har valt att angripa syftet för att generera svar. Inledningsvis beskriver och kommenterar vi det valda tillvägagångssättet varefter vi presenterar materialinsamlingsmetoden. Avslutningsvis granskar vi kritiskt val av metod och litteratur. Genom att presentera och tydliggöra för läsaren hur vi har arbetat oss fram till resultatet ökar vi därmed studiens reliabilitet och validitet.

2.1 Tillvägagångssätt

Eftersom Transformational Outsourcing är en ny tjänst, som funnits i enbart ett par år, har den inte genomgått någon omfattande granskning. Därför är också det nedskrivna materialet om ämnet är tämligen begränsat. Således finns därför ett behov av att komplettera bristen på litteratur kring ämnet genom vidare forskning. Intervjuer med både kunder och leverantörer av tjänsten TO kan bidra till att skapa en bild av vad som karaktäriserar TO. Det empiriska underlaget jämförs sedan med den teori som är mest lämplig att använda sig av för att förklara tjänsten på. Som vi inledningsvis nämnde baseras denna främst på outsourcingteori eftersom TO härstammar från just outsourcing.

Då vi har valt att försöka förklara det vi hittat i verkligheten genom befintlig teori inom outsourcing har vi använt oss av en induktiv ansats. Genom induktion utgår forskaren, till skillnad från deduktion, utifrån verkligheten för att genom befintlig teori skapa ny kunskap om inom det undersökta området. Deduktion som är motsatsen till induktion utgår istället från teori som genom empirisk data valideras eller falsifieras (Lundahl & Skärvad, 1999).

Vi har även valt att använda oss av en kvalitativ metod som syftar till att beskriva, analysera och *förstå* ett fenomen i sitt sammanhang till skillnad från den kvantitativa metoden som genom hårddata syftar till att *förklara* en företeelse (Andersen, 1998). En sådan helhetssyn ställer krav på mjukare data för att kunna bidra med en djupare förståelse för ämnesområdet. Mjukdata definieras av Lundahl & Skärvad (1999) som information tolkad av språket. Då vårt syfte är att undersöka vad som karaktäriserar TO kommer vi, i enlighet med kvalitativ metod att försöka förstå och beskriva tjänsten TO utifrån insamlad mjukdata. Dessa data kommer att utgöras av intervjuer med kunder och leverantörer av tjänsten.

2.1.1 Val av teori

Enligt företagen har TO vuxit fram ur outsourcing via Business Process Outsourcing (BPO), en annan typ tjänst som innebär att man outsourcar hela processer snarare än enskilda aktiviteter. Som vi berättade i inledningen kommer därmed teorin att till största delen att bestå av litteratur kring outsourcing då TO

vuxit fram ur denna skola. Begreppet outsourcing ingår dessutom i tjänstens benämning. Genom att avgöra på vilka sätt TO och den outsourcing som beskrivs i litteraturen liknar varandra respektive skiljer sig åt kan vi identifiera och framhålla de drag som karaktäriserar TO.

En intressant artikel producerad av Gill & Whittle (1993) utgör också en del av det teoretiska underlaget. Artikeln, som beskriver en konsulttjänsts livscykel, menar att många av de tjänster som lanseras till en början får stor uppmärksamhet för att sedan minska i popularitet och slutligen ersättas av nyare och mer revolutionerande lösningar. Anledningen till att vi har låtit artikeln utgöra en del av teorin är att vi vill ha underlag för att kunna diskutera tjänsten TOs framtid.

2.1.2 Kritik av teorival

I teorin har vi använt oss av ett flertal källor och vår bedömning av källornas tillförlitlighet är främst baserad på Thuréns (1997) fyra källprinciper. Dessa är *äkthet*, *tidssamband*, *oberoende* och *tendensfrihet*. *Äkthet* innebär att källan är vad den utger sig för att vara, det vill säga att den inte ger en falsk framställning av ämnet den behandlar. Vi anser att vi har tagit hänsyn till äktheten genom att i största möjliga mån använda oss av vetenskapliga artiklar och väletablerade teorier kring outsourcing. Med *tidssamband* menas att incitamenten för att ifrågasätta användandet av en källa ökar ju längre tid det gått sedan rapporteringen av händelsen skett. Genom att tjänsten är så pass ny är de artiklar kring TO som vi har använt i framställningen av tidigare forskning inte daterade senare än 2002 vilket styrker tidssambandet. Av den publicerade litteraturen kring outsourcing är den äldsta källan daterad 1985. Att källan är närmare 20 år gammal skulle kunna ifrågasättas, men då teorierna är välkända och välanvända i uppsatssammanhang anser vi den ändå vara tillförlitlig.

Med den *oberoende* principen menar Thorén att den som står för uppgifterna inte ska vara påverkad av någon annan. Denna aspekt har varit något problematisk för de artiklar som ligger till grund för avsnittet om tidigare forskning då dessa artiklar i stor utsträckning antingen är skrivna av anställda på något av konsultföretagen eller producerade på uppdrag av ett konsultföretag. Vi har ändå valt att använda oss av dessa källor, om än sparsamt, då de trots allt är publicerade i vetenskapliga artiklar. Den fjärde principen, *tendensfrihet*, innebär att det inte ska finnas någon anledning att misstänka att källan ger en falsk bild av verkligheten. På grund av ovanstående anledning finns det fog att misstänka att den befintliga forskningen kring TO kan vara färgad av leverantörens perspektiv vilket torde vara ett överdrivet optimistiskt perspektiv. Denna problematik kringgår vi då vi inte syftar till att jämföra empirin med dessa artiklar utan med outsourcingteori.

2.1.3 Perspektiv

Alla har vi en föreställningsram som vi väger händelser emot vilken baseras på medvetna och omedvetna antaganden om hur verkligheten är beskaffad. I Lundahl & Skärvad (1999) illustrerar man detta genom att säga att en ekonom ser ekonomiska problem medan en psykolog ser psykologiska problem.

Föreställningsramen formas genom erfarenheter och därmed kan vi inte själva påverka den. Perspektivet, den synvinkel man väljer att se problemet ur, är dock något som man aktivt kan välja.

Eftersom vi vill beskriva vad som karaktäriserar TO genom att använda oss av kundens och leverantörens beskrivningar av tjänsten ser vi det som vår uppgift att presentera deras uppfattningar på ett sätt som i största möjliga utsträckning saknar spår av våra egna åsikter. Därför kommer vi inte att anta något perspektiv som gör att vi tolkar informationen utifrån vissa antaganden och premisser. Målet är att försöka vara objektiv men på grund av vår föreställningsram kan detta vara svårt. Medvetenheten kring problemet gör att vi kommer att vara mycket uppmärksamma på att inte spegla vår förståelse för och tolkning av informationen. Respondenterna kan dock ha en bild av TO som är färgad av egna åsikter. Leverantörer av TO kan exempelvis ha en överdrivet positiv bild av tjänsten. Vi ser det därför som vår uppgift att i analysen försöka särskilja fakta från värderingar.

2.2 *Datainsamlingsmetod*

2.2.1 Val av intervjuobjekt

Redan i ett tidigt skede av uppsatsarbetet, och på grund av vår kvalitativa ansats, identifierades behovet av att genomföra ett antal intervjuer med personer som har erfarenhet och kunskap om Transformational Outsourcing. Då idén till uppsatsen uppkom vid besöket på Capgemini var det naturligt att till en början att vända sig till detta företag. Vi kontaktade även IBM och Accenture eftersom även dessa företag är några av de ledande leverantörerna av tjänsten TO. Avsikten var att komma i kontakt med personer som arbetar med denna typ av tjänst. Capgemini och Accenture var positiva till att vara med i vår undersökning medan IBM valde att inte medverka i studien med hänvisning till att företaget inte kan tillmötesgå alla de förfrågningar som företaget får från studenter.

För att kunna skapa en saklig och så ovinklad bild som möjligt av TOs karakteristika anser vi det vara viktigt att intervjua båda parter i förhållandet, det vill säga både kund och leverantör. Genom Capgemini och Accenture kom vi i kontakt med två kundföretag, ett till vardera konsultföretag, som i dagsläget genomför Transformational Outsourcing. Dessa är Mölnlycke Healthcare AB, TO-kund hos Capgemini samt Boss Media som är TO-kund hos Accenture.

2.2.2 Kritik av val av intervjuobjekt

Vi anser inte att det finns någon anledning att kritisera valen av konsultföretagen Capgemini och Accenture då dessa företag är bland de största leverantörerna av tjänsten TO. Hade det empiriska materialet dock innefattat intervjuvar från flera respondenter hade vi kunnat dra mer generella slutsatser kring vad som karaktäriserar Transformational Outsourcing. Syftet med uppsatsen är dock inte att generalisera varför vi anser att två kundföretags samt två leverantörers bild av TO ger oss ett tillräckligt underlag för att peka på vad som karakteriserar tjänsten.

I efterhand märkte vi att vårt antagande stämde då alla respondenter i stort sett poängterar samma saker.

2.2.3 Intervjuteknik och databearbetning

De genomförda intervjuerna dokumenterades med hjälp av en diktafon för att vi i efterhand skulle kunna gå tillbaka och kontrollera vad som sagts. De flesta av intervjuerna fick på grund av geografiska skäl genomföras via telefon. Vid telefonintervjuerna använde vi oss av högtalartelefon för att möjliggöra för fler än en person att delta i intervjun, detta underlättade även nedtecknandet av fakta. Inför telefonintervjuerna skickade vi ut ett mail där vi i korthet beskrev problemdiskussionen och presenterade syftet med vår studie. Inför samtliga intervjuer skickade vi även ut ett urval av de frågor som vi tänkt ställa. Åtgärderna utfördes i syfte att på bästa sätt förbereda intervjupersonen för intervjun med avsikt att maximera vår output. I de flesta fall har vi även varit i kontakt med respondenterna ytterligare en gång för att få svar på kompletterande frågor.

Då vår kunskap om Transformational Outsourcing inledningsvis varit begränsad har intervjuguiden därmed också varit utformad på ett sätt som möjliggjort för oss att komma åt information som kan komplettera vår förståelse för vad som karakteriserar tjänsten. Intervjuerna har till största del varit informella och semistandardiserade på så sätt att formuleringarna av frågorna varit förutbestämda men ordningen i vilken de ställts har varierat beroende på respondentens svar (Lundahl & Skärvad, 1999). Frågorna kring ämnet inleddes med insamling av allmänna fakta kring den intervjuade personens bakgrund och position inom företaget. Styrkan i den informella intervjun med semistandardiserad frågemall, jämfört med den formella intervjun, är att intervjupersonen inte tvingas in i ett bestämt tankesätt utan kan uttrycka och fördjupa sina åsikter på ett betydligt friare sätt (Andersson, 1985).

2.2.4 Kritik av intervjuteknik och databearbetning

Nackdelen med en informell intervju är att samtalen med respondenterna kan leda in på sidospår vilket medför att materialet kan bli svårt att sammanställa. Därför har det varit av stor vikt att vi har varit väl införstådda i vad vi vill åstadkomma med samtalen. Lyckas man med att hålla samtalen fokuserade ökar graden av jämförbarhet mellan de olika samtalen och sammanställningen av materialet blir enklare att bearbeta. Vi har alltså använt oss av följdfrågor (probes) vid våra intervjuer för att uppmuntra och stödja respondenten att lämna fullständiga svar och för att förtydliga vad som sagts. Detta innebär att man ”spinner vidare” på intervjupersonens svar i hopp om att få ett utförligare svar. Risken med följdfrågor är att de kan vara ledande, det vill säga att frågan kan vara formulerad på ett sätt som försöker framtvunga ett visst svar. Denna fara har vi givetvis haft i åtanke under intervjuerna och försökt att undvika i största möjliga utsträckning (Andersson 1985).

I samband med att man genomför en intervju får man även en ökad kunskap om ämnet vilket kan leda till att man i senare intervjuer inte håller samma öppna inställning till det undersökta fenomenet. Risken är att de olika respondenterna inte får samma chans att uttrycka sin uppfattning om ämnet och att vi inte lyckas samla in all relevant fakta. Denna aspekt har vi motarbetat genom att använda samma intervjuguide till de båda leverantörerna och kunderna. Vi har även försökt att ständigt uppmärksamma oss själva och varandra på problematiken för att minimera risken att våra egna föreställningsramar påverkar utrymmet som respondenternas ges för att svara.

När vi sedan har återgivit intervjuobjektets svar i empirin har vi haft Thoréns (1997) tre tumregler i åtanke:

- Relevant fakta som undanhålls kan göra att urvalet klassas som skevt.
- Har personen som genomför urvalet anledning att undanhålla sättet på vilket urvalet genomförts kan det klassas som missvisade.
- Urvalet är vilseledande om ytterligare information kan ändra den ursprungliga helhetsbilden.

Vid sammanställningen av intervjusvaren har vi varit tvungna att göra ett aktivt urval av de viktiga poängerna. Vi har dock varit uppmärksamma på att urvalet inte skall bli skevt genom att inte enbart nedteckna det vi själva har ansett vara är intressant. Vi har även haft som mål att inte lägga till information som förändrar den ursprungliga helhetsbilden. Ej heller har vi haft anledning att skapa ett missvisande urval.

När man genomför telefonintervjuer, som vi i många fall har gjort, finns det en risk att avsaknaden av en personlig kontakt kan leda till att man missar att uppfatta vissa nyanser i informationen (Andersson, 1985). Då våra intervjuer varit väldigt sakliga i sin natur och inte syftat till att uppfatta personens sätt att framställa informationen på anser vi att telefonintervjuer har varit ett fullgott substitut för personliga intervjuer. Vi har heller inte upplevt någon påtaglig kvalitetsskillnad på våra personliga intervjuer och våra telefonintervjuer.

2.3 Validitet och reliabilitet

Använder man sig av kvalitativ ansats kan problem uppstå vid tolkning av empirisk data då kunskapen som erhålls genom intervjupersonerna ofta är färgad av respondentens egna åsikter. Som vi tidigare nämnt kan den återgivna informationen även präglas av vår föreställningsram, vår uppfattning av data och intervjupersoner samt vår förförståelse för tjänsten Transformational Outsourcing. Som redan poängterat är vi väl medvetna om denna problematik och har varit nogga med att försöka att utelämna våra egna värderingar ur tolkningen av data.

Giltighet och relevans är två begrepp som innefattas i uttrycket *validitet*. Giltigheten syftar på hur bra teorin stämmer överens med empirin och relevansen syftar på hur betydelsefull den genomförda undersökningen är (Andersen, 1998). Giltigheten, eller den inre validiteten, är alltså ett uttryck för hur väl den teori som vi har valt att använda för att tolka empirin och förklara TO relaterar till syftet.

Relevansen syftar till hur viktiga de genomförda intervjuerna har varit för att uppnå syftet med studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999).

Vi anser att vår studie uppfyller kraven på både giltighet och relevans. Vår studies relevans ligger i att TO är en relativt ny tjänst som det finns lite skrivet om. Valet av lämplig teori för att förklara tjänsten grundas sedan i hur den uppfyller krav på giltighet. Då TO är en ny tjänst som har sina rötter i outsourcing har vi valt att utgå ifrån jämförelser med teori kring outsourcing för att skapa oss en förståelse för vad som karaktäriserar TO. Vi tror att detta teorival på ett tydligt sätt kan ge en bild av TO som tjänst då outsourcing idag är ett välkänt verktyg använt av företag i behov av omstrukturering.

Reliabilitet är en nödvändig förutsättning för validitet. Tas inte denna aspekt i åtanke kan en värdefull mätning gå till spillo och bli ogiltig. Med reliabilitet menar man tillförlitligheten i metoden man utför studien på. I en undersökning med god reliabilitet påverkas den endast i liten utsträckning av slumpen och tillfälliga felaktigheter i mätningar. Studien skall heller inte vara påverkad av vem som utför den och omständigheterna runtomkring (Lundahl & Skärvad, 1999). Det kvalitativa metodvalet och det faktum att vi använt oss av samma intervjuguide till bägge leverantörerna, och samma för de båda kundföretagen, har motverkat risken att felaktigheter uppstått på grund av undersökningsmetoden. Eftersom vi hela tiden varit uppmärksamma på att inte spegla våra värderingar anser vi dessutom att studien, i alla fall inte i märkbar utsträckning, är påverkad av vem som genomfört den.

3. Teori

Vårt teoriavsnitt består av tre delar vilka gemensamt skall ligga till grund för vår diskussion i analysen. Den dominerande delen behandlar olika aspekter av outsourcing varefter vi i korthet presenterar teori kring transformational outsourcing. Avslutningsvis behandlar vi en artikel som bidrar med ett intressant perspektiv på konsultbranschens tjänster.

3.1 Vad är Outsourcing?

Outsourcing är idag ett välkänt och bland företag i stor utsträckning praktiserat verktyg. Debatterna kring huruvida outsourcing höjer kvaliteten och sänker kostnaderna är otaliga. Det finns många sätt att förklara begreppet på men vi tycker att Axelssons (1998) definition nedan fångar essensen.

”Den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion, och som tidigare utförts internt inom företaget, i och med denna förändring (outsourcingen) istället köps från en extern leverantör” (Axelsson, 1998, s. 194).

Det mest grundläggande med outsourcing är att en tjänst, som företaget tidigare själva tillhandahållit, levereras av en extern leverantör. Traditionellt sett har man använt outsourcing uteslutande vid grundläggande stödverksamheter eller för att omstrukturera företag i dålig ekonomisk kondition genom att minska på kostnaderna. Exempel på aktiviteter som företag väljer att köpa in från en extern leverantör är städning, revision och investmentbanking (Barthélemy, 2003).

Idag är frågan om outsourcing i grunden en fråga om arbetsfördelningen mellan företag och baseras oftast på frågan om huruvida produktionen av en viss vara eller tjänst utgör en kärnkompetens eller inte. Kärnkompetenstänkandet är alltså en av de viktiga termer som vi kommer att ta upp i teorin (Linder, 2004, vol. 8). I följande teoriavsnitt ämnar vi belysa vissa karaktäristiska drag hos outsourcing som i analysen kan hjälpa oss att bringa klarhet i vad Transformational Outsourcing är

3.1.1 Olika typer av outsourcing

Facility Management är en grundläggande form av outsourcing som innebär att stödfunktioner som exempelvis städning läggs ut på en extern leverantör. Vidareutvecklingen av detta har lett till outsourcing av funktioner som vanligtvis sköts av den egna verksamheten. Axelsson (1998) presenterar i *Företag köper tjänster* Oates uppdelning av outsourcing i *taktisk* respektive *strategisk* och menar att det är motivet till outsourcing som skiljer de båda typerna åt. Taktisk outsourcing genomförs främst i syfte att kostnadsbespara. Exempel på vanliga typer av taktisk outsourcing, även kallad avlastande outsourcing, är perifera funktioner som därmed inte ligger nära kärnverksamheten men som ändå kan vara förknippade med en viss risk. Datordrift och systemförvaltning innebär exempelvis att ett stort informationsflöde kan bli tillgängligt för leverantören.

Outsourcing av standardiserade funktioner som löneutbetalningar kan även innefattas i benämningen taktisk outsourcing.

Den andra typen av outsourcing som Oates identifierar är *strategisk outsourcing*. Den stora skillnaden från taktisk outsourcing är att verksamheten som outsourcas är av strategisk betydelse för företaget. Strategisk outsourcing utgår således från ett mer långsiktigt perspektiv. Detta innebär framförallt att företaget skapar bestående konkurrensfördelar genom att de inbesparade pengarna investeras i företagets kärnverksamheter (Quinn & Hilmer, 1994). Genom strategisk outsourcing händer det även att man låter en extern aktören ta del i utvecklandet av företagets kärnverksamhet och kan därmed även kallas utvecklande outsourcing.

En annan uppdelning görs av Palmer & Hardy (2000) som istället talar om defensiv och offensiv outsourcing. *Defensiv outsourcing* innebär att man kapar kostnader genom att outsourca problem. Företag som genomför defensiv outsourcing är ofta på det oklara med vilka delar av verksamheten som räknas som kärnverksamheter, varför motiven ofta är kortsiktiga samtidigt som företagen riskerar att urholka sina kompetenser. Företag som enligt Palmer & Hardy istället använder sig av *offensiv outsourcing* är väl förtrogna med vilka kompetenser som räknas till kärnkompetenserna och väljer därmed att endast outsourca perifera aktiviteter för att på längre sikt kunna koncentrera sig på dessa kompetenser.

När vi i fortsättningen hänvisar till outsourcing, och i händelse av att vi använder oss av uttrycket *vanlig outsourcing*, syftar vi till alla de typer av outsourcing som presenteras ovan. Vi ser alltså outsourcing som ett samlingsnamn för det moment som innebär att den aktivitet läggs ut på en extern leverantör.

3.2 Stöd för förståelse av outsourcing

Liksom det finns många sätt att definiera outsourcing så finns det desto fler argument för varför man borde välja att outsourca. Innan vi går igenom de i litteraturen vanligast förekommande motiven som talar för och emot outsourcing kommer vi att uppmärksamma tre teorier som vanligen förknippas med outsourcing då kunskapen om teoriernas innebörd i många fall är avgörande för att förstå flera av argumenten för och emot outsourcing. Dessa grundläggande teorier är *transaktionskostnadsteorin* som diskuterar kostnaderna för outsourcing, det *resursbaserade synsättet* som fokuserar på ett företags kärnkompetenser medan *nätverksteori* belyser företagets relationer.

3.2.1 Transaktionskostnadsteorin

Beslut om att outsourca delar av verksamheten grundas ofta på argument tagna från transaktionskostnadsteorin. Teorins fader, Oliver E Williamson, talar om marknaden och hierarkin som två alternativa samordnare av aktiviteter. Jämförelsen av kostnaderna för att utföra aktiviteten inom hierarkin, det vill säga internt i företaget, och kostnaderna för att låta marknaden utföra aktiviteten avgör huruvida man skall outsourca en funktion eller inte (Williamson, 1979). Det gäller

dock att vara uppmärksam på gömda kostnader i samband med att man låter marknaden utföra en vald aktivitet (Barthélemy, 2003).

Samtliga kostnader som uppstår i samband med att man låter marknaden utföra en aktivitet benämns transaktionskostnader. Dessa kostnader, som inte återfinns inom hierarkin delas av Nygaard & Bengtsson (2001) upp i tre kategorier; kostnader för att planera, kostnader för att anpassa verksamheten samt kostnader för att övervaka kontraktet. Planeringskostnaderna innefattar kostnader för att leta efter en passande aktör på marknaden. När man funnit en lämplig samarbetspartner uppstår kostnader för att anpassa verksamheterna till varandra. Företagen tvingas även gardera sig mot individens sannolika opportunistiska och begränsade rationalitet genom att upprätta kontrakt vilket i sin tur ger upphov till ytterligare kostnader. Då även kontraktet är grundat på begränsad rationalitet uppstår kostnader för att övervaka leverantörens arbete.

Då man antar att verksamheter är transaktionskostnadsminimerande kan man med följande enkla formler avgöra huruvida man bör eller inte bör outsourca en aktivitet.

$HK < MK + TK \rightarrow$ utför aktivitet internt

$HK = MP + TK \rightarrow$ spelar ingen roll

$HK > MP + TK \rightarrow$ kontraktera ut aktivitet

(HK = hierarkins kostnader, MK = markandens kostnader, K= transaktionskostnader)

Om hierarkins kostnader för att utföra en aktivitet är lika stora som marknadens, transaktionskostnader inberäknade, kan det ändå löna sig att outsourca då man omvandlar de fasta kostnaderna till rörliga kostnader vilket skapar en ökad flexibilitet för företaget (Nygaard & Bengtsson, 2001). Denna aspekt kommer vi att beröra senare i teoridelen.

Men hur kan man reducera kostnaden för en funktion, genom att outsourca, om transaktionskostnader enbart uppstår när man väljer att låta marknaden utföra en aktivitet? Transaktionsfrekvensen anger hur många transaktioner som kan organiseras inom samma regleringsstruktur. Ju högre transaktionsfrekvens, desto lägre transaktionskostnader. En hög transaktionsfrekvens leder således till stordriftfördelar. Ofta kan marknaden utföra en aktivitet till ett lägre pris än hierarkin eftersom den kan åtnjuta dessa stordriftfördelar. Exempelvis kan konsultföretag driva call center billigare då man genom att ha ansvar för flera företags call centers skapar stordriftfördelar.

3.2.2 Nätverksteori

Nätverksteorin började ta form under 1980-talet då samhällets eskalerande förändringstakt tvingade företag att arbeta under andra förutsättningar än de gjort tidigare. Då det byråkratiska industrisamhället såg sitt slut började företag organisera sina verksamheter efter nya modeller som framförallt byggde på flexibilitet och relationsbyggande. Kunskap började betraktas som samhällets och företagets viktigaste resurs (Nygaard & Bengtsson, 2001).

Nätverksperspektivet betonar främst att verksamheter måste övervaka sina relationer i kunskapssamhället och att resurserna skall ses i sitt sociala sammanhang. Nya relationer bör skapas för att företag skall kunna tillgodogöra sig ny kunskap och gamla relationer måste antingen underhållas eller elimineras. En nätverksorienterad verksamhet karaktäriseras därför av hög flexibilitet och decentraliserad planering. I syfte att underlätta samverkan mellan medlemmarna i organisationen är de formella barriärerna ofta låga (Ford et al., 1998).

Den enklaste formen av nätverk är relationen mellan två parter (Nygaard & Bengtsson, 2001). Det är viktigt för företag att hitta en kompetent partner/leverantör som passar in i nätverket för att kunna utveckla verksamheten i takt med den föränderliga omvärldens behov. Att välja en leverantör är en komplex process där företaget måste ta hänsyn till många olika faktorer. Är produkten av standardiserad karaktär är det dock av mindre betydelse vem som levererar den Axelsson (1998).

De relationer som byggs upp mellan företagen i ett nätverk ger upphov till bindningar. Dessa bindningar har olika karaktär och varierande syften (Hammarkvist et al., 1982). Några exempel på olika typer av bindningar är:

Tidsmässiga bindningar: Denna typ av bindning uppstår om företagen i ett nätverk har behov av en tidsmässig samordning som innebär att aktiviteter måste samordnas för att undvika dröjsmål eller andra problem. Detta kan ske i form av att man administrativt anpassar olika rutiner till varandra.

Kunskapsmässiga bindningar: Parter som arbetar tillsammans under en viss tid lär känna varandras styrkor och svagheter och de får stor kunskap om varandra. Denna ömsesidiga kunskapsuppbyggnad kan ses som en investering och en bindning skapas emellan parterna. Kunskapen om varandras behov och möjligheter påverkar ofta företagens inriktning av sina verksamheter och detta kan leda till att bindningen blir starkare med tiden.

Sociala bindningar: Kontakten mellan företagen sker i huvudsak genom personliga kontakter. Detta medför att relationen mellan företagen blir interpersonell, det vill säga att den innehåller sociala inslag. Det är i många fall svårt att få de juridiska avtalen att täcka in allting och då kan denna kontakt i bästa fall komplettera dessa avtal.

Ekonomiska och juridiska bindningar: Ekonomiska avtal och andra juridiska avtal kan ske i olika former, exempelvis som långsiktiga samarbetsavtal. Juridiska bindningar ses ofta som en typ av försäkring eller ett komplement till de andra bindningarna.

Bindningarna har stor betydelse vid långsiktiga relationer och måste byggas upp under en längre tid för att uppnå säkerhet och stabilitet. Stabila relationer behöver dock inte innebära oföränderlighet utan det kan tvärtom vara så att stabila relationer rent av skapar förutsättningar för förändring. Det är först när företagen känner varandra väl som man vågar ställa krav på varandra, detta skapar ett visst utvecklingstryck (Hammarkvist et al., 1982).

3.2.3 Resursbaserat synsätt

“A firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different users and over time is determined by administrative decision.”

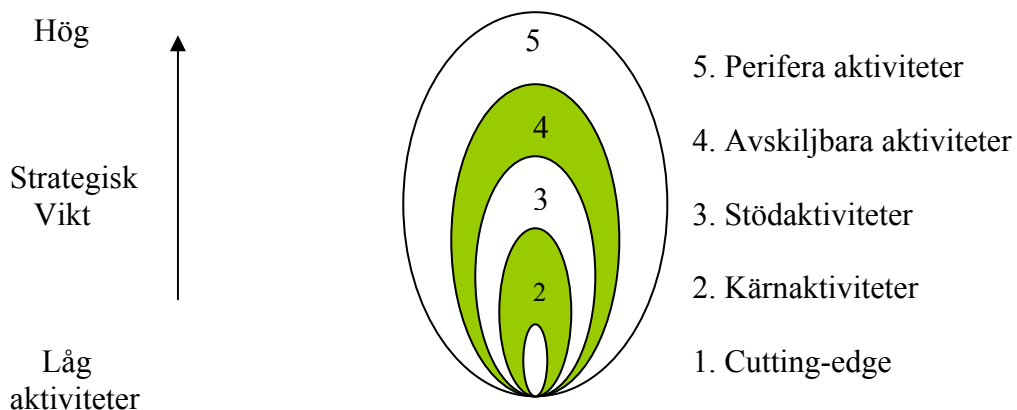
Edith Penrose (1959, sid. 24)

Utifrån det resursbaserade synsättet ser man företagets egna kompetenser och resurser som kritiska för att erhålla strategiskt viktiga fördelar. Till resurser och kompetenser räknas alltifrån patent, relationer och nätverk till teknologier, fysiska och finansiella resurser. Sedan synsättet myntades 1959 har teorin utvecklats till att identifiera företagskritiska resurser efter fyra kriterier. De skall vara:

- värdefulla
- ovanliga
- icke utbytbara och
- svåra att imitera (Barney, 1995)

Ur det resursbaserade synsättet har teorin om företags konkurrensfördelar vuxit fram. Teorin som etablerats av Prahalad & Hamel (1990) fokuserar på hur företag skapar och bibehåller fördelar på lång sikt, då varaktigheten annars inte är givet. RBS anser att svaret på problemet med varaktighet ligger i innehavandet av specifika nyckelresurser, med ovannämnda kriterier. Fokus på kärnkompetenserna bör alltså utgöra grunden för företagets övergripande strategi. Då gränsen mellan affärskritisk och icke affärskritisk process är svårdefinierad är det dock inte helt lätt att identifiera kärnkompetenserna.

Har man väl urskiljt sina kärnkompetenser menar Prahalad och Hamel att företaget bör bygga sina övriga kompetenser kring dessa. Kärnkompetenserna skall i sin tur präglas av konstant förbättring och utveckling.



Modellen ovan skapades 1992 av Long & Vickers-Kock och visar på betydelsen av att känna till sina kompetenser i skapandet av företagets kärnkompetens (Axelsson, 1998) Kompetensernas strategiska vikt ökar ju närmare modellens kärna man kommer vilket visar på att de aktiviteter som är lämpligast att outsourca är de avskiljbara, det vill säga perifera, kompetenserna.

Axelsson menar dock att en aktivitet eller kompetens kan vara unik och värdefull för kunden utan att för den skull klassas som en kärnverksamhet. Det är inte aktivitetens slutgiltiga produkt som man skall fokusera på, utan resursens möjlighet att användas i andra och nya varor. Således är det viktigt att behålla specialkompetenser inom företaget och inte lägga ut dessa på en extern leverantör (Axelsson, 1998).

Det kan således finnas risker för de företag som inte ser sig själva ur ett kärnkompetensperspektiv. Exempelvis kan de företag som inte är medvetna om sina kärnkompetenser få svårigheter vid förflyttning av kompetens vilket leder till att kompetenserna blockeras. Ett annat problem är risken att företagen ger upp kompetenser som man inte är medveten om att man besitter. Även okunskap om vilka faktorer och kompetenser som ligger till grund för branschens konkurrensvillkor kan vara ett problem då det finns risk att nya aktörer kommer in på marknaden och utnyttjar sin kunskap från andra branscher (Prahalad & Hamel 1990).

3.3 Argument för och emot outsourcing

Det gäller att vara uppmärksam på vilka grunder man tar beslutet om att outsourca utvalda funktioner inom ett företag. Ett argument för att låta en extern leverantör ta över vissa delar av verksamheten kan snart omvandlas till en nackdel. Vi kommer nu närmare att beröra följande aspekter som man bör ta hänsyn till vid beslut om att outsourca:

- *Kostnadsreduktion eller ökade kostnader?*
- *Frigörande av kapital*
- *Flexibilitet vs kontroll*
- *Ökning eller urholkning av kompetens?*
- *Vikten av förtroende i en outsourcingrelation*
- *Vikten av ett utförligt kontrakt*
- *Personalhantering*

3.3.1 Kostnadsreduktion eller ökade kostnader?

Det främsta argumentet för att välja outsourcing som managementverktyg är att man vill sänka sina kostnader (Linder, 2004). Anledningen till att kostnaderna för en extern leverantör understiger de egna kostnaderna för att utföra aktiviteten grundas i de stordriftfördelar som uppstår då en leverantör producerar större kvantiteter av en vara eller tjänst. Uppnår man ingen kostnadsreduktion genom att outsourca har man misslyckats med att uppfylla detta mål. Enligt transaktionskostnadsteorin skall man välja att outsourca om $HK > MK + TK$, det vill säga om hierarkins kostnader överstiger kostnaderna för att utföra aktiviteten på marknaden inklusive transaktionskostnader (Nygaard & Bengtsson, 2001). Man bör dock vara uppmärksam på hur beräkningen går till. Som vi tidigare nämnde finns det en stor risk att man förbiser gömda kostnader. Trots att

marknaden producerar till ett lägre pris kan transaktionskostnaderna vara så stora att det inte lönar sig att outsourca.

En annan källa till oförutsedda kostnader ligger i kontraktets utformning. Man bör vara noggrann med att tydliggöra vilka kostnader som ingår i det pris som kunden betalar för varan/tjänsten. Exempelvis kan kostnaden för att ändra i produktionen vara oskäligt höga vilket kan leda till att kostnaderna rusar i höjden. Självklart är det svårt att kontraktera om allt men med en tydlig kontraktsspecifikation kan man gardera sig mot många oförutsedda kostnader (Barthémely, 2003).

3.3.2 Frigörande av kapital

Väljer man att outsourca omvandlar man många av företagets fasta kostnader till rörliga kostnader vilket kan ge upphov till en mängd fördelar. Det kapital som tidigare har varit uppbundet i industriparter eller telefoncentraler frigörs och kan istället investeras i andra delar av verksamheten. Nyinvesteringarna kan i sin tur skapa nya affärsområden för företaget (Quinn & Hilmer, 1994).

En annan aspekt av frigörandet av kapital är att man garderar sig mot risken att exempelvis en nyinköpt datorutrustning snabbt blir omodern och snart måste bytas ut igen. Om funktionen som utrustningen utför istället köps in från en extern leverantör slipper företaget göra stora investeringarna som kanske inte ens betalar av sig själva. Med minskad risk följer också minskad kontroll varför man hela tiden tvingas göra en avvägning mellan vikten av att ha tillgång till rörligt kapital och vikten av att ha full kontroll över sina produktionsenheter (Palmer & Hardy, 2000).

3.3.3 Flexibilitet vs kontroll

Ett av de starkaste argumenten för och grunderna till uppkomsten av outsourcing är bland annat att vi idag lever i ett samhälle med en snabbare teknologisk utveckling vilket har lett till uppkomsten av komplexare produkter. Detta medför att företag antingen måste vara duktiga på teknologi eller köpa in rätt teknologi för att inte halka efter i utvecklingen. Det är otroligt resurskrävande att förfoga över teknisk forskning och utveckling, om detta förstås inte är företagets primära verksamhetsområde. Den minskade kontinuiteten som en effekt av kundorderstyrd efterfrågan ställer högre krav på flexibilitet i tillhandahållandet av tjänsterna. För att hantera föränderligheten är det av strategisk vikt att se över möjligheterna till att lägga ut delproduktion på en extern part som förfogar över produktionsenheterna. På så sätt behöver företaget inte binda upp sig lika hårt inom ett tillverkningsområde. Den globala konkurrensen ställer ytterligare krav på företag, bland annat att måste ha en konkurrenskraftig prissättning vilken ofta uppnås genom att outsourca eller flytta produktion till länder med lägre lönenivå. Att det idag finns flexibla företag som har specialiserat sig på att ta hand om funktioner som företag vill lägga ut på en extern leverantör har öppnat upp för möjligheten att köpa tjänster i större utsträckning än förut (Axelsson, 1998).

Som vi precis nämnde leder dock frigörandet av kapital och den ökade flexibiliteten när man säljer av tillgångar till att man mister kontrollen över produktionsenheten. Frågan huruvida man skall outsourca eller inte innehåller därmed en konstant trade-off mellan flexibilitet och kontroll och det är lätt att väga fel (Quinn & Hilmer, 1994). Förlorar man kontrollen och översikten riskerar man även att gå miste om stora resurser i form av know-how. Har man heller inte full översikt över den outsource verksamheten kan man inte planera den och se till att den fungerar i linje med den övergripande företagsstrategin (Heikkilä & Cordon, 2002). Denna risk är desto mer överhängande för företag som samarbetar med ett stort antal olika underleverantörer. En god idé är att man alltid ser till att det finns en grupp som har som uppgift att övervaka och planera de outsource aktiviteterna så att de följer i linje med den övergripande företagsstrategin. På detta vis behåller man bättre kontrollen över verksamheten.

3.3.4 Ökning eller urholkning av kompetens

Givet att företagen känner till sina styrkor och svagheter samt är väl förtrogna med vilka aktiviteter som räknas till företagets kärnkompetenser och strategiskt mindre viktiga aktiviteter finns många fördelar att hämta. I samband med att man flyttar över ut en eller fler aktiviteter till en extern leverantör kan man inte enbart minska på kostnaderna utan även vinna andra fördelar i form av ökad kompetens som man tillskansar sig från sitt partnerföretag. Den nya kunskapen kan i sin tur vara behjälplig i vidareutvecklingen av tidigare kunskap samt leda till utveckling av nya kompetenser. Vid outsourcing frigörs även resurser som i sin tur kan investeras i strategiskt viktigare kompetenser. Att outsourca ger på så vis företaget makt att styra vilka resurser som skall användas, var och i vilken utsträckning. De frigjorda resurserna kan alltså leda till att man kan investera i en ökad kunskap inom ett visst område (Hoewing, 1992).

Om företagen däremot inte är medvetna om vilka som är deras kärnkompetenser finns risken att en kärnverksamhet omedvetet outsourceas. Det finns även en risk att man outsourcear en vid första anblicken okritisk resurs som egentligen är avgörande för företaget då den är uppbyggd på kunskap som företaget tillgodogjort sig under flera år (Lei & Hit, 1995). Således är det av stor vikt att företag identifierar sina viktigaste resurser och skyddar dessa för att undvika kompetensurholkning. Går en affärskritisk kompetens förlorad kan ett företag i slutändan bli beroende av en extern leverantör vilket kan innebära att man inte längre har kontroll över sina kompetenser. Risken finns att den externa parten går ett steg längre och höjer arvudet eller till och med blir en potentiell konkurrent.

3.3.5 Vikten av förtroende i en outsourcingrelation

Som nätverksteorin fastställer är det av stor vikt att man vårdar sina relationer. En outsourcingrelation mellan kund och leverantörsföretag präglas många gånger av ett gemensamt beslutsfattande. Detta kan röra produktutveckling, strategisk planering och investeringar av olika slag. Relationen innehåller ofta inslag av risk och osäkerhet som kan drabba båda företagen. Förtroendet mellan parterna är

därför av stor betydelse för hur framgångsrik relationen blir (Langfield-Smith & Smith, 2003).

För att samarbetet parterna emellan ska fungera smärtfritt ställs höga krav på anpassning och lärande på de båda aktörerna. Om man lyckas skapa förtroende innebär det att risken för konflikter minimeras och att företagen istället kan ägna sig åt värdeskapande kunskapsutbyte. Därtill kan företagen genom intensivare samarbete hjälpas åt att tillsammans marknadsföra gemensamma intressen. Ett outsourcingsamarbete präglad av förtroende kan även förhindra opportunistiskt beteende. Ett sådant samarbete möjliggör för parterna att anförtro sig åt varandra att hantera situationer på ett sätt som tillgodoser båda företagens intressen (Langfield-Smith & Smith, 2003).

Vikten av förtroende i en outsourcingrelation är i synnerhet påtaglig när det gäller samarbeten där risk- och osäkerhetsfaktorn är hög. Langfield-Smith & Smith beskriver tre relevanta definitioner på förtroende när det gäller outsourcing.

Contractual trust innefattar den moraliska aspekten och grundar sig på antagandet om att den andra parten kommer att respektera överenskommelsen, skriftlig som muntlig. Om ett företag har ett högt contractual trust för sin samarbetspartner minskar behovet av att samla information i syfte att förebygga opportunist.

Competence trust handlar om uppfattningar om partnerföretagets förmåga, det vill säga huruvida leverantören har kompetens att utföra arbetet enligt avtalet.

Goodwill trust, den tredje aspekten av förtroende, innefattar det outsourcingföretagets uppfattning om leverantörens avsikter att utföra arbetet enligt överenskommelsen. Här spelar företagets integritet och ansvarstagande liksom rykte en stor roll (Langfield-Smith & Smith, 2003).

3.3.7. Vikten av ett utförligt kontrakt

Ett välskrivet kontrakt är essentiellt för framgång vid outsourcing och det finns många fallgropar att undvika. Värdet av ett välskrivet kontrakt blir oftast inte uppenbart för parterna förrän problem uppstår. Att lägga ner både tid och pengar på att förhandla fram ett bra och balanserat kontrakt och inte enbart förlita sig på relationens hållbarhet kan därför vara en god investering (Barthélemy, 2003).

Framgångsrika kontrakt kännetecknas av ett antal olika egenskaper. Kontrakt bör vara *kompleta, omfattande, precisa* och *specificerande*. Uppfylls dessa krav kan man undvika missförstånd och behov av att göra ytterligare tillägg. Specificerar man inte noggrant vad som ingår i kontraktet finns det en risk för att meningsskiljaktigheter leder till att det inte räcker med tillägg utan att omförhandlingar av det existerande kontraktet krävs. Kostnaderna för samarbetet kan på så sätt skjuta i höjden (Ed Yourdon, 2001).

Kontraktet bör vara *incitamentsbaserat* så att det uppmuntrar till önskat beteende och driver båda parter i rätt riktning. Incitamenten kan hjälpa till att likställa leverantörens mål med kundens. Ett välformulerat kontrakt bör även innehålla

information om hur kontraktet kommer utvecklas över tiden. Detta kriterium innefattar även prisfrågan då det är vanligt att man i ett tidigt skede brukar använda sig av ”pris per producerad enhet”, medan man längre fram i kontraktet brukar använda sig av så kallad ”cost-plus” prissättning.

Vi vill även poängtera vikten av *flexibilitet* i kontraktet då teknologi och affärsförhållanden ständigt förändras. Ett flexibelt kontrakt ger således båda parter möjligheten att anpassa sig till förändrade omständigheter (Barthémely, 2003).

3.3.8 Personalhantering

Vid outsourcing ökar möjligheten att anpassa och byta ut personal. När förändringar som ett outsourcing-samarbete medför pågår kan personalen känna sig omotiverad och osäker. Den ökade personalomsättningen kan också leda till att företagets agenda försvinner. För att undvika detta bör leverantören vara väl förtrogen med kundens företagskultur och denna bör även genomsyra leverantören. Detta underlättas med kontrakt som löper över en lång tid. Långa kontraktstider motsäger dock den ökade flexibilitet företagen många gånger vill uppnå med outsourcingen, längden på kontrakten bör därför noga övervägas (Kippenberger, 2000)

Svårigheten med att lyckas med att genomdriva en förändring förklaras delvis med den organisatoriska tröghet som finns i företag och organisationer. Det finns en stabilitetssträvan i sociala system som hänger samman med den osäkerhet som förändringar ofta innebär. Därför kan personalen först reagera negativt mot förändringar. Detta kan till viss del motverkas om personalen får information om varför förändringarna genomförs och hur förändringarna kommer att påverka dem (Bruzelius och Skärvad, 2000).

3.4 När bör man outsourca?

När bör man då outsourca? Om en verksamhet inom företaget fungerar dåligt till följd av dålig lönsamhet eller avsaknad av kompetens så är det klokt att outsourca verksamheten. Men om verksamheten fungerar dåligt till följd av oduglig arbetsinsats eller är ett resultat av dålig styrning och ledarskap behöver inte outsourcing nödvändigtvis vara den rätta lösningen. Organisationer använder sig allt oftare av outsourcing för att förbättra sin konkurrenskraftighet. Genom att låta utomstående specialister koncentrera sig på vissa verksamheter kan företaget höja sin effektivitet genom att fokusera på det som de gör bäst (Gilley, 2000). På så sätt bidrar outsourcingen bland annat till att företaget kan fokusera på sina kärnverksamheter (Barthélemy, 2003).

Vad som sällan påpekas är den höga grad som outsourcing som faktiskt misslyckas. Olyckliga försök till outsourcing rapporteras sällan av företagen då en sådan information kan skada deras rykte (Barthélemy, 2003). Den senaste forskningen inom området outsourcing har dessutom nått fram till samma slutsats; att försök till outsourcing *kanske* fungerar (Linder, 2004/Gilley, 2000). Man har inte kunnat bedöma sina försök som lyckade och heller inte kunnat peka på vad

som förbättrats respektive försämrats. Vad det däremot finns gott om exempel på är vad som kan leda till ett misslyckande.

3.5 En konsulttjänsts livscykel

Förutom teorier kring outsourcing har vi valt att se på tjänsten TO ur en synvinkel som John Gill och Sue Whittle presenterar i artikeln *Management by panacea: accounting for transcience*, publicerad år 1993 i *Journal of Management*. Artikeln tar fasta på några gemensamma drag hos de tjänster som lanseras av konsultbranschen och ger läsaren en möjlig förklaring till varför denna typ av tjänster uppstår och för att senare i många fall försvinna helt. I följande text kommer vi att redogöra för huvuddragen i artikeln för att i analysen kunna diskutera var i livscykeln TO kan tänkas befinna sig och huruvida tjänsten, liksom många andra, har en begränsad livslängd.

De senaste fyra decennierna har konsulter och akademiker lagt ner många timmar och stora resurser på skapandet av olika managementverktyg. Exempel på denna typ av managementverktyg är färdigpaketerade koncept som TQM – Total Quality Management. Detta koncept kan för ett företags ledning och styrelse utgöra ett sätt att kontrollera och engagera sin arbetsstyrka på.

I en tid då kundlojalitet och personallojalitet i många fall är låg blir det viktigare för företagen att fokusera på differentiering och mångfald. Idag finns en ökad press på chefer inom företagen att snabbt kunna lösa organisatoriska problem med små medel. Enligt Gill & Whittle leder denna press till att chefer lägger större tonvikt på innovativa metoder än på lösningar med långsiktiga mål då nytänkande ofta premieras framför långsiktighet. Problemlösningar av den typ som konsultföretag tillhandahåller har därför kommit att bli alltmer attraktiva för ledare och managers.

Konsultföretag är generellt motståndskraftiga mot oberoende iakttagelser av deras prestationer och det finns en anmärkningsvärt liten mängd kritiska publikationer och utredningar inom området. Skulle detta tomrum fyllas kunde man lättare identifiera vad som fungerar, vad som inte fungerar och varför lösningarna ser ut som de gör. Anledningen till att konsultbranschen tar avstånd ifrån närmare utredning av sina tjänster, menar Gill och Whittle, skulle kunna vara att konsultföretagens marknadsföring har gett en övervärderad bild av tjänsten. Detta har lett till en glorifiering av tjänsterna med avsikt att imponera på kunder och andra intressenter. Ett annat problem som förs fram är den mängd idealiserande litteratur som skrivits av konsulter i syfte att marknadsföra paketprodukterna.

Konsultbranschen har i allmänhet blivit alltmer marknadsstyrd och mindre akademisk. Förändringshastigheten har i många avseenden accelererat och konkurrensen har ökat på många marknader. Detta sätter en ytterligare press på konsultföretagen att ständigt leverera nytänkande och revolutionerande lösningar på företagens managementproblem. Universallösningar lanseras som en drastisk åtgärd för att bekämpa externa hot i form av nya konkurrenter på marknaden. Tittar man på de lösningar som konsultbranschen lanserat över tiden kan man se tydliga likheter i utformandet av dessa tjänster, dess innehåll och dess livslängd.

Artikelförfattarna har identifierat en livscykel som konsultföretagens färdigpaketerade universallösningar tycks passera genom. Cykeln består av fyra steg: *födelse*, *tillväxt*, *mognad* och *nedgång*.

I *födelsestadiet* myntas ett uttryck genom att en eller flera nyckelpersoner skapar de begrepp eller koncept som konsultbranschen senare använder sig av. Lösningarna tas ofta emot med stor entusiasm. I *tillväxtfasen* får begreppet fotfäste och växer sig snabbt starkare samtidigt som kritiken lyser med sin frånvaro. I denna fas börjar även konsulter att utveckla lösningar som skall attrahera managers och ledare. Tjänsten tilldelas ett namn som ofta är en förkortning, exempel på sådana förkortningar är TQM eller MBO. Förkortningarna bildar ett gemensamt ”managementspråk” och framgångshistorier kring dessa tjänster ger upphov till ytterligare framgång. Den efterföljande fasen benämns *mognadsfasen* och karaktäriseras av att konceptet blir alltmer rutinartat och mekaniserat. Slutligen kommer *nedgångsfasen* då konceptet förlorar sitt sensationsvärde och kostnaderna för att tillhandahålla tjänsten tenderar att överstiga intäkterna. Konceptet falnar och ersätts snabbt av nya universallösningar.

3.6 Tidigare forskning kring Transformational Outsourcing

Den tillgängliga litteraturen som idag diskuterar Transformational outsourcing är begränsad till ett fåtal artiklar. Författarna till dessa artiklar består till största delen av personer som har någon form av anknytning till de olika konsultföretag som idag tillhandahåller tjänsten TO. Jane Linder, som har producerat ett par artiklar om tjänsten i vetenskapliga tidskrifter arbetar exempelvis på Accenture medan andra artiklar sponsras av CapGemini. Objektiviteten hos innehållet i artiklarna kan därmed i viss utsträckning ifrågasättas. Nedan kommer vi att presentera befintliga teorier om TO som vi i analysen kommer att ifrågasätta och utveckla.

I Goepferts artikel sponsrad av CapGemini, menar författaren att förändrade omständigheter på marknaden och ny utveckling har skapat ett behov av någonting mer omfattande än outsourcing eller business process outsourcing. De ändrade behoven har uppstått som en följd av att företag trots att de ofta har ett finger på sin marknadspuls inte har tillräckliga resurser för att reagera när reaktion behövs. Företag måste bli ännu mer flexibla och förändringsbenägna och kunna tänka både lång- och kortsiktigt. Transformational outsourcing kan bidra till att omforma företaget till att bli bättre på att hantera föränderligheten och utvecklingen på marknaden.

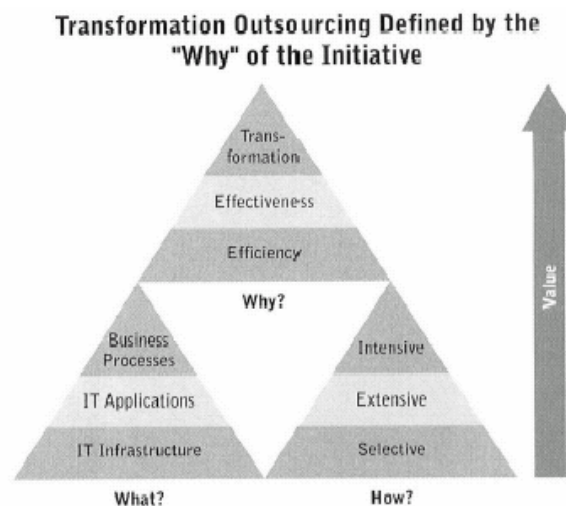
Jane Linder berättar i sin artikel *Transformational Outsourcing* (2004) att TO består av en något annorlunda sammansättning variabler än traditionell outsourcing. Tjänsten sammanbinder teknologi, förändringskunskaper och operationella verktyg till ett stort kommersiellt paket. Hon menar att variablerna inte är nya utan det är sättet som de är sammansatta på som gör en skillnad. Fokus

för TO ligger på värdeökning och hållbar förändring till skillnad från BPO vars främsta fokus ligger vid kortsiktiga kostnadsreduceringar och möjlighet att fokusera på kärnverksamhet. TO kan inte karaktäriseras av lättförståeliga processer och mätbara resultat och är ej heller begränsat till att enbart beröra icke-kärnprocesser utan sträcker sig över ett bredare område än så. För att förändring skall kunna ske är det viktigt att göra djupa och genomgående beteendeförändringar inom företaget. Modellen nedan tydliggör de skillnaderna som Linder har identifierat mellan det hon benämner konventionell outsourcing och Transformational Outsourcing.

Conventional Outsourcing	Transformational Outsourcing
◆ Tactical	◆ Strategic
◆ Operational focus	◆ Business focus
◆ Focus on cutting costs	◆ Focus on creating value
◆ Impose control	◆ Manage uncertainty
◆ Objective is to offload noncore functions	◆ Objective is a business change

(Goepfert, 2002)

Skillnaden mellan det Lindner kallar konventionell outsourcing och Transformational Outsourcing ligger enligt henne dels i syftet och avsikten, men också i implementeringen av tjänsten. Medan konventionell outsourcing främst genomförs på icke kärnverksamheter menar Linder att TO är applicerbar på både kärn- och icke kärnverksamheter.



(Linder, 2004)

Som tidigare nämnts definieras Transformational Outsourcing enligt initiativet. När företag inser att de saknar vissa kunskaper försöker man ofta komplettera dessa externt. Använder man sig av TO kan konsultföretaget genomföra de nödvändiga förändringarna som i sin tur skall leda till värdeökning (Linder 2004 vol.45). Linders triangulära modell ställer tre frågor, med hjälp av dessa kan man

identifiera initiativet till att välja TO. Frågorna uppmärksammar *vad* som outsourcas, *hur* det skall ske men framförallt svarar den på *varför* man väljer just TO.

En annan nyckelfaktor för att beskriva Transformational Outsourcing är takten i vilken förändringen sker. Skulle processen ta väldigt lång tid att bli synlig skulle den inte kallas *transformational* utan parametern hastighet är en viktig del av tjänsten. Transformation innebär att en stor förändring sker under en kort tid och man kan därför inte kalla något för TO om den inte relativt snart ger stora och betydande resultat (Linder 2004 vol 8).

Goepferts studie i IDCs regi påvisar att Transformational Outsourcing i högre grad används av företag som befinner sig på en föränderlig marknad än företag på stabilare marknader. Hon menar att det finns många orsaker till att TO har vuxit fram. Till skillnad från outsourcing som är taktisk och kostnadsreducerande beskriver hon TO som mer strategisk och värdeskapande. Medan man inom outsourcing minskar och skär ner bygger man vid TO upp och ökar verksamhetens potential (Goepfert, 2002).

4. Empiri

I denna del kommer vi att presentera den empiriska kunskap som vi har erhållit genom intervjuer med personer på konsultföretag och kundföretag. Förutom att i korthet beskriva företagen kommer vi att strukturera upp empirin utefter de intressanta aspekter vi funnit.

4.1 Företagspresentationer

4.1.1 Leverantörer

Det franska konsultföretaget **Capgemini** har över 60 000 anställda runt om i världen och av dem är 1500 lokaliserade i Sverige. År 2003 omsatte företaget 45,7 miljarder SEK och de är börsnoterade på Parisbörsen. Capgemini erbjuder tjänster inom technology, consulting och outsourcing (www.capgemini.se).

Accenture är ett av världens ledande konsultföretag med över 100 000 anställda i 48 länder varav 650 i Sverige. I Sverige omsatte man år 2003 1,2 miljarder SEK och totalt sett omsatte man 13,2 miljarder SEK i världen. Accenture är börsnoterade på New York Stock Exchange under namnet ACN. De tjänster de levererar återfinns, liksom hos Capgemini, huvudsakligen inom områdena technology, consulting och outsourcing (www.accenture.se).

4.1.2 Kundföretag

Mölnlycke Health Care AB är en av Europas ledande tillverkare och leverantör av sterila engångsprodukter för operation och sårvård. Företaget har omkring 4000 anställda och omsätter 4,5 miljarder SEK globalt. (<http://www.molnlycke.net>).

Sverigebaserade **Boss Media AB** är en av världens ledande leverantörer av innovativ e-gaming software. Företaget skapar individuella lösningar för spel- och vadslagningsföretag som vill förse sina kunder med ett dynamiskt utbud av interaktiva spel som kan användas med hjälp av datorer, mobiltelefoner och andra bärbara system (www.bossmedia.se).

4.2 Intervjusvar

Nedan följer en sammanställning av de fyra intervjuer som vi genomfört med leverantörsföretagen Accenture och Capgemini samt kundföretagen Mölnlycke Health Care AB och Boss Media AB. Vi har valt att strukturera empirin utifrån de aspekter som vi funnit vara mest utmärkande för TO.

4.2.1 TOs framväxt

Transformational Outsourcing har enligt leverantörerna vuxit fram på grund av att konkurrensen på marknaden blivit allt tuffare vilket har lett till att företag kontinuerligt tvingas förändra sig och utöka sina tjänster snabbare. Man menar att det finns två specifika drivare bakom tjänsten TOs framväxt. Dels identifierade konsultbranschen under den senaste lågkonjunkturen en ökad efterfrågan från kunderna av att i större utsträckning få ta del av konsultföretagens kunskaper och resurser inom konsultområdet. Den andra drivkraften bakom lanseringen av TO var att man ville öka konsultföretagens lönsamhet per affär. Genom att ta ett större ansvar för resultatet tar man även en större risk, och när denna riskfaktor är inblandad finns en större möjlighet att tjäna stora pengar. Initiativet till TO, menar man, kommer därmed från konsultbranschen.

Kundföretagen håller med om att en allt aggressivare marknad ställer högre krav på företagens prestation för att nå tillväxt. De båda undersökta kundföretagen befinner sig på en kundstyrd marknad som präglas av föränderlighet. Ökad flexibilitet i resursutnyttjandet, ökad försäljning samt långsiktig kostnadsreduktion anger kunderna därför vara några av de viktigaste målen, vilka TO skulle kunna leda till.

4.2.2 Initiativet

Till skillnad från outsourcing, där kostnadsreducering är det huvudsakliga skälet till att outsourca, är det ur ett kundperspektiv viktigast att vid TO nå förändring, flexibilitet samt värdeökning genom möjligheten att fokusera på kärnverksamheten. Initiativet till samarbetet beskrivs av kundföretagen som ett sätt att minska de pengar och människor som går åt till drift och underhåll. Ett av kundföretagen säger att en av anledningarna till att man valde TO var att man led av resursbrist. Genom en förändring och effektivisering av de utvalda processerna kan man minska resursåtgången. Man menar att det är onödigt att betala för att en tjänst bara ska fungera, det vill säga att det enbart ska ”lysa”. Målet är att verksamheten även ska förändras och förbättras.

En leverantör menar att när det gäller ett kundföretags initiativ till att välja Transformational Outsourcing som lösning befinner sig företaget oftast i en situation där de har en trasig process som behöver förbättras. Man kan också ha upptäckt att man gentemot sina konkurrenter har en kostnadsineffektiv process som behöver uppdateras. Kundföretaget står då inför valet att antingen på egen hand försöker förbättra verksamheten eller att outsourca den kostnadsineffektiva

processen till ett konsultföretag. I ett TO-kontrakt ser man dessutom en möjlighet att förändra processen vilket kan lösa problemen även på längre sikt. Företag som använder sig av denna typ av tjänst har många gånger genomgått ett uppköp där företagskulturerna kolliderar på ett sätt som leder till ineffektivitet. Istället för att själva försöka integrera företagskulturerna inom verksamhetsområdet där den trasiga processen befinner sig låter man ett konsultföretag ta över, förändra och effektivisera. En utomstående part kan även lättare se de kulturellerade problemen och är mer objektiva i sitt arbete.

Konsultföretagen menar att många kundföretag, vid traditionell outsourcing, ofta påpekat att leverantören inte är tillräckligt proaktiv, det vill säga att konsultföretaget inte på eget initiativ pekar på problem som skulle kunna effektiviseras. I ett outsourcingkontrakt finns det inget utrymme att genomföra sådana förändringar då det skulle kräva allt för mycket tid och pengar vilket drar ner lönsamheten för leverantörsföretaget. Dessa förväntningar och restriktioner har konsultbranschen tagit fasta på och arbetar med TO på ett mer proaktivt sätt gentemot sina kända kunder. En leverantör menar att man identifierar verksamheter som kunden skulle kunna spara pengar på och säger ”här kan ni spara pengar, låt oss göra det tillsammans”. Om kundföretaget då väljer att inte gå ut med en upphandling på marknaden kan de erbjudas ett lägre pris hos leverantören. Förloppet går på detta vis snabbare för båda parter då man slipper konkurrensmomentet med andra företag. Istället för att vänta på att en kund skall vända sig till dem skannar man alltså marknaden efter potentiella kunder som man anser sig ha möjlighet att på ett effektivt sätt förändra och tjäna pengar på.

4.2.3 Förändring

TO-leverantörerna menar att den stora aspekt som skiljer Transformational Outsourcing från outsourcing är att det ingår just en förändringsaspekt i den förstnämnda. Istället för att kontraktera om ett specifikt utförande kontrakterar om en effekt. Här kan man, enligt en leverantör, dra en parallell till ett läkarbesök. En läkare kan skriva ut en medicin som han eller hon tror skall få patienten frisk i utbyte mot en viss summa pengar, dock utan garanti. Detta skulle kunna liknas vid ett outsourcingkontrakt. Ett TO-kontrakt fungerar istället så att man betalar en större summa pengar till läkaren för att han eller hon skall garantera att man blir frisk vilket innebär att läkarens riskpremie blir större. Transformational Outsourcing är alltså dyrare att genomföra än vad outsourcing är.

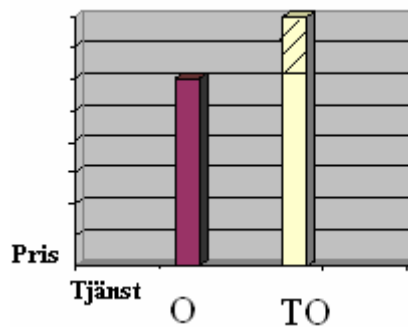
En leverantör anser att de viktigaste aspekterna i ett TO-kontrakt är att specificera vad som skall uppnås och till vilket pris samt hur och när tjänsten skall förändras och levereras. Det som huvudsakligen efterfrågats av kunderna vid outsourcingkontrakt är förändring. Detta ingår därför i TO och gör att kontraktet är annorlunda utformat. Bifogat till varje TO-kontrakt följer en förändrings- och förbättringsplan som inbegriper de förändringar som kunden måste ta beslut om och genomföra för att konsultföretaget skall kunna fullfölja sin plan.

En kund menar att det är just denna struktur och kunskap om processförändring som man betalar extra för och säger samtidigt att den viktigaste ingrediensen i TO är möjligheten till revision och revidering, det vill säga möjlighet till förändring.

En annan kund som tidigare haft en outsourcingrelation med sin nuvarande partner säger att den största skillnaden mellan ett vanligt outsourcingkontrakt och ett TO-kontrakt är att leverantören tar ett större ansvar och därmed en större risk och att det även är risken som man betalar extra för. TO-kontraktets utformning gör att leverantören måste hålla vad de lovar vilket sätter press på dem att prestera ett bra resultat. I ett outsourcingkontrakt finns ingen sådan garanti, då fungerar konsultföretaget mer som driftoperatörer. Samma kundföretag menar att den stora skillnaden med det nya TO-kontraktet är att leverantören tar mer ansvar för eventuella brister och merkostnader på fler områden. Resultatet mäts genom KPI (Key Performance Indicators) och om leverantören inte uppfyller kundens krav på prestation får leverantören betala för detta oavsett vem skulden ligger på. Graden av ansvar varierar dock från kontrakt till kontrakt.

4.2.4 Risk

Företrädarna för de båda konsultföretagen menar att ett TO-kontrakt fungerar så att leverantören till kunden fastställer ett fast pris. Först när omkostnaderna för den aktivitet som man övertagit är nere i nivå med det priset börjar konsultföretaget tjäna pengar. Kunden vet vilket pris man får betala för tjänsten och leverantören vet hur mycket de får betalt för densamma. Leverantörens risk ligger i att man inte med säkerhet kan veta om man kommer att lyckas sänka kostnaderna så mycket att man tjänar pengar på affären. Beräkningen av denna risk baseras bland annat på komplexitet och aggressivitet i servicenivåerna. En leverantör beskrev riskfördelningen vid Transformational Outsourcing med följande modell:

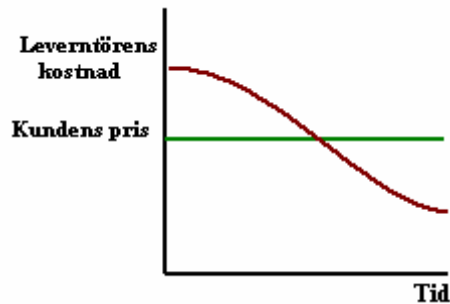


De båda staplarna visar hur mycket man får betala för outsourcing respektive Transformational Outsourcing. Den streckade delen på TO-stapeln utgör den extra andel som kunden får betala för tjänsten jämfört med outsourcing. Denna del utgör således den riskpremie som leverantören erhåller vid ett TO-kontrakt med anledning av att denne tar en större risk i och med det större resultatansvaret som råder jämfört med en outsourcingaffär. Ju mer konsultföretaget lyckas pressa kostnaderna för aktiviteten desto mer pengar tjänar man.

Att konsultföretaget skulle stå för hela risken vid ett TO-kontrakt är enligt konsultföretagen själva dock en sanning med modifikation. Den till varje TO-kontrakt bifogade förändrings- och förbättringsplanen är en specifikation av vem som är ansvarig under olika omständigheter. I händelse av att något skulle gå fel och då kunden inte har agerat enligt förändringsplanen står inte konsultföretaget för det uteblivna resultatet. Om kunden däremot fullföljt de kontrakterade förpliktelserna men det önskade resultatet trots detta uteblir är det leverantören

som får stå till svars. Förändrings- och förbättringsplanen utgör således ett viktigt övervakningsmoment även för kunden.

Leverantörerna berättar att man vid en TO-affär strävar efter att skriva kontrakt för så lång tid framöver som möjligt. Eftersom denna typ av affär kräver en stor investering i början och inte blir lönsam för leverantören förrän efter en tid ger en längre bindningstid större möjlighet att pressa kostnaderna i så stor utsträckning att vinstmarginalen bli maximal. Detta illustreras genom följande modell:



Kurvan visar hur leverantörens kostnad sjunker med tiden. Kundens pris är däremot konstant.

Oftast vill dock inte kunden binda upp sig för länge för att kunna vara flexibel och bibehålla möjligheten att byta leverantör om de inte skulle vara nöjda med samarbetet.

4.2.5 Kärnverksamheter

På frågan om huruvida TO utförs på processer nära kärnverksamheter förklarar ett kundföretag att de aktiviteter man väljer att genomföra TO på är skilda från företagets kärnkompetenser och väljer istället att kalla dem för affärskritiska affärsprocesser utan vilka företaget inte skulle klara sig. På grund av graden av föränderlighet på marknaden måste kundföretaget hela tiden finna sätt att utveckla och förbättra denna typ av verksamheter. Ett samarbete med ett konsultföretag kan därför bidra till att man stärker strategiskt viktiga kompetenser och ett kundföretag menar att samarbetet därför indirekt kan leda till utvecklandet av nya kärnkompetenser.

En av leverantörerna menar dock att de ogärna talar om kärn- eller icke kärnverksamhet utan vill istället diskutera huruvida en process skapar aktieägarvärde eller inte. Målet med de processer man väljer att transformera genom TO är att öka värdet för hela företaget och därför räknas dessa som kritiska verksamheter. När förändringsarbetet sedan är klart och processen fungerar bättre och mer kostnadseffektivt än innan finns det olika vägar som kundföretaget kan välja att ta. I vissa fall tar kunden tillbaka processen men ofta väljer man att låta konsultföretaget ansvara för driften några år framöver. Att leverantören genomfört förändringarna i processen innebär dock inte nödvändigtvis att de får behålla ansvaret för driften utan man tävlar återigen med sina konkurrenter om det nya

kontraktet genom en ny upphandling. Man menar dock att det mest effektiva är att leverantören behåller driftansvaret då den omvandlade processen är anpassad efter deras egna modeller.

4.2.6 Relationen mellan kund och leverantör

På grund av att det ingår en förändringsaspekt i TO som kan påverka hela företaget kan beslutet om att underteckna ett sådant kontrakt endast tas av ledningen. Då beslutet tas på högsta nivå krävs ytterligare interaktion mellan parterna. En leverantör talar om governancemodellen när det gäller kommunikationen. Det innebär att de högst beslutande intressenterna i de bägge företagen först talar med varandra och fattar ett beslut. Man åker kanske på en resa tillsammans för att skapa en bra relation. Därefter träffas den verkställande personalen, det vill säga att de konsulter som skall utföra arbetet möter personalen inom den problemfyllda delen av kundföretagets verksamhet. I det tredje steget kommunicerar man med all arbetsstyrka som direkt eller indirekt påverkas av förändringarna. Detta menar man inte är något komplicerat, utan ett arbete som konsulterna tidigare utfört inom outsourcing. Den största skillnaden här ligger i att ledningen nu är inblandad.

Eftersom ett TO-kontrakt syftar till utveckling och transformation präglas relationen således av ett närmare och djupare samarbete mellan kund och leverantör. Ett av kundföretagen berättar att man frekvent använder sig av konsultföretag men att tidigare kontrakt inte har påverkat bolagets sätt att arbeta internt. Nu beskrivs ansvarförhållandet mellan kund och leverantören som delat, beställaransvaret ligger hos kunden medan koordinerings- och utföraransvaret ligger hos leverantören. Transformational Outsourcing innebär således att fler enheter är involverade, projekten blir större och komplexiteten växer. Dessutom ökar behovet av fler och bättre relationer vilket gör att fler människor blir inblandade. Processerna som transformeras integrerar mer med varandra och det krävs mer av såväl kundföretag som leverantör. Kundföretagen menar därför att relationen är mycket nära.

Ett av kundföretagen har ingått ett nytt avtal med sin leverantör vilket har medfört att kundföretaget outsourcar långt över hälften av sin IT-verksamhet. Förändringsaspekten har lett till att samarbetet nu fördjupats då kund såväl som leverantör bär ansvar för träning och utbildning av personalen på båda företagen. De har även öppnat dörrarna för gränslös överflyttning av personal i framtiden. De nya förutsättningarna gör enligt kunden att de inte ser förhållandet som en vanlig kund-leverantörsrelation. Den utpräglade graden av närhet i samarbetet anser man vara bra för relationen då leverantören av tjänsten måste ta större ansvar för funktionalitet än vid outsourcing eftersom man kontrakterar om en effekt snarare än en lösning. Som vi redan talat om samarbetar man vid TO-affärer även kring processer som är mer strategiskt viktiga för kundföretaget i och med att de ligger närmare kärnverksamheten. På grund av det nära samarbetet mellan kund och leverantör kan man i vissa avseenden klassa TO-samarbetet som form av partnerskap.

4.2.7 Val av leverantör

När ett kundföretag väljer sin partner finns det flera faktorer som spelar in. För att få tag på den bästa lösningen går företaget som är i behov av en förändring ut med en upphandling som konsulterna konkurrerar om. På så sätt kan man välja den lösning som passar bäst för företaget. En kund menar att en avgörande faktor vid leverantörsvalet var, förutom lösningen i sig, att leverantören hade ett stort globalt nätverk som man ansåg sig kunna dra nytta av vid en relation. Ytterligare en aspekt som för kunden spelar en stor roll vid valet av leverantör är priset. I begreppet billigast, menar ett kundföretag, lägger man värde för pengarna i meningen kvalitet, performance samt relationen kvalitet/prestation, det vill säga att man väljer det alternativ som i slutändan genererar bäst resultat i förhållande till insatsen.

Leverantörerna menar att man ofta genomför TO med kundföretag som man haft en relativt långvarig relation med och som man känner väl. Ett tidigare lyckat samarbete brukar även skapa förtroende och vikten av att hysa förtroende för sin affärspartner är ömsesidigt då förtroende parterna emellan kan förenkla kontraktsförhandlingarna som annars riskerar att bli mycket långa och komplexa. När konkurrensen ökar på marknaden krävs det från leverantörens sida att man engagerar sig i kunden på ett mer personligt plan för att upprätta ett sådant förtroendeförhållande. Det är även viktigt att bygga förtroende och kompetens på båda sidor då leverantören inte vill riskera att ta sig an ett kundföretag som man inte hyser stor tillit till. Även ett av kundföretagen anger att kännedomen mellan dem och leverantören var en stor anledning till varför avtalet gick till samma leverantör igen. Den tidigare leverantören var dessutom villig att ta större risker för kunden än resterande leverantörer.

4.2.8 Personalhantering

Som tidigare sagts vänder sig gärna företag, som genomgått uppköp och behöver genomföra stora förändringar, till ett konsultföretag. En av anledningarna till detta är också att man är rädd för att behöva ta konsekvenserna av att avskeda någon. Lämnar man över verksamheten till en tredje part är det denna som måste ta beslut om och genomföra varslandet av överbliven personal. Det finns därmed en risk att personalen är negativt inställd till konsultföretaget. En leverantör menar att man idag ofta skyller på att personal i låglöneländerna övertar svenska arbetstillfällen.

För att förändringsprocessen skall fungera lättare är det därmed viktigt att man i ett tidigt skede skapar en förståelse för varför det är viktigt att genomföra förändringar, helst redan innan kontraktet är påskrivet. Ett knep är att man förklarar för nyckelpersoner att han eller hon inte kommer att bli påverkade av förändringarna utan är garanterad fortsatt anställning. Dessa personer är då mer positivt inställda till förändringarna. Gällande den personal som man måste avskeda har konsultföretag stor erfarenhet och psykologiskt kunnande för att kunna hantera dessa situationer på bästa möjliga sätt. I alla avseenden är det hur som helst av stor vikt att man har en tydlig och öppen kommunikation. När det kommer till frågan om att ta vara på personalen menar leverantören att det finns

konsultföretag som går så långt att de garanterar sina kunder att ingen kommer att förlora sitt arbete. I vissa fall kan detta leda till att dessa konsultföretag måste avskeda sin egen personal för att ge plats åt kundföretagens avskedade personal.

Även kundföretagen arbetar med att undvika att oroa personalen och ofta jobbar man aktivt för att behålla personal. Vid förändringar och oroligheter blir det ofta så att de som är bäst utbildade och mest drivna lämnar först och söker nya jobb. De som däremot har mindre och sämre utbildning, är äldre eller av andra anledningar har svårt att få ett nytt jobb stannar kvar. Det kan vara svårt för företaget att själva hantera det här problemet men för en extern part kan de nödvändiga förändringarna och uppsägningarna vara lättare att genomföra. På det sättet kan TO vara ett sätt för företagen att undvika att själva ta tag i uppsägningar och andra problem. I vissa fall är det inkluderat i kontraktet vilka som får stanna kvar och vilka som får gå men i andra kontrakt fall är detta exkluderat.

4.2.9 TOs framtid

TOs framtid förväntas av leverantörerna bli ljus. Ökad global konkurrens skapar en allt mer osäker marknad där flexibilitet premieras vilket ställer krav på företagen att kontinuerligt se över sina verksamheter och genomföra förändringar. Efterfrågan på en förändrande lösning och den nya kontraktsformen gör att leverantören får mer betalt samtidigt som kundföretaget får en bättre garanti på att det efterfrågade resultatet uppnås.

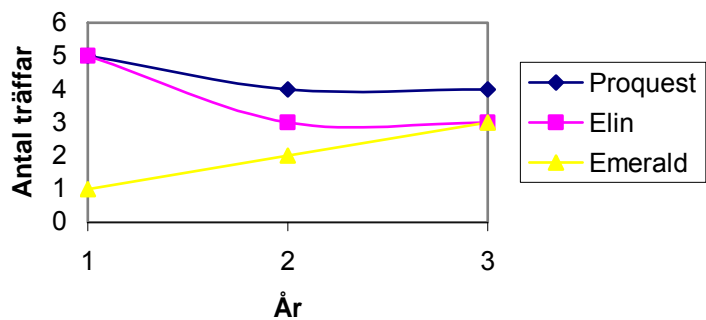
Idag genomför man Transformational Outsourcing till största delen på IT-verksamheter. Om ungefär fem till sex år förutspår dock en leverantör att TO i allt större utsträckning kommer att genomföras på andra affärsprocesser som exempelvis HR, inköp och redovisning. IT-processerna flyttar man idag gärna delar av till Indien och andra låglöneländer med stort tekniskt kunnande eftersom kostnaden för utfört arbetet är billigare där än i Sverige. Tio år fram i tiden tror man dock att Indien kommer att bli för dyrt. Istället kommer konsultföretagen att utveckla metoder inom företagen som innebär att man på ett enkelt sätt kan uppfylla krav om lägsta pris genom att ständigt omplacera verksamheter till det land som för tillfället räknas som det billigaste låglönelandet. Gällande IT tror man även att minskningen i antal arbetstillfällen snarare kommer att bero på att verksamheten automatiseras.

Samtidigt säger en leverantör att konsultbranschens tjänster, däribland TO, har lite av en ”sellingpitch” över sig, det vill säga att det går mode i dem. Begreppen bör tas med en nypa salt och leverantören påstår vidare att ”vi måste ju liksom alltid ha några nya begrepp, annars tycker kunden att vi är mossiga”.

4.3 Kartläggning av sökträffar på TO-artiklar

För att ytterligare tydliggöra att TO är en ny tjänst har vi valt att genomföra en kartläggning av antalet artiklar som producerats om ämnet. Vi valde att se hur många träffar vi fick när vi sökte på Transformational Outsourcing och använde oss av sökmotorerna Elin, Emerald och Proquest (Elin – Lunds Universitets

artikelsök, Emerald – MCB University Press, Proquest – En ledande förläggare av informationslösninar inom utbildning). Sökningarna i respektive sökmotorer påbörjades år 1998 och slutade år 2004 och de uppnådda resultaten speglade våra förningar. De första artiklarna vi fann om Transformational Outsourcing skrevs år 2002 och påföljande år har ett fåtal artiklar publicerats.



5. Analys

Analysen ligger till grund för de slutsatser som vi kommer att dra i påföljande kapitel. Genom att relatera det empiriska materialet om Transformational Outsourcing till teorin vill vi tydliggöra vissa skillnader och likheter med outsourcing samtidigt som vi diskuterar tjänstens livscykel utifrån den i teorin presenterade artikeln av Gill & Whittle.

5.1 TOs framväxt

Enligt leverantörerna av TO finns det två drivare bakom framväxten av Transformational Outsourcing. Dels identifierade konsultbranschen under den senaste lågkonjunkturen en ökad efterfrågan från kunderna av att få ta större del av konsultföretagens kunskaper och resurser inom konsultområdet. Den andra drivkraften bakom TO var att man ville öka konsultföretagens lönsamhet per affär.

Enligt Gill & Whittle har konsultbranschen blivit alltmer marknadsstyrd vilket ökar pressen på att ständigt leverera nya tjänster som kan lösa företagets managementproblem. Den ökade konkurrensen inom branschen ställer också krav på konsultbolagen att öka sin vinst för att kunna överleva. Enligt leverantörernas vittnesmål om att utvecklingen av TO som tjänst delvis berodde på efterfrågan från kunden att vara mer proaktiva finns det fog att anta att TO kommer att följa övriga konsulttjänsters livscykel. Genom att med TO ta en större risk finns här möjligheten att tjäna mer per affär.

Gill & Whittle skriver att en konsulttjänsts födelsestadium präglas av att ett koncept utvecklas och tas emot med stor entusiasm. I tillväxtfasen växer sig begreppet starkare samtidigt som kritiken lyser med sin frånvaro. I detta stadium får även tjänsten en förkortning. Det finns flera aspekter som tyder på att TO befinner sig i denna fas. Trots att konsultföretagen i liten utsträckning har varierande namn på tjänsten är TO, Transformational Outsourcing, det mest använda begreppet. Man kan därför säga att tjänsten redan fått sin förkortning. I den begränsade litteratur som vi fann när vi genomförde vår sökning efter TO-artiklar finner man i stort sett ingen kritik mot ämnet vilket utgör ytterligare ett belegg för att TO befinner sig i tillväxtfasen. Avsaknaden av kritik i dessa artiklar kan man anta beror på att de antingen är skrivna av någon som är anställd på ett konsultföretag eller av företag som är sponsrade av konsultbranschen vilket även påvisar avsaknaden av en uteslutande akademisk granskning av tjänsten.

5.2 Initiativet

De frågor som ställs i Linders triangulära modell; *vad* som outsourcas genom TO, *hur* det skall ske och framförallt *varför* man väljer just TO är rimliga frågor för företaget att ställa sig när man skall avgöra om TO är rätt lösning på ett problem. De båda undersökta företagens svar på dessa frågor överensstämmer med de svar som modellen anger vara typiska svar från företag som bör använda sig av TO.

Här överensstämmer tidigare forskning om TO med de empiriska data vi har tagit del av. Den litteratur som finns handlar mycket om hur man identifierar behovet av TO men talar mindre om vad som i praktiken skiljer TO från de typer av outsourcing som existerar idag. Nedan kommer vi att peka på skillnader mellan verktygen för att sedan kunna dra slutsatser kring vad som karaktäriserar TO.

I teorin presenterades olika motiv till varför man väljer att outsourca vissa av företagets aktiviteter. Kostnadsreduktion, frigörande av kapital samt flexibilitet är några av de mål man vill uppnå. Vad det gäller initiativet till att välja TO nämner ett av kundföretagen att man genom en intensiv och omfattande förändring ville uppnå ett ökat värde på, och sänkta kostnader för, sina IT-funktioner. Det andra kundföretaget nämner långsiktig kostnadsreduktion, ökad försäljning samt flexibilitet i resursutnyttjandet som främsta anledningar till att välja TO. Trots att flera av anledningarna till att man väljer att genomföra Transformational Outsourcing även anges som anledningar till att välja outsourcing finns det alltid åtminstone ett ytterligare skäl till varför TO valdes framför outsourcing. Initiativen kostnadsreduktion på lång sikt samt önskan om ökat värde och försäljning tyder på att TO alltid används i strategiskt syfte. Detta stämmer överens med Goepferts definition av TO som ett strategiskt verktyg. Teorin menar dock att outsourcing kan vara både strategisk och taktisk. Skillnaden mellan TO och outsourcing blir då att TO *i samtliga fall* är strategisk medan outsourcing *kan* vara strategisk.

Den stora skillnaden i initiativet till att outsourca eller till att genomföra Transformational Outsourcing ligger dock i förändringsaspekten. För att kunna koncentrera frigjord tid och kapital till andra verksamheter inom företaget är objektivet med outsourcing ofta att ”bli av” med en funktion vilket aldrig är syftet med TO. Vill man enbart ”bli av” med en funktion finns det ingen anledning att spendera tid och energi och ekonomiska resurser utöver de nödvändiga på att förvandla denna aktivitet till att bli bättre och för att denna skall kunna öka företagets värde.

Förändringsaspekten är alltså viktig i flera avseenden. Som en leverantör säger löser kundföretagen inte nödvändigtvis det grundläggande problemet genom att outsourca en kostnadsineffektiv aktivitet. Fungerar verksamheten illa till följd av oduglig arbetsinsats är kanske inte outsourcing det bästa alternativet. Genom TO tillåter man istället en utomstående och mer erfaren part att avgöra vad som är bäst för företaget. På så sätt finns en möjlighet att man skapar värde i den existerande verksamheten vilket i sin tur kan innebära att man inte behöver genomföra exempelvis planerade nyinvesteringar på andra håll.

Återigen kan vi stödja Goepferts antagande om att outsourcing främst syftar till att kapa kostnader medan TO fokuserar på att öka värdet. Detta påstående kan man även understryka genom det faktum att TO kostar mer än vad traditionell outsourcing gör. Hade man enbart fokuserat på kostnadsfrågan hade inte TO varit ett alternativ, därmed inte sagt att kostnaden inte spelar roll. Har man enbart haft upplösning av kapital som mål är TO förmodligen inte heller det bästa alternativet. Då TO är dyrare än outsourcing krävs det att man vill uppnå något mer än det som outsourcing kan leda till.

Trots att TO är dyrare än outsourcing gäller alltså transaktionskostnadsteoriens antagande om att man inte bör genomföra TO om $HK < MP + TK$. Trots att målet är att förändra så är kostnadsreduktion trots allt en viktig aspekt för TO. Kundföretagen menar att man självklart vill välja det billigaste alternativet, men med billigast menar man relationen mellan priset och prestationen. TO ses alltså av kunden som ett billigare alternativ då man får ut mest av de investerade pengarna.

5.3 Risk

Skillnader mellan outsourcing och Transformational Outsourcing återfinns även i kontraktets utformning. Då man vid TO kontrakterar om en effekt snarare än en metod innebär det att kunden får en bättre garanti på att det faktiskt kommer att ske en förändring och förbättring av den valda verksamheten. Istället för att betala för att ett konsultföretag skall utföra en viss arbetsinsats är kontraktet alltså så utformat att man betalar för att konsultföretaget skall uppnå ett resultat. En leverantörs parallell till en läkares arbetsätt är användbar för att bättre förstå. Tidigare har man betalat för att ett visst arbete skall utföras, detta kan liknas vid att betala en läkare för att han eller hon skall skriva ut ett läkemedel mot en viss sjukdom. Betalningen av arbetet i ett TO-kontrakt sker genom att kunden betalar en fast avgift till konsultföretaget för att detta skall uppnå en i förväg fastställd effekt på verksamheten. Detta är enligt leverantören som att betala en läkare för att han eller hon skall garantera att du blir frisk. Detta sätt att kontraktera och betala för en tjänst innebär att kunden kan ställa större krav på att konsultföretaget verkligen levererar det som de har sagt att de skall uppnå. Risken minskar således för kunden då konsultföretaget får stå för eventuella ytterligare kostnader och oförutsedda hinder. Vid outsourcing då kunden själv har valt den använda metoden för att uppnå kostnadsreduktion bär företaget själva hela risken om metoden visar sig vara misslyckad.

I vissa fall kan faktisk vanlig outsourcing av en aktivitet i slutändan kosta mer än vad det kostade företaget att själva driva den internt. Detta på grund av oförutsedda kostnader som man inte kontrakterat om eller kostnader för att outsourcingen inte fungerade så effektivt som man hoppats på. Vikten av att skapa ett tydligt kontrakt i vilket man på ett så omfattande sätt som möjligt kommer överens om vem som skall stå för vilka kostnader är därmed överhängande. Vid TO-kontrakt bifogas en förändrings- och förbättringsplan som innehåller de åtgärder kunden måste vidta för att leverantören skall kunna fullfölja sin plan för att uppnå förändringarna. Detta kan ses som ett komplement till grundkontraktet för att undvika missförstånd och oförutsedda händelser. TO-kontrakt kan därmed ses som mer precisa än outsourcingkontrakt. Kontraktet innebär även en säkerhet för kunden. Uppfyller man de krav som ställs i förändringsplanen till punkt och pricka behöver man inte oroa sig för att ett misslyckande leder till oväntade kostnader.

Leverantörens risk i ett TO-kontrakt ökar alltså i och med att man garanterar kunden ett resultat. För att konsultföretaget skall vara beredd att ta en sådan risk krävs dock att man har bra översikt över vad som måste göras och veta att man har resurserna till att genomföra detta. Således krävs det i ett TO-kontrakt mer av

konsultföretaget. Istället för att leverantören ser detta som något dåligt ser man det som ett tillfälle att tjäna mer pengar på affären jämfört med outsourcing. Den tilltagande risken jämfört med ett vanligt outsourcingkontrakt gör att konsultföretaget måste skydda sig mot eventuella felmarginaler i beräkningar samt oförutsägbara hinder. En högre riskpremie krävs således för att man skall anta en sådan utmaning. Den högre risken innebär också att det finns en större möjlighet att ta ut ett högt pris för tjänsten vilket i sin tur innebär att konsultföretagen kan komma skapa en större vinst. Kontraktet är således mer incitamentsbaserat vid TO-affärer än vid outsourcingaffärer. Att leverantören står för all risk är dock enligt en av leverantörerna en sanning med modifikation då förändrings- och förbättringsplanen även ställer prestationskrav på kunden för att konsultbolagen skall ha en möjlighet att uppfylla det ställda målen.

5.4 Flexibilitet

Det finns främst två aspekter att notera gällande skillnaden i flexibilitet mellan outsourcing och TO. Leverantörerna menar att TO gör kundföretaget mer flexibelt vilket även Goepfert och Linder menar. Efter att ett företag genomgått de förändringar som en TO-affär medför är meningen att företaget ska bli mer flexibelt och kapabelt att hantera marknadens förändringstakt och konkurrensintensionen på ett bättre sätt än tidigare. Vid en outsourcingaffär blir företaget snarare mer flexibelt eftersom man, genom att lägga ut driften på en annan part, slipper att engagera sig i enheten och får därför mer resurser till att koncentrera sig på kärnverksamheten.

Att ingå ett TO-kontrakt innebär dock att kundföretaget binder upp sig för en lång tid framöver. Om det skulle vara så att man trots efterforskningar och förberedelser inte är nöjd med samarbetet är man bunden till kontraktet den tid det löper. När ett förändringsarbete genomförs kan det dessutom vara svårt att göra om enheter som förändrats om man inte skulle vara nöjd med dem. På det sättet kan TO-kontraktet göra att man tvärtom blir mindre flexibel.

Kontrollen kan vid outsourcing förloras något till förmån för flexibiliteten. Detta eftersom enheten lämnas ut till en annan part och drivs vid sidan om kundföretaget. Vid TO däremot, om kunden är nöjd med förändringar och det arbete som konsultföretaget utfört, behöver inte kontrollen gå förlorad. Detta eftersom målen sätts av parterna tillsammans och för att man arbetar utefter den plan som utarbetats gemensamt. Även om konsultföretaget genomför förändringarna med relativt fria tyglar får kundföretaget en förändrad enhet, enligt sina önskemål, som man fortfarande har kvar kontrollen över.

5.5 Vem väljer TO?

Gällande de företag som väljer att använda sig av TO har två typer identifierats. Företag som har genomgått ett uppköp eller ett samgående liksom välfungerande företag vilka opererar på en föränderlig marknad och som vill öka sitt värde ytterligare. Denna typ av välfungerande företag utgår ifrån ett större tidsperspektiv då man ser en möjlighet att på längre sikt skapa ett ökat värde hos

en viss aktivitet. Denna typ av företag befinner sig ofta på en föränderlig marknad. Innan en av de studerade kunderna valde att köpa in tjänsten TO fungerade verksamheten bra men man ville ändå minska kostnaderna ytterligare för de berörda IT-funktionerna samtidigt som man önskade effektivisera verksamheten på ett sätt som skapar ett större värde för hela företaget, menar en av kunderna.

Det är alltså i mångt och mycket samma sorts företag som väljer strategisk outsourcing och TO som verktyg då även outsourcing är mest vanligt bland företag på en föränderlig marknad. Företag som av strategiska skäl väljer att outsource kan därför antas vara mer benägna att även använda sig av TO framför företag som genomför taktisk outsourcing. Strategisk outsourcing genomförs liksom TO av företag som har en relativt stabil ekonomi då det främsta syftet inte är kostnadsreduktion utan kanske en möjlighet att fokusera på kärnverksamheterna. Taktisk outsourcing däremot är ofta något som företag vid dålig ekonomisk hälsa genomför. Då TO alltid genomförs av strategiska skäl kan man säga att det uteslutande är relativt rika företag som använder sig av tjänsten till skillnad från outsourcing som ofta används av företag i dålig ekonomisk kondition.

5.6 Vilka aktiviteter genomförs TO på?

Enligt Prahalad & Hamels resonemang är det viktigt för företagen att vara väl medvetna om sina kärnkompetenser för att undvika att riskera att gå miste om kunskap som tagit lång tid att bygga upp och utveckla och som inte minst är kritisk för företagets långsiktiga strategi. Denna risk kan förebyggas genom en förståelse för kärnkompetenstänkandet samt en hög grad av kontroll. Relaterar man resultatet av våra intervjuer kring vilka aktiviteter som outsourceas genom TO med Long & Vickers-Kocks modell med kärnkompetensen i mitten, kan man säga att de aktiviteter som huvudsakligen outsourceas genom TO sträcker sig längre in mot kärnan än vid outsourcing. Medan man vid outsourcing ofta talar om outsourcing utav perifera och avskiljbara aktiviteter går man vid TO, enligt leverantörerna, alltså djupare än så. En utav leverantörerna menar att det är just möjligheten att inte bara outsource perifera verksamheter, utan även för företaget kritiska aktiviteter som är distinkt för TO.

Även enligt Linder är det vid Transformational Outsourcing möjligt att outsource aktiviteter som ligger närmare kärnverksamheterna då tjänsten syftar till att förändra och förbättra aktiviteten på ett sådant sätt att kärnverksamhetens värde ökar. Man kan därför anta att det vid TO liksom vid outsourcing är viktigt att känna till sina kärnkompetenser. En leverantör som tar avstånd från kärnkompetenstänkandet menar dock att det avgörande istället är huruvida en process skapar aktieägarvärde eller inte. Denna uppfattning kan liknas vid Axelssons åsikt att en aktivitet eller kompetens kan vara värdefull och av strategisk vikt för företaget utan att för den skull klassas som en kärnkompetens. Då målet med TO är att förbättra den utvalda aktiviteten för att denna skall leda till ett ökat värde för företaget bör man alltså med TO outsource endast strategiskt viktiga aktiviteter. Detta antagande stämmer överens med de undersökta kundföretagen vars aktiviteter som TO genomförs på inte klassas som

kärnverksamheter, däremot menar de att aktiviteterna är strategiskt viktiga för företaget.

Att aktiviteterna är viktiga innebär alltså att de vill förbättra och effektivisera dessa aktiviteter för att uppnå önskemål om bland annat värdeökning och långsiktig kostnadsreduktion. Att TO genomförs på enbart på strategiskt viktiga aktiviteter stöds även av Goepfert. Outsourcing, till skillnad från TO, genomförs däremot ofta av perifera aktiviteter, exempelvis vid offensiv outsourcing. Outsourcing kan förvisso också genomföras på strategiskt viktiga funktioner, men skillnaden mellan TO och outsourcing är att TO *i samtliga fall* utförs på strategiskt viktiga aktiviteter inom företaget och att outsourcing av sådana funktioner *kan ske*.

Att man vid Transformational Outsourcing kan skapa nya kärnkompetenser var något som ett kundföretag var övertygad om. Man menade att konsultföretagets specialkompetens tillsammans med frigjort kapital och ny ökad fokus på förändring kan leda till skapandet av nya och förbättrade kompetenser som skulle kunna ligga till grund för framtida kärnkompetenser. TO syftar därmed till att stödja befintliga och utveckla nya kärnkompetenser.

5.7 Relationen mellan kund och leverantör

På grund av att det finns en förändrings- och förbättringsplan bifogat till varje TO-kontrakt, som bygger på att båda parter uppfyller vissa krav, präglas TO-samarbetet av en mer nära relation än samarbetet i ett outsourcingförhållande. Detta gör bindningarna mellan kund och leverantör i ett TO-samarbete blir fler och starkare än vid outsourcing. De bindningar som finns mellan kund och leverantör i en outsourcingrelation, där man exempelvis har lagt ut produktion av en standardiserad produkt på en extern leverantör, ser annorlunda ut än de bindningar som finns mellan leverantör och kund i ett TO-samarbete.

Medan *tidsmässiga* samt *ekonomiska och juridiska bindningar* är mycket centrala vid outsourcing spelar *kunskapsmässiga* och *sociala bindningar* en större roll vid Transformational Outsourcing. Ingår den outsource standardiserade produkten i tillverkanget av en mer komplex vara är det av stor vikt att man tidsmässigt samordnar leveranserna av produkten. De ekonomiska avtalen är också centrala vid outsourcing då avtalet som anger fastställt pris per produkt samt extra avgifter vid förändringar i kvantitet i mångt och mycket avgör hur relationen ser ut.

Även om de ekonomiska och juridiska avtalen mellan parterna i ett TO-kontrakt är viktiga präglar de inte i samma grad TO-relationens utseende som andra bindningar gör. Förändringsaspekten innebär att den kunskapsmässiga bindningen istället får en viktigare roll. Stor kännedom om kundföretaget är avgörande för att leverantören skall kunna utveckla en effektiv förändrings- och förbättringsplan. Vid det enklare outsourcingkontraktet är den kunskapsmässiga bindningen inte lika stark då leverantörens kunskap om kundföretaget inte spelar en stor roll utan ofta räcker det med att man vet att leverantören har kunskap om den tillverkade produkten. Detta resonemang stärks av att en av de avgörande anledningarna vid ett kundföretags val av leverantör var just att man tidigare kände till varandra.

Man litade således på att konsultbolaget hade den nödvändiga kunskapen om företaget som krävdes för att kunna genomföra nödvändiga förändringar

Som kundföretagen vittnat om under intervjuerna är de sociala bindningarna på alla nivåer viktiga. Governancemodellen som ett konsultföretag menade att man använde sig av för att upprätta sociala kontakter på flera nivåer tyder på att bindningar på många håll är viktiga i ett TO-samarbete. Vid outsourcing kan det ofta räcka med att en eller ett par anställda fungerar som kontaktpersoner till leverantören då detaljerna i relationen är fastställda i kontraktet. I en förändringssituation krävs det mer interaktion mellan parterna då leverantören inte kan prestera utan att kunden vidtar nödvändiga åtgärder och vise versa. Således krävs en kontinuerlig interaktion och diskussion mellan parterna i ett TO-samarbete som saknas i många outsourcingrelationer.

Nätverksteorin poängterar betydelsen av att vårda sina relationer vilket även gäller för TO-relationen där det krävs ett gemensamt beslutsfattande mellan kund och leverantör. För att de sociala bindningarna skall fungera på ett bra sätt är det därför av stor vikt att man har ett stort förtroende för varandra. En leverantör menar att behovet av ett ömsesidigt förtroende mellan leverantören och kunden vid ett TO-samarbete är viktigt. Även vid outsourcingrelationer spelar förtroende en stor roll men vikten av förtroende för TO-partnern bygger i mångt och mycket på att nya förutsättningar än tidigare. Enligt en kund ser exempelvis förhållandet inte ser ut som en vanlig kund-leverantörsrelation utan präglas mer av ett partnerskap. Förändringsaspekten har alltså lett till att samarbetet fördjupats och vikten av förtroende ökat i jämförelse med en outsourcingrelation

I teorin presenterades tre typer av förtroende som är viktiga vid en outsourcingrelation; *contractual trust*, *competence trust* och *goodwill trust*. Förutom ett grundläggande *contractual trust* är förtroendet för att leverantören har den nödvändiga kompetensen att fullfölja sina åtaganden ännu viktigare vid en outsourcingrelation än vid Transformational Outsourcing. Som vi redan nämnt måste TO-kunden även känna förtroende för att leverantören besitter den nödvändiga kunskapen om kundföretaget som krävs för att säkerställa att man har utarbetat en förändringsplan som baseras på det individuella kundföretagets styrkor och svagheter. Goodwilltrust kan man därför anta är viktigare vid TO än vid outsourcing. Då den nuvarande TO-relationen enligt ett kundföretag inleddes delvis på grund av att man tidigare samarbetat med just den leverantören kan man anta att konsultföretaget genom tidigare positiva prestationer byggt upp goodwill hos kunden.

5.8 Personalhantering

Den organisatoriska tröghet och skepsis mot förändringar som återfinns inom många organisationer kan vara svår att övervinna. Därför arbetar både konsultföretag och kundföretag aktivt med att försöka överbygga detta hinder vid både outsourcing och TO. De intervjuade leverantörerna av TO poängterar vikten av att integrera och engagera personalen vid outsourcingaffärer för att underlätta arbetet och pekar på utvecklade tekniker för detta som man även använder sig av

vid TO. Kundföretagen vidtar också åtgärder i form av information om förändringarna och om konsultföretagens arbete och vikten av detta.

Vikten av att ta hänsyn till personalen när man genomför de förändringar som en TO-affär för med sig är vitalt för att undvika att personalfrågan blir ett stort problem. Mycket personal berörs vid outsourcing såväl som vid Transformational Outsourcing. Skillnaden är att förändringarna som ingår i TO gör att fler enheter påverkas och arbetet blir mer omfattande, därmed blir även fler människor berörda vid TO-kontrakt. Förändringsarbetet gör dessutom personalfrågan ännu viktigare på grund av att personalen berörs på ett djupare sätt. Ofta kräver förändringarna till exempel att personalen måste utbildas. Detta moment är inte lika vanligt förekommande vid outsourcing då den personal som eventuellt överflyttas fortfarande har samma sysselsättning som tidigare.

Vid outsourcing händer det även att leverantören måste avskeda stora delar av personalen. Konsultföretagen har utarbetade processer även för detta och har stor vana av att säga upp anställda. Att konsultföretaget tar ansvar för varslandet av personal kan ibland utgöra en av anledningarna till att företag väljer att outsource; på så sätt slipper nämligen företaget att på egen hand avskeda personal. Att det är konsultföretagen som vid ett TO-kontrakt är ansvarig för varslandet kan förvisso ses som en positiv effekt men detta är aldrig, enligt vår erfarenhet, en av huvudanledningarna till att man väljer att genomföra Transformational Outsourcing.

6. Slutsatser

Utifrån den teoretiska och empiriska kunskap som vi har tillgodogjort oss under studiens förlopp har vi nått vissa slutsatser som återfinns i detta kapitel. Våra slutledningar baseras på den diskussion som förs i analysen.

6.1 Vad karaktäriserar TO?

Geopferts identifierade skillnader mellan konventionell outsourcing och Transformational Outsourcing som presenterades i teoridelen vill vi i viss utsträckning hålla med om. Däremot tycker vi att författaren drar en alltför skarp gräns mellan vad som är TO och vad som är outsourcing. Exempelvis menar hon att outsourcing är taktisk medan TO är strategisk. Vi tycker oss istället kunna dra slutsatsen att TO alltid är strategisk medan outsourcing oftast är taktisk men i vissa fall strategisk. Den övergripande slutsatsen som vi har kommit fram till under studiens gång är att TO innefattar allt som outsourcing innebär, men att TO innehåller fler aspekter och är mer djupgående i flera avseenden. Konsultföretagen har skapat en tjänst som innehåller *mer* än outsourcing och med denna tjänst har de för avsikt att fylla de hål som kundföretagen påpekat att outsourcing har.

Den främsta anledningen till att ett företag väljer att outsourca är för att man vill uppnå kostnadsbesparingar. Andra anledningar till att man väljer att outsourca är för att frigöra kapital, slippa att på egen hand avskeda personal samt att frigöra tid och energi till att fokusera på kärnkompetenserna. Med Transformational Outsourcing vill man uppnå samma saker, *men lite mer*. När ett företag använder sig av TO är det för att man har ytterligare mål som man inte tror kan uppnås enbart med outsourcing. Exempel på sådana mål är kostnadsbesparingar på längre sikt, ökad flexibilitet och reaktivitet på marknads föränderlighet samt ett ökat värde på företaget genom att den förändrade aktiviteten på ett bättre sätt ska stödja kärnverksamheten. Med TO vill man alltså uppnå mer strategiskt viktiga mål än vad outsourcing kan bidra till.

Både outsourcing och TO tillämpas för att förbättra något men det görs på olika vis. Medan man vid outsourcing vill "bli av" med en enhet som tar mycket resurser från andra delar av företaget eller som är ineffektiv, tar man vid TO tag i problemet på djupet. De aktiviteter som man genomför TO är därför ofta aktiviteter som är av större strategisk vikt och i många fall ligger närmare kärnverksamheten än vad de aktiviteter som man vanligtvis outsourcar gör. Vi vill därför påstå att man vid TO inte bara *behandlar symptomen* utan att man försöker *bota sjukdomen*.

Den största skillnaden som vi funnit, mellan TO och outsourcing, är förändringsaspekten. Det är just förändringen som gör att man kan uppnå de mål som inte outsourcing kan uppfylla. Förändringsarbetet för med sig några ytterligare aspekter som man inte behöver fokusera på i samma utsträckning vid outsourcing. På grund av att förändringarna inte går att genomföra utan att båda parter tar sitt ansvar och presterar enligt den förändrings- och förbättringsplan

som specificerats krävs ett tätare samarbete. Till skillnad från outsourcing krävs det alltså att fler personer involveras och att de blir mer involverade. Istället för att se sin partner som någon som man måste övervaka får man en tätare relation med partnerföretaget. I en outsourcingrelation återfinns sällan denna samhörighet i samma utsträckning varför vi anser att *relationen mellan kund och leverantör är starkare och mer djupgående* i ett TO-kontrakt än i ett outsourcingkontrakt.

I jämförelse med outsourcing tar konsultföretaget ett större ansvar för utarbetandet och genomförandet av förändrings- och förbättringsplanen. Outsourcing och TO skiljer sig alltså åt på så vis att man vid TO betalar *både för mönstret och för genomförandet*, medan man vid outsourcing enbart betalar för driften. Det större ansvaret man tar på sig innebär en större risk för konsultföretaget, som det också måste kompenseras för. Därför kostar TO mer än outsourcing.

Om de drag som karakteriserar TO, och skiljer tjänsten från outsourcing, i praktiken kan bidra med det som tjänsten i teorin är avsedd att göra, anser vi att TO är ett användbart verktyg. Detta främst för företag i behov av förändring och förnyelse som saknar den nödvändiga tiden eller kompetensen som erfordras för att genomföra detta på egen hand. Det kan även vara så att företaget själva har svårt att se vad som behöver göras och hur man skall gå tillväga. Genom att anlita ett erfaret konsultföretag kan man dra nytta av den externa partens nya perspektiv och kompetens.

6.2 TOs framtid

Efter att under flera veckors tid ha studerat tjänsten TO har vi alltså dragit slutsatsen att TO kan förändra och förbättra en enhet och till och med öka ett företags värde. TO kan alltså bidra med mer än outsourcing. Att TO är dyrare gör kanske att företag drar sig för att anlita ett konsultbolag för att identifiera fel och utarbeta en förändringsplan, det innebär att det än så länge främst är stora kapitalstarka företag som använder sig av tjänsten. Istället för att lägga över den resurskrävande eller problemfyllda enheten på en annan part går man till botten med problemet vilket på längre sikt förhoppningsvis gör att företagets samtliga aktiviteter och enheter stödjer varandra på ett bättre sätt. Därför tror vi att TO under de närmsta åren kommer att bli mer populär som tjänst och appliceras av fler företag.

Trots att vi anser att TO på ett bättre sätt kan bidra till en värdeökning av ett kundföretags verksamhet innebär det inte att tjänsten är så revolutionerande ny som många påstår. Som Linder säger är det inte variablerna som är nya i sig utan sättet de är sammansatta på. Detta kan tyda på att man från konsultföretagens sida har känt ett tryck från marknaden att skapa och namnge en ny tjänst. Man hade redan verktygen men valde att skapa en ny tjänst för att framstå som innovativa och nytänkande. Detta antagande styrks av en leverantörs medgivande att man bör ta begreppen med en nypa salt då de har lite av en ”sellingpitch” över sig.

Trots att variablerna inte är nya och trots att konsultbranschen arbetar under en ständig press på att leverera nya tjänster anser vi att sättet som TO är menat att

fungera på faktiskt fyller en funktion och vi tror, liksom leverantörerna, att tjänsten kommer att växa i popularitet. Vi tror att TO kommer att följa Gill & Whittles livscykel mot en mognadsfas. Detta kommer innebära att tjänsten efter några år förlorar sitt nyhetsvärde och blir alltmer rutinartad och mekaniserad för att sedan nå nedgångsfasen då en ny tjänst ser dagens ljus. Denna nya tjänst tror vi inte kommer att vara helt olik TO utan den kan snarare utgöra en fördjupning eller breddning av tjänsten. Dess sammansättning beror på hur situationen på de olika marknaderna och hur behovet hos företagen ser ut då. Denna utveckling ser vi inte nödvändigtvis som negativ utan snarare ett svar på den föränderliga omvärld som företagen bevisligen befinner sig i. Bara för att en tjänst idag är en bra lösning innebär det inte att samma tjänst några år framåt i tiden kommer att fylla ett behov då marknaden förmodligen kommer att se annorlunda ut. Idag kan vi se att de företag vi pratat med, och många med dem, är positivt inställda till tjänsten och anser sig ha ett behov av att använda sig av den, men om några år kan det vara en annan tjänst som uppfyller detta behov.

7. Förslag till vidare forskning

Eftersom Transformational Outsourcing är ett relativt nytt begrepp och befinner sig i en tillväxtfas kändes det för oss mest angeläget att beskriva vad som karakteriserar tjänsten och det har vi gjort huvudsakligen genom att jämföra tjänsten med outsourcing. Då begreppet är såpass nytt har inga egentliga slutresultat ännu inte kunnat redovisas. Det vore därför intressant att genomföra en studie om några år för att se hur de TO-affärer som vi studerat har utvecklats och hur nöjda kunder och leverantörer är med tjänsten.

Vi tycker även att det vore intressant att studera vad personalen tycker om Transformational Outsourcing och hur de upplever att TO skiljer sig från outsourcing. Detta är också en aspekt som blir mer aktuell om ett par år då det visar sig hur väl samarbetet parterna emellan fungerar.

En annan intressant studie vore att titta på vilka andra valmöjligheter som företag har när de vill uppnå förändring och värdeökning, då TO förmodligen inte är den enda lösningen.

8. Källförteckning

8.1 Tryckta källor

Axelsson, Björn (1998). Företag köper tjänster. Stockholm: SNS Förlag.

Andersson, Bengt-Erik (1985). Som man frågar får man svar. Stockholm: Rabén & Sjögren Förlag

Andersen, Ib (1998): Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000). Integrerad organisationslära. Lund : Studentlitteratur

Eriksson, Lars Torsten & Widersheim-Paul, Finn (1999). Att utreda, forska och rapportera. Malmö: Liber Ekonomi.

Ford, David – Gadde, Lars-Erik – Håkansson, Håkan – Snehota, Ivan (1998). ”Managing business relationships”. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Hammarkvist, Karl-Olof – Håkansson, Håkan – Mattsson, Lars-Gunnar (1982). Marknadsföring för konkurrenskraft. Malmö: Liber Förlag.

Hougaard, Sören & Bjerre, Mogens (2002). Strategic Relationship Marketing. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999). Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Lund: Studentlitteratur.

Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2001). Strategizing – en kontextuell organisationsteori. Lund: Studentlitteratur.

Palmer & Hardy (2000): Thinking about Management. London: Sage.

Penrose, Edith (1959). The theory of the growth of the firm. New York: Wiley.

Starkey, Ken – Tempest, Sue – McKinlay, Alan (2004). How Organizations Learn. Managing the Search for Knowledge. London: Thompson Learning.

Thurén, Torsten (1997). Källkritik. Stockholm: Liber AB.

8.2 Artiklar

Aitchinson, Duncan (2004): “*Insider – insight –Outsourcing*”. Accountancy Age, oktober 2004.

Barney, Jay B (1995): “*Looking inside for competitive advantage*”. Academy of Management Executive, 1995 Vol. 9 No. 4.

Barthélemy, Jerome (2003): “*The seven deadly sins of outsourcing*”. Academy of Management Executive, 2003 Vol. 17 No.2.

Cordon, Carlos & Heikkilä, Jussi (2002). “*Outsourcing: a core or non-core strategic management decision?*” Strategic Change 11: 183-193 (2002).

Dash, Julekha (2001): “*Business Process Outsourcing*”. Computerworld, 1 januari, 2001.

Gilley, K. Matthew (2000): “*Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance*”. Journal of Management, 1:a Juli 2000.

Gill, John & Whittle, Sue (1993): “*Management by panacea- accounting for transience*”. Journal of Management Studies, March, 1993.

Goepfert, Jessica (2002): “*Transformational Outsourcing: Helping Companies Adapt to a Volatile Future*”. An IDC White Paper sponsored by Cap Gemini.

Grant, Robert M (1991): “*The resource- based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*” California Management Review, Spring 1991, s 114-135.

Heikkilä, Jussi & Cordon, Carlos (2002): “*Outsourcing: a core or non-core strategic decision*”. Ur Strategic change 11: 183-19 3 publicerad online 15 maj 2002 I Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).

Hoewing Bark, W (1992): “*The outsource option*”. Association Management, februari.

Kippenbeger, T (2000): “*What does it mean to be flexible?*” The Antidote 2000, vol. 5 nr. 7.

Langfield-Smith, Kim & Smith, David (2003): “*Management Control Systems and Trust in Outsourcing Relationship*” Management Account Research nr. 14, 2003.

Lei, David & Hitt, Michael A.(1995): “*Strategic restructuring and outsourcing*” Journal of Management, sept- okt 1995

Linder, Jane C (2004): “*Transformational outsourcing*”. Supply Chain Management Review. New York: May/June 2004, vol. 8, nr. 4.

Linder, Jane C (2004): “*Transformational outsourcing*”. MIT Sloan Management Review, vintern 2004, vol 45, nr. 2.

Manchester, Philip (2003): “*Getting the core of the business processes - BPM can help to prepare the groundwork for business process outsourcing*”. The Financial Times Limited, November 6, 2003.

Mazzawi, Elias (2002): ”*Transformational Outsourcing*”. Business Strategy Review, vol.13 utgåva 3.

McDermott, Michael J (2002): “*The Evolution of Outsourcing*” Chief Executive. June 2002

Menzigian, Katarina (2004): “*Worldwide BPO Services 2004 Vendor Analysis: Assessing the Strategies of IT Service Providers*”. August 2004, IDC #31764, volume 1.

Prahalad, C K & Hamel, Gary (1990): ”*The Core Competence of the Corporation*”. Harvard Business Review, May – June 1990.

Quinn, James Brian & Hilmer Frederick G. (1994): ”*Strategic outsourcing*”. Sloan Management Review, sommarutgåvan 1994.

Williamson, O. E. (1979): “*Transaction-cost Economics: the Governance of Contractual Relations.*” The Journal of Law and Economics, okt.

Yourdon, Ed (2001): “*Mastering Contracts*”. Computerworld 22/05/01.
(www.itworld.com/man/2701/masteringcontracts614/)