

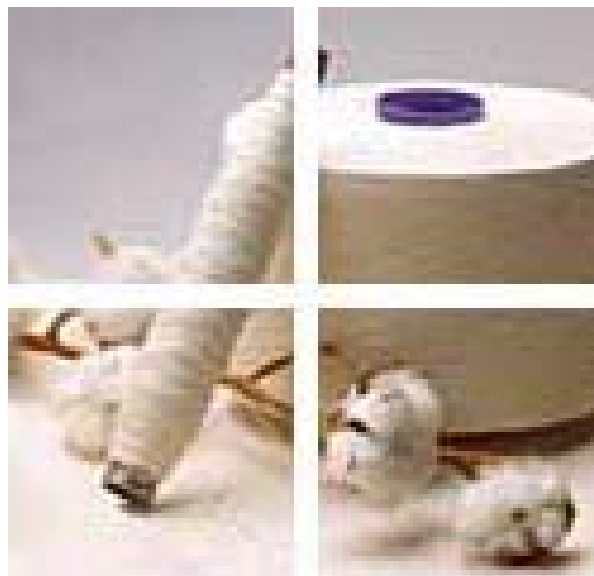


EKONOMI
HÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
FEK 582, HT 2004

Outsourca eller omlokalisera?

Ett beslutsproblem för företag



Författare:

Malin Claesson
Pernilla Persson
Emeli Ranelid
Kerstin Rothman

Handledare:

Christer Kedström
Elisabeth Kjellström

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Outsourca eller omlokalisera? – Ett beslutsproblem för företag
- Ämne/Kurs:** FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Malin Claesson, Pernilla Persson, Emeli Ranelid, Kerstin Rothman
- Handledare:** Christer Kedström, Elisabeth Kjellström
- Företag:** Borås Wäfveri
- Nyckelord:** Outsourcing, omlokalisering, transaktionskostnadsteorin, nätverksteorin, resursbaserat synsätt, konkurrens fördelar
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att studera vad som ligger till grund för ett beslut om att outsourca eller omlokalisera delar av verksamheten för ett företag med lönsamhetsproblem.
- Metod:** Vi har använt oss av en kvalitativ metod i form av djupintervjuer. Arbetet med att samla in empiriskt material och söka efter en teoretisk referensram har skett parallellt och vår ansats kan därför liknas vid en abduktiv.
- Teori:** Transaktionskostnadsteorin, nätverksteorin och det resursbaserade synsättet utgör de huvudsakliga teorierna. Utifrån dessa undersöktes med vilket alternativ, outsourcing eller omlokalisering, ett företag kan komma tillrätta med sina lönsamhetsproblem och skapa konkurrens fördelar.
- Empiri:** På grund av lönsamhetsproblem har anrika Borås Wäfveri tagit beslut om att avveckla beredningsverksamheten Sverige. Företaget befinner sig just nu i processen med att undersöka och utvärdera de olika alternativen, outsourca eller omlokalisera till deras fabrik i Estland. Vilket alternativ är mest fördelaktigt?
- Slutsatser:** Genom att kombinera de båda alternativen erhåller Borås Wäfveri goda förutsättningar för att komma tillrätta med sitt lönsamhetsproblem samt skapar flest konkurrens fördelar. Borås Wäfveri bör outsourca den del av verksamheten som är för komplex att överföra, resterande verksamhet bör omlokaliseras till Estland.

Abstract

- Title:** Outsourcing or relocations? – A decision problem for a company
- Course:** Bachelor thesis in business administration,
10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date:** January 2005
- Authors:** Malin Claesson, Pernilla Persson, Emeli Ranelid, Kerstin Rothman
- Advisors:** Christer Kedström, Elisabeth Kjellström
- Company:** Borås Wäfveri
- Key Words:** Outsourcing, relocate, transaction cost analysis, network approach, resource based approach, competitor advantages
- Purpose:** The purpose of this composition is to study what underlies a decision whether to outsource or relocate parts of a business when experiencing profitability difficulties.
- Methodology:** We have used a qualitative method in form of in depth interviews. The collection of empirical material and the search for theoretical perspectives has been done parallel therefore our approach is somewhat abductive.
- Theoretical perspectives:** Transaction cost theory, network theory and the resource based approach are the main theories being used. On the basis of these was it examined with what alternative, outsourcing or relocation a company can cope with unprofitability and to create competitor advantages.
- Empirical foundation:** Due to unprofitability Borås Wäfveri has taken the decision to liquidate their finising process in Sweden. The company is in the middle of the process to examine and evaluate the different opptions, outsourcing or relocate to the own factory in Estonia. Which alternative is the most advantageous?
- Conclusions:** By combining both alternitives Borås Wäfveri achieve the best condition to cope with their unprofitability and gain competitor advantages. Borås Wäfveri should outsource the part of the business that is too complex to transfer. The remaining activities should be relocated to Estonia.

FÖRORD

Inledningsvis vill vi tacka Borås Wäfveri för ett mycket trevligt och hjälpsamt bemötande av samtliga kontakter. Vi uppskattar all tid, energi och information ni gett oss.

Dessutom vill vi tacka våra handledare, Christer Kedström och Elisabeth Kjellström. Genom bra feedback och konstruktiv kritik har handledningen blivit inspirerande och värdefull.

Lund den 20 januari 2005

Malin Claesson, Pernilla Persson, Emeli Ranelid och Kerstin Rothman

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION.....	7
1.1 INLEDANDE TANKAR	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 SYFTE	9
1.4 DISPOSITION	10
2. METOD.....	11
2.1 VAL AV ÄMNE OCH FALLFÖRETAG	11
2.2 ANGREPPSSÄTT	12
2.2.1 Induktiv, deduktiv eller abduktiv	12
2.2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod	12
2.3 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	13
2.3.1 Sekundärdata	13
2.3.2 Val av respondenter.....	14
2.3.3 Bekantskap med fallföretaget	15
2.3.4 Djupintervjuer	15
2.3.5 Bearbetning av informationen.....	16
2.4 METODREFLEKTIONER	17
3. TEORI.....	18
3.1 VAL AV TEORI.....	18
3.1.1 Disposition teoriavsnitt.....	19
3.2 OUTSOURCING OCH OMLOKALISERING.....	20
3.2.1 Definition Outsourcing	20
3.2.2 Definition omlokalisering	20
3.2.4 Beslutsfattande motiv.....	21
3.3 RESURSER	21
3.3.1 Det resursbaserade synsättet.....	21
3.3.2 Kärnkompetens	22
3.3.2.1. Identifiering av kärnkompetens.....	23
3.3.3 Värdekedjan.....	23
3.3.3.1 Horisontella och vertikala perspektiv.....	24
3.3.3.2 Värdeflödet.....	24
3.3.4 Kritik av det resursbaserade synsättet.....	25
3.4 TRANSAKTIONER	25
3.4.1 Transaktionskostnadsteorin.....	25
3.4.1.2 Hierarki och marknad.....	25
3.4.1.3 Kostnader	26
3.4.1.4 Beteendemässiga egenskaper	26
3.4.1.5 Transaktionskostnadsattribut.....	27
3.4.2 Kritik transaktionskostnadsteorin.....	28
3.5 RELATIONER	28
3.5.1 Nätverksteorin	28
3.5.1.1 Motsägelser inom nätverk	29
3.5.1.2 Företagets dimensioner kopplat till motsägelseerna	30
3.5.2 Val av leverantör	30
3.5.2.1 Leverantörsförbindelser	31

3.6 ÖVERBLICK.....	32
3.6.1 Risker och möjligheter.....	32
3.6.2 Teoretisk överblick	34
4. EMPIRI.....	35
4.1 BORÅS WÄFVERI	35
4.1.1 Beslutsfattande motiv.....	37
4.1.2 Beredningsfabriken i Ryda	38
4.2 SKAPA KONKURRENSFÖRDELAR.....	38
4.2.1 Kärnkompetens	39
4.3 OMLOKALISERING OCH OUTSOURCING.....	41
4.3.1 Omlokalisera till Krenholm i Estland.....	41
4.3.2 Nackdelar med att omlokalisera till Krenholm	41
4.3.3 Relationer och nätverk.....	42
4.4.4 Outsourca till en extern leverantör	43
4.4.5 Nackdelar med att outsourca till extern leverantör.....	44
5. ANALYS	45
5.1 OUTSOURCA ELLER OMLOKALISERA?	45
5.2 RESURSER SKAPAR KONKURRENSFÖRDELAR.....	46
5.2.1 Kärnkompetens	46
5.2.2 Horisontellt och vertikalt perspektiv	47
5.2.3 Värdeflödet	47
5.3 TRANSAKTIONER SKAPAR KONKURRENSFÖRDELAR	48
5.3.1 Beteendemässiga egenskaper	49
5.3.2 Transaktionskostnadsattribut	49
5.4 RELATIONER SKAPAR KONKURRENSFÖRDELAR.....	50
5.3.1 Val av leverantör och leverantörsförbindelser.....	51
5.5 ANALYTISK ÖVERBLICK	52
6. SLUTSATS	55
7. KÄLLFÖRTECKNING	58
7.1 BÖCKER	58
7.2 ARTIKLAR.....	59
7.3 ÖVRIGT SEKUNDÄRMATERIAL.....	61
7.4 INTERVJUER	61
7.5 MUNTliga KÄLLOR	61
7.6 ELEKTRONISKA KÄLLOR	61
FIGURBETECKNING	
Figur 1: Länkar mellan resurser, förmågor och konkurrensfördelar.....	22
Figur 2: Värdekedjan, från råvara till förbrukning.....	23
Figur 3: Kostnadsmodell -marknad och hierarki.....	26
Figur 4: Borås Wäfveris bolagsstruktur.....	36
Figur 5: Borås Wäfveris marknadsföringsorganisation.....	36
Figur 6: Borås Wäfveris produktkoncept.....	40
Figur 7: Överblick av Borås Wäfveris situation.....	45
Figur 8: Analytisk överblick.....	52-54

1. Introduktion

Detta kapitel presenterar en bakgrund till ämnet. Vidare ges en kort beskrivning av fallföretaget och dess problematik och problemdiskussionen mynnar ut i syftet med uppsatsen. Avslutningsvis ges en överblick över uppsatsens disposition.

1.1 Inledande tankar

Håller svensk produktionsindustri på att utarmas? Enligt Folkpartiet (2004) har omkring 180000 jobb har försvunnit inom tillverkningsindustrin under åren 1985 till 2002. Det finns en risk att det i framtiden kommer att bedrivas mycket forskning i Sverige, men att tillverkningen kommer att ske i exempelvis asiatiska länder (Nieminen, 2005). Många arbetstillfällen skapas inte längre i Malmö, Trollhättan och i Eskilstuna utan i andra länder såsom Estland och Slovenien (Nieminen, 2005).

Trots att industrikonjunkturen varit på uppåtgående visar en aktuell (2004) kartläggning, som Statistiska Centralbyrån genomfört, att 48 av Sveriges 165 största fabriker kan komma att läggas ner inom de närmaste åren. Drivkraften bakom nedläggningen och utflyttningen är ökad konkurrens, på grund av en alltmer global ekonomi där utbudet av varor och tjänster ökar. En annan anledning är det ökade trycket på lägre priser från konsumenterna. I en undersökning, som Sifo utförde i september 2004, syns att en majoritet bland yngre konsumenter bryr sig mer om priset än tillverkningslandet (Westerlind Wigström, 2004).

Ett sätt för företag att möta marknadens ökade krav och bli mer flexibla är att sänka produktionskostnaderna. Främst vad gäller kostnader för arbetskraft och energi (Westerlind Wigström, 2004). Detta kan åstadkommas genom att flytta produktionen, det vill säga omlokalisera, till ett lågkostnadsland. Ett annat sätt för företag att minska sina kostnader kan vara att outsourca en viss del av verksamheten, det vill säga ”att till underleverantörer överlåta utförandet av hela eller delar av funktioner som tidigare legat inom det egna företaget” (Nationalencyklopedin).

Textilindustrin är en bransch som de senaste åren varit särskilt utsatt för fusioner, outsourcing och omlokalisering till låglöneländer. Textilindustrin har en lång och gedigen historik i Sverige och har sysselsatt ett stort antal människor genom åren. Enligt Schön (2000) sysselsatte textil- och beklädnadsindustrin nära 10 % av de industrianställda i Sverige kring 1970, men i och med en stor rationalisering minskade andelen till ett par procent några år senare. Textilier har alltid varit en produkt som alla varit i behov av och i anknytning till textilierna utvecklades teknik och organisationer både industriellt och kommersiellt. Det var bland annat inom textilindustrin, på 1600-talet, som de första mekaniserade fabriker uppstod och industriell massproduktion, manufaktur, hade stor framgång. Manufakturen innebar att arbetet utövades hantverksmässigt, men med utnyttjande av stordriftens fördelar tekniskt och kommersiellt (Schön, 2000).

Borås blev tidigt ett centrum för textil- och konfektionsindustrin (Persson, 1954). Borås Wäfveri är ett företag med en anrik historia som tar sin början år 1870. Företaget har haft en positiv utveckling fram tills för ett par år sedan, men har nu drabbats av lönsamhetsproblem. De främsta orsakerna till detta är höjda bomullspriser, en ogynnsam dollarkurs, samt minskad efterfrågan på företagets produkter. Nya stora konkurrenter i Asien med låga

tillverkningskostnader kommer också att bli större hot när importkvoter nu slopas (Årsredovisning, Borås Wäfveri, 2003). Importkvoter har funnits i Europa och USA sedan 60-talet för att skydda textilindustrin, men i samband med årsskiftet 2004/2005 försvinner dessa kvoter på textilier och kläder. Åke Weyler, VD för Textilimportörerna, menar att detta ”bäddar för sänkta priser med cirka 10 % och ytterligare konkurrens” (Icanyheter, 2005).

För att snabbt komma tillrätta med sina lönsamhetsproblem och bli mer konkurrenskraftiga kommer Borås Wäfveri att genomföra en del förändringar. Ett övergripande mål är att ändra på det produktionsinriktade synsättet som idag präglar företaget. Målet är att bli mer kundorienterade med fokus på kortare ledtider, ökad servicenivå och större flexibilitet. Vidare har Borås Wäfveri tagit ett beslut om att lägga ner beredningsverksamheten vid fabriken i Ryda, Sverige. Personalen vid fabriken är varslad, men ännu finns ingen lösning på vad som skall göras med delar av produktionen. Det finns i realiteten fyra alternativ att välja mellan: sälja, lägga ned, outsourca till en extern leverantör eller omlokalisera till Borås Wäfveris fabrik Krenholm i Estland. För Borås Wäfveri är dock sälja eller lägga ned verksamheten inte intressant och därav förs endast diskussioner kring att omlokalisera eller outsourca.

Vid omlokalisering krävs en överföring av kunskap och teknik från Ryda. Överföringen är kostsam och tidskrävande varför även outsourca till en extern leverantör är av intresse. Framförallt gäller det produkterna inom business-to-business-området såsom Sun Screens och Functional Textiles då större delen av resterande produktområden redan är omlokaliserade. Inom Functional Textiles handlar det om processen som flamskyddar produkterna.

1.2 Problemdiskussion

Omkring en tredjedel av de större svenska företagen har under senare år outsourcat någon del av sin verksamhet (Fölster, 2004). Det finns ett antal vetenskapliga artiklar och utredningar om outsourcing idag som till största delen handlar om olika modeller för outsourcing. Det handlar om ”vad och hur” men det finns inte speciellt mycket forskning som koncentrerar sig på ”varför och varför inte” (Berggren & Bengtsson, 2004). Motiv till outsourcing beror oftast på att företaget vill bli mer flexibla, öka fokuseringen på sin kärnkompetens och minska kostnaderna. Borås Wäfveri har för avsikt att komma tillrätta med sitt lönsamhetsproblem och åstadkomma konkurrensfördelar.

Kortsiktiga kostnadsreduceringar behöver inte leda till minskade kostnader på lång sikt. En risk med att outsourca kan vara att ett beroendeförhållande till den externa leverantören uppstår. Vems intresse ser uppdragstagaren främst till, sitt eget eller Borås Wäfveris? Hur ska Borås Wäfveri gå tillväga för att säkerställa kvaliteten och att det som avtalats efterlevs? Finns det en risk att kompetens försvinner eller ökar kompetensen med hjälp av den eventuella utväxling som sker? Är samarbete viktigt och oundvikligt på lång sikt?

När det gäller att omlokalisera, handlar det främst om att utvärdera huruvida det är möjligt och ekonomiskt försvarbart att överföra maskiner och kunskap från Ryda till Krenholm? Är det möjligt att säkerställa att kvaliteten består?

Borås Wäfveri befinner sig i beslutsprocessen att outsourca eller omlokalisera och utvärderar de olika möjligheterna hos alternativen. Vi ges därmed en möjlighet att ta del av arbetet under processen och fram tills att ett beslut fattas. Det leder till att uppgifterna som lämnas är aktuella och de risker som kan uppstå med tiden, det vill säga att betydelsefull information

bakom beslutet glöms bort eller förvrängs, minskar. I stället för efterkonstruktioner får vi ta del av den aktuella information som rör beslutet att omlokalisera eller outsourca verksamheten.

Med vilket alternativ, outsourcing eller omlokalisering, kommer Borås Wäfveri att komma tillrätta med sina lönsamhetsproblem och skapa konkurrensfördelar på bästa sätt?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera vad som ligger till grund för ett beslut om att outsourca eller omlokalisera delar av verksamheten för ett företag med lönsamhetsproblem.

1.4 Disposition

- Kapitel 1** **Inledning**
Detta kapitel har beskrivit bakgrunden till ämnet. Vidare har en kort beskrivning av fallföretaget och deras problematik getts. Problemdiskussionen mynnade därpå ut i syftet med uppsatsen.
- Kapitel 2** **Metod**
Det här kapitlet ger en beskrivning av hur vi har genomfört studien samt varför vi valt detta sätt. Olika för- och nackdelar med de valda metoderna diskuteras. Därefter återges hur det empiriska materialet samlats in och analyserats.
- Kapitel 3** **Teori**
Kapitlet inleds med en diskussion om vilka teorier som är lämpliga till ämnesområdet och därefter visas en disposition över kapitlet. En närmare beskrivning av outsourcing och omlokalisering ges. Därefter presenteras teorierna, det resursbaserade synsättet, transaktionskostnadsteorin och nätverksteorin.
- Kapitel 4** **Empiri**
I det här kapitlet redogör vi för det empiriska materialet som vi samlat in genom intervjuer och sekundärdata. Borås Wäfveri är i stort behov av att öka sin lönsamhet. Beredningsfabriken i Ryd ska avvecklas och företaget ska nu ta ställning till om produktionen som sker där skall outsourcas eller omlokaliseras.
- Kapitel 5** **Analys**
I kapitlet appliceras tidigare presenterade teorier på det empiriska materialet. Vi diskuterar genom vilket alternativ, outsourca eller omlokalisera, Borås Wäfveri bäst kommer tillrätta med sitt lönsamhetsproblem och skapar konkurrensfördelar. Utvärderingen sker löpande i texten och strukturmässigt följer kapitlet i stora drag teorikapitlet. Avslutningsvis visas en sammanfattning där de olika alternativen summeras.
- Kapitel 6** **Slutsats**
Här sammanfattas de slutsatser som framkommit av analysen och en återkoppling till uppsatsens syfte ges.

2. Metod

Det här kapitlet ger en beskrivning av hur vi har genomfört studien samt varför vi valt detta sätt. Olika för- och nackdelar med de valda metoderna diskuteras. Därefter återges hur det empiriska materialet samlats in och analyserats.

2.1 Val av ämne och fallföretag

Ända sedan i början av 1990-talet har outsourcing varit en trend som många företag valt att följa (Berggren & Bengtsson, 2004). Outsourcing, enligt Kedström och Kjellström (2004), ”innebär att en verksamhet som byggts upp av företagets personal och resurser flyttas ut från organisationen”. Motiven och målen är skiftande, men i de flesta fall handlar det om att reducera kostnader. I dagens litteratur tas det ofta för givet att outsourcing leder till ekonomiska fördelar. Sällan talas eller skrivs det om de verkliga följderna i termer av kostnader och förlorad kompetens (Berggren & Bengtsson, 2004). Det finns inte någon färdigställd och idealisk modell för hur ett företag ska gå tillväga vid outsourcing. Detta gör det särskilt intressant att studera en specifik outsourcingsituation.

Ett annat sätt för företag att reducera sina kostnader kan vara att flytta delar av sin verksamhet, det vill säga omlokalisera, till ett annat land. Flera svenska tillverkningsföretag har, för att möta den ökade konkurrensen från utländska företag, valt att omlokalisera sin produktion till så kallade lågprisländer.

Enligt Berggren och Bengtsson (2004) är det framförallt inom produktionsindustrin som outsourcing blir alltmer vanligt för att möta den ökade konkurrensen globalt sett. Ofta står företag inför valet att outsourca eller omlokalisera en del av verksamheten till ett land där kostnaderna är lägre. Att det finns aktuella siffror, som vi nämnde inledningsvis, vilka påvisar att svensk produktionsindustri eventuellt håller på att utarmas väckte vårt intresse. Vid val av ämne ansåg vi det särskilt intressant att undersöka vad som ligger till grund för ett beslut om att outsourca eller omlokalisera för ett företag.

Borås Wäfveri är ett av de företag som, på grund av en alltmer global ekonomi och ökad konkurrens från framförallt öst, tvingas se sig om efter alternativ till att producera i Sverige. Företaget har tagit ett beslut om att lägga ner produktionen vid fabriken i Ryda och står inför valet att outsourca delar av denna produktion till en extern leverantör eller att flytta allt till Borås Wäfveris fabrik i Estland. På grund av att Borås Wäfveri står inför valet kan data fås fram, som vid ett senare tillfälle möjligen inte skulle framträda lika tydligt. När företag genomför förändringar, att outsourca eller omlokalisera, finns det en risk att de människor som varit delaktiga i processen med tiden förbiser de eventuella problem som uppstod och efterkonstruktioner skapas. Då möjlighet gavs att studera en pågående beslutsprocess var detta den främsta anledningen till valet av Borås Wäfveri.

Ytterligare en betydelsefull anledning vid val av fallföretag handlar om access, vilket är viktig för att få en bra och trovärdig inblick i ett företag. Vi har haft möjlighet att genom en familjemedlem till en i gruppen få ta del av information som annars troligtvis inte varit tillgänglig för oss.

En tredje anledning, om än mer för nöjes skull, är att vi själva är intresserade av textilier, både i form av kläder och till hemmet. Dessutom känns textilbranschen spännande med sin långa, anrika historia.

2.2 Angreppssätt

Metoden är det redskap som vi använder oss av för att undersöka verkligheten på ett systematiskt sätt, det vill säga själva tillvägagångssättet för att samla in och bearbeta information. Dessvärre är ingen metod perfekt, det finns undersökningseffekter oavsett vilken metod som används och vi har försökt att vara medvetna om hur det kan ha påverkat vår studie och hur påverkan kan minimeras (Rienecker & Jörgensen 2002).

Med utgångspunkt från syftet med uppsatsen klarläggs att det övergripande tillvägagångssättet för studien är ett förklarande och förstående synsätt (Andersen, 1998). I följande två avsnitt beskrivs utifrån vilket sätt problemet skall angripas.

2.2.1 Induktiv, deduktiv eller abduktiv

Målet med studien var att använda verkligheten som utgångspunkt och därefter försöka förklara och förstå denna med hjälp av olika teorier och modeller. Ett angreppssätt som enligt Holme och Solvang (1997) kan benämnas induktion, upptäckens väg. En fördel med en sådan öppen ansats är att det blir enklare att inte låta sig begränsas av i förväg lästa teorier och hypoteser vid insamlandet av information (Jacobsen, 2002).

En strävan var således att gå in i studien utan förutfattade meningar och med ett öppet synsätt men det visade sig svårt att uppfylla då vi fyra studenter har med oss ett mentalt bagage som utmärks av olika intressen och bakgrunder. Vi har tidigare under studierna kommit i kontakt med fenomenet outsourcing och en i gruppen har även arbetat på ett företag där flertalet funktioner outsourcats. Intresse och kunskap om textilier finns hos samtliga i gruppen. En av oss har en familjemedlem som har aktier i Borås Wäfveri och en annan har varit bosatt några år i Borås. Detta är några av de förhållanden som legat till grund för den förförståelse som medvetet och omedvetet funnits innan vi påbörjade studien.

På grund av våra förutfattade meningar och tidigare erfarenheter kan vi som individer menas vara, som Holme och Solvang (1997) säger, deduktiva i vårt tankesätt. Vidare har arbetet med att samla in det empiriska materialet skett parallellt med sökandet efter en teoretisk referensram. Den bästa beskrivningen av ansatsen kan därför förklaras som en kombination av den induktiva och deduktiva som benämns abduktiv ansats (Wallén, 1996).

2.2.2 Kvalitativ eller kvantitativ metod

Vid insamlandet av empiriskt material finns i huvudsak två former av undersökningsmetoder, kvantitativ och kvalitativ metod (Backman, 1998). Vid den kvantitativa metoden finns det relativt klara riktlinjer. Statistik, matematik och aritmetiska formler används ofta flitigt (Andersen, 1998). Denna studie har som syfte att beskriva och få en djupare förståelse för vad som ligger till grund för ett beslut om outsourcing och omlokalisering, varför ett kvalitativt angreppssätt är mer användbart. Den kvalitativa metoden grundar sig oftast inte på siffror och tal utan använder sig av verbala formuleringar, i tal eller skrift (Backman, 1998). Den kvalitativa metoden i den här studien utgörs av intervjuer.

Outsourcing och omlokalisering rör komplexa organisationsförändringar och det är då viktigt att se till helheten, det vill säga hur olika delar av organisationen hänger ihop och hur de påverkar varandra. En kvalitativ ansats tar hänsyn till detta enligt Backman (1998). Den kvalitativa ansatsen tenderar också att vara mer flexibel än den kvantitativa. Detta medför att det är lättare att anpassa den i de fall studien utvecklas annorlunda än vad som var tänkt från början (Svenning, 2000). En annan fördel med att använda den kvalitativa metoden är att undersökaren oftast kommer närmre det som studeras. I stället för en envägskommunikation, som lätt uppstår i den kvantitativa, finns i den kvalitativa en tvåvägskommunikation (Holme & Solvang, 1997). Emellertid är det viktigt att som undersökare inte uppslukas helt då förmågan att ha en kritisk distans till studien då minskar (Jacobsen, 2002).

Avsikten med studien handlar mer om att exemplifiera än som i den kvantitativa metoden generalisera. Att utifrån ett litet men strategiskt urval, i form av Borås Wäfveri som fallföretag, försöka ”se innehållet som en spegel av ett djupare fenomen” (Svenning, 2000).

2.3 Praktiskt tillvägagångsätt

Vår ambition var att använda oss av intervjuer och komplettera dessa med ett antal skriftliga frågor. Det visade sig att respondenterna inte var villiga att skriftligen besvara ett stort antal av frågorna, med anledning av att frågorna ansågs känsliga. Detta eftersom inga beslut ännu var fattade och respondenterna i och med sin befattning delvis drivs av olika intressen som till viss del framgår vid presentationen av respondenterna. Däremot hade de inga problem att besvara alla frågor muntligen. Följaktligen har vi därför valt att använda oss av en kvalitativ metod som i huvudsak utgörs av intervjuer (Jacobsen, 2002).

2.3.1 Sekundärdata

Empiriskt material som är insamlat av andra personer kallas för sekundärdata (Andersen, 1998). I denna uppsats utgör sekundärdata en del av underlaget. Information har hämtats från branschrelaterade hemsidor på Internet, årsredovisningar, företagsbroschyrer, böcker, tidningsartiklar samt styrelsematerial.

En stor fördel med att ha tagit del av sekundärdata är att vi kunnat skapa oss en bättre helhetsbild, än genom att endast intervjua anställda och styrelsemedlemmar. En nackdel med sekundärdata menar Jacobsen (2002) kan vara att data skrivits ner i något annat syfte och för användning i annat ändamål. Data kan också vara modifierade utan vår vetskap för att passa det ursprungliga syftet. Vi har försökt förhålla oss kritiskt till den data, såsom årsredovisningar och broschyrer, som vi använt oss av. Dessa framhåller ofta företagets bästa egenskaper. För att avgöra trovärdigheten och giltigheten har vi jämfört olika material sinsemellan och med det vi fått fram via intervjuerna. Möjligen är det så att det styrelsematerial som vi tagits del av, lyfter fram en mer sanningsenlig bild. Här presenteras all fakta som ligger till grund för framtida beslut.

Vid sökandet av information gällande teorier, modeller och fakta om outsourcing och omlokalisering har vi använt oss av Lunds universitets databaser. Databaser som använts är Lovisa och Elin. Via dessa databaser har vi sökt efter vetenskapliga artiklar och böcker. Branschrelaterade hemsidor på Internet och fysiska tidningsartiklar har också använts.

2.3.2 Val av respondenter

Eftersom vi valt att använda oss av personliga intervjuer strävade vi efter att hitta de personer som hade någonting att tillföra undersökningen, det vill säga nyckelpersoner, chefer och andra personer med centrala positioner inom företaget. Vidare kan urvalet av våra respondenter liknas vid vad Jacobsen (2002) kallar snöbollsmetoden. Vi utgick inte från en på förhand uppgjord lista över personer vi antog skulle vara lämpliga respondenter, utan valde att utifrån den första kontakten få uppslag och idéer och eventuella tips på andra personer att ta kontakt med. Genom denna nästa person fick vi sedan ytterligare nya infallsvinklar och idéer och så vidare.

Valen föll på följande personer:

Anita Kvist

Civilingenjör med inriktning på kemi och textil. Kvist har jobbat på Borås Wäfveri sedan år 1969 med produktutveckling och som fabrikschef för Ryda Beredningsverk. Hennes nuvarande arbetsuppgifter omfattas av att överföra textilkompetensen till Borås Wäfveris estniska anläggning och finna underleverantörer för de produkter som inte passar in i den egna produktionsapparaten. Hennes titel är Senior Adviser. Kvist har varit verksam länge inom företaget och har därmed stor kunskap om företagets historia. Kvist har även den tekniska och textila kunskapen samt en nära relation till många i personalen.

Kjell Thörnbring

Civilekonom och anställd sedan 2002. Ekonomi- och administrationsansvarig som arbetar nära VD:n Thomas Widstrand. Thörnbring sitter med i koncernledningen och har därmed inflytande över beslutsprocessen rörande omlokalisering och outsourcing.

Bo Lindström

Civilekonom, stationerad i Norrköping med ansvar för affärsområden inom business-to-business. Lindström har nära kontakt med företagets kunder och har erfarenheter från tidigare uppgifter på flera olika avdelningar. Vidare är Lindström en del av den grupp som utvärderar de olika alternativen, outsourca respektive omlokalisera.

Johan Claesson

Civilekonom. Claessons anknytning till Borås Wäfveri är att han sitter med i styrelsen sedan år 2000 och är den tredje största aktieägaren. Claesson ser Borås Wäfveri ur ett annat perspektiv än de anställda och har en relativt bra inblick i Borås Wäfveris strategi och tänkta framtid.

Mats Gabrielsson

Civilekonom. Gabrielssons har en roll som styrelsemedlem och aktieägare sedan drygt tio år tillbaka. Han innehar den största andelen aktier i företaget. Gabrielsson ser liksom Claesson på Borås Wäfveri ur ett ägarperspektiv samt på företagets långsiktiga överlevnad.

Som framgår i presentationen av respondenterna ovan, är fyra av de av fem utvalda civilekonomer. Kopplat till problemställningen föll sig detta naturligt. Tre av respondenterna, Thörnbring, Claesson och Gabrielsson, ser av givna skäl mycket till ekonomiska faktorer. Lindström kan, eftersom han arbetar med försäljning och nära kunderna, ge oss en uppfattning om vilka fördelar Borås Wäfveri har gentemot sina konkurrenter. Kvists textilkompetens och kunskap om produktionen ger en helhetsbild av företaget.

2.3.3 Bekantskap med fallföretaget

Via sekundärdata såsom diverse broschyrer, tidningsartiklar och hemsida på Internet skapade vi oss först en övergripande bild av företaget. Efter inledande kontakter via mail och telefon med respondenterna kom vi överens om att åka upp till Borås och besöka fabriken. Vi fick här se huvudkontoret och genomföra personliga intervjuer.

Kvist mötte oss vid fabriken i Ryda, strax utanför Borås, och gav oss en rundvandring genom hela fabriken. Vi fick då tillfälle att på nära håll se själva produktionen och kunde på så sätt bilda oss en uppfattning om hur den avancerade tekniska biten fungerar. Kvist gav oss en föreställning om hur det sett ut tidigare i fabriken under dess glansdagar. Vi blev även visade kontoret i fabriksbyggnaden med tillhörande tekniskt labb.

Vid en rundvandring på huvudkontoret inne i Borås centrum fick vi en bild av hur det sett ut under deras storhetstid. Lindström visade kontoren, utställningslokalen och vi fick en snabb glimt av ”hjärtat i Borås Wäfveri”, nämligen designcentret där forskning och utveckling bedrivs. Med besöket fick vi en möjlighet att andas in och känna atmosfären kring människorna och byggnaderna.

2.3.4 Djupintervjuer

Primärdata kallas den data undersökaren själv samlar in (Jacobsen, 2002). I vår studie består primärdata av ett flertal besöksintervjuer samt några telefonintervjuer. Vi såg en styrka i att använda oss av den kvalitativa metod som Holme och Solvang (1997) kallar för djupintervju, eftersom denna metod minskar styrningen av respondenten. Med vår förförståelse skulle vi kunna påverka respondenten genom att med våra frågor styra denne mot vissa svar. Genom att intervjun mer liknar ett vanligt samtal kan vi börja med att ställa mer generella, övergripande frågor och sedan låta respondenten tala fritt utan att vi ställer ledande frågor. En djupintervju är också flexibel och kan anpassas under tiden intervjun genomförs och svaren blir ofta utförliga

Kvalitativa intervjumetoder utmärks av att vara ostrukturerade och med avsaknad av fasta svarsalternativ. För att säkerställa att vissa frågor togs upp hade vi därför på förhand skrivit ner en del stödord. Varför intervjun kan menas ha varit delvis strukturerad (Jacobsen, 2002). Eftersom djupintervjun sker i form av ett personligt möte har vi också haft en god möjlighet att uppfatta respondentens egna föreställningar, känslor, beteenden och erfarenheter om ämnet i fråga utöver de rena fakta de bidragit med.

Samtliga möten med respondenterna har föregåtts av telefonsamtal och mail där vi kort beskrivit syftet med vårt arbete. Den första intervjun genomfördes med Claesson i en gruppmedlems lägenhet i Lund och hade som främsta avsikt att ge oss en klarare bild över företaget i största allmänhet. Det fanns inget nedskrivet inför detta möte utan under samtalets gång ställdes istället följdfrågor utifrån tankar som dök upp medan Claesson intervjuades.

De övriga personliga intervjuerna valde vi att göra under en och samma dag i samband med besöket på Borås Wäfveri. Detta med anledning av att, som Jacobsen (2002) menar, förhindra att respondenterna påverkar varandra genom att diskutera sinsemellan. Respondenterna har ansvar och delvis intresse för olika saker och vi ansåg det betydelsefullt att vi fick de individuella personernas egna åsikter och idéer.

För att respondenterna skulle känna sig bekväma och trygga bad vi dem själva välja en plats för intervjuerna. Spontant föll valet då på företagets kontor som ofta upplevs som en känd och naturlig plats för respondenten (Malhotra & Birks 2003). Vid ett av tillfällena deltog två respondenter, Kvist och Thörnbring, i en gruppintervju. Deras befattningar gör att de delvis prioriterar olika saker varför diskussionerna som uppstod här var intressanta att följa. Dessa diskussioner bidrog till nya tankebanor hos oss som i sin tur ledde till att vi ställde ytterligare frågor.

Inledningsvis beskrevs avsikten med intervjun än en gång och en önskan om att få banda samtalen lades fram, vilket accepterades av samtliga respondenter. I ett försök att skapa en förtrolig och avslappnad stämning bad vi sedan respondenten att berätta lite om sig själv och sin roll i företaget. Som stöd till samtalet hade vi med oss dokumentet med de nedskrivna stödorden över det vi ville ta upp.

Alla i gruppen har deltagit vid samtliga personliga intervjuer. Genom att fyra personer deltagit minskas risken för att det respondenten säger ska feltolkas. För att respondenten inte ska känna sig besvärad av att fyra personer deltar har en av deltagarna haft som uppgift att föra samtalet och ha ögonkontakt med respondenten. Samma deltagare har även haft som uppgift att observera hur respondenten uppträder vid intervjun. Övriga deltagare har haft som huvuduppgift att föra anteckningar och vid behov fylla i med fler frågor.

För att komplettera viss information har vi även använt oss av telefonintervjuer med två av respondenterna, Kvist och Claesson. Detta främst på grund av det geografiska avståndet men även utifrån aspekten att den inte är lika tidskrävande som att genomföra en personlig djupintervju. Faran med tillförlitligheten som Jacobsen (2002) talar om i samband med telefonintervjuer minskas av att vi personligen intervjuat respondenten tidigare. Utöver komplement till tidigare intervjuer genomförde vi även en gruppintervju via telefon med Claesson och Gabrielsson. En anledning till att vi valde att ha med Claesson under samtalet med Gabrielsson handlar om att de två känner varandra väl. Därav kunde Gabrielsson, som vi ej haft möjlighet att träffa personligen, känna sig mer avslappnad. Gabrielsson och Claesson har liknande intressen vad gäller Borås Wäfveri eftersom båda tillhör de största aktieägarna i Borås Wäfveri, varför de kan stötta varandra och spinna vidare på varandras tankar i diskussionerna. Alla i gruppen har deltagit vid samtliga telefonintervjuer där en i huvudsak ställt frågorna och övriga antecknat.

2.3.5 Bearbetning av informationen

Informationen som kvalitativa djupintervjuer ger är vanligtvis omfattande eftersom de ofta pågår under flera timmar och inte lägger någon direkt begränsning på respondenten. Eftersom djupintervjuerna inte följer någon färdig mall är informationen inte heller organiserad och strukturerad på förhand som i en kvantitativ metod. Följaktligen är informationen från djupintervjuer tidskrävande att bearbeta (Holme & Solvang, 1997).

Efter de olika intervjutillfällena träffades alla i gruppen för att sammanställa anteckningarna och övriga noteringar. För att minska risken för feltolkningar har allas anteckningar jämförts med varandra och vid oklarheter har vi lyssnat på det som bandats. Vidare har övriga tolkningar eller uppfattningar diskuterats noga för att komma fram till en förhållandevis gemensam uppfattning.

Ett gemensamt dokument sammanställdes i datorn för att lättare kunna systematisera informationen och övergripande rubriker formulerades för att få en struktur. Efter hand som de olika intervjuerna sedan sammanställdes på samma sätt, fördes de in vid passande rubrik under den övriga texten med en notering om vem som var källan.

2.4 Metodreflektioner

Validitet och reliabilitet kan sägas mäta kvaliteten på undersökningen (Andersen, 1998). Att det finns en koppling mellan teori och empiri är viktigt. Denna koppling menar Svenning (2000) tyder på ”att man verkligen mäter det man avser att mäta”. Graden av denna giltighet, validitet, bestäms utifrån hur väl undersökningen fångar verkligheten och bildar en helhet (Backman, 1998). Vår studie grundar sig på sekundärdata och djupintervjuer, där respondenterna delat med sig av sina uppfattningar och hur de tolkar verkligheten. Vi har försökt ha en förståelse för respondenternas motiv. Vi har varit uppmärksamma på om respondenterna försökt bete sig på ett sätt som de tror att vi förväntar oss (Holme & Solvang, 1997). Om ett sådant beteende uppstått skulle det kunna bero på att en i gruppen har en nära familjemedlem som är involverad i företaget. Det kan också ha varit så att denna relation istället underlättat i våra kontakter med respondenterna, då de möjligen känt en större vilja att delge oss information. Annat att ta hänsyn till är att vår erfarenhet av att utföra personliga intervjuer är begränsad, vilket kan ha inneburit att vi inte lyckats fråga eller få med allt som är väsentligt. Vi är även medvetna om att vår egna förförståelse kan ha påverkat studien och de tolkningar vi gjort utifrån datan vi samlat in.

Att uppnå hög reliabilitet och tillförlitlighet är viktigt för studien (Svenning, 2000). Reliabiliteten handlar om på vilket sätt undersökningen görs och hur noga vi är när vi bearbetar datan. Vi har försökt nå en hög reliabilitet genom att använda oss av respondenter och källor med hög trovärdighet. För att komma förbi tolkningsproblem har vi i gruppen diskuterat och jämfört mycket sinsemellan, för att se om resultaten blir desamma.

Flertalet av källorna som används i teorikapitlet är från slutet av 90-talet och början av 2000-talet. Dessa har vi valt eftersom ämnet vi undersöker är föränderligt och nya idéer ständigt tillförs. Dock har vi i vissa fall använt oss av källor i teorikapitlet som kan tyckas vara gamla och inaktuella, exempelvis *Markets and Hierarchies* av Williamsson från 1975. Motivet till att använda dessa äldre källor är att här presenteras teorin med en rak och tydlig ansats.

3. Teori

Kapitlet inleds med en diskussion om vilka teorier som är lämpliga till ämnesområdet och därefter visas en disposition över kapitlet. En närmare beskrivning av outsourcing och omlokalisering ges. Därefter presenteras teorierna, det resursbaserade synsättet, transaktionskostnadsteorin samt nätverksteorin.

3.1 Val av teori

Enligt Madhok och Tallman (1998) leder outsourcing till gemensamma transaktionsfördelar för de olika parterna genom samarbetet. Transaktionskostnadsteorin berör hur ett företag kan minimera sina transaktionskostnader och övergå till att vara mer kostnadseffektivt och därigenom skapa konkurrensfördelar. Det resursbaserade synsättet skiljer sig genom att denna teori tar upp hur ett företag skapar värdefulla konkurrensfördelar genom att använda och samordna sina resurser på ett effektivare sätt. Dessa båda teorier är användbara för att argumentera kring outsourcing, då teorierna oftast används åtskilda (Madhok & Tallman, 1998).

Madhok och Tallman (1998) menar att ingen av teorierna är viktigare än den andra, utan genom att bejaka de båda som komplement till varandra får företag en djupare förståelse för dess strategiska fördelar vid outsourcing. Medan det resursbaserade synsättet fokuserar på produktionsaspekter tar transaktionskostnadsteorin upp aspekter om hur utbytet sker i relationerna. Madhok och Tallman (1998) hävdar att teorierna har en ofrånkomlig sammankoppling vilket gör att de används mer effektivt tillsammans än enskilt. Ett företag måste både genomgå en effektivisering av sina resurser samtidigt som detta måste ske ur ett kostnadsperspektiv.

Det finns en viss tendens inom många företag att fokusera alltför mycket på investeringar i fasta tillgångar, vilket är lättare att mäta än att investera i relationer. Madhok och Tallman (1998) menar att det är en svaghet hos många företag idag att de inte ser det värdefulla i att investera i långvariga och stabila relationer. Nygaard och Bengtsson (2002) anser att skapa värdefulla relationer är nödvändigt för framtida existens. Genom att skapa dessa relationer får företag tillgång till flera resurser vilket leder till en mängd möjligheter. Då ett företag ingår i ett nätverk kan kostnadsbesparingar och gemensamma fördelar uppnås, som i längden leder till konkurrensfördelar (Ritter *et al*, 2004).

Vår fallstudie kommer att grunda sig på Madhoks och Tallmans (1998) argument att kombinera element från transaktionskostnadsteorin, det resursbaserade synsättet och nätverksteorin. Att endast fokusera på en av teorierna kan ge en för snäv tolkning vid analys av Borås Wäfveri. Teoriavsnittets upplägg följer ett sätt som vi tror gör det lättförståeligt för läsaren. Inledningsvis tas grundläggande fakta och begrepp om ämnet upp för att senare gå djupare in på de olika teorierna. Teorierna har delats upp i var sitt kapitel för att förtydliga för läsaren då de olika synsätten bitvis är snarlika och avslutningsvis ges en sammanfattning av dessa.

3.1.1 Disposition teoriavsnitt

2. Outsourca och omlokalisera

- Definition outsourcing
- Definition omlokalisering
- Beslutsfattande motiv till outsourcing

Grundläggande teori kring begreppet outsourcing och omlokalisering behandlas samt beslutsfattande faktorer.

3. Resurser

- Det resursbaserade synsättet
- Värdkedjan
- Horisontella och vertikala perspektivet
- Värdeflödet
- Kritik

Fokusering på ett företags resurser och vilka konkurrensfördelar som kan skapas.

4. Transaktioner

- Hierarki och marknad
- Kostnader
- Beteendemässiga egenskaper
- Transaktionskostnadsattribut
- Kritik

Detta avsnitt beskriver hur ett företag minskar sina kostnader för transaktioner vid outsourcing, för att öka sina konkurrensfördelar.

5. Relationer

- Motsägelser inom nätverk
- Företagets dimensioner kopplat till motsägelserna
- Val av leverantör
- Leverantörsförbindelser
- Kritik

Vikten av relationer förklaras med hjälp av nätverksteorin, som förklarar hur relationer kan skapa konkurrensfördelar.

6. Överblick

- Risker och möjligheter
- Teoretisk överblick

Risker och möjligheter tas här upp kopplat till de olika teorierna och en sammanfattning av kapitlet.

3.2 Outsourcing och omlokalisering

Outsourcing innebär att ett företag överlåter en del av sina aktiviteter till något externt företag. Om företag flyttar sin verksamhet till en annan ort eller ett annat land benämns det omlokalisering. Det finns olika varianter av outsourcing. Den ena är defensiv och den andra är offensiv. Offensiv outsourcing innebär att företaget outsourcar de aktiviteter som externa leverantörer kan göra bättre.

3.2.1 Definition Outsourcing

Outsourcing kan definieras på ett antal olika sätt. Enligt Nationalencyklopedin (2000) definieras outsourcing enligt nedan:

”Outsourcing (eng., 'utkontraktering'), att till underleverantörer överlåta utförandet av hela eller delar av funktioner som tidigare legat inom det egna företaget, t.ex. tjänster som telefonväxel och städning, stödfunktioner som redovisning och data samt huvudfunktioner som tillverkning och distribution. Genom outsourcing upplöses det vertikalt integrerade storföretaget och ersätts med nätverk av samverkande företag. Varje företag specialiseras på att utveckla sin nyckelkompetens, det vill säga områden där de har en komparativ fördel. Orsakerna till outsourcing är minskande handelshinder och konkurrensbegränsningar, lägre transaktionskostnader, bland annat till följd av informationsteknikens utveckling, samt de effektiviseringsvinster och den fördjupning av sitt kunnande som företag kan uppnå genom specialisering.”

(Nationalencyklopedin, Multimedia 2000 plus)

Ovanstående citat kan enkelt sammanfattas enligt Palmer och Hardy (2003) i att outsourcing innebär att någon annan utför någon form av arbete för ett företag.

En annan definition av outsourcing beskriver Axelsson (1998) nedan:

”Den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt inom företaget i och med denna förändring (outsourcingen) i stället köps från en extern leverantör”

(Axelsson, 1998: 188)

3.2.2 Definition omlokalisering

Omlokalisering innebär att den nuvarande produktionen förflyttas till en annan plats. Det är dock viktigt att hålla i åtanke att trots förflyttning av verksamhet kommer verksamheten fortfarande att ingå i tidigare bolag. Det sker därmed inget ägarbyte. Det behöver inte nödvändigtvis vara hela företaget som flyttar för att det ska handla om omlokalisering, utan kan även bara vara en del av verksamheten. I Sverige har det blivit allt mer vanligt att produktionsbolag förflyttas eller så kallat omlokaliseras till lågkostnadsländer, för att ha möjlighet att behålla sin konkurrenskraft i och med att konkurrensen ökar från andra håll.

3.2.4 Beslutsfattande motiv

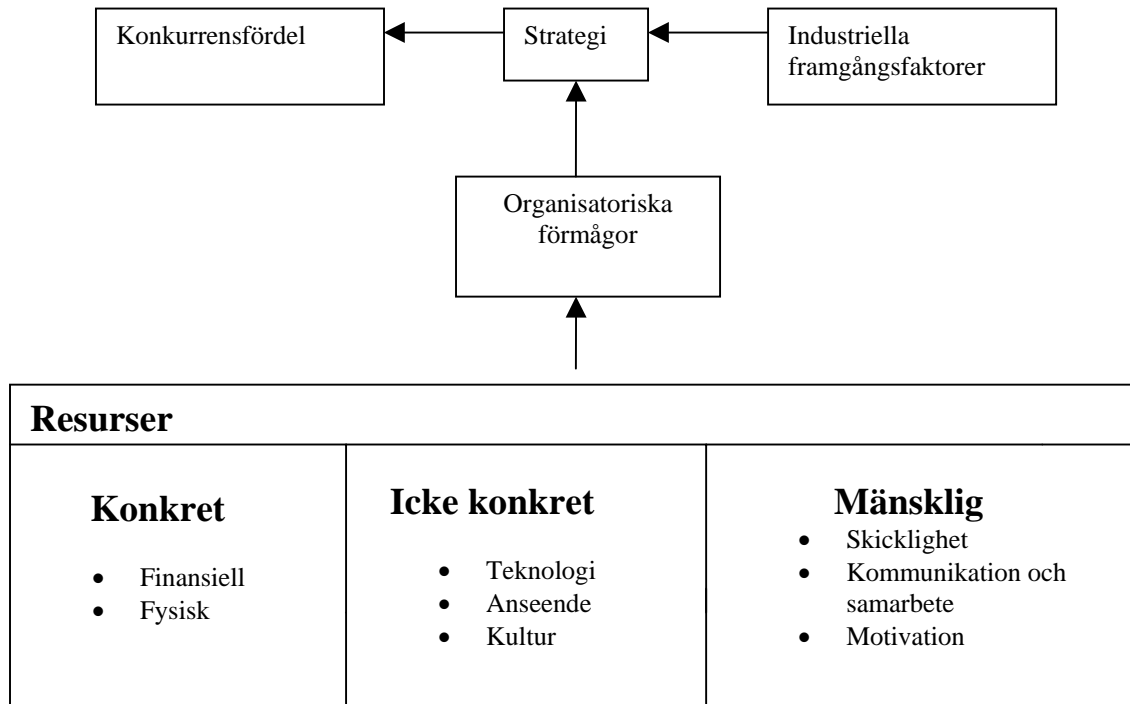
Skälen till att företag vill outsourca kan vara många. Om ett företag behöver stabilare, bättre och modernare maskiner, vilket innebär stora utgifter, så kan outsourcing vara ett alternativ. Detta för att företaget inte ska behöva ta stora lån, för att ha råd att köpa ny utrustning (Palmer & Hardy 2003). Ökade teknologiska framsteg medför svårigheter för företag att hänga med på marknaden. Förbättrad teknik leder till alltmer komplicerade produkter, vilket i sin tur kräver ökade resurser. Problem uppstår då det blir allt för tung belastning för ett företag att utveckla ny kunskap och investera i ökade resurser. Detta gör att outsourcing blir intressant för många då resurser kan köpas av en extern partner. Marknadens kunders föränderliga efterfrågan gör att företag måste vara flexibla, vilket även det kan vara ett beslutsmotiv till outsourcing. Den ökade konkurrensen från främst lågkostnadsländer påverkar beslutsfattandet om outsourcing (Axelsson, 1998). Omvärldens ombytlighet skapar svårigheter för ett företag att anpassa sig efter dess fluktuation (Grant, 2002). En faktor som underlättar outsourcingen är att det på den externa marknaden uppkommit specialiserade företag för att hjälpa företag som vill outsourca (Axelsson, 1998).

3.3 Resurser

I föregående avsnitt presenterades en definition av outsourcing och omlokalisering samt motiv till att outsourca. I detta teoriavsnitt kommer vi att behandla det resursbaserade synsättet, kärnkompetens samt värdekedjan. Det resursbaserade synsättet förklarar tydligt hur ett företag blir mer konkurrenskraftigt på marknaden. Teorin poängterar företagets kritiska resurser och kärnkompetensens viktiga betydelse. I och med att omvärlden förändras i allt snabbare takt är det viktigt att företaget tar vara på sina resurser, vilka ingår i företagets värdekedja. Värdekedjan beskriver ett flöde som förädlar en produkt från råvara till förbrukning. Detta utförs av ett antal aktiviteter med hjälp av företagets resurser. Syftet är att skapa kundvärde.

3.3.1 Det resursbaserade synsättet

Resurserna inom ett företag utgör en möjlig och avgörande strategisk framgång för organisationen. Fokusering på marknaden är inte alltid den bästa strategin då marknaden utgörs av kräsna kunder. Deras preferenser ändras från dag till dag och teknologin utvecklas. En strategi för att skapa konkurrensfördelar kan istället vara att ett företag fokuserar på sig själv, sina resurser och kompetenser (Grant, 2002). Detta interna tillvaratagande borde enligt Grant (2002) vara bättre än att fokusera på den externa miljön, eftersom den är ombytlig. På nästa sida illustreras detta tydligare i en figur.



FIGUR 1 LÄNKAR MELLAN RESURSER, FÖRMÅGOR OCH KONKURRENSFÖRDEL

En konkurrenskraftig resurs utmärker sig genom att vara sällsynt, svårimiterad och värdefull för företaget. Dessa unika resurser kallar Prahalad och Hamel (1990) kritiska eller kärnkompetens.

Strategiskt bör företag hitta en lucka på marknaden där de kan tillföra kunskapsmässiga resurser som påverkar företagets värdekedja genom att tillföra mer kundvärde. Exempel på detta kan vara aktiviteter som är mycket kundanpassade i form av unika lösningar för kunden, vilka inte erbjuds av konkurrenterna, det vill säga produkter som ej är standardiserade (Quinn & Hilmer, 1995).

3.3.2 Kärnkompetens

För att ett företag ska kunna fungera måste verksamheten ha flera kompetensförmågor. Kärnkompetens är inte ett företags produkter, produktion eller materiella tillgångar utan dess kärnkompetens kännetecknas av de unika kunskaper och färdigheter ett företag har (Quinn & Hilmer, 1995). Kärnkompetensen levererar värde till kunden och skall kunna användas på flera produkter och marknader. Kärnkompetensen är också den kunskap som företaget konkurrerar med och bidrar till konkurrensfördelar i den mening att det är egenskaper som är svåra att imitera eller ersättas av andra företag (Prahalad & Hamel, 1990). Roos med flera (1998) beskriver kärnkompetens på följande vis efter Prahalads och Hamels (1990) tolkning av begreppet:

”En diversifierad organisation är som ett stort träd. Själva stammen och de kraftigaste grenarna är företagets kärnprodukter, de smalare grenarna är avdelningar, och bladen är slutprodukter. Rötterna som tillför näring och stabilitet är kärnkompetensen. Tittar man bara på slutprodukterna är det svårt att se konkurrenternas styrka, på samma sätt som man inte kan se trädets styrka genom att bara titta på bladen”.

(Roos et al, 1998:138)

3.3.2.1. Identifiering av kärnkompetens

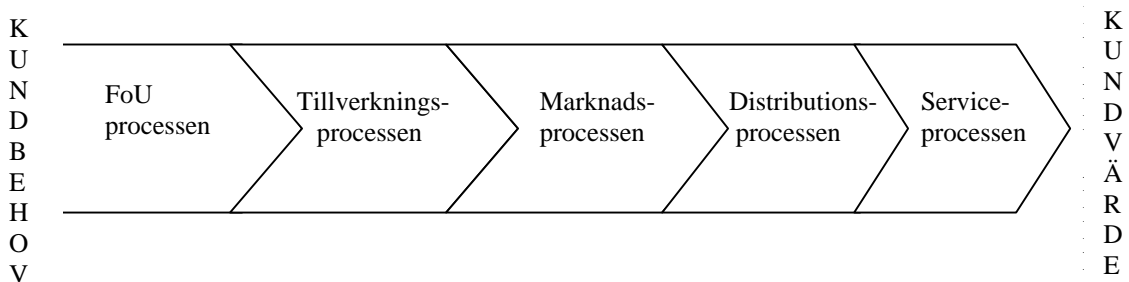
Att identifiera kärnkompetens kan ibland vara komplext och det är enkelt att blanda samman tjänster och produkter som verksamheten säljer med kärnkompetens (Blomé, 2000). Ett sätt att identifiera ett företags kärnkompetens kan vara att förena företagets arbetsuppgifter och varje enskild människas kunskap, kompetens samt dennes arbetsuppgifter. Vidare består kärnkompetensen av en förbindelse mellan en specifik arbetsuppgift och en specifik kunskap samt en specifik resurs (Roos *et al*, 1998).

När ett företag har identifierat och utvecklat en mycket konkurrenskraftig kärnkompetens ska denna kärnkompetens stanna kvar i företaget och bör aldrig outsourcas (Quinn, 1999). Det är även viktigt att denna kärnkompetens fortsätter att förbättras för att den inte skall försvagas i takt med att konkurrerande företags utvecklas (Roos *et al*, 1998).

3.3.3 Värdekedjan

Värdekedjan kan användas för att analysera vilka aktiviteter i företaget som är av stor vikt, samt vilka kostnader och värden dessa aktiviteter genererar. Ett företag kan betraktas som en värdekedja, där varje process i kedjan skall bidra till att skapa kundvärde och tillfredsställa kundens behov. Företaget skall koncentrera sig på de processer eller aktiviteter som tillför något åt kunden och rensa bort andra processer som inte bidrar till detta (Ax *et al*, 2002).

För att en värdekedja ska bli kostnadseffektiv och därmed skapa konkurrensfördelar är det viktigt att varje process i kedjan utnyttjas. Det är dock viktigt att inte försöka vara bäst på allt, utan istället välja att fokusera på två eller tre aktiviteter i värdekedjan. Detta leder till att företag blir mer konkurrenskraftiga genom att de får en starkare position på marknaden inom ett speciellt produktområde, än om de hade fokuserat på hela värdekedjan och inte kunnat matcha sina konkurrenter (Quinn & Hilmer, 1995).



FIGUR 2 VÄRDEKEDJAN, FRÅN RÅVARA TILL FÖRBRUKNING (AX ET AL, 2002)

Genom god kundkännedom kan företaget utveckla långvariga kundrelationer. Företag som inte har någon kompetens inom detta område misslyckas ofta. Det har då ingen betydelse hur bra deras produkter är om de inte kan uppfylla sina kunders behov och krav på god service (Quinn & Hilmer, 1995).

Företag som konkurrerar på samma marknad med gemensamma leverantörer har alla sin egen unika värdekedja. Ingen värdekedja liknar den andra (Shank & Govindarajan, 1993). Varje företag har olika processer, som i sin tur kan delas upp i delprocesser där varje process följs av en aktivitet.

3.3.3.1 Horisontella och vertikala perspektiv

Att betrakta företag som en värdekedja, det vill säga att marknadens struktur råder, kan med andra ord förklaras som det horisontella perspektivet. Motsatsen till detta perspektiv är det vertikala perspektivet. I det vertikala perspektivet betraktas företaget som en hierarki med överordnade och underordnade nivåer (Ax *et al*, 2002).

Dessa två perspektiv skiljer sig mycket åt. Att anpassa sig till omgivningen samt att vara kundorienterad är något som de flesta företag måste tänka på idag. Det är mycket viktigt att sätta kunden i fokus. Det vertikala perspektivets syn på kundens roll är inte det samma som i det horisontella. I det vertikala perspektivet ses kunden endast som en intäkt och ser inte individens koppling till marknaden. Den vara och service som ett företag producerar och erbjuder är det centrala i det horisontella perspektivet, att dessa faktorer tillfredställer kunden (Ax *et al*, 2002).

Det finns företag som har en struktur som är en hybrid av dessa två perspektiv där man samordnar de olika avdelningar och har tvärfunktionella grupper. Antalet nivåer i organisationer har tenderat att minska, det vill säga man har plattat ut organisationen. Att hitta företag som inte har någon form av hierarkisk struktur är svårt. Många företag har en VD, styrelse och företagsledning som fördelar ansvar till underordnade (Ax *et al*, 2002).

3.3.3.2 Värdeflödet

En vidareutveckling av värdekedjan kallas av Hines med flera (2000) för värdeflödet (fritt översatt från "valuestream"). Medan värdekedjan innefattar ett företags alla aktiviteter försöker värdeflödet att på en mer detaljerad nivå se till vilka aktiviteter som medför ett mervärde för slutkunden. De aktiviteter som inte tillför något mervärde benämner Hines med flera (2000) "waste" det vill säga onödiga aktiviteter. För att synliggöra dylika kan TPS, Toyota Production System användas (Hines *et al*, 2000). Det består av sju olika punkter som kan ligga till grund för att identifiera onödiga aktiviteter i produktionen och på så sätt få en bättre helhet. Tre av dessa är enligt Hines med flera (2000: 15) fritt översatta:

⇒ Överproduktion

Att producera mer än nödvändigt leder till ökade kostnader då förvaring krävs, ledtiderna blir längre och upptäckter av defekter kan försenas.

⇒ Väntade

Att personal eller maskiner i fabriken står outnyttjade betyder att flödet inte flyter bra. Väntetiden bör inte användas till att producera mer, utan kan med fördel användas till att medarbetarna ser över och förbättrar rutiner, kvalitet och produktivitet.

⇒ Transport

För att minska kostnaderna är det viktigt att transportsträckorna och antalet transporter inne i fabriken av gods och dylikt är så kort som möjligt.

3.3.4 Kritik av det resursbaserade synsättet

Företag som har en eller flera unika resurser är ett framgångsrikt företag. Det resursbaserade synsättet förklarar dock inte vad en unik resurs är eller hur en unik resurs skapas etcetera (Porter, 1991). Enligt Porter (1991) krävs det en unik blandning av aktiviteter som inte konkurrenterna har tillgång till för att skapa konkurrensfördelar. Porter (1991) menar härmed att endast resurser räcker inte för att skapa konkurrensfördelar, utan ett företag måste sammankoppla sina resurser med värdefulla aktiviteter.

3.4 Transaktioner

Föregående avsnitt beskrev vikten av företagets resurser och vilka konkurrensfördelar som kan uppnås. I detta avsnitt kommer vi att undersöka transaktionskostnadsteorin. Transaktionskostnadsteorin tar upp hur ett företag kan minimera sina transaktionskostnader och övergå till att vara mer kostnadseffektiva, vilket är en mycket viktig faktor för att kunna konkurrera på den textila marknaden.

3.4.1 Transaktionskostnadsteorin

Transaktionskostnader är kostnader för utbyte av varor och tjänster på marknaden och internt i organisationen (Knutsson, 2000). Denna teori hjälper ett företag att förstå hur och varför transaktionskostnader är förbundna med outsourcing, samt vilka kontrakt som används för att reglera affärstransaktioner mellan parterna, allt för att skapa konkurrensfördelar.

Oliver Williamson är den person som oftast förknippas med transaktionskostnadsteorin, medan Ronald Coase är teorins grundare. Williamson har i sitt arbete utgått ifrån Coases iakttagelser om att transaktionskostnader beror på verksamhetens val mellan hierarki och marknad (Knutsson, 2000).

3.4.1.2 Hierarki och marknad

Williamson (1975) förklarar enkelt och precist att ett företag som producerar i egen regi, det vill säga kontrollerar sina egna resurser, följer ett hierarkiskt organisationsmönster. Ett företag kan också välja att outsourca sin produktion, att någon extern part tar över en del av produktionen. Marknadens ordnade struktur följs därmed (Williamson 1975). Hierarki och marknad är alltså två alternativa regleringsstrukturer till samordning av transaktioner, vilket leder till olika aktiviteter. Skillnaden är att i hierarkiska organisationer bestäms det internt vem som skall göra vad medan transaktioner på marknaden styrs av prismetanismen, det rådande konkurrensläget på marknaden (Nygaard & Bengtsson, 2002).

Williamson (1975) menar att företag vid varje transaktion skall utvärdera vilket alternativ som leder till minst kostnader samt vilken regleringsstruktur som skall användas, marknad eller hierarki. Williamson (1975) nämner förutom utvärdering av transaktionskostnader även utvärdering av produktionskostnader. Transaktionskostnadernas och produktionskostnadernas storlek beror exempelvis på mänskliga egenskaper, beteendemässiga egenskaper och transaktionens karaktär (Knutsson, 2000).

Transaktionskostnader kan delas in i två kategorier. Den första kategorin benämns *ex ante*, kostnader för att upprätta kontrakt och sökkostnader. Den andra kategorin benämns *ex post* som är kostnader för genomförande och övervakningskostnader.

3.4.1.3 Kostnader

Williamson (1975) hävdar att kostnader huvudsakligen kommer från två källor, produktion och samordning. Produktionskostnader är till exempel kostnader för anställda och produktionsmaterial. Samordningskostnader är kostnader för att kontrollera och övervaka de anställda (Lacity & Hirschheim, 1993: 27).

Beroende av vilken organisatorisk struktur man nyttjar, marknad eller hierarki, leder detta till olika kostnadsfördelar (Malone *et al*, 1987).

	Produktions- kostnader	Samordnings- kostnader
Marknad	Låga	Höga
Hierarki	Höga	Låga

FIGUR 3 KOSTNADSMODELL -MARKNAD OCH HIERARKI (MALONE ET AL, 1987)

Figuren ovan visar att produktionskostnaderna är låga vid outsourcing på grund av att många produktionskostnader är gemensamma för parterna i en outsourcing relation. Det sker en samordning mellan parterna (till exempel gemensamma affärssystem) i jämförelse med företag som inte outsourcar och därmed inte samarbetar på samma sätt med externa affärspartners. Samordningskostnader är dock högre vid outsourcing än om transaktionerna skett internt. Detta på grund av att det är fler parter att ta hänsyn till och koordinera då kontrakt ofta måste skrivas, vilket är en av anledningarna till att kostnaderna stiger. En annan anledning är att det kan förekomma opportunistiskt beteende och meningsskiljaktigheter mellan de samarbetande parterna (Lacity & Hirschheim, 1993).

I en hierarkisk organisation är det svårt att tillverka allt själv, företaget måste köpa in färdiga delar. Här finns inte någon möjlighet att dra nytta av andras resurser vilket leder till höga produktionskostnader. Att samordningskostnaderna är låga beror på att sannolikheten att de anställda skall handla opportunistiskt, det vill säga åsidosätta företagets bästa, är mindre än vid en organisation som följer marknadens struktur (Lacity & Hirschheim, 1993).

3.4.1.4 Beteendemässiga egenskaper

Transaktionskostnadsteorin tar hänsyn till två mänskliga faktorer. Opportunism och begränsad rationalitet är exempel på mänskliga beteendemässiga egenskaper. Vid outsourcing uppstår transaktionskostnader som beror på mänskliga faktorer, vilket gör att man måste säkerställa transaktionen med hjälp av olika kontrakt (Lacity & Hirschheim, 1993).

⇒ *Begränsad rationalitet*

Williamson (1975) beskriver begränsad rationalitet utifrån schackspel.

”Most decision problems, unlike board games, such as chess, are not deterministic but involve decision-making under uncertainty”

(Williamson, 1975: 23).

Med begränsad rationalitet menar Williamson (1975) att människan inte alltid kan vara tillräckligt informerad hela tiden, att det är svårt att ta till sig all information som erbjuds. Följaktligen är det svårt att veta om den information som finns tillgänglig är fullständig. Detta leder till en viss osäkerhet vid beslutstagande (Knutsson, 2000).

⇒ *Opportunism*

Enligt transaktionskostnadsteorin uppkommer kostnader för varje transaktion och verksamheten vill minimera dessa kostnader genom att ingå olika typer av kontrakt. Detta för att minimera risken att någon part handlar opportunistiskt (Nygaard & Bengtsson, 2002).

Opportunism skapar osäkerhet då människan agerar utifrån egenintressen (”self-interest”), det vill säga handlar opportunistiskt, för egen vinnings skull. Detta resulterar i att ett företag inte kan förlita sig på motparten. Muntliga avtal betyder här inget, utan en kontraktsmässig reglering måste upprättas innan en transaktion på marknaden sker (Williamson, 1975).

3.4.1.5 Transaktionskostnadsattribut

Williamson (1975) tar upp tre viktiga faktorer, icke mänskliga egenskaper, tillgångarnas specificitet, osäkerhet och frekvens, vilka är egenskaper som styr transaktionskostnaderna. Det är alltså inte bara beteendemässiga egenskaper, utan även icke mänskliga egenskaper som styr transaktionskostnaderna.

⇒ *Tillgångarnas specificitet*

Williamson (1985) menar att den viktigaste icke mänskliga egenskapen inom transaktionskostnadsteorin är tillgångsspecificiteten.

”Det är svårt att överdriva den betydelse som tillgångarnas specificitet utgör för transaktionskostnadsteorin”

(Williamson 1985: 56 Fritt översatt).

Tillgångarnas specificitet beror på de antal tillämpningsmöjligheter en tillgång har vid en transaktion (Williamsson, 1985). En tillgång får ett mindre värde om den utnyttjas i andra sammanhang (Knutsson, 2000). Detta medför att då man har stor tillgångsspecificitet får man mindre alternativa tillämpningsmöjligheter vilket leder till att beroendeförhållandet blir större mellan parterna. Detta kan vidare leda till att parterna kan låsas i relationen (van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000)

Tillgångsspecificiteten spelar, enligt Williamson (1985), tillsammans med begränsad rationalitet och opportunism en avgörande roll i framställandet av kontrakt. Om föremålet för transaktionen har en hög grad av specificitet kräver detta större investeringar och det finns även en hög grad av osäkerhet. Detta kan få stora konsekvenser om ett kontrakt skulle brytas i

förtid till följd av problem. Parter som gjort stora transaktionsspecifika investeringar verkar också i en relation, som är närmast bilateral. Transaktionens frekvens är sammanlänkad med tillgångsspecificiteten i den mån att fördelarna av att investera resurser i transaktionsspecifika tillgångar är större om transaktionerna är större och mer frekventa.

⇒ *Osäkerhet*

Osäkerhet och komplexitet är enligt Williamson synonymer och leder ofta till transaktionskostnader (Lacity & Hirschheim, 1993). Detta medför krav på planering, anpassning och övervakning av transaktioner på marknaden. Williamson (1985) delar in osäkerhet i två faktorer ”*innocent uncertainty*” och ”*behavioural uncertainty*”, vilka kan härledas till människans begränsade rationella förmåga och opportunistisk. För att hantera osäkerheten krävs det att ett företag utformar passande övervakningsstrukturer, vilket kan leda till att kontrakt måste ändras och omformuleras med tiden. Detta leder i sin tur till högre transaktionskostnader och kostnaderna stiger i takt med osäkerheten.

⇒ *Frekvens*

Med frekvens menas hur många gånger en transaktion genomförs. Fasta kostnader uppkommer vid enstaka transaktioner, vilket kräver speciella resurser vid just det tillfället. Nya kontrakt erfordras. Flera efterföljande transaktioner av samma karaktär minskar de fasta kostnaderna per transaktion. Därmed är en ökning av transaktionsfrekvensen mycket viktigt för att sänka de fasta kostnader (Williamson, 1985).

3.4.2 Kritik transaktionskostnadsteorin

Beroende av vilken typ av transaktion ett företag skall utföra finns det två alternativa regleringsstrukturer, hierarki och marknad. Det uppstår dock problem både om ett företag väljer att outsourca eller producera i egen regi enligt transaktionskostnadsteorin. Kritik som har riktats mot teorin är att det finns en brist på sammanhang mellan hierarki och marknad. Även att det är ett för snävt synsätt, samt att teorin inte tar upp vikten av sociala relationer. Det har framkommit att transaktionskostnader inte alltid är fasta kostnader utan kan komma att sänkas om ett företag har goda relationer till sina affärspartners. Ett tredje alternativt synsätt till marknad och hierarki är nätverksteorin som tar hänsyn till relationer (Cox & Hines, 1997).

3.5 Relationer

I föregående avsnitt behandlades hur ett företag kan minimera sina transaktionskostnader och bli mer kostnadseffektiva. I följande avsnitt beskrivs nätverksteorins syfte som är att skapa värdefulla relationer och på så sätt få ett större kontaktnät. Att samarbeta med andra leder till konkurrensfördelar, då nätverket kan dra nytta av varandra. Det sker mycket snabba förändringar på marknaden. Detta leder till att företag måste kunna anpassa sig och vara mera flexibla, att skapa goda relationer möjliggör detta.

3.5.1 Nätverksteorin

Nätverk kännetecknas av en relation, mellan två företag, som har en specifik och stark struktur med tekniska, ekonomiska och sociala dimensioner över en tid. Relationerna i ett nätverk är ofta baserade på långvariga kontakter. Detta motsäger transaktionskostnadsteorins synsätt på att det finns opportunistiska egenskaper på marknaden. Ett nätverk är inte en mängd individer som agerar efter egna intressen eller är isolerade från omvärlden. Det som

kännetecknar ett nätverk är att det består av ett antal olika relationer där flexibiliteten är stor (Håkansson & Ford, 2002:135).

Nygaard och Bengtsson (2002) menar att ett företag inte kan tillverka allt själv utan måste samarbeta med andra verksamheter för att kunna överleva. Man måste alltså skapa värdefulla relationer. Dessa relationer gör att företag får tillgång till resurser som ligger utanför företaget. Desto fler relationer ett företag skaffar sig desto fler resurser har man till sitt förfogande. Syftet med ett nätverk är att sänka kostnader och att ge ett ökat värde för båda parterna. Då uppnås gemensamma fördelar (Ritter *et al*, 2004).

Relationen i ett nätverk beror på olika faktorer. Håkansson och Ford (2002) menar att relationen mellan två företag beror på vilka erfarenheter ett företag har av tidigare relationer. De har lärt sig vilka processer som förekommer och även vad som händer i omgivningen i andra nätverk. Det finns även en kunskap om vad som förväntas av framtida interaktion mellan företagen.

3.5.1.1 Motsägelser inom nätverk

Håkansson och Ford (2002) har kartlagt olika motsägelser, såkallade paradoxer, som finns inom ett nätverk och som är till nytta vid utveckling av strategiska frågor. Första paradoxen är att nära relationer är avgörande för ett företags överlevnad, vilket är en mycket viktig faktor för att företaget skall kunna utvecklas (Håkansson & Ford, 2002). Nära relationer kan exempelvis leda till utveckling och större produktionsresurser, vilket resulterar i ett bättre resultat vid externt samarbete (Nygaard & Bengtsson, 2002). Ett väl fungerade nätverk förhindrar dock ett företags förmåga att handla självständigt, eftersom förändringar måste ske i samförstånd. Om den ena affärsparten vill genomgå en förändring i relationen måste de övertyga, leva upp till förväntningar, och få ett godkännande av nätverket för att en sådan förändring skall komma till stånd. Viktigt är därför att hitta en passande interaktionsnivå mellan parterna (Håkansson & Ford, 2002: 135).

Den andra paradoxen är enligt Håkansson och Ford (2002) att företags relationer är ett effektivt verktyg att påverka andra. Det handlar om att hitta en balans mellan att bli påverkad och att påverka andra inom och utanför nätverket (Gadde *et al*, 2003).

“Thus a network is both a way to influence an to be influenced”

(Håkansson & Ford, 2002: 136)

Båda situationerna förekommer samtidigt och de två antagandena är lika betydelsefulla och gällande (Håkansson & Ford, 2002).

Den sista paradoxen tar upp att företag ofta försöker styra och kontrollera relationerna i nätverket för att uppnå sina uppsatta mål. Detta är ofta grundtanken när företag skapar relationer. Håkansson och Ford (2002) menar att företag som har denna ambition att kontrollera får ett mindre effektivt och innovativt samarbete inom nätverket. Det bästa möjliga tillvägagångssättet är att inte försöka dominera utan att vara medveten om att nätverket är en del av företagets interna och externa resursbas (Gadde & Håkansson 1998).

3.5.1.2 Företagets dimensioner kopplat till motsägelserna

För att ett företag skall kunna uppnå önskade resultat krävs kunskap om hur nätverket är sammankopplat, för att kunna avgöra vilka aktörer som påverkar företagets relationer (Gadde & Håkansson, 1998). För att kunna beskriva och analysera utvecklingen i en nätverksorienterad verksamhet, utifrån ovannämnda paradoxer, använder Gadde och Håkansson (1998) sig av följande tre dimensioner:

⇒ Resurser – med vad aktiviteten utförs

Den första paradoxen behandlar vilken grad av engagemang som finns i en relation och relaterar till resursdimensionen. Ett företags relationer är en viktig resurs i sig själv (Gadde *et al*, 2003). För att kunna erhålla de nödvändiga resurserna krävs ett samarbete med externa affärspartners. Genom detta samband knyts den första paradoxen till resursdimensionen inom ett företag (Nygaard & Bengtsson, 2002).

Det är mycket vanligt att några få relationer står för majoriteten av ett företags förtjänster. Få direkta relationer sammankopplar ett företag med resten av det nätverk ett företag ingår i, det vill säga att ett företags resurser är kopplade till andra företags resurser. Det finns ett ömsesidigt förhållande där man försöker dra nytta av varandra på bästa möjliga sätt. Dessa nära relationer och samarbete har också sina nackdelar. En nackdel är att det krävs stora investeringar, vilka är kostsamma att hantera (Gadde *et al*, 2003).

De kritiska resurserna inom ett företag kan vara negativt att outsourca till en extern aktör och bör behållas inom företagets hierarki. Detta på grund av att kompetens kan gå förlorad samt förlorade konkurrensfördelar (Quinn & Hilmer, 1995).

⇒ Aktiviteter – vad som utförs

Andra paradoxen, att man måste hitta en balans mellan att bli påverkad och påverka andra i nätverket, kan kopplas till denna dimension. Samspel är ett företags elementära aktivitet. Med samspel menas företagsutbyte av service och produkter och hur ett företag väljer att organisera detta utbyte av information mellan affärspartnerna. Exempel på en aktivitet kan vara distributionskanaler. Syntesen av denna dimension är att graden av samordning av aktiviteter påverkar företagets produktivitet (Gadde *et al*, 2003).

⇒ Aktörer – vem som utför vad på marknaden

Den sista paradoxen, som handlar om att kontrollera ett nätverk, har att göra med aktörernas sammankoppling. På en marknad finns det aktörer det vill säga verksamheter eller personer. I ett nätverk finns det en mängd aktörer (Gadde *et al*, 2003). Aktörer är de som kontrollerar resurserna och utför aktiviteterna (Gadde & Håkansson, 1998:112). Aktörerna kan vara individer, en grupp av människor, ett företag, eller en division inom ett företag. Aktörernas huvudmål är att öka sitt inflytande och på så sätt kontrollera nätverket i högre grad (Håkansson, 1987).

Var och en av de tre komponenterna aktörer, aktiviteter och resurser är beroende av varandra (Gadde & Håkansson 1998).

3.5.2 Val av leverantör

För att outsourcingen skall bli framgångsrik är det ytterst viktigt att man hittar en leverantör som passar in i företagets nätverk. Axelsson (1998) menar att val av leverantör är situationsberoende. Vid inköp av standardiserade produkter är det inte lika betydelsefullt

vilken leverantör företaget väljer. Då inköpet rör en specialkomponent ställer det högre krav på leverantören, då man från företagets sida är mån om att ingå ett långsiktigt samarbete med leverantören. Det är svårare att hitta och ersätta leverantörer som tillverkar specialkomponenter än leverantörer som tillverkar standardiserade produkter (Axelsson 1998).

Innan en relation inleds med en leverantör kan det vara svårt att veta om denna leverantör är den bästa partnern för samarbete. Axelsson (1998) menar att komplementaritet och passform är grundläggande förutsättningar för att relationen mellan kund och leverantör skall bli framgångsrik. Komplementaritet syftar till leverantörens förmåga att kunna tillgodose kundens behov och önskemål Axelsson (1998).

Axelsson (1998) har klassificerat tre olika komplementaritet.

⇒ *Funktionell komplementaritet*

Vid val av leverantör är det viktigt att denne har resurser som kompletterar kundens resurser. Om leverantören saknar dessa resurser måste de kompletteras för att skapa en meningsfull relation och uppfylla kundens behov. Kvalitetssystem, produktionsutrustning, kontakter är exempel på materiella och immateriella resurser som leverantören måste tillhandahålla (Axelsson, 1998).

⇒ *Organisatorisk komplementaritet*

En annan förutsättning för goda relationer till leverantören är att denne har en likartad organisationsstruktur, arbetssätt och företagskultur. En likartad organisationsstruktur kan leda till en välfungerande relation som kan växa i framtiden. Detta kan visa sig i hur företagen styr sina resurser, medarbetare och produktionsutrustning (Axelsson, 1998).

⇒ *Strategisk komplementaritet*

Att företaget och leverantören strategiskt har liknande målsättningar är en viktig förutsättning. Detta för att i framtiden kunna arbeta, upprätthålla och utveckla en god relation med leverantören. Att båda parterna har samma strategiska och långsiktiga målsättningar leder till att de kan komplettera varandra i högre utsträckning, vilket ger bättre resultat än om de hade haft olika målsättningar. Sådana relationer slutar ofta med att kund och leverantör gåt skilda vägar (Axelsson, 1998).

Sandholm (2001) hävdar att leverantören måste vara kompetent nog att uppfylla företagets krav på bland annat kvalitet, service, kvantitet, tid, leveranssäkerhet och rätt pris. Han menar också att den bästa leverantören inte har någon svaghet utan uppfyller alla krav som ett företag har.

En annan viktig faktor är att både leverantör och företag har samma affärsmässiga syn, det vill säga, sättet att utföra affärer på. Från företagets sida är det viktigt att man tar reda på vilka ”spelregler” och affärsmässiga relationer den tänkta leverantören strävar efter för att kunna skapa en bra relation (Axelsson, 1998).

3.5.2.1 Leverantörsförbindelser

Företagets leverantörsförbindelser är mycket viktiga för framtida överlevnad. Goda relationer till sina leverantörer kan leda till bättre konkurrensfördelar för företaget. En varaktig leverantörsrelation är något som är väldigt svårt för en konkurrent att imitera och stjåla (Ritter

et al, 2004). Goda leverantörsförbindelser resulterar i ekonomiska fördelar för företagets kunder (Ford & McDowell, 1999).

Leverantörsförbindelser är kostsamma. Många företag har därför dragit ner på antalet leverantörer, vilket leder till minskade kostnader för företaget. Många företag har istället fokuserat på nära relationer till färre leverantörer. Man pratar om avvägningen mellan *single sourcing* och *multiple sourcing*. Vid användning av *multiple sourcing* blir man inte beroende av en viss leverantör. Om en leverantör inte fullföljer sina åtaganden kan man utan problem byta leverantör. Detta är svårare om ett företag endast har en enskild leverantör. *Multiple sourcing* leder också till ökad konkurrens mellan leverantörerna eftersom det finns möjlighet att pressa priserna. De kan även komplettera varandra. Det som den ena leverantören inte har, kanske den andra har. En av fördelarna är att man garderar sitt risktagande då man inte är beroende av en enskild leverantör (Gadde & Håkansson, 1998).

Single sourcing är en strategi som gynnar det köpande företagets förhandlingsmöjligheter. Då inköpen bara sker från en leverantör blir det mer ekonomiskt intressant för motparten. Eftersom många företag lägger stor vikt på nära förbindelser till sina leverantörer är single sourcing det naturliga valet. Nackdelen här är att det skapas ett beroendeförhållande och att man inte sprider ut sitt risktagande (Gadde & Håkansson, 1998).

3.6 Överblick

Risker och möjligheter tas här upp kopplat till de olika teorierna och en sammanfattning av kapitlet ges.

3.6.1 Risker och möjligheter

Outsourcing och omlokalisering skiljer sig åt på många punkter. Den stora skillnaden är att outsourcing innebär att ett företags aktiviteter förflyttas utanför sin egna organisation medan vid omlokalisering förflyttas aktiviteter inom organisationen. I det stora hela är omlokalisering detsamma som att behålla sina aktiviteter internt. Ett viktigt beslut företag kan vara tvungna att ta ställning till är om outsourcing skall ske eller om de skall behålla alla aktiviteter internt. Det är ofta företagsledningen i en organisation som beslutar ifall outsourcing ska ske. Detta kan vara riskfyllt då de ofta saknar kunskap i produktionsprocessen. Ledningen har ofta förlorat kontakt med den egna tillverkningen (Ny Tekniks hemsida). Genom omlokalisering kan företag vara säkra på att ingen kunskapsförlust sker eftersom allting behålls internt, vilket är fördelaktigt. Inom de områden där företaget inte är konkurrenskraftiga på marknaden menar Quinn och Hilmer (1995) att man skall outsourca. Med andra ord menar författaren att företag skall behålla sin kärnkompetens och sina interna resurser som resulterar i unika värden för företaget och kunden. Att behålla företagets kärnkompetens och att outsourca andra delar anser Quinn och Hilmer (1995) är en bra kombination, vilket kan leda till stora fördelar för företaget. Ett exempel på detta är att företag kan utnyttja sina resurser på ett bättre sätt än tidigare då mer tid erhålls. Författaren beskriver nedan ytterligare fördelar med att behålla sin kärnkompetens och att outsourca andra delar av verksamheten (Quinn & Hilmer, 1995).

- ⇒ Företaget kan fokusera på det de är bäst på.
- ⇒ Genom att behålla sin kärnkompetens kan företaget gardera sig för framtida konkurrenter som försöker göra intrång på deras marknad.
- ⇒ Att utkontraktera viss produktion kan ses som en fördel då det hade varit svårt kostnadsmässigt att utföra detta internt.

⇒ Många företag befinner sig idag i en miljö på marknaden med korta livscyklar vilket leder till krav på flexibilitet och riskspridning. Detta gör outsourcing till ett mycket bra alternativ.

Att identifiera sin kärnkompetens är dock inte alltid enkelt (Blomé, 2000). En stor risk vid outsourcing är att företag som tar beslut att outsourca inte lyckats identifiera sin kärnkompetens eller potentiella framgångsaktiviteter, vilket leder till en stor förlust i företagets konkurrensförmåga (Johnson & Scholes, 2002). Franks (1998) menar att då ett företag väljer att outsourca en resurs i värdekedjan finns det risk att förlora kunskap och kompetens. Detta är kritiskt då den kunskap ett företag besitter är en mycket viktig resurs som är svår, om inte omöjlig, att outsourca. En annan nackdel är att då företagets värdekedja genomgår en alltför stor förändring, framförallt då ett företag outsourcar en stor och viktig del av företaget, kan de anställda känna sig bortkomna. Det kan bli svårt för de anställda att se vilken del av värdekedjan som de tillför något till, värdekedjans helhet försvinner. Branschkompetens är en annan faktor som kan gå förlorad vid outsourcing (Franks, 1998).

Vad som anses vara ett företags kärnkompetens idag är kanske inte den samma i framtiden, vilket gör att det finns en risk att outsourca fel aktiviteter (Quinn & Hilmer, 1995). När företaget väl upptäckt detta, har de förlorat de resurser som krävs för att åter kunna utföra denna aktivitet. Att då införskaffa de resurser som återinförandet kräver är en mycket kostsam process. Att en kärnkompetens förändras med tiden kan bero på teknikutveckling. Ett annat problem som uppstår är då företaget outsourcar till leverantörer med specialkunskap inom ett visst produktområde, företaget kan då förlora bredden i verksamheten. Detta leder till mindre funktioner inom företaget vilka tidigare kunde kombineras kunskapsmässigt med varandra, vilket i sin tur genererade nya idéer och resurser (Quinn & Hilmer, 1995).

Genom att noggrant identifiera företagets kärnkompetens skapas barriärer för potentiella konkurrenter. Att outsourca medför således att företaget får ut en maximal kompetens från de fokuserade resurserna genom att investeringar bara görs på ett färre antal resurser efter outsourcingen (Quinn & Hilmer, 1994). Konkurrenter kan dock ta liknande beslut och sänka även sina kostnader, vilket leder till att företaget står på ruta ett igen.

Att ingå i relationer gör att leverantörer som företaget outsourcat till investerar och kommer med nya innovationer som företaget själva inte skulle ha haft resurser eller kapital till. Även leverantörers specialiserade kunskaper inom området ger goda förmåner och tillgång till ytterligare försäljningskanaler. En förmån kan vara att bättre kvalitet kan uppnås än vad företaget själv skulle kunna prestera. En annan fördel med outsourcing då marknaden och teknologin hela tiden förändras är att riskerna blir mindre, det minskar investeringarna, ger kortare ledtider, samt nöjdare kunder (Quinn & Hilmer, 1994). Dessa faktorer kan utföras snabbare än om företaget behållit produktionen internt. Vägen till marknaden är kortare med hjälp av nära relationer till leverantörer (Heikkilä & Cordon, 2002).

Då det sker stora förändringar i omgivningen samt en påtaglig ökning av konkurrens, ställs det höga krav på att företag är flexibla, det vill säga kunna anpassa sig till marknads fluktuationer rörande både produktionsvolymerna och nya krav på produkten. Då det krävs snabba förändringar inom företaget är en hierarkisk organisation inte att föredra. Genom att outsourca vissa områden kan denna viktiga flexibilitet erhållas (Hendry, 1995). En annan aspekt att beakta vid outsourcing är kontrollfunktionen, företag som väljer att outsourca en del av sin verksamhet kan inte längre kontrollera sin produktion i samma utsträckning som tidigare. Det är då mycket viktigt att företag hittar goda affärspartners som de kan lita på,

skapa goda relationer till de företag som skall ingå i nätverket (Franks, 1998). Det skapas ofta ett beroendeförhållande vid outsourcing i den mening att ett företag blir mer eller mindre bundet till de externa leverantörerna. Då företaget har godkänt villkoren för samarbetet och ingått avtal är det mycket kostsamt och tidskrävande att dra sig tillbaka. Det är därför mycket viktigt att leverantörerna väljs med stor omsorg så att rätt leverantörer väljs från början (Augustsson & Bergstedt- Sten, 1999).

Genom att behålla produktionen internt tillgodoses problemet med kontrollen. Vid outsourcing förlorar företaget kontrollen över de produkter och tjänster som köps in av externa leverantörerna (Quinn & Hilmer, 1995). Detta leder till ökade kostnader i form av övervakningskostnader, då företaget måste kontrollera och övervaka så att leverantören uppfyller de ställda kraven (Knutsson, 2000).

En del företag som står inför ett beslut om outsourcing har lönsamhetsproblem. Företagen vill reducera sina kostnader för att få rätsida på verksamheten igen. Genom att outsourcing kan kapital frigöras inom företaget då de säljer tillgångar som inte längre behövs för fortsatt produktion såsom maskiner och dylikt. Företaget kan då koncentrera sig på de aktiviteter som bidrar till ökade konkurrensfördelar (Elmuti *et al*, 1998). Quinn och Hilmer (1994) påpekar att outsourcing leder till att de fasta kostnader förvandlas till rörliga kostnader, vilket ger minskad kapitalbindning. De rörliga kostnaderna uppkommer genom att företagens aktiviteter förflyttas från balansräkningens tillgångspost till resultaträkningen som en kostnadspost. Att fasta kostnader förvandlas till rörliga kostnader kan vara en fördel för företag med ett negativt kassaflöde och med dålig likviditet (Andersson & Ekström, 1994). Hos företag som befinner sig i snabbväxande branscher finns det krav på flexibilitet och investeringar för att följa med i utvecklingen. Många av dessa företag har ofta inte tillräckligt med likvida medel, varför outsourcing kan vara en fördel, då kapitalbehovet minskar (Heikkilä & Cordon, 2002).

3.6.2 Teoretisk överblick

Det finns många motiv till att outsourcing respektive omlokalisera. Den alltmer påtagliga konkurrensen från bland annat lågkostnadsländer är ett mycket starkt motiv för många företag. Fokusering på marknaden och dess kunder har blivit ett viktigt konkurrensverktyg för att skapa konkurrensfördelar. Utifrån detta resonemang är teorin uppbyggd. Tre viktiga begrepp har tagits upp, resurser, transaktioner och relationer. Teorin kring begreppet resurser förklarar tydligt hur företag kan bli mer konkurrenskraftiga på marknaden. Goda resurser leder till en bra slutprodukt som företaget konkurrerar med. Det andra begreppet har berört hur ett företag kan minska sina kostnader genom transaktioner och på så sätt kunna mäta sig med lågkostnadsländerna. Relationer är det tredje och sista begreppet som har berörts vilket syftar på att samarbete kan leda till konkurrensfördelar. Syftet med samarbete är att sänka kostnader och att bli mer flexibla då fler resurser kan utnyttjas.

4. Empiri

I det här kapitlet redogör vi för det empiriska materialet som vi samlat in genom intervjuer och sekundärdata. Borås Wäfveri är i stort behov av att öka sin lönsamhet. Beredningsfabriken i Ryda skall avvecklas och företaget ska nu ta ställning till om produktionen som sker där skall omlokaliseras eller outsourcas.

4.1 Borås Wäfveri

Borås Wäfveris historia tar sin början redan år 1834, men det egentliga bolaget grundades först år 1870. Företaget är verksamt inom textilindustribranschen och tillverkar framförallt vävda textiler, från fibrer till färdigberedd väv (Borås Wäfveri 125 år, 1995). I början var produktionen endast inriktad på kläder, men på 1970-talet förändrades produktionen till att fokusera på hem- och inredningstextilier. Denna inriktning gäller även idag (Persson, 1954).

Företaget har i dagsläget ingen nedskrivnen eller uttalad och tydlig affärsidé. Visionen handlar om, som Claesson uttrycker det, ”att maximalt utnyttja de komparativa fördelar som kan skapas från att vara det största europeiska vertikalt integrerade beredningsverket inom textil”. Dessa komparativa fördelar ligger främst inom textil kompetens, marknadskompetens och geografisk närhet till den europeiska marknaden (Intervju 5A).

Borås Wäfveris huvudkontor är, liksom vid begynnelsen, beläget i centrala Borås och strax utanför, i Ryda, ligger den nuvarande beredningsfabriken (Intervju 2). Från det att Borås Wäfveri grundades har företaget genom åren förvärvat ett antal olika företag, inom textilbranschen, för att få den bredd på produktionen som de har idag. Alla moment såsom spinneri, väveri, färgeri, tryckeri och slutberedning¹ ingår idag i verksamheten (Borås Wäfveri 125 år, 1995). En av de största satsningarna är förvärvet av Estlands då största, industriföretag Krenholm, i Narva 1994 (Intervju 2). Mycket av produktionen i Ryda har redan flyttats hit och här sker idag traditionell produktion av vävda tyger, såsom gardiner, lakan, handdukar och möbiltyger (Intervju 7).

Enligt årsredovisningen från år 2003 hade Borås Wäfveri 5039 anställda, varav 4463 anställda i Krenholm. I dagsläget är det totala antalet cirka 3500 anställda (Intervju 7). Omsättningen för koncernen uppgick under 2003 till 1 369,2 MSEK och resultatet före skatt var en förlust på 54,6 MSEK (Årsredovisning 2003). Under de senaste åren har Borås Wäfveri gått med förlust och de främsta anledningarna till det är höjda bomullspriser, en ogynnsam dollarkurs samt en ökad konkurrenssituation, främst från låglöneländer. Ytterligare priskonkurrens från framförallt Asien är en annan anledning (Årsredovisning, 2003:4). Gabrielsson menar att Borås Wäfveri kan liknas vid en ödla där skinn med åren har blivit trängre och trängre. Ödlan har fått feber och ömsar skinn och håller nu på att bilda ett nytt bättre skinn (Intervju 5B).

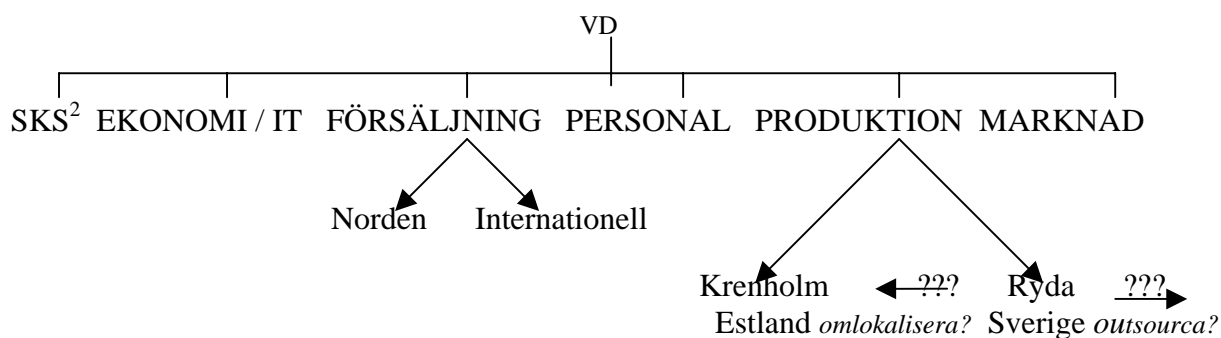
För att komma tillrätta med lönsamhetsproblemen har vissa beslut som rör omstrukturering och rationalisering tagits. Ett flertal åtgärder har redan genomförts, såsom en ny ledning och VD. En viktig förändring handlar om att försöka ändra det produktionsinriktade synsättet, som idag präglar företaget, till att bli mer kundorienterat (Årsredovisning, 2003). Detta görs

¹ Beredningsverksamhet handlar om att tillföra/påföra kemiska effekter såsom färg, form och funktion. Det kan till exempel handla om krympbehandling och få tygerna vattenavstötande (Intervju 3B).

dels genom att byta ut och ta in ny personal, men även genom att i stället för att jobba mycket mot slutkonsumenter koncentrera sig på att vara en flexibel och kundanpassad europeisk underleverantör (Intervju 5B). Det är även viktigt att integrera den svenska och den estniska marknadsorganisationen, som tidigare arbetat relativt skilt från varandra (Årsredovisning, 2003). En rationalisering av sortimentet ska ske då det idag anses vara för brett (Intervju 3A). En omstrukturering rörande produktionen skall utföras så att produktiviteten höjs och kapaciteten ökar (Årsredovisning, 2003). För att åstadkomma detta ska bland annat beredningsverksamheten i Ryda avvecklas.

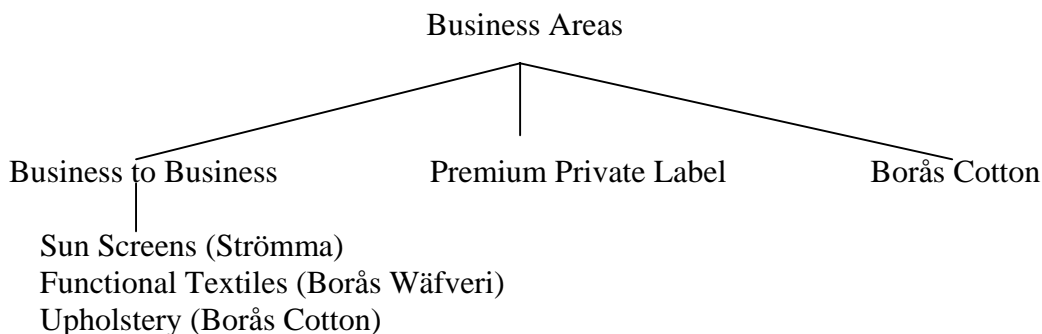
Cirka 120 personer är nyligen varslade och avvecklingen ska vara genomförd under senare delen av 2005 (Styrelsematerial, 2004). Detta innebär att Borås Wäfveri i dagsläget för diskussioner och utreder hur de bäst ska hantera konsekvenserna av avvecklingen. Det fanns från början fyra olika alternativ, lägga ner, sälja, outsourca, eller investera och flytta nödvändig produktionsutrustning (Intervju 3A). Idag förs diskussionerna främst kring de två sistnämnda alternativen. Outsourca till en extern leverantör i Sverige eller utomlands eller omlokalisera nödvändig produktionsutrustning till den egna fabriken i Estland.

Nedan ses en skiss av hur Borås Wäfveris nya bolagsstruktur ser ut. Pilarna med frågetecken symboliserar de två val som Borås Wäfveri står inför, outsourca eller omlokalisera.



FIGUR 4 BORÅS WÄFVERIS BOLAGSSTRUKTUR (INTERVJU 3A).

Figuren nedan visar hur den nya marknadsföringsorganisationen inom företaget är uppbyggd.



FIGUR 5 BORÅS WÄFVERIS MARKNADFÖRINGSORGANISATION (STYRELSEMATERIAL 2004).

² SKS är en förkortning av svenskt konstsilke vilket det står att läsa om på Borås Wäfveris hemsida: "SKS är konverterare av högkvalitativa tekniska textilier." "Vi tvinnar, väver och belägger garn för olika produktändamål, till exempel mekaniska gummiprodukter."

Som tidigare nämnts fokuserar denna uppsats på business-to-business verksamheten som står för knappt 25 % av Borås Wäfveris totala omsättning (Intervju 7). Vi kommer framförallt att studera Sun Screens och Functional Textiles som tillsammans utgör 15 till 20 % av företagets omsättning. Båda är berörda av avvecklingen av beredningsverksamheten i Ryda. Sun Screens och Functional Textiles använder sig av helt skilda teknologier, men trots detta är processen för valet, outsourcing eller omlokalisering, densamma för båda.

Sun Screens / Strömma är olika typer av solskydd och mörklägningsprodukter och markiser för hem och offentlig miljö (Årsredovisning, 2003). Tillverkningen av dessa kräver en tekniskt utvecklad beredning (Intervju 3B). Sun Screen cirka 90 miljoner (Intervju 3A) Omkring 90 % av Sun Screens kunder finns på den Europeiska marknaden (Styrelsematerial).

Functional Textiles / Industritextil är främst arbetskläder med mycket höga krav på skydd och funktion, men även andra stärkta tyger med samma krav. Ett exempel kan vara att göra tygerna flamskyddade, vilket kräver en hög teknologisk beredning (Intervju 1). Functional Textiles står för en omsättning på cirka 70 miljoner (Intervju 3A). I Norden finns nästintill samtliga av Functional Textiles kunder (Styrelsematerial).

Sun Screens och Functional Textiles är de område vi kommer att behandla i denna uppsats, men för att ge en helhetsbild kommer här en kort beskrivning av de övriga från figuren ovan. Det tredje produktområdet inom business-to-business, är Upholstery det vill säga möbelytyger. Inom området Premium Private Labels ingår bland annat handdukar, lakan och gardiner som säljs vidare till kunder såsom Hemtex, IKEA och Jotex som sätter sitt eget märke på produkten. Samma produkter tillverkas också under Borås Wäfveris egna märke, Borås Cotton. Alla dessa produkter tillverkas idag i Krenholm och utgör cirka 80 % av företagets omsättning (Intervju 1).

4.1.1 Beslutsfattande motiv

Det finns flera motiv till att Borås Wäfveri gör omstruktureringar och rationaliserar. Enligt Thörnbring är det främsta motivet till omstruktureringar och rationalisering att Borås Wäfveri har en svag lönsamhet (Intervju 3A). En stor del av förlusterna anses, som vi nämnde tidigare, bero på att bomullspriserna steg, att dollarkursen har sjunkit de senaste åren samt en minskad efterfrågan på företagets produkter. En annan faktor är att den asiatiska marknaden förväntas växa ytterligare och konkurrensen ökar från framförallt Kina då GATT-avtalen nu är borttagna. GATT-avtalen hade som syfte att begränsa att endast en viss mängd fick produceras och exporteras (Intervju 4).

Ytterligare motiv till beslut om avveckling, grundar sig i att Borås Wäfveri har ett lågt kapacitetsutnyttjande i sina fabriker. Varken fabriken i Ryda eller Krenholm är fullbelagda idag. Vidare handlar det om att det är ett väldigt högt kostnadsläge i Sverige vad gäller framför allt löne- och energikostnader. Borås Wäfveri ser gärna att all produktion koncentreras till en fabrik för att kunna samordna produktionen mer samt kapacitetsutnyttjandet. Thörnbring menar att det i Estland kostar cirka en åttondel av vad det kostar att producera samma sak i Sverige (Intervju 3A). Vidare är det dessutom cirka 25 % billigare att producera i Kina än vad det är i Estland och löneläget är hela 50 % lägre i Kina än i Estland (Intervju 1). Gabrielsson säger att ”i slutändan handlar allt om ekonomiska motiv eller faktorer” och i detta fall handlar det om att Borås Wäfveri ska gå med vinst (Intervju 5B).

4.1.2 Beredningsfabriken i Ryda

Beredningsverksamheten vid fabriken i Ryda har gått med förlust de senaste tio åren med cirka 15 till 30 miljoner per år. För att få ökade volymer och för att kunna rädda fabriken i Ryda har Borås Wäveri gjort många förvärv genom åren (Intervju 5B).

Efter att ägt ett flertal småfabriker inne i centrala Borås byggdes och togs fabriken i Ryda i bruk under 1960-talet. Den byggdes enligt amerikanska standarder, en byggnad i ett plan, och ansågs på den tiden vara mycket modern. Fabriken omfattar 35 000 kvadratmeter och var från början byggd och planerad efter ett logiskt flöde i produktionen. Alla steg i produktionsprocessen följde varandra och placeringen av maskinerna bildade en U-formad struktur. Det logiska flödet fungerade bra när fabriken från början hade cirka fem processer, men i takt med att sortimentet breddades rubbades det logiska flödet (Intervju 2).

Många maskiner som finns kvar i Ryda idag är från när fabriken startade. Teknologin har inte ändrats mycket sedan starten utan de har utvecklats och byggt ut ursprungsmaskinerna till att bli som Kvist uttrycker det, ”hemmabygge”. En annan anledning till att gamla maskiner finns kvar är att de är väldigt väl underhållna (Intervju 2).

Att ha en hög yrkeskunskap är angeläget, eftersom det är viktigt att samma produktionsprocess upprepas om och om igen. Som exempel kan nämnas vikten av att det blir exakt samma färg på möbeltyg vid varje återkommande serie. Det ställs stora krav på att bli en fullfjädrad maskinoperatör och du börjar alltid som lärling. Kvist berättar att det ”endast är en av tio maskinoperatörer som blir bra” då det krävs en väldig expertis för att till exempel bli ”tryckare”(Intervju 2).

För att säkerställa en hög kvalitet kontrolleras allt som tillverkas i fabriken noggrant. Kontroller sker både under och efter produktionens gång. Samtliga anställda i fabriken har ansvar och bedömer sitt eget arbete. För att kontrollera kan testavdelningen ute i fabriken användas. Där finns tillgång till tvättmaskiner och maskiner för att kontrollera färgöverensstämmelse. Kvaliteten är viktig och Kvist säger att ”kvalitet kan inte kontrolleras utan måste tillverkas fram” (Intervju 2).

Verksamheten vid Ryda är enligt Kvist väl ”inkörd” och Rydafabriken har alla intyg och dylikt som krävs för att bedriva den miljöfarliga verksamheten som denna del av textilindustrin klassas som. De är även miljöcertifierade enligt ISO14001 (Intervju 2).

För att beredningsverksamheten skall vara lönsam borde produktionen vara betydligt större än idag (Intervju 2). Stor del av produktionen har de senaste åren bestått av många olika korta serier, det vill säga små mängder av olika produkter, och detta är kostsamt. Det är därför viktigt, oavsett vart produktionen flyttas, att produkter tillverkas i större serier då många omställningar kostar mycket enligt Claesson (intervju 5A).

4.2 Skapa konkurrensfördelar

Borås Wäveris styrkor gentemot konkurrenterna utgörs av att de har en produktion som omfattar alla led, från fiber till färdig väv, en så kallad vertikal integration. Produktionen omfattar alla led från råbomull, spinning, vävning till en komplett beredning och färdig produkt. På så sätt besitter de en kunskap och kompetens om alla processer och hur de hänger

ihop. Kvist menar att de har ett starkt varumärke som många känner till och förknippar med hög kvalitet (Intervju 3B). Gabrielsson menar också att Borås Wäfveri har en konkurrensfördel genom att de har större närhet till marknaden i Europa och talar språket bättre än till exempel de asiatiska konkurrenterna gör (Intervju 5B).

En av Borås Wäfveris största svagheter handlar om att de, som vi tidigare nämnt, varit väldigt produktionsinriktade och därmed inte fokuserat på och haft kunskap om kunden (Intervju 3B). För att bli mer marknadsanpassade har Borås Wäfveri, som nämndes tidigare, bland annat under de senaste två till tre åren bytt ut och tagit in ny personal. Tidigare var Borås Wäfveri toppstyrt, med en tydlig hierarkisk organisation som inte anpassat sig efter marknads fluktuationer. Nu försöker företaget satsa på att få en mer dynamisk och flexibel ledning (Intervju 5B).

Ett kundorienterat synsätt är särskilt viktigt när det gäller business-to-business verksamheten. Dessa kunder är ofta välutbildade, kompetenta och kräver en teknisk kunskap utöver marknadskunskap (Intervju 1). Lindström menar att dessa inköpare ”blir duktigare och duktigare inom textil och att de bygger en plattform för sin egen produktion”. Lindström påpekar även att Borås Wäfveri inom business-to-business ”bygger ett nytt sortiment tillsammans med kunden”. Kunden är producent och beroende av oss, vilket kräver en nära relation som resulterar i att kunderna inte byter leverantör utan noggrant genomtänkande (Intervju 4).

Att Borås Wäfveri har en produktion som omfattar alla led är inte bara en styrka. Kvist säger att Borås Wäfveri har ”försökt vara bäst på allt inte fokuserat och försökt specialisera sig på något speciellt”. Flera konkurrenter skar redan på 80-talet ner sina sortiment och specialiserade sig på ett eller ett fåtal produktområde (Intervju 6).

4.2.1 Kärnkompetens

Beroende av vilken del eller vilka affärsområden inom Borås Wäfveri som undersöks, benämns olika variabler vara företagets kärnkompetens. Generellt för Borås Wäfveri handlar deras kärnkompetens om att de har en vertikal integration det vill säga de behärskar alla led i produktionen. Lindström menar att många förknippar varumärket Borås Wäfveri med hög kvalitet och tilltalande design. Konsumenten litar på varumärket och tittar inte efter var det är producerat. Att kunna möta efterfrågan på marknaden och producera produkter därefter är en av företagets starka sidor (Intervju 4).

Enligt Kvist är kärnkompetensen hos Borås Wäfveri kunskapen och då framförallt yrkeskunskapen. De har vetandet från bomullsfiber till slutprodukt. I en broschyr från beredningsverksamheten i Ryda står att läsa: ”Den röda tråden genom hela Borås Wäfveris historia är att tillverka textilier från fibrer genom alla led fram till färdigberedd väv i högklassig design och kvalitet” (Borås Wäfveri Beredning AB, broschyr). Kvist säger att de har möjlighet att erbjuda kunder lite mer än många konkurrenter, då Borås Wäfveri har en något längre förädlingsverksamhet. Framförallt är det bstrykningsverksamheten³ och de flamskyddade⁴ produkterna Borås Wäfveri är relativt unika med (Intervju 3B). Vid tillverkning av de flamskyddade produkterna används en speciell ammoniakbehandling,

³ I bstrykningsverksamheten läggs ett svart skikt mellan två lager tyg för att fungera som mörkläggning, så kallad blackout. Används vid Sun Screen produkterna (Intervju 2).

⁴ Flamskyddade produkter fattar inte eld (Intervju 1).

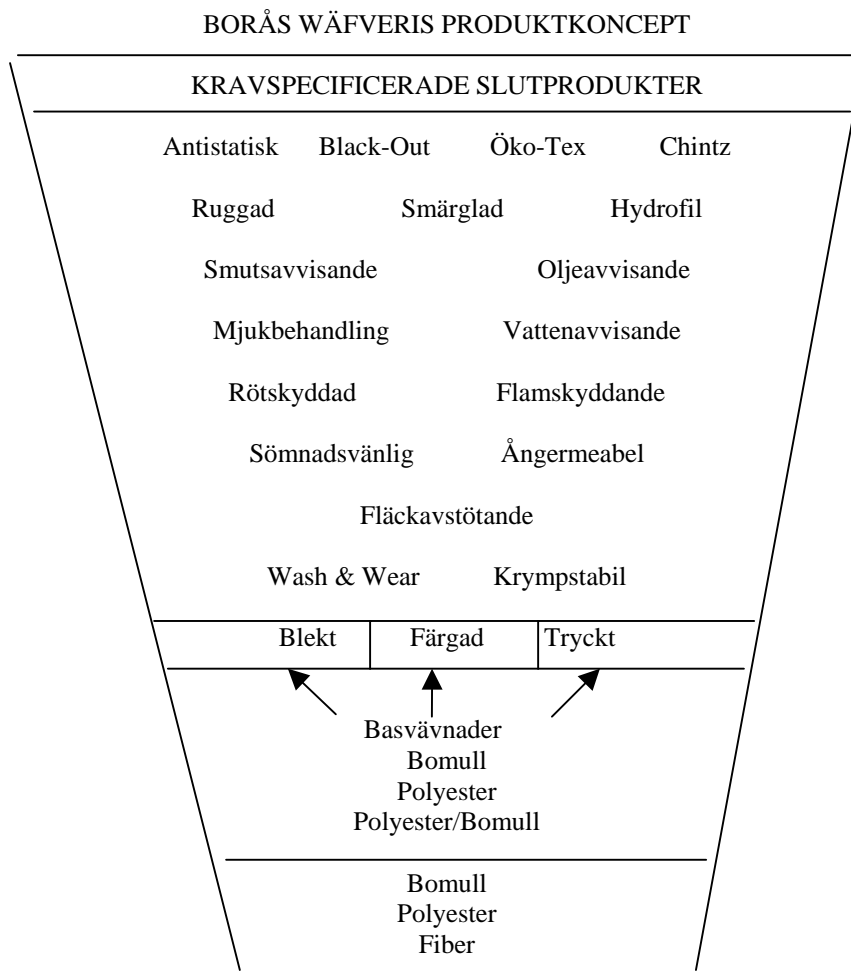
vilken dels kräver en stor kompetens och dels krävs det speciella tillstånd eller licenser att utföra behandlingen (Intervju 2).

Beredningsverksamheten i Ryda har också en formulerad specifik affärsidé som lyder:

- Att utifrån kundens önskemål förbehandla, färga, trycka och slutbehandla i rätt kvalitet och i rätt tid.
- Att utifrån kundens önskemål utveckla produkter med högt ställda krav på färg, form och funktion.
- Att tillhandahålla service i form av laboratorietester, provtillverkning, schablon tillverkning och distribution.

(Borås Wäfveri Beredning AB, broschyr)

Kvists figur på denna sida illustrerar de olika produktionsprocesserna och produktkonceptet för Ryda beredningsverk. En form av förädlingskedja där utgångspunkten ligger i botten av struten med de enklare momenten. Rör vi oss sedan lodrätt uppåt i struten finner vi efterhand de svårare momenten (Intervju 3B). Kvist menar att ”genom att öka förädlingsgraden ger man kunden ett mervärde” och det gäller att gå så långt upp som möjligt i förädlingskedjan. Ju högre upp i struten som produktionen befinner sig, desto mer komplex är processen och en högre kunskapsnivå krävs. Borås Wäfveri har idag möjlighet att utföra alla dessa processer (Intervju 6).



FIGUR 6 BORÅS WÄFVERIS PRODUKTKONCEPT (INTERVJU 3B).

4.3 Omlokalisering och outsourcing

Borås Wäfveri har redan omlokaliserat en del av verksamheten från Ryda till Krenholm. Det är framförallt de traditionella, vävda tygerna såsom handdukar, gardiner, möbiltyger och lakan som flyttats. Det är den nuvarande produktionen i Ryda som företaget utreder om den skall omlokaliseras eller outsourcas. Framförallt gäller det Sun Screens och Functional Textiles flammskyddade produkter. I nedan avsnitt beskrivs vilka möjligheter och begränsningar Borås Wäfveri anser de båda alternativen medför.

4.3.1 Omlokalisera till Krenholm i Estland

Borås Wäfveris estniska industrirörelse är placerad i Narva och det är endast en flod emellan till den ryska gränsen. Under sovjettiden hade Krenholm 11000 anställda, men när den förvärvades för tio år sedan av Borås Wäfveri hade fabriken cirka 5000 anställda och är en av Europas absolut största textilfabriker. En målsättning är att minska antalet anställda ytterligare. Till ytan är Krenholm nästan tio gånger större än fabriken i Ryda (Intervju 3A). Krenholm består av olika hus med flera våningar och har inget naturligt flöde i processerna (Intervju 2).

Borås Wäfveri har gjort investeringar på omkring 150 till 225 miljoner kronor i Krenholm för att bland annat successivt kunna flytta över den enklare produktionen från fabriken i Ryda (Intervju 5A). Här sker som vi nämnde tidigare enklare produktion såsom spinning och vävning samt den mindre tekniskt avancerade beredningsverksamheten. I nuläget har Krenholm kapacitet att utföra tvätt, kardning och spinning av råbomull, väva olika typer av tyger, utföra viss beredningsverksamhet. Dessutom finns där en sömnadsavdelning (Intervju 3B). I Krenholm produceras i huvudsak hemtextilier såsom bäddprodukter, möbiltyger, frotté- och kökshanddukar, gardiner samt dukar (Årsredovisning, 2003:18).

Under början av år 2003 ersattes ledningen i Estland och en ny koncernchef övertog ansvaret för den operativa verksamheten. Under året som gått har den estniska verksamheten genomgått omorganisationer. I stället för sju verksamheter finns nu en central organisation för planering, inköp, IT och ekonomi. Personalen har även reducerats betydligt (Årsredovisningen, 2003).

Genom att samla produktionen på ett och samma ställe, vilket skulle ske vid en omlokalisering, ger det komparativa fördelar, framför allt kostnadsmässigt (Intervju 5B).

4.3.2 Nackdelar med att omlokalisera till Krenholm

Kvist har varit med från början vid förvärvet av Krenholm och har jobbat intensivt med kunskapsöverföringen från fabriken i Ryda. Kunskapsöverföringen är en lång och krävande process. Delar av personalen i Krenholm har varit i fabriken i Ryda för att fysiskt erfara de olika processerna. Kvist säger också att det är viktigt att personalen från Krenholm då "får en känsla för hur det ska vara". Hon berättar också att flertalet anställda vid fabriken i Ryda har rest till Estland för att på plats handleda (Intervju 2).

Ett problem enligt Kvist som är förknippat med kompetensöverföringen, handlar om hur skilda uppfattningar personalen vid Krenholm har jämfört med den svenska. Eftersom det ligger så nära den ryska gränsen är det många med ryskt ursprung som arbetar där. Krenholm var under sovjettiden styrd enligt planekonomi, det vill säga produktionen styrdes inte efter vad marknaden efterfrågade utan efter vad som bestämdes centralt och statligt. Personalen är

därmed upplärd att utifrån order göra det de blir tillsagda att göra. De är inte så vana vid eget ansvarstagande och ifrågasättande. De lyder bara order (Intervju 6). Kvist menar att detta inte på något sätt ska förväxlas med att personalen är okunnig, utan tvärtom är de mycket duktiga och välutbildade. Bristerna ligger i att de inte är särskilt självständiga och vana vid att ta egna initiativ. Kvist menar att Krenholm produktionsmässigt kan jämföras med hur Ryda var för 20 år sedan. Kunskapsmässigt kan Krenholm sägas vara där fabriken i Ryda befann sig för 10 år sedan (Intervju 2).

Det är inte bara de skilda kulturerna som kan ses som ett problem utan även språket. Då flertalet av medarbetarna inom produktionen talar ryska sker kommunikationen mestadels på engelska. Det är inte alltid lätt att få personalen att förstå när det ska tolkas från svenska, till engelska och slutligen ryska och tvärt om (Intervju 2).

Utöver målet att få personalen vid Krenholm att bli mer självgående, handlar det om att praktiskt lära personalen hur de skulle hantera de nya processerna och maskinerna vid en eventuell omlokalisering av den resterande verksamheten i Ryda. I dag har Krenholm inte den tekniska kompetensen att utföra den beredningsverksamhet som till exempel Sun Screen är i behov av. Det är framförallt de översta processerna i Kvists (Intervju 6) tratt, på föregående sida, som Krenholm inte har möjlighet att utföra. Processen att överföra kunskap samt befintliga maskiner kan ta längre tid än vad som idag finns tillgänglig, innan fabriken i Ryda avvecklas (Intervju 3B).

Vidare är Krenholm inte lika välplanerad vad gäller det logiska flödet i processerna. Flödet försvåras av att det är olika byggnader med flera våningar. Det tar längre tid att flytta produkterna mellan de olika processerna (Intervju 2).

Att miljöcertifieringar och andra miljöåtgärder som gjorts idag försvinner är en annan aspekt att ta hänsyn till (Intervju 6).

En risk är att kunskap tappas på vägen när Ryda flyttas till Krenholm, men Gabrielsson menar att de komparativa fördelarna väger över den risken (Intervju 5B).

4.3.3 Relationer och nätverk

Gabrielsson menar att textilindustrin länge har präglats av en bruksmentalitet, där det mellan olika företag inte funnits något samröre. För åtta år sedan talade inte ens företagsledarna på respektive textilföretag med varandra då ”alla tyckte att just de var bäst” och ville vara ”ensam herre på täppan”. Gabrielsson menar att genom denna ”övertro på sin egen förträfflighet” kände man inget behov av att samarbeta. Branschen hade en generell syn om ”att man såg samarbete som hot snarare än möjligheter” (Intervju 5B).

Borås Wäfveri har inte varit något undantag vad gäller dessa tankar. Förutom kontakt med branschorganisationen har Borås Wäfveri inte haft något direkt nätverk. Genom ett samarbete kan Borås Wäfveri och deras samarbetspartner uppnå stordriftsfördelar. Ett exempel är att det är kostsamt att investera i maskiner som används i textilbranschen. Det kan handla om 20 till 30 miljoner kronor och genom samarbete kan företaget undgå de större investeringskostnaderna (Intervju 5B).

Gabrielsson säger att ”textilindustrin är oerhört stor och att Borås håller på med en promilles promille av den”. Det finns möjligheter att inleda ett samarbete med andra aktörer inom

textilbranschen (Intervju 5B). Claesson säger att ”det som Borås Wäfveri inte har så stora volymer av och som inte anses betyda mycket för företaget kan outsourcas”. Han menar även att det handlar om att på lång sikt undersöka på vad som kommer att vara deras kärnverksamhet (Intervju 5A).

4.4.4 Outsourca till en extern leverantör

Kvist ansvarar för att göra efterforskningar på potentiella leverantörer till delar av beredningsverksamheten som ska avvecklas från fabriken i Ryda (Intervju 2). Främst handlar det om att hitta tänkta leverantörer till produkterna inom Functional Textiles. Borås Wäfveri har verkat länge inom branschen och är välkända. De har dessutom ett rykte om att vara kunniga, varför många leverantörer tar emot dem med öppna armar (Intervju 3B).

Det är många parametrar som tas med i bedömningen huruvida det är en lämplig leverantör till Borås Wäfveri eller ej. Enligt Kvist är mottagandet och bemötandet viktigt. Kompetensnivån och en flexibel och utvecklande kompetens är av stor vikt. Likaså kvaliteten, det vill säga vilket värde leverantören sätter på kvaliteten. Stämmer affärsidén någorlunda överens med Borås Wäfveris? Leverantören måste visa förståelse för Borås Wäfveris krav (Intervju 3B).

Eftersom det handlar om produkter som kräver tekniskt kompetens, finner Kvist att det är viktigt att Borås Wäfveri väljer att outsourca till en extern partner som ligger relativt nära geografiskt sett. Det är angeläget att ha ett nära samarbete med leverantören när det gäller produktutveckling. Kvist säger att det bästa vore att hitta en leverantör som inte har ett eget varumärke, för att undvika konflikter vid en eventuell konkurrenssituation (Intervju 3B). Lindström tror däremot att det bör fungera även om den externa leverantören har egna varumärken och att det viktigaste är att de kan leverera den kvalitet som Borås Wäfveri kräver (Intervju 4).

Som ett första steg visar Kvist vad Borås Wäfveri gör och vad de vill ha och kräver av en leverantör. I ett andra steg får den eventuella leverantören se prover, och får då ta ställning till om de kan tillverka dessa. Därefter får leverantören tillverka prover som sen kan bedömas om de lever upp till förväntad kvalitet eller inte. Nu befinner sig Kvist i det läget att hon väntar på offerter från en handfull tilltänkta leverantörer (Intervju 3B). Lindström menar att det finns fem aktuella leverantörer i Västeuropa samt en i Sverige (Intervju 4).

Kvist finner att Borås Wäfveri skulle kunna lära sig något av ett samarbete med en extern leverantör, främst vad gäller produktutvecklingen. Leverantören ställer krav som höjer den egna kompetensen (Intervju 6). Thörnbring ser också fördelar med ett samarbete som kan leda till minskad kapitalbindning och kapacitetskostnad. Genom att outsourca slipper företaget ett visst personalansvar vilket är en stor kostnad (Intervju 3B).

Thörnbring som ansvarar för ekonomin på Borås Wäfveri, poängterar vikten av att hitta en eller flera leverantörer med korta leveranstider. Ledtiderna får inte vara längre än vad de är idag, det vill säga de ska ligga inom ramen av fyra till sex veckor. Dessutom är det viktigt att titta på vilka övriga villkor som gäller. En annan viktig faktor att ta hänsyn till och analysera är vilka volymer Borås Wäfveri måste beställa för att leverantören ska vara intresserad. Borås Wäfveri kanske inte har möjlighet att sälja allt som leverantören kräver de ska köpa (Intervju 3A).

Thörnbring påpekar också risken med att köpa in produkter från en extern leverantörer och hur detta kan påverka relationen mellan Borås Wäfveri och deras kunder. Det är viktigt att Borås Wäfveri får ta med sig sina kunder till leverantören för att kunna visa varuprover och dylikt. Även övriga villkor på kommande avtal mellan leverantören och Borås Wäfveri har stor betydelse vid val av leverantör. Thörnbring säger att för utlämnandet av kunskap och annan känslig information krävs bra kontrakt för att undvika eventuella konflikter i framtiden. En sådan konflikt kan uppstå när leverantören har behov av att tillverka både sitt eget märke och Borås Wäfveris produkt och då inte vet vilket de ska prioritera (Intervju 3A).

Lindström som är ansvarig för business-to-business, menar att viktiga aspekter att titta på när det gäller en extern partner är vilken kapacitet de har, om de använder samma kemikalier, vilka beredningsprocesser de har tillgång till, vilka maskiner de har, vilken teknik de använder. Hur de ser på kvalitet och vilka priser de tar. Sammanfattningsvis ”kan de göra en liknande produkt som vår”? Det är av stor vikt att Borås Wäfveri kan leverera den kvalitet som krävs. Ledtiderna får inte försämrats och att någon form av priskontroll finns. Det är viktigt att Borås Wäfveri har möjlighet att vara med att påverka produktion och utveckling (Intervju 4).

Lindström påpekar att det är bra att välja flera leverantörer och inte ”lägga alla ägg i en korg”. Även att Borås Wäfveri då kan dra nytta av det som respektive leverantör är bäst på. En angelägenhet är att bygga upp bra relationer med leverantörerna. Borås Wäfveris kunder ska inte ha någon kontakt med leverantörerna, utan all kontakt sker via Borås Wäfveri (Intervju 4).

Det är inte enbart Kvist som undersöker leverantörer utan ett flertal personer tittar på olika lösningar inom olika bitar (Intervju 3B). Dessa bitar samlas in och sys ihop för att hitta en gemensam handlingsplan (Intervju 4).

4.4.5 Nackdelar med att outsourca till extern leverantör

Kvist anser att det är viktigt att Borås Wäfveri inte förlorar sin tekniska kompetens. Den måste finnas kvar i företaget för att de ska kunna ställa krav på leverantören och kunna veta vad som krävs (Intervju 3B). Kvist menar också att det finns en risk att Borås Wäfveri ger bort en del av sin kunskap, som är en konkurrensfördel idag, om de lär upp någon annan. En annan nackdel kan handla om avståndet till leverantören som också kan innebära att man tappar helheten (Intervju 6). Att den externa leverantören har en annan företagskultur än Borås Wäfveri kan också ställa till med problem (Intervju 3B).

Det är alltid en risk med att använda utländska leverantörer. Borås Wäfveri kommer inte ha lika hög kontroll över produktionen som tidigare. Nämnbara risker, vilka Borås Wäfveri inte har möjlighet att påverka men som kan ge negativa effekter för Borås Wäfveri, är till exempel SARS som härjade i Asien eller olika terrorhot, revolution och inbördeskrig (Intervju 4).

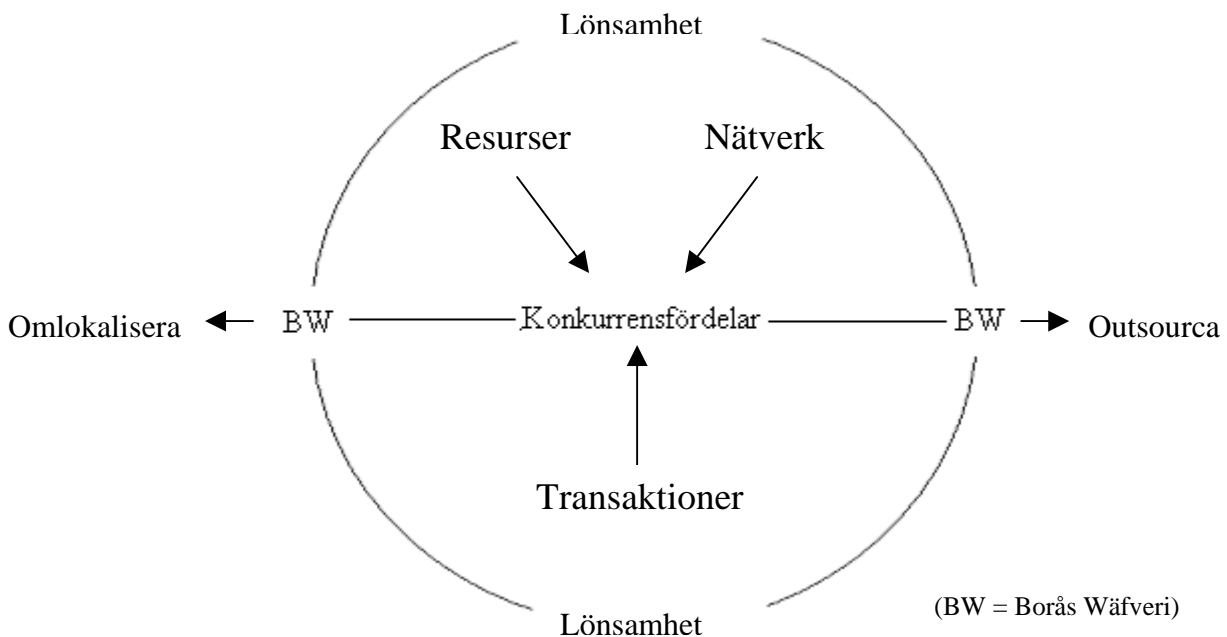
5. Analys

I kapitlet appliceras tidigare presenterade teorier på det empiriska materialet. Vi diskuterar genom vilket alternativ, *outsourca* eller *omlokalisera*, Borås Wäfveri bäst kommer tillrätta med sitt lönsamhetsproblem och skapar konkurrensfördelar. Utvärderingen sker löpande i texten och strukturmässigt följer kapitlet i stora drag teorikapitlet. Avslutningsvis visas en sammanfattning där de olika alternativen summeras.

5.1 Outsourca eller omlokalisera?

På grund av lönsamhetsproblem har Borås Wäfveri tagit beslut om att avveckla fabriken i Ryda. Företaget står nu inför två val vad gäller Rydas produktion, *outsourca* den till en extern leverantör eller *omlokalisera* den till sin fabrik, Krenholm, i Estland. Genom att undersöka och utvärdera de två alternativen önskar Borås Wäfveris ledning, förutom att komma till rätta med lönsamhetsproblemet, komma fram till vilket alternativ som ger störst konkurrensfördelar. Analysen kommer således att fokusera på vilka alternativ som ger Borås Wäfveri störst möjlighet att skapa konkurrensfördelar.

Med den teoretiska referensramen och det empiriska materialet i åtanke vill vi med nedanstående bild skapa en överblick över Borås Wäfveris situation.



FIGUR 7 ÖVERBLICK AV BORÅS WÄFVERIS SITUATION

Företags resurser, transaktionskostnader och möjlighet att delta i ett nätverk är de tre områden som på ett eller annat sätt kan bidra till ökade konkurrensfördelar och att nå lönsamhet för Borås Wäfveri. Det är utifrån dessa tre modellansatser de två alternativen, *outsourcing* och *omlokalisering*, kommer att analyseras.

5.2 Resurser skapar konkurrensfördelar

Borås Wäfveri avser, i samband med organisationsförändringen som uppstår då fabriken i Ryda läggs ner, även rationalisera sitt sortiment som i dagsläget är väldigt brett. Borås Wäfveri har en produktion som omfattar alla led. Flertalet av Borås Wäfveris konkurrenter har minskat sitt sortiment, för flera år sedan. Genom att de specialiserat sig på vissa produktområden har de också utvecklat en spetskompetens inom dessa. Borås Wäfveri har genom att fokusera på allt inte lyckats lika bra inom alla områden. En annan aspekt visar att då företaget tillverkat allt själv har de inte varit i behov av att skapa kontakter med leverantörer och andra kollegor i branschen.

Borås mest konkurrenskraftiga konkreta resurs består av Krenholm. Då fabriken Krenholm inte utnyttjas fullt ut i dagsläget finns det möjlighet att till exempel öka produktionen. Icke konkreta resurser är en av Borås Wäfveris starkaste konkurrensfördelar, då företaget har ett mycket gott anseende i branschen, kan förutse behov på marknaden och utveckla produkter därefter. Flertalet konkurrenter har stor respekt för deras mångåriga erfarenhet och kunskap. En annan icke konkret resurs är kultur. Flertalet av Borås Wäfveris kunder har en västerländsk kultur. Då det oftast är lättare att samarbeta med partners som har liknande kultur och värderingar, skapas konkurrensfördelar för Borås Wäfveri jämfört med konkurrenter i Asien. Detta är av stor vikt när importkvoterna från Asien slopas vid årsskiftet 2004/2005. Den mänskliga resurs som skapar störst konkurrensfördel är den skicklighet, textilkunskap och hängivenhet som flertalet av de anställda har.

5.2.1 Kärnkompetens

Borås Wäfveris kärnkompetens är relativt svårdefinierad. Något som ledningsgruppen inom Borås Wäfveri poängter är att deras konkurrenskraftiga kunskaper ligger i deras unika kunskap inom textilbranschen, att de kan ge det som kunden kräver både produkt- och kvalitetsmässigt. Vi menar att det är av betydelse att de vid outsourcing bibehåller sin kärnkompetens, det vill säga den textila kunskapen och förståelsen för den textila processen. Detta för att fortsättningsvis kunna ställa krav på sina leverantörer. Om den textila kunskapen utarmas har inte Borås Wäfveri förmågan att ställa krav och veta vilka krav som skall ställas. På så sätt ökar risken för att mindre bra leverantörer väljs. Kunskapen är också viktig för att kunna bibehålla kontrollen, att till exempel upprätta kontrakt med leverantören så att rätt krav kan ställas och innebörden tolkas rätt. Detta kan bidra till en obalans i relationen vilket kan leda till att respekten mellan parterna minskar.

Quinn och Hilmer (1994) beskriver att ett företag bör fokusera på vad de är bäst på, det vill säga sin kärnkompetens. Det finns dock en risk att fel aktiviteter kan outsourcas då kärnkompetensen är svårdefinierad. Om en aktivitet är rätt eller fel att outsourca är oftast svårt att ha kunskap om på förhand. Viktigt att ta hänsyn till för företag är att de endast bör outsourca den verksamhet som någon annan kan göra bättre. Functional Textiles och Sun Screen är två produktområden som Borås Wäfveri behärskar mycket väl. Dessa är två mindre områden, men trots det relativt väsentliga. Detta beror på att höga krav ställs på kunskapen i beredningsprocessen för dessa produkter. Kunskapen har byggts upp under en lång tid och anses höra till Borås Wäfveris kärnkompetens. Borås Wäfveri har här en ledande position på marknaden, vilket får ses som en stor konkurrensfördel. En omlokalisering till Krenholm är möjlig men är på kort sikt inte försvarbart. Detta beror framförallt på höga överföringskostnader. Därför är outsourcing ett bättre alternativ på kort sikt. Det finns konkurrenter på marknaden som kan matcha Rydas nuvarande krav på beredningsprocessen

och kvalitet. I och med detta kommer de att förlora den ledande positionen på marknaden men alternativet att omlokalisera hade lett till förlorade marknadsandelar, då Krenholm i dagsläget inte kan producera dessa produkter. En annan aspekt att beakta är att det är en mycket kostsam process att överföra kunskap och maskiner. Hade tidsperspektivet och den ekonomiska situationen varit en annan så hade överföringen varit möjlig. Omlokalisering hade antagligen varit det bättre alternativet på lång sikt, då de värdefulla konkurrensfördelarna hade kunnat vidhållas. De kostnadsbesparingar som eventuellt görs vid outsourcing kan användas för att öka lönsamheten. Vidare kan de även användas för att stärka företagets kärnkompetens och till att bli bättre på att skapa mervärde åt kunder och tillgodose deras behov. Teorin förklarar tydligt att outsourcing en del av företagets kärnkompetens inte är att föredra. Trots detta ser vi inget annat alternativ enligt ovanstående resonemang. Sun Screens och Functional Textiles flamskyddade produkter utgör endast en liten del av Borås Wäfveris totala produktion. De huvudsakliga produkterna är traditionella, vävda tyger och de bör, om de inte redan har, omlokaliseras.

Genom att analysera ett företags aktiviteter kan värdekedjan användas. Varje process ska ses utifrån att den skall bidra till ett högre kundvärde (Ax *et al*, 2002). Ax med flera (2002) anser att de processer och aktiviteter som inte bidrar till ett ökat kundvärde ska tillrättläggas eller om möjligt tas bort. Detta stärker vårt argument om att de mer komplicerade processerna, såsom den flamskyddade produktionen och tillverkningen av Sun Screens, kvalitetsmässigt skulle bli sämre vid en omlokalisering. Detta med anledning av att tillräcklig kunskap saknas och tiden är otillräcklig för en fullständig överföring. Om kvaliteten blir sämre leder detta till ett mindre värde för kunden. Sun Screens och de flamskyddade produkterna bör som tidigare nämnts outsourcingas till en extern leverantör.

5.2.2 Horisontellt och vertikalt perspektiv

Borås Wäfveri har en strävan att sätta kunden mer i fokus, än vad som tidigare gjorts. Kunder i allmänhet blir mer och mer kunniga och medvetna om till exempel kvalitet. Därför tror vi att det är av betydelse att kärnkompetensen behålls inom företaget, så att kundernas krav kan tillgodoses. Förlorar Borås Wäfveri sin textila kunskap kan det få till följd att kunder försvinner. Att prioritera produktutveckling är därför också viktigt för att kunna möta kundernas ökade krav i framtiden.

Då Borås Wäfveri skall fokusera på ett mindre sortiment innebär detta också att kunderna automatiskt får en mer framträdande roll enligt det resursbaserade synsättet. Att fokusera på färre produkter bidrar även till att kompetensen inom dessa kan stärkas ytterligare, då resurser endast behöver investeras i en mindre omfattning. Den ökade kompetensen kommer förhoppningsvis att leda till ännu nöjdare kunder. Genom att gå från ett vertikalt perspektiv där kunden ses som en intäkt, till ett horisontellt perspektiv uppnår Borås Wäfveri sitt mål att bli mer kundorienterade.

5.2.3 Värdeflödet

Vi har valt att ta hänsyn till tre av värdeflödets så kallade onödiga aktiviteter för att se vad som skulle kunna bli problematiskt i produktionen om den omlokaliseras till Krenholm. Den första onödiga aktiviteten behandlar överproduktion. Genom att omlokalisera produktion från Ryda till Krenholm kommer det att finnas en möjlighet för Borås Wäfveri att producera ännu större volymer än vad det finns utrymme för i Rydafabriken. Det finns en risk för att det produceras mer än vad som säljs. Överproduktion leder till en ökad kostnad för lagerhållning

och det finns risk för att produkterna blir omoderna. Vid outsourcing reduceras denna risk då Borås Wäfveri har möjlighet att köpa den kvantitet som behövs för tillfället.

En annan onödig aktivitet handlar om väntande. I Ryda tillverkas flera korta serier, detta medför ett visst väntande och dyra omställningskostnader. Genom att flytta produktionen till Krenholm sänks med stor sannolikhet produktionskostnaderna. Borås Wäfveri uppnår en konkurrensfördel genom att sänka priset till kunden och detta bidrar förhoppningsvis till att fler kunder väljer Borås Wäfveri. Större serier medför i sin tur lägre omställningskostnader och mindre väntande och en ökad lönsamhet kan uppnås. Även om det alltid finns tid då maskiner och medarbetare inte är sysselsatta med produktionen bör denna tid inte användas till att överproducera, för som nämnt ovan kan överproduktion leda till ökade kostnader. Tiden bör i stället användas till att medarbetarna förbättrar rutiner eller annan fortbildning. I Krenholm handlar det framförallt om att försöka få personalen till att bli mer självgående. Problemet med väntande vid outsourcing kan troligtvis minimeras. Detta eftersom Borås Wäfveri i egenskap av kund kan ställa krav och välja en leverantör som har ett bra logistiskt flöde.

En sista aspekt att ta hänsyn till i värdeflödet är transporter i fabriken. Ett problem med Krenholm är att det inte finns ett väl utvecklat logistiskt flöde i produktionen. Långa transportsträckor mellan de olika processerna i fabriken är kostsamt, framförallt eftersom det tar tid. På kort sikt bör det därför vara bättre att outsourca, då en leverantör med ett väl fungerande logistiskt flöde kan väljas.

5.3 Transaktioner skapar konkurrensfördelar

Produktionen av Sun Screens och Functional Textiles sker i flera steg. Dessa steg består av olika aktiviteter och utförs av många medarbetare. Det är i aktivitetsövergången som transaktioner och därmed transaktionskostnader uppstår och det är dessa som Borås Wäfveri bör försöka tillrättalägga för att minimera kostnaderna. Genom att se produktionen som flera separata transaktioner kan Borås Wäfveri enklare se till vilka aktiviteter som skall utföras internt och vilka någon extern leverantör kan producera billigare. Det är priset som avgör vilket.

I dagsläget befinner sig Borås Wäfveri i en hierarkisk organisation, det vill säga de har kontroll över alla sina aktiviteter. Detta kan ses som en fördel, eftersom företaget har större inflytande över vem som gör vad och hur detta görs. Vid en omlokalisering till Krenholm skulle denna kontroll behållas inom företaget. Det skulle även medföra att hela produktionen fanns samlad på ett ställe och därför blir lättare att överblicka och styra. En omlokalisering behöver dock inte vara det mest ekonomiskt lönsamma alternativet. Ändock är valet mellan att tillverka själv eller att använda marknaden inte riktigt så enkelt som att endast jämföra med vad priset på produktionskostnader såsom priset på produktionsmaterial och kostnaden för de anställda är.

Genom att behålla en hierarkisk struktur, det vill säga att omlokalisera till Krenholm, förändras produktionskostnaderna förmodligen inte nämnvärt på kort sikt. Förvisso är lönerna och driftskostnaderna lägre i Estland än i Sverige men kostnader i form av att flytta nödvändiga maskiner från Ryda och på kort tid hinna utbilda personal att sköta dem är höga. Att öka lönsamheten är ett akut behov då Borås Wäfveri idag går med förlust. Genom att outsourca till en extern leverantör, sänks antagligen dennes produktionskostnader eftersom de fasta kostnaderna slås ut på fler enheter då volymen ökar. För Borås Wäfveri innebär leverantörens sänkta produktionskostnader att företaget kan köpa produkterna till ett lägre pris

än vad de själv hade kunnat producera dem för. Genom samordning kan därför produktionskostnaderna minska.

Att ta hänsyn till, i jämförelsen mellan hierarki och marknad, är också kostnader som uppkommer genom behovet av att kontrollera och övervaka de anställda det som Malone med flera (1987) kallar för samordningskostnader. När det gäller samordningskostnader i samband med omlokalisering blir dessa troligtvis desamma eller högre än idag, då det krävs förhållandevis mycket resurser för att kontrollera de anställda vid Krenholm. Krenholm befinner sig i dagsläget där Ryda befann sig för 20 år sedan produktionsmässigt och 10 år tillbaka kunskapsmässigt. Personalen vid Krenholm präglas fortfarande av planekonomin som innebär att de gör vad de blir tillsagda att göra och sällan tar egna initiativ. Vid en outsourcing är däremot riskerna för att samordningskostnaderna ökar förhållandevis stora och avgjort större än vid en omlokalisering. Sökkostnader för att hitta rätt leverantör tillkommer. Det uppstår kostnader i form av att upprätta kontrakt och i form av kontroll och övervakning. Att fler parter är inblandade gör det mer komplicerat, då beslutsprocessen ofta förlängs.

5.3.1 Beteendemässiga egenskaper

Det finns också mänskliga faktorer som påverkar transaktionskostnaderna. Enligt Williamson (1975) är det opportunistisk och begränsad rationalitet. Opportunism får anses vara relativt begränsad vid en omlokalisering, då denna tycks vara relativt låg i dagsläget i den egna verksamheten i Ryda. Medarbetare är överlag mer eller mindre opportunistiska och handlar mer eller mindre utifrån det egna intresset. Det går inte att helt och hållet skydda sig från opportunistisk eftersom man inte kan ha fullständig information om allt. Opportunism kan leda till att anställda och leverantörer inte uppfyller de krav som är ställda. Opportunism kan begränsas genom att anställningsavtal, tydliga arbetsbeskrivningar, policys och liknande upprättas. Genom att skapa en gemensam kultur och lojalitet bland de anställda kan opportunistiken begränsas ytterligare. Vid outsourcing är risken för opportunistisk betydligt större då leverantören naturligt ser till sina egna intressen i första hand. Om Borås Wäfveri outsourcar till en extern leverantör som också har ett eget varumärke kan detta leda till konflikter. Exempel på konflikter som kan uppstå är då den externa leverantören har en produktansättning samtidigt som Borås Wäfveri då de sätter sina intressen i första hand. Imitering kan även förekomma. Det är en omöjlighet för Borås Wäfveri att utvärdera och eliminera alla risker som skulle kunna uppstå. För att minska risken att leverantören handlar opportunistisk bör därför noggranna kontrakt upprättas och valet av partner görs med dessa aspekter i åtanke.

5.3.2 Transaktionskostnadsattribut

Ytterligare faktorer som styr transaktionskostnader är icke-mänskliga egenskaper såsom tillgångarnas specificitet, osäkerhet och frekvens (Williamsson, 1975). Vid omlokalisering och outsourcing får tillgångsspecificiteten sägas ha stor betydelse. Maskinerna är fysiskt knutna till en viss plats och är begränsade till att användas till en viss process. Medarbetarna har en expertkunskap som tar tid att föra vidare till någon annan. Vid outsourcing är det viktigt att investeringar i specifika tillgångar sker i samförstånd mellan företaget och deras leverantör, då detta binder parterna till varandra och risken för opportunistisk minskar. I dag finns det endast en handfull leverantörer som Borås Wäfveri anser håller samma mått av kvalitet som de själva. Om samarbetet skulle misslyckas har Borås Wäfveri en leverantör mindre att använda sig av. Dessutom finns det en risk att denne utnyttjar kunskap förvärvad från Borås Wäfveri i syfte att konkurrera. Att skapa ett gott samarbete med en nära relation till den externa leverantören är därför av betydelse för Borås Wäfveri. Ett annat sätt att gardera sig från att stå utan leverantör kan vara att använda sig av flera leverantörer till samma produkter.

En nackdel med att använda sig av flera leverantörer är att det kan medföra ökade transaktionskostnader. Det kan vara svårt för Borås Wäfveri att finna flera leverantörer till samma produkter. Detta eftersom leverantörerna kan ställa krav på ensamrätt eftersom stora volymer vid tillgångsspecifika varor ofta kräver stora investeringar.

Den andra icke mänskliga faktorn är osäkerhet som är en bidragande faktor till att transaktionskostnader uppstår. Osäkerheten är kopplad till att Borås Wäfveri inte kan kontrollera och i förväg veta konsekvenserna av sina egna medarbetares och konkurrenternas handlande. Vid en omlokalisering får osäkerheten anses bli relativt liten på sikt, då målet är att få produktionen att likna den i Ryda. I Ryda finns bra rutiner och kontrollfunktioner för att bibehålla en hög kvalitet. Vid outsourcing däremot kan osäkerheten bidra till stora transaktionskostnader av det skälet att Borås Wäfveri ställer höga krav på kvalitet. Detta medför att den externa leverantör som väljs nog måste utvärderas och kontrolleras.

Den sista icke mänskliga egenskapen frekvens, kan vid omlokalisering eventuellt bli mindre, då målet är att minska sortimentet och kunna använda samma bas till flera olika sorters produkter. Målet är också att öka volymerna. Vid outsourcing är det fördelaktigt att outsourca produkter som är återkommande och har stora volymer. Då skapas transaktioner som är identiska, varför förfarandet vid till exempel beställningar inte blir så omfattande. Detta medför lägre transaktionskostnader per beställning. Genom att upprätta en långvarig och god relation med leverantören kan transaktionskostnaderna minskas ytterligare, då kontrollbehovet minskar av att tillförlitligheten ökar med tiden.

5.4 Relationer skapar konkurrensfördelar

Borås Wäfveri har inte lagt någon större vikt vid att skapa några nära relationer med företag inom textilbranschen. Detta har fram tills för några år sedan varit en allmänt hållen devis i textilbranschen. Det har funnits en rädsla för att dela med sig av sina kunskaper och alla har ”tyckt att de själva är bäst”. Fördelarna med ett nätverk är att kostnaderna kan sänkas och ge ett ökat värde för alla parter och därmed bidra till gemensamma fördelar (Ritter *et al*, 2004). Dessa fördelar borde överväga nackdelarna.

Genom att omlokalisera till Krenholm utvidgas antagligen inte Borås Wäfveris nätverk nämnvärt, åtminstone inte på ett så naturligt sätt som vid en outsourcing. Emellertid är det viktigt att bilda nätverk för att lättare kunna motstå den allt hårdare konkurrensen från framförallt Asien. Varför outsourcing borde vara att föredra. Genom att ingå i ett nätverk kan Borås Wäfveri dra nytta av andras värdefulla resurser, till exempel kunskap och gemensamma investeringar. Genom att få tillgång till tekniska resurser såsom maskiner, behöver Borås Wäfveri inte själv stå för en stor utgift och lägga ner mycket tid på att införskaffa dessa. Maskinerna utnyttjas även mer effektivt då beläggningen ökar.

En nackdel med att ingå i ett nätverk för Borås Wäfveri, är att många förändringar måste ske i samförstånd med nätverket. Detta kan leda till att beslutsprocesserna blir längre, vilket kan påverka Borås Wäfveris förhållande till sina kunder och därmed ha verkan på deras konkurrenskraft på marknaden. Marknadens snabba förändringar och ökade krav kräver att Borås Wäfveri är flexibla och att beslut kan fattas relativt snabbt.

Det är, som vi tidigare nämnt, viktigt att Borås Wäfveri strävar efter att behålla kunskap om den process som outsourcas. Detta för att kunna bevaka sina intressen och kontrollera så att leverantören uppfyller dessa. Ett problem förknippat med att besitta stor kunskap handlar om

att, istället för att endast kontrollera att leverantören uppfyller kraven, även styra leverantören. Då Borås Wäfveri anser att deras kärnkompetens grundar sig i deras breda men djupa kunskap inom textil, finns det en risk att Borås Wäfveri vill kontrollera och styra. Används kunskap för att styra försvinner nätverkets syfte, att dra fördel av varandras kunskaper. Det är därför viktigt för Borås Wäfveri att hitta en balans mellan att påverka och att bli påverkad, mellan att kontrollera och styra sina leverantörer.

5.3.1 Val av leverantör och leverantörsförbindelser

Borås Wäfveri befinner sig i en bransch som kräver specialistkompetens, vilket gör att val av leverantör vid outsourcing blir mycket betydelsefullt i jämförelse med ett företag som producerar standardiserade produkter. Detta gör att det är svårare för Borås Wäfveri att hitta alternativa leverantörer om samarbetet inte fungerar. Det är därför viktigt för Borås Wäfveri att beakta leverantörens komplementaritet, det vill säga förmåga att matcha och tillgodose Borås Wäfveris önskemål och deras kunders behov.

Det finns tre viktiga komplementaritet som de utvalda leverantörerna skall uppfylla. Den första är funktionell komplementaritet vilket vi antar att en av Borås Wäfveris konkurrenter i Sverige till stor del uppfyller. Denna konkurrent har redan idag de materiella och immateriella nödvändigheterna såsom kunskap om de processer Borås Wäfveri kan tänkas outsourca. Kunskap och teknik att utföra samtliga processer finns inte hos en och samma leverantör varför flera kommer att krävas.

Organisatorisk komplementaritet är den andra förutsättningen för ett gott samarbete. Fördelen med att outsourca till tidigare nämnt konkurrerande företag, som har sitt fäste i Sverige, är att det är en stor sannolikhet att det finns en likartad organisationsstruktur och företagskultur inom dessa två produktionsindustrier. Det finns ett inpräglad tankesätt om hur ansvar ska fördelas i organisationen. Detta är en stor skillnad i jämförelse med en omlokalisering. I Estland är personalen inte van vid att ta eget ansvar och att ta egna initiativ. Vi tror att det är kopplat till att Krenholm tidigare var styrd av planekonomi, där ledningen av fabriken i Krenholm fick direktiv av statliga organ om vad och hur mycket som skulle produceras. Idag är det kunden som styr vad som ska tillverkas, vilket kräver flexibilitet i produktionen. Trots att Borås Wäfveri försökt att arbeta in samma svenska självständiga ansvartagande sedan fabriken i Estland köptes, har de ännu inte lyckats med att införa detta i Krenholms fabrik. Nackdelen med att välja en leverantör utanför Sverige kan vara att de tre komplementariteterna inte uppfylls på samma sätt då organisationskulturer ofta skiljer sig åt mellan olika länder. Dock borde det inte orsaka större bekymmer om båda samarbetsparterna är införstådda med skiljaktigheterna/skillnaderna.

Det tredje komplementaritetet är att Borås Wäfveri och de utvalda leverantörerna måste sträva efter samma strategiska mål. Det är alltså viktigt att leverantören har en utvecklingsplan för produktionen som stämmer överens med den utveckling som Borås Wäfveri kräver. Även detta är av relevans för att behålla den goda relationen i nätverket. Då Borås Wäfveri har goda kunskaper om sin produktion kommer företaget att ha en aktiv medverkan i produktionen hos leverantören. Detta kan medföra att kunderna är "fortsatt nöjda" då Borås Wäfveri fortfarande, trots outsourcing, till viss del påverkar produktionen. Utöver dessa komplementariteterna är det betydelsefullt att Borås Wäfveri finner en outsourcingpartner som använder sig av samma "spelregler" som de själva. Har partnern inte det finns det risk att relationen påverkas negativt istället för att utvecklas och skapa konkurrensfördelar. Fördelen för Borås Wäfveri att ingå i ett nätverk med samarbetspartners är att det är svårt för

konkurrenter att ta efter goda leverantörsförbindelser. Om ett antagande att textilindustrier i Europa har ungefär lika spelregler för hur affärsverksamhet ska skötas, och ungefär lika kultur, blir det lättare för dessa företag att samarbeta i ett nätverk än vad det är för företag i länder med olika företagskulturer. Detta borde bidra till att Borås Wäveri skaffar sig en konkurrensfördel gentemot konkurrenter i Asien som vill in på den europeiska marknaden.

Utöver komplementariteterna finns det andra viktiga bitar att ta hänsyn till vid val av en leverantör vid outsourcing för att inte förlora goda relationer med nätverket. En viktig del för att Borås Wäveri ska kunna fortsätta att hålla en god relation med sina kunder är att i framtiden ha möjlighet att ta med sig sina kunder till sina leverantörer för att på plats kunna visa upp produkterna för kunderna. Vid en omlokalisering finns möjligheten att ta kunden till Krenholm, vilket inte ligger allt för otillgängligt för kunder i Europa. Dessutom finns det försäljningskontor utspridda över världen. Vid en outsourcing däremot är det viktigt att välja en leverantör till vilken det är möjligt att ta med kunder. Detta är inte alltid en självklarhet då leverantören kanske befinner sig långt ifrån kunden och gör avståndet till en barriär. Det kan också vara så att leverantören helt enkelt inte accepterar att Borås Wäveri tar dit sina kunder. Det finns även en risk för Borås Wäveri med att ta med sig sina kunder till leverantörerna. Risken är att kunden inleder ett samarbete med den externa leverantören och lämnar Borås Wäveri utanför.

Det är också av betydelse för Borås Wäveri att leverantören kan hålla samma leveranstider och samma eller bättre kvalitet än vad Borås Wäveri tidigare haft när produktionen låg inom företaget. Detta gäller även om produktionen omlokaliseras istället för att outsourcas. Ändras förhållandet mellan Borås Wäveri och kunden för mycket och framförallt om det är på ett negativt sätt finns det risk att kunden avsäger sig samarbetet med Borås Wäveri.

5.5 Analytisk överblick

Denna analytiska överblick är en sammanfattning av kapitlet. Tabellen pekar på de viktiga faktorer som kan leda till konkurrensfördelar och ökad lönsamhet för Borås Wäveri. Även icke teoretiska begrepp som påverkar företagets beslut åskådliggörs.

TEORETISKA BEGREPP	OMLOKALISERA	OUTSOURCA
KUNSKAPS-ÖVERFÖRING	<ul style="list-style-type: none"> - dyrt att överföra från Ryda till Krenholm - tidsbrist att överföra kunskapen 	<ul style="list-style-type: none"> + utnyttja andras kunskaper - svårt att hitta en leverantör som uppfyller Borås Wäveris krav
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> Kommentar: <i>Outsourca är mest fördelaktigt då Borås Wäveri har lönsamhetsproblem och lider av tidsbrist.</i> </div>		
TEKNIK	<ul style="list-style-type: none"> + bevarar kontrollen över produktionen inom företaget - dyrt att förflytta eller investera i nya maskiner - tidsbrist hindrar flyttning av maskiner 	<ul style="list-style-type: none"> + utnyttja andras maskiner + kräver inga stora investeringar + stordriftsfördelar för leverantören ger lägre kostnader för Borås Wäveri - förlorar kontroll/påverkan av produktionen
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> Kommentar: <i>Dyrt att överföra eller köpa in teknik, bättre att <u>outsourca</u>.</i> </div>		

TEORETISKA BEGREPP	OMLOKALISERA	OUTSOURCA
<p>KÄRNKOMPETENS</p>	<ul style="list-style-type: none"> + behålls inom Borås Wäfveri + har kontroll/kunskap inom alla områden + vet vad de kan garantera kunden 	<ul style="list-style-type: none"> + leverantör kan utföra företagets kärnkompetens bättre än Krenholm - riskerar förlust av kärnkompetens
<p>Kommentar: <u>Outsourcing</u> är det bästa alternativet på kort sikt och på lång sikt är, <u>omlokalisering</u> att föredra.</p>		
<p>FLEXIBILITET</p>	<ul style="list-style-type: none"> - minskad flexibilitet i en hierarkisk organisation 	<ul style="list-style-type: none"> + följa marknadens fluktuationer leder till flexibilitet + fler resurser till sitt förfogande ger flexibilitet + relationer och samarbete leder till flexibilitet
<p>Kommentar: <u>Outsourcing</u> leder till ökad flexibilitet i större grad än vad <u>omlokalisering</u> gör.</p>		
<p>RELATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> + kan visa kunden hela produktionen 	<ul style="list-style-type: none"> + nätverket utvidgas, kan leda till fler kunder + dra nytta av nätverkets resurser, gemensamma investeringar - kan bli svårt att visa kunden produktionen - kunden och leverantören kan påbörja eget samarbete - risk för opportunism
<p>Kommentar: <u>Outsourcingens</u> fördelar väger här tyngre än <u>omlokalisering</u>.</p>		
<p>KONTROLL</p>	<ul style="list-style-type: none"> + behåller all kontroll inom företaget + mindre kontrollkostnader + kan i högre grad kontrollera hur resurserna och kostnaderna fördelas 	<ul style="list-style-type: none"> + med kunskap om ämnet kan Borås Wäfveri kontrollera och påverka produktionen - vid kontrollbehov förloras syftet med nätverket - tappar mycket kontroll av produktionen
<p>Kommentar: <u>Omlokalisering</u> är att föredra.</p>		

TEORETISKA BEGREPP	OMLOKALISERA	OUTSOURCA
KOSTNADER	<ul style="list-style-type: none"> + kontroll-, kontrakt, och + övervakningskostnader minskar - högre produktionskostnader - överföringskostnader för kunskap och maskiner 	<ul style="list-style-type: none"> + stordriftsfördelar - kontroll-, kontrakt, och övervakningskostnader ökar - högre samordningskostnader
<p>Kommentar: Höga kostnader för överföring av kunskap och maskiner gör att <u>outsourcing</u> bör väljas.</p>		
ALLMÄNNA BEGREPP		
KORTSIKTIGT	<ul style="list-style-type: none"> + går att flytta delar av produktionen + finns kapacitet och kunskap att utnyttja - dyra investeringar - kort tid att överföra kunskap - språksvårigheter, svenska-engelska-ryska 	<ul style="list-style-type: none"> + utnyttja andras kunskaper + inga dyra investeringar + möjlighet att fortsätta bedriva delar av verksamheten - höga transaktionskostnader - risk för opportunist
<p>Kommentar: En kombination av <u>outsourcing</u> och <u>omlokalisering</u> är att föredra. Tekniskt komplex produktion <u>outsourcas</u>, resterande <u>omlokaliseras</u>.</p>		
LÅNGSIKTIGT	<ul style="list-style-type: none"> + att all produktion sker inom företaget + bibehåller kontrollen över all produktion + bibehåller fullständig kontroll över kärnkompetensen + större kontroll över kostnader - minskad flexibilitet 	<ul style="list-style-type: none"> + utnyttja andras resurser, minskar Borås Wärfveris kostnader + bygger ut nätverket + ökad flexibilitet - risk att förlora kärnkompetensen - tappar kunskap inom området - risk för opportunist
<p>Kommentar: På långsikt väger fördelarna för <u>omlokalisering</u> över.</p>		
KAPACITETS- UTNYTTJANDE	<ul style="list-style-type: none"> + finns ledig kapacitet att utnyttja - ej något bra logistiskt flöde 	<ul style="list-style-type: none"> + betalar bara för det som används + väntetiden existerar inte - investera i resurser som redan finns tillgängliga
<p>Kommentar: Utnyttja denna fysiska resurs, fabriken i Krenholm. <u>Omlokalisera</u> de delar av produktionen som är möjliga.</p>		

FIGUR 8 ANALYTISK ÖVERBLICK

6. Slutsats

I detta kapitel sammanfattas de slutsatser som framkommit av analysen och en återkoppling till uppsatsens syfte ges.

Outsourcing och omlokalisering har de senaste åren varit två vanligt förekommande strategier för många företag till följd av marknadens ökade krav på bland annat lägre priser. Borås Wäfveri är ett av flera svenska företag som står inför ett beslut om att outsourca eller omlokalisera en del av sin verksamhet. Dålig lönsamhet och minskad konkurrenskraft ligger till grund för beslutet. Beredningsfabriken i Ryda ska avvecklas och företaget ska nu ta ställning till om den produktionen ska outsourcas till en extern leverantör eller omlokaliseras till den egna fabriken i Estland.

Outsourcing eller omlokalisering ger som redogjorts i analysen olika för- och nackdelar som väger olika tungt. Det finns därför ingen uppenbar lösning till vilket val som skulle vara mest fördelaktigt för Borås Wäfveri utifrån de förutsättningar som gavs. Att öka lönsamheten är ett krav för Borås Wäfveri, i beslutet om vilket alternativ som är bäst. Beslutet skall även väga in vilka konkurrensfördelar som på sikt kan skapas för företaget. Då Borås Wäfveri befinner sig på en internationell textilmarknad som utgörs av många lågprisproducerande företag är det mycket viktigt för företaget att stärka sin position på marknaden genom att förbättra och stärka sina konkurrensmöjligheter. Borås Wäfveri bör inte konkurrera med priset utan deras konkurrensmöjligheter ligger främst inom produktutveckling, kvalitet och korta ledtider.

Att omlokalisera all produktion i Ryda till Krenholm är inte ekonomiskt försvarbart. Detta beror på att vissa bitar av produktionen, såsom den flamskyddade produktionen och produktionen av Sun Screens, är mycket krävande både vad gäller maskiner och textilt kunnande. Då denna kunskap inte är tillräcklig i Krenholm, måste kunskapen implementeras i organisationen vilket kommer att bli en kostsam investering för Borås Wäfveri. Med tanke på företagets lönsamhetsproblem blir det svårt att genomföra. Dessutom är tiden för begränsad för att kunna göra de investeringar som behövs i maskiner och för att föra över kunskap. Större konkurrensfördelar kan uppnås då en extern leverantör kan producera produkter som uppfyller Borås Wäfveris krav på kvalitet vilket inte Krenholm kan göra. Vi anser således att det bästa alternativet är att outsourca produktionen av de flamskyddade produkterna och Sun Screens.

Genom att outsourca dessa produkter har Borås Wäfveri fortfarande möjlighet att behålla Sun Screens och de flamskyddade produkternas kunder utan att göra kostsamma investeringar. En större flexibilitet uppnås än vad som funnits tidigare då flera resurser erhålls genom samarbete med externa leverantörer. Samarbetet leder till värdefulla relationer och ett större nätverk. Genom att outsourca de delar av produktionen som inte är fördelaktiga att tillverka i Estland, kommer Borås Wäfveri kunna följa med i teknikutvecklingen, upprätthålla goda relationer, dra nytta av andra företags specialiserade kompetens samt bevara en hög kvalitet på produkterna. Dessa fördelar uppnås vid outsourcing och visar de viktiga konkurrensfördelar som vi anser är av stor betydelse för Borås Wäfveris framtid. Att konkurrera med priset är inte en strategi för företaget då företagets produkter ställer stora krav på spetskompetens och hög kvalitet.

Functional Textiles flamskyddade produkter och Sun Screen är bara exempel på en del av företagets sortiment som tillverkas i Ryda. Trots ovannämnda fördelar med outsourcing, vad gäller dessa processer, finns det andra aktiviteter som med fördel skulle kunna omlokaliseras. Då det genomförts stora investeringar i Krenholm är Borås Wäfveri måna om att utnyttja denna fysiska resurs. I Krenholm behärskas redan de processer som inte berör Functional Textiles flamskyddade produkter och Sun Screen. Att omlokalisera de aktiviteter som Krenholm behärskar ser vi som ett naturligt beslut då besparingar kan uppnås. Kostnader för att finna rätt leverantörer och kostnader för samordning elimineras vid beslut om omlokalisering. Det är även fördelaktigt att med rimliga kostnader omlokalisera de bemästrade processerna. De unika kunskaper och färdigheter inom den textila processen stannar då i organisationen, vilket är en fördel i och med omlokaliseringen.

Om Functional Textiles flamskyddade produkter och Sun Screens outsourcas kommer Borås Wäfveri att ha större möjlighet att fokusera sin kunskap inom de övriga processerna. Detta på grund av att företagets resurser inte behöver fördelas på lika många områden. Borås Wäfveri kan därmed utveckla en spetskunskap på de fokuserade processerna, vilket långsiktigt kan leda till konkurrensfördelar.

Sammanfattningsvis bör endast vissa delar av produktionen outsourcas. De delar som kan behållas i egen regi flyttas till Krenholm, det vill säga omlokaliseras. Med analysen i åtanke bör det vara mest försvarbart för Borås Wäfveri att outsourca Sun Screens och Functional Textiles flamskyddade produkter. Detta med anledning av Borås Wäfveris svaga ekonomi samt det snäva tidsperspektivet företaget har att ta hänsyn till. Genom att behålla resterande produktion i egen regi kan Borås Wäfveri fortsätta garantera den kvalitet som Borås Wäfveri förknippas med. Vi anser att kombinationen mellan outsourcing och omlokalisering kommer att ge Borås Wäfveri det mest fördelaktiga resultatet, i form av ökad lönsamhet och konkurrensfördelar.

7. Källförteckning

7.1 Böcker

- Andersen, I., (1998), *en uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, J.O., & Ekström, C., (1994), *Redovisning och beskattning*, Liber, Malmö.
- Augustson, M., & Bergstedt-Sten, V., (1999), *Outsourcing av IT-tjänster*, Industrilitteratur AB, Uddevalla.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H., (2002), *Den nya ekonomistyrningen*, InterGraf AB, Malmö.
- Axelsson, B., (1998), *Företag Köper Tjänster*, SNS Förlag, Finland.
- Backman, J., (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.
- Blomé, A., (2000), *Kunskapsföretaget kort och brett*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Cox, A., & Hines, P., (1997), *Advanced Supply Management: The best practice debate*, Earlsgate Press, Great Britain.
- Gadde, L-E., & Håkansson, H., (1998), *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, Lund.
- Grant, R.M., (2002), *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Hines, P, Lamming, R, Jones, D, Cousins, P, & Rich, N., (2000). *Value Stream Management, Strategy and Excellence in the Supply Chain*, Prentice Hall, Great Britain.
- Holme, I.M., & Solvang, B.K., (1997), *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur.
- Håkansson, H., (1987), *Industrial Technological Development a Network approach*, Croom Helm, Great Britain.
- Jacobsen, D.I., (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund.
- Johnson, G., & Scholes, K., (2002), *Exploring Corporate Strategy*, The Financial Times Prentice Hall, Italy.
- Knutsson, H., (2000), *Process- Based Transaction Cost Analysis A Cost Management Exploration in SCA Packaging*, Malmö: Lund Business Press.
- Lacity, M.C., & Hirschheim, R., (1993), *Information Systems Outsourcing- Myths, Metaphors and Realities*, John Wiley & Sons LTD, England.

Malholtra, N.K., & Birks, D. F., ((2003), *Marketing Research, An Applied Approach*, Prentice Hall, Pearson Education.

Nygaard, C., & Bengtsson, L., (2002), *Strategizing- en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund.

Palmer, I., & Hardy, C., (2003), *Thinking about Management*, SAGE Publications Ltd, London.

Persson, S., (1954), *Skrädderiyrket i Borås – Historik*, Borås Tidnings Tryckeri.

Rienecker, L., & Jorgensen, P.S., (2002), *Att skriva en bra uppsats*, Liber.

Roos, G., von Krogh, G., & Roos, J., (1998), *Strategi- en introduktion*, Studentlitteratur, Lund.

Sandholm, L., (2001), *Kvalitetsstyrning med total kvalitet*, Studentlitteratur, Lund.

Schön, L., (2000), *En modern svensk ekonomisk historia – Tillväxt och omvandling under två sekel*, SNS Förlag, Borås.

Shank, J.K. & Govindarajan, V., (1993), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, Free Press, New York.

Svenning, C., (2000), *Metdodboken, Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling, Klassiska och nya metoder i IT-samhället*, Lorentz förlag.

Williamson, O.E., (1975), *Markets and Hierarchies: analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

Wallén, G., (1996), *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

7.2 Artiklar

Berggren, C., & Bengtsson, L., (2004), Rethinking outsourcing in manufacturing: A tale of two telecom firms, *European Management Journal*, Vol 22, No 2:211-223

Elmuti, D., Kathawala, Y., & Monippalli, M., (1998), Outsourcing to gain a competitive advantage, *Industrial Management*, Vol 40, No 3:20-24.

Håkansson, H., & Ford, D., (2002), How should companies interact in business networks?, *Journal of Business Research*, Vol 55, No. 2: 133-139.

Ford, D., & McDowell, R., (1999), Managing Business Relationships by Analyzing the Effects and Value of Different Actions - Decisions on Valuing and Managing Network Options, *Industrial Marketing Management*, Vol 28, No. 5: 429-442.

- Franks, J., (1998), The virtual organisation, *Work Study*, Vol 47, No. 4:130-134.
- Fölster, S., (2004), Den stora omfördelningen av arbete – utflytningens hot och möjligheter, *Svenskt Näringsliv*.
- Gadde, L-E., Huemer, L., & Håkansson, H., (2003), Strategizing in Industrial Networks, *Industrial Marketing Management*, Vol 32, No. 5: 357-364.
- Heikkilä, J., & Cordon, C., (2002), Outsourcing: a core or non-core strategic management decision, *Strategic Change*, Vol 11, No 4: 183-193.
- Hendry, J., (1995) The hidden cost of outsourcing, *European Management Journal*, Vol 13, No 2: 193-200.
- Madhok, A., & Tallman, S-B., (1998), Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships, *Organization Science*, Vol 9, No. 3: 326-339.
- Malone, T., Yates, J., & Benjamin, R., (1987), Modeling Coordination in Organizations and Markets, *Management Science*, Vol 33, No 10:1317-1332.
- Nieminen, L., (2005), Greger Hatt tror att han kan påverka samhället mer under en dag som moderator än 20 år som riksdagsman, *SIF-tidningen*, Nr. 1, Upplaga 366 400.
- Porter, M.E., (1991), Towards a Dynamic Theory of Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 95-117.
- Prahalad, C K., & Hamel, G., (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 79-91.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J., (2004), Managing in complex business networks, *Industrial Marketing Management*, Vol 33, No. 3:175-183.
- Quinn, J. B., (1999), Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities, *Sloan Management Review*, Vol 40, No. 4: 9-21.
- Quinn, J.B., & Hilmer, F.G., (1995), Strategic Outsourcing, *McKinsey Quarterly*, No.1:48-71.
- Quinn, J.B., Hilmer, F.G., (1994), Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, Vol 35, No. 4: 43-56.
- van der Mees, Kooistra, J., & Vosselman, E.G.J., (2000), Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance - Design and methods, *Accounting, organizations and Society*, Vol 25, No. 1:51-77.
- Westerlind Wigström, C., (2004), Den stora utmatningen – En jämförelse av konkurrenskraft med de nya konkurrentländerna, *Svenskt Näringsliv*.
- Ålsnäs, M., (2005), Kampen hårdnar om klädköparna, *Icanyheter*, Nr. 1, Upplaga 23 300

7.3 Övrigt sekundärmaterial

Borås Wäfveri AB 125 år, Historisk kavalkad

Borås Wäfveri Beredning AB, *Avancerad beredning av textil väv*, broschyr

Borås Wäfveris Årsredovisning 2003, broschyr

Styrelsematerial, oktober 2004

7.4 Intervjuer

Intervju 1	Johan Claesson	2004-11-12	Personlig intervju
Intervju 2	Anita Kvist	2004-11-17	Personlig intervju
Intervju 3A	Kjell Thörnbring	2004-11-17	Gruppintervju
Intervju 3B	Anita Kvist	2004-11-17	Gruppintervju
Intervju 4	Bo Lindström	2004-11-17	Personlig intervju
Intervju 5A	Johan Claesson	2004-12-13	Gruppintervju telefonledes
Intervju 5B	Mats Gabrielsson	2004-12-13	Gruppintervju telefonledes
Intervju 6	Anita Kvist	2004-12-13	Telefonintervju
Intervju 7	Johan Claesson	2004-12-19	Telefonintervju

7.5 Muntliga källor

Christer Kedström - Handledningsmöte

Elisabeth Kjellström - Handledningsmöte

7.6 Elektroniska källor

Borås Wäfveris Hemsida, www.boraswafveri.se (nov 2004 – jan 2005)

Ny tekniks hemsida, www.nyteknik.se (2004-11-29)
http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art_id=18431

Folkpartiets hemsida, www.folkpartiet.se (2004-11-18)
<http://www.folkpartiet.se/upload/17933/fp140%20Politik%20f%c3%b6r%20en%20svensk%20industri.pdf>

CD-skiva - Nationalencyklopedin, Multimedia 2000 plus