



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Magisteruppsats  
FEK 591  
Februari 2006

# Offshoring

– två offshoringrelationer utifrån ett riskperspektiv

**Författare:**  
Jimmy Brorsson  
Thomas Munck af Rosenschöld

**Handledare:**  
Christer Kedström

# Sammanfattning

<b>Uppsatsens titel:</b>	Offshoring – två offshoringrelationer utifrån ett riskperspektiv.
<b>Seminariedatum:</b>	2006-02-23
<b>Ämne/kurs:</b>	FEK 591 Magisteruppsats, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Jimmy Brorsson Thomas Munck af Rosenschöld
<b>Handledare:</b>	Christer Kedström
<b>Nyckelord:</b>	Outsourcing, offshoring, risk, risk management, motiv.
<b>Syfte:</b>	Uppsatsens syfte är att utifrån ett riskperspektiv studera och analysera två svenska företags offshoringrelation med respektive leverantör i ett låglöneland.
<b>Metod:</b>	Studiens primärdata har samlats in genom kvalitativa/delvis strukturerade intervjuer. Sekundärdata har inhämtats via teoretisk litteratur, akademiska tidskrifter samt publicerade rapporter och uppsatser.
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Studiens övergripande ansats är abduktiv. Behandlad teori i uppsatsen rör outsourcing/offshoring, motiv, risk management, samt riskbehandling.
<b>Empiri:</b>	Empiri inhämtades genom kvalitativa intervjuer. Två intervjuer genomfördes hos Bulls Tryckeri AB, Halmstad, samt tre stycken hos Trelleborg Protective Products, Ystad.
<b>Slutsatser:</b>	Som främsta motiv till offshoringen angav de två företagen i studien kostnadseffektivisering. Båda företagen i studien, Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products, uppvisar en medvetenhet kring en rad riskaspekter som kan vara, och är, närvarande vid offshoring av produktion. Respektive offshoringprojekt föregicks av en bedömning av både kvalitativa och kvantitativa aspekter relaterade till offshoringen. De två bedömningarna, om ej kompletta riskanalyser, uppvisar klara kopplingar till analysering av risk och dess eventuella konsekvenser. Både Bulls Tryckeri AB samt Trelleborg Protective Products arbetar aktivt med att reducera risk i sin offshoringrelation genom riskreduceringsstrategier såsom <i>målkongruens</i> , <i>spackling</i> och <i>horizontal chunkification</i> .

## Abstract

- Titel:** Offshoring – from a risk management perspective
- Seminardate:** 2006-02-23
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Jimmy Brorsson  
Thomas Munck af Rosenschöld
- Advisor:** Christer Kedström
- Keywords:** Outsourcing, offshoring, risk, risk management, motives.
- Purpose:** The purpose of the essay is to study and analyse two Swedish companies' offshoring relationships with their respective supplier in a low wage country from a perspective of risk management.
- Methodology:** Through partly structured qualitative interviews the essays primary data has been collected. Secondary data has been gathered from literature, academic journals and publicised articles.
- Theoretical perspectives:** The essays overall perspective is abductive. Theoretical perspectives are focused around outsourcing/offshoring, motives, risk management, and risk treatment.
- Empirical foundation:** Through qualitative interviews at Bulls Tryckeri AB, Halmstad, and Trelleborg Protective Products, the essays empirical findings were gathered.
- Conclusions:** As their foremost motive for offshoring both companies stated cost-reduction. Both Bulls Tryckeri AB and Trelleborg Protective Products, are very well aware of certain aspects of risk that are, and can be, present in an offshoring project. Respective offshoring project was preceded by an assessment of both quantitative and qualitative aspects. Although not complete risk analysis, both companies show proof of a clear understanding risk and possible consequences. Both Bulls Tryckeri AB and Trelleborg Protective Products work actively to reduce risk related to their offshoring through *goal congruence*, *spackling* and *horizontal chunkification*.

## Förord

Att skriva denna uppsats har varit både lärorikt och krävande. Vi har lärt oss mycket om outsourcing/offshoring utifrån ett riskperspektiv och dess betydelse och påverkan för de två fallföretagen Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products.

Genomförandet av denna studie hade inte varit möjlig utan hjälp från ett antal personer. Vi vill främst tacka Roger Holmberg vid Bulls Tryckeri AB, samt Tore Svensson vid Trelleborg Protective Products för deras tid, tankar och engagemang. Tacksamhet vill vi även rikta till vår handledare Christer Kedström, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, för den hjälp och goda råd vi fått på vägen.

Lund, den 23 februari 2006

---

Jimmy Brorsson

---

Thomas Munck af Rosenschöld

# Innehållsförteckning

<b>INLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUND .....	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	8
1.3 SYFTE.....	9
1.4 POSITIONERING OCH AVGRÄNSNINGAR .....	9
<b>METOD</b> .....	<b>10</b>
2.1 ÖVERGRIPANDE ANSATS OCH PERSPEKTIV .....	10
2.1.1 <i>Hermeneutiskt perspektiv</i> .....	10
2.1.2 <i>Kvalitativ metod</i> .....	11
2.1.3 <i>Fallstudie</i> .....	12
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH DATAINSAMLINGSMETOD .....	13
2.2.1 <i>Val av teori</i> .....	13
2.2.2 <i>Val av studieobjekt</i> .....	14
2.2.3 <i>Kvalitativ intervju</i> .....	15
2.3 KÄLLKRITIK .....	16
2.3.1 <i>Intern och extern giltighet</i> .....	16
2.3.2 <i>Tillförlitlighet</i> .....	17
<b>TEORI</b> .....	<b>18</b>
3.1 OUTSOURCING .....	18
3.1.1 <i>Definition av outsourcing</i> .....	18
3.1.2 <i>Typer av outsourcing</i> .....	19
3.1.2.1 <i>Taktisk outsourcing</i> .....	20
3.2.2.2 <i>Strategisk outsourcing</i> .....	20
3.2 OFFSHORING.....	21
3.2.1 <i>Definition av offshoring</i> .....	21
3.2.2 <i>Motiv till offshoring</i> .....	21
3.2.2.1 <i>Kostnadseffektivisering</i> .....	21
3.2.2.2 <i>Fokusering på huvudmannens kärnkompetens</i> .....	22
3.2.2.3 <i>Resursfrigörande och ökad flexibilitet</i> .....	23
3.2.2.4 <i>Tillgång till know-how</i> .....	23
3.3 RISK .....	24
3.3.1 <i>Risk Management</i> .....	24
3.3.2 <i>Risikanalys</i> .....	25
3.3.3 <i>Leverantörsbedömning</i> .....	26
3.4 RISKER VID OFFSHORING .....	28
3.4.1 <i>Strategisk risk</i> .....	28
3.4.1.1 <i>Shirking: principal- och agentproblemet</i> .....	28
3.4.1.2 <i>Poaching</i> .....	29
3.4.1.3 <i>Opportunistic renegotiation</i> .....	29
3.4.2 <i>Operationell risk</i> .....	30
3.4.2.1 <i>Dolda kostnader</i> .....	30
3.4.2.2 <i>Minskad know-how inom organisationen</i> .....	31
3.4.2.3 <i>Försämrade kvalitet på produkter och tjänster</i> .....	32
3.4.3 <i>Riskbehandling</i> .....	33
3.4.3.1 <i>Incitament och målkongruens</i> .....	33
3.4.3.2 <i>Vertical chunkification</i> .....	33
3.4.3.3 <i>Horizontal chunkification</i> .....	34
3.4.3.4 <i>Spackling</i> .....	34

3.5 SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENS RAM .....	36
<b>EMPIRI .....</b>	<b>37</b>
4.1 BULLS TRYCKERI AB .....	37
4.1.1 Bakgrund och motiv till offshoring.....	37
4.1.2 Tillvägagångssätt .....	38
4.1.3 Problem och risker.....	39
4.2 TRELLEBORG PROTECTIVE PRODUCTS.....	42
4.2.1 Bakgrund och motiv till offshoring.....	42
4.2.2 Tillvägagångssätt .....	43
4.2.3 Problem och risker.....	44
<b>ANALYS .....</b>	<b>46</b>
5.1 BULLS TRYCKERI AB .....	46
5.1.1 Motiv till outsourcing/offshoring .....	46
5.1.2 Strategisk risk.....	48
5.1.3 Operationell risk .....	49
5.1.4 Riskbehandling .....	50
5.2 TRELLEBORG PROTECTIVE PRODUCTS.....	52
5.2.1 Motiv till outsourcing/offshoring .....	52
5.2.2 Strategisk risk.....	54
5.2.3 Operationell risk .....	55
5.2.4 Riskbehandling.....	56
<b>SLUTSATSER OCH DISKUSSION .....</b>	<b>58</b>
6.1 BESVARANDET AV STUDIENS FORSKNINGSPRÅGOR .....	58
6.2 SAMMANFATTNING AV SLUTSATSER.....	63
6.3 TEORETISK BIDRAG .....	63
6.4 FRAMTIDA FORSKNING .....	63
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>64</b>
<b>APPENDIX .....</b>	<b>68</b>
INTERVJUGUIDE.....	68

# Inledning

---

*I detta kapitel presenteras inledningsvis bakgrunden till valt problemområde som därefter följs av en djupare problemdiskussion. Resonemangen mynnar ut i uppsatsens syfte som ligger till grund för studien. Kapitlet avslutas med en genomgång av uppsatsens positionering, avgränsningar samt disposition.*

---

## **1.1 Bakgrund**

I takt med en ökande global konkurrens, och i många fall ökade krav på avkastning från intressenter och aktieägare, letar företag kontinuerligt efter metoder att förbättra och effektivisera sin verksamhet. Som ett led i denna effektivisering har fler och fler företag under de senaste decennierna använt sig av outsourcing för att öka sin konkurrenskraft (Leavy, 2004). Genom en kärnkompetensfokusering kan resurser frigöras då företag låter en extern leverantör ombesörja den utkontrakterade aktiviteten (Quinn 1999). Fördelarna med outsourcing beskrivs oftast i form av kostnadsreducering, tillgång till extern expertis samt en högre grad av flexibilitet (Quinn & Hamel, 1994). Outsourcing är beprövat och heller inget nytt fenomen (Leslie, 2005). På senare år kan dock en ny trend skönjas. Outsourcingen har till stor del skiftat inriktning. Till följd av framsteg inom telekommunikation och sjunkande transaktionskostnader riktas nu fokus på outsourcing till låglöneländer, så kallad offshoring (Aron, Clemons & Reddi, 2005).

Kostnadsbesparingar räknas i många fall till det främsta motivet för offshoring. I många av de nya EU-länderna uppgår exempelvis kostnaderna för arbetskraft till enbart 10-20 procent av den svenska nivån. I länder såsom Kina och Indien ligger kostnaderna på lägen som motsvarar cirka två till tre procent av de svenska (Wallen & Fölster, 2005). Det finns följaktligen, vid en lyckad implementering av offshoring, möjlighet att göra stora kostnadsbesparingar. Ward (2004) påpekar att allt fler företag vänder sig till leverantörer i låglöneländer. I dagsläget har produkter och tjänster som offshorats flyttat upp i näringskedjan och är i dag även en aktualitet för mer kvalificerade arbetsuppgifter. Enligt rapporten *En personalfunktion i förändring*, utarbetad av fackorganisationen *Sif*, råder det en missuppfattning gällande vilka jobb som är aktuella för utflyttning från Sverige. Det är inte som många felaktigt tror bara enklare produktionsarbeten som i framtiden kommer att offshoras, utan även kvalificerade arbetsuppgifter såsom programmering och ekonomiarbeten (Åström, 2005).

Empiriska studier pekar på att offshoring tilltar både internationellt och i Sverige. Konsultföretaget *McKinsey* räknar med att omsättningen för de tjänster som offshoras på den amerikanska marknaden kommer att öka med 30 till 40 procent per år över den närmaste femårsperioden (Agrawal, Farrell & Remes, 2003). Connecticutbaserade managementföretaget *Gartner* räknar med att samma marknad skall ha ökat med 70 procent mellan åren 2001 och 2005 (Sullivan, 2004). Offshoring är även ett faktum i dagens svenska affärsklimat. Organisationen *Svenskt Näringsliv* pekar på två indikatorer för det faktum att offshoringen ökar i Sverige. Första indikationen är att utländska underleverantörer ökar sina marknadsandelar jämfört med de svenska, och den andra det faktum att den svenska

sysselsättningsgraden minskar från år till år (Wallén & Fölster, 2005). Med bakgrund av ovanstående resonemang står det klart att offshoring är en realitet som kommer att ha fortsatt stort inflytande över flertalet företag i Sverige och internationellt.

## **1.2 Problemdiskussion**

Att outsource/offshora en tjänst eller funktion till en leverantör i ett låglöneland har uppenbarligen en rad fördelar. Utkontrakteringen är dock förenat med en varierande grad av risktagande (Ditmore, 2003). Detta kan få konsekvenser, både stora och små, framför allt för det utkontrakterande företaget. En rad undersökningar, exempelvis av Harland, Knight, Lamming & Walker (2005) och Ditmore (2003), påvisar att många outsourcingprojekt inte lever upp till förväntningarna. Det verkar således inte vara helt problemfritt att utkontraktera.

Quélin & Duhamel (2003) identifierar två typer av risker som de mest framträdande vid en outsourcing/offshoringrelation. Den första risken för företaget är att hamna i ett beroende förhållande till leverantören. Detta kan ta sin form i övervakningsproblem, samt att potentiell viktig kompetens och know-how inte kommer att finnas internt på företaget. Den andra risken innefattar leverantörens kompetens och service där förlorad kontroll över kvalitén på tjänsten/aktiviteten är en central aspekt. Aron et al. (2005) har valt att kategorisera risker som *strategiska* och *operationella*. Strategiska risker orsakas av leverantören som utnyttjar och drar fördelar av outsourcingrelationen på huvudmannens bekostnad, exempelvis genom att medvetet leverera en sämre produkt/tjänst till full kostnad. Operationella risker, å andra sidan, ligger utanför leverantörens kontroll och är sammanlänkade med det faktum att aktiviteten/tjänsten har blivit utkontrakterad. Dessa risker kan vara exempelvis geografiska eller kulturella.

Aron et al. (2005, s. 1) menar att målsättningen med ett väl genomfört outsourcingprojekt är ”*achieving the very best long-term risk-adjusted rate of return*”. Således handlar det inte bara om att uppnå största möjliga kostnadsbesparingar på kortast möjliga tid. Det är av största vikt för ett företag att kunna bedöma och uppskatta riskerna involverade vid outsourcing för att kunna uppnå så många fördelar som möjligt i avvägningen mellan risk/reward. Att genomföra en gedigen riskbedömning av outsourcing/offshoring projektet innan ett beslut tas i frågan verkar framstå som ett fastställande av största betydelse. Detta till trots, förefaller det som om flertalet företag inte genomför en noggrann och utförlig riskbedömning av stundande outsourcing/offshoringrelationer.

Sullivan (2004) poängterar att riskbedömningen av en outsourcing/offshoringrelation i många fall är undermålig och tar sin form först efter det att problem har uppstått. Att genomföra en riskbedömning på ett tidigt stadium kan medföra att många potentiella problem kan elimineras eller reduceras. Aron et al. (2005) påpekar att outsourcingen/offshoringens tänkbara risker ofta inte uppskattas på ett korrekt sätt vare sig av leverantören av funktionen/tjänsten eller av det utkontrakterande företaget.



Att outsourcing/offshoring är på stark frammarsch råder det inget tvivel om. Samtidigt visar en rad undersökningar och faktorer på att riskbedömningen från det outsourcing/företaget ofta är bristfällig. Konsekvenserna av ett outsourcing/offshoringbeslut kan bli långt ifrån de förväntade till följd av att relationen inte utvärderades och bedömdes utifrån ett riskperspektiv. Detta faktum finner vi vara intressant. Vi har därför valt att studera riskbedömningen i offshoringrelationer närmare.

Ovanstående problemdiskussion ligger till grund för följande forskningsfrågor:

- Vilka motiv förelåg offshoringen, samt vilka konsekvenser fick detta för utformningen av huvudmannens offshoringrelation?
- Vilken grad av riskmedvetenhet uppvisar fallföretagen och i vilken utsträckning gjordes någon form av riskanalys?
- Vilka riskfaktorer förekommer i respektive offshoringrelation?
- Vilka åtgärder har tagits av huvudmannen i syfte att begränsa förekomsten av risk i sin offshoringrelation?

### **1.3 Syfte**

Uppsatsens syfte är att utifrån ett riskperspektiv studera och analysera två svenska företags offshoringrelation med respektive leverantör i ett låglöneland.

### **1.4 Positionering och avgränsningar**

Jacobsen (2002) menar att alla empiriska studiers mål är att förvärva kunskap. Denna kunskap är i de allra flesta fall sällan helt ny, utan snarare klargörande och förfinande av redan existerande kännedom. Studiens syfte går i linje med Jacobsens argumentation och har därmed inte som mål att presentera helt revolutionerande och ny kunskap. Däremot är förhoppningen att studien skall öka medvetenheten kring risker relaterade till offshoring hos svenska företag. Som underlag och problembakgrund ligger europeiska och amerikanska studier på området offshoring och risk, till stor del Quélin & Duhamel (2003) samt Aron et al. (2005). Uppsatsen tar sitt avstamp med inspiration från ovan nämnda studier, med fokus på svenska företags riskmedvetenhet i offshoringrelationer.

Studios syfte är att utifrån ett riskperspektiv studera och analysera två företags offshoringrelation med respektive leverantör i ett låglöneland. Med tanke på studiens omfattning och den tid som finns tillgänglig för undersökningen har ett par avgränsningar gjorts för att specificera valda problemområde. Låglöneland i studien har avgränsats till huvudmän som valt leverantörer från Litauen. Hänsyn har endast tagits utifrån huvudmannens perspektiv när respektive offshoringrelation har studerats. Att närmre studera och inkludera leverantörens perspektiv i uppsatsen hade inte tillfört något för att uppfylla arbetes syfte. Fortsättningsvis har studien inte för avsikt att på ett närmare sätt inkludera kulturella och politiska aspekter. Ett område som i möjligast mån därför avsiktligt exkluderats på grund av dess potentiella omfattning.

## Metod

---

*Metodkapitlet inleds med en diskussion kring uppsatsens övergripande ansats och perspektiv. Här presenteras det metodologiska val som ligger till grund för studien. Förfarandet vad gällande insamlingen av empiri återges för att ge en så tydlig bild av händelseförloppet som möjligt. Kapitlet avslutas med en diskussion kring källkritik, giltighet samt trovärdighet.*

---

### **2.1 Övergripande ansats och perspektiv**

Tillvägagångssättet vid lösningen av ett forskningsproblem kan ta variera utifrån problemställningens art. Andersen (1998) har valt att identifiera ett antal olika syften för vetenskapliga undersökningar. Efter noggranna efterforskningar märkte vi att det inte finns studier som har undersökt och åskådliggjort uppsatsens problemområde på den svenska marknaden. Vi menar att uppsatsens syfte närmast faller under kategorin ”*explorativa och problemidentifierande*”. Uppsatsens avsikt är att studera och analysera två svenska företags offshoringrelationer utifrån ett riskperspektiv. Det explorativa syftet, och således denna uppsats syfte, ämnar utforska och identifiera mindre kända företeelser vilka kan ligga till grund för mer omfattande undersökningar.

Alvesson & Sköldberg (1994), Lundahl & Skärvad (1999) samt Jacobsen (2002) diskuterar två traditionella ansatser för en undersöknings tillvägagångssätt, den deduktiva ansatsen och den induktiva ansatsen. För att uppnå uppsatsens syfte har en tredje möjlig ansats tagits i bruk, den av Alvesson & Sköldberg (1994) benämnd som den abduktiva ansatsen. Abduktion utgår från empiriska fakta, samtidigt avfärdar den inte rådande teorier i linje med den deduktiva ansatsen. Jacobsen (2002) påpekar det faktum att få undersökningar idag kan kategoriseras helt och hållet i de två traditionella facken. Istället framhåller Jacobsen devisen om mer eller mindre öppna ansatser, vilket påverkar graden av insamlad information innan studien påbörjas. För att kunna belysa problematiken i uppsatsens problemställning har vi valt att grundligt undersöka fenomenet genom att läsa publicerade artiklar på området. Vi har därmed antagit, i Jacobsens ögon, en förhållandevis öppen ansats. Vår öppna och abduktiva förhållningssätt har givit oss möjligheten att på ett lämpligt sätt använda rådande teorier, tillsammans med empiriskt material, som förhoppningsvis banar vägen för nya upptäckter.

#### **2.1.1 Hermeneutiskt perspektiv**

Lundahl & Skärvad (1999) påpekar att huvuddraget med det hermeneutiska perspektivet är att förstå och tolka fenomen. Syftet med forskning baserad på det hermeneutiska perspektivet är att uttolka och förstå hur personer upplever sin situation och vad detta har för påverkan på beslut och handlingar. Positivismens grundstenar är att försöka finna kausalitets samband, genrealisera detta samband, samt en strävan efter en strikt åtskillnad mellan fakta och värderingar (Alvesson & Sköldberg, 1994). Att försöka uppnå studiens syfte genom ett positivistiskt synsätt hade varit näst intill omöjligt.

Studien tar följaktligen sin utgångspunkt i hermeneutiken. Utifrån denna utgångspunkt ämnar vi försöka förstå undersökningsobjektets upplevelse av sin egen verklighet. Denna verklighet i studien är koncentrerad till risker vid, och relaterade till, en offshoringrelation där i många fall situationen är väldigt komplex. Vi har därmed inte för avsikt att som positivismen förespråkar avbilda en värderingsfri och faktamässig verklighet. Att avbilda den sanna verkligheten är svårt, till och med oftast omöjligt. Lundahl & Skärvad (1999) menar att det i många fall inte är möjligt att bedriva helt opartisk forskning, där faktaomdömen och värdeomdömen är helt åtskilda. Att till exempel försöka skilja mellan vad som är värdering och vad som är fakta i förhållande till upplevd risk kan vara besvärligt.

### 2.1.2 Kvalitativ metod

Hermeneutiken ligger till grund för den kvalitativa metodteorin (Lundahl & Skärvad, 1999). Vår studie, tillsammans med andra kvalitativa undersökningar, präglas av flexibilitet. En flexibilitet som bäst definieras av en öppenhet för ny kunskap och förståelse. Holme & Solvang (1986) poängterar att denna flexibilitet både kan vara en styrka och en svaghet. Styrkan ligger i det faktum att insikten kring fenomenets problematik ökar under studiens gång, samtidigt kan detta utgöra en svaghet då jämförelser mellan studieobjekten försvåras. Genom en omfattande genomgång av publicerade artiklar och teoretisk litteratur på områden har vi som undersökare skapat oss en stabil grund att utgå ifrån. Vi har därmed på ett tidigt stadium i undersökningen varit pålästa kring uppsatsens problemområde och därmed försökt att utnyttja denna flexibilitet till vår fördel.

Jacobsen (2002) påvisar det faktum att olika sätt att samla in empiri lämpar sig för olika sammanhang. Detta benämns av Jacobsen som "*den pragmatiska ansatsen*". Således skiljer sig de båda tillvägagångssätten kvalitativ och kvantitativ metod principiellt inte nämnvärt från varandra. Den ena metoden är varken bättre eller sämre, vare sig mer eller mindre vetenskaplig än den andra. Det är viktigt att som undersökare eller forskare vara medveten om de båda alternativens olika ansatser och förfaranden i relation till målet med undersökningen. Holme & Solvang (1986) påpekar vikten av att välja den metod som passar bäst till den frågeställning som uppsatsen behandlar. Metodvalen begränsar graden av frihet i undersökningen. Samtidigt medför metodvalen en rad konsekvenser för studien inom olika aspekter, såsom utformning, tillvägagångssätt, generaliserbarhet och analysmöjligheter för att nämna ett par. Vi vill dock understryka att vi under studiens gång varit medvetna om de val vi gjort och dess konsekvenser för studiens utformning och resultat. Genom en tydlig beskrivning av studiens tillvägagångssätt är vår förhoppning att de val vi gjort klart och tydligt skall framgå.

Uppsatsens problemformulering och syfte är av explorativ och problemlösningsart. Är syftet av explorativt menar Jacobsen (2002) att den kvalitativa metodansatsen är att föredra. En kvalitativ metod fångar på ett bättre sätt upp nyanserade data, går mer på djupet, samt är mer öppen för det oväntade. Då offshoring utifrån ett riskperspektiv är ett komplext fenomen framstår valet av en kvalitativ metod som självklart. Målsättningen att studera och belysa fenomenet på ett djupgående och intensivt sätt, underlättas och uppnås på ett lämpligt sätt

genom en kvalitativ ansats. Ett kvantitativt angreppssätt hade inte givit oss möjligheten att studera fenomenets komplexitet på det intensiva och djupgående sätt som varit studiens avsikt. Graden av studiens djupgång och intensitet inskränks samtidigt av det faktum att undersökningen är tidsbegränsad.

Studien har inte för avsikt att generalisera de resultat som framkommer över en större population. Generaliserbarhet är i många fall är avsikten med en kvantitativ undersökning (Holme & Solvang, 1986). Jacobsen (2002) påpekar att det alltid existerar en avvägning mellan generalisering och relevans. Denna avvägning sätts emot bakgrund av uppsatsens syfte. Studien ämnar att utifrån ett riskperspektiv studera och analysera två svenska företags offshoringrelationer med respektive leverantör i ett låglöneland, vilket således betyder att graden av relevans prioriteras framför graden av generaliserbarhet. Undersökningen har som mål att ligga till grund för en fördjupad förståelse inom valt problemområde. Därmed uppfyller studien två av tre kriterier såsom Holme & Solvang (1986) benämner *forskarrelevans*. Att utveckla och skapa *nya teoretiska kunskaper*, forskarrelevansens tredje kriterium, är inte studiens syfte och har således inte varit vår avsikt att uppfylla.

### 2.1.3 Fallstudie

Fallstudier utmärks av att de endast inkluderar ett eller ett fåtal fall, som studeras djupgående och intensivt (Jacobsen, 2002). Med tanke på studiens begränsningar i tid måste en avvägning göras mellan hur bred och djup fallstudien kan utföras. I studien har vi därför valt att undersöka två fallföretag. Denna avvägning har gjorts med tidsaspekten i åtanke, samtidigt som två fallföretag ger studien en möjlighet att göra vissa jämförelser företagen emellan. Risken för rent situationsspecifika slutsatser minskar något vid mer än ett studieobjekt. Tillsammans med det faktum att fenomenet kan belysas mer nyanserat med två fallföretag, är målsättningen att skapa en djupare förståelse. Lundahl & Skärvad (1999) menar att en fallstudie kan anses som forskningens höjdpunkt, och andra gånger som ett trevande första steg. Då uppsatsens syfte är av det explorativa och problemidentifierande slaget, är studien mer än ett första steg och kan förhoppningsvis ligga till grund för senare och mer omfattande undersökningar.

Vid fallstudier är det av största vikt att identifiera de mest inflytelserika och betydelsefulla personerna inom organisationen i förhållande till valda problemställning, de så kallade *signifikanta aktörerna* (Lundahl & Skärvad, 1999). Att hitta dessa personer blir än mer väsentligt för studien då tiden knapp och antalet intervjuer på respektive fallföretag har begränsats till två respektive tre stycken. Hos de båda fallföretagen har intervjuer gjorts med personer som har haft god insyn i respektive offshoringrelation. Dessa personer innehar befattningar såsom platschef, projektledare och inköpschef. De har på flertalet sätt påverkat, utvecklat och blivit påverkade av respektive offshoringrelation.

## 2.2 Tillvägagångssätt och datainsamlingsmetod

Metod kan definieras som ”ett systematiskt sätt att undersöka verkligheten på”, eller mer precist som ”läran om de instrument som kan användas att samla in informationer” (Halvorsen, 1992, s. 13). Betydelsen av *kontrollerbarhet* är ett centralt begrepp inom vetenskapen, som syftar till betydelsen av att undersökare skall ha möjligheten att granska andras forskning. Således är det av största vikt att studien genomförs organiserat och metodiskt så att resultaten som kommer fram går att kontrollera. Vi har därför valt att på ett tydligt sätt redovisa studiens tillvägagångssätt, hur teoribakgrunden och studieobjekten har valts ut, samt på vilket sätt uppsatsens information och data har samlats in.

Studiens valda problemområde diskuterades inledningsvis författarna emellan tillsammans med handledaren för studien Christer Kedström vid Lunds Universitet. På tidigt stadium togs beslutet att offshoring skulle vara uppsatsens övergripande tema. Att offshoring är ett aktuellt fenomen ges prov på då det ofta diskuteras ingående i dagspress och affärsmagasin. Undersökningar från organisationen *Svenskt Näringsliv* och fackförbundet *Sif* ytterligare bekräftade detta faktum. I artiklar från affärsmagasin såsom *Harvard Business Review*, *Sloan Management*, *System Sciences* och *European Management Journal* väcktes intresset för offshoring och dess relation till risk. I publicerade artiklar och undersökningar, speciellt av Aron et al (2005) och Aubert et al (1998), diskuteras outsourcing/offshoring i förhållande till risk, risk management, samt olika förhållningssätt och förebyggande åtgärder för att reducera riskaspekten vid utkontraktering till en leverantör i ett låglöneland. Uppsatsen syfte och speciella problemområde definierades sedermera med hjälp av insamlad information och bakgrundsfakta.

### 2.2.1 Val av teori

För att kunna studera två företags offshoringrelationer utifrån ett riskperspektiv har vi valt att koncentrera studiens teoretiska referensram kring teorier rörande outsourcing, riskmanagement, samt risk i förhållande till outsourcing/offshoring.

Utkontraktering av ett företags produktion eller tjänst till en extern leverantör, outsourcing, har diskuterats flitigt under de senaste årtiondena i litteratur och publicerade artiklar. Motiv till outsourcing diskuteras främst i de agendasättande artiklarna *Strategic Outsourcing; Leveraging Knowledge Capabilities* av Quinn (1999), samt *Strategic Outsourcing* av Quinn & Himmler (1994). Tillsammans med artikeln *Culture, Community and Networks; The Hidden Cost of Outsourcing* av Hendry (1995), som förhåller sig långt mer kritisk till outsourcingens fördelar, utgör de två förgående artiklarna teorikapitlets grund till varför outsourcing. Det är samtidigt viktigt att påpeka att termen offshoring, som i realiteten är en förlängning och specificering av termen outsourcing, inte existerade när ovan nämnda artiklar publicerades. Studiens och vår definition av de två termerna presenteras under 3.1.1 (outsourcing) samt 3.2.1 (offshoring) Vi har dock valt att i största utsträckning använda termerna synonymt genomgående i teorikapitlet. Dock vill vi uppmärksamma läsaren på detta faktum för att förtydliga terminologin och i så stor utsträckning som möjligt undvika missförstånd.

Teorin som presenteras i studien rörande risk management är främst hämtad från Hamilton (1996) bok *Risk Management 2000*. Författaren behandlar risk, och förhållningssättet till risk, på ett något mer abstrakt och teoretiskt vis. Genom att presentera och diskutera risk management, tillsammans med främst Aubert, Patry & Rivards (1998) ståndpunkter kring risk i offshoringrelationer, ges en bakgrund till begreppet. Teorierna kring risk management, främst idéerna presenterade av Hamilton, är som tidigare påpekats av mer teoretisk natur. Vi anser dock att teorierna ger studien en värdefull inblick till begreppet risk och hur det kan tolkas.

De artiklar som varit mest betydelsefulla för studien kring risk i förhållande till outsourcing/offshoring är artiklarna *Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk* av Aron, Clemons & Reddi (2005), samt *Assessing the Risk of IT Outsourcing* av Aubert, Patry & Rivard (1998). Dessa artiklar, tillsammans med Tafti's (2005) artikel *Risks factors associated with offshore IT outsourcing*, skapar den teoretiska utgångspunkten för risk vid offshoring, samt hur dessa risker kan bäst behandlas. Artiklarna behandlar ingående speciellt de strategiska och operationella riskerna förknippade med outsourcing/offshoring. Dessa artiklar tar förvisso sin utgångspunkt i outsourcing av tjänster, men vi är av uppfattningen att dessa resultat och teorier i stor utsträckning är tillämpbara även för företag som outsourcar tillverkning och produktion.

### **2.2.2 Val av studieobjekt**

För att på ett lämpligt sätt välja ut de företag som skulle kunna vara aktuella för studien formulerades en definition av offshoring på ett tidigt stadium. Definitionen av offshoring låg till grund för att kunna urskilja företag som skulle kunna vara aktuella för studien. Förhoppningen var att få kontakt med två svenska företag som offshorat hela eller delar av sin produktion till ett låglöneland. Valet att undersöka två företag motiveras dels av den praktiska aspekten i form av tidsram, dels av möjligheter som uppkommer då två fallföretag kan undersökas och därmed jämföras för att belysa och tydliggöra skillnader/likheter.

Lundahl & Skärvad (1999) menar att urval av studieobjekt ofta är ett resultat av en avvägning mellan vad som är principiellt önskvärt och vad som är möjligt i praktiken. Principiellt önskvärt hade varit att ur en större population av offshorande företag slumpmässigt välja ut två bolag. Detta var inte praktiskt möjligt. En avvägning gjordes i urvalet av studieobjekt och istället togs kontakter med Evert Grahn vid Litauiska Konsulatet. Genom konsulatet, och med Grahns rekommendationer, kontaktades Bulls Tryckeri AB som under 2005 offshorat sin produktion till leverantörer i Litauen. Samtidigt, via kontakter hos Trelleborg AB, visade det sig att företaget Trelleborg Protective Products var ett lämpligt studieobjekt som även de hade valt Litauen som föremål för sitt offshoringprojekt. Efter initiala kontakter via mail och telefon, lät de båda företagen meddela att de var villiga att ställa upp som objekt för studien, så kallat *informerat samtycke* Jacobsen (2002).

Urvalet av fallföretagen kan i mångt och mycket betecknas som något av ett *bekvämlighetsurval* (Jacobsen, 2002). Med tanke på syftets utformning och de praktiska aspekter som var närvarande vid studiens gång var denna form av urval näst intill oundviklig. Vi vill samtidigt påpeka att definitionen bekväm inte skall tolkas som om det var enkelt att hitta studieobjekt, snarare tvärt om. Mycket tid och möda lades ner för att finna lämpliga objekt. Bekvämlighetsurval, ett *icke-sannolikhetsurval*, är inget som rekommenderas i metodlitteraturen, men samtidigt bör förfarandet vid urvalet av studieobjekt inte ha påverkat studiens resultat i någon större utsträckning. Studiens syfte är att studera och analysera två svenska företags offshoringrelationer utifrån ett riskperspektiv. Studien har inte som målsättning att generalisera resultaten till en större population, utan att öka medvetenheten och belysa problematiken hos två specifika fallföretag. Det primära, ur urvalssynpunkt, är således att de två fallföretagens förfarande faller under vad som kan definieras som offshoring. Både Bulls Tryckeri AB samt Trelleborg Protective Products uppvisar ett handlingsmönster som klart och tydligt faller inom ramarna för utkontraktering av produktion till ett låglöneland, det vill säga offshoring. Samtidigt har båda fallföretagen valt Litauen, vilket är en av studiens avgränsningar.

### 2.2.3 Kvalitativ intervju

Jacobsen (2002) framhåller den kvalitativa intervjuens fördelar då syftet med en undersökning är att förtydliga och skapa klarhet i en företeelse. Då offshoring och risk är komplexa begrepp per definition, förefaller valet av intervju som tillvägagångssätt att samla in studiens empiri som ganska självklart. Med bakgrund av uppsatsens syfte och den teori som ligger till grund för studien utarbetades en intervjuguide som sedermera skickades ut till respondenterna ett par dagar i förväg. Tanken med detta var att respondenterna på bästa sätt skulle kunna förbereda sig för respektive intervju.

Intervjuerna som genomfördes kan bäst beskrivas som *delvis strukturerade* (Andersen, 1998). Den utarbetade intervjuguiden följdes därmed inte helt och hållet, utan istället gav intervjuguiden de ramar och riktlinjer för vad som ansågs som viktiga aspekter att undersöka. Syftet med en delvis strukturerad intervju är att respondenten skall få möjlighet att utveckla, diskutera och förtydliga sin syn på de frågor som tas upp under intervjun. Samtidigt är det av största vikt att alla aspekter som identifierats som primära för studien berörs, förfrågas om och besvaras. Det är i liknande situationer det är en fördel att personligen vara på plats vid intervjutillfället, istället för det billigare och enklare alternativet telefonintervju. Att vara två personer som båda närvarar vid intervjutillfället, underlättar även det för en lyckad intervjusituation där intervjuerna kan komplettera varandra. På detta sätt säkerställs att alla aspekter som funnits relevanta att beröra i intervjun verkligen tas upp.

Ett par praktiska aspekter togs i beaktning för att i möjligaste mån säkerställa kvalitén på intervjuerna. För att undvika vad Jacobsen (2002) benämner *intervjuareffekt*, förlades intervjuerna vid respektive fallföretag på deras administrativa kontor i Halmstad och Ystad. Enda undantaget var intervju med Evert Grahn vid Litauiska Konsulatet som genomfördes över telefon. Intervjun med Grahn ligger inte till grund för inhämtad empiri och efterföljande analys, utan var ett led i utformningen av studien samt en väg att komma i kontakt med lämpliga studieobjekt. För att ytterligare säkerställa kvalitén på intervjuerna användes diktafon vid samtliga intervjutillfällen. Detta för att underlätta vid redogörelse för empiriinsamling, samt behandling och analys av stora mängder data. Vidare understöds direkta citat från intervjupersonerna med detta hjälpmedel. Användning av diktafon godkändes av samtliga respondenter. Längden på intervjuerna varierade mellan cirka fyrtiofem och sjuttiofem minuter.

Respondenterna vid de två företagen Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products gavs även möjligheten till anonymitet. Samtliga intervjupersoner gavs sitt medgivande till hänvisning med namn och befattning.

## **2.3 Källkritik**

Det är av största vikt att i möjligaste mån säkerställa att de slutsatser som dras är riktiga. Vi har därför valt att diskutera begreppen, intern och extern giltighet, samt resultatens tillförlitlighet.

### **2.3.1 Intern och extern giltighet**

Jacobsen (2002) menar att intern giltighet handlar om resultatens giltighet, dess *intersubjektivitet*, samt att extern giltighet rör i vilken grad resultaten från en undersökning kan generaliseras till en större population. Absoluta sanningar är svåra, näst intill omöjliga att uppnå. Att flera personer är ense om en beskrivning är således en mer precis och uppnåelig målsättning. För att uppnå intern giltighet bör man som forskare kontrollera undersökningens slutsatser och konklusioner mot andra, samt kritiskt granska själva resultaten. Att *validera* resultaten är därför av största vikt.

Intern giltighet har främst uppnåtts genom validering och kritisk genomgång av intervjuobjekten och den information som har tillhandahållits av densamma. Att få tillgång till de personer som besitter riktig information, så kallade *signifikanta aktörer*, är väldigt viktigt. Hos både Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products intervjuades personer såsom platschef, projektledare och fabrikschef, som i allra högsta berördes och fanns i närheten av det undersökta fenomenet, i det här fallet ett offshoringprojekt. Deras kunskap rörande det aktuella ämnet bedömdes som mer än tillräcklig. Samtidigt bör man undvika att endast förlita sig till en källa. För att ytterligare validera den insamlade informationen intervjuades minst två personer hos respektive företag för att ge en giltig beskrivning av fenomenet.



Studiens externa giltighet måste anses som låg. Att försöka generalisera undersökningens resultat har dock inte varit målet med densamma. Syftet med uppsatsen är att studera och analysera två svenska företags offshoringrelationer utifrån ett riskperspektiv. Då vi endast fokuserar på två fallföretag blir resultaten i mångt och mycket situationsspecifika och knappast statistiskt säkerställda som representativa för alla offshorande företag. Att välja två företag ger oss samtidigt möjligheten att göra vissa jämförelser företagen emellan. Förhoppningen är således att undersökningen kan ligga till grund för större och mer omfattande studier på området.

### 2.3.2 Tillförlitlighet

Jacobsen (2002) menar att resultatens tillförlitlighet påverkas av i vilken utsträckning intervjupersonerna i studien har influerats på olika sätt. Till de stimuli intervjupersonerna i kvalitativa undersökningar kan få räknas *intervjuareffekt* och *kontexteffekt*.

Aspekten av *intervjuareffekt* har tagits i beaktning vid samtliga intervjutillfällen. Intervjuerna har genomförts lugnt och metodiskt, där respondenten i stor utsträckning har fått styra samtalet. Den delvis strukturerade formen av intervju har givit samtalet ramar och riktlinjer för dess utformning. Kontrollen över samtalet har dock alltid innehaft av intervjuarna, men samtidigt har det avslappnade förhållningssättet skapat en bra atmosfär för en givande intervjusituation. I hänseendet av *kontexteffekt* måste dess påverkan anses som väldigt liten. Alla intervjuer, med undantag för telefonintervjun med Evert Grahn, gjordes på plats hos respektive fallföretag. Intervjumiljön bör således inte ha haft någon negativ påverkan på samtalen.

## Teori

---

*I kapitlet presenteras de teorier som utgör uppsatsens teoretiska ramverk. Teorierna ligger sedan till grund för en genomgående och utförlig analys av insamlad empiri. Kapitlet inleds med en redovisning av begreppet outsourcing, dess definition och olika typer. Resonemanget följs av en genomgång av motiven till offshoring, samt begreppets definition. Som avslutning diskuteras olika riskaspekter i samband med en offshoringrelation och hur företag kan beakta, utreda och förhålla sig till dessa risker.*

---

### **3.1 Outsourcing**

Som ett led i sin strävan efter ökad konkurrenskraft har flertalet företag under de senaste tjugo åren valt att använda sig av outsourcing (Leavy, 2004). Fenomenet som sådant går så lång tillbaka som till 1700-talets England (Kakabadse & Kakabadse, 2000), men uppmärksammades först i modern tid av Culliton (Gadde & Håkansson, 1998). Sedan början av 1940-talet och framåt har olika forskare påvisat en rad nackdelar med att förfoga över en produktion i egen regi och sedermera förutspådde flera forskare en ökad betydelse för inköp av olika tjänster i framtiden. Outsourcing har allteftersom slutet av 1970-talet ökat i omfattning och betydelse. Termen har definierats på en rad olika sätt. Ett par av dessa definitioner presenteras under rubriken nedan. Vi har även valt att presentera vår definition av begreppet och den definition som ligger till grund för uppsatsen.

#### **3.1.1 Definition av outsourcing**

*Nationalencyklopedin* definierar outsourcing på följande sätt:

*”Till underleverantörer överlåta utförandet av hela eller delar av funktioner som tidigare legat inom det egna företaget, t.ex. tjänster såsom telefonväxel och städning, stödfunktioner som redovisning och data samt huvudfunktioner som produktion och distribution. Genom outsourcing upplöses det vertikalt integrerade storföretaget och ersätts med nätverk av samverkande företag. Varje företag specialiserar på att utveckla sin nyckelkompetens, dvs. det eller de områden där de har en komparativ fördel.”*

(Nationalencyklopedin, [www.ne.se](http://www.ne.se))

Axelsson (1998, s.188) har valt att identifiera termen såsom ”den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt i och med denna förändring (outsourcingen) istället köps in från en extern leverantör”. Då det i den vetenskapliga litteraturen presenteras ett antal olika definitioner på outsourcing har vi valt att redogöra för vår syn på begreppet.

Definition som ligger till grund för studien innefattar följande kriterier:

- att funktionen eller tjänsten har utförts av huvudmannen innan utkontrakteringen.
- att funktionen eller tjänsten utförs av en extern leverantör.
- att huvudmannen har lämnat över kontrollen av hur funktionen eller tjänsten utförs till den externa leverantören.

Av vår definition av outsourcing framgår det att leverantören har kontroll över hur funktionen eller tjänsten utförs. Detta behöver dock nödvändigtvis innebära att en hel funktion läggs ut på en leverantör, vilket van Weele (1994) beskriver som integrerad outsourcing, då det även kan tänkas att huvudmannen har kvar viss del av funktionen i egen regi. Tafti (2005) och Barthelemy & Geyer (2004) argumenterar för att fullständig outsourcing ofta är förknippat med övervakningsproblem, speciellt i de fall leverantörer är belägen i ett främmande land. Därför förespråkar dessa författare en selektiv outsourcing, där vissa delar av funktionen behålls hos huvudmannen. Graden av outsourcing kan således variera, och därmed huvudmannens kontroll och koordinering av funktionen. Dock ligger ansvaret för hur funktionen utförs fortfarande hos leverantören.

### 3.1.2 Typer av outsourcing

Quinn (1999) menar att de funktioner inom ett företags värdekedja som inte presteras ”*på bäst i världen nivå*” med fördel bör outsourcas till en extern leverantör. Om någon annan kan utföra funktionen bättre och till en lägre kostnad än företaget själv bör arbetet outsourcas (Hendry, 1995). Outsourcings förespråkare hävdar att ett företag exempelvis kan utkontraktera nära nog samtliga servicefunktioner, som ofta uppgår till mellan sextio till nittio procent av företaget utförda aktiviteter (Quinn, 1999).

Oates (1998) har valt att identifiera två generella typer av outsourcing, taktisk och strategisk. Taktisk outsourcing karakteriseras av ett företags primära fokusering på att minska sina kostnader i relation till den utförda aktiviteten eller tjänsten. Aktiviteten som outsourcas ligger inte i närheten av företags kärnkompetens. Kärnkompetens definieras såsom: “*the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies*” (Prahalad & Hamel, 1990, s. 82). Strategisk outsourcing syftar till ett djupare samarbete där leverantören med specialistkunskaper arbetar med eller i närheten av huvudmannens kärnkompetens. Liknande indelningar har gjorts av Alexander & Young (1996) och Axelsson (1998). Samtidigt, i sin kritik av outsourcing, delar Hendry (1995) in följderna av ett outsourcingbeslut i termerna taktisk och strategisk. Genom en kortsiktig fokusering på att taktiskt reducera ett företags kostnader är risken stor att en rad negativa strategiska konsekvenser genereras. Riskerna identifieras såsom minskad lönsamhet, sjunkande kvalitet på den utkontrakterade funktionen, samt outsourcingens negativa påverkan på företags organisation och dynamik (Hendry, 1995, Quinn, 1999).

Carlstedt, Persson & Stillejö (2003) påpekar i sin uppsats *Outsourcing – kostar det något att ta hissen?* sambandet mellan vilken verksamhet som utkontrakteras och motivet till outsourcingen. I uppsatsen poängterar författarna det faktum att ett företag exempelvis kan ha taktiska motiv till utkontrakteringen, det vill säga kostnadsminimering, medan funktionen som outsourcat har varit av strategisk natur, alltså nära företagets kärnkompetens. I studien belyses det faktum att gränserna mellan taktisk och strategisk outsourcing inte är helt tydliga vare sig i motiv till outsourcingen eller i val av utkontrakterad aktivitet

### 3.1.2.1 Taktisk outsourcing

Reducering av företagets kostnader har traditionellt sett ansetts som ett av de primära skälen till att utkontraktera en funktion eller tjänst. Då det grundläggande skälet till outsourcing har varit en fokusering på kostnadseffektivisering benämns utkontrakteringen som taktisk outsourcing (Oates, 1998). Med ett ökande krav på effektivisering från företagsledning och intressenter är taktisk outsourcing ett sätt att uppnå snabba kostnadsbesparingar. De funktioner som ligger närmast till hands att utkontrakteras är servicefunktioner såsom enklare ekonomifunktioner samt lokalvård (Quinn, 1999).

### 3.2.2.2 Strategisk outsourcing

Då syftet med utkontrakteringen är att öka kärnproduktens förädlingsvärde betecknas outsourcingen som strategisk (Oates, 1998). Strategisk outsourcing förutsätter ett i många fall djupare samarbete med leverantören av den utkontrakterade funktionen. Leverantören får i långt större utsträckning insyn i huvudmannens funktioner och processer i relation till företagets kärnkompetens. Axelsson (1998) identifierar strategisk outsourcing som ”enabling”, det vill säga utvecklande. Med utvecklande påvisas det faktum att huvudmannen, med leverantörens hjälp, får möjligheten att utveckla funktionen till något mer än vad företaget självt skulle vara kapabelt att lyckas med.

Leavy (2004) väljer att kategorisera strategisk outsourcing i de fyra underkategorierna *focus*, *scale without mass*, *disruptive innovation* och *strategic repositioning*. Focus syftar till en ökad kärnkompetensfokusering, och scale without mass fördelen med att genom strategisk outsourcing kunna växa omsättningsmässigt med bibehållen organisationsstorlek. Disruptive innovation kan illustreras med *IKEAs* val av underleverantörsstruktur i kombination med strategin att exempelvis ”outsourca” slutmonteringen till kunden. Strategic repositioning företräds tydligast av hur *IBM* har använt sig av outsourcing för att kunna utveckla och möjliggöra sitt strategiskifte under mitten och slutet av 1990-talet.

## 3.2 Offshoring

Offshoring har under den senaste tiden kommit att bli en kontroversiell fråga i media (Weidenbaum, 2005). Speciellt i USA pågår debatten huruvida den utflyttning av arbetstillfällen som just nu pågår med fog kan beskyllas på den rådande offshoringtrenden. Kritikerna hävdar att fler och fler arbetstillfällen läggs ner och flyttas till organisationer och företag utomlands. Samtidigt pekar förespråkarna på det faktum att till följd av offshoring skapas nya och andra typer av jobb.

### 3.2.1 Definition av offshoring

Termen offshoring är en förlängning och precisering av termen outsourcing. Venkat (2004, s. 16) har valt att beskriva termerna och förklara sambandet såsom ” *there are activities inside the firm that would be best carried out by someone else (outsourcing) or somewhere else (offshoring)*”. Lindell & Safiyari (2005, s. 15) påpekar samtidigt i sin uppsats ”*Offshore outsourcing – betydande faktorer genom processen*” att funktionen utkontrakteras till ”*en organisation belägen i ett land som historiskt inte setts som ett tänkbart alternativ*”. Dutta & Roy (2005, s. 258) poängterar vikten av låga lönekostnader och geografisk plats när de definierar termen som ”*offshoring is moving all or part of your work to another country with cheaper labour*”. Vår definition av offshoring består av de kriterier vi anser definierar outsourcing, med tillägget:

- att funktionen eller tjänsten förläggs till en leverantör belägen i ett annat land än huvudmannens med lägre, eller avsevärt lägre, kostnader för löner.

### 3.2.2 Motiv till offshoring

I vetenskaplig litteratur och framförallt i publicerade artiklar som behandlar offshoring identifieras och analyseras ett antal bakomliggande motiv till att företag väljer outsourcing/offshoring. Dessa motiv utgörs av kostnadseffektivisering, fokusering på kärnkompetens, flexibilitet, samt tillgång till extern know-how. Då offshoring, som tidigare påpekats, är väldigt nära relaterat till outsourcing är motiven i det närmaste synonyma med varandra.

#### 3.2.2.1 Kostnadseffektivisering

Kostnadseffektivisering har traditionellt ansetts som ett av de mest primära motiven till ett outsourcing/offshoringbeslut (Hendry, 1995, Kakabadse & Kakabadse, 2000). En extern leverantör i ett låglöneland kan tillhandahålla en funktion eller tjänst till en lägre kostnad jämfört med om huvudmannen själv skulle ha ombesörjt det samma. Primärt kan kostnadsfördelarna i samband offshoring härledas på liknande sätt som traditionell outsourcing. Kostnadsfördelarna identifieras såsom stordriftsfördelar leverantören kan

generera genom en högre grad av specialisering, samt av en snabbt stigande erfarenhetskurva (Grant, 2005). Dessutom kan en betydande andel av kostnadsfördelarna tillskrivas lägre lönekostnader som möjliggörs genom förläggning av aktiviteter i andra geografiska områden (Dutta & Roy, 2005). Kostnadseffektivisering som följer av en offshoring kan dock vara problematiskt att fastställa och kvantifiera (Weidenbaum, 2005). Besparingar som möjliggörs är ofta relativt enkelt att mäta, medan de långsiktiga kostnaderna kan vara svårare att uppskatta, då dessa ofta upptäcks i ett senare skede (Hendry, 1995). Empiriska studier indikerar svårigheterna med att realisera väsentliga kostnadsbesparingar i samband med outsourcing/offshoring. *PA Consulting Group* intervjuade 1000 managers, visade det sig att endast fem procent av de tillfrågade företagen kunde konstatera några betydande kostnadsbesparingar, samtidigt som flera företag uppvisade högre kostnader (Kakabadse & Kakabadse, 2000). Kostnadseffektivitet tycks dock förbli ett av de främsta motiven till outsourcing/offshoring, och därmed kan en ökad medvetenhet om möjliga fallgropar underlätta en lyckad implementering.

### 3.2.2.2 Fokusering på huvudmannens kärnkompetens

Quinn & Hilmer (1999) menar att outsourcing/offshoring möjliggör en koncentrerad av ett företags resurser för att utveckla kompetenser inom sitt eget fokuserade område. En fokusering leder till två stora strategiska fördelar som i förlängningen har som målsättning att stärka den egna konkurrenskraften. Den ena är att företaget kan maximera avkastningen av de interna resurserna genom att koncentrera investeringar och ansträngningar till det område man bäst behärskar. Den andra aspekten är att utveckling av kärnkompetenser fungerar som en barriär mot konkurrerande företags försök till inbrytning inom området. För att dessa fördelar ska kunna realiseras förutsätts dock att företag förmår att identifiera vari företags kärnkompetenser består.

Quinn & Hilmer (1999) noterar tre huvudsakliga problem som en koncentration till kärnkompetenser kan ge upphov till. Vad som betraktas som kärnkompetenser tenderar att variera över tiden, vilket därmed försvårar avvägningen mellan vilka resurser som bör behållas och vilka som med fördel kan läggas över på en leverantör. Företag som under en tid medvetet avstått från att underhålla den egna kompetensbasen inom ett specifikt område kan stöta på problem vid återskaffandet av den offshorade kompetensen. Huvudmannen löper dessutom risken att till följd av utkontrakteringen förlora så kallade *cross-functional skills*, det vill säga uppkomsten av ny kompetens till följd av kontakter mellan olika funktioner i den dagliga verksamheten. Vid outsourcing/offshoring ökar risken för en reducering av antalet kopplingsmöjligheter, vilket med stor sannolikhet får en negativ inverkan på möjligheterna till uppkomsten av *cross-functional skills*. Risken kan reduceras genom att företag utvecklar djupare relationer till sin leverantör och på så vis möjliggör en liknande utveckling över företagsgränserna. Ur ett lärande och huvudmansperspektiv förefaller det således att vara mer fördelaktigt att begränsa antalet leverantörer och satsa på att utveckla en mer strategisk och långsiktig outsourcing/offshoringrelation. Slutligen kan outsourcing/offshoring leda till förlorad kontroll, vilket diskuteras mer ingående under kapitel 3.5 och framåt.

Hendry (1995) diskuterar outsourcing/offshoringens konsekvenser för lärandeförmågan hos huvudmannen. En fokusering på kärnkompetenser kan få hämmande effekter på kvarvarande personals lärande, då inslaget av säkerhet och trygghet riskerar att minska. Dock kan det argumenteras för att överdriven anställningstrygghet kan leda till ineffektivitet, där utkontraktering leder till ett ifrågasättande om rådande förhållanden inom organisationen. Det kan därmed vara svårt att generalisera huruvida en utkontraktering resulterar i sämre lärandeförmåga. En medvetenhet om problematiken kan dock vara viktig i en offshoringssituation.

### *3.2.2.3 Resursfrigörande och ökad flexibilitet*

I takt med att konkurrensen i många fall hårdnat på flertalet marknader ökar behovet av att snabbt kunna anpassa sin organisation till en föränderlig omvärld blivit. Quinn & Hilmer (1999) påvisar att företag genom utkontraktering av aktiviteter utanför företagets kärnkompetens kan frigöra resurser och uppnå en högre grad av flexibilitet. Fördelarna med en flexibel organisation är störst inom de områden där den teknologiska utvecklingen är snabb, då företag genom att lägga ut delar av utvecklingsarbetet på flera leverantörer kan få tillgång till bättre expertis och snabbare resultat än om aktiviteterna behållits inom den egna organisationen. För att uppnå ökad flexibilitet förefaller djupare relationer indirekt som en förutsättning för ett lyckat samarbete, då parallell utkontraktering till flera leverantörer ställer större krav på koordinering och kunskapsöverföring.

Utan ett närmare samarbete med leverantörerna hävdar Hendry (1995) att huvudmannen riskerar förlora flexibilitet i form av minskad medvetenhet och förståelse. Vid fokus på kärnverksamheten finns det en fara att företags medvetenhet och förståelse för förändringar utanför den egna verksamheten minskar. Av detta resonemang framgår att flexibilitet är ett komplext begrepp som verkar i flera riktningar, vilket får betydelse för hur samarbetsformerna med leverantörer bäst utformas.

### *3.2.2.4 Tillgång till know-how*

Gadde & Håkansson (1998) menar att utvecklingen av ny teknik gör det svårare för ett enskilt företag att hålla sig à jour med dagens tekniknivå. I många produkter ryms idag avancerad teknik vilket leder till komplexa produkter. Delvis som en konsekvens av denna snabba teknologikutveckling har en trend mot ökad specialisering kunnat identifieras inom många områden. Allt fler företag väljer således att utkontraktera aktiviteter, som ligger utanför företagets kärnkompetens, till leverantörer för att på så vis kunna få tillgång till extern kompetens. Små och specialiserade företag kan i många fall vara bättre lämpade att anpassa sig efter förändringar på marknaden, då de har bättre tillgång till ny teknik som dessutom möjliggör stordriftsfördelar (Quinn & Hilmer, 1994). För att garantera att företag kan utnyttja expertis och kunskap från sina leverantörer, ställs det dock krav på hur relationen utformas, framför allt i termer av relationens djup och möjligheter till övervakning och feedback.

### 3.3 Risk

Harland et al. (2005) och Ditmore (2003) illustrerar det faktum att flertalet offshoringprojekt inte lyckas uppfylla förväntade målsättningar och syften. Lonsdale (1999) menar att endast en mindre del av huvudmännen i offshoringrelationer lyckas uppnå signifikanta fördelar av genomförda offshoringprojekt. Dock förefaller utkontraktering till låglöneländer utgöra en trend med fortsatt framtida tillväxt (Farrell, 2004). Konsultföretaget *McKinsey* prognostiserar en markant ökning av offshoringprojekt de närmaste åren (Marshall, 2003). Samtidigt kan en motreaktion noteras, där företag återtagit drift och utveckling av outsourcade/offshorade aktiviteter, då de uppsatta målen inte kunnat infrias (Farrell, 2004).

Offshoring, likt andra affärsprojekt, är en komplex företeelse som är förknippat risk och således bör studeras systematiskt likt andra investeringsprojekt. Aubert, Patry & Rivards (1998) menar att riskbedömning och risk management utgör centrala faktorer i ett outsourcingprojekts framgång. I samtliga offshoringrelationer finns det icke önskvärda utfall, såsom exempelvis försämrad service, försämrat finansiellt resultat, dolda kostnader och försämrad innovationsförmåga. En eventuell förlust kan härledas till ett sådant negativt utfall och dess effekter kan därefter uppskattas med hjälp av en kvantitativ analys eller genom en kvalitativ bedömning. Sannolikheten för ett utfall som inte är önskvärdt kan uppskattas, vilket ofta baseras på tidigare erfarenheter och reflektioner. Detta kan dock vara problematiskt inom många områden, varför det kan vara lättare att uppskatta sannolikheter genom att först identifiera och analysera bakomliggande faktorer (Aubert et al., 1998).

#### 3.3.1 Risk Management

Aubert, Patry & Rivards (1998, s. 685) definierar outsourcing/offshoringrisk, där risk ses som *”sannolikheten för negativa konsekvenser för den outsourcande parten till följd av själva outsourcingen”*. Hamilton (1996, s. 65) fastställer risk management (RM) som: *”ett systematiskt sätt att i näringslivet skydda en verksamhets resurser och inkomstmöjligheter mot skaderisker så att verksamhetens mål kan uppnås med ett minimum av störningar”*. Risk management's syfte är således att begränsa skador och förluster till antal och omfattning, vilket resulterar i en avvägning mellan kostnader för skador och kostnader för skydd mot dessa. Kriteriet på en god riskekonomi är att man lyckas minimera summan av dessa två kostnadslag. Hamilton (1996) illustrerar på följande sätt en övergripande modell för hur riskbedömning och riskhantering kan analyseras:

**Riskanalys → Riskbehandling → Skadebehandling → Skadefinansiering**



En skiljegräns uppstår mellan steg två och tre, det vill säga gränsen mellan risk och uppkommen skada. Eftersom syftet med uppsatsen är att studera företags riskmedvetenhet i offshoringrelationer kommer fokus att läggas på steg ett och två av risk managementprocessen. Hamiltons (1996) modell är av mer generell karaktär. Vi har därför valt att komplettera modellen med andra författare verksamma inom riskbedömningsområdet, främst Aubert et al (1998). Därmed kommer flera infallsvinklar att presenteras, vilket resulterar i en mer nyanserad teoretisk referensram.

### 3.3.2 Riskanalys

Hamilton (1996) menar att riskanalysen lägger grunden för hela risk managementprocessen. Riskanalysen kartlägger ett företags riskmiljö genom identifiering av de risker som föreligger, samt en värdering av dessa risker. Värderingen är främst inriktad på att beräkna framtida förväntade förluster i antingen monetära, kvantitativa eller kvalitativa termer. Aubert et. al (1998) påpekar sannolikheten för olika utfall som ytterligare en viktig parameter. Denna metod kan sammanfattas som följer:

#### 1.) Uppskatta förluster till följd av icke önskvärda utfall:

- *Identifiera dom potentiella icke önskvärda utfallen för ett visst projekt.*
- *Värdera den potentiella förlusten till följd av varje negativt utfall.*

#### 2.) Uppskatta risksannolikheten:

- *Identifiera riskfaktorer som kan leda till icke önskvärda utfall.*
- *Identifiera sambanden mellan risk faktorer och icke önskvärda utfall.*
- *Uppskatta till vilken utsträckning varje riskfaktor är närvarande i projektet*

Aubert et al., (1998)

Det bör också noteras att i jämförelse med andra författare, exempelvis Hamilton (1996), Harland, Knight, Lamming & Walker (2005) och Tafti (2005), så skiljer Aubert et al. explicit på icke önskvärda utfall och bakomliggande riskfaktorer och försöker därefter att undersöka och fastställa samband mellan dessa. Bland ovan nämnda författare görs ofta inte den distinktionen, varför risker och icke önskvärda utfall diskuteras synonymt. Detta behöver dock inte utgöra någon större begränsning ur analysynpunkt då uppsatsens syfte är utifrån ett riskperspektiv studera och analysera två företags offshoringrelation med respektive leverantör i ett låglöneland.

### 3.3.3 Leverantörsbedömning

Risکاناليس kan med fördel kompletteras med en formaliserad leverantörsbedömning. Genom att inkludera en utvärdering av leverantören i risکاناليسen, kan huvudmannen öka sannolikheten för en lyckad implementering av outsourcing/offshoringprojektet (Feeny, Lacity & Willcocks, 2005). Huvudmannen bör i valet av leverantör utgå ifrån målet med outsourcingen, vilket exempelvis kan bestå av en förbättring av en egen funktion, frigörande av ledningens tid eller en etablering av en långsiktig relation till leverantören. Därefter följer en utvärdering av leverantörens kompetenser, vilken underlättas när huvudmannen har erfarenhet och kunskap om de aktuella färdigheterna. Feeny et al. (2005) har identifierat följande tolv leverantörsfärdigheter som en huvudman bör utvärdera inför en outsourcing:

#### *1. Domain Expertis*

Vilken kapacitet besitter leverantören inom den valda aktiviteten och vilka möjligheter har denne att leva upp till förväntningarna och utveckla tjänsten.

#### *2. Business Management*

Hur bedrivs leverantörens verksamhet och hur ser dennes finansiella situation ut? Utgör detta eventuellt ett hot för relationen på längre sikt?

#### *3. Behavior Management*

Hur arbetar leverantören med att motivera sin personal och hur mycket resurser läggs på utbildningsåtgärder?

#### *4. Sourcing*

Vilka förutsättningar har leverantören att lyckas med att frambringa de resurser som krävs för att fullfölja uppdraget? Eftersträvar kunden att uppnå stordriftsfördelar, lägre lönekostnader eller kanske mer specialiserade kunskaper?

#### *5. Technology Exploitation*

Kan leverantören utnyttja teknologin så att den stödjer övrig verksamhet på ett kostnadseffektivt sätt?

#### *6. Process Re-Engineering*

Vilken förmåga har leverantören att utveckla och implementera förändringar i den aktuella aktiviteten?

#### *7. Customer Development*

Vilka förutsättningar har leverantören att utveckla och fördjupa relationen för att på så vis minska risken för störningar i verksamheten.

#### *8. Planning and Contracting*

Vilken förmåga att utveckla gemensamma planer och framtida mål finns hos leverantören? Hur uppnås en delad vision och hur bedöms möjligheterna till ett uppbyggande av förtroende?

### *9. Organization Design*

Har leverantören en organisatorisk struktur som stödjer ett effektivt övertagande av aktiviteten?

### *10. Governance*

Vilken erfarenhet har leverantören av gemensamt styrda projekt sen tidigare? Hur ser ansvarsförhållanden ut och vilka åtgärder kan vidtas vid uppkomsten av problem?

### *11. Program Management*

Vilken beredskap finns hos leverantören för ett djupare organisatorisk förändringsarbete?

### *12. Leadership.*

Vilka är de ansvariga representanterna från leverantörens organisation och hur kommer arbetet med huvudmannen att fungera?

Med utgångspunkt i dessa tolv färdigheter kan en omfattande och gedigen leverantörsbedömning genomföras. Beroende på målsättningen med outsourcingen/offshoringen och andra situationsspecifika förutsättningar, så kan vissa färdigheter ges extra tyngd och betoning vid värderingen. En genomförd leverantörsbedömning synliggör troligtvis förekomsten av eventuella riskfaktorer i outsourcingrelationen och kan därmed underlätta riskanalysen och riskbehandling.

### 3.4 Risker vid offshoring

Risker vid offshoring kategoriseras såsom strategiska och operationella risker. Huruvida samtliga riskfaktorer är närvarande i varje enskild offshore/outsourcingrelation är svårt att bedöma och dess inbördes rangordning torde skifta från fall till fall. Specifika branschförutsättningar och kontextbetingade aspekter bör sannolikt i många fall ha betydelse för riskanalysen. Hamilton (1996) anser att målsättningen med en riskanalys är en identifiering av hot och risker. Riskanalysen utgör grunden för ett beslutsunderlag i val av förebyggande åtgärder. Riskanalysen kan därmed vara ett praktiskt hjälpmedel för företag som står inför ett stundande offshoringprojekt. Genom att identifiera förekommande risker underlättas påföljande riskbehandling. Fördelarna som motiverar offshoring skall vägas mot ett antal riskfaktorer. Riskfaktorerna bör med fördel identifieras och beaktas vid outsourcingprojektets inledning för att eftersträvad effekt av offshoringen skall kunna säkerställas (Tafti, 2005).

#### 3.4.1 Strategisk risk

Aron et al. (2005) urskiljer den strategiska risken som central i offshoringrelationer. Med strategisk risk avses åtgärder som leverantören av tjänsten vidtar för att avsiktligt utnyttja huvudmannen, vilket ingår i en vinstmaximerande strategi som ej överensstämmer med det outsourcingföretagets strategi. Strategisk risk består av *shirking*, *poaching* och *opportunistic renegotiation*.

##### 3.4.1.1 Shirking: principal- och agentproblemet

Aron et al. (2005) beskriver *shirking* såsom risken för att leverantören i en offshoringrelation medvetet underpresterar, samtidigt som denne kräver full ersättning för det utförda jobbet. Risken för *shirking* tenderar att öka i situationer där leverantörens incitament och mål skiljer sig från det utkontrakterande företaget, samtidigt som en brist på information och övervakning möjliggör ett sådant beteende. Opportunism kan således utgöra en central riskfaktor i offshoringrelationer (Aubert et al., 1998). Utöver problemen med att välja, skriva kontrakt och övervaka en leverantör, kan företaget egen brist på erfarenhet och expertis inom det offshorade området utgöra en risk.

Lacity & Hirschheim (1993) menar att det kan vara lockande, men samtidigt riskabelt att offshora aktiviteter som företaget inte har god kännedom om inom organisationen. Bristen på kunskap kan få negativa konsekvenser för huvudmannen. Möjlighet till att förhandla fram ett kontrakt, övervaka leverantören, tillsammans med utvärdering av tjänstens kvalitet och relaterade kostnader kan bli problematisk. Företags brist på rutin från offshoringprojekt kan utgöra en risk i situationer då oerfarna företag tenderar att underskatta kostnader i samband med offshoring. Samtidigt löper dessa företag en större risk för opportunistiskt beteende från leverantörens sida (Aubert et al., 1998).

### 3.4.1.2 Poaching

*Poaching* definieras såsom felaktigt och illegalt användande av information avsedd för kontraktsrelaterade syften (Aron et al., 2005). Genom *poaching* kan leverantören skapa alternativa intäktskällor på bekostnad av huvudmannen, i form av exempelvis stöld och vidareförsäljning av affärshemligheter till konkurrenter. Aron et al. (2005) menar att förekomsten av *poaching* har tilltagit i takt med att information har blivit en alltmer värdefull tillgång samtidigt som den blivit lättare att kodifiera. Likt *shirking*, kan problemet till viss del förklaras av bristen på målkongurence mellan parterna, samt svårigheter att upptäcka sådant beteende.

Tafti (2005) påpekar att det legala och etiska ansvaret för parter involverade i ett offshoringprojekt inte är helt lätt att fastställa till följd av det faktum att lagar, förordningar och kulturella normer varierar mellan olika länder. Schrage (2001, s 194) illustrerar *poaching* med hjälp av följande observation: ”*sharing copyrighted software between Shanghai and Seoul is the key to collaborative supply chain management; doing so between New York and London invites arrest and a fine*”. Enligt Tafti (2005) kan lösningen till denna problematik utgöras av upprättande av en tydlig och dokumenterad företagspolicy, som behandlar säkerhetsaspekter kring information och data och som sedan knyts till outsourcingkontraktet. För att säkerställa att denna policy efterföljs krävs kontinuerlig övervakning.

### 3.4.1.3 Opportunistic renegotiation

Ett kontrakt kan i vissa situationer ändras, på initiativ av leverantören, efter att det har undertecknats. Denna situation kan uppstå då leverantören upptäcker att företaget inte har tillgång till några alternativa leverantörer för den aktuella tjänsten, och därför kan komma att kräva huvudmannen på ett högre pris än givet i kontraktet, vilket ofta uttrycks som en *hold up-situation* (Aron et al, 2005). Antalet leverantörer på marknaden och konkurrensen dem i mellan kan utgöra en riskfaktor. I situationer då endast finns ett fåtal leverantörer för huvudmannen att välja mellan, kan detta resultera i en ökad risk för opportunistiskt beteende från leverantörens sida. I förlängningen kan *opportunistic renegotiation* resultera i inlåsningsproblem, eftersom det kan bli svårt att hitta alternativa lösningar för huvudmannen (Chaudbury, Nam, Rajagopalan & Rao, 1996).

Till skillnad från *shirking* och *poaching*, som bygger agerande i det tysta för undvikande av upptäckt, så möjliggörs *opportunistic renegotiation* genom huvudmannens begränsade möjligheter att vidta svarsåtgärder. Faran att hamna i en underlägsen maktposition medför att företag är försiktiga med att offshora centrala aktiviteter, då det kan bli kostsamt och svårt att byta leverantör när en sådan situation uppstår (Alexander & Young, 1996).

### 3.4.2 Operationell risk

Aron et al. (2005) poängterar det faktum att risk vid offshoring består av både strategisk risk och operationell risk. Operationell risk härleds till den offshorade aktivitetens komplexitet, geografiska separation, kulturella skillnader, risk relaterad till begränsad kommunikation/kontroll, samt risker och problem vid kunskapsöverföring mellan parterna. Operationell risk består av risk för dolda kostnader, minskad know-how, samt försämrad kvalitet.

#### 3.4.2.1 Dolda kostnader

Kostnadsbesparingar anses ofta som det primära motivet till offshoring (Earl, 1996). Vid en undermålig utvärdering av offshoringprojektet löper huvudmannen risk att underskatta totalkostnaderna förknippade med projektet. Kostnader relaterade till offshoringprojektet som ej tagits med i huvudmannens beräkningar och kalkyler benämnes såsom dolda kostnader (Hendry, 1995). Dolda kostnader är ofta svåra att kvantifiera och bedöma, vilket försvårar en riskanalys. Dessa kostnader kan uppstå till följd av exempelvis:

- *Utökad servicenivå*

Leverantören kan beroende på kontraktets utformning vid överträffande av prestationskrav i vissa fall vara berättigad till ökad ersättning. Ökade ersättningskrav från leverantören kan i vissa fall uppväga samtliga kostnadsbesparingar som projektet på förhand förväntades generera (Gopal, Sivaramakrishnan, Krishnan & Mukhopadhyay, 2003). Osäkerhet kring den teknologiska utvecklingen kan ytterligare försvåra bedömningen av ett projekts framtida kostnadsbesparingar (Earl, 1996). Problematiken med servicenivåer kan dessutom kopplas till *shirking*, då en leverantör i förhandlingar kring ett kontrakt medvetet underskattar sin prestationsnivå, för att i ett senare skede kunna öka sina intäkter.

- *Kostnader för att identifiera lämplig leverantör*

Den förberedande fasen i ett outsourcingprojekt kan bli omfattande, då den ofta inkluderar tids- och resurskrävande aktiviteter såsom research, intervjuer och besök av potentiella leverantörer (Tafti, 2005). Dessa aktiviteter genererar kostnader som på förhand kan vara svåra att uppskatta och i många fall inte inkluderas i offshoringprojektets totalkostnadsanalys.

- *Övergångskostnader*

Överföring av produktion till en leverantör medför betydande kostnader relaterade till omplacering, installation och parallell drift under projektets första tid. Huvudmannen behöver till viss del vara förberedd på ett återförande av de outsourcade aktiviteterna efter kontraktets upphörande. Detta medför en omvänd ström av övergångskostnader likt de som uppstod vid själva outsourcingen (Tafti, 2005).

- *Management av outsourcingen*

Earl (1996) poängterar att övervakning av offshoringprojekt många gånger medför betydande kostnader i form av personal och administration. Övervakningskostnader underskattas ofta under den förberedande fasen. När problem uppstår i ett främmande land kan således kostnaderna bli avsevärt större, till följd av geografiskt och kulturellt avstånd.

### 3.4.2.2 Minskad know-how inom organisationen

Leavy (2004) påpekar att när företag outsourcar/offshorar aktiviteter föreligger det risk att viktig kunskap inom dessa områden till viss del går förlorad. I ett längre perspektiv kan detta få stora konsekvenser för en organisation och dess framtida konkurrenskraft. Effekterna av outsourcing/offshoring, sett ur ett kunskapsperspektiv, kan vara svåra att bedöma på förhand då det inom många branscher kan vara svårt att förutse den framtida teknologiska utvecklingen. En alltför hastig outsourcing/offshoring med fokus på kortsiktiga resultat kan resultera i att företag förlorar, alternativt omedvetet överför kritiska aktiviteter som erbjuder stora framtida utvecklingsmöjligheter.

Enligt Prahalad och Hamel (1990) är det kritiskt att skydda och behålla företags så kallade *kärnkompetenser* inom organisationen. Utkontraktering av produktion eller tjänst kan utgöra en kortsiktig lösning, vilket i förlängning inte bidrar till att utveckla konkurrensfördelar, utan snarare underminerar företagets konkurrenskraft. Oförmågan att identifiera kärnkompetenser och behålla dessa inom företagets regi, kan få dramatiska effekter på huvudmannens konkurrensförmåga. Även om företag lyckas identifiera kärnkompetensen, är frågan om man ska outsourca/offshora fortfarande ett problematiskt ärende. Alexander och Young (1996) poängterar att det i många situationer kan vara svårt, eller i vissa fall till och med omöjligt, att avgöra inom vilka områden framtida konkurrensfördelar kommer att utvecklas. Det är särskilt svårt i de situationer då det inte nödvändigtvis finns en tydlig koppling till vilka områden som är dominerande i dagsläget. Öppna organisationer har därmed i vissa situationer lättare kan ta del av innovation och lärande jämfört med mer integrerade organisationer. Beslutet om vilka aktiviteter man bör behålla respektive outsourca blir därmed en fråga om kontroll och bedömning av framtida branschutveckling.

Tafti (2005) understryker att minskad kunskap inom outsourcade områden får även stor betydelse när företag efter kontraktets slut väljer att återuppta driften inom företaget. Att anställa och träna ny personal kan ta stora resurser i anspråk, speciellt i de fall där den teknologiska utvecklingen varit snabb och där man valt att outsourca ett helt område. Om företaget istället väljer att anlita en ny leverantör kan man med begränsad kunskap om aktiviteten hamna i en underlägsen förhandlingsposition, där det kan bli svårt att specificera krav på tjänsten och förhandla fram ett fördelaktigt kontrakt.

### 3.4.2.3 Försämrade kvaliteten på produkter och tjänster

Ett motiv till outsourcing/offshoring är möjligheterna för företag att ta del av och nyttja kunskap från specialiserade leverantörer (Quinn, 1999). Vid offshoring blir därför leverantörens förmåga att anpassa sin tjänst, både geografiskt (följa företaget till nya marknader) och tekniskt (vara vid den teknologiska utvecklingens spets), till stor utsträckning avgörande för projektets utfall (Duhamel & Quélin, 2003). För att upprätthålla och vidareutveckla kvaliteten på produkter och tjänster ställs därmed stora krav på leverantören. Samtidigt påvisar flertalet studier problem med att uppfylla dessa krav (Lacity & Hirscheim, 1993). Följande faktorer kan ha en negativ inverkan på ett outsourcing/offshoringprojekts servicenivå:

- *Leverantörer anlitar samma personal*

Tillgång till teknisk expertis är många gånger begränsad, då leverantörer ofta anlitar personal från det offshorande företaget. Följaktligen så blir ofta tillgången till ny kunskap och expertis begränsad för huvudmannen. På längre sikt är det dessutom troligt att leverantören endast kommer att behålla en liten del av denna personal som kompletteras med mindre erfaren personal till lägre kostnad på plats (Tafti, 2005). Därmed kan således lägre kostnader förhoppningsvis säkerställas, men till viss del på bekostnad av kvaliteten på erbjuden service. Nettoeffekten av offshoringen riskerar därmed att bli negativ och i en studie av Lacity och Hirscheim (1993) resulterade offshoring av vissa verksamheter upp till en tre gånger så stor kostnad jämfört med tidigare intern regi.

- *Problem med att behålla nyckelpersoner inom företaget*

Tafti (2005) poängterar att det är svårt att på förhand förutse hur huvudmannens personal kommer att reagera i en offshoringrelation. Risken finns att nyckelkompetens lämnar företaget. Huvudmannen riskerar att ytterligare försvagas, samtidigt som företaget står inför uppgiften att rekrytera ny personal.

- *Problem med utveckling av produkter och tjänster*

Earl (1996) påpekar att det inte existerar någon garanti för att en leverantör kommer att hålla sig i framkanten av sin specifika branschs utveckling och teknologinivå. Skulle leverantören hålla sig i kunskapens framkant, så tenderar det att vara svårt för huvudmannen att försäkra sig om att leverantören låter denna kunskap komma huvudmannen fullt till godo. Så länge leverantören uppfyller sina åtaganden kan inte huvudmannen förvänta sig bättre service än leverantören är villig att erbjuda, vilket kan få konsekvenser för företagets produkter. Samtidigt kan det vara svårt att i branscher med snabb teknologisk utveckling på förhand veta vad som kommer att krävas för att framgångsrikt konkurrera i framtiden. Därmed blir det även svårt att veta vilka krav företag ska ställa på sina leverantörer, samtidigt som det är svårt att förutse vilka kompetenser leverantören kommer att utveckla under kontraktstidens gång (Tafti, 2005).



### 3.4.3 Riskbehandling

Hamilton (1996) beskriver riskbehandling såsom eliminering och reducering av de risker som hotar en verksamhet. Dock får man anta att det kan vara svårt att eliminera samtliga risker involverade i offshoring, varför man snarare får fokusera på att reducera de riskerna som förekommer. När riskanalysen är genomförd och företaget har en bättre förståelse för de risker som föreligger vid den aktuella offshoringen, är det lämpligt att överväga vilka metoder man har till hands för att hantera riskerna.

#### 3.4.3.1 *Incitament och målkongruens*

Då det föreligger risk för *shirking*, det vill säga en leverantör kan komma att underprestera samtidigt som denne kräver full ersättning för utfört arbete, föreslår Aron et al. (2005) att huvudmannen kan komma till rätta med den problematiken med hjälp av incitament och målkongruens. Genom att kompensera leverantören när prestationen förbättras kopplas intressen och målsättningar samman parterna i mellan. Det är av största vikt att huvudmannen mäter, kontrollerar och kompenserar leverantören på ett korrekt sätt. Det arbete som inte kontrolleras är svårt att mäta är och därmed i riskzonen för att underprioriteras. Quinn (1999) menar att uppställandet av gemensamma målsättningar på ett tidigt stadium har visat sig vara ytterst värdefullt för båda parter i ett outsourcing/offshoringprojekt. I kontrakt som reglerar relationen bör gemensamma mål specificeras samtidigt som det ges möjlighet att kontinuerligt granska dessa för att säkerställa överensstämmelse. Utan en sådan målkongruens riskerar övervakningskostnaderna för ett företag att bli betydande.

#### 3.4.3.2 *Vertical chunkification*

Målkongruens och incitament är inte alltid tillräckligt för att beivra exempelvis *poaching*. Oavsett hur väl leverantören kompenseras kommer möjligheten för denne att vidta åtgärder som skadar företaget genom exempelvis vidareförsäljning till en konkurrent att kvarstå. Aron et al. (2005) framhåller ett alternativt kompletterande angreppssätt benämnt *vertical chunkification*. Med *vertical chunkification* menas uppdelandet av en process i efter varandra följande aktiviteter och uppgifter. Därmed kan överföringen av exempelvis företagsspecifik kompetens och konfidentiell know-how reduceras, samtidigt som huvudmannen löper mindre risk att hamna i en underlägsen beroendesituation. Det är samtidigt av största vikt att en uppdelning av arbetsprocesserna inte får någon inverkan på leverantörens möjlighet till att utveckla huvudmannens produkter och tjänster. En vertikal uppdelning av aktiviteter kan dock tänkas medföra ökade kostnader för koordinering då flera parter eventuellt blir delaktiga i processen. Därmed får företaget ställa dessa ökade kostnader för koordinering mot fördelarna som den minskade risken för *poaching* medför.

### 3.4.3.3 Horizontal chunkification

Aron et al. (2005) definierar *horizontal chunkification* såsom ”*uppdelandet av produktion eller arbete mellan flertalet konkurrerande leverantörer*”. Strategin tillämpas främst då huvudmannen bedömer riskerna för *shirking* som stora. *Horizontal chunkification* är extra effektiv i de fall då huvudmannen väljer att behålla en liten del av produktionen inom företaget. Utöver inbördes jämförelse mellan konkurrerande leverantörer kan huvudmannen även jämföra leverantörernas prestation med den egna produktionen och på så vis upptäcka *shirking* och därmed kalibrera sin egen produktion (Aron et al, 2005). Genom att huvudmannen reducerar beroendet av en enskild leverantör, minskar risken för en framtida *hold-up situation*. Dock kan det ifrågasättas i vilken utsträckning det finns alternativa leverantörer på de flertalet marknaderna. Det kan tänkas att det i många outsourcing/offshoringrelationer dessutom krävs en kritisk volym, varför företag endast kan anlita en leverantör.

Användandet av flera leverantörer kan medföra betydligt högre kostnader i form av övervakning, då riskerna för *poaching* betydligt ökar. Huruvida ett företag bör satsa på en uppdelning mellan flera leverantörer beror därför till viss del på hur ett företag bedömer riskerna för *shirking*. Ur ett kunskapsperspektiv kan behållandet av en mindre del av produktionen inom företaget vara fördelaktigt, då det blir lättare att behålla en bredare kompetens inom företaget. Detta kan även till viss del uppväga de högre kostnaderna för övervakning och koordinering. Valet av antalet leverantörer är även nära kopplat till målsättningen med offshoringprojektet. I de situationer där ett företag främst eftersträvar lägsta möjliga kostnad menar Zeng (2000) att *multiple sourcing* är att föredra. Denna strategi resulterar ofta i att de olika leverantörerna ställs mot varandra och den interna konkurrensen dem emellan blir hård. I situationer där andra motiv, såsom uppbyggnad av långsiktiga strategiska relationer dominerar, kan dock ett mindre antal leverantörer vara fördelaktigt.

### 3.4.3.4 Spackling

Cattani, Dahan, Schmidt (2005) påpekar att offshoring ofta innefattar en implicit kompromiss mellan å ena sidan betydligt lägre produktionskostnader och å andra sidan behovet av flexibilitet och snabbhet. Företag som tillverkar både standardprodukter och produkter med viss mån av anpassning, finner sig i en situation där egen produktion möjliggör snabbare behandling av specialbeställningar, medan förläggning utomlands av resterande standardproduktion medför betydligt lägre kostnader. Under en sådan uppdelning av produktionen kan det bli svårt att till fullo ta vara på de kostnadsbesparingar som offshoring medför. *Spackling* är en produktionsstrategi där standardiserade produkter till största del utkontrakteras, men även tillverkas i egen regi tillsammans med mer specialiserade produkter. Prioritet ges till specialiserad tillverkning men i mån av ledig kapacitet tillverkas även standardiserade produkter, och på så vis uppnås full kapacitetsutnyttjande (Cattani et al, 2005).

Tillämpning av en *spacklingstrategi*, där man försöker balansera kraven på flexibilitet/snabbhet och kostnadsbesparingar, kan reducera både den strategiska och operationella risken. Den förstnämnda risken kan minskas genom att det utkontrakterade företaget har bättre tillgång till kunskap och expertis om den outsourcade aktiviteten, vilket resulterar i ett bättre beslutsunderlag. Dessutom underlättas utvärdering av produktens/tjänstens kvalité, då företag löpande kan göra jämförelser med den egna tillverkningen och på så vis undvika *shirking*. Det kan även tänkas att beroendet av en leverantör minskar något då företaget behåller viss tillverkning i egen regi. Beslutet att utkontraktera blir då ej längre i samma utsträckning oåterkalleligt och förenat med en risk för *hold-up*, då företaget kan få det lättare att i framtiden återta driften. Även den operationella risken kan genom *spackling* till viss del reduceras, främst genom att kunskap om produktionen behålls inom företaget. Spackling kan således ses som ett alternativ som reducerar riskmomentet vid offhoring, genom att finna en balans mellan inhemsk produktion och förläggning av produktion i låglöneländer. Då man bibehåller en del av den egna produktionen, minskar visserligen riskerna något liksom möjligheterna till stora kostnadsbesparingar. Därmed kan *spackling* ses som en selektiv offshoring, alternativt ett första steg på vägen till fullständig offshoring av en aktivitet.

### 3.5 Sammanfattning av teoretisk referensram

Den teoretiska genomgången kan kortfattat och förenklat sammanfattas i följande schematiska översikt.

Motiv	Typ av outsourcing/offshoring	Risker	Riskbehandling
- Kostnadseff. →	Taktisk	→ Strategisk + Operationell	Horizontal chunkification → Vertical chunkification
- Kärnkomp. - Flexibilitet → - Know-how	Strategisk	→ Operationell	Målkongruens Spackling

Av ovanstående modell framgår att det kan finnas en koppling mellan motiven bakom outsourcingen och förekomsten av olika riskmoment. En inledande uppdelning kan göras mellan taktisk och strategisk outsourcing. I de fall där kostnadseffektivisering är det primära motivet, resulterar det ofta i ett kontraktbaserat samarbete av enklare karaktär, så kallad taktisk outsourcing/offshoring. När en outsourcing drivs av fokusering på kärnkompetens, ökad flexibilitet eller ökad tillgång till extern know-how, ställs ofta andra krav på hur samarbetet med en leverantör utformas. I dessa fall förutsätts ett djupare samarbete mellan huvudmannen och leverantören, då en strategisk outsourcing/offshoring ofta ställer större krav på koordinering, kontroll och kunskapsöverföring.

Beroende på outsourcingen/offshoringens karaktär, kommer i sin tur olika former av risk att förekomma. Den stora skillnaden ligger i hur relationens utformning påverkar möjligheterna till opportunistiskt beteende från leverantörens sida. I en taktiskt outsourcing/offshoring, där samarbetet mellan de båda parterna är av en enklare karaktär, kan det tänkas att risken för strategiska risker ökar. Underprestering och illegal vidareförsäljning kan visserligen också förekomma i en strategisk outsourcing/offshoring, men där kan ett djupare samarbete med ett eventuellt uppbyggt förtroende reducera risken för ett sådant beteende. Den operationella risken förekommer sannolikt under båda formerna av outsourcing/offshoring, men även dessa risker kan till viss del tänkas reduceras i en strategisk outsourcing/offshoring. De åtgärder som redovisats under riskbehandlingskapitlet påverkar båda riskkategorierna, varför det kan vara svårt att helt särskilja dessa. Horisontell och vertikal uppdelning av funktioner får dock stort påverkan på den strategiska risken. Målkongruens och *spackling* är åtgärder som kan vidtas för att reducera båda typerna av risk.

# Empiri

---

*I detta kapitel presenterar vi den empiri som samlats in vid de olika intervjuerna på de båda fallföretagen Bulls Tryckeri AB samt Trelleborg Protective Products. Av utrymmesskäl föreställs en omarbetad version av det inhämtade materialet. Samtliga respondenter har varit insatta och haft god insyn i respektive företags offshoringprojekt.*

---

## 4.1 Bulls Tryckeri AB

Bulls Press AB är ett svenskt fristående medieföretag med huvudkontor i Stockholm. Företaget grundades av Cornelius Bull i Halden 1929, och har sedan starten utvecklats till ett framgångsrikt bolag med nio kontor som verkar på tolv olika marknader i norra Europa. Koncernen har en budgeterad omsättning på 165 miljoner SEK och drygt åttio anställda. Företagets verksamhet kan närmast beskrivas som försäljning och förmedling av mediarättigheter till böcker, album och serietidningar. Till affärsrörelsen räknas tre olika delverksamheter: seriedistribution, licensiering och publicering.

Bulls Tryckeri AB startades i Halmstad i början av 1970-talet. Bolaget tog formen av ett dotterbolag till Bulls Press AB och arbetade med två huvudsakliga aktiviteter: tryckeriverksamhet av böcker och kataloger, samt serviceverksamhet koncentrerad på lagring och distribution av digitaliserat material. Verksamheten inom Bulls Tryckeri AB sysselsatte sammanlagt som mest 18 personer med en årlig omsättning på 22 miljoner SEK (2005). Tryckeriet var det enda bolaget i koncernen med egen produktion och tillverkning. Under 2004 beslutade kunden *Lokaldelen*, företagets största kund på tryckersidan, att avsluta det pågående samarbetet under 2005. Till följd av denna stora omställning krävdes ett beslut huruvida det fortsatta arbetet rörande tryckeriverksamheten skulle fortgå. Vid Bulls Tryckeri AB har platschef Roger Holberg, samt projektledare Jörgen Johansson intervjuats.

### 4.1.1 Bakgrund och motiv till offshoring

Att fortsätta tryckeriverksamheten skulle kräva en rad investeringar i form av nya maskiner, rekrytering av ny personal och utbildning av medarbetare. *”Vi talade kanske om investeringar bortom 40-50 miljoner kronor”*, berättar Roger Holmberg. Med hänsyn till den allmänna utvecklingen inom den grafiska branschen i Sverige, där konkurrenssituationen pressat marginalerna, menar Roger Holmberg och Jörgen Johansson att beslutet att lägga ner den egna verksamheten inte var så svårt. Samtidigt uppkom ett alternativ för att kunna rädda delar av den nedlagda verksamheten: att offshora verksamheten till en underleverantör i Baltikum. *”Vi kan erbjuda samma service, genom att vi går över Östersjön och hittar leverantörer som har en bättre kostnadsbild med likvärdig kvalitet”*, var det tyngsta argumentet att sjösätta projektet enligt Roger Holmberg. Bulls Tryckeri AB utarbetade ekonomiska kalkyler, som sedermera presenterades för Bulls Press AB:s styrelse i Stockholm. Holmberg poängterar dock att i mångt och mycket var bedömningen av offshoringprojektet gjord på kvalitativ information. Utöver de ekonomiska kalkylerna registrerades och nedtecknades inte mycket

data. Detta till trots, fick Bulls Tryckeri AB huvudstyrelsens medgivande och offshoringprojektet till Litauen var igång.

Som motiv till offshoringen listar Roger Holmberg ett antal skäl. Först och främst betonades vikten av att behålla som många av tryckkunderna som möjligt. *”Självklart vill vi behålla kunderna, annars så ger vi ju upp dom”*, påpekade Roger Holmberg. Jörgen Johansson var även han noga med att poängtera att man var angelägen om att behålla de resterande kunderna och därför var man mycket intresserad av att hitta alternativa lösningar. Genom att offshora produktionen till Baltikum beredes även möjligheten att dels behålla tryckerikompetensen inom företaget, tillsammans med möjligheten att behålla delar av personalen och minska antalet uppsägningar. Dessa motiv, i kombination med det övergripande motivet kostnadseffektivisering, var motiven till offshoringen, menar både Roger Holmberg och Jörgen Johansson.

Att inte besitta en stor produktionsapparat ger Bulls Tryckeri AB en handlingsfrihet som det annars inte skulle åtnjuta. *”Du kan väldigt snabbt svänga om från en produktionslina till en annan”*, säger Roger Holmberg. Fördelen blir en mer flexibel produktion som snabbare kan ställa om till marknadens krav. Bulls Tryckeri AB slipper vändas över att exempelvis produktion ligger nere vid en stor omställning. *”Det är bara att bestämma sig för att nu skall vi igenom en annan dörr och då gör man det.”* Samtidigt har företaget valt att behålla den så kallade ”prepressverksamheten” internt i Halmstad. Till verksamheten räknas all hantering av text och bilder såsom scanning, retusch och friläggningar. Slutligen görs färgprov och provtryckningar för att säkerställa de högt ställda kvalitetskraven.

#### **4.1.2 Tillvägagångssätt**

Arbetet med att hitta en lämplig leverantör att lägga ut tryckeriverksamheten på underlättades något då moderbolaget Bulls Press AB var etablerade i flertalet länder i Nordeuropa och Baltikum och därmed besatt stor erfarenhet och kunskap om marknaden och dess aktörer. *”Vi hade redan kompetensen och kunnandet om hur saker och ting fungerar där borta inom koncernen”*, menar Roger Holmberg. Vidare ansåg Bulls Tryckeri AB att Litauen var ett fördelaktigt alternativ med tanke på det faktum att man inom företaget även innehar viktig juridisk kompetens angående upprättandet av avtal med Litauiska aktörer, som till viss del skiljer sig från svensk praxis.

Med bakgrund av erfarenheter från den Litauiska marknaden inleddes det förberedande arbetet för att lokalisera lämpliga samarbetspartners. Det första urvalet gjordes av en medarbetare på lokalkontoret i Vilnius som undersökte marknaden för att finna Litauiska tryckerier som skulle kunna tillgodose Bulls Tryckeri AB:s behov. Denna research resulterade i en lista med åtta till tio leverantörer som valdes ut för närmare granskning. Samtliga leverantörer uppvaktades och besöktes, varpå insamlad information utgjorde underlaget för valet av samarbetspartner. Potentiella leverantörer bedömdes utifrån följande kriterier: kompetens, teknisk utveckling, prisbild, språkkunskaper, social kompetens, samt certifieringssystem såsom ISO 9001. Att finna lämpliga samarbetspartners var en process, påpekar Roger Holmberg.

Utifrån det första urvalet av potentiella leverantörer anlätades tryckeriet *Spauda Spaustuve* beläget i Vilnius, Litauen. Samtidigt knöts kontakter från Sverige med *Standartu Spaustuve*, även det ett tryckeri beläget i Litauens huvudstad. Anledningen till att Bulls Tryckeri AB valt att arbeta med två leverantörer förklarar Roger Holmberg på följande sätt: *”Vi tänkte att vi måste ha två leverantörer, så att vi kan ställa dem mot varandra.”* De båda leverantörerna är väldigt lika, men i vissa avseenden skiljer sig från varandra, exempelvis vad beträffar kapacitet. Jörgen Johansson påpekar att leverantören *Standartu Spaustuve* har exempelvis bättre kapacitet vad gällande bokbinderi, medan *Spauda Spautuve* är bättre på trycksidan, vilket innebär att de båda leverantörerna matchar varandra väl. De utvalda leverantörerna uppfyllde till största delen ovan nämnda kriterier. Både Roger Holmberg och Jörgen Johansson påpekade dock svårigheten med att hitta en optimal samarbetspartner, och underströk samtidigt att priset trots allt var den mest centrala aspekten i bedömningen. I dagsläget pågår förhandlingar med *Standartu Spaustuve* där ett närmare och mer ingående samarbete diskuteras.

För framför allt mindre och brådskande produktioner har Bulls Tryckeri AB valt att anlita lokala leverantörer i Halmstad, Laholm och Ängelholm. Jörgen Johansson poängterar aspekten att kunna övervaka produktionen närmare när lokala leverantörer anlitas. *”Ibland kan det vara av den anledning att kunden vill ha bättre koll på produktionen. Det kan ibland vara ett skäl till att lägga det här hemma.”* Samtidigt är Jörgen Johansson noga med att i de allra flesta fall är det de rent kostnadsmässiga aspekterna som avgör vid de tillfällen som svenska lokala leverantörer anlitas. *”Det blir inte ekonomiskt fördelaktigt att köra exempelvis små serier om 1000-2000 exemplar á 24 sidor i Litauen. I de fallen, lägger vi det hemma i Sverige istället”*, säger Jörgen Johansson.

### 4.1.3 Problem och risker

Roger Holmberg bedömer att Bulls Tryckeri AB står för maximalt tjugo procent av respektive leverantörs kapacitet i dagsläget. Samtidigt menar han att deras Litauiska leverantörer inte vill ha för stora kunder. Frågan är dock ganska känslig då ett närmre samarbete är tänkt att ta sin form inom den närmaste tiden. *”Risken i detta är ju att vår leverantör inte får se oss som en kund, det måste se oss som en partner”*, menar Roger Holmberg. Leverantörerna måste vara införstådda med och acceptera lägre marginaler på de arbeten de utför åt Bulls Tryckeri AB. De lägre marginalerna motiveras från företagets sida med att Bulls Tryckeri AB förlägger stora volymer hos den litauiska leverantören och till viss mån en ”säljinsats” på den svenska marknaden. Företaget ser en uppenbar risk i att de Litauiska leverantörerna inte ser denna affärsmöjlighet och stirrar sig blind på de minskande intäkterna genererade från Bulls Tryckeri AB. De är i problematik såsom denna som Roger Holmberg ser ett närmare och djupare samarbete som en bra lösning.

I frågan om kvalitetsproblem i relation till den offshoringprojektet har Roger Holmberg en bestämd uppfattning. *"Jag ser inte någon som helst risk i att vår leverantör skulle kunna leverera den kvalité som vi efterfrågar."* Jörgen Johansson är av samma uppfattning och påpekar att den litauiska leverantören använder sig av högkvalitativa tyska tryckpressar och har hela tiden uppfyllt Bulls Tryckeri AB:s högt ställda kvalitetskrav. De båda respondenterna menar även att till följd av det faktum att exempelvis prepressverksamheten fortfarande finns inom företaget behålls viktig know-how internt. Det enda område där kunskaperna snabbare kanske eroderas är på tekniksidan då företaget inte besitter egna större tryckpressar och inte närmre kommer att följa dess utveckling. Genom att fortfarande besitta viktig know-how skulle eventuella kvalitetsproblem fortfarande kunna upptäckas på ett tidigt stadium. Det är samtidigt av största vikt att hålla dessa kunskaper vid liv och ständigt uppdatera personalen, menar de båda respondenterna Holmberg och Johansson. I början av offshoringprojektet gjordes tätare kontroller av de trycksaker som producerades i Litauen för att säkerställa att kvalitén var prima. Det enda område där Bulls Tryckeri AB hade anmärkningar på det utförda jobbet var i relation till hur det färdiga materialet emballerades. Beträffande emballeringen av produkterna skilde sig svensk och litauisk praxis något, vilket snabbt åtgärdades av den litauiska leverantören.

I ett längre perspektiv är risken att hamna i ett beroende förhållande till leverantören i Litauen, en så kallad "hold-up situation", ett problem bedömer Roger Holmberg. I dagsläget, som påpekats tidigare, förs diskussioner om att ytterligare fördjupa samarbetet mellan Bulls Tryckeri AB och framförallt *Standartu Spaustuve*. Detta kan både föra med sig en rad fördelar, men samtidigt föreligger andra risker och problem. *"Det kan vara en uppenbar risk om vi går in i ett för tigt samarbetsavtal. Risken är att vi hamnar i händerna på dem, blir helt enkelt styrda på ett eller annat sätt"*, menar Roger Holmberg. Både Jörgen Johansson och Roger Holmberg ställer sig frågande till hur djupt och närgående samarbetet skall vara. Det är en fin avvägning mellan flexibilitet och de fördelar som kan genereras till följd av ett närmare samarbete, menare de båda respondenterna. *"Vi löper risken att bli begränsade i vår handlingsfrihet"*, påpekar Holmberg. För tillfället trycker moderbolaget Bulls Press AB på för att samarbetsavtalet med leverantören i Litauen skall utvecklas och ingås snarast möjligt. Roger Holmberg är av en annan uppfattning och vill hellre se att Bulls Tryckeri AB avvaktar något för att få en bättre bild av hur ett sådant samarbete bör se ut.

Utan ett nära och strikt samarbetsavtal löper Bulls Tryckeri AB risken att de litauiska leverantörerna väljer att själva kontakta svenska kunder. Roger Holmberg poängterar vikten av vad som brukligt omnämns som ett *"gentlemen's agreement"*. Denna outtalade överenskommelse betyder att i detta fall leverantören aldrig förbigår Bulls Tryckeri AB och handlar direkt med kunden i Sverige. Med tanke på de kulturella och affärsmässiga skillnaderna mellan Sverige och Litauen bedömer Roger Holmberg att Bulls Tryckeri AB inte får förbise detta faktum. För närvarande menar han att de båda parterna känner av situationen och börjar lära känna varandra bättre. *"Man kan i mångt och mycket säga att vi för tillfället skuggboxas lite grann"*, säger Holmberg. Samtidigt är Bulls Tryckeri mycket medveten om det mervärde de genererar till sina kunder i Sverige i form av kompetens, kunnande och stora erfarenheter från många års tryckeriverksamhet. Jörgen Johansson påpekar att de kulturella skillnaderna i många fall nog kan kännas lite mödosamma och besvärliga. Som exempel nämner Johansson den gamla "kommunistiska byråkratin" som i många fall lever kvar. *"Allt*



*skall stämpas och godkännas av en rad människor innan det är OK. Jag tror att det kan kännas lite överväldigande om man har lite erfarenhet av kontakter med Litauen”.*

I ett framtidsperspektiv har Holmberg och Johansson svårt att bedöma om fler risker skulle kunna uppstå. Som i många andra branscher så ställs högre och högre krav från kunder och marknaden i övrigt. Bulls Tryckeri AB är väl medvetna om detta faktum och försöker att ständigt följa utvecklingen och ställa om till de rådande trenderna. I fallet med att offshora sin produktion så ligger företaget i framkanten av branschens utveckling. *”Outsourcing [offshoring] är fortfarande något ganska ovanligt inom tryckeribranschen”*, berättar Roger Holmberg. För Bulls Tryckeri AB har projektet så här långt varit ett lyckat sådant. Förhoppningen är att det skall fortsätta och bära frukt och i en inte alltför avlägsen framtid intensifieras och fördjupas.

## 4.2 Trelleborg Protective Products

Trelleborgs Gummifabrik AB grundades 1905 av Henry Dunker. Sedan starten för etthundra år sedan har företaget utvecklats till en världsledande ingenjörskemi-koncern med huvudkontor i Trelleborg, Sverige. Trelleborg Group består idag av fem distinkta affärsområden (Automotive, Sealing Solutions, Engineered Systems, Wheel Systems och Building Systems) med total årlig omsättning på € 2,5 miljarder. Koncernen representeras av cirka 22,200 anställda i förty olik länder världen över.

Trelleborg Protective Products, som är en del av affärsdivisionen Trelleborg Engineered Systems, har sitt huvudkontor beläget i Ystad med egen produktion i Sverige, Storbritannien och på outsourcingbasis i Litauen. Företaget har som mål att vara världsledande på att tillverka skyddsprodukter för personlig användning i polymerade material. Dessa skyddsprodukter innefattar artiklar såsom kemikaliesäkra skyddsdräkter, dykardräkter för extrema miljöer, samt tält för exempelvis fältsjukhus. Verksamheten sysselsätter etthundra sextio anställda med en årlig omsättning på cirka 170 miljoner SEK. Trelleborg Protective Products marknadsför sina produkter under varumärken såsom *Trellchem*, *Viking* och *TrellTent*. Under senare hälften av 1990-talet växte en idé fram om möjligheterna att offshora delar av produktionen till länder med ett mer attraktivt lönekostnadsläge. Olika länder och regioner började undersökas och projektet var igång. Vid Trelleborg Protective Products intervjuades inköpsansvarig Tore Svensson, fabrikschef Martin Johansson, samt kvalitetsansvarig Karl-Erik Karlsson.

### 4.2.1 Bakgrund och motiv till offshoring

Idén om att offshora delar av produktionen kom mot bakgrund av den tidigare erfarenhet som Trelleborg Protective Products hade av liknande projekt. Under åren 1989-99 genomfördes ett projekt att offshora kontroll och slutmontage av skyddsmasker. Företaget valde att identifiera och kontakta ett antal potentiella kandidater i Polen. Grundliga kontroller genomfördes vid ett antal besök hos respektive leverantör. Trelleborg Protective Products valde ut ett företag och samarbetet startades med att utbilda fyra till fem polska medarbetare som sedan kunde vidarebefordra dessa kunskaper till övriga anställda hos den polska leverantören. *”Projektet fungerade alldeles utmärkt och som mest arbetade 20-25 personer i Polen med Trelleborg Protective Products produkter”*, förklarar Tore Svensson. Under mitten av 1990-talet valde Trelleborg Protective Products att lägga ner produktionen av skyddsmasker och projektet avslutades.

Med allt hårdare krav på effektivisering av produktionen tillsammans med en fokusering på att reducera företagets totala kostnader, riktades åter blickarna utomlands för att hitta en potentiell offshoringpartner i ett låglöneland. Fokus riktades mot Asien och specifikt till Sri Lanka. Ett antal resor gjordes för att kontakta och utvärdera potentiella samarbetspartners i landet. Ganska så snabbt konstaterade Trelleborg Protective Products att projektet inte skulle generera de fördelar som eftersträvades. *”Vi insåg problemen, ja de rent praktiska och logistiska. Det är 900 mil dit. I en sådan här process så uppstår det hela tiden problem”*,

förklarar Martin Johansson. Istället diskuterades alternativ som låg på ett närmre och mer geografiskt hanterligt avstånd. Genom kontakter med *Swedish Trade* och deras medarbetare i Stockholm och Litauen väcktes ett intresse för Baltikum och dess potential.

Trelleborg Protective Products var intresserade av att hitta en samarbetspartner som kunde tillverka skyddsprodukter till en kostnad som var lägre än vad som var möjligt i Sverige med motsvarande höga kvalitet. Pris och kvalitet var de centrala faktorerna, enligt Tore Svensson och Karl-Erik Karlsson. Samtidigt ville Trelleborg Protective Products *”ha en rimlig geografisk närhet för att underlätta kompetensöverföring”*, påpekar Svensson. När det gäller kvalitet med den här typen av produkter får det inte ske misstag. Därför lades det stor vikt vid geografisk närhet, vilket underlättar nära kontakt och utbyte av information och kompetens. Kvalitetskraven på exempelvis skyddsdräkter regleras av internationell och nationell standard. Produkterna testas av så kallade *Notified Bodies*. Inom EU är det *PPE (Personal Protection Equipment)* standard som efterfrågas och i USA är *NFPA (National Fire Protection Association)* direktiv som skall uppnås. Tore Svensson summerar: *”Det är lite speciellt att utveckla och marknadsföra de här produkterna. Det finns ett regelverk för vad man får släppa ut på marknaden”*.

#### **4.2.2 Tillvägagångssätt**

Den första kontakten med leverantören *Syvitis* togs genom rekommendation av *Swedish Trade* i slutet av 2001. *Syvitis* var den enda leverantören Trelleborg Protective Products kontaktade i Litauen. Det första intrycket var väldigt positivt och i princip visste man att denna leverantör var precis vad Trelleborg Protective Products hade tänkt sig, förklarar Martin Johansson. Denna kvicka initiala bedömning kunde till stor del göras mot bakgrund av den erfarenhet som Trelleborg Protective Products hade av liknade projekt. *”Det är centralt att kunna bedöma ett företags förmåga, ekonomiskt såväl som kompetensmässigt.”* Denna bedömning, enligt Trelleborg Protective Products, är inte särskilt svår. Den innefattar ett antal steg som bör gås igenom och det får ta den tid det tar. Den kvantitativa bedömningen rör till stor del leverantörens ekonomiska situation. Att lägga ner tid, pengar och resurser hos en leverantör som inte är ekonomiskt solid är en inte önskvärd situation.

Nyckeln till ett lyckat offshoringprojekt är tidigare erfarenhet av outsourcing/offshoring, enligt Tore Svensson. *”Det är en sak att få en presentation av företagsledningen, och det kan vara en helt annan att röra sig i fabriken och tala med exempelvis arbetsledare.”* Det kan vara en stor del svårbearbetad fakta som skall tas med i granskningen, men en stor del av bedömningen är erfarenhetsbaserat, en typ av magkänsla. *”Lönekostnader är inte allt. Vad som även skall belasta kalkylen är de resurser som läggs ner i Ystad i form av administration och styrning”*, förklarar Martin Johansson. När väl Trelleborg Protective Products hade bestämt sig för att offshora delar av produktionen skrevs avtalet med *Syvitis* under början av 2003. Enligt Tore Svensson kan offshoringrelationen bäst beskrivas som en typ av *contract manufacturing*, det vill säga Trelleborg Protective Products köper arbetstimmar av den litauiska leverantören. Projektet att offshora till Litauen genomgick sedan ett antal steg. I första fasen fördes produkter och kompetens över genom utbildning på plats i Litauen och i Trelleborg Protective Products fabrikslokaler i Ystad. Produktionen började i mindre skala

med provtillverkning, regelbundna och täta kvalitetskontroller, för att sedan allteftersom godkännas av Trelleborg Protective Products. Produktionen gick således från enklare produkter till mer och mer avancerade. Att det fanns en rak och ärlig dialog mellan parterna var en förutsättning för att det skulle lyckas. Idagsläget läggs ungefär lika många arbetstimmar ner i Litauen som i fabriken i Ystad. Trelleborg Protective Products noterar en stark och positiv utveckling hos leverantören *Syvitis* som har gått från noll till fullskalig produktion på tre år. Det är samtidigt viktigt att påpeka att Trelleborg Protective Products fortfarande har ansvar för inköp och logistikverksamhet till och från den litauiska leverantören, påpekar Tore Svensson.

Under den initiala perioden av offshoringprojektet var kvalitetssäkring av de producerade produkterna en aspekt som prioriterades av Trelleborg Protective Products. Ett krav gällde implementeringen av kvalitetssystemet ISO 9001. *”Vi fick ett mycket gott intryck vid första besöket, organiserat och med hög kompetens på många områden. Kvalitetssäkring med ISO 9001 genomfördes på sex månader på vår begäran”*, förklarar Karl-Erik Karlsson. Kvalitetsaspekten, med bakgrund av den typen av produkter som produceras, är som tidigare nämnts central. Leverantören visade prov på en väl fungerande organisation och en målmedvetenhet som uppskattades av Trelleborg Protective Products.

Specialbeställningar och så kallade lågvolymprodukter har Trelleborg Protective Products valt att fortsätta producera i Ystad. I dessa fall är det frågan om ordersärkostnader och initialkostnader per order som skall sättas i relation till de totala produktionskostnaderna. *”I dessa fall är det en totalkostnadssyn som avgör var produkterna skall tillverkas”*, förklarar Tore Svensson. Samtidigt väljer Trelleborg Protective Products att producera de mest komplicerade och avancerade dykardräkterna i Ystad. Detta för att bättre kunna övervaka produktionen, samt att hitta det lägsta totalkostnadsläget för sin produktion. Att producera mindre serier av de mest avancerade produkterna i Litauen hade ej varit ekonomiskt fördelaktigt, förklarar Martin Johansson.

#### **4.2.3 Problem och risker**

En viktig del i beslutsprocessen gällande offshoringprojektet var problematiken rörande produktansvar. Som bakgrund ligger den amerikanska produktansvarslagen som i många fall, vid fällande domar, kan kräva skadestånd på stora belopp. Kan det bevisas att produkter från Trelleborg Protective Products har så kallade skadebringande egenskaper kan förfarandet sluta med att företaget blir skyldigt att stå för en rad kostsamma utgifter. Utöver skadeståndskostnader inkluderas utgifter i samband med en *recall* (tillbakadragning av produkter) omkostnader såsom ersättning till kunder, ersättning med prima varor, logistikkostnader för att frakta produkter fram och tillbaka, samt spåringskostnader av problemet. Dit problemet spåras, alltså om det är huvudmannen eller underleverantören som orsakat problemet, den parten skall även stå för alla kostnader i samband med det uppmärksammade problemet. Trelleborg Protective Products har en produktansvarsförsäkring som täcker de kostnader som genereras i situationer såsom produktfel. Samtidigt har man varit noga med att se till att leverantören, i det här fallet *Syvitis* både har en produktansvarsförsäkring och en recallförsäkring med väldigt höga premier som täcker

kostnader om ansvaret för eventuella fel regrisseras från Trelleborg Protective Products till den litauiska leverantören. Ett stort fel, hos antingen Trelleborg Protective Products eller den litauiska underleverantören, utan försäkringar hade kunnat vara förödande. De två företagens relation i form av ansvarstagande vid kvalitetsproblem regleras av det övergripande samarbetsavtalet.

Det övergripande samarbetsavtalet reglerar flertalet aspekter såsom information, kompetensöverföring, produktspecifikationer, utbildning, samt behandling av konfidentiell information och företagshemligheter. Leverantören *Syvitis* får heller inte vidarebefordra dessa produkter till annan part än Trelleborg Protective Products. *”Det var en väldigt viktig bit att vi säkerställde det här i form av ett avtal. Det kan ju hända saker under resans gång”*, påpekar Tore Svensson. Avtalet löper på tre år med automatisk förlängning såvida inte ingen av parterna väljer att säga upp detsamma. Samma avtal reglerar även huruvida framtida investeringar skall finansieras, kostnader för utbildning, samt kostnader för resor.

Risk i form av att förlora viktig know-how då produktion offshoras till Litauen ser inte Trelleborg Protective Products som ett problem i det här fallet. Alla befattningar och tjänster inom utveckling och produktionsteknik finns inom organisationen i Ystad. Vad Trelleborg Protective Products har gjort är att de har delat med sig av sin know-how inom väldigt reglerade former, förklarar Tore Svensson. Allteftersom omfattningen växer och nya behov identifieras kommer samarbetet mellan parterna att revideras och ses över. Trelleborg Protective Products bedömer risken för att hamna i ett beroende förhållande till sin Litauiska leverantör som liten. Genom att behålla flera viktiga segment av produktionen inom företaget i Ystad tillsammans med att avtalet kontinuerligt ses över och automatiskt förlängs är risken för en *hold-up situation* obetydlig, menar Martin Johansson och Tore Svensson. Dessa faktorer, tillsammans med ett grundmurat förtroende mellan parterna och en ständigt öppen dialog, är ett par av anledningarna till det så framgångsrika samarbetet menar Trelleborg Protective Products. *”Öppenhet och rakheten i dialogen företagen i mellan är ju helt fantastisk”*, förklarar Tore Svensson. Skulle problem uppstå i form av kvalitetsproblem, kapacitetsbrister eller dylikt kommer dessa problem att lösas genom diskussioner och handling, påpekar Trelleborg Protective Products.

Strategiska och operationella risker i förhållande till ett offshoringprojekt är något som bedöms initialt när olika leverantörer synas och utvärderas, menar Tore Svensson. Således är det av största vikt att varje leverantör och projekt utvärderas på ett korrekt sätt. Som påpekats tidigare innefattar en gedigen utvärdering en komplett genomgång av leverantörens ekonomiska situation, kompetens och kunnande. Denna genomgång genomfördes till punkt och pricka enligt Trelleborg Protective Products. Nyckeln till en framgångsrik offshoringrelation menar Trelleborg Protective Products är erfarenheter av liknande projekt. *”Vi har haft stor nytta av de tidigare erfarenheter vi har haft från att outsourca olika verksamheter”*, summerar Tore Svensson. I många misslyckade fall av offshoring tror Trelleborg Protective Products att de flesta företag har mer eller mindre hastat in i olika projekt utan erfarenhet och kunskap om offshoring.

## Analys

---

*I detta kapitel presenteras en analys av insamlad empiriska data. Inledningsvis ämnar vi undersöka de två fallföretagens förhållande till risk i sina respektive offshoringrelationer, med bakgrund till aktuell vetenskaplig forskning inom området, för att på så vis analysera vilka kopplingar som förekommer samt eventuella avvikelser.*

---

### **5.1 Bulls Tryckeri AB**

Bulls Tryckeri AB:s utkontraktering av sin tryckeriverksamhet uppvisar vissa inslag som medför att den kan betecknas som en taktiskt outsourcing. Taktisk outsourcing karaktäriseras av ett företags primära fokusering på att reducera sina kostnader relaterade till den utförda aktiviteten. Hos Bulls Tryckeri AB framkom flera motiv till offshoringen varav kostnadseffektivisering uttryckligen angavs som det främsta motivet. Denna beteckning är dock inte helt problemfri, då de aktiviteter som oftast outsourcas utgörs av funktioner som är avlägsna från företagets kärnkompetens. Därmed kan företagets agerande tolkas som att de för tillfället är engagerade i att omdefiniera vari företagets framtida kärnverksamhet kommer att bestå och hur tryckeriverksamheten förhåller sig till detta.

Bulls Tryckeri AB förestående tecknande av ett samarbetsavtal med en av de litauiska leverantörerna skulle kunna tolkas som en gradvis övergång till en strategisk outsourcing. Strategisk outsourcing förutsätter ett djupare samarbete med leverantören där denne får större insyn i huvudmannens funktioner och processer. Roger Holmberg betonar vikten av att leverantören behöver förändra sin uppfattning om Bulls Tryckeri AB som en kund och istället se dem mer som en partner, vilket tyder på att det finns en ambition att förändra den nuvarande relationen.

#### **5.1.1 Motiv till outsourcing/offshoring**

Behovet av kostnadsbesparingar framhävs ofta som det primära motivet till offshoring, vilket även överensstämmer med Bulls Tryckeri AB. Företaget stod inför en situation där stora investeringar skulle komma att krävas för att säkerställa framtida drift av en i dagsläget lågavkastande verksamhet. Valet att utkontraktera tryckeriverksamheten till de två litauiska tryckerierna *Standartu Spaustuve* och *Spauda Spaustuve*, samtidigt som företaget parallellt använder sig av lokala tryckerier för mindre volymer kan således ses som ett uttryck för kostnadseffektivisering.

Den främsta anledningen till att de litauiska leverantörerna kan erbjuda en lägre kostnad, står troligtvis att finna i deras lönekostnader som Roger Holmberg bedömer vara betydligt lägre. Här kan man dock reflektera över Hendrys (se 3.2.2.1) invändning vad problem förknippade med att fastställa och kvantifiera kostnadseffektiviseringar. Övergången till offshoring av produktionen medför förvisso ett lägre styckpris som förhållandevis lätt kan jämföras med den tidigare produktionskostnaden under egen tillverkning, men samtidigt kan exempelvis de

inledande leveransproblemen med icke helt kompatibla förpackningar ses som en indikation på svårigheten att fastställa totalkostnaden för offshoringen. Då samarbetet med dessa två tryckerier fortfarande befinner sig i ett tidigt stadium, kan det tänkas att andra oväntade framtida problem kan uppstå som resulterar i merkostnader. I företagets leverantörskriterier utgör pris ett prioriterat kriterium, men man skulle kanske fördelaktigt kunna omformulera det till att inkludera ett mer helhetsbaserat kostnadstänkande som beaktar ovanstående kostnadsaspekter. Dessa kan förvisso vara svåra att kvantifiera, men en ökad grad av medvetenhet kring dessa kostnader torde vara fördelaktigt ur ett mer omfattande kostnadsperspektiv. Ytterligare en förklaring till att offshoringen medför en lägre kostnad, utöver den lägre lönenivån, är kopplat till de stordriftsfördelar som de litauiska leverantörerna besitter. Denne har en större kapacitet än Bulls Tryckeri AB:s avvecklade anläggning, vilket i förlängningen torde möjliggöra ett lägre styckpris. Dessutom återstår det att se hur det framtida samarbetsavtalet utformas och i vilken utsträckning man lyckas förhandla till sig några rabatter för det säljarbete man utför. Sammanfattningsvis kan det konstateras att offshoringen av tryckeriverksamheten till Litauen erbjuder stora möjligheter till kostnadsbesparingar, främst till följd av leverantörernas kostnadsbild, men samtidigt bör man vara medveten om de ovan berörda problemen som kan komma att begränsa den totala kostnadsbesparingen.

Roger Holmberg framhåller att frånvaron av en egen produktionsapparat skapar en handlingsfrihet där man snabbt kan växla från en leverantör till en annan. Därmed bygger argumentet för en ökad flexibilitet på antagandet att det finns en stor tillgång till konkurrerande leverantörer samt att *switching-costs* är relativt låga. Huruvida de faktiska förhållandena på marknaden överensstämmer med denna bild är svårt att avgöra, men Bulls Tryckeri AB bedömer att tillgången på alternativa leverantörer är relativt stor. Dock får man anta att någon form av transaktionskostnader är förknippade med ett byte av leverantör.

En ambition att fokusera på kärnkompetenser uttrycks inte klart och tydligt som ett bakomliggande motiv av någon av de två representanterna för Bulls Tryckeri AB. Företagets agerande kan dock tolkas följa detta tänkande, då valet att avstå från investeringar i tryckeriverksamheten erbjuder möjligheter att rikta frigjorda resurser till service och produktutveckling. Frånvaron av en egen produktion ställer stora krav på att företaget lyckas med sin produktutveckling och med arbetet att skapa mervärde till sina kunder. Här kan således frigörandet av resurser skapa förutsättningar för att fokusera på mer högavkastande områden. Flertalet forskare noterar att företag ofta väljer att offshora aktiviteter delvis med avsikten att få tillgång till extern kompetens, och dels för att därmed kunna reducera utvecklingskostnader. Inget tyder dock på att detta har varit en betydande faktor i Bulls Tryckeri AB:s beslut att offshora sin produktion. Kunskapen om tryckeriverksamhet finns redan tillgänglig inom organisationen och därmed anser man att man kan ha förhållandevis bra koll på leverantörerna och deras tillgång till maskiner och utrustning. I ett längre tidsperspektiv kan detta motiv få en större relevans, då företaget riskerar att tappa en del av denna kunskap i takt med att teknologin utvecklas och därmed blir det av stort intresse hur relationen med de litauiska leverantörerna utformas. En minskad kunskap om den teknologiska utvecklingen inom branschen kan då i viss utsträckning kompenseras och motverkas genom ett närmre samarbete med leverantörerna. Roger Holmberg bedömer

förvisso att tryckeribranschen är en mogen bransch och att den tekniska utvecklingen följaktligen inte är så betydande, vilket kan minska betydelsen av extern kompetens.

Inför Bulls Tryckeri AB:s offshoringprojekt utarbetades kalkyler för vilka konsekvenser som avvecklingen av den egna verksamheten förväntades medföra. Däremot förekom inte kvantitativ bedömning, som behandlade risker och hot förknippade med offshoringen, i samma utsträckning. Planeringsarbetet och utvärderingen av leverantörerna är inte så väl dokumenterat, och riskanalysen tycks därmed ej vara så formaliserad som den föreskrivs i den vetenskapliga litteraturen (jämför, Aubert, Patry & Rivard). Dock framkom det efter samtal med båda respondenterna att en relativt stor grad av riskmedvetenhet fanns inom organisationen, vilket gav sig uttryck i mer kvalitativa bedömningar. Bulls Tryckeri AB genomförde en relativt omfattande leverantörsbedömning av de potentiella samarbetspartners som identifierades på den litauiska marknaden. Då kostnadseffektivisering utgjorde det främsta motivet till offshoringen, fick följaktligen färdigheter såsom *Domain Expertise*, *Business Management* och *Sourcing* extra stor betydelse vid utvärderingen.

### 5.1.2 Strategisk risk

Risken för att en leverantör kommer att underprestera begränsas väsentligen av det faktum att man parallellt använder sig av två leverantörer i Litauen samt att företaget har tillgång till lokala leverantörer i sitt närområde som kan användas som ytterligare en måttstock. Av stor betydelse ur riskhänsyn är dessutom den kunskap och erfarenhet man har inom organisationen från den egna produktionen. Detta underlättar processen kring att finna en lämplig leverantör, då företaget har bättre förutsättningar att utvärdera dennes verksamhet. Dock kvarstår en viss risk för opportunistiskt beteende i relationen och övervakning av leverantören försvåras något av både det geografiska och kulturella avståndet. Dessutom kan företagets avsaknad av erfarenhet och rutin från att förhandla och teckna liknande avtal utgöra ytterligare en riskfaktor.

Med bakgrund av den tillverkade produktens natur, torde inte risken för illegal vidareförsäljning av dessa utgöra en stor risk. Möjligheterna för de litauiska leverantörerna att vända sig till en tredje part för att kapitalisera på dessa tryckprodukter är troligtvis begränsad. Därmed är risken för *poaching* i denna bemärkelse relativt låg. Dock föreligger viss risk att leverantörerna i framtiden kan komma att kontakta slutkunden utan Bulls Tryckeri AB:s medverkan och vetskap. Denna utveckling motverkas av det faktum att företaget fortfarande tillför ett mervärde genom den egna produktutvecklingen och dess service. Roger Holmberg medger att företagets kunder blivit alltmer krävande, varför denna risk inte bör negligeras. Vidare noterar Holmberg att i Sverige gäller allt som oftast ett så kallat "*gentlemen's agreement*", där leverantören i princip aldrig går förbi kunden. Huruvida den litauiska affärskulturen är uppbyggd på samma moraliska och etiska grunder är svårt att veta med säkerhet och blir således betydelsefullt för Bulls Tryckeri AB:s relation med sina litauiska leverantörer.



Risken för att hamna i en beroendesituation är något som Bulls Tryckeri AB är ytterst medvetna om och för tillfället är sysselsatta med att finna en lösning på hur man bäst ska hantera. Man bedömer att det finns en uppenbar risk i att teckna ett för nära samarbetsavtal, då detta kan resultera i begränsad handlingsfrihet och ökat beroende av en leverantör. Förekomsten av risk i form av ökat beroende är en av de mest frekventa riskerna som behandlats i den vetenskapliga litteraturen och Bulls tryckeri AB:s risksituation är i stor utsträckning med överensstämmande med denna. Risken för en så kallad *hold-up situation*, där leverantören bryter det gällande kontraktet med en påföljande prisökning, är störst i situationer där det finns en begränsad tillgång på alternativa leverantörer. För Bulls Tryckeri AB:s synes detta inte vara fallet, varför risken för en *hold-up situation* inte torde vara övervägande. Ett närmare samarbete skulle dock kunna ändra dessa förutsättningar på längre sikt, och därför kommer denna risks omfattning till stor del bero på hur det förekommande samarbetsavtalet utformas.

Likväl som Bulls Tryckeri AB upplever risken för ett beroendeförhållande till *Standartu Spaustuve*, kan det omvända förhållandet, där leverantören räds en för stor avhängighet av Bulls Tryckeri AB, råda. Förvisso bedöms inte det svenska företaget i dagsläget utgöra lejonparten av *Standartu Spaustuve's* kundstock, men troligtvis förekommer även här liknande tankegångar kring beroende och därmed är företeelsen aningen mer komplex än vid första anblick. Dock tar denna studie sin utgångspunkt i huvudmannens perspektiv, varför vi inte kommer att utveckla den litauiska leverantörens risksituation, utan endast konstatera att risken för en hold-up situation är relativt låg för Bulls Tryckeri AB.

### 5.1.3 Operationell risk

Företag som offshorar aktiviteter med kostnadseffektivisering som främsta motiv, löper en större risk att underskatta dolda kostnader. I Bulls fall synes dolda kostnader än så länge i offshoringrelationen inte utgöra något större problem. Inkörningsproblem förekom visserligen med förpackningar och distribution, men detta förutsågs till viss del och med hjälp av vissa försiktighetsåtgärder, leverans via Bulls, kunde dessa kostnader minimeras. Kostnader för att identifiera en leverantör är en annan vanligt förekommande kostnadspost som Bulls Tryckeri AB lyckades reducera till följd av marknadskännedom och lokal närvaro i Litauen. Huruvida ytterligare dolda kostnader kommer att uppstå i framtiden är svårt att avgöra, men hitintills synes det inte ha utgjort någon större riskfaktor.

Risken för att Bulls Tryckeri AB:s offshoringprojekt ska resultera i att viktig kunskap om tryckeriverksamheten går förlorad är relativt begränsad, då företaget fortfarande själva förfogar över produktutveckling och prepressverksamhet. Dock kan det förändras på längre sikt, då det kan vara svårt att förutse den framtida teknologiska utvecklingen inom branschen. I linje med denna argumentation menar, exempelvis Alexander & Young, att mer öppna organisationer lättare kan anpassa sig till en föränderlig marknad jämfört med mer integrerade organisationer, vilket därmed talar till Bulls Tryckeri AB:s fördel.

Till följd av utkontraktering riskerar Bulls Tryckeri AB att förlora så kallade *cross-functional skills*, då antalet kontaktytor mellan olika verksamhetsgrenar minskar. En sådan utveckling kan motverkas genom att företaget utvecklar djupare relationer till sin leverantör, och på så vis möjliggör en utveckling av liknande kontaktytor. Därmed kan Bulls Tryckeri AB motverka risken för minskad know-how inom organisationen genom att utveckla sina relationer till de litauiska leverantörerna. Ur ett lärandeperspektiv vore det följaktligen fördelaktigt att begränsa antalet leverantörer och fokusera på ett närmre samarbete med ett fåtal av dessa, vilket man även har för avsikt att göra. Denna riskfaktor kan uppstå som en konsekvens av minskad know-how hos huvudmannen, men beror i större utsträckning på leverantörens förmåga att anpassa sin tjänst. Då tillgången till extern kompetens inte var ett av de främsta motiven till offshoringen samtidigt som leverantören bedöms ha tillgång till fullgod teknik och maskiner torde förekomsten av denna riskfaktor vara begränsad. Det finns inte någon garanti för att en leverantör kommer att hålla sig uppdaterad med den senaste teknologin. Huruvida detta i sin tur medför en ökad risk beror till stor del på hur samarbetsavtalet kommer att utformas. Man skulle kunna tänka sig att storleken på investeringar i viss utsträckning kan regleras i ett mer omfattande kontrakt om Bulls Tryckeri AB har för avsikt att skapa en mer långsiktig relation med en av leverantörerna.

#### 5.1.4 Riskbehandling

I Bulls Tryckeri AB:s fall kan det vara svårt att se någon tydlig gräns mellan riskanalys och riskbehandling, vilket dock inte behöver utgöra något problem då vi främst är intresserade av att studera den allmänna riskmedvetenheten i förhållande till offshoringrelationen inom organisationen. Frånvaron av en formell och systematiserad risk managementprocess innebär inte en fullständig frånvaro av riskanalys och riskbehandling, då vi funnit uttryck för båda processerna i företagets ord och handling.

Då vi tidigare fastslagit att *shirking* inte torde utgöra en betydande riskfaktor för Bulls Tryckeri AB blir arbetet med att utforma incitament för leverantörerna av underordnad betydelse i inledningsfasen. För att undvika att leverantörerna i framtiden kommer att kringgå Bulls Tryckeri AB och direkt göra affärer med slutkunden kan dock någon typ av incitamentsprogram minska risken för ett sådant opportunistiskt beteende. Samtidigt som leverantören kompenseras för en förbättrad prestation är det även viktigt att Bulls Tryckeri AB kan dra fördel av samarbetet med någon form av rabatter för deras säljinsats. Dessa frågor berörande en mer omfattande målkongruens bland de båda parterna kan lämpligtvis omsättas i praktiken genom att dessa mål inkluderas i det kommande samarbetsavtalet. Som en följd av detta kommer troligtvis Bulls övervakningskostnader för projektet att minska.

Bulls Tryckeri AB:s uppdelning av tryckeriproduktionen på flera leverantörer kan ses som ett tydligt exempel av *horizontal chunkification*, som medför en minskad risk både för *shirking* och *opportunistic renegotiation*. Utöver de två litauiska tryckerierna använder sig även Bulls Tryckeri AB av flera tryckerier i sitt närområde, vilket erbjuder stora möjligheter till jämförelser mellan leverantörer. Som en konsekvens av detta minskar således beroendet av en enskild leverantör, vilket får ställas mot den ökade kostnaden för koordinering och övervakning som användandet av flera leverantörer medför. Valet av antalet leverantörer är

kopplat till målsättningen med offshoringen, där företag som främst eftersträvar kostnadseffektivisering tenderar att förverkliga detta genom så kallad *multiple sourcing* (läs 3.4.3.3). Denna strategi synes företaget ha tillämpat för att realisera sina kostnadseffektiviseringar. Det förestående samarbetsavtalet med en av de litauiska leverantörerna skulle dock kunna innebära ett avsteg från denna strategi, där man övergår till ett färre antal leverantörer för att satsa på en utveckling av mer långsiktiga strategiska relationer.

Bulls Tryckeri AB:s agerande uppvisar liknelser med en *spacklingstrategi*, vilken tar fasta på avvägningen mellan de lägre produktionskostnader som offshoring erbjuder och den snabbhet och flexibilitet som egen produktion medför, genom att kombinera de båda. Då Bulls inte längre har egen tillverkning kan man inte tala om någon egentlig *spacklingstrategi*, men ovanstående avvägningsproblematik återfinns i valet mellan att förlägga order hos de lokala leverantörerna eller hos de litauiska. Följaktligen placeras endast order som uppnår tillräcklig volym till de litauiska leverantörerna, medan mindre volymer och specialbeställningar läggs ut på lokala leverantörer. Frånvaron av egen produktion ökar visserligen den strategiska risken något, men kan även tänkas möjliggöra större kostnadsbesparingar än i fallet med en faktisk *spacklingstrategi*.

## **5.2 Trelleborg Protective Products**

Trelleborg Protective Products upplägg för att strukturera sitt samarbete med den litauiska leverantören, *contract manufacturing*, kan beskrivas som en taktisk outsourcing. Taktisk outsourcing karakteriseras av ett företags primära fokusering på att minska sina kostnader i relation till den utförda aktiviteten, vilket Trelleborg Protective Products arbetstidsbaserade kontrakt kan ses som ett uttryck för. Det grundläggande motivet står att finna i kostnadseffektivisering, vilket möjliggörs genom att utnyttja den avsevärt lägre lönenivån som leverantören kan erbjuda. En kortsiktig fokusering på att taktiskt reducera ett företags kostnader kan resultera i ett antal negativa strategiska konsekvenser såsom minskad lönsamhet och sjunkande kvalitet på den utkontrakterade funktionen (jämför, Hendry). En sådan ogynnsam utveckling tycks dock inte stå att finna hos Trelleborg Protective Products, vilket troligtvis till viss del kan förklaras med ett mer långsiktigt förhållningssätt i relationen med leverantören.

Trots att kontraktet är baserat på arbetstid och Trelleborg Protective Products fortfarande ombesörjer inköp och logistik finns det indikationer på en övergång till en mer strategisk outsourcing. Strategisk outsourcing syftar till ett djupare samarbete där leverantören arbetar i närheten av huvudmannens kärnkompetens. Detta överstämmer till viss del med Trelleborg Protective Products outsourcing, där leverantören genom successiv kunskapsöverföring utför liknande produktion som den i Ystad. Vidare så har de båda parterna en mycket nära dialog, där leverantören till viss del fungerar nära nog som ett företag inom Trelleborgkoncernen.

### **5.2.1 Motiv till outsourcing/offshoring**

Den främsta anledningen bakom Trelleborg Protective Products beslut att offshora tillverkning till leverantören i Litauen tycks stå att finna i en ambition att reducera tillverkningskostnader, vilket överensstämmer med aktuell vetenskaplig forskning inom området. Möjligheten till att minska tillverkningskostnaderna kan i enlighet med Duttas & Roys studier i stor utsträckning tillskrivas lägre lönekostnader som andra geografiska områden erbjuder. Den Litauiske leverantörens lönekostnader motsvarar ungefär tio procent av företagets lönekostnader för tillverkning vid anläggningen i Ystad, vilket således kan förklara en stor del av kostnadsreduceringen. Kontraktet med leverantören är baserat på basis av antal arbetade timmar som faktureras till ett fastställt timpris med utgångspunkt från genomförda tidsstudier. Dock frångår man inom Trelleborg Protective Products till viss del en ensidig fokusering på lönekostnader, då dessa kalkyler tar hänsyn till både upplärningstid, såväl som inkluderar kostnader för administration och support.

Utöver den lägre lönenivån hos leverantören kan de lägre tillverkningskostnaderna eventuellt möjliggöras genom att denna åtnjuter vissa stordriftsfördelar inom sin produktion. Trelleborg Protective Products ser sig förvisso själva som en viktig kund, men utgör uppskattningsvis endast 25-30 % av leverantörens kapacitet, och därmed torde denna kunna dra nytta av detta i den övriga verksamheten. Dock besitter Trelleborg Protective Products det övergripande ansvaret för logistik, varför dessa stordriftsfördelar troligtvis inte kan realiseras fullt ut.

Vidare kan det tänkas att vissa kostnadsfördelar kan härledas till en snabbt stigande erfarenhetskurva, då leverantören under en väldigt kort tidsperiod successivt utökat sin volym till en omfattning motsvarande den vid anläggningen i Ystad.

Huruvida en strävan efter fokusering på kärnkompetens förekommit hos Trelleborg Protective Products och huruvida detta påverkat beslutet att utkontraktera delar av produktionen är svårt att tolka, då företaget till skillnad från vad aktuell forskning förespråkar har offshorat aktiviteter nära dess kärnkompetens. Samtidigt förblir dock liknande tillverkning och produktutveckling inom organisationen i Sverige, varför man inte tappar denna kunskap. Med bakgrund i att produktion förblir i Sverige samt att Trelleborg Protective Products ombesörjer inköp och logistik, är det således tveksamt huruvida någon fokusering verkligen förekommer. Fördelarna med en fokusering ligger i att en utveckling av kärnkompetenser kan fungera som en barriär mot konkurrerande företags försök till inbrytning inom företagets affärsområde. Trelleborg Protective Products har efter offshoringen utökat sin volym samt tagit marknadsandelar, vilket skulle kunna tyda på att kärnkompetensutveckling, där man bland annat kan konstatera *spin-off effekter* inom tältsidan. Mer troligt är dock att en del av förklaringen till denna framgång står att finna i en lägre kostnad för tillverkning av produkter med motsvarande kvalitetsnivå.

Med hänsyn till de specifika förutsättningar, som råder i den bransch som Trelleborg Protective Products är verksam inom, fick riskanalysen en framskjutande roll i det förberedande arbetet inför offshoringen. Kvalitetsrelaterade aspekter blir här ytterst centrala då inga avkall på kvalitet tillåts vid tillverkning av personlig skyddsutrustning, och följaktligen blev eventuella kvalitetsproblem den risk som främst analyserades. Riskbedömningen uppvisar inslag av dels kvantitativ natur, i form av en omfattande företagsvärdering, och dels av mer kvalitativ natur i form av en erfarenhetsbaserad intuitiv bedömning. Syftet med risk management att begränsa skador och förluster till antal och omfattning, vilket resulterar i en avvägning mellan kostnader för skador och kostnader för skydd mot dessa. I Trelleborg Protective Products fall uppgår eventuella kostnader för skador till stora belopp, då det innefattar spårning, återkallelse och ersättning av en produkt. Av denna anledning hanteras stora delar av den risk som verksamheten är utsatt för genom ett omfattande försäkringssystem.

Trelleborg Protective Products leverantörsbedömning följde fastslagna rutiner som uppkommit till följd av en tidigare erfarenhet av liknande urvalsprocesser. Med bakgrund till målsättningen att realisera kostnadseffektiviseringar fick färdigheterna *Domain Expertise* och *Business Management* extra stor betydelse vid leverantörsbedömningen. Leverantörens ekonomiska förutsättningar granskades noggrant och därefter restes krav på tecknandet av omfattande försäkringssystem. Dessutom granskades leverantörens färdigheter kring utbildning och kvalitetstänkande, så kallad *Behavior Management*. Leverantörens förmåga att uppbära och ombesörja inköp och logistik utvärderades ej, då Trelleborg Protective Products valde att behålla dessa funktioner i egen regi.

## 5.2.2 Strategisk risk

För Trelleborg Protective Products förekommer en uppenbar risk för *shirking*, det vill säga att leverantören underpresterar i genomförandet av sin tjänst samtidigt som denne kräver full ersättning, då kontraktet med leverantören är baserat på antalet arbetade timmar. Avsiktligt underpresterande kan därmed förekomma från leverantörens sida, då dennes incitament för att uppnå ett gott resultat inte är lika starka som Trelleborg Protective Products, samtidigt som en viss brist på information och kontroll kan göra sådant beteende svårt att upptäcka. Risken för *shirking* modereras dock av det faktum att timpriset är baserat på omfattande tidsstudier samt att det revideras kontinuerligt. Även om hänsyn ges vid tillverkning av mera komplexa produkter, då en viss upplärningstid medges, innehar Trelleborg Protective Products fortfarande tillverkning av samma produkter anläggningen i Ystad. Därmed utgör den egna produktionen en god grund för jämförelser och kalibrering av verksamheten. Trelleborg Protective Products erfarenhet från de offshorade aktiviteterna, och det faktum att man fortfarande besitter liknande produktion i egen regi, är en viktig faktor som ytterligare reducerar risken för *shirking*. Tillgången till sådan kunskap och erfarenhet ökar väsentligt sannolikheten för att lyckosamt framförhandlande av ett kontrakt och stärker möjligheterna för övervakning av leverantören, då företaget lättare kan utvärdera tjänstens kvalitet och relaterade kostnader.

Risken för att Trelleborg Protective Products kommer att ta skada till följd av opportunistiskt beteende från leverantörens sida i form av underpresterande minskar ytterligare något på grund av företagets gedigna erfarenhet av offshoringrelationer. Trelleborg Protective Products har bland annat tidigare haft viss produktion förlagd till Polen, med goda resultat, samt undersökt möjligheterna till samarbete med en leverantör i Sri Lanka. Därmed har företaget goda kunskaper och inarbetade rutiner för identifiering och utvärdering av leverantörer. Vidare har Trelleborg Protective Products fastställda rutiner för hur kunskapsöverföring på bästa sätt ska struktureras och kontrolleras. Denna erfarenhet torde minska sannolikheten för att underskattning av kostnader relaterade till offshoring och förekomsten av opportunistiskt beteende från leverantörens sida.

Med hänsyn till de omfattande kraven inom tillverkning och marknadsföring av personlig skyddsutrustning torde risken för att den litauiske leverantören i framtiden skulle starta egen försäljning av samma produkter vara relativt låg. Ett sådant agerande från leverantörens sida skulle således bli svårt att behålla oupptäckt. Denna typ av strategisk risk, så kallad *poaching*, kan dock även ta sig andra uttryck, såsom att leverantören exempelvis säljer vidare konfidentiell information till konkurrenter. Båda dessa risker är Trelleborg Protective Products medvetna om och de regleras med hjälp av avtal som specificerar hur kompetensöverföring och information ska behandlas i relationen. Där finns även klausuler som förbjuder varje typ av vidareförsäljning. Trots ingåendet av dessa avtal finns det dock ingen garanti för att leverantören kommer att avstå från ett sådant opportunistiskt agerande, och således kommer alltid en viss risk för *poaching* förekomma.

Risken för att leverantören kan komma att illegalt använda information och begagna sig åt vidareförsäljning av Trelleborg Protective Products produkter minskar även till följd av det valda upplägget för offshoringen. Genom att Trelleborg Protective Products valt att arbeta med en contract manufacturer och samtidigt själva behåller inköp och distribution kan eventuellt risken för en parallelltillverkning reduceras ytterligare något. Detta agerande är förenligt med Tafti's och Barthelemy & Geyer's forskning som visar på att så kallad fullständig outsourcing ofta är förknippat med övervakningsproblem, vilka blir av större omfattning när leverantören är belägen i ett främmande land. Förvisso motiverades behovet av en geografisk närhet främst med tanke på ett underlättande av kompetensöverföring till leverantören, men kontrollaspekten utgjorde nog troligtvis ytterligare ett underliggande motiv.

Trelleborg Protective Products beroendeförhållande till den litauiske leverantören är relativt svagt. Förvisso är det svårt att bedöma tillgången på alternativa leverantörer och storleken på *switching-costs* som en övergång till en ny leverantör medför. Det faktum att man fortfarande besitter tillverkning i Ystad reducerar dock avhängigheten av leverantören. Denna anläggning skulle troligtvis på kort tid kunna expandera sin verksamhet, då den nyligen varit föremål för rationaliseringar och uppsägningar. Dessutom finns det även kunskap om tillverkning av skyddsdräkter vid anläggningen i Hull, som under en kort tid producerade dessa innan tillverkningen lades ut på leverantören i Litauen. Därmed har Trelleborg Protective Products en viss beredskap, vilket minskar risken för att en *hold-up situation* ska uppstå. Vidare så tycks samarbetet kännetecknas av en öppen och rak dialog, där exempelvis prissättningen diskuteras och revideras kontinuerligt.

### 5.2.3 Operationell risk

Företag som offshorat verksamhet med kostnadseffektivisering som främsta motiv löper en större risk att underskatta kostnader relaterade till offshoring, vilket i förlängningen ger upphov till dolda kostnader. Förvisso tycks kostnadseffektivisering ha utgjort det grundläggande motivet för Trelleborg Protective Products, men företagets agerande tyder på en stor grad av medvetenhet om kostnader förknippade med offshoring, vilket kan vara ett resultat av den omfattande erfarenhet man ackumulerat inom organisationen. Detta tar sig uttryck ibland annat i tillämpningen av rutiner för hur potentiella samarbetspartners utvärderas och hur samarbetet struktureras. Vidare så kan den initiala upplärningstiden, där man implicit räknar med uppkomsten av vissa extra kostnader, ses som ett exempel på denna medvetenhet. Därmed minimeras risken för att dessa dolda kostnader kommer att uppväga den på förhand kalkylerade kostnadsbesparingen. Dessutom medför kvarhållandet av en egen produktion att företaget är bättre förberett för ett eventuellt återförande av de offshorade aktiviteterna efter kontraktets upphörande, alternativt överföring till en ny leverantör. Slutligen resulterar den geografiska närheten att kostnaderna för övervakning och management av leverantören kan begränsas.

Till följd av att Trelleborg Protective Products fortfarande besitter både tillverkning och produktutveckling, torde risken för en minskad kunskap inom organisationen vara begränsad. Därmed borgar troligen den selektiva offshoringen för att företaget inte förlorar kritiska aktiviteter som påverkar möjligheterna till framtida utveckling och stärkande av det egna företagets konkurrensförmåga. Problematiken kring en oförmåga att identifiera kärnkompetensen inom organisationen, och de drastiska konsekvenser ett misslyckande därav kan resultera i, blir av mindre betydelse för Trelleborg Protective Products då delar av samtliga aktiviteter återfinns inom organisationen. Därmed riskerar man inte i samma utsträckning att oavsiktligt offshora sin kärnkompetens. I Trelleborg Protective Products ligger fokus på hur denna kunskap ska kommuniceras till leverantören på bästa sätt för ett utvecklande av dennes verksamhet och slutprodukten.

En av de främsta riskfaktorerna som är förknippade med offshoring utgörs av leverantörens oförmåga att upprätthålla en godtagbar kvalitet på den utkontrakterade aktiviteten. Iakttagelsen baseras på premissen att ett centralt motiv till offshoringen står att finna i en ambition hos huvudmannen att ta del av kunskap hos specialiserade leverantörer. När dessa förhoppningar inte infrias blir det svårt att realisera de förväntade kostnadsbesparingarna. Denna bild stämmer inte helt in på Trelleborg Protective Products, där situationen snarare är den omvända och kunskapsöverföringen strömmar från huvudmannen till leverantören. Visserligen fanns redan en viss kunskap inom behandling av plastmaterial hos leverantören, men Trelleborg Protective Products tillförde ytterligare komplimenterande kunskap, nödvändig för tillverkningen av skyddsutrustning. Med bakgrund till produktens natur utgjorde kompetens ett grundläggande kriterium vid valet av leverantör. Kvalitetsnivå säkerställdes sedermera med hjälp av utbildning vid anläggningen i Ystad, samtidigt som en implementering av ett kvalitetssystem var ett krav. Därefter tilldelades leverantören enklare tillverkning och i takt med att kunskapsöverföring tilltog erhöll leverantören även mer avancerad tillverkning. Således har inte försämrad kvalitet på Trelleborg Protective Products produkter kunnat noteras.

#### **5.2.4 Riskbehandling**

Av föregående genomgång av riskfaktorer framgår det att det varken finns några strategiska eller operationella risker som utgör ett direkt hot mot Trelleborg Protective Products verksamhet. Detta kan dock delvis ses som ett resultat av väl genomförd riskanalys, varför det kan vara svårt att särskilja riskanalys och riskbehandling och placera dem i en efterföljande tidsordning. Det viktiga är att vi kan konstatera en stor grad av riskmedvetenhet hos Trelleborg Protective Products, vilket här ytterligare kommer att belysas genom en analys av vidtagna åtgärder.

Som en konsekvens av ett kontrakt baserat på arbetstid förekommer viss risk för underpresterande från leverantörens sida. För att komma till rätta med denna problematik föreslår Aron, Clemons & Reddi att företag bör försöka utarbeta incitament som på ett bättre sätt kopplar samman intressen och målsättningar hos de båda parterna. Tecken på att detta förekommer hos Trelleborg Protective Products kan synas, då man beträffande prissättning har en öppen dialog där priser kontinuerligt diskuteras och revideras. Eventuellt skulle den



upplärningstid som för vissa produkter medges medvetet kunna utnyttjas av leverantören för att förlänga denna tidsperiod. Ytterligare ett uttryck för *shirking* kan utgöras av medveten underinvestering i personal och maskiner, vilket Trelleborg Protective Products har skyddat sig emot med hjälp av avtal som specificerar hur investeringar ska komma till.

Trelleborg Protective Products val att behålla sin anläggning i Ystad för produktion av specialbeställningar och lågvolumprodukter, medan leverantören i Litauen svarar för tillverkning av produkter av volymkaraktär. Detta ses som ett tydligt exempel på en *spacklingstrategi*. Genom att tillämpa detta förfarande kan Trelleborg Protective Products på ett nära nog optimalt sätt utnyttja de olika tillverkningsanläggningarna för att balansera mellan behoven för snabbhet och lägre produktionskostnader. Dessutom så medför implementeringen av denna strategi att både de strategiska och operationella riskerna till stor del reduceras. Den förstnämnda riskfaktorn minskas genom att Trelleborg Protective Products har en bättre kunskap om de offshorade aktiviteterna, vilket underlättar en löpande utvärdering och kalibrering av aktiviteten. Även risken för att hamna i ett beroendeförhållande torde minska då beslutet att utkontraktera inte längre i samma utsträckning blir oåterkalleligt och förenat med risk för en hold-up situation. Vidare så kan den operationella risken reduceras genom att Trelleborg Protective Products bibehåller kärnkompetensen inom den egna organisationen, vilket därmed även ökar medvetenheten om kostnader förknippade med offshoringen.

Utöver lägre tillverkningskostnader utgjorde kompetens och möjligheter till att upprätthålla en viss kvalitetsnivå ett centralt kriterium vid valet av leverantör. Trelleborg Protective Products har säkerställt kvaliteten på produkterna genom dels att ställa krav på införandet av ett kvalitetssystem hos leverantören och dels genom ett omfattande försäkringssystem, som minimerar kostnaderna för båda parter vid eventuella produktfel. Risken för störningar i verksamheten minskar också som följd av att Trelleborg Protective Products hanterar samtliga inköps- och distributionsrelaterade aktiviteter, vilket i förlängningen även kan reducera risken för *poaching* från leverantörens sida.

## Slutsatser och diskussion

---

I detta avslutande kapitel ämnar vi besvara de forskningsfrågor som presenterades i det inledande kapitlet. Därutöver presenteras jämförelser mellan de två fallföretagen för att på så vis belysa likheter och skillnader mellan deras situationer och agerande i respektive offshoringrelation. Kapitlet avslutas med en sammanfattning, samt förslag på framtida forskning.

---

### **6.1 Besvarandet av studiens forskningsfrågor**

För att på ett klart och tydligt sätt presentera de slutsatser som framkommit utifrån analyskapitlet besvaras var och en av de fyra forskningsfrågorna separat.

#### **- Vilka motiv förelåg offshoringen, samt vilka konsekvenser fick detta för utformningen av huvudmannens offshoringrelation?**

Både Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products har genomfört sina respektive offshoringprojekt främst med anledning av en ambition att reducera kostnader förknippade med sin produktion. Strävan att uppnå kostnadseffektivisering har dock tagit sig olika uttryck för de båda företagen. Bulls Tryckeri AB uppvisar en högre grad av utkontraktering. Genom att offshora all tryckverksamhet till två leverantörer i Litauen, med undantag för prepressverksamheten, har näst intill fullständig offshoring uppnåtts. Trelleborg Protective Products, har däremot genomfört en mer selektiv offshoring, där företaget självt fortfarande besitter egen tillverkning samt ansvarar för logistik och inköp för sin litauiska leverantör. Gemensamt för de båda företagen är dock att den största delen av kostnadsbesparingarna kan härledas till den lägre lönenivån som återfinns i Litauen.

Den varierande graden av outsourcing till trots kan respektive offshoringrelation karaktäriseras som taktisk outsourcing/offshoring. Detta synliggörs tydligast hos Trelleborg Protective Products där upplägget med *contract manufacturing* och en arbetstidsbaserat kontrakt syftar till att reducera kostnader. De offshorade aktiviteterna hos Trelleborg Protective Products ligger dock nära företagets kärnkompetens, vilket ofta är ett kännetecken på en mer strategisk outsourcing. Så är även fallet för Bulls Tryckeri AB, med skillnaden att den aktivitet som nu offshorats tidigare identifierades som företagets kärnkompetens, vilket ställer andra krav på utformningen av offshoringrelationen. Här kan följaktligen en gradvis förändring i relationen noteras. Bulls Tryckeri AB har en uttalad ambition att förändra sin relation till *Standartu Spaustuve* genom att ingå ett mer omfattande samarbetsavtal, vilket kan ses som ett steg i övergången till en mer strategisk outsourcing. En liknande utveckling står att finna hos Trelleborg Protective Products, där en successiv överföring av kompetens och mer avancerad tillverkning i kombination med ett mer ingående samarbete indikerar en övergång till en i större utsträckning strategisk outsourcing.

Bulls Tryckeri AB:s val att genomföra en fullständig offshoring kan även förstås med bakgrund till motivet att uppnå en fokusering på företagets kärnkompetens, då företaget medvetet avstått från att investera i en lågavkastande verksamhet. Dock är troligtvis även valet att offshora tryckeriverksamheten förknippad med investeringar, varför man likt grad av offshoring, även kan jämföra grad av fokusering. Då offshoringen ger upphov till merkostnader blir således fokuseringen på kärnkompetensen, i form av produktutveckling och service, något lägre än förväntat. Dessa tankegångar återfinns inte hos Trelleborg Protective Products, där kvalitetssäkring resulterar i en viss grad av försiktighet och ett större kontrollbehov, varför en fokusering följaktligen inte prioriteras.

***- Vilken grad av riskmedvetenhet uppvisar fallföretagen och i vilken utsträckning gjordes någon form av riskanalys?***

Inom Trelleborg Protective Products förefaller riskmedvetenheten vara tämligen stor, vilket till stor del kan tillskrivas verksamhetens specifika förutsättningar i form av omfattande kvalitetskrav. Därmed fanns kvalitetsrelaterade aspekter i allra högsta grad med på agendan redan från projektets inledande faser. Förfarandet resulterade i att den efterföljande bedömningen av offshoringprojektet blev strukturerad och gediget utförd. Trelleborg Protective Products utvärdering av den litauiska leverantören baserades dels på kvantitativa data i form av en omfattande företagsvärdering och dels på en mer kvalitativa erfarenhetsbaserad bedömning. Denna fokus på kvalitet, som sätter sin prägel på hela verksamheten, medför troligtvis att företaget får en djupare förståelse för offshoringens komplexitet och därmed uppvisar en bättre utvecklad känsla för potentiella fallgropar och riskfaktorer.

I kontrast till Trelleborg Protective Products mer omfattande bedömning och riskanalys står Bulls Tryckeri AB:s riskbedömning som inte lika fullt formaliserad och gedigen. Viss kvantitativ bedömning förekom, främst med inriktning på de ekonomiska konsekvenserna som följde avvecklingen av den egna tryckeriverksamheten, men även kvalitativa bedömningar inkluderades i utvärderingen av leverantörerna. Bulls Tryckeri AB:s riskbedömning uppvisade inte lika hög grad av noggrannhet som Trelleborg Protective Products. Detta till trots gavs en relativt stor riskmedvetenhet till känna i form av företagets agerande, med exempelvis användandet av flera leverantörer. Skillnaderna i företagets förfarande vid utvärdering av offshoringrelationen kan till stor del förklaras med företagets varierande erfarenhet av liknade projekt. Trelleborg Protective Products innehar kunskap och erfarenheter från tidigare projekt och har följaktligen implementerat rutiner beträffande tillvägagångssättet vid offshoring. Dessutom har företaget gått längre i sin risk management process, där ett betydande försäkringssystem finns på plats för att hantera en eventuell framtida uppkomst av produktfel.

Dessa variationer i riskmedvetenhet till trots, besitter Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products kännedom om tänkbara risker och faror förknippade med offshoring. Företagens genomförda bedömningar av offshoringprojekten kan ses som ett tydligt exempel på detta faktum. Därmed kan inte kritiken att riskbedömning ofta är undermålig och utförs först vid uppkomsten av problem, som identifierats och påvisats speciellt i amerikanska studier, göras gällande för de två fallföretagen.

### **- Vilka riskfaktorer förekommer i respektive offshoringrelation?**

#### **Strategisk risk**

Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products är utsatta för strategisk risk som ger sig till känna på skilda sätt i respektive offshoringprojekt. För Trelleborg Protective Products föreligger en viss risk för underpresterande av leverantören, då kontraktet är baserat på fakturering av arbetstid. Bristande målkongruens uppvägs dock av den egna produktionen som kan användas som måttstock. Inom Bulls Tryckeri AB har man reducerat risken för *shirking* genom ett parallellt användande av leverantörer i både Litauen och Sverige.

För Bulls Tryckeri AB framstår däremot risken för att hamna i ett beroendeförhållande som den främsta strategiska riskfaktorn. Visserligen bedömer företaget tillgången till alternativa leverantörer som relativt stor på marknaden, därmed ligger risken snarare i hur det förestående samarbetsavtalet med *Standartu Spaustuve* skall utformas. Ett närmare samarbete med leverantören kommer med största sannolikhet att resultera i en begränsad handlingsfrihet. Dock möjliggör ett samarbetsavtal även större kostnadsbesparingar i form av rabatter för utfört säljarbete, varför företaget står inför en avvägning mellan ökad strategisk risk och lägre kostnader. Risken för att hamna i en hold-up situation utgör ingen direkt fara för Trelleborg Protective Products, då företaget fortfarande förfogar över egen tillverkning som dessutom troligtvis kan utökas med kort varsel vid behov. Ett återförande av tillverkningen medför dock betydande kostnader i form av nyanställningar och övriga investeringar, varför kostnaderna för ett återförande inte bör negligeras.

Gemensamt för de båda företagen är risken för att leverantören i det dolda kan komma att vända sig till en tredje part för att maximera sina intäkter. Hos Trelleborg Protective Products finns en medvetenhet om denna risk, vilken begränsas med hjälp av avtal som förbjuder alla typer av vidareförsäljning. Bulls Press AB saknar dessa avtal, varför risken i deras fall är något större. Visserligen finns juridisk kompetens inom företaget, men till dess att samarbetsavtalet undertecknas förekommer inget direkt hinder för företagets leverantörer att kontakta slutkunden.

## **Operationell risk**

Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products uppvisar en stor medvetenhet beträffande förekomsten av dolda kostnader och således utgjorde denna riskfaktor inget större hot mot verksamheten. Bulls Tryckeri AB upplevde vissa störningar och problem i inledningsfasen med icke helt kompatibla förpackningsrutiner, medan Trelleborg Protective Products lämnade utrymme för vissa extra kostnader under tillverkningens inledande fas. Trelleborg Protective Products uppvisar dessutom en större kostnadsmedvetenhet, då företaget inkluderar resursförbrukning förenad med offshoringrelationen i form av administration och styrning. Följaktligen begränsas en ensidig fokus på de betydligt lägre lönekostnaderna som tillverkning i Litauen möjliggör.

För Bulls Tryckeri AB utgör risken för att förlora know-how den främsta operationella riskfaktorn, då frånvaron av egen produktion på längre sikt kan medföra en minskad kompetens inom tryckeriverksamheten. Förmågan att hålla sig ajour med den teknologiska utvecklingen beror därmed i stor utsträckning på hur samarbetsavtalet med *Standartu Spaustuve* utformas. Inom Trelleborg Protective Products medför den selektiva offshoringen att produktutveckling och tillverkning behålls inom företaget. Risken för minskad know-how är därmed tämligen begränsad. Den främsta operationella riskfaktorn består snarare av eventuella kvalitetsrelaterade problem, vilket dock inte utgör något större hot för företaget. Risken för lägre kvalitet på produkterna minskar till följd av regelbundna rigorösa kvalitetskontroller samtidigt som den påbjudna certifieringen säkerställer en viss kvalitetsnivå. Inför offshoringen genomfördes dessutom en omfattande utvärdering av leverantörens kompetens och fortsatt systematisk kunskapsöverföring begränsar risken för uppkomsten av kvalitetsproblem i framtiden.

### **- Vilka åtgärder har tagits av huvudmannen i syfte att begränsa förekomsten av risk i sin offshoringrelation?**

Då Bulls Tryckeri AB ser en viss risk i att hamna i ett beroendeförhållande, förefaller företagets val att använda sig av flera leverantörer väl övervägt ur riskhänseende. Därmed reduceras även risken för underpresterande från leverantörerna då detta förfarande möjliggör inbördes jämförelser. Dock får man anta att *horizontal chunkification* av tillverkningen medför ökade transaktionskostnader, vilket implicit betingar en avvägning mellan de ökade kostnaderna för kontroll och koordinering och den minskade risken för *shirking/hold-up situation*. Trelleborg Protective Products hanterar risken för underpresterande genom att arbeta med en öppen dialog, där priser diskuteras och revideras kontinuerligt, vilket kan ses som en strävan efter ökad målkongruens. Risken för störningar i verksamheten minskar även till följd av att företaget valt att behålla ansvaret för inköp och distribution.

Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products tillämpar även en form av *spacklingstrategi*. I Bulls Tryckeri AB:s fall är det inte fråga om någon egentlig *spackling*, då företaget inte innehar någon egen produktion. Användandet av lokala leverantörer för mindre volymer i kombination med förläggandet av större orders på de litauiska leverantörerna kan dock ses som ett exempel på en spacklingstrategi. Ett liknade totalkostnadstänkande återfinns inom Trelleborg Protective Products, med skillnaden att lågvolumordrar och specialbeställningar förläggs vid den egna anläggningen. Därmed reduceras risken för shirking och hold-up, för de båda företagen, om än något mindre för Bulls Tryckeri AB då företaget inte förfogar över någon egen produktion.

## 6.2 Sammanfattning av slutsatser

Med bakgrund av studiens syfte, att utifrån ett riskperspektiv studera och analysera två företags offshoringrelationer med respektive leverantör i ett låglöneland, samt problemdiskussionen presenterad i uppsatsens inledningskapitel kan studiens slutsatser sammanfattas på följande sätt:

- Som främsta motiv till offshoringen angav de två företagen i studien kostnadseffektivisering.
- Båda företagen i studien, Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products, uppvisar en medvetenhet kring en rad riskaspekter som kan vara, och är, närvarande vid offshoring av produktion.
- Respektive offshoringprojekt föregicks av en bedömning av både kvalitativa och kvantitativa aspekter relaterade till offshoringen. De två bedömningarna, om ej kompletta riskanalyser, uppvisar klara kopplingar till analysering av risk och dess eventuella konsekvenser.
- Både Bulls Tryckeri AB samt Trelleborg Protective Products arbetar aktivt med att reducera risk i sin offshoringrelation genom riskreduceringsstrategier såsom *målkongruens*, *spackling* och *horizontal chunkification*.

## 6.3 Teoretisk bidrag

Uppsatsens syfte är att utifrån ett riskperspektiv studera och analysera två svenska företags offshoringrelation med respektive leverantör i ett låglöneland. Vårt mål med studien har således inte varit att bilda och lägga fram nya teorier inom områden såsom outsourcing/offshoring eller risk management.

Däremot har studiens syfte varit att skapa förståelse och öka medvetenheten inom valda problemområde. Genom att studera Bulls Tryckeri AB och Trelleborg Protective Products relation med respektive leverantör i Litauen har detta mål uppnåtts. I ett längre perspektiv är förhoppningen är att studien har skapat nya insikter för fortsatta studier inom området.

## 6.4 Framtida forskning

Då studien endast har fokuserat på två fallföretag skulle det vara intressant att studera en större population utifrån liknande frågeställningar. Hur utbredd är riskmedvetenheten hos svenska företag inom offshoring? Hur arbetar man aktivt i dessa situationer? En kvantitativ undersökning skulle kunna vara intressant att följa.

## Källförteckning

### **Artiklar**

Alexander, M., & Young, D. (1996). Strategic Outsourcing. *Long Range Planning*, 29 (1).

Aron, R., Clemons, E. K., & Reddi, S. (2005). Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk. *System Sciences*, 2005.

Agrawal, V., Farrell, D., & Remes J. K. (2003). Offshoring and beyond. *The McKinsey Quarterly*.

Aubert, A. B., Patry, M., & Rivard, S. (1998). Assessing the Risk of IT Outsourcing. *System Sciences*, 1998.

Barthélemy, J. & Geyer, D. (2004). An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany. *Information & Management*, 42 (4).

Chaudhury, A., Nam, K., Rajagopalan, S., & Rao, H. R. (1996). A Two-Level Investigation of Information Systems Outsourcing. *Communications of the ACM*, 39 (7).

Cattani, K., Dahan, E. & Schmidt, G. (2005). Offshoring Versus "Spackling". *MIT Sloan Management Review*, 46 (3).

Ditmore, B., (2003). Don't Ignore Risks When Jobs Are Outsourced. *Business Insurance*, 37 (47).

Duhamel, F., Quélin, B. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21 (5).

Dutta, A., & Roy, R. (2005). Offshore Outsourcing: Concentrating Forces and Their Dynamic Effects. *System Sciences*, 2005.

Earl, M. J. (1996). The Risks of Outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37 (3).

Farrell, D. (2004). Beyond offshoring: assess your company's global potential. *Harvard Business Review*, 82 (12).

Feeny, D., Lacity, M. & Willcocks, L.P. (2005). Taking the Measure of Outsourcing Providers. *MIT Sloan Management Review*, Spring.

Gopal, A., Sivaramakrishnan, K., Krishnan, M.S., & Mukhopadhyay, T. (2003). Contracts in offshore software development: an empirical analysis. *Management Science*, 49 (12).

Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (9).



- Hendry, J. (1995). Culture, Community and Networks; The Hidden Cost of Outsourcing. *European Management Journal*, 13 (2).
- Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2000). Outsourcing: A Paradigm Shift. *The Journal of Management Development*, 19 (8).
- Lacity, M. C., & Hirscheim, R. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, 35 (1).
- Leavy, B. (2004). Outsourcing strategies: opportunities and risks. *Strategy and Leadership*, 32 (6).
- Leslie, T. (2004) Outsourcing – Achieving a balance between risk and reward. *European Banker*, Feb.
- Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4 (4).
- Marshall, J. (2003). Offshoring's drive for savings accelerates. *Financial Executives*, 19 (6).
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3).
- Quèlin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21 (5).
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*, 35 (4).
- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing; Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 40 (4).
- Schrage, M. (2001). What if Napster were based in China? *Fortune Magazine*, 143 (11).
- Sullivan, L. (2004). The O word: outsourcing overseas. *Risk Management Magazine*, 51 (7).
- Tafti, M. H. A. (2005). Risks factors associated with offshore IT outsourcing. *Industrial Management & Data Systems*. 105 (5).
- Venkatraman, N. V. (2004). Offshoring Without Guilt. *MIT Sloan Management Review*, 45 (3).
- Weidenbaum, M. (2005). Outsourcing: Pros and cons. *Business Horizons*, 48 (4).
- Zeng, A.Z. (2000). A synthetic study of sourcing strategies. *Industrial Management & Data Systems*, 100 (5).

## **Elektroniska källor**

Holmgren, Å. (2004) *En personalfunktion i förändring*. [www.sif.se](http://www.sif.se), besökt 2005-11-06.

Nationalencyklopedin. [www.ne.se](http://www.ne.se), besökt 2005-11-30.

Segeffält, F. (2005). *Vad skall vi göra i framtiden? – Sverige i globaliseringen*. [www.munkhammar.org](http://www.munkhammar.org), besökt 2005-11-05.

[www.bulls.se](http://www.bulls.se), besökt 2005-01-02.

[www.trelleborg.se](http://www.trelleborg.se), besökt 2006-01-10.

## **Intervjuer**

Evert Grahn, Konsul, Litauens Konsulat, Halmstad, 2005-12-01 (telefonintervju).

Roger Holmberg, Platschef, Bulls Tryckeri AB, Halmstad, 2006-01-17.

Jörgen Johansson, Projektledare, Bulls Tryckeri AB, Halmstad, 2006-01-17.

Tore Svensson, Inköpschef, Trelleborg Protective Products, Ystad, 2006-02-02.

Martin Johansson, Fabrikschef, Trelleborg Protective Products, Ystad, 2006-02-02.

Karl-Erik Karlsson, Kvalitetsansvarig, Trelleborg Protective Products, Ystad, 2006-02-02.

## **Litteratur**

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

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

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

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.

Gadde, L-E., & Håkansson H. (1998). *Professionellt inköp*. Lund: Studentlitteratur.

Grant, R. M. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden: Blackwell Publishing.

Hamilton, G. (1996). *Risk Management 2000*. Lund: Studentlitteratur.

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

Oates, D. (1998). *Outsourcing and the virtual organization: the incredible shrinking company*. London: Century Business.

Holme, M. I., & Solvang, B. K. (1986). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

### ***Uppsatser***

Carlstedt, F., Persson, A., & Stillesjö, D. (2003). *Outsourcing – ”kostar det något att ta hissen?”*. Kandidatuppsats, Lunds Universitet.

Lindell, J., & Safiyari, O. (2005). *Offshore outsourcing – betydande faktorer genom processen*. Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

## Appendix

### **Intervjuguide**

1. Generell information:
  - Marknad
  - Företag
  - Leverantör
  - Individuell
2. Hur skulle Ni vilja definiera termen ”offshoring”?
3. Vad skulle Ni beskriva som företagets kärnkompetens?
4. Initialt, vad väckte företagets intresse för alternativet att offshora verksamheten?
5. Vad var de övergripande och grundläggande motiven till att den specifika verksamheten offshorades till en leverantör i ett låglöneland?
6. Finns det en uttalad vision/målsättning med att offshora den specifika verksamheten? Monetära och icke-monetära målsättningar?
7. Vad låg till grund för beslutsunderlaget att offshora den specifika verksamheten?
8. Kan Ni beskriva det förberedande arbetet i form av planering och organisation? Hur utvärderades potentiella leverantörer?
9. Har företaget tidigare erfarenheter av liknande projekt?
10. Hur skulle Ni vilja definiera termen ”risk”?
11. Vilka problem och risker identifierades under planerings- och inledningsarbetet av offshoringprojektet?
12. Utvärderades olika riskfaktorer i relation till offshoringprojektet i planering/inledningsfasen?
13. Föreligger det ett problem i möjligheterna att kvantifiera graden av risk, enligt Er uppfattning?
14. I vilken utsträckning togs det hänsyn till riskfaktorerna som identifierats och utvärderats?
15. Hur är Er syn på:
  - Strategisk risk
  - Operationell riski förhållande till den offshorade verksamheten?

16. Utifrån ett riskperspektiv, hur behandlades alternativet att behålla den tidigare strukturen?  
Hur gick diskussionerna?
17. Har ytterligare problem och aspekter av risk kommit till företagets medvetande under tiden av offshoringprojektet?
18. Hur har företaget aktivt jobbat med att reducera graden av risk i sin offshoringrelation?
19. Juridiska aspekter och avtal?
20. Exitstrategier och alternativa leverantörer?