



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Ekonomihögskolan, Lunds Universitet

Företagsekonomiska Institutionen, VT 2006

Författare: Tory Li & Carl-Johan Medin

# Outsourcing i IT-företag

Kandidatuppsats

**Handledare**

Stefan Sveningsson

## Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Outsourcing i IT-företag
Seminariedatum:	2006-06-07
Ämne/kurs:	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng
Författare:	Tory Li, Carl-Johan Medin
Handledare:	Stefan Sveningsson
Fem nyckelord:	Outsourcing, IT-företag, nätverksteorin, resursbaserat synsätt, flerfas modell.
Syfte:	Syfte med uppsatsen är att undersöka begreppet outsourcing och tillika möjligheter samt begränsningar i ett företag som tillverkar egna produkter och som är verksam inom IT-branschen. Vår ambition är att skapa en modell för att analysera, förbereda och utföra outsourcing. Med hjälp av empiri från fallföretaget, kommer vi att tillämpa den nya modellen.
Metod:	Denna uppsats bygger på en kvalitativ fallstudie genomförd på ett kunskapsintensivt företag i IT-branschen. Vi har använt en induktiv metod och utgått från den insamlade empirin för att dra slutsatser om fallstudien. Den empiriska informationen har samlats in under intervjuer som i teorin kan liknas vid semistrukturerade.
Teoretiska perspektiv:	Vi har utvecklat en modell för outsourcing. Modellen delar in outsourcing i följande tre faser: analys fas, förberedande fas och utförande fas. Teorier som vi har använt är nätverksteorin och resursbaserat synsätt vid analys av outsourcing.
Empiri:	Vår fallstudie har genomförts på ett IT-företaget som utvecklar egna produkter. Vi har studerat outsourcing och låtit respondenterna ge sin syn på begreppet inom ramen för den kunskapsintensiva omgivning och bransch företaget verkar i. Deras svar har vi därefter bearbetat och slutligen tematiserat för att understödja analysen.
Resultat:	Modellen som beskrivit i kandidatuppsatsen kan tillämpas i praktiken på IT-företag. Denna modell utgör som en utgångspunkt för IT-företag att utveckla mer företagsspecifika modell för outsourcing. Gällande fallföretaget, kan vår modell användas för att bedriva outsourcing. Fallföretaget bör göra outsourcing i små steg och alltid drar lärdomar från varje försök för att förbättra outsourcing förfarande.

## Summary

- Title:** Outsourcing for information technology based company
- Seminar date:** 2006-06-07
- Course:** FEK 582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Tory Li and Carl-Johan Medin
- Advisor:** Stefan Sveningsson
- Key words:** Outsourcing, information technology based company, network theory, the resource-based theory, model of several phases.
- Purpose:** The purpose with this thesis is to examine the opportunities and limitations connected with outsourcing regarding an information technology based company. Our ambition is to present a new model for analyze, prepare and conduct outsourcing. The case-study company will be used to examine the new model for outsourcing.
- Methodology:** This Bachelor thesis is a qualitative case study based on a company active in the information technology business. We have used an inductive method and created a platform for the analysis with the empirical information. The empirical information has been collected with semi-structured interviews.
- Theoretical perspectives:** We have developed a model for outsourcing. The outsourcing is divided into the following three phases: analysis phase, preparative phase and conductive phase. We have used networks theory and the resource-based theory in order to analyze outsourcing.
- Empirical foundation:** This case study has taken place on an information technology based company that develops their own products. We have studied outsourcing with the empirical foundation as platform and has categorise the answers in order to support the analysis.
- Conclusions:** The model described in this thesis can be used in information technology based company. The model should be used as a starting point for company to develop their own more company specific model of outsourcing.  
Regarding the case-study company, it has been shown by this thesis that our model can be used by the company. The case-study company should conduct outsourcing in minor steps in order to learn from each outsourcing attempt and improve outsourcing performance.

# Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till de intervjupersonerna i Obigo AB. Utan de hjälp som vi har fått från dem, skulle det inte vara möjligt för vår studie. Givetvis vill vi även rikta ett stort tack till vår handledare vid ekonomihögskolan i Lunds universitet, Stefan Svenningsson, vars generösa handledningar och kreativa kritik har hjälpt oss på rätt riktning i vår studie.

Lund, juni 2006

Tory Li      Carl-Johan Medin

# Innehållsförteckning

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>4</b>
1.1 BAKGRUND .....	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	5
1.3 SYFTE.....	7
1.4 DISPOSITION .....	8
<b>2. METOD.....</b>	<b>9</b>
2.1 METODVAL .....	9
2.2 DATAINSAMLING .....	9
2.2.1 Urvalskriterier .....	10
2.2.2 Primärdata.....	10
2.2.3 Sekundärdata .....	11
2.2.4 Databehandling.....	11
2.2.5 Presentation av intervjupersonerna.....	11
2.3 AVSLUTANDE METODDISKUSSION .....	12
2.3.1 Kunskapsspridning.....	12
2.3.2 Trovärdighet och källkritik .....	12
<b>3. TEORI.....</b>	<b>14</b>
3.1 OUTSOURCING.....	14
3.2 NÄTVERKSTEORIN .....	15
3.2.1 Analys av nätverk.....	16
3.2.2 Paradoxer inom nätverk.....	17
3.3 RESURSBASERAT SYNSÄTT .....	18
3.3.1 Branschanalys och internanalys .....	18
3.3.2 Resurs.....	18
3.4 NÄTVERKSTEORIN OCH RESURSBASERAT SYNSÄTT .....	20
3.5 MODELL FÖR OUTSOURCING.....	20
3.5.1 Analys fasen .....	20
3.5.2 Förberedande fasen .....	21
3.5.3 Utförande fasen.....	21
3.5.4 Återkopplingen.....	22
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>24</b>
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION.....	24
4.2 VAD ÄR OUTSOURCING .....	25
4.3 OLIKA PERSPEKTIV PÅ OUTSOURCING.....	25
4.3.1 Motiv till att outsourca.....	27
4.3.2 Begränsningar.....	28
4.3.3 Krav på effektiv outsourcing .....	30
4.3.4 Resultat .....	31
4.4 INTERVJUSAMMANFATTNING .....	31
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>33</b>
5.1 ANALYS FAS .....	33
5.1.1 Kostnadsanalys .....	33

## Outsourcing i IT-företag

5.1.2	Resursanalys .....	33
5.1.3	Nätverksanalys .....	34
5.2	FÖRBEREDANDE FAS.....	36
5.2.1	Uppdatering av interna processer .....	36
5.2.2	Tydliga gränssnitt .....	37
5.3	UTFÖRANDE FAS.....	37
5.3.1	Val av outsourcingpartner .....	38
5.3.2	Utförandet .....	39
<b>6.</b>	<b>SLUTSATS .....</b>	<b>40</b>
6.1	SLUTSATSER ANGÅENDE OBIGO ABS OUTSOURCING .....	40
6.2	SLUTSATSER ANGÅENDE MODELLEN FÖR OUTSOURCING.....	41
6.3	FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIE.....	42
<b>7.</b>	<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>43</b>
7.1	BÖCKER.....	43
7.2	ARTIKLAR .....	43
7.3	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	44
7.4	MUNTliga KÄLLOR.....	44

# 1. INTRODUKTION

---

*I detta kapitel presenteras bakgrunden till uppsatsämnet, Outsourcing i IT-företag, som också inkluderar en kort presentation av fallföretaget. Vidare diskuteras problemställningen i denna uppsats som mynnar ut i syfte. Avslutningsvis kommer vi även att presentera uppsatsens disposition.*

---

## 1.1 BAKGRUND

Den ökande globaliseringen i dagens samhälle och uppkomsten av möjligheten för företagen att utnyttja billig arbetskraft i låglöneländer, har givit upphov till den ökande förekomsten av så kallad outsourcing. I denna uppsats utgår vi från följande definition avseende outsourcing:

*” Outsourcing is the contracting of any service or activity to a third party.”*  
(Langfield-Smith & Smith, 2003, sid. 282)

Det finns olika sätt att se på outsourcing, dels kan företaget bygga upp ett lokalt förankrat kontor i låglöneländer för att sedan lägga ut en del av sin verksamhet på det lokala kontoret. Alternativt kan företaget lägga ut en del av sin verksamhet direkt till externa företag. I denna uppsats kommer vi att titta på de två alternativen och jämföra dem mot varandra.

Omkring en tredjedel av de större svenska företagen har under senare år outsourcat någon del av sin verksamhet (Fölster, 2004). Outsourcing är numera ett vanligt förekommande fenomen bland företagen. Samtidigt finns det många skilda egenskaper beroende på vilken bransch man tittar på. Bilbranschen exempelvis präglas av ett stabilt tillstånd där marknaden inte är särskilt segmenterad. Branschen har genomgått ett visst naturligt urval där de mindre aktörerna har försvunnit och konkurrensen består av att kunna uppnå en större storlek där stordriftsfördelar kan utnyttjas. Varumärke har likaså blivit en allt viktigare konkurrensfaktor. Även produktinnovationer är långsamma. Branscher med ovan beskrivna egenskaper, refererar vi till som - de traditionella branscherna - och företag som är verksamma inom de traditionella branscherna kallar vi för ett traditionellt företag. Inom bilbranschen finns det en trend där bitillverkarna identifierar sin kärnverksamhet som utveckling av nya motorer, medan andra verksamhet som inte tillhör kärnverksamhet läggs ut till externa leverantörer. (McIvor 1998).

IT-branschen däremot är en tillväxt bransch där konkurrenssituationen förändras hastigt. Branschen präglas av snabba produktinnovationer med branta erfarenhetskurvor. Snabba och intensiva förändringar tvingar företag att förändra sig snabbt och hela tiden uppdatera, förnya eller skapa nya konkurrensfördelar för att anpassa sig till marknaden och eliminerar sina konkurrenters konkurrensfördelar. Det kallas för ”Schumpeterian industries” med ”hypercompetetion” (Grant, 2005). I och med att IT-bransch är en relativt ung bransch jämfört med den traditionella, har IT-företag inte uppnått den mognadsgraden som de traditionella företagen gjort. Trots detta, har det blivit vanligare med outsourcing inom IT-branschen. Samtidigt saknas det djupa studier inom IT-företag om fenomenet och begreppet, outsourcing. Därför kommer vi att i denna uppsats bedriva en kvalitativ studie på ett IT-företag för att ge en djupare förståelse om outsourcing inom IT-branschen och belysa problematiken i outsourcingbegreppet.

Det finns olika typer av IT-företag. Exempelvis finns det IT-företag som jobbar med konsultverksamhet och IT-företag som tillverkar egna produkter. I denna uppsats kommer vi uteslutande att titta på IT-företag vars kärnverksamhet är att tillverka nya produkter. Därmed är benämning av IT-företag vidare i uppsatsen avsett för ett sådant företag.

Det företag som vi har valt för den kvalitativa studien är Obigo AB. Obigo AB är ett IT-företag som tillverkar olika programvaror till mobiltelefoner som webbläsare, mediaspelare, meddelandeapplikationer med mera. Obigo AB är ett av dotterbolag i Teleca koncernen. Teleca är ett av världsledande konsultföretag som utvecklar och integrerar avancerande programvaror och IT-lösningar. Koncernen har över 3800 anställda med kontor i 17 länder (Telecas hemsida). Obigo AB har sitt ursprung i ett utvecklingsprojekt baserat på utvecklingen av en webbläsare som har använts i mobiltelefoner åt företaget Ericsson AB. Obigo AB bildades 2004 i samband med att Teleca lanserade Obigo som ett brand namn (Obigo ABs hemsida). I och med att Obigo AB tillverkar sina egna produkter är det lättare att identifiera de aktiviteterna som är knutna till produkterna intuitivt. Det underlättar också för oss att senare hitta aktiviteter som är lämpliga att lägga ut. I dagsläget, består företaget av drygt 200 anställda som ett resultat av senaste årets expansion (Obigo ABs hemsida). Denna storlek indikerar att företaget har uppnått en allt högre mognadsgrad och därmed kan outsourcing användas för företaget för att uppnå högre lönsamhet.

Obigo AB har tre kontor, huvudkontoret i Lund, ett i Umeå och ett i Kina. Utvecklingen av Obigo ABs produkter fördelas mellan Lund och Umeå, medan Kina kontoret är verksamt inom support, försäljning och marknadsföring på den kinesiska marknaden. Med hjälp av Telecas lokala kontor världen över, bedrivs försäljning, support och marknadsföring av Obigo ABs produkter. Dessa verksamheter bedrivs av Obigo ABs ingenjörer och säljare tillsammans med lokala ingenjörer och säljare.

Obigo AB består av följande avdelningar: försäljnings och marknadsföringsavdelning (Sales & Marketing), produktledning (Product Management), kundsupport (Global Customer Services) och utvecklingsavdelning (Research & Development). I dagsläget ligger produktledningen, försäljning och marknadsföring i Lund, medan utveckling och kundsupport delas mellan kontoret i Lund och kontoret i Umeå med tungvikten på kontoret i Lund.

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

Det finns många likheter mellan IT-företag och traditionella företag. Med traditionellt företag avser vi företag som tillverkar egna produkter, så som bilföretag. Vi har identifierat att det traditionella företaget har följande steg att följa vid framtagning av en ny produkt: forskning, utveckling, tillverkning, marknadsföring, försäljning och support. Medan för ett företag som tar fram och säljer en fysisk vara inom IT-branschen (här avses företag som har en produkt i form av en mjukvara, det vill säga inte någon fysisk produkt utan ett visuellt program) har vi identifierat att dess verksamhet består av följande steg: produktdesign, utveckling, marknadsföring, försäljning och support. Här motsvarar produktdesign i ett IT-företag forskning i ett traditionellt företag, medan utveckling i ett IT-företag motsvarar utveckling och tillverkning i ett traditionellt företag. På grund av dessa likheter, kan det därför vara möjligt att även praktisera outsourcing inom IT-företag på samma sätt som det har använts i traditionella företag. Men i praktiken är det inte lika enkelt att tillämpa outsourcing på ett traditionellt företag jämfört med ett IT-företag.



## Outsourcing i IT-företag

Trots likheter mellan IT-företag och traditionella företag, finns det en del olikheter som kan vara hinder för outsourcing inom IT-branschen. Exempelvis skiljer sig dynamiken avsevärt mellan de olika branscherna. Det sker ofta snabba förändringar inom IT-branschen jämfört med traditionella branscher. Ett företag inom IT-branschen som kan erbjuda snabba produktutveckling som en följd av dess anpassningsförmåga utgör en viktig konkurrensfördel för att företaget ska vara framgångsrik. I samband med att IT-företag lägger någon av sina aktiviteter på ett externt företag, förlorar detta företag den direkta kontrollen på den utlagda aktiviteten. Om de snabba förändringarna på marknaden kräver anpassningar av den utlagda aktiviteten är IT-företagets inflytande till anpassningar begränsad. Därmed har IT-företaget förlorat den flexibilitet som det skulle ha haft om samma aktivitet utförs internt.

Komplexiteten av produkterna skiljer sig avsevärt mellan företag i den traditionella branschen och företag inom IT-branschen. Ett enkelt bevis för detta är att inom IT-företag, består personalen av högutbildade människor medan i ett traditionellt företag så är personalen en mix av högutbildade och lågutbildade människor. I och med den komplexiteten med produkter från ett IT-företag sätts också begränsningar på möjligheter för outsourcing. Exempelvis medför den avancerade produktdesignen och produktutvecklingen svårare analyser av relationer mellan olika aktiviteter inom IT-företag. Ett typiskt exempel är testning av produkter. Denna aktivitet ingår som en del av utvecklingen av nya produkter. Beroende på produktens nya egenskaper, ska nya sätt utvecklas för att testa de nya egenskaperna. Detta kräver att personer som tar fram olika sätt att testa produkter på, ska ha specialkompetens på dessa produkter. Därmed kan outsourcing av testning innebära att företaget förlorar sin specialkompetens beträffande design av de nya testsätten. Samtidigt finns det även en stark koppling mellan testningen och produktdesign. På grund av att kundkrav förändrats hela tiden behövs nya testsätt utvecklats kontinuerligt som är anpassad till de nya kundkraven. Genom att utveckla nya och anpassad testsätt till de nya kundkraven blir det också ett sätt att hitta brister i produktdesign och ger därmed upphov till förbättring av produktdesignen. Alltså finns det en stark koppling mellan produktdesign och framtagning av nya testsätt. Utan förståelsen för relationen mellan testning och produktdesign, kan outsourcing av testningen leda till att företaget förlorar sin anpassningsförmåga vid framtagning av nya produkter vilket är en av framgångsfaktor för att lyckas inom IT-branschen. Detta är också ett tecken på hur viktigt samspel mellan olika resurser inom IT-företag är. Det är även dessa samspel som gör ett IT-företag framgångsrikt. Outsourcing av resurser som är viktiga för att samspelet ska fungera, kan få till följd att företaget förlorar de samspelet som ligger till grunden för företagets framgång.

Kostnadsbesparingar är en av anledning till att företaget lägger ut en del av sin verksamhet. Det är allt vanligare att outsourcing sker till låglöneländer som Östeuropa, Indien och Kina. Detta innebär samtidigt att företaget måste hantera människor med annorlunda språk och kulturer och risken att det tillkommer extra overhead kostnader blir överhängande. Samtidigt är det inte så lätt att identifiera dessa extra overhead kostnader. Ett annat tänkbart problem med outsourcing kan vara problem med så kallad Intellectual Property Rights (IPR). I och med produkten i ett IT-företag inte är någon fysisk vara utan är ett visuellt program blir det därför enkelt för andra företag eller privata personer att återanvända samma programkod som mjukvaran består av. I västvärlden finns det väletablerade lagar om IPR som skyddar företaget mot sådan återanvändning. Men IPR skydd saknas eller är inte välformulerad i låglöneländer, vilket medför en ökad risk för IT-företag att outsourca sin utveckling. I värsta fall, kan outsourcing resultera i att IT-företag förlorar sin produkt.

I och med det finns många likheter samtidigt som det finns många olikheter mellan IT-branschen och de traditionella branscherna, är det ytterst intressant att titta djupare i ett konkret IT-företag för att analysera möjligheter och begränsningar för outsourcing.

### **1.3 SYFTE**

Syfte med uppsatsen är att undersöka begreppet outsourcing och tillika möjligheter samt begränsningar i ett företag som tillverkar egna produkter och som är verksam inom IT-branschen. Vår ambition är att skapa en modell för att analysera, förbereda och utföra outsourcing. Med hjälp av empiri från fallföretaget, kommer vi att tillämpa den nya modellen.

## 1.4 DISPOSITION

- Kapitel 1**                    **Introduktion**  
Här presenteras bakgrunden till uppsatsämnet, Outsourcing i IT-företag, som också inkluderar en kort presentation av fallföretaget. Vidare diskuteras problemställningen i denna uppsats som mynnar ut i syfte. Avslutningsvis kommer vi även att presentera uppsatsens disposition.
- Kapitel 2**                    **Metod**  
Detta kapitel presenteras den arbetsmetoden som är implementerad i uppsatsen, tillvägagångssätt och en avslutande reflektion beträffande dess giltighet
- Kapitel 3**                    **Teori**  
Kapitlet med att beskriva fenomenet outsourcing. Sedan kommer vi att presentera mer i detalj de teorierna som är relevanta för att analysera outsourcing. Avslutningsvis kommer vi att presentera en nyskapad modell som hjälpinstrument vid outsourcingbeslut.
- Kapitel 4**                    **Empiri**  
Kapitlet inleds med en företagspresentation. Därefter dras primärdata från intervjuerna och avslutningsvis redogör vi resultaten av genomförda intervjuer.
- Kapitel 5**                    **Analys**  
Detta kapitel kommer den nya modellen för outsourcing som presenterats i teori kapitlet att tillämpas på fallföretaget. Tillämpningen kommer att utgå från empiri kapitlet.
- Kapitel 6**                    **Slutsatser**  
Till sist redogör vi för de slutsatserna som vi har kommit fram angående både outsourcing för fallföretaget och modellen för outsourcing. Vi avslutar kapitlet med förslag till fortsatt studier.

## 2. METOD

---

*I det här kapitlet kommer vi att beskriva den arbetsmetoden som är implementerad i uppsatsen, tillvägagångssätt och en avslutande reflektion beträffande dess giltighet.*

---

### 2.1 METODVAL

Vid diskussion av förklaringsmodeller och metodiska tillvägagångssätt domineras det av två metoder, induktion och deduktion. Induktion har sin utgångspunkt från empirin och ur samband därifrån drar generella slutsatser. Deduktion å andra sidan utgår från en generell teoretisk regel och förklarar alla enskilda empiriska fall utifrån denna (Alvesson & Sköldberg, 1994). I denna uppsats valde vi att använda induktion som tillvägagångssätt då teorierna kring fenomenet outsourcing redan är så pass noggrant studerade att det vore svårt att inte upprepa vad någon annan redan kommit fram till tidigare. Efter beslutet att utgå från de empiriska observationerna istället för teorin valde vi att använda oss av den kvalitativa metoden för genomförandet av studien.

Förvånansvärt många betydelsefulla upptäckter och innovationer inom alla slags forskningsområden, vilar på en kvalitativ grund. Det kännetecknande för den kvalitativa analysen är att man utifrån ett litet material försöker tränga djupt in i en problematik. Ofta är den även mer sensibel än den kvantitativa och ger upphov till fler nyanseringar och fluktuationer. Däremot är den inte så precis. (Svenning, 1999) Då outsourcing fortfarande är ett väldigt känsligt ämne och rör upp olika typer av känslor hos människor fann vi det även mest passande för studien att använda oss av kvalitativ data.

Valet av metod föll även på författarnas vilja att fokusera på outsourcing inom en väldigt specifik nisch, produkttillverkande IT-företag. Fenomenet är för denna typ av företag ett relativt oprövat och hade därför inte givit särskilt relevant data om en kvantitativ undersökning gjorts istället – författarnas uppfattning. Genom intervjuer med personer på ledande positioner inom företaget har vi kunnat gå mer på djupet vilket varit en förutsättning då outsourcing som tidigare nämnt fortfarande är väldigt känsligt att tala om.

Vidare hade även accessen en avgörande betydelse. Då det var viktigt att snabbt komma igång med det empiriska insamlandet av data ute på företagen kände vi att vi hade tillförlitliga kontakter på företaget (Obigo AB) och kunde därför vara säkra på att få tillstånd intervjuer och möten, som annars brukar skjutas upp eller avbokas då prioriteten för studenter inte är särskilt hög. Samtidigt fanns det även ett intresse hos författarna att undersöka just outsourcing på företag som tillverkar IT-produkter på grund av en av författarna stod i nära förbindelse med det studerade företaget.

### 2.2 DATAINSAMLING

Inför valet av datainsamling till vår uppsats hade vi ganska tidigt bestämt oss för att göra en kvalitativ studie, vad som däremot inte stod klart var vilka vi skulle intervju och om vi skulle försöka göra intervjuer på flera liknande tillverkningsföretag inom IT. Efterhand insåg vi att kvalitén skulle kunna bli lidande vid för mycket insamling av empiriskt material, i den

bemärkelsen att vi inte skulle hinna med tillräckligt med intervjuer på de olika företagen till dem utlagda deadlines varpå vi valde att fokusera på ett företag och hela deras ledningsgrupp.

Innan vi genomförde intervjuerna satte vi oss in i företagets verksamhet genom sekundärdata och upplysningar från den författare som är verksam inom fallföretaget vartefter vi bokade upp de olika personerna i ledningsgruppen och under 5 veckors tid genomförde de olika intervjuerna.

### 2.2.1 Urvalskriterier

Det slutliga urvalet av primärstudier är självklart beroende av det valda problemet och det strategiska urvalet av företag. Det är vanligen karaktäristiska som blir föremål för urvalet. Ibland rör det sig om en viss behandling (manipulation), en viss typ av försökspersoner, kön, ålder, utbildning, diagnos eller ett speciellt utfall. (Svenning, 1999).

Vi har valt att studera *ett* företag representativt för IT-branschen och för produkttillverkande IT-företag. I syfte att komma åt den mest relevanta informationen och data tillgänglig för vårt ändamål har vi intervjuat nyckelpersoner på ledningsnivå och personer inom företaget. Vi har således inte tagit hänsyn till ålder, kön eller utbildning, däremot så har personerna varit på ledningsnivå i företaget för att få relevant data vilket medfört ett särskilt urval.

Den litteratur vi valt att ägna oss åt ska också tilläggas vara fokuserad på strategi och styrsystem. Därmed har annan organisationsteori och liknande intressant, men inte för nutiden relevant data valts bort.

### 2.2.2 Primärdata

Vi har huvudsakligen ägnat åt oss att samla på oss empiriskt material genom djupintervjuer med tillgängliga personer som varit relevanta intervjuobjekt för outsourcing på fallföretaget. Alla intervjuer som genomförts har varit besöksintervjuer vilket ger en möjlighet för dem som intervjuar att uppfatta kroppsspråk, känslor, beteenden som annars inte ter sig särskilt uppenbara.

För att strukturera intervjuerna togs ett intervjuunderlag fram för att säkerställa att de mest relevanta områdena för vår undersökning täcktes in. Inledningsvis var frågorna av uppmjukande och bred karaktär för att under intervjuens fortskridande bli mer specifika kring ämnet outsourcing i Obigo ABs fall. Det gjordes med hänsyn till att få tillstånd en öppen och avslappnad "intervju" – mer som åt samtalshållet om än med struktur. Vi ansåg att denna semistrukturerade intervjumetod skulle ge oss mer intressant data att bearbeta. Hade vi valt att ha en strukturerad intervju hade det förmodligen begränsat svaren och inte givit oss tillräcklig med data att arbeta med i förhållande till det valda syftet.

För att upprätthålla en öppen intervju valde vi efter att ha tillfrågat intervjupersonerna att använda bandspelare. Det bidrog till att vi kunde fokusera mer på själva intervjun och inte var upptagna med att föra anteckningar, vilket gör det att samtidigt vara delaktiga i samtalet och diskussionen. En annan fördel med bandspelaren är att det undviker att samtalet blir stela och relevanta frågor som dyker upp under samtalen ofta glöms bort i iveren att hinna få ner så mycket som möjligt på anteckningsblocket. Det ska även tilläggas att vi valde att genomföra intervjuerna på intervjupersonernas arbetsplats för att minska känslan av osäkerhet och för att minimera chansen för inställda och uppskjutna möten.

På grund av att en av författarnas nära förbindelsen med det aktuella företaget bestämdes tidigt att denne inte skulle hålla i själva intervjun i första hand. Då denne har stor förståelse och information om företaget och dess verksamhet kunde mer specifika outsourcing frågor ställas av denne medan den andre kan ställa frågor i allmänna karaktärer. För att vidare undvika eventuella långdragna förklaringar och missförstånd kring de teorierna som ligger till grund för uppsatsen valdes komplicerade och akademiska begrepp bort som ofta har en vid mening och kanske inte samma referensram för intervjupersonen som för intervjuarna.

### **2.2.3 Sekundärdata**

Sekundärdata definieras som ett fenomen där data finns dokumenterad men inte primärt för den egna studien. Vi har i denna kvalitativa studie främst använt oss av primärdata från intervjuer och kompletterat med sekundärdata som bakgrund och inledning.

De sekundärdata vi har använt oss av är företagets och koncernens hemsida samt informationsdokument sammanställda och upplagda under hemsidorna; [www.obigo.com](http://www.obigo.com), [www.teleca.com](http://www.teleca.com).

### **2.2.4 Databehandling**

Efter intervjuerna har insamlad data gemensamt gått igenom av författarna. Spontana tankar och funderingar vid intervjutillfället har diskuterats och jämförts. I och med vi genomförde många djupintervjuer har det medfört att det bandade materialet blivit ganska stort och krävt en hel del tid att undersöka.

Vidare utgår denna uppsats enbart från de data som har insamlat på sätten beskrivna i uppsatsen. Med andra ord har kunskaper som en av författarna har på grund av den nära förbindelsen med fallföretaget undvikit att utnyttjas på grund av sekretess skäl.

### **2.2.5 Presentation av intervjupersonerna**

Intervjuerna på Obigo AB har gjorts med personer i ledningsgruppen och nyckelpersoner. Vi har låtit alla intervjupersoner vara anonyma och därav fingerat namnen. Intervjuerna inleddes med att låta intervjupersonerna ge sin syn på verksamheten och företaget för att senare leda in på outsourcing och utkontraktering.

Adam har jobbat inom koncernen med produktledning och produktdefinition sedan millenniumskiftet. Numera arbetar han med strategiska frågor och fungerar lite av spindeln i nätet inom ledningsgruppen.

Bertil har lång bakgrund inom IT-branschen och god erfarenhet från ledning och styrning av små och medelstora bolag, mellan 1-250 anställda.

Cesar har en civilekonomutbildning i botten och har arbetat med utveckling av mjukvara på olika företag under sin tid i näringslivet.

David har tidigare arbetat med metoder och processer för mjukvaruutveckling och som konsult inom mjukvarubranschen.

Erik är i grund och botten civilingenjör och har ungefär tio års arbetslivserfarenhet inom näringslivet som produktchef för ett teknikföretag och lika många inom akademien som lektor och doktorand.

Fredrik har en civilingenjör utbildning i bagaget och har sedan dess varit på bland annat ett utvecklingsföretag inom Ericsson men även arbetat med tjänsterelaterade företag. Han säger att han är den person som varit minst i kontakt med outsourcing.

### 2.3 Avslutande metoddiskussion

#### 2.3.1 Kunskapsspridning

Vi har i denna kvalitativa fallstudie för avsikt att lyfta fram den underliggande komplexitet i begreppet outsourcing som dessutom ligger till grund för denna fallstudie då vi anser att den generella kännedomen inte är tillräcklig vid beslut att outsourca.

Outsourcing idag är ett tämligen onyanserat och generaliserat begrepp som många tror går att genomföra ”bara för att alla andra gör det”. Det har blivit en trend att outsourca, ett mode hos företagen som alla strävar efter att hålla nere kostnaderna. Att det dessutom slagit ner som en blixtpå ledningsgruppernas dagordning på grund av pressade priser hos konkurrenterna har således lett till att forskningen inte brett ut sig kring fenomenet. Faktorer som att IT-branschen dels är en yngre bransch än den som vi valt att kalla för den traditionella branschen samt har produkter med helt andra förutsättningar anser vi vara en stark anledning till att lyfta fram skillnaderna och således den komplexiteten som begreppet outsourcing innehåller.

Då vi valt att genomföra denna studie kvalitativt kring fenomenet ser vi denna studie som en forskningsförberedande. (Svenning 1999) Vi har för avsikt att vara reflekterande och explorativa i vårt sätt att undersöka komplexiteten och därmed förbereda för eventuella kvantitativa studier genom att om möjligt generera några hypoteser och sprida kunskap om outsourcing.

#### 2.3.2 Trovärdighet och källkritik

All källkritik har att göra med frågan om förvrängning av information. Förutsatt att forskaren inte iakttar verkligheten direkt, utan genom någon slags medium, får man ett tredelat förhållande, verklighet-källa-forskare och det uppenbart att mycket kan hända på vägen mellan verklighet och forskare. (Alvesson & Sköldberg) För att ge uppsatsen en relevant prägel och rättvis bild vill vi diskutera trovärdigheten på våra källor.

Ett vanligt problem vid tolkning av kvalitativt material uppstår när motstridiga uppgifter förekommer och när uppgifterna förefaller osäkra av någon anledning till exempel att alla intervjupersonerna ger samma osäkra svar på en viss fråga. Det kan bero på att fenomenet delvis är ett väldigt aktuellt men även känsligt för intervjupersonerna. Vi kommer att utgå från fyra olika kriterier för att undersöka uppsatsens trovärdighet; äkthetskritik, tendenskritik, samtidigtkritik och beroendekritik.

Det finns många faktorer som spelar in och kan snedvrída resultaten som de djupintervjuer som genomförts, författarnas egna värderingar, intervjupersonernas förståelse och kunskap och så vidare. Data från dessa intervjuer samt sekundärdata utgör tillsammans den grund som vi objektivt försökt tolka och dra vissa slutsatser kring knutna till valda teorier. I Alvesson och Sköldberg diskuteras kring uppgiftslämnarens grad av medvetenhet eller omedvetenhet för att vinkla svaren som ges även kallat *tendenskritik*. De menar att man måste ta i beaktning uppgiftslämnarens eventuella relief mot bakomliggande situation och ju starkare tendenserna mot att påverka svaret i viss riktning desto mindre tillförlitligt och lägre värde får källans information. Vi har inte reflekterat eller märkt av från någon av intervjupersonerna tendenser

till att vinkla eller ge missvisande svar. Däremot kommer man inte ifrån att svaren är högst individuella och i hög grad beror på vilken bakgrund intervjupersonen i fråga har samt vilken befattning denne besitter. Vidare tar Alvesson och Sköldeberg upp faktorer som avstånd och beroende, det vill säga ju längre i tid och rum källan befinner sig från händelsen samt ju fler led informationen passerat desto mindre värd är den. Detta är vad som betecknas som *samtidighets kritik*. Då vi täckt in hela ledningsgruppen – den grupp inom företaget där stora beslut fattas – i vår fallstudie anser vi att svaren som givits uppfyller de högsta kriterierna för trovärdighet som varit tillgängliga inom ramen för verksamheten. Det kan även invändas mot att svaren inte ger någon bredd då inte personer utanför ledningsgruppen fått ge sina svar på fenomenet outsourcing, men vi anser dock att de svar från intervjupersonerna givit oss den ”närmaste” informationen till händelsen och därmed högst trovärdighet. Den sista källkritiken som förs fram är *beroendekritiken* vilken försöker undersöka inflytandet av andra berättelser kan ha präglat struktur och innehåll i rapporten. Naturligtvis finns det vissa saker som påverkar rapportens innehåll och struktur. Båda författarna har skolats i ämnet rapport och uppsatsskrivande på lägre nivå i företagsekonomi vilket givit sin prägel för rapporten. Detta ser vi dock inte som något som skulle kunna påverka trovärdigheten på ett negativt sätt utan snarare tvärt om, då en god struktur ger bra förutsättningar för en lyckad rapport.

Vid intervjuer är det massvis med omständigheter som kan påverka utfallet. För att nämna några har risker som att intervjupersonerna påverkat varandra genom att samtala sinsemellan eventuellt kunnat påverka resultaten eftersom inte alla intervjuer genomfördes under samma dag. En annan stor och vanligt förekommande risk är den såkallade intervjuareffekten. Intervjusituationen är en social situation där relationer lätt utvecklas mellan intervjuaren och intervjuad. Framförallt är risken stor att intervjupersonen svarar i en riktning som intervjuaren upplevs premiera. (Svenning, 1999) I detta fall har vi försökt att undvika intervjuareffekten genom att vara goda lyssnare och placera intervjupersonen i centrum vid intervjutillfällena även om vi strävat efter öppna diskussioner vid intervju. Eftersom en av författarna varit väldigt insatt i organisationen kan det ha påverkat svaren i viss utsträckning men vi anser dock inte att svaren skulle ha varit av sämre kvalité eller så annorlunda att det hade varit oss till mer nytta om så inte vore fallet.

Frågorna och det intervjuunderlag som används vid intervjutillfällena grundar sig på information och uppslag från vår handledare samt relevant litteratur i intervjuteknik och metodik.



## 3. Teori

---

*Detta kapitel inleds med att beskriva fenomenet outsourcing. Sedan kommer vi att presentera mer i detalj de teorierna som är relevanta för att analysera outsourcing. Avslutningsvis kommer vi att presentera en nyskapad modell som hjälpinstrument vid outsourcingbeslut.*

---

### 3.1 Outsourcing

Normalt refereras outsourcing till företaget som lägger ut någon del av sin verksamhet till en extern aktör, en del som lika gärna skulle kunna göras internt i företaget. Outsourcing används även för att beskriva förflyttningen av en del aktiviteter i företaget från ett land till ett annat lågavlönat land. Detta kallas för ”offshoring”.

Under 1990-talet, i samband med ökande globaliseringen, har företag börjat använda outsourcing i allt större utsträckning. En viktig anledning till den ökande outsourcingen är de strategiska val gällande fokusering på kärnverksamheter samtidigt och således utkontraktera de delar som inte rör kärnverksamheten.

Outsourcing kan delas in i två kategorier. Det ena är att lägga ut aktiviteter som ingår i företagets värdekedja. Värdekedjan refererar till den förädlingsprocessen av företagets produkter. Ett typiskt exempel av denna typ av outsourcing är att lägga ut tillverkningen. Den andra kategorin är att lägga ut support aktiviteter som är aktiviteter vilka används för att stödja värdekedjan. Ett exempel är att lägga ut företagets IT-system som används för administrativa syfte (Child, 2005)

I Child 2005 har det identifierat både fördelar och potentiella problem med outsourcing. Han menar att följande punkter är fördelar med outsourcing:

- Outsourcing ger företaget möjligheter att jobba med de aktiviteterna som företaget är bäst lämpad att göra.
- Samtidigt ger det företaget möjligheter att välja och utnyttja expertis som är tillgängligt på marknaden för att bedriva de utlagda aktiviteterna.
- Outsourcing ger ofta lägre kostnad genom exempelvis att lägga ut aktiviteter till lågavlönade länder.
- Genom outsourcing slipper företaget operationell huvudvärk och flaskhals i form av aktiviteter i värdekedjan som orsakar problem hela tiden.
- Outsourcing undviker problem med företagets arbetsstyrka genom att företaget slipper frågor som dyker upp i samband av nedläggning eller omstrukturering av de aktiviteterna som läggs ut.
- Outsourcing bidrar till minskning av lager i företagets hierarki samtidigt som att det bibehåller företagets storlek.
- Outsourcing, eller snarare hot om outsourcing, kan förstärka ledningens kontroll inom organisationen.

Problemen med outsourcing är följande:

- Outsourcing av felaktiga aktiviteter leder till att företaget förlorar sin kärnkompetens.
- Otillförlitliga leverantörer.
- Bristfälligt formulerat kontrakt ger katastrofala följder.

- De anställda tappar arbetsmoralen då deras framtid hotas av outsourcing.
- Kommunikationsproblem som beror på exempelvis kulturskillnader.
- Företaget förlorar kontroll av den aktiviteten som läggs ut.
- Företaget kan tendera att förhandla för hårt med leverantörer som kan få till följd att det inte finns utrymme för innovation och kvalitetsförbättring hos leverantörer.
- Företaget kan bli för beroende av sin leverantör, vilket gör att leverantören blir en stark kraft gentemot företaget.

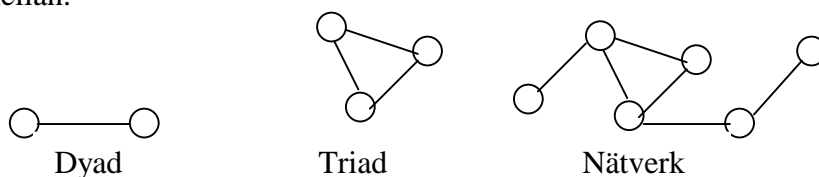
Med tanke på de fördelarna som outsourcing kan ge och de problem som kan vara bli konsekvenser av outsourcing, är det oerhört viktigt för företaget att utföra bra analyser innan outsourcing beslut fattas. Därför kommer vi att presentera ett par teorier som kan användas i samband med analys av outsourcing och dess möjligheter.

### 3.2 Nätverksteorin

Företag är en del av ett större nätverk. Nätverk är en struktur där ett antal noder relateras till varandra via specifika trådar (Håkansson & Ford, 2002). Noder representerar olika affärsenheter och trådarna är relationer mellan företagen. Genom att olika affärsenheters starka respektive svaga relationer knyts samman till varandra via dessa trådar bildas det ett nätverk. Begreppet relation beskriver den (sociala) kontakten mellan två aktörer (Nygaard & Bengtsson, 2002).

Det finns ingen konkret nätverksteori formulerad än, utan med nätverksteorin avses analyser av relationer som företaget har gentemot sin omgivning, eller det nätverk som företaget befinner sig i. Nätverksforskarna hävdar att marknader inte är anonyma. Marknader består av aktörer – det vill säga personer eller verksamheter – till vilka man har relationer som ofta grundas på tillit (Nygaard & Bengtsson, 2002). De relationer som analyseras inom nätverksteorin innehåller inte enbart den monetära delen utan även den sociala delen. I den monetära delen ingår det penningvärde som relationen mellan aktörer resultera i, medan den sociala delen handlar om förtroende. Ett enkelt exempel är att då vi handlar vitvaror som tv-apparater, tenderar vi att köpa från väletablerat varumärke än från okänt tillverkare. Därför att vi litar mer på etablerade aktörer inom TV-branschen.

Nätverksteori analyserar bland annat relationer företaget har med sina leverantörer, kunder, konkurrenter och andra samarbetspartner så som andra företag som tillverkar kompletterande produkter. Samtidigt som att det finns relationer mellan ett företag och sin omgivning, finns det även interna nätverk. I företagen finns det olika funktionella enheter. De olika funktionella enheterna symboliseras av olika noder och dess relationer till varandra kan karakteriseras med trådar. Företaget är sällan i kontroll av alla dessa relationer, utan påverkas ständigt av olika inflytande både från sin omgivning och från sitt inre (Ritter et al, 2004). Därmed står företaget ständigt inför uppgiften att kontrollera och integrera sina externa relationer med sina interna relationer. Nedan ser Ni en illustration på de så kallade noderna samt relationerna dem emellan.



Figur 1. Illustration på noder och dess relationer

### 3.2.1 Analys av nätverk

Ett nätverk innehåller en mängd olika aktörer med olika karaktärer. Det kan handla om aktörer som har nära förbindelser till företaget eller mer avlägsna förbindelser till företaget. Därför kan dessa aktörer delas in i olika nätverkszoner. Att dela in ett nätverk i zoner har till syfte att visa vilka relationer verksamheten har till andra, och vilka relationer som verksamheten har "tillgång till" - genom dessa relationer (Høpner i Nygaard & Bengtsson, 2002). I den primära zonen ingår aktörer som har direkt relation till verksamheten, medan i den sekundära zonen ingår aktörer med relationer till aktörer i den primära zonen. På så sätt ger nätverkszoner en överskådlig och lätthanterlig bild av det nätverk som företaget är verksamma inom.

Høpner (i Nygaard & Bengtsson, 2002) menar att vid analysen av nätverk finns det två huvudkomponenter, en strukturanalys och en processanalys. Strukturanalysen beskriver utseende i ett nätverk, det vill säga vilka som är med i nätverket och vem har relation med vem. Medan processanalysen beskriver relationens innehåll.

	1) Verksamhet	2) Relation	3) Nätverk
a) Aktiviteter	Aktivitetsstruktur	Aktivitetsförbindelse	Aktivitetsmönster
b) Aktörer	Organisationsstruktur	Aktörförbindelse	Aktörmönster
c) Resurser	Resurslager	Resursförbindelse	Resurskonstellation

**Tabell 1. Struktur- och processanalysschema, Håkansson och Snehot (1995)**

Ovanstående schema visar en metod som kan användas för att analysera nätverk. Här utgår man från tre nivåer på verksamheten: 1) verksamhet avser själva företaget 2) relation som avser en enkel förbindelse mellan två aktörer och 3) nätverk. Dessa tre nivåer analyseras utifrån tre element i nätverket: a) aktiviteter (vad som utförs), b) aktörer (vem som utför det) och c) resurser (med vad aktiviteten utförs) (Høpner i Nygaard & Bengtsson, 2002). Förändringen i en cell kan leda till förändringar i andra celler. Exempelvis en förändring av aktörmönster (tillkomsten av flera nya konkurrenter) i nätverket kan leda till förändringar av företagets organisationsstruktur (lägga ut en del verksamheter till lågavlönade länder för att möta den hårdare konkurrensen) i syfte att anpassa till den förändrade omgivningen.

Vi förespråkar inte att göra en fullständigt struktur- och processanalysschema i samband med outsourcing på grund av det enorma arbetet som krävs. Även komplexiteten och de snabba förändringarna som finns inom IT-branschen gör att det nyligen framtagna schemat föråldras om inte kontinuerliga uppdateringar görs. Vid outsourcing, räcker det för företaget att analysera den påverkan som outsourcing har på dess relationer med andra aktörer på aktivitetsnivå, aktörsnivå och resursnivå. Outsourcing av en intern aktivitet externt innebär att nya aktivitetsförbindelser skapas med företagets outsourcingpartner. Därför är det viktigt att analysera hur dessa nya förbindelser får för påverkan på de existerande aktiviteterna. Samtidigt innebär det också att en ny aktör tillkommer i företagets existerande nätverk och därmed bör företaget analysera hur den nya förbindelsen kommer att påverka företagets existerande förbindelser med andra aktörer samt hur den nya förbindelsen ska vara för att kunna bidra mest till företaget. I samband med outsourcing av en intern aktivitet, påverkas samtidigt företagets existerande resursförbindelser. De interna resurserna som är knutna till den utlagda aktiviteten blir externa resurser och dess förbindelser med företagets andra interna resurser förändras, som att det exempelvis inte blir lika lätt för de interna resurserna att påverka de utlagda resurserna jämfört med om de utlagda resurserna hade befunnit sig internt i företaget.

### 3.2.2 Paradoxer inom nätverk

Håkansson och Ford (2002) har påpekat flera motsägelser eller paradoxer inom ett nätverk. Den första paradoxen handlar om möjligheter och begränsningar inom ett nätverk. I ett nätverk bestående av noder (företag) som förbinds av trådar (relationer), varierar innehållet i de olika trådarna. Beroende på hur mycket parter har investerat i relationen sinsemellan, är dessa trådar olika starka. Ju mer investeringar, desto starkare är tråden. Företag vill på ena sidan skapa starka relationer till sina partnerföretag i nätverket för att bli mer konkurrenskraftigt på marknaden. Å andra sidan förhindrar den starkare relationen företaget att agera på det sättet som är mest gynnsamt för företaget. Detta indikerar hur viktigt den starka relationen är för företagets överlevnad samtidigt som att denna relation sätter också begränsningar på hur mycket företaget kan förändras utan att ge för starka påverkningar på denna relation. Den första paradoxen innebär därmed att företag inom ett nätverk inte är fri att agera enligt deras egna mål eller efter de förutsättningar som uppstår (Håkansson & Ford, 2002). I och med den starka relationen, är företagets interna processer och resurser anpassad till denna relation. Vid förändringar av företagets interna verksamheter får det direkt konsekvenser för sin omgivning. En förändring kan enbart uppnås genom dess nätverk. Vid outsourcing av aktiviteter inom företaget, är det viktigt att först analysera hur de utlagda aktiviteterna påverkar de existerande relationerna företaget har med olika aktörer i nätverket. Om outsourcing av en viss aktivitet skadar de starka relationerna som företaget är beroende av för att överleva på marknaden, bör dessa aktiviteter utföras internt istället.

Den andra paradoxen handlar om att bli påverkad i ett nätverk. Handlingar som företaget tar kommer att påverka sin omgivning samtidigt som att företaget själv blir påverkat av sin omgivning. Inget företag kan uppfylla kraven ställd från sina kunder själv och det är genom relationer som företaget kan använda sina resurser maximalt. Därmed tenderar företag att bli mer engagerad i dessa relationer. Ju starkare engagerad företaget är i relationer, desto mer kommer företaget att bli påverkad av dessa relationer oavsett om företaget vill eller inte. Detta innebär att samtidigt som företaget vill påverka andra för att uppnå sina mål, blir företaget påverkat av andra för att hjälpa dem att uppnå deras mål. Denna paradox påpekar att relationer är ett effektivt verktyg att påverka andra inom nätverket, samtidigt blir företaget också påverkat av andra aktörers handlingar inom nätverket (Håkansson & Ford, 2002). Det gäller då att hitta en balans att påverka och att bli påverkad inom nätverket. Vid outsourcing innebär det att företaget ska hitta en balans mellan att påverka sin outsourcingpartner och att bli påverkad av sin outsourcingpartner. Om påverkan av sin outsourcingpartner blir för starkt så att det uppstår anpassningskostnader till företagets outsourcingpartner vilket överskrider vinst av outsourcing, ska företaget då utföra den utlagda aktiviteten internt istället.

Den tredje paradoxen tittar på kontroll och att bli kontrollerad i nätverk. Företag i nätverk tenderar att försöka ta kontroll i nätverket genom att styra relationer och på så sätt uppnå dess mål. Samtidigt ju mer kontroll ett enskilt företag har i nätverket, desto mindre effektiv och innovativ är nätverket. Detta beror på att all innovation exempelvis kommer då från det kontrollerande företaget istället för att komma från olika företag i nätverket. Denna paradox påpekar att företaget inte kan handla utifrån sitt eget perspektiv, utan måste ta hänsyn till sin omgivning. I ett nätverk, bör företaget påverka andra på bästa möjliga sätt för att även dra fördelar av deras resurser, initiativ och kreativitet (Håkansson & Ford, 2002). I outsourcing sammanhanget innebär det att om företaget har för stark kontroll över den relationen som företaget har med sin outsourcingpartner, kan det innebära att företaget förlorar den innovationsförmågan som sin outsourcingpartner har. Samtidigt om företaget har för svag kontroll över denna relation, riskerar företaget att inte kunna uppnå sina mål för att den utlagda aktiviteten inte uppfyller de kraven som företaget har ställt. Därmed gäller det att hitta

en balans som både gör att företagets krav på den utlagda aktiviteten uppfylls samtidigt som att företaget kan dra nytta av den innovationsförmågan som outsourcingpartner har.

### 3.3 Resursbaserat synsätt

I resursbaserat synsättet ses företaget som en samling av resurser och förmågor. Företagets strategi och utförande bestäms först och främst av dessa resurser och förmågor.

#### 3.3.1 Branschanalys och internanalys

Det resursbaserade synsättet kombinerar branschanalys med intern resursanalys. De båda analyserna ska sedan tillsammans kunna ge företaget en bild av hur företagets resurser relaterar till de förhållandena som råder på marknaden (Grant, 2005).

I branschanalysen analyseras marknaden som företaget befinner sig på. Här undersöks olika faktorer som inträdesbarriärer, substitut, leverantörer, kunder och konkurrenter. Dessa fem faktorer kallas för Porter's five forces efter Michael Porter som har utvecklat ett ramverk för branschanalysen med hjälp av dessa faktorer. Efter att ha identifierat dessa faktorer, är det lättare att hitta framgångsfaktorer (key success factors) som krävs för att lyckas i marknaden.

I internanalysen undersöks resurser som finns i företaget för att identifiera företagets förmågor. I syfte att identifiera företagets förmågor finns det två sätt att klassificera företagets aktiviteter. Den ena är så kallad funktionell analys som klassificerar företagets förmågor till företagets olika funktionsområde. Den andra är värdekedjas analys som placerar aktiviteter i olika delar i en kedja av processer som behövs för att tillfredsställa kundens behov. Efter klassificering av företagets aktiviteter, kan olika resurs och förmågor kopplas till olika aktiviteter som tillsammans kan ge en helhetssyn för företagets interna resurser och förmågor.

Genom att matcha företagets interna resurser mot framgångsfaktorer, kan företaget sedan identifiera sina kärnkompetenser. Kärnkompetens är inte ett företags produkter, produktion eller materiella tillgångar utan dess kärnkompetens kännetecknas av de unika kunskaper och färdigheter ett företag har (Quinn & Hilmer, 1995). En annan användning kan också vara att med hjälp av branschanalysen och internanalysen identifiera resurser som behövs för att uppnå en viss framgångsfaktor. Om företaget saknar denna framgångsfaktor i dagsläget kan företaget på långsikt skaffa sig dessa resurser och därmed förändrar sin kärnkompetens.

#### 3.3.2 Resurs

I Barney 1991 definieras fyra attribut som en resurs behöver ha för att kunna ge företaget konkurrensfördelar på marknaden.

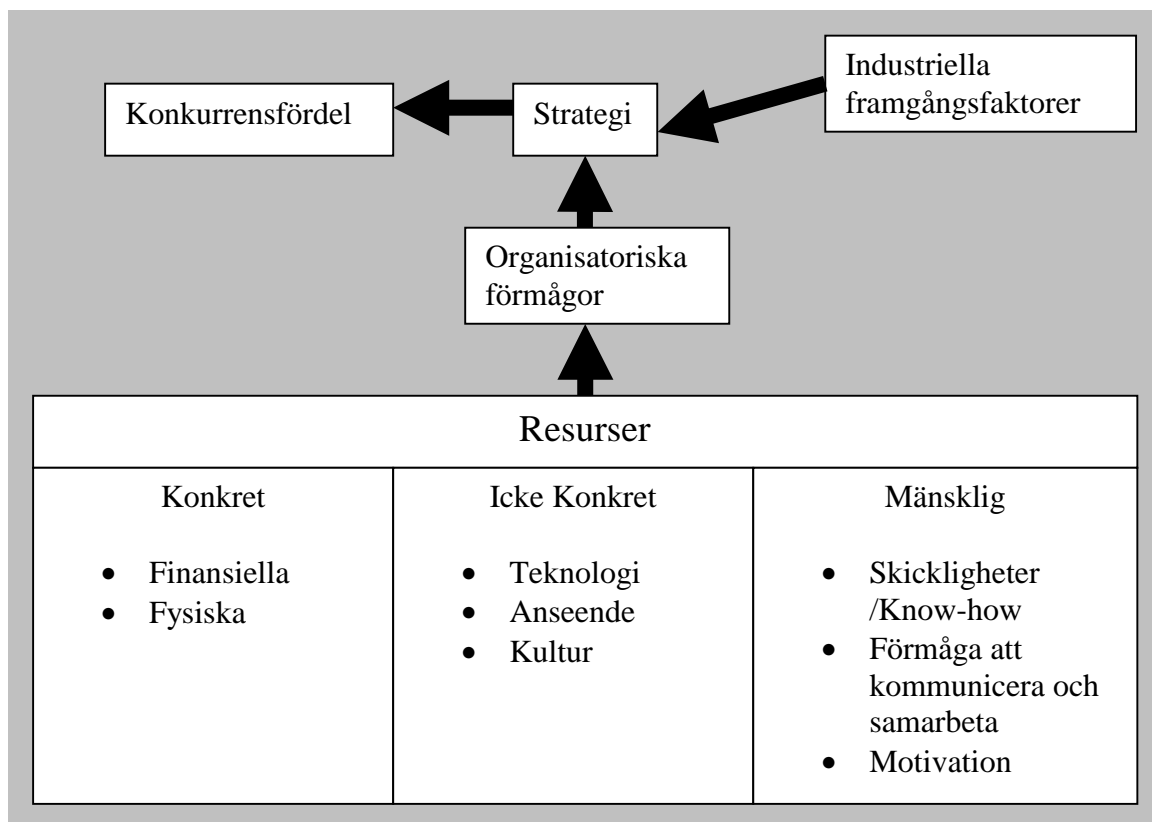
- Värdefull. En resurs är värdefull om den kan ge företaget möjlighet att implementera strategier som kan förbättra företagets effektivitet.
- Sällsynt/Unikt. En resurs är sällsynt om de flesta av dess konkurrenter inte har samma resurs.
- Svår imiterbart. Det ska vara svårt för konkurrenter att använda samma resurs för att uppnå samma konkurrensfördel.

## Outsourcing i IT-företag

- Oersättligt. Konkurrenter ska inte kunna ersätta resursen med hjälp av andra resurser för att uppnå samma konkurrensfördel.

Det är viktigt att skilja på resurser och företagets förmågor. Resurser avser de produktiva tillgångarna som ägs av företaget, medan förmågor avser vad företaget kan göra. Enskilda resurser kan inte ge företaget konkurrensfördel, utan samarbete av flera resurser kan skapa organisatoriska förmågor.

I Grant 2005, delas resurser i tre kategorier, konkret (tangible), abstrakta (intangible) och mänsklig (human). I den konkreta kategorin ingår bland annat finansiella och fysiska resurser. I den abstrakta kategorin ingår resurser som teknologi, anseende och kultur. I den mänskliga kategorin ingår olika egenskaper hos de anställda så som dess skickligheter (know-how), dess förmåga att kommunicera och samarbeta med varandra samt dess motivation. Genom kombinationer av olika resurser, kan företaget uppnå en viss förmåga.



Figur 2 Länkar mellan resurser, förmågor och konkurrensfördelar (Grant, 2005)

I ovanstående figuren illustreras möjligheterna att kombinera resurser för att få olika organisatoriska förmågor. Med hjälp av strategier vilka tar hänsyn till framgångsfaktorer som företaget behöver ha för att vara framgångsrik i den marknaden företaget befinner sig i, kan förmågor omvandlas till konkurrensfördelar. I samband med att företaget lägger ut en del sin verksamhet externt genom outsourcing, innebär det samtidigt att företaget förlorar en del av sina interna resurser. Därmed kommer det även att påverka företagets existerande konkurrensfördelar. Det är viktigt att företaget vid analys av outsourcingens möjligheter, att ta hänsyn till det resursbaserade synsättet för att analyserar följer av att skära bort en del av sina existerande resurser. Företaget ska undvika att lägga ut sina kärnverksamheter och därmed förlora sina existerande konkurrensfördelar.

### 3.4 Nätverksteorin och resursbaserat synsätt

Nätverksteorin lägger fokus på att analysera kopplingar mellan företaget och sina externa aktörer. Genom att analysera påverkan som outsourcing har på företagets relationer med andra aktörer på aktivitetsnivå, aktörsnivå och resursnivå samt att ta hänsyn till de tre paradoxerna, kan företaget bilda en uppfattning om påverkan som outsourcing har på företaget och dess nätverk. Genom att ta hänsyn till dessa påverka, ger det en indikation på vilka aktiviteter som företag kan läggas ut och som ger minimala förändringar på relationerna företaget har med sin omgivning. Nätverksteorin tittar enbart på externa relationer utan hänsyn till företagets interna resurser.

Olika kombinationer av de interna resurserna som är knutna till olika aktiviteter ger upphov till olika förmågor för företaget. Genom att titta på framgångsfaktorerna på marknaden kan de förmågorna som ger företaget rätt konkurrensfördelar identifieras. Genom användning av det resursbaserade synsättet i kombination med nätverksteorin kan företaget kombinera analysen av de externa relationerna med analysen av de interna resurserna. Även om de lägger ut en aktivitet som inte påverkar externa relationer inom nätverket kan det ändå påverka företagets interna resurser och därmed företagets konkurrensfördelar. Samtidigt räcker det inte heller att enbart använda det resursbaserade synsättet i och med att det inte tar hänsyn till påverkan som outsourcing har på externa relationer. Därför är nätverksteorin och det resursbaserade synsättet de två områdena som företaget bör ta hänsyn till vid analysen om outsourcing.

### 3.5 Modell för outsourcing

I detta stycke presenterar vi en ny modell som täcker från den tidpunkten då outsourcing kommer på tal till den tidpunkten då outsourcing utförs. Modellen består av 3 faser. I den första fasen, *analys fasen*, presenteras tre områden som behöver beaktas för att bestämma vilka aktiviteter inom företaget som kan läggas ut. I den andra fasen, *förberedande fas*, belyser vi de områden som behöver uppdateras inom organisationen för att göra sig redo för outsourcing. I den sista fasen, *utförande fas*, ska outsourcingpartner väljas ut och själva outsourcing ske.

Modellen är också en process där man efter en viss outsourcing period, och med hjälp av feedback och lärdomar från outsourcing försöket åter hamnar i analys fasen. En viktig anledning till denna återkommande uppdatering, beror på att omvärlden förändrats under outsourcing perioden vilket innebär att företaget även måste omvärdera outsourcing beslutet. Ett exempel kan vara tillkomsten av flera kunder som ställer hårdare krav på den utlagda aktiviteten. Detta kan få till följd att företaget ser den utlagda aktiviteten som sin kärnkompetens och därmed inte kan lägga ut denna aktivitet. I och med att man outsourcar förändras även organisationen. Den utlagda aktiviteten kan innebära att en hel avdelning inom organisationen försvinner. Efter en viss tid av outsourcing på prov behöver organisationen och outsourcingen utvärderas för att se om företaget kan anpassa sig utan den nedlagda avdelningen. Om anpassningen har blivit *för* lidande kan eventuellt beslutet tas att återuppbygga den utlagda aktiviteten internt.

#### 3.5.1 Analys fasen

I analys fasen bestäms vilka aktiviteter inom företaget som kan läggas ut. Här används kostnadsanalys i kombination med det resursbaserade synsättet och nätverksteorin. I vilken ordning de olika områdena berörs spelar ingen roll, då vi anser att de olika områdena är lika viktiga. Det som är viktigt är att företaget under analys fasen, tar hänsyn till alla de tre områdena.

Med hjälp av kostnadsanalys bestäms vilka aktiviteter inom företaget som mest kostnadseffektiva att utföra externt jämfört med att utföra dem internt. Här tas det enbart hänsyn till kostnaden. Det är viktigt att kunna ta hänsyn till de extra overheadkostnader som uppkommer vid outsourcing för att få en rättvisande bild av kostnadsfördelarna.

Det resursbaserade synsättet används för att analysera de resurserna som ligger till grunden för olika aktiviteterna i företaget. Även förmågor som resurserna ger upphov till som i sin tur formar företagets konkurrensfördelar gentemot branschens framgångsfaktorer tas med i beaktande. Här är det viktigt att identifiera kärnkompetens. De aktiviteter innehållande resurser som är del av företagets kärnkompetens kommer inte att läggas ut.

Det sista området att bejaka är hur de organisatoriska förändringarna påverkar företagets relationer externt - orsakat av outsourcing. I och med att vissa aktiviteter utkontrakteras kan det påverka företagets relationer mot aktörer i det nätverket. Det blir därför viktigt att använda struktur- och processanalysen för att försäkra sig om att resultatet blir positivt eller neutralt beträffande relationspåverkan i samband med outsourcing. Företaget ska även ta hänsyn till de tre paradoxer för att hitta en balans mellan olika motsägelser. De aktiviteterna som ger en negativ relationspåverkan kommer inte att läggas ut.

### **3.5.2 Förberedande fasen**

I förberedande fasen måste företaget välja ut de aktiviteterna som ska läggas ut. Målet med denna fas är att kunna forma klara krav mot sin framtida potentiella outsourcingpartner.

Först och främst ska de interna processerna uppdateras som ingår i de utvalda aktiviteterna. Företag har processer för sina aktiviteter men de processerna behöver inte vara anpassad för outsourcing. Syftet med uppdateringar av processerna är exempelvis att kunna identifiera vilka gränssnitt en aktivitet har gentemot andra aktiviteter och vad exakt denna aktivitet utför. Då företaget vet exakt vad innehållet i en aktivitet är vet företaget också vad dem kan förvänta sig från sin outsourcingpartner. Detta underlättar kravställning mot outsourcingpartner.

Även gränssnitt som de utvalda aktiviteterna har gentemot andra aktiviteterna i företaget bör uppdateras. På så sätt blir ansvarsfördelningen mellan olika aktiviteterna tydligare. Detta är också ett kompletterande sätt att forma krav mot företagets framtida outsourcingpartner.

Vid uppdateringen av interna processerna för de utlagda aktiviteterna och uppdateringen av gränssnitt mot omkringliggande aktiviteterna "tvingas" organisationen att även göra anpassningar för en outsourcing. Med andra ord kan det formas nya sätt att jobba inom företaget som är mer lämpligt vid outsourcing.

### **3.5.3 Utförande fasen**

När vi kommer till utförande fasen, har företaget valt ut de aktiviteterna som ska läggas ut samt är organisatoriskt förberett för att göra outsourcing. Då ska outsourcingpartner väljas ut. Här spelar inte enbart kostnadsaspekten roll utan även andra aspekter så som organisatoriska aspekter, tas med i beaktande.

Efter en förbestämd tid ska outsourcing utvärderas. Om det visar sig att det inte har fungerat står företagsledningen inför beslut att antingen ta tillbaka aktiviteten internt eller göra ett till försök. Om det fattas beslutet att göra ett nytt försök eller om outsourcingen varit framgångsrik ska företaget drar lärdomar av outsourcing försöket. Dessa lärdomar använder



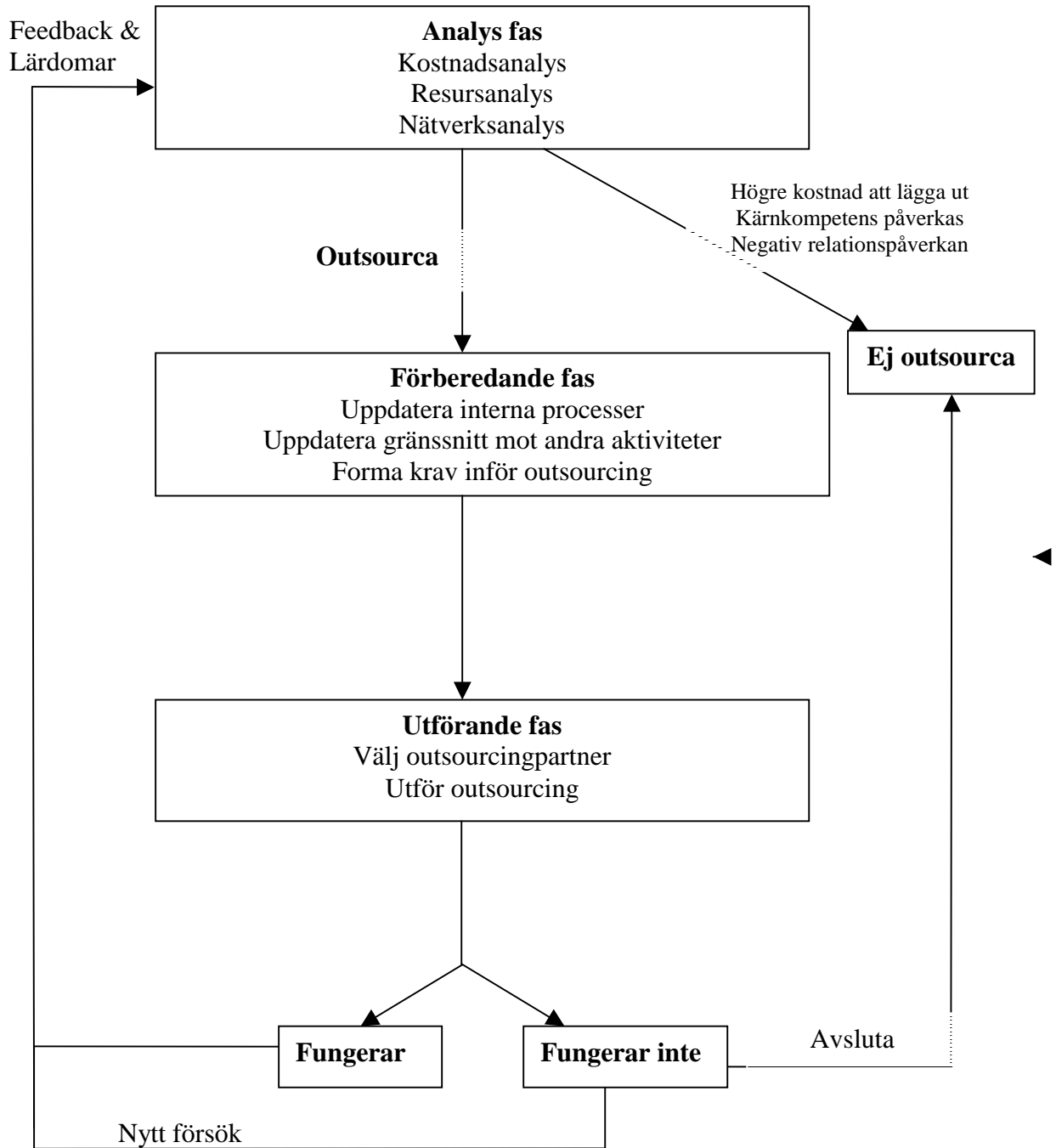
organisationen senare vid nästa outsourcingperiod och på så vis undviker de misstagen som har gjorts.

### **3.5.4 Återkopplingen**

Under outsourcingperioden har det säkerligen inträffat en hel del i företagets externa omgivning. Exempelvis kan konkurrenssituationen ha förändrats och nya kunder med nya krav tillkommit med mera. Därmed är det inte säkert att outsourcing bör fortsätta. Det kan även ha skett interna förändringar inom företaget som följd av outsourcing, som omstrukturering inom organisation till följd av att aktiviteter lagts ut. Därför bör företaget gå tillbaka till analys fasen för att återigen värdera om de utlagda aktiviteterna är lämpliga att lägga ut. Här kan företaget även utvärdera vilka andra aktiviteterna som kan vara aktuella att lägga ut som följd av förändringar externt och internt. Efter analys fasen, fortsätter företaget in i förberedande fasen för att förbättra kravställning. Till sist utförs outsourcing igen i utförande fasen efter att outsourcingpartner har omvärderats.

En annan sak som vi vill påpeka är att det är viktigt att företaget inte lägger ut för många aktiviteter samtidigt. Ta ett litet steg i taget och hela tiden dra lärdom från sina eventuella uppkomna misstag eller brister.

## Outsourcing i IT-företag



Figur 3. Modellen för outsourcing

## 4. Empiri

---

*Detta kapitel inleds med en företagspresentation. Därefter dras primärdata från intervjuerna och avslutningsvis redogör vi resultaten av genomförda intervjuer.*

---

### 4.1 Företagspresentation

I februari 2003 lanserade Teleca det nya varumärket Obigo som skulle göra företagets mjukvaruprodukter lättare att känna igen på marknaden. Mjukvaruprodukterna bestod i huvudsak av tre kärnprodukter: webbläsaren, messenger (SMS/MMS) och mediaspelaren. Efter ungefär ett år på marknaden valde Teleca att knoppa av varumärket Obigo och istället göra det till eget fristående bolag inom koncernen varpå Obigo AB föddes. ([www.obigo.com](http://www.obigo.com))

Obigo ABs verksamhet är idag uppdelad i fyra olika avdelningar: Product Management (PM), R&D, Sales & Marketing och Services. PM är den del i verksamheten där produktutveckling och produktportföljen bestäms och justeras vid behov. Deras uppgift består av att analysera marknader och lyssna på kunderna för att veta vilka produkter som man ska utveckla och satsa på framöver. I ett traditionellt industribolag skulle denna del kunna liknas vid FoU. R&D i sin tur är den avdelning som tillverkar de produktnyheterna som PM beslutat om ska genomföras. Denna avdelning är störst på företaget med över 100 medarbetare som dagligen arbetar med att bygga mjukvaruprodukterna till mobiltelefonerna. Sales & Marketing består av företagets försäljningskår och marknadsförarna. Services arbetar med område så som kundsupport och underhåll av företagets produkter. ([www.obigo.com](http://www.obigo.com))

Marknaden för mjukvaruapplikationer är ett viktigt segment av mobiltelefonindustrin, som består av hårdvarutillverkare, mjukvaru utvecklare, systemintegrerare och naturligtvis företagen som äger märkesrättigheterna. Så som det ser ut idag har de allra flesta mobiltelefonstillverkarna som Nokia, Sony Ericsson, Samsung etc. valt att outsourca utvecklingen och produktionen till låglöneländer som Kina och Taiwan. På så sätt har företagen vänt fokus från egentillverkning till varumärkesfrågor, design, produktionskontroll och logistik. De strategiska allianserna på marknaden förändrar sig dock genom att nya formationer bildas, partnerskap ingås och positionerar sig vilket öppnar upp för företag som Obigo AB med väldigt nischad expertis inom specifika segment. ([www.obigo.com](http://www.obigo.com))

Samtidigt som efterfrågan för mobilapplikationer växer finns det bara ett fåtal tillverkare med produkter baserade på öppna standarder. Mobiltelefonstillverkare, operatörer och mobilplattformproducenter är mycket intresserade av Obigo. Obigo ABs marknad karaktäriseras av en snabb teknologisk utveckling, utbredda industristandarder, snabba förändringar bland kundernas krav, mjukvaruprodukter och ständigt nya produktlanseringar och förbättringar. Nyckeln till att möta morgondagens krav menar de själva på ligger i att förutse framtida krav, datateknologi och möjligheterna inom den trådlösa tekniken hos operatörer. ([www.obigo.com](http://www.obigo.com))

## 4.2 Vad är outsourcing

Den generella synen som stämmer väl överens med Childs definition på begreppet outsourcing är att företaget lägger ut någon del av sin verksamhet som kan göras internt i företaget till en annan. För att ta reda på om intervjupersonerna hade samma syn som omnämns i teorin valde vi att fråga samtliga eftersom vi ansåg definitionen vara en central del i studien. Resultatet stämde bra överens om vad Child tidigare presenterat om outsourcing. Det som skilde sig något åt vara att nästan alla tillfrågade hävdade att outsourcing var att lägga ut eller flytta en del av verksamheten som *inte tillhör kärnverksamheten*. Så här löd kommentarerna:

*”Det finns olika aspekter på outsourcing. Det vanligaste skälet är att man antingen bedömer att det inte är en del av kärnverksamheten och/eller att det är ett sätt att sänka kostnaderna för att åstadkomma samma sak.” – Erik*

Ett annat typiskt svar som gavs var Davids:

*”Outsourcing är att istället för att ha en avdelning eller grupp inom sitt egna bolag som gör vissa delar så ber man ett företag utanför koncernen att göra det som den här gruppen skulle ha gjort.” – David*

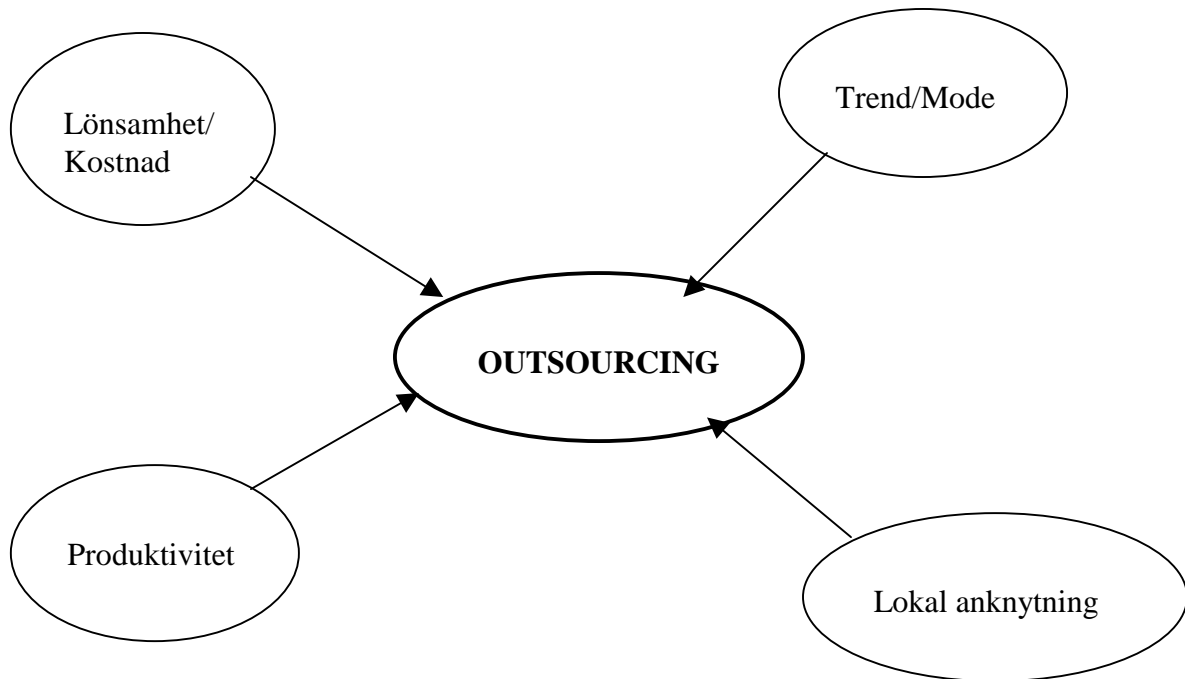
Precis som Erik var inne på kom även Ceasar in på då han menade att outsourcing är ett verktyg för att fokusera på kärnverksamheten.

*”Det finns olika aspekter på outsourcing. En är att man lägger hela funktioner utanför företaget, att vara tydligare med vad som är vår kärnverksamhet, att man lyfter ut delar som inte är kärnverksamhet. Den andra är att man köper tjänster” - Ceasar*

Just att företag köper tjänster är något som det sällan talar om i samband med outsourcing. Den stereotypa bilden av outsourcing är just att man bara lägger ut en del av verksamheten. Det reflekteras sällan över att företag måste köpa tillbaka det arbetet som är utlagt och vilka konsekvenserna av att man de facto måste betala för det. Då företag blir tvunget att betala för varan eller tjänsten blir man helt plötsligt mycket mer medveten om småsaker som inte blivit rätt, fel i leveranser, produkter som inte håller och så vidare. Som vi ser, ju mer man ger outsourcing en ordentlig tanke desto mer komplext blir fenomenet. Vi ska försöka reda ut denna komplexitet genom att visa på olika sätt att se outsourcing och på så vis nyansera bilden av begreppet. Vår målsättning är att ge en bättre förståelse.

## 4.3 Olika perspektiv på outsourcing

Inledningsvis vill vi illustrera vår syn på outsourcing utifrån det insamlade empiriska materialet. De olika cirklarna symboliserar olika perspektiv som man kan se på outsourcing med, precis som ett par glasögon. När man sedan ska fatta beslut måste man ha satt på sig varje par glasögon och sedan vägt för och nackdelar mot varandra för att säkerställa att beslutet är korrekt ur alla perspektiv. Vi kommer efter illustrationen ge empiriskt belägg för de olika perspektiven. Det ska även tilläggas att man alltid måste ha de strategiska linserna tillgängliga även om det inte är något vi valt att lägga in i illustrationen. Det vill säga att man ständigt måste överväga dessa för- och nackdelar ur ett strategiskt perspektiv, stämmer det överens med ägarnas vilja, med kundernas behov, med den långsiktiga affärsplanen et cetera.



Outsourcing eller utkontraktering som det även kallas har länge varit ett känt verktyg för att minska på kostnaderna då man helt enkelt flyttar delar av produktionen till ett land där lönerna för tillverkningen är lägre. I normalfallet handlar outsourcing om utläggning av väldigt enkla uppgifter som att exempelvis sätta i en skruv på rätt plats, vilket inte fäster särskild stor tyngd vid någon särskild utbildning eller behörighet. Det har inneburit att många företag förlagt sin tillverkning i länder där kostnaderna för samma uppgift varit väsentligt mycket lägre och på så sätt gynnat företaget. Så här säger Fredrik när vi frågar honom om varför man outsourcar och hur han ser på fenomenet:

*"De uppenbara fördelarna med outsourcing är kostnadsbesparingar och att sprida sina risker"* – Fredrik

Även de David, men även de andra intervjupersonerna instämmer:

*"... ekonomiska fördelar brukar oftast finnas med när man talar om outsourcing"* – David

Vidare har även outsourcing blivit en möjlighet att för företagen öka sin produktivitet. Då företag med egen produktion är beroende av hur mycket man kan producera för att sedan sälja blir det naturligt att man försöker öka produktiviteten då en stark efterfrågan finns. Genom att då ha arbete till låga löner i olika delar av världen kan företagen producera, utan att låta tillverkarna arbeta tre skift, sina produkter dygnet runt. Denna produktivitetshöjning är som sagt väldigt eftertraktad då efterfrågan på företagets produkter är högre än utbudet. David uttrycker det enkelt för oss:

*"Genom att utföra outsourcing i olika tidszoner kan man få arbete utfört dygnet runt"* – David

Outsourcing har på senare tid även kommit att bli ett allt mer omtalat och väl debatterat ämne då många som arbetat med tillverkning på företagen helt plötsligt får sparken på grund av att en annan person i ett låglöneland gör samma uppgift billigare. Det har bidragit till en het arbetspolitisk debatt men inte minst en sorts trend bland företag med egen tillverkning att förlägga delar eller hela produktionen utomlands. Då företagen märker att konkurrenterna outsourcar, känner de själva pressen att försöka sänka kostnaderna genom outsourcing och hakar på trenden. Erik säger:

*”Jag tror att det är en viktig trend och att många företag kommer tvingas in i det varesig man vill eller inte för att vara konkurrenskraftiga – i synnerhet när man jobbar på en global marknad.” – Erik*

Det talas även mycket om outsourcing som en möjlighet för stora företag som jobbar på en global marknad och inte har den lokala anknytningen i alla länder de har kunder att skapa sådan. Vi ser allt mer hur företagen strävar efter att komma så nära sina kunder som möjligt för att erbjuda det bästa varpå många företag ser outsourcing som ett bra alternativ. På sikt är det även möjligt att kunderna kommer kräva den lokala anknytningen för att kunna komma närmare tillverkningen och på så vis även fånga möjligheten att på plats påverka. En annan möjlig anledning är att kunderna dras med högre kostnader på grund av de stora fysiska avstånden. Resor, telefonsamtal och i princip all kommunikation blir dyrare ju längre avståndet är. David säger såhär:

*”Man hittar kompetent personal som inte finns att tillgå inom ramen för vårt företag. ... vi har kunder globalt och då kan det vara den här lokala anknytningen som kan vara en klar fördel för kunderna.” – David*

### 4.3.1 Motiv till att outsourca

Precis som perspektiven är många och olika beträffande outsourcing kan motiven sägas vara desamma. Motiven har dock av naturlig själ sitt ursprung i synen på outsourcing vilket också intervjupersonerna var ett levande bevis på. Intervjupersoner vars motiv till att outsourca stämde ofta överens med deras syn på begreppet.

När intervjupersonerna redogjort för sin syn på outsourcing valde vi att leda in samtalen på motiven och ambitionerna bakom att outsourcing eller ”in-house” produktion. De flesta menade på att kostnadspressen (lönsamhetsperspektivet) från kunderna och marknaden helt klart var ett av de starkaste motiven till att outsourca. Då Obigo ABs konkurrenter delvis finns i Asien där lönerna redan är lägre har de redan ett kostnadsförspång.

*”... kostnadspress finns ju också från lokala konkurrenter i Kina, Indien och Korea som har en annan kostnadsnivå.” – Adam*

Det är således en tun lina som företaget balanserar på då kunderna kan få snarlika produkter med likvärdig kvalitet till ett väsentligt mycket bättre pris än Obigo AB kan erbjuda utan att gå med förlust. Erik som innan var inne på hur viktigt det är att följa med outsourcing trenden uttrycker med andra ord motivet till att outsourca likt Adam som en kostnadsintjäningsmetod:

*”Vår målsättning är att sänka totalkostnaden och att göra det med delar med verksamheten som inte är att betrakta som hjärtat i företaget.” - Erik*

Ännu ett motiv till att outsourca menar Fredrik är att organisationen på ett effektivt sätt kan ligga fast i den tekniska framkanten. Då forskning och utveckling kostar enorma summor för företagen blir det väldigt svårt för ett ännu inte moget företag att satsa större summor på FoU. Det är inte helt ovanligt att det görs inom ett väldigt specifikt område som företaget kanske vill växa på men för ett företag som Obigo AB med flera olika produkter är detta relativt svårt. Således öppnar outsourcing nya dörrar då man genom att köpa tjänster från en samarbetspartner som ligger steget före i utveckling kan tillgodogöra sig unik kunskap och därigenom skapa bättre produkter med den senaste tekniken utan att själv investerat, utvecklat och producerat den.

*”... det blir mer kostnadseffektivt och man kan köpa tjänster från dem som är världsbäst på något speciellt område och därigenom följa med teknikutvecklingen” - Ceasar*

Ceasar tog även upp ett intressant motiv då han menade på att man i organisationen faktiskt kan bli mer professionell och arbeta på ett mer strukturerat sätt jämfört med om man inte hade någon outsourcing. Precis som konsumenter bryr sig om vad de köper, vart de köper sakerna och så vidare, blir även reaktionen för en organisation densamma om man börjar köpa in tjänster eller produkter utifrån. Sålunda skulle ett motiv till att outsourca vara att man behövde förbättra sina arbetssätt, rutiner och processer.

*”Köper man in tjänster utifrån så tvingas man strukturera upp processer och så blir man helt plötsligt mer noggrann med vad saker och ting kostar och följer upp kvalitén. Sen så jobbar man mer professionellt när man köper in tjänster.” – Ceasar*

Erik menade även att ytterligare ett motiv till att outsourca handlar om att hänga med i förändringar som sker i branschen och på marknaden. Då många globala företag idag har kunder i låglöneländer som Kina, Indien och Taiwan så har kostnadsläget blivit oerhört påtagligt. I och med detta så har outsourcing blivit ett måste, snarare än ett alternativ. Så här uttrycker han det:

*”Jag tror att det är en viktig trend och att många företag kommer tvingas in i det varesig man vill eller inte för att vara konkurrenskraftiga – i synnerhet när man jobbar på en global marknad.” – Erik*

### 4.3.2 Begränsningar

Inom IT-branschen däremot är produkterna så mycket mer komplexa än att dra in en skruv. Främsta anledningen till det är på grund av att produkterna görs med hjälp av verktyg som inte är lika lätta att hantera – utan specifik utbildning eller kunskap. En skruvmejsel behöver man knappast någon längre utbildning för att hantera på rätt sätt, men en dator däremot kräver mer än några veckors praktisk övning för att först förstå sig på och sedan lära sig använda som ett IT-produkttillverkningsverktyg. Förmodligen är detta en bidragande faktor till att IT-produkttillverkning inte förflyttats till låglöneländer då just utbildnings- och kompetensnivån inte varit den samma som i Sverige. Men under de senaste åren har saker och ting förändrats, utbildningsnivån har ökat, kvalitén på utbildningarna förbättrats och fler människor har helt enkelt utbildat sig. Det har i sin tur medfört att outsourcing blivit ett mer omdiskuterat ämne i ledningsgrupperna bland IT-produkttillverkarna ifrån Sverige och andra ”högekostnadsländer”. Då kompetensen numera finns i låglöneländer som Indien och Kina är det faktiskt möjligt att förflytta delar av tillverkningen.

## Outsourcing i IT-företag

När vi frågade vilka motiv som skulle kunna ligga bakom ett beslut om att inte outsourca framkom det en hel del argument till varför man ännu inte utkontrakterat större delar av sin tillverkning som vi inte redan tagit upp. Ceasar menade bland annat att:

*"... strukturen blir mer regim och man riskerar missa i vissa fall att saker och ting faller mellan stolarna." - Ceasar*

Att dessutom ha human kapital som sitter på en helt annan plats, kanske till och med i en annan tidzon får till konsekvens att det blir mycket mer komplicerat om det skulle dyka upp något att omstrukturera och kanske omfördela arbetskraften snabbt. Man kan säga att organisationen inte får samma flexibilitet som vid en samlad resursbas under samma tak. Har man arbetskraften under samma tak inom samma bolag är det lättare att skifta arbete och på så sätt styra kraften dit det största behovet finns, vilket är mycket svårare när man har delar outsource. Sålunda blir det en balansgång mellan att snabbt kunna svara upp mot oförutsedda förändringar på marknaden eller vara kostnadseffektiva. Dessutom menar han att organisationen blir mer trögrörlig vid outsourcing.

*"Att man inte är så välstrukturerad i alla lägen har även sina fördelar. Om det händer någonting som man inte planerat för så kan man fixa till det snabbt och omstrukturera." – Ceasar*

De kostnadsbesparingar som vi sett och vet är en av de största anledningarna till att företagen väljer att outsourca hade flertalet av intervjupersonerna vissa invändningar mot. De betonade vikten av att outsourcing verkligen måste planeras noggrant för att minimera riskerna att kostnadsbesparingarna som görs per timme inte äts upp av ökade overheadkostnader som en konsekvens av att det blir fördröjningar i tillverkningen, kvalitén blir aningen sämre och extra resor, personal och planering måste till. Så här sa Ceasar och Erik.

*"... overheadkostnaderna kan bli större än man tror i och med resor och planering då man måste bygga in det i verksamheten. " - Ceasar*

*"Den uppenbara nackdelen är det extrabehov av kommunikation som behövs. Det extra behovet av tydlighet som behövs i beställning och leverans åt alla håll och kanter. Sedan tror jag att man tenderar att underskatta de overheadkostnaderna som tillkommer vid outsourcing." - David*

En annan aspekt som David tog upp men som sällan hörs i diskussionerna om outsourcing är den ofta bortglömda kritiska granskningen av alla de generella jämförelserna av timkostnaderna mellan Sverige och ett låglöneland. Han uttryckte det så här:

*"... det som är svårt är att se de extrakostnader som tillkommer vid outsourcing. Det är mycket enkelt att bara jämföra timkostnaderna, och då är ju outsourcing ett bra alternativ, men det är oerhört svårt att mäta hur mycket arbete som utförs av två olika personer i olika länder, med olika kompetens och erfarenheter om produkten - under 1 timme." – David*

Som framgår är motiven till att outsourca eller inte väldigt blandade. Fördelar måste hela tiden vägas mot nackdelar, och vice versa. Besluten blir oerhört svåra att fatta då produkternas komplexitet inte går att jämföras med att sätta ihop en bokhylla eller liknande. Hade så varit fallet hade vi med största säkerhet sett Obigo ABs tillverkning sedan länge i ett låglöneland.



Men nu är inte så fallet utan istället brottas man med outsourcing problematiken å ena sidan och kostnadspress och lönsamhetskrav å andra sidan.

*”Om man är försiktig och vidtar alla försiktighetsåtgärder kan man minimera riskerna, om inte, stöter man med största sannolikhet på problem” – Erik*

### 4.3.3 Krav på effektiv outsourcing

Outsourcing framöver kommer förmodligen att bli en förutsättning för att fortsätta vara konkurrenskraftiga på marknaden. I takt med att allt fler gör det och lyckas tappar man mycket av försprånget som företaget hunnit bygga upp om man ignorerar möjligheterna till att outsourca. Hinderna för att flytta ut delar till andra länder är många och onekligen svåra att hantera utan förståelse för språk- och kulturskillnader, kompetensnivå. Förutsättningarna däremot för att lyckas med en outsourcing är att det inte bara är kostnadsbesparande utan att man lyckas identifiera något som medför ett mervärde för kunderna och, eller företaget. Vi ansåg det därför intressant att undersöka olika förutsättningar i större utsträckning för att om möjligt försöka se olika mönster i dessa och med hjälp av svaren försöka hitta en passande modell för att outsourca.

Då den externa kravbilden förändrar sig oerhört snabbt, med 6 månaders perioder (David) innebär det att om man ska leva upp till förväntningarna som ställs måste organisationen vara anpassade efter det rådande klimatet. Ofta är kraven väldigt höga inledningsvis vartefter man måste anpassa arbetsprocesserna snabbt, ofta flera gånger allteftersom projektet fortskrider. Detta beror på att kunderna har olika krav beroende på vilken fas eller tidsperiod man är inne i. Behovet av att snabbt kunna anpassa organisationen efter krav blir således av väsentlig betydelse.

I flertalet av intervjuerna kom behovet av arbetsrutiner och tydliga processer fram. För att kunna outsourca krävs tydliga processer, inte minst i dem delarna som ska förflyttas. Framförallt måste dessa delar hos outsourcingpartnern vara bra för att slippa ökade overheadkostnader, förseningar och produkter som inte motsvarar förväntningar på kvalitet. Här aktualiseras även kostnadsperspektivet i och med att det nödvändigtvis inte behöver vara så att civilingenjörer med långvarig erfarenhet av arbetet inom organisationen de facto är dyrare per timme då de förmodligen ger en högre avkastning med bakgrund av deras erfarenheter i arbetsprocesserna.

*”Att tillverka billigt handlar snarare om att arbetsprocesserna och tillvägagångssätt som man jobbar med – än om man ska outsourca eller inte.” – David*

Vi hade inte tidigare reflekterat över eller funnit något i teorin om outsourcing där betydelsen av dedikerad personal i organisationen påtalades. Däremot framkom det under vår intervju med Erik att denna del inte får förbises. Betydelsen av att inte nyckelpersoner inom kunskapsintensiva organisationer som Obigo AB försvinner är oerhört viktig. Det beror i stor utsträckning på att dokumentation i och kring arbetet ofta är obefintlig vilket kan ses som ett tecken på att processerna inte riktigt är helt tydliga.

Samtliga intervjuade är överens om att man heller inte kan outsourca ansvaret för den övergripande arkitekturen av produkterna det vill säga designen av mjukvarusystemet eller produktledningen. Vidare fann vi att det inte var en förutsättning att man har kontroll i form av ägande över sin outsourcingpartner även om vissa menade på att det medförde fördelar.

### 4.3.4 Resultat

Bearbetningen av empirin har givit insikter om vad som är viktigt för företag inom IT-branschen som arbetar med tillverkningen eller utveckling som det även kallas. Då produktkomplexiteten är väsentligt mycket högre i denna bransch jämfört med många andra har även begreppet outsourcing blivit intressant att bryta ner och se över. Det som tidigare beskrivits som en metod att snabbt skära ner kostnaderna utan att göra avkall på produkten har vi funnit mycket svårare än vad vi från början räknat med. Det har dock framkommit under intervjuerna punkter som anses vara nödvändiga att behärska för att överhuvudtaget kunna outsourca.

Tydlighet är det mest förekommande ordet när vi talat om outsourcing, dess möjligheter och svårigheter. Att ha tydliga interna processer anses som en av de viktigaste delar för att kunna outsourca. Processerna måste byggas upp, testas och utvärderas. Viktigt är även att dessa processer dokumenteras för att den tekniska kunskapen om exempelvis en produkt inte ska försvinna den dagen då personen eller personerna som arbetar med den går i pension, slutar eller av annan anledning inte kan arbeta.

Dessutom måste gränssnitten mellan de olika delarna inom företaget också vara tydliga för att det inte ska uppstå frågor eller problem med ansvar och arbetsuppgifter. Det som kan hända om inte tydlighet i gränssnittet föreligger är att saker som ska göras så klassiskt faller mellan stolarna. Det skapar i sin tur förvirring som leder till onödiga förseningar och problem i organisationen. Kravställning och ansvarsfördelning är två huvudingredienser för att komma tillrätta med tydligheten mellan olika delar inom organisationen.

### 4.4 Intervjusammanfattning

I samband som pressen från såväl kunder som konkurrenter ökar blir outsourcing till länder med lägre löner och likartad kompetens oundvikligt. Det har tydligt framgått i intervjuerna, vikten av att inte förbise outsourcing som en möjlighet att svara upp mot kunderna och marknadens krav. De svar som framkommit under intervjuerna har i regel varit likartade vilket förmodligen beror på att frågan och fenomenet diskuterats under det senaste året relativt mycket. Ett mindre outsourcing projekt har redan genomförts och har fungerat som ett lärande projekt inför eventuell utkontraktering i framtiden.

På frågan om hur de såg på outsourcing och utkontraktering svarade samtliga att det är en utflyttning av någon funktion inom företaget, medan vissa tog svaren ett steg längre och menade att det handlade om att flytta ut delar av verksamheten som inte tillhör kärnkompetensen. Samtliga var överens om att marknaden rörde sig väldigt snabbt tekniskt sätt och att en av de viktigaste faktorerna för att outsourca är en hög grad av mogenhet. På frågan om vad mogenhet var skilde sig svaren inte heller särskilt mycket. De ansåg att tydlig kommunikation mellan företagets olika delar, repeterbara arbetsprocesser, fungerande kravhantering, dokumentation och uppföljning var bevis på hur moget företaget är. De var även överens om att företaget inte hade högsta betyg på samtliga enheterna varpå de heller inte var riktigt mogna för att outsourca än. Dock ansåg tre intervjupersoner att det skulle gå att outsourca delar av organisationen som inte ansågs tillhöra kärnverksamheten redan nu. Det borde således vara så att vissa delar av organisationen antingen har eller tror sig ha uppfyllt de mognadskrav och förutsättningar som föreligger vid outsourcing.

Fördelarna med outsourcing var snarlika även om de framkom olika synvinklar på dem. Generellt sätt var alla överens om att den största fördelen onekligen var att företaget kunde

## Outsourcing i IT-företag

minska sina kostnader och komma närmare sina kunder på de lokala marknaderna. Det lyftes fram aspekter som att man kan ha personal som tackvare de olika tidszonerna jobbar dygnet runt, att man blir mer noggrann när man köper in varor eller tjänster utifrån, samt att man tvingar sin egen organisation att förbättra sina interna processer genom utkontraktering.

Nackdelarna som togs upp av samtliga var möjligheten att de oförutsedda kostnaderna för planering, resor och så vidare ökade mer än beräknat vilket i sin tur skulle medföra högre kostnader än att själva ta hand om projektet in house. På frågan om flexibilitet kontra kostnadseffektivitet vid outsourcing gavs svaren att det förmodligen inte skulle påverka företaget särskilt negativt alls. En menade att det kunde vara bra att säkra upp den långsiktiga utvecklingen och tillverkningen av produkter via outsourcing och låta Obigo AB sköta de kortsiktiga anpassningarna gentemot kund, medan en annan hävdade att nyckeln var att ha lättroliga metoder in house för att snabbt kunna anpassa resurserna till de nya kraven. Något som även diskuterades av två stycken var eventuella säkerhetsproblem med mjukvaran och de intellektuella rättigheterna upp som ett möjligt hot.

Barriärerna och de samlade hindrena som samtliga så var de kulturella, språkmässiga kommunikationsproblem, ”vi och dem” – attityd, i viss utsträckning kompetensnivå, ansvarsområden och mognadsgraden i arbetsprocesserna. Beträffande kompetensnivå varierade svaren då enbart två stycken menade att det spelade roll.

Sammanfattningsvis framgick vikten av att ha tydliga processer inom företaget, att det är tydligt att tala om vad som görs, hur man gör det samt att man faktiskt följer upp och dokumenterar det som görs. Dokumentation enligt tre intervjupersoner var väldigt sällsynt men samtidigt en förutsättning för att lyckas väl med ett outsourcing projekt. Även förutsättningar som dedikerad personal, tydliga avtal och villkor fästes också stor vikt vid.

## 5. Analys

---

*I detta kapitel kommer den nya modellen för outsourcing som presenterats i teori kapitlet att tillämpas på fallföretaget. Tillämpningen kommer att utgå från empiri kapitlet.*

---

### 5.1 Analys fas

I analys fasen tittar vi på tre områden som är relevanta för att bestämma vilka aktiviteter i företaget som kan läggas ut. De tre områden är kostnad, resurs och nätverk. I vilken ordning kostnadsanalys, resursanalys och nätverksanalys adresseras är olika för olika företag. Det viktigaste är att alla tre områden analyseras redan vid början av outsourcing. För Obigo ABs fall, har vi valt följande ordning: kostnadsanalys, resursanalys och nätverksanalys.

#### 5.1.1 Kostnadsanalys

Outsourcing ses ofta som ett sätt att öka lönsamheten, därför är det viktigt med kostnadsanalysen. På grund av globaliseringen och hårdare konkurrens inom IT-branschen ökar även trycket från ägarna, kunder och marknader att företaget ska sänka sina kostnader för att kunna erbjuda samma produkter fastän till ett lägre pris. Detta visas i Obigo ABs fall där outsourcing är ett resultat av pressen från både kunder och marknaden.

I kostnadsanalysen ska företaget identifiera de aktiviteterna som är mer kostnadseffektiva att utföra externt än att utföra internt. Enbart kostnadsperspektiv spelar roll. Här är det viktigt att ta hänsyn till overheadkostnaderna även om de kan vara svåra att identifiera.

Innan kostnadsanalysen kan genomföras, behöver vi identifiera de olika aktiviteterna i företaget. Vid identifiering av aktiviteterna för Obigo ABs fall, har vi utgått från den insamlade empiriska informationen. Aktiviteterna som vi har identifierat är knutna till olika avdelningarna som företaget består av. I PM (Product Management) så är aktiviteterna följande: kravställning och budgetering av nästa generationsprodukter, stödjer försäljningen och bevakar marknadsförändring. För R&D (Research & Development) finns följande aktiviteter: design av företagets produkter, tillverkningen av företagets produkter, framtagning av olika sätt att testa företagets produkter och testning av företagets produkter. För Sales & Marketing är följande aktiviteter identifierade; marknadsföring och försäljning. Aktiviteterna för Services är följande: kundsupport och underhåll av produkterna. De aktiviteter som eventuellt kan läggas ut ur ett kostnadsperspektiv bedömer vi är följande: *design av företagets produkter, tillverkning av företagets produkter, framtagning av olika sätt att testa produkter, testning av företagets produkter och underhåll av företagets produkter*. Denna bedömning är författarnas egna och görs på grundval av det insamlade empiriska materialet. Förnuftet säger dock att detta antagande inte är för snedvidret från verkligheten, inte minst på grund av de låga kostnaderna som lågavlönad länder så som Indien och Kina kan erbjuda.

#### 5.1.2 Resursanalys

Vid resursanalysen kan en kombination av branschanalys användas tillsammans med intern analys.

För företaget Obigo AB kommer vi först att identifiera den branschen som det befinner sig i. Sedan kommer vi att titta på framgångsfaktorer som gäller för denna bransch. Därefter

kommer vi att identifiera företagets konkurrensfördelar och dess resurser och förmågor som ligger bakom.

Obigo AB befinner sig i IT-branschen. Företaget är verksamt inom utveckling av produkter till mobiltelefoner. Därmed är branschen följande: programvaror till mobiltelefon.

Vi anser att de främsta framgångsfaktorerna för denna bransch är att vara kundorienterad i form av att erbjuda produkter som är anpassad efter kundernas behov och ger kunder tillfredsställande support för att förkorta kunders time-to-market. Det innebär att möjliggöra för kunder att lansera sina mobiltelefoner vid rätt tidpunkt. En annan viktig framgångsfaktor är att kunna erbjuda produkter med högt kvalitet till lågt pris.

Vi anser att Obigo AB är på god väg att uppfylla ovanstående framgångsfaktorerna. Företaget har en effektiv produktledning (avdelningen PM) som aktivt bevakar kundernas behov och utvecklingen på marknaden för att ställa de rätta kraven till företagets framtida produkter. Det finns kompetenta produktarkitekter som designar produkter utifrån de olika krav ställda av produktledningen. Inom test finns det kunnig personal som kan ta fram rätt sätt att testa olika produkter för att ge dem hög kvalitet. En annan kärnkompetens ligger i företagets förmågor att ge kunder professionellt stöd i olika former. Det som företaget kan och bör förbättra är att sänka kostnaderna och erbjuda sina kunder ett likvärdigt, men mer kostnadseffektivt alternativ för att kunna försvara sin marknadsandel. Outsourcing är ett sätt att göra det. Sammanfattningsvis ligger företagets kärnkompetens i deras förmågor att tillverka marknadsanpassade produkter till sina kunder, kompetent personal som utvecklar god testning av produkter samt att kunna ge kunderna professionell support.

Efter att ha identifierat företagets kärnkompetens gentemot branschens framgångsfaktorer tycker vi att följande aktiviteter inte kan läggas ut då de tillhör företagets kärnkompetens: design av företagets produkter och framtagning av nya sätt att testa produkter. Därmed är de aktiviteterna som finns kvar för outsourcing är följande: *tillverkning av företagets produkter, testning av företagets produkter och underhåll av företagets produkter.*

I och med att Obigo AB fokuserar först och främst på tre kärnprodukter, delar vi in dem i två kategorier. En kategori för kärnprodukter och en kategori för övriga produkter. Ur aktivitets-synvinkel spelar det ingen roll om det är kärnprodukt eller inte. Men vi tror att vid praktiska tillämpningar av outsourcing, är tillverkning, underhåll och testning av kärnprodukter mer viktigt för företagets överlevnad än motsvarande aktiviteter för övriga produkterna.

### 5.1.3 Nätverksanalys

Vid nätverksanalysen har vi tittat på den påverkan som outsourcing har på företagets relationer med andra aktörer. Detta har gjorts på aktivitetsnivå, aktörsnivå och resursnivå. Samtidigt är det också viktigt att hålla i minnet de tre paradoxerna som finns i nätverksteorin för att forma företagets relation med sin outsourcingpartner på det mest gynnsamma sättet.

I Obigo ABs fall, ska vi utgå från att lägga ut följande aktiviteter: tillverkning av företagets produkter, testning av företagets produkter och underhåll av företaget produkter. En produkt i Obigo AB behöver gå igenom följande aktiviteter från "födelsen" tills att den tas ur bruk: kravställning av produkten, design av produkten, tillverkning av produkten, design av testfall till produkten, testning av produkten, försäljning och marknadsföring av produkten samt underhåll av produkten. I samband med utkontrakteringen av de tre aktiviteterna ställs det stora krav på två andra aktiviteter i företaget, nämligen design av produkten och design av

testsätt till produkten. Design av produkten och design av testsätt måste vara mer tydligare än om de tre utlagda aktiviteterna hade utförts internt i företaget. Detta medför en mer kostnad som kan kopplas till kostnadsanalysen. Beträffande påverkan på aktörsnivån tillkommer det två nya aktörer. I och med att tillverkning och underhåll har starka förbindelser, bör därför dessa aktiviteter utföras av en och samma aktör. Medan testning kan läggas ut på en annan aktör. Genom att lägga testning till en annan aktör, undviks effekten av att samma aktör utvecklar och testar samma produkt som kan vara mindre gynnsamt för Obigo AB. De nya outsourcingpartnerna bör inte ha större påverkan på Obigo ABs relationer med existerande aktörer i nätverket. Outsourcing innebär också att företaget medvetet ersätter de interna resurserna som är knuta till de tre aktiviteterna med externa resurser. Därmed minskar flexibilitet som de interna resurserna har. Ett exempel på minskad flexibilitet är om kravställning förändras som leder till att design modifieras vilket påverkar tillverkning och testning. Men i och med att både design av produkten och design av testfall ligger internt i Obigo AB bör det inte påverka flexibilitet hos testning så mycket. Så länge design av nya testsätt är flexibla mot förändring vid kravställning är testning mindre viktigt med tanke på dess flexibilitet. Trots allt så är testning mindre tekniskt komplicerad. I tillverkning som är mer tekniskt krävande kan flexibilitet påverkas i samband med outsourcing. Men så länge inte för stora förändringar sker på kravställning, så kan företaget tolerera denna påverkan. Detta ställer högre krav på kravställarna som företaget kan renodla mer.

När vi har analyserat utifrån aktivitetsnivå, aktörsnivå och resursnivå, ska vi fortsätta med att titta på de tre paradoxerna. Den första paradoxen handlar om hur stark relation Obigo AB ska ha med sin outsourcingpartner. Företaget bör sträva efter att ha en bra relation med sin outsourcingpartner samtidigt bör denna relation inte vara för stark så att företaget blir för beroende av sin outsourcingpartner. I och med att tillverkning och underhåll kan läggas på en aktör medan testning på en annan, måste Obigo AB försöka hitta en balans mellan de två aktörerna. Utfall från outsourcingpartnern som tar hand om tillverkning och testning är input till outsourcingpartnern som jobbar med testning. Det blir viktigt att se till att relationen mellan de två aktörerna inte blir för starka och därmed kan ge företaget mindre beroende till både aktörer. Då vi rekommenderar Obigo AB att inte ha en allt för starkt relation med sina outsourcingpartners kommer företaget inte heller att bli för starkt påverkad av dessa. Därmed har vi även gått igenom den andra paradoxen som handlar om att ju starkare relationen är desto mer påverkad blir företaget av sin partner. Obigo AB ska inte lägga ned för mycket tid och kraft på att påverka sin partner utan målet är att hitta en existerande aktör på marknaden som är bäst lämpad för de aktiviteterna som företaget vill lägga ut. Ju större påverkan, desto högre blir outsourcing kostnaderna. Den tredje paradoxen innebär att en starkare påverkan på outsourcingpartners också härmar dess innovationsförmåga. Ju starkare relationer, desto större kontroll har företaget också på sin partner och då härmas dennes innovationsförmåga. I och med att tillverkning är mer tekniskt komplicerad i Obigo ABs fall, är det viktigt med innovation vid tillverkningen. Följaktligen bör företaget sträva efter att ge sin outsourcingpartner fria händer samtidigt som att de följer design som är gjorda av Obigo AB.

Resultat från de tre paradoxerna är viktigt att ha med in i förberedande fasen. Det indikerar att företaget måste ha väldigt klara krav vid outsourcing på grund av att relationerna inte ska bli för starka. Ett annat viktigt resultat från nätverksanalysen är att Obigo AB bör välja två outsourcingpartners, en för tillverkning och underhåll medan en annan för testning.

### 5.2 Förberedande fas

Efter att ha rest frågan om vilka delar inom företaget som skulle kunna läggas ut, har vi konstaterat att följande aktiviteter kan outsourcas: *tillverkning av företagets produkter, testning av företagets produkter och underhåll av företagets produkter*. I förberedande fasen kommer vi att gå igenom vilka element som bör undersökas och revideras för att visa hur outsourcing kan utföras i form av en process. I och med outsourcing av tillverkning, testning och underhåll kan ske både med kärnprodukter och med övriga produkter, vill vi starta outsourcing med en produkt som inte är företagets kärnprodukt. Genom att först titta på outsourcing av produkter ej tillhörande kärnprodukter, är det möjligt för företaget att kunna tolerera kortsiktiga problem med dessa produkter orsakad av outsourcing utan att det kan påverka företagets lönsamhet i större utsträckning. Därmed ger det också utrymme för företaget att anpassa sig till outsourcing och utvecklar effektiva processer som kan användas vid outsourcing. Därefter kan tillverkning och underhåll av kärnprodukter läggas ut. Vi har därmed valt att utföra outsourcing på produkten O avseende tillverkning, testning och underhåll.

#### 5.2.1 Uppdatering av interna processer

Tyngdpunkten i förberedandefasen ligger på att få de interna processerna anpassade till en organisation där inte företagets olika delar finns på samma plats. De är en uppgift lättare sagt än gjord. Alla interna processer måste revideras, uppdateras och godkännas för att säkerställa en viss kvalitet på outsourcingen. Kvalité i den bemärkelse att man undviker de onödiga och kostsamma misstagen som ofta görs på grund av att man inte förberett sig tillräckligt vilket ofta är ett tecken på att man fattat beslutet för fort. Uppdatering innefattar en del faktorer som naturligtvis varierar beroende på bransch och organisation men vissa kriterier går ändå att generalisera. I Obigo ABs fall har vi funnit dokumentation, uppföljning och återkoppling som möjliga kriterier att revidera, uppdatera och godkänna.

Enligt empirin framgick det tydligt och klart att dokumentation inte är något som företag i IT-branschen är särskilt framstående inom. Bertil som arbetat med utveckling och tillverkning av IT-produkter menade att han aldrig hade sett eller kunde erinra sig ett IT-företag som dokumenterade arbetsprocesser eller motsvarande. På så sätt gick mycket värdefull information om exempelvis hur man skulle kunna förbättra arbetet till spillo. För att vara redo att outsource menar vi att företaget oavsett bransch måste ha fullständiga fungerande arbetsprocesser. Det måste finnas dokumentation om hur arbetet framskridit, vad som gjorts, hur det gjorts, vilka misstag som begåtts, vad som gjordes för att överkomma dessa och så vidare. På så sätt har organisationen en försäkring på att arbetet och de interna processerna är tydliga och fungerande och således på ett enkelt sätt kan monitoreras. För Obigo AB, ska företaget börja med att förbättra de interna processerna för produkten O med avseende på tillverkning, testning och underhåll. Avsikten är att förbereda sig inför outsourcing och att kunna forma klara krav mot outsourcingpartner. Från det empiriska materialet som vi har tillhandahållit, indikerar det att de interna processerna för tillverkning och underhåll inte är tillräckligt anpassade för outsourcing. Men de interna processerna för testning däremot är bättre anpassade för outsourcing. Därmed öppnar det utrymme för att företaget ska kunna lägga ut testning först och dra lärdom av outsourcing försöket. Samtidigt bör Obigo AB uppdatera de interna processerna för tillverkning och underhåll.

Vidare är det oerhört viktigt att organisationen och cheferna på olika nivåer ser till att arbetet och aktuella projekt som genomförs alltid följs upp och utvärderas. Uppföljning och utvärdering är liksom dokumentation inte särskilt förekommande på IT-företag. För att säkerställa att organisationen är moget att förflytta arbetet till utförandefasen krävs rutiner för

uppföljning och kvalitetssäkring. Viktigt att nämna i sammanhanget och som påtalades i empirin är betydelsen av att det företag som tillverkat produkterna inte borde vara samma företag som testar och utvärderar dem. Farhågorna blir således att bedömningen blir väldigt subjektiv vilket skulle kunna påverka kvalitén på produkterna. Ur detta perspektiv så bör Obigo AB använda ett företag för tillverkning och underhåll av produkten O, medan testning av produkten O sker i ett annat företag.

Avslutningsvis måste de interna processerna uppdateras för att man ska kunna forma krav mot den sin blivande outsourcingpartner. Det innebär att man själv måste veta vad det är man vill åstadkomma för att sedan outsource det. Att forma krav är en mycket svår uppgift då det är lätt att något glöms bort eller faller mellan stolarna. För att undvika att det inträffar och att kravspecifikationen blir så bra och utförlig som möjligt bör organisationen själva ha gjort det arbete som ska utkontrakteras.

### 5.2.2 Tydliga gränssnitt

När de interna processerna är tillräckligt uppdaterade är ytterligare en del i förberedandefasen säkerställandet av att aktiviteterna och att de olika delarna inom organisationen fungerar mot varandra i gemensamma projekt. Det innebär att man på de olika avdelningarna tydligt vet vad vem som gör vad och att det utförs. Aktiviteter och projekt som bedrivs i en stor organisation omfattar och påverkar ofta samtliga delar. Det blir alltså oerhört viktigt att se till att alla uppgifter utförs och det på rätt sätt av rätt person så att inget ”faller mellan stolarna” på grund av att ansvarsfördelning avdelningarna emellan inte fungerar tillräckligt tillfredställande, eller på grund av att arbetsuppgifterna inte är tillräckligt tydligt definierade mellan personalen.

I Obigo AB idag så är ansvarsfördelningen och arbetsuppgifterna relativt mogna för outsourcing beträffande test för produkten O. Däremot är företaget inte riktigt framme beträffande kravställning och produktdesign som är starkt kopplat till tillverkning. Inom organisationen kan man alltid lösa sakerna under en fikarast då man träffas vilket inte är möjligt när det fysiska avståndet är för långt och en rad övriga faktorer som språk- och kulturskillnader inte är överensstämmande. Problematiken med kravställning och produktdesign är således att tillgodogöra sig kunskap och erfarenhet om de externa komplikationer som uppkommer i och med outsourcing. Påtagligt blir vikten av att veta vad man krävställer och hur designen ser ut, det vill säga att man har gjort det som ska göras, vilket vi hävdar tillsammans i enlighet med vårt empiriska material är en förutsättning för Obigo AB. I och med att tillverkningen i sin tur är starkt kopplat till underhåll, och så länge tillverkning inte läggs ut så bör inte heller underhåll läggas ut. Sammanfattningsvis är tillverkning och underhåll inte moget nog att lägga ut på grund av oklara gränssnitt, medan testning är mer redo att läggas ut.

Genom outsourcing av testning till en början skulle Obigo AB kunna tillgodogöra sig ovärderlig praktisk erfarenhet och kunskap om kravställning samt att ansvarsfördelningen och arbetsuppgifter verkligen fungerar mot en extern partner. Det skulle även komplettera uppdateringen av de interna processerna för att forma krav mot företagets framtida outsourcingpartner.

### 5.3 Utförande fas

I denna fas har företaget är de aktiviteterna som identifierats i analysfasen som möjliga outsourcing alternativ utgångspunkt. Dessa alternativ eller delar av verksamheten analyseras



därefter i form av en internprocess analys och gränssnittsanalys samt formar krav för outsourcing av lämplig del. Visar analysen att det är någon del som är lämplig och tillräckligt anpassad för att outsourca så förs det vidare till utförandefasen där partner och själva utförandet planeras.

### 5.3.1 Val av outsourcingpartner

I denna fas måste företaget välja en outsourcingpartner att samarbeta med. För att inte välja en outsourcingpartner som i längden inte visar sig vara det man hade tänkt sig bör företaget beakta två faktorer. Den första faktorn är kostnadsaspekten och den andra är den organisatoriska aspekten. Med kostnadsaspekt menar vi att företaget måste ta hänsyn till de offerter och gällande kostnadsnivåer som tänkbara partners ger. Att välja det billigaste alternativet för att tjäna så mycket som möjligt på affären kan visa sig bli ett kostsamt projekt om inte de organisatoriska delarna sammanfaller som planerat. Med organisatorisk aspekt menar vi att den valda outsourcingpartnern precis som Obigo AB måste vara tillräckligt mogna och förberedda för ett gemensamt projekt – såväl internt som externt. Har denna partner inte tillräckligt mogna och uppdaterade processer kan det leda till samarbetssvårigheter vilket i sin tur tar sig uttryck i kvalitén på produkten, leveranser, kostnader och så vidare. Det är naturligtvis inte vad man vill utan belyser istället vikten av att samarbetspartnern organisation fungerar lika bra som Obigo AB, och vice versa.

I Obigo ABs fall finns det två olika alternativ – som vi ser det. Det första är att välja en extern tredjepart som inte har någon annan anknytning till företag än rent arbetsmässigt det vill säga de utför och tar betalt för arbetsuppgifter som Obigo AB upphandlar. Det andra alternativet är att Obigo AB väljer att outsourca till ett dotterbolag inom koncernen i ett låglöneland. De olika alternativen medför naturligtvis olika för- och nackdelar. Enligt det empiriska materialet så är en outsourcing till eget bolag att föredra men inte en förutsättning. Att outsourca till ett externt bolag är positivt i den bemärkelsen att deras vilja att behålla Obigo AB som kund skulle innebära att de blir mer tjänstevilliga och lägger större vikt vid att leverera det man kommit fram till i rätt tid. Däremot ökar riskerna med outsourcing då information kan hamna i fel händer och därmed skada bolaget. Den risken finns ju även idag, men ju fler parter man blandar in desto större blir riskerna att den hamnar i fel händer. Att outsourca inom samma företag är bra ur den bemärkelsen att riskerna inte blir fullt lika stora, dessutom har alla samma mål, inriktning och förhoppningsvis samma företagskultur. Nackdelarna är att det lätt kan bildas vi och dem känsla, att det inte fästs samma vikt som hos en extern partner att leverera produkterna i tid. Det samlade intrycket av empirin är dock att fördelarna uppväger nackdelarna med att ha en och samma ägare. Företaget får på så sätt också samma organisationsstruktur gratis, något som vi ska se är en förutsättning vid valet av en outsourcingpartner.

När det kommer till kostnadseffektivitet och organisationsstruktur det viktigt att dessa balanseras. Det innebär att man vid valet och upphandling av outsourcingpartner inte enbart kan ta hänsyn till lägst kostnad eller bästa organisationsstruktur. Eftersom förutsättningar för Obigo AB är att ha tydliga gränssnitt och uppdaterade interna processer blir det även en kritisk faktor vid valet av en partner. Att vända sig till en partner som förmodligen är billigare kan också innebära att man inte får tillgång till samma mognad och uppdatering av processer för outsourcing som hos en etablerad och säkerligen lite dyrare partner. Om inte ens outsourcingpartner har genomgått stegen i förberedandefasen

I Obigo ABs fall med outsourcing av test för produkt O drar vi slutsatsen att man måste hitta en etablerad outsourcingpartner med mogna processer och gränssnitt om man snabb vill

tillgodogöra sig nya kunskaper och erfarenheter om outsourcing eftersom man idag inte har en egen organisation i ett låglöneland. Tiden det skulle ta att bygga upp en organisation får heller inte överskattas.

När uppdateringar av de interna processerna och de interna gränssnitten är klara för tillverkningen och underhåll av produkten O, bör Obigo AB välja en outsourcingpartner annorlunda än outsourcingpartnern för testningen. Vid tidpunkten som outsourcing av tillverkning och underhåll är möjligt, tror vi att företaget då även kan applicera kunskap från outsourcing av testning. På så sätt kan Obigo AB undvika de problemen som företaget har stött på i samband med outsourcing av testning och effektivisera förberedande fasen för outsourcing.

### 5.3.2 Utförandet

Det sista steget i utförande fasen, efter beslut om outsourcingpartner, är själva utförandet. I detta ska samtliga faser vara bearbetade. Det innebär att kravspecifikationer och samtliga avtal är godkända och påskrivna av båda parterna. Man bör även sätta upp en tidsperiod för att vid periodens slut utvärdera outsourcingen och därefter fatta beslut om en fortsättning eller avveckling av samarbetet. Naturligtvis avgörs det beroende på hur nöjda båda parterna är och till grund för det i Obigo ABs fall har vi satt upp tre olika faktorer att utvärdera vid givna tillfällen under testperioden och slutligen ge ett sammanlagt betyg.

Den första är kostnaderna för outsourcingen. Har outsourcingkostnaderna motsvarat de planerade och budgeterade kostnaderna. På vilket sätt har de utvecklats? Är det så att overheadkostnaderna har ökat drastiskt gentemot vad man från början räknade med finns det anledning att överväga ett beslut att avveckla samarbetet.

Den andra faktorn eller utvärderingskriteriet är kvalitet på den levererade tjänsten och slutliga produkten. Motsvarar den förväntningarna och hur om möjligt att utvärdera, hur upplevs det av kunderna? Upplevs kvalitet som tillfredställande bland kunderna och motsvarar kraven från Obigo AB ser vi ingen anledning att avsluta samarbetet. Är det däremot så att kunderna inte tycker sig få samma valuta för pengarna finns det anledning att avsluta samarbetet.

Den tredje och sista faktorn är flexibiliteten. Hur upplever ledningen på Obigo AB att outsourcingen fungerar? Har företagets flexibilitet förändrats avsevärt och på vilket sätt har det i så fall påverkat kunderna? Har man samma position på marknaden som innan? Är det så att marknaden har tagit ytterligare fart och kund Anpassningen blivit än mer påtaglig och man ser att det går trögare än vad man planerat bör man definitivt överväga om man ska fortsätta med outsourcingen eller om man behöver gå tillbaka till att testa produkten O "in-house" som man gjort tidigare.

## 6. Slutsats

---

*I detta kapitel redogör vi för de slutsatserna som vi har kommit fram angående både outsourcing för fallföretaget och modellen för outsourcing. Vi avslutar kapitlet med förslag till fortsatt studier.*

---

Först kommer vi att redogöra slutsatser som vi har dragit för fallföretaget Obigo AB med hjälp av modellen för outsourcing. Sedan kommer vi även att diskutera om modellen för outsourcing.

### 6.1 Slutsatser angående Obigo ABs outsourcing

De slutsatserna vi kan dra utifrån den genomförda analys som gjorts på fallföretaget Obigo AB ska inledningsvis sägas vara författarnas högst subjektiva och bottenar i den analysmodell som tagits fram för ändamålet.

De generella slutsatser som vi dragit är att IT-branschen står inför en mycket intressant framtid där konkurrens från företag med bas i låglöneländer växer sig allt starkare med kvalificerade produkter. Det har medfört ett stort dilemma för svenska och andra utländska företag som inte har samma kostnadsläge, utan andra konkurrensfördelar, som kunden i slutändan kanske inte värderar lika högt.

För att bli mer företagsspecifik och gå in på Obigo ABs framtid har vi med hjälp av vår egna modell dragit slutsatsen att de aktiviteter som skulle kunna outsourcas ur ett kostnadsperspektiv är, design av företagets produkter, tillverkning av företagets produkter, framtagning av olika sätt att testa produkter, testning av företagets produkter och underhåll av företagets produkter. Efter att ha identifierat företagets kärnkompetens gentemot branschens framgångsfaktorer i branschanalys delen har vi dragit slutsatsen att aktiviteterna, design av företagets produkter och framtagning av nya sätt att testa produkter inte kan läggas ut då de tillhör företagets kärnkompetens. Ur aktivitetssynpunkt spelar det ingen roll om det är kärnprodukt eller inte, men vi anser att vid praktiska tillämpningar av outsourcing, är tillverkning, underhåll och testning av kärnprodukter mer viktigt för företagets överlevnad än motsvarande aktiviteter för övriga produkterna. Därmed är de aktiviteterna som kan gå att outsourca följande: tillverkning av företagets produkter, testning av företagets produkter och underhåll av företagets produkter.

I och med att tillverkning och underhåll har så pass starka förbindelser till varandra bör dessa aktiviteter utföras av en och samma aktör. Medan testning kan läggas till en annan aktör. Genom att lägga testning till en annan aktör, undviks effekten av att samma aktör utvecklar och testar samma produkt som kan vara mindre gynnsamt för Obigo AB. Likaså bör heller inte de nya outsourcingpartnerna ha någon större påverkan på Obigo ABs relationer med existerande aktörer i nätverket – enligt nätverksanalysen. Outsourcing innebär att Obigo AB medvetet ersätter de interna resurserna som är knuta till de tre aktiviteterna med externa resurser och således minskar flexibiliteten på kravställningen som internt kan modifieras på en fikarast eller under ett möte.

De slutsatser vi dragit av hur väl anpassade interna processer för outsourcing företaget har idag talar inte för att outsourcing skulle vara ett bra val. Även om företaget är väl införstått med arbetsuppgifterna och själv har gjort och gör det man skulle kunna tänkas lägga ut ser vi inte att rutiner, dokumentation och återkoppling är tillräckligt mogna – mer än för test. Det fattas fortfarande några steg i tydlighet och kvalifikation för att ett outsourcing försök av alla de identifierade delar som skulle vara möjliga att outsourca.

I Obigo AB idag så är ansvarsfördelningen och arbetsuppgifterna relativt mogna för outsourcing beträffande test det vill säga gränssnitten för den avdelningen är tillräckligt tydliga och anpassade för att utkontrakteras. Däremot är företaget inte riktigt framme beträffande kravställning och produktdesign som är starkt kopplat till tillverkning. Inom organisationen kan man alltid lösa sakerna under en fikarast då man träffas vilket inte är möjligt när det fysiska avståndet är för långt och en rad övriga faktorer som språk- och kulturskillnader inte är överensstämmande. I och med att tillverkningen i sin tur är starkt kopplat till underhåll, och så länge tillverkning inte läggs ut så bör inte heller underhåll läggas ut. Sammanfattningsvis är slutsatsen att de interna och således inte heller de interna gränssnitten för tillverkning och underhåll är mogna nog att lägga ut, medan testning skulle vara möjligt att outsourca efter att ha analyserat situationen och företag i den förberedande fasen. Det ska dock tillägga att Obigo AB genom outsourcing av testning till en början, skulle kunna tillgodogöra sig ovärderlig praktisk erfarenhet och kunskap om kravställning samt att ansvarsfördelningen och arbetsuppgifter verkligen fungerar mot en extern partner. Samtidigt som testning läggs ut, kan Obigo AB förbereda sig för outsourcing av tillverkning och underhåll genom att uppdatera interna processer och gränssnitt. Det är viktigt för Obigo AB att först lägga ut tillverkning och underhåll av en mindre viktig produkt först för att sedan drar lärdomar av försöket.

Valet av outsourcingpartner som en del i den sista fasen, utförandefasen, är som analysen sagt att det är att föredra ett dotterbolag, eller bolag inom koncernen med samma mål som de andra naturligtvis före en extern outsourcingpartner – även om det för med sig fördelar som i sig är väldigt tunga. Vid tidpunkten som outsourcing av tillverkning och underhåll är möjligt, tror vi att Obigo AB då även kan applicera kunskap från outsourcing av testning. På så sätt kan Obigo AB undvika de problemen som företaget har stött på i samband med outsourcing av testning och effektivisera förberedande fasen för outsourcing.

Till sist, vill vi påpeka i Obigo ABs fall att göra små steg under kortare perioder gällande outsourcing. På så sätt kan eventuella problem och brister upptäckas och korrigeras tidigt.

### **6.2 Slutsatser angående modellen för outsourcing**

Vi har delat in outsourcing i tre faser, analys fas, förberedande fas och utförande fas. Vidare har vi placerat analys fasen först för att poängtera hur viktigt det är att först undersöka outsourcing möjligheter och begränsningar innan beslut om outsourcing tas. Analys och förberedande faser ger företaget utrymme att utvärdera och anpassa sig till outsourcing och att undvika problem är följer av outsourcing. Ju tidigare ett problem upptäcks och åtgärdas som är relaterad till outsourcing, desto mindre pengar behöver företaget spendera på det problemet.

Olika aktiviteter som ska läggas ut kan göras olika snabbt. Exempelvis kan en aktivitet befinna sig i förberedande fas, medan en annan aktivitet redan har lagt ut. Detta förhindrar

inte användning av modellen. Ju fler outsourcing försök som görs, desto mer kan företaget lära sig och förbereda sig inför andra outsourcing projekt.

Kontinuitet i modellen är viktigt. Med det menar vi att modellen också kan ses som en lärande process med konstant uppdateringar med feedback och lärdom från olika outsourcing försök under en viss period. Med uppdateringar kan företaget anpassa sig mer till outsourcing. Samtidigt är det viktigt att inte har för lång försöksperiod för att kunna korrigera problem som dyker upp i samband med outsourcing snabbt.

Vi vill även belysa om de brister och begränsningar som denna modell för outsourcing har.

- I analys fasen kan det finnas flera faktorer som företaget behöver ta hänsyn till och som inte täcks in av modellen. Exempelvis kan det starka fackförbundet göra att vissa aktiviteter inte kan läggas ut externt.
- I kostnadsanalysen (förberedande fasen) finns det inte hjälpmedel för hur företaget kan räkna ut overhead kostnaderna som är förknippad med outsourcing.
- I förberedande fasen, saknas det riktlinjer för hur väl de interna processerna och gränssnitt ska vara för att företaget ska vara moget att lägga ut aktiviteter.

Vi vill även poängtera att modellen för outsourcing som är beskrivet i denna uppsats bör användas som utgångsmodellen för ett företag som ska tillämpa outsourcing Beroende på hur företaget är och i vilken situation företaget befinner sig, bör målet för företaget vara att utveckla sin egen modell för outsourcing med utgångspunkten från modellen i uppsatsen. Företaget kan då även ta hänsyn till de brister och begränsningar som vi har påpekat

### 6.3 Förslag till fortsatt studie

Vi tycker att följande område kan vara intressant att bedriva fortsatt studier på.

- Studier om hur kostnadsanalys kan göras. Räcker det med transaktionskostnadsteorin eller behövs det kompletterande metoder för att räkna overhead kostnaderna.
- Det är även intressant att titta på hur ett företag som tar emot outsourcing aktiviteter från andra företag ska kunna förbereda sig och anpassa sig för olika behov från olika företag.
- Denna modell för outsourcing är anpassad för IT-företag. Kan då denna modell även användas för andra branscher? Om inte, kan en ny modell tas fram som är anpassad för alla branscher?
- Uppföljning av fallföretaget, Obigo AB, för att se om hur det har gått med företaget med avseende på den outsourcing modellen presenterad i denna uppsats.

## 7. Källförteckning

### 7.1 Böcker

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

Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Backman, Jarl. (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund.

Child, J. (2005), *Organization. Contemporary principles and practice*, Blackwell Publishing, Oxford.

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

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

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

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

Svenning, Conny., (1999), *Metodboken*, Lorentz förlag, 3:e upplagan.

### 7.2 Artiklar

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

Fölster. S., (2004), Den stora omfördelningen av arbete – utflytningens hot och möjligheter, *Svenskt Näringsliv*.

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

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

McIvor, R.T., Humphreys, P.K. & McAleer, W.E, (1998), European car makers and their suppliers: changes at the interface, *European Business Review*, Vol 98, No. 2: 87-99.

Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J., (2004), Managing in complex business networks, *Industrial Marketing Management*, Vol 33, No. 3:175-183.

Quinn, J.B., & Hilmer, F.G., (1995), Strategic Outsourcing, *McKinsey Quarterly*, No.1:48-71.

### **7.3 Elektroniska källor**

Obigo ABs hemsida, [www.obigo.com](http://www.obigo.com) (2006-04-17)

Telecas hemsida, [www.teleca.com](http://www.teleca.com) (2006-04-17)

### **7.4 Muntliga källor**

Adam Intervju 2006-04-07, Obigo AB

Bertil Intervju 2006-05-04, Obigo AB

Cesar Intervju 2006-04-28, Obigo AB

David Intervju 2006-05-02, Obigo AB

Erik Intervju 2006-05-02, Obigo AB

Fredrik Intervju 2006-05-08, Obigo AB