



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats FEK582
Juni 2005

Outsourcing – Projektutvärdering över tiden

Författare:

Rickard Björström
Johanna Lövgren
Marianne Wernerheim
Johan Wiesel

Handledare:

Christer Kedström
Elisabeth Kjellström

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Outsourcing - projektutvärdering över tiden
Seminariedatum:	2 juni, 2005
Ämne/kurs:	Kandidatuppsats (FEK582), 10 poäng
Författare:	Rickard Björström, Johanna Lövgren Marianne Wernerheim, Johan Wiesel
Handledare:	Christer Kedström, Elisabeth Kjellström
Företag:	Procordia Food AB, Gambro AB, Duni AB, AB Tetra Pak
Nyckelord:	Outsourcing, projektfaser, motiv, utvärdering, <i>make-or-buy</i> -beslut.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ansvariga personer för företagens outsourcingprojekt utvärderar outsourcingen och om dess kriterier ändras under projektiden.
Metod:	Abduktiv metod med främst kvalitativ datainsamling genom intervjuer.
Slutsats:	Det dominerande motivet bakom outsourcingen för de undersökta företagen är kostnadsbesparing. I början av projektet och vid leverantörsvalet undersöks också detta motiv. Under projektets gång utvärderas det som specificerades i avtalet mellan företaget och leverantören, vilket är mest mätbara kvalitetspunkter och fokus har därmed skiftat från det ursprungliga motivet.

Abstract

- Title:** Outsourcing – Project evaluation over time
- Seminar date:** June 2nd 2005
- Course:** Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Rickard Björström, Johanna Lövgren
Marianne Wernerheim, Johan Wiesel
- Advisors:** Christer Kedström, Elisabeth Kjellström
- Companies:** Procordia Food AB, Gambro AB, Duni AB, AB Tetra Pak
- Key words:** Outsourcing, project phases, motives, evaluation, make-or-buy decision.
- Purpose:** The purpose of the thesis is to examine how project managers evaluate their outsourcing projects and if the criteria changes during the project time.
- Methodology:** Abductive methodology with mainly qualitative data gathering through interviews.
- Conclusions:** The dominating motive for outsourcing of the studied companies is cost reduction. It is also this motive which is evaluated in the beginning of the project and when choosing supplier. However, after a while the project is evaluated by the specification in the contract between the company and the supplier, which mostly are quality aspects and the focus has shifted from the original motive.

Förord

Denna uppsats är resultatet av en kandidatuppsats (FEK582) som utförts vid Företagsekonomiska institutionen på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Temat för uppsatsen är outsourcing, vilket har dryftas i olika medier under flera år och gjort att människor har skapat sig en bild över begreppet. Genom att fördjupa oss inom outsourcing får vi en ökad kunskap inom ett område som många känner till, men har svårt att konkretisera. Till vår hjälp för studien har handledarna Christer Kedström och Elisabeth Kjellström fungerat som inspirationskällor och givit konstruktiv feedback och ett stort tack riktas till dem. På samma sätt har outsourcingstemats andra studenter varit ett bra bollplank och därigenom har de haft en positiv inverkan på denna studie. En stor glädje har uppnåtts när studenterna gladeligen framfört synpunkter under återkommande diskussionsforum vilket har lett till oförglömliga minnen. Ett stort tack riktas även till företagen som har varit underlag för studien, särskilt de personer som tagit emot oss och svarat på intervjufrågor.

Lund, juni 2005

Rickard Björström
Johanna Lövgren
Marianne Wernerheim
Johan Wiesel

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3	SYFTE.....	3
1.4	DISPOSITION.....	4
2	METODOLOGISKA ÖVERVÄGANDEN OCH VAL.....	5
2.1	METODVAL	5
2.1.1	<i>Undersökningsmetod.....</i>	5
2.1.2	<i>Kvantitativ eller kvalitativ.....</i>	6
2.2	DATAINSAMLING.....	6
2.2.1	<i>Val av företag.....</i>	7
2.2.2	<i>Primärdatainsamling genom intervju.....</i>	7
2.2.3	<i>Sekundärdata.....</i>	9
2.2.4	<i>Bearbetning av empiriskt material.....</i>	9
2.3	KÄLLKRITIK	10
2.4	ALTERNATIVT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	10
3	TEORETISKT RAMVERK.....	12
3.1	MOTIV, MÅL OCH KRITERIER	12
3.2	MOTIV TILL OUTSOURCING.....	13
3.2.1	<i>Fokusering på kärnverksamheten.....</i>	13
3.2.2	<i>Minskade kostnader.....</i>	13
3.2.3	<i>Flexibilitet.....</i>	14
3.2.4	<i>Tillgång till nya resurser.....</i>	14
3.3	GRUND FÖR OUTSOURCINGSBESLUTET	15
3.4	OUTSOURCING SOM PROJEKT.....	15
3.4.1	<i>Definitionsfas.....</i>	15
3.4.2	<i>Planeringsfas.....</i>	16
3.4.3	<i>Genomförandefas.....</i>	16
3.4.4	<i>Reflektionsfas.....</i>	16
3.4.5	<i>Ledning och styrning av projekt.....</i>	16
3.4.6	<i>Projektlärodomar.....</i>	17
3.5	AKTIVITETER OCH RESURSER SOM OUTSOURCING.....	18
3.5.1	<i>Värdekedja.....</i>	18
3.5.2	<i>Resursbaserade teorier.....</i>	20
3.5.3	<i>Resurser och aktiviteter tillsammans.....</i>	21
3.6	OUTSOURCINGENS MÖJLIGGÖRANDE.....	22
3.7	OUTSOURCING I SITT SAMMANHANG.....	23
4	SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRISKT MATERIAL	25
4.1	PROCORDIA FOOD AB.....	25
4.1.1	<i>Företagets outsourcingssyn.....</i>	25
4.1.2	<i>Volymkopiering.....</i>	26
4.1.3	<i>Servicefunktioner.....</i>	27
4.2	GAMBRO AB.....	29
4.2.1	<i>Företagets outsourcingssyn.....</i>	29
4.2.2	<i>Servicefunktioner.....</i>	29
4.3	DUNI AB.....	31

4.3.1	Företagets outsourcingssyn.....	31
4.3.2	Outsourcing av löneadministration.....	32
4.4	AB TETRA PAK	33
4.4.1	Företagets outsourcingssyn.....	34
4.4.2	Hantering av leverantörsfakturor	34
5	ANALYS	37
5.1	PROCORDIA FOOD AB	37
5.1.1	Volymkopiering	37
5.1.2	Servicefunktioner.....	40
5.2	GAMBRO AB	42
5.3	DUNI AB	45
5.4	AB TETRA PAK	47
5.5	SAMMANSTÄLLNING AV ANALYS	49
5.5.1	Jämförelse av outsourcingprojekten.....	49
5.5.2	Utvärdering av projekten i olika faser av outsourcingprojektet	50
6	AVSLUTNING	53
6.1	SLUTSATS.....	53
6.2	DISKUSSION	54
6.3	REFLEKTION.....	54
6.4	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA ARBETE	55

Figurlista

Figur 1.	Förtydligande genomgång av likartade begrepp som relaterar till varandra.	12
Figur 2.	Tydliggörande av sambandet mellan kostnad och output i erfarenhetskurvan.	17
Figur 3.	Omberarbetad och fritt översatt bild över Porters värdekedja.....	19
Figur 4.	Omberarbetad och fritt översatt bild över Porters värdesystem som utgör tjänsten eller produktens försörjningskedja. Kopplingen mellan olika aktörer blir av ökat intresse vid outsourcing då relationen mellan aktörerna påverkar resultatet.	19
Figur 5.	Processutformning som visar att aktiviteter använder information och resurs vid förädling.	21
Figur 6.	Outsourcingen i sitt sammanhang. Inom den streckade rutan skapas outsourcingprojektet som utför <i>make-or-buy</i> -beslutet och som påverkar företaget i dess relation till omgivningen.	23
Figur 7.	Outsourcingsens måluppfyllelsegraf över tiden.....	52

Tabellista

Tabell 1.	VRIO-modellen som relaterar resurser till konkurrenskraft. Fritt översatt från Barney.	20
Tabell 2.	Sammanställning av vilka aktiviteter som sker i projektens olika faser.....	36
Tabell 3.	Vad utvärderas i de olika projektfaserna?.....	51

1 Inledning

I detta kapitel presenteras inledningen till uppsatsen, genom att lyfta fram bakgrunden till outsourcing där dess möjligheter och problem behandlas. Genom problemdiskussionen uppkommer uppsatsens problemfokus, konkretiserade genom två frågor, vilka mynnar ut i uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Den teknologiska utvecklingen har ökat informations- och kommunikationsflödet i världen, och transaktionskostnaderna för att hämta och överföra information har sjunkit avsevärt under de senaste åren. Samtidigt har bland annat transportkostnaderna blivit lägre och det har blivit mer attraktivt att köpa in varor och tjänster istället för att producera dessa själv. Detta kallas för outsourcing eller utkontraktering och har möjliggjort för företagen att friställa resurser och satsa på andra affärsområden, i syfte att skapa bestående konkurrensfördelar och därmed bemöta den allt mer hårdnande konkurrensen.¹

Outsourcing är en kombination av orden *outside* och *resourcing*, och innebär att företagen överlåter produktion till en extern aktör.² På svenska kan det översättas till utkontraktering, och genom uppsatsens gång kommer dessa två begrepp att användas synonymt. Förslag till definition av outsourcing är ”att låta en leverantör överta produktion av en vara eller tjänst som man tidigare själv utfört”³. Med tiden har allt fler tjänster utkontrakteras och andra definitioner talar istället om outsourcing som

”[...] när ett företag anlitar en extern leverantör för att utföra något som tidigare utfördes i egen regi [...] för att det verkligen ska handla om outsourcing måste företaget, dels tidigare ha bedrivit verksamheten i egen regi, dels ha ett fortsatt behov av varan eller tjänsten”⁴.

Under de senaste decennierna har outsourcing blivit ett allt vanligare sätt att minska kapital som är bundet i fasta resurser och inte utnyttjas optimalt. När företagen har valt att satsa på tillväxt på större marknader har olönsamma resurser blivit en belastning för företagen. Företagen har istället velat frigöra kapital och använda resurserna till investeringar som stödjer företagets globaliseringsarbeten, vilket har möjliggjorts med bland annat outsourcing.⁵ Utgångspunkten i det här fallet är att företagen vill effektivisera verksamheten genom kostnadsbesparingar, när de outsourcar kärnaktiviteter som inte är värdeadderande för att kunna fokusera på de aktiviteter som skapar konkurrensfördelar.⁶ Leverantörer som istället tillhandahåller varan eller tjänsten erhåller lönsamhet genom att specialisera sig på denna aktivitet, då en effektivare tillverkning skapas genom stordriftsfördelar.⁷ Denna syn

¹ Hendry, J. (1995)

² Dahlgren, L-E. et al. (1992)

³ Arnelid, H. (1997)

⁴ Asplund, O. (2002) sid. 13.

⁵ Hesmati, A. (2000)

⁶ Quinn, J. B. (1999)

⁷ Roodhofs, F. et al. (1999)

överensstämmer med transaktionskostnadsteorin som hävdar att ett arbete ska utföras av någon annan om marknadspriset tillsammans med kostnaden för transaktionen är lägre än kostnaden för egen tillverkning.⁸

Även i dagspressen skrivs det om outsourcing nästan dagligen. I dagstidningen Sydsvenskan 2005-04-05 gick det att läsa en artikel om hur kökstillverkaren Ballingslöv övervägde att flytta produktion av träluckor till Litauen, för att sänka tillverkningskostnaden.⁹ Detta är ett exempel på outsourcing med kostnadsfokus, där inköpspriset tillsammans med transaktionskostnaderna blir lägre än företagets kostnad för att producera varan själv. Det visar också på tendensen att allt fler företag har gått från att tillverka själva till att köpa in motsvarande tjänst, vilket innebär att företagen i större utsträckning väljer *buy* istället för *make*. Enligt en studie av Humphreys och McIvor drivs *make-or-buy*-besluten av kostnadsreduktion i ett kortsiktigt perspektiv och saknar lönsamhetstänkandet i ett långsiktigt perspektiv.¹⁰ Andra författare menar att det är fler parametrar som påverkar valet av att outsource än bara transaktionskostnaden.¹¹ Bland annat menar Langfield-Smith et al, att nackdelen med att enbart se på transaktionskostnaderna är att den missar sociala faktorer, som kan behövas för att styra outsourcingrelationen.¹² En annan synvinkel ges av Heshmati som säger att ett outsourcingbeslut i praktiken inte är *make-or-buy* relaterat utan beslutet är beroende på tidigare investeringar. Han menar att tidigare investeringar riskerar att bli *sunk-costs* om företagen tar ett beslut om outsourcing och därmed blir outsourcingbeslutet beroende av vilka tidigare investeringar företag gjort för den verksamheten. Heshmati vidhåller att risken för höga *sunk-costs*, om stora investeringar nyligen är gjorda, skulle kunna utgöra ett motstånd till rationella outsourcingbeslut.¹³ För många företag som redan har outsource delar av sin verksamhet har konsekvenser börjat skönjas. Hendry riktar kritik som visar baksidan med outsourcing och nämner outsourcingens dolda kostnader. Ett exempel är att kostnadsbesparingarna har lett till mindre organisatorisk lärande förmåga.¹⁴

1.2 Problemdiskussion

Då outsourcing kan vara ett sätt att nå framgång, kan planeringen av själva outsourcingprojektet bli avgörande för resultatet. I bakgrunden nämndes olika parametrar som påverkar *make-or-buy*-beslutet som sedan har stor betydelse för planeringen. Resultatet av projektet påverkas således också av en mängd faktorer. För att sedan kunna bedöma ett outsourcingprojekt krävs det att företagen har satt upp en funktion över hur projektet ska utvärderas. Den här utvärderingen borde vara kopplad till outsourcingens bakomliggande motiv men ett hinder uppstår eftersom planeringen och resultatet bland annat påverkas av de parametrar som är kopplade till *make-or-buy*-beslutet.

Valet av utvärderingsmetod kan ha ett samband med vilken typ av outsourcing som företaget valt att göra. Weele tar upp två grundtyper av outsourcing där företaget antingen outsource en hel aktivitet inklusive koordinering till en extern leverantör eller att företaget endast

⁸ Nygaard, C. (red.) (2002)

⁹ Andersson, E. (2005)

¹⁰ Humphreys, P.K. et al. (2000)

¹¹ Langfield-Smith, K. et al. (2003)
Borssén, O. et al. (2004)

¹² Langfield-Smith, K. et al. (2003)

¹³ Heshmati, A. (2000)

¹⁴ Hendry, J. (1995)

outsourcar en del av aktiviteten och att företaget behåller koordineringen av aktiviteten och ansvaret. Fördelarna då hela aktiviteten outsourcas är bland annat att företaget får minimalt ansvar för aktiviteten. Därigenom behövs ingen erfarenhet av tidigare projekt samtidigt som införande av outsourcingen blir enklare för företaget. Bland nackdelarna finns bland annat att företaget har begränsad påverkan över prissättningen och dålig insikt över leverantörens kostnadsstruktur samt att företaget har begränsad påverkan över leverantörens anställda, teknologi och material som i slutändan kan påverka kvaliteten på den utkontrakterade aktiviteten. Fördelarna med att outsourca endast en del av en aktivitet är att företaget har ett större inflytande över pris och kostnad, då ansvaret ligger kvar hos företaget. Företaget har också bättre kontroll över leverantörens anställda, teknologi och material vilket leder till bättre kvalitetskontroll. Nackdelarna kommer av att företaget måste bibehålla kunskap om den outsourcade aktiviteten som krävs för att koordinera denna.¹⁵

Beroende på hur företagen har tänkt utnyttja de fördelar som kan komma med outsourcingen och under vilket perspektiv som outsourcingprojektet genomförs kan de behöva utvärderas olika. Både vilken typ av utkontraktering och vilka parametrar som ligger bakom beslutet borde påverka hur företagen väljer att utvärdera. Till exempel följs kanske en aktivitet som outsourcats för ett kortare tidsperspektiv upp först när företagen har återtagit aktiviteten. Däremot krävs det att en aktivitet som företagen outsourcar på längre sikt granskas i andra termer, utifrån andra kriterier. Detta problem konkretiseras genom den första frågeställningen:

- Vad och när under projekttiden utvärderar företagen sina outsourcingprojekt?

En annan tanke är att relationen mellan företagen och leverantören kanske ändras med tiden och i början av relationen är motivet bakom outsourcingen viktigare att följa upp och utvärdera. Senare, när kunskapen har försvunnit från företagen blir kriterier som att bibehålla och vårda relationen mer centrala. Om företagen har ett strategiskt motiv att outsourca tjänsten på lång sikt skulle relationen till leverantörerna bli viktigare än när företagen bara outsourcar ur ett kostnadsperspektiv på kort sikt. Vet företagen precis från början vad som önskas, eller är outsourcingen en lärande process som leder fram till nya mål under tiden som gör att kriterierna för utvärderingen ändras då företagen verkar i en föränderlig miljö som kräver flexibilitet. Detta problem kan kopplas till utvärderingsproblematiken, då företagen måste utvärdera utkontrakteringar i olika skeden av projektet varmed den andra frågan blir:

- Ändras kriterierna för outsourcingen över tiden?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ansvariga personer för företagens outsourcingprojekt utvärderar outsourcingen och om dess kriterier ändras under projekttiden.

¹⁵ Weele van, A.J. (2004)

1.4 Disposition

Kapitel 1 - Inledning

I inledningskapitlet presenteras bakgrunden till outsourcing samt en definition av begreppet. Kapitlet leder fram till vår problemdiskussion som mynnar ut i två frågor som studien är tänkt att besvara. Avslutningsvis presenteras syftet med uppsatsen.

Kapitel 2 – Metodologiska överväganden och val

I det här kapitlet presenteras de metodval som gjorts, vilken undersökningsmetod som använts, och vårt ställningstagande till kvantitativ respektive kvalitativ metod. Efter det presenteras vårt val av primär respektive sekundärdata och vårt kritiska ställningstagande till dessa. Kapitlet avslutas med en diskussion kring ett alternativt tillvägagångssätt.

Kapitel 3 – Teoretiskt ramverk

Teorikapitlet presenterar för undersökningen relevanta teorier. Kapitlet inleds med motiv vid outsourcing, för att skapa en förståelse för vilka kriterier som ligger till grund för företagens outsourcingbeslut. Efter det tas outsourcing upp som ett projekt, projektets fyra faser, den resursbaserade teorin, värdekedjan och outsourcingens möjliggörande. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell, som förtydligar kopplingen mellan teorierna och var fokus ligger i denna studie.

Kapitel 4 – Sammanställning av empiriskt material

I empirikapitlet presenteras var för sig de fyra företagen som undersökts, Procordia Food AB, Gambro AB, Duni AB och AB Tetra Pak. Vidare ges en beskrivning av företagens olika syn på outsourcing och därefter presenteras projekt som företagen har valt att outsource. Denna presentation sker utifrån de fyra olika projektfaserna som presenteras i teorikapitlet.

Kapitel 5 - Analys

I det här kapitlet görs en analys av empirin utifrån den valda teorin. Strukturen som används för att presentera analysen är den samma som i empirikapitlet, det vill säga ett projekts fyra faser. Varje företag analyseras var för sig och varje analys avslutas med de lärdomar som företagen gjort av projekten. Avslutningsvis görs en jämförelse mellan de olika företagens projekt samt en uppsummering genom en matris.

Kapitel 6 - Avslutning

I slutsatskapitlet presenteras de slutsatser som kommit fram genom analysen av empirin. Vidare förs en diskussion och en reflektion kring undersökningen. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning.

2 Metodologiska överväganden och val

I detta kapitel beskrivs de metodval som gjorts för att samla in relevant data. Vidare beskrivs hur datainsamlingen har skett där även de gjorda valens fördelar och nackdelar diskuteras. Avslutningsvis görs en källkritisk reflektion samt en diskussion beträffande alternativa tillvägagångssätt.

2.1 Metodval

Innan datainsamlingen kan börja måste olika metodval göras. Syftet med metodvalen är att vi som skribenter ska utveckla en medvetenhet över vilka konsekvenser valen får på tillvägagångssättet och resultatet av studien. För att detta ska kunna ske är det viktigt att förstå vilken typ av data som ska samlas in för att på bästa sätt kunna ge svar på studiens syfte.¹⁶

2.1.1 Undersökningsmetod

Ett beslut att fatta vid val av undersökningsmetod är vilket arbetssätt som är mest lämpligt utifrån den frågeställning och syfte som undersökningen är tänkt att ge svar på. Valen av undersökningsmetod står mellan induktiv, deduktiv eller abduktiv metod. Vi kommer att använda oss av den abduktiva metoden. Anledningen till att valet blev abduktiv metod är främst möjligheten att växla mellan olika abstraktionsnivåer under studiens gång. Till skillnad från den induktiva, som börjar i det empiriska materialet och går mot teorin eller den deduktiva som inleder med teori för att sedan testa empirin ger den abduktiva metoden en möjlighet att pendla mellan olika abstraktionsnivåer beroende på var i studien man befinner sig.¹⁷

Denna studie utgick ifrån insamling och genomläsning av referenslitteratur. Genom att göra en teoretisk genomgång för att fånga relevant litteratur och läsa in sig på ämnet ökade den erhållna kunskapen. Samtidigt skapar en inläsning på ämnet en bra plattform för att kunna fånga det relevanta vid datasamlingen och är en förutsättning för att kunna specificera frågor och tolka resonemang som kan dyka upp vid samtal och intervjuer. Syftet med arbetet är att undersöka vilka kriterier ansvariga personer för outsourcingen använder när de utvärderar projekten och om dessa ändras med tiden, vid en studie av detta omfång är det också praktiskt att börja insamling av såväl primär som sekundär information samtidigt. Vid undersökningen av referenslitteratur blev det svårt att klargöra om det fanns någon generell teori som kunde användas för att utvärdera outsourcingprojekten. En anledning kan vara att projekten är av sådan skild art att det skulle vara svårt att dra några generella slutsatser över vad som kan finnas med vid en bedömning av outsourcing. Om företagen som studeras hade funnits i samma bransch hade teorivalen kunnat specificeras mer ingående. Detta hade kunnat medföra att specifik teori för vad en utvärdering ska innehålla hade kunnat tillämpas. En klar och entydig teori fanns inte för den valda problemformuleringen, varför en entydig deduktiv arbetsmetod hade varit alltför begränsande. Vid insamling av det empiriska materialet närmar vi oss en induktiv undersökningsmetod, då vi arbetar för att förutsättningslöst undersöka vilka kriterier de undersökta företagen använder vid uppföljning av sina outsourcingprojekt. Att

¹⁶ Halvorsen, K. (1992)

¹⁷ Björklund, M. (2003)

enbart förhålla sig induktiv genom arbetets ingående delar hade varit begränsande eftersom vi är av den uppfattningen att alla människor bär med sig tidigare förvärvad kunskap som påverkar ens beslutsförmåga, omedvetet eller ej.¹⁸ Genom att välja en abduktiv ansats till studien kan vi med fördel kombinera den deduktiva metodens styrka med att samla referenslitteratur som sedan kan bekräftas i det empiriska materialet med den induktiva metodens styrka av att öppet undersöka verkligheten utifrån det empiriska materialet. Jacobsen ger också stöd för att ett metodval inte handlar om att välja antingen en induktiv eller deduktiv metod, utan menar istället att det handlar om att vara ”mer eller mindre” en av dem.¹⁹

2.1.2 Kvantitativ eller kvalitativ

Då den abduktiva metoden används, är det önskvärt att datainsamlingen startas så förutsättningslöst som möjligt och således är det enligt Halvorsen mest lämpligt att, åtminstone i början, använda sig av en kvalitativ metod.²⁰ Genom den öppenhet som kännetecknar kvalitativa undersökningar fås möjlighet till djupare och mer nyansrik data. Denna metod lämpar sig då avsikten är att studera förlopp och processer.²¹ Då problemformuleringen är av undersökande karaktär lämpar sig en kvalitativ metod där insamlad data analyseras efter hand och ligger till grund för fortsatt datainsamling.²² Eftersom analysen av den insamlade data ligger till grund för fortsatt undersökning, är detta ett argument för att den kvalitativa metoden är mest lämplig för problemformuleringen.

Det tas dock inte helt avstånd från den kvantitativa metoden. Anledningen är att kvantitativa och kvalitativa har olika för- och nackdelar. Quinn Patton i Jacobsen menar att de båda är

”[...] alternativa forskningsstrategier som emellertid inte ömsesidigt utesluter varandra. Både kvalitativ och kvantitativ data kan samlas in i samma undersökning.”²³

Vid kvantitativ datainsamling är utgångspunkten att verkligheten kan analyseras med hjälp av siffror. För att genomföra denna typ av undersökning används ofta ett frågeformulär med givna svarsalternativ.²⁴ Vår avsikt är att inte använda den typen av frågeformulär, men det kommer att bearbetas en del siffror som kan anses vara relevanta för undersökningen.

2.2 Datainsamling

I avsnittet görs en djupgående beskrivning över de val som är gjorda i uppsatsen. Främst fokuseras det på att tydliggöra insamling av primärdata genom intervjuer men även hur dokumentstudien har gjorts.

¹⁸ Jacobsen, D. I. (2002)

¹⁹ Ibid.

²⁰ Halvorsen, K. (1992)

²¹ Lundahl U. (1999)

²² Jacobsen, D. I. (2002)

²³ Ibid., s. 49.

²⁴ Ibid.

2.2.1 Val av företag

Valen av företag har gjorts utifrån ett slumpartat förfarande. Efter att ämnesfokuseringen var klar och problemformuleringen var tydlig valde gruppen ut företag utifrån kännedom om företaget. Främst har tillgång till kontakter och geografisk närhet legat till grund för att företagen har kontaktats. Gruppen var inte intresserad av att välja ut företagen relaterade i en specifik bransch, utan tittade istället på möjligheten att kunna få ta del av information kring deras outsourcingprojekt. Först valdes Gambro och Procordia Food ut, eftersom gruppen visste att det fanns outsourcingprojekt på dessa företagen. Även andra företag kontaktades men ville av olika anledningar inte delta i studien. Däremot var både Tetra Pak och Duni intresserade av att delta. För att få flera källor och olika infallsvinklar till studien ansåg gruppen att fyra till fem företag var rimligt. Färre företag hade medfört att det skulle bli svårt att dra lärdomar av de enskilda fallen och komma fram med generaliserande analys. Fler än fem företag bedömdes som för omfattande eftersom det tar tid att sätta sig in i företaget och bearbeta materialet från intervjuerna.

2.2.2 Primärdatainsamling genom intervju

För att kunna samla in huvudsakligen kvalitativa data valdes den semistrukturerade intervjun som insamlingsmetod. Valet av semistrukturerad intervju är kopplat till valet av den kvalitativa metoden då denna inte har samma krav på en strukturerad informationsinsamling som den kvantitativa metoden. Den kvantitativa metoden kräver en högre struktur än den kvalitativa för reliabiliteten och validiteten när det gäller mätning av viktiga begrepp.²⁵ Dock kan frågor ställas under intervjuens gång där det förväntade svaret sker i kvantitativ form.

Den semistrukturerade intervjun ger flexibilitet genom användning av en uppsättning frågor som generellt kan ses som ett frågeschema, men där frågornas ordningsföljd varierar. Frågorna kan också vara mer allmänt formulerade än vad som är fallet i en strukturerad intervju. Dessutom är den semistrukturerade intervjun flexibel och frågorna är formulerade för att ytterligare frågor ska kunna ställas.²⁶ Dock finns en risk att få för mycket information som gör analysarbetet tungt och att en del information är irrelevant utifrån vald problemformulering.

En nackdel med den semistrukturerade intervjun i allmänhet och kvalitativ datainsamling i synnerhet är att de är mycket resurskrävande, då till exempel djupgående intervjuer tar lång tid. Detta kan undvikas genom att välja ett mindre antal representanter och således fås ett större djup i undersökningen.²⁷ I undersökningen har en representant per företag intervjuats, och därmed kunde ett outsourcingprojekt diskuteras djupgående.

Effekter vid intervjun

Valet av semistrukturerade individuella intervjuer lede till att intervjuerna var mer öppna än slutna och strukturerade. I ett fall används en telefonintervju, detta berodde på det geografiska avståndet till intervjupersonen och tidsbrist för undersökningen.

Då personliga intervjuer i första hand används kan vissa effekter vid intervjun uppkomma som bör tas hänsyn till. Ett första exempel som påverkar intervjun är platsen där intervjun äger rum, vilket kallas för kontexteffekten. För att minimera effekten bör intervjun ske i en

²⁵ Bryman, A. (2002)

²⁶ Ibid.

²⁷ Jacobsen, D. I. (2002)

miljö som är känd för intervjupersonen. Anledningen är att personen skall känna sig trygg och förhoppningsvis ge tillförlitliga svar på frågorna. Risken är annars att uppriktiga svar minskar om intervjun genomförs på ett ställe som är obekant för intervjupersonen.²⁸ Detta har medfört att våra intervjuer har genomförts på en plats som är känd av intervjupersonerna.

Den andra stora effekten på intervjun, intervjuareffekten, står vi som intervjuare själva för då intervjupersonen påverkas av intervjuarens kroppsspråk, klädval och liknande.²⁹ Dessutom uppstår en social relation som leder till en personlig relation mellan intervjuarna och intervjupersonerna.³⁰ Svenning påpekar ”framför allt är risken stor att intervjupersonen svarar i en riktning som intervjuaren upplevs premiera”³¹. För att underlätta för intervjupersonen kommer det att utses en person som ansvarar för att frågorna ställs och att samtalen i första hand förs med denna person.

Vid telefonintervjun blir framförallt intervjuareffekten mindre, då intervjupersonen inte ser intervjuarens kroppsspråk. Dock har det visat sig i vår undersökning att det var svårare att få ut information under en telefonintervju än under en ansikte-mot-ansikte intervju. Detta kan bero på att det av tekniska skäl bara kunde vara en intervjuare närvarande under intervjun. Detta kan ha begränsat antalet följdfrågor, och frågor som kunde ha förtydligat informationen.

En annan effekt riskera att uppträda då svaren upplevs som osammanhängande och ibland konstiga.³² Genom att ställa följdfrågor, be om utveckling av svaret eller att ställa frågan på nytt kan sådana olustigheter reduceras. Under undersökningarnas gång har ett flertal följdfrågor ställts och sammanfattningar av intervjuerna har skickats till intervjupersonerna för feedback. Detta har gjorts för att ytterligare säkerställa informationen.

Upprepade intervjuer

Det finns ingen uttalad avsikt för att genomföra mer än en intervju per företag, men det kan inte uteslutas att intervju svar behöver kompletteras, främst under analysarbetet. I första hand kommer då en kompletterande telefonintervju eller mailkonversation att användas. Den främsta orsaken till att ingen avsikt finns att göra mer än en ansikte-mot-ansikte intervju per företag är tidsbrist hos intervjupersonen och att en intervju ska räcka då tidigare kunskap leder till att relevanta frågor kan ställas redan vid första intervjutillfället.

Registrering av intervjudata

Både anteckningar och bandinspelning har använts vid de personliga intervjuerna, i de fall då intervjupersonen godkände detta. Genom bandinspelningar säkerställs att allt som har sagts kommer att finnas till hands för analys. Anteckningsmöjligheten är till för att notera ”a ha upplevelser”, små slutsatser, saker att återkomma till och liknande. Att göra stödanteckningar kan också vara bra då inspelningstekniken inte alltid är helt tillförlitlig.³³ Om intervjupersonen motsäger sig användandet av bandspelare, blir anteckningar den enda registreringen av data. Bandspelaren kan också stängas av om intervjupersonen påverkas på negativt sätt.

²⁸ Jacobsen, D. I. (2002)

²⁹ Ibid.

³⁰ Svenning, C. (2000)

³¹ Ibid., s. 113-114.

³² Ibid.

³³ Merriam, S. B. (1994)

Intervjuernas upplägg

Minst tre intervjuare var närvarande per intervju, med undantag av telefonintervjun som genomfördes av en intervjuare. Samtliga intervjupersoner gick med på att flera intervjuare närvarade under tiden, och tre av fyra intervjuer fick tillåtelse att spelas in. Ett frågeformulär skickades i en reviderad upplaga till intervjupersonerna för att underlätta deras förberedelse, eftersom det bidrog till att intervjupersonerna skulle känna sig tryggare under intervjun. Intervjupersonerna fick också på detta sätt en chans att ta reda på information inför intervjun. Dessutom klargjordes syftet med undersökningen.

Varje intervjuperson har erbjudits möjlighet till anonymitet. Samtliga intervjupersoner har svarat på frågorna i den ordning som den semistrukturerade intervjun skedde. Kvaliteten på den insamlade informationen har, enligt oss själva, blivit säkerställd i mesta möjliga mån.

2.2.3 Sekundärdata

En dokumentstudie har också genomförts för att vidga kunskapen kring det valda ämnesområdet outsourcing och kommer att kopplas ihop med primärdata från intervjuerna. Sekundärdata har ofta skrivits för ett annat ändamål och därför är en kritisk hållning befogad. Detta medför att det kan uppstå en brist i överensstämmelsen mellan informationens ursprungliga ämnesområde och vad den ska appliceras på i undersökningen.³⁴ Trovärdigheten varierar också bland olika dokument, till exempel har artikel från en vetenskaplig tidning förmodligen högre trovärdighet än en artikel från dagspressen. Avsikten är att främst använda artiklar från olika vetenskapliga tidningar, som finns i tillgängliga databaser via Lunds Universitet. Tidigare uppsatser inom ämnesområdet har också varit inspirationskälla i dokumentsökandet.

Dokumentstudiens utförande

Först och främst gjordes en genomläsning av olika artiklar inom ämnesområdet i syfte att skaffa en bredare kunskap om ämnet. Studierna av artiklarna styrde in oss på olika spår där fortsatt inläsande var motiverat. Den kunskap som inhämtades vid dessa studier lämnar ett tomrum bakom sig och härifrån föddes våra tankar om att undersöka utvärderingen av outsourcing och således täppa till tomrummet och därmed lämna ett bidrag till forskningen. Dokumentstudierna har också visat att det finns en rad av mer eller mindre kända forskare som har valt att studera olika delar inom ämnesområdet men att det fortfarande finns områden som är helt eller delvis orörda.

2.2.4 Bearbetning av empiriskt material

Det empiriska materialet har insamlats efter att studenterna har utformat och diskuterat den teoretiska referensramen. Genom valet av en mer deduktiv syn på det abduktiva förhållningssättet har det empiriska materialet främst tolkats utifrån den teoretiska grunden. Materialet, i form av ljudupptagning och anteckningar har använts i obearbetat format och legat till grund för de reflektioner som gjorts under gruppens diskussioner. Samma dag som intervjuerna har genomförts har empirin sammanställts för att enligt oss minimera riskerna att något glöms bort. Utifrån detta har analysen utformats. Genom att koppla empirin till den valda teorin har vi arbetat för att besvara vårt syfte. Under analysarbetet har en del empiri som visat sig irrelevant för vår problemformulering sorterats bort. För att skapa struktur i analysarbetet har samma modell som användes för det empiriska materialet också använts i

³⁴ Jacobsen, D. I. (2002)

analysen. Valet blev att använda oss av projektets fyra faser och för att skapa läsvärde har vi gjort valet att analysera varje företag för sig.

2.3 Källkritik

När en undersökning görs måste forskaren försäkra sig om att resultatet bygger på den information som är insamlad och således inte konstruerar resultatet i efterhand. Enligt Patel et al råder ett förhållande mellan validitet och reliabilitet och menar att:

”Dels måste vi veta att vi undersöker det vi avser att undersöka, dvs vi måste veta att vi har god validitet. Dels måste vi veta att vi gör det på ett tillförlitligt sätt, dvs vi måste veta att vi har god reliabilitet.”³⁵”

För att få ett trovärdigt resultat måste reliabla källor användas. Kvaliteten på de använda källorna måste bedömas. Kvaliteten hänger främst samman med kunskap och kompetens hos författaren till källan. Dock bör alltid minst två källor användas för att i längsta möjliga mån säkerställa resultatet, och inte lita fullt ut på enbart en källa. När två eller flera källor används är en kontroll över deras beroende till varandra berättigad. Om källorna bedöms vara oberoende av varandra, men har samma uppfattning är det i stort sätt säkert att betrakta källornas påstående som sanna. Men om källorna har olika uppfattningar tvingas en bedömning fram om vilken som är pålitligast, något som kan vara svårt.³⁶ I den teoretiska referensram som presenteras har undersökningen försökt visa på vikten av att ställa källor mot varandra och som exempel lyfts avsnittet som behandlar motiv till outsourcing fram. Många författare har behandlat motiven till outsourcing, men har också satt sin prägel på vad det är som utgör de centrala motiven. I studien framförs minst tre källor i respektive motiv, där samtliga författare har berört motivet men gör olika ställningstagande. Som forskare finns det ett ansvar att granska de källor som används, men i vissa fall är det svårt att avgöra vilken som är mest pålitlig. Det uppstår en specifik svårighet när artiklar behandlas. Artiklarna är främst hämtade från databaser som behandlar ämnesanknutna tidskrifter där artiklarna förs fram av forskare. Författarna publicerar genom tidskrifterna sina senaste framsteg i forskningen, vilket inte alltid kan beläggas. Vi har utgått från att artiklarna inte medvetet för fram osanning, samtidigt som materialet hämtat från en artikel även har ställts i relation till andra publikationer. Insamlingen av primärdata kan också medföra vissa risker. Bland annat finns det en möjlighet att intervjupersonen förskönar svaren för att företaget ska framstå som bättre och mer lyckat i sin outsourcing än vad det i själva fallet är. Intervjupersonen kan ha svårt att framhäva de negativa sidorna av företagets outsourcing och mest nämna de positiva och fördelaktiga delarna. Intervjupersonen kan också tendera att ge sådana svar som stärker den egnes position då våra valda intervjupersoner alla har en ansvarsroll i de undersökta projekten. Att ge en eventuellt negativ bild av projektet kan vara svårt då detta kan tolkas som att intervjupersonen som ansvarig har misslyckats.

2.4 Alternativt tillvägagångssätt

Det tillvägagångssätt som valdes är inte nödvändigtvis det enda möjliga för undersökningen. Förmodligen skulle studien kunna genomföras med alternativa tillvägagångssätt, såsom en ren deduktiv metod istället för den valda abduktiva metoden. Det som talar emot ett val av den

³⁵ Patel, R. et al. (1994), s. 85.

³⁶ Jacobsen, D. I. (2002)

deduktiva metoden är att det saknas teori som är direkt applicerbar på problemformuleringen och att detta gör att undersökningen förmodligen inte skulle leda fram till ett tillförlitligt resultat. Ett val av en rent induktiv metod skulle sannolikt leda fram till att personerna som genomför undersökningen skulle få ett tufft jobb med att ställa rätt frågor för att få ut relevant information. Dessutom är det svårt att vara rent induktiv eller deduktiv, som bland annat Jacobsen säger, att det handlar om att vara mer eller mindre något av det.³⁷ Därför tror vi som uppsatsförfattare att insamlad data kommer att besvara vår problemformulering genom valt tillvägagångssätt.

Ett alternativt tillvägagångssätt skulle kunna vara att istället välja att enbart följa ett outsourcingprojekt över flera år och på så vis kunna följa med i projektets olika faser. Detta skulle kräva att undersökningen genomfördes under en betydligt längre tid, för att se om outsourcingkriterierna ändras med tiden. Detta är något som inte är möjligt för vår undersökning då den är starkt tidsbegränsad. En sådan undersökning skulle också kunna visa om ett outsourcingprojekt verkligen har en början och ett slut. Ett alternativ till det valda tillvägagångssättet hade varit att studera ett, eller ett par projekt mer djupgående. Bland annat hade olika leverantörers syn på projekteten kunnat beaktas, likväl som relationen mellan det outsourcingföretaget och den valda leverantören hade kunnat behandlas. I denna studie förs enbart det outsourcingföretagets syn på projektet fram, men om studien även hade behandlat leverantören skulle svaren på upplevelserna genom de olika faserna kunnat se annorlunda ut.

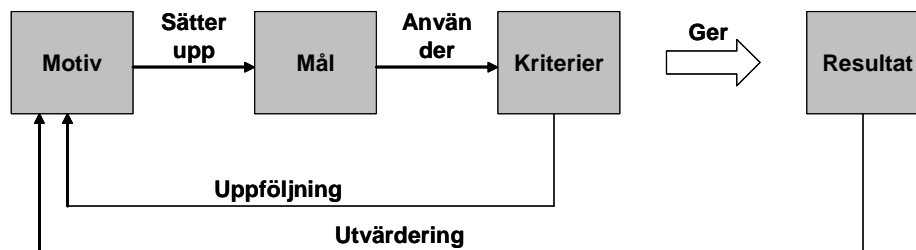
³⁷ Jacobsen, D.I (2002)

3 Teoretiskt ramverk

Teorikapitlet behandlar teorier, modeller och begrepp för undersökningen. Målet är att placera outsourcing i sitt sammanhang, och därmed skapa en teoretisk ram som möjliggör utvärdering av outsourcingen.

Då outsourcing har vuxit fram som ord utifrån *outside* och *resourcing* finns det som namnet avslöjar en koppling till att utnyttja företag utanför för resursförsörjning.³⁸ Outsourcing innefattar därigenom att överväga om någon annan aktör ska göra en produkt eller tjänst istället för att göra det själv, vilket brukar betecknas som ett *make-or-buy*-beslut.

3.1 Motiv, mål och kriterier



Figur 1. Förtydligande genomgång av likartade begrepp som relaterar till varandra.

För att förtydliga vilken tolkning vi gör av snarlika ord som kan relateras till varandra men som inte används synonymt visas figur 1. Tanken med bilden är att underlätta för läsaren att förstå skillnaden av den särskiljning som görs i arbetet. Begreppen är relaterade till varandra, men föregås av en serie händelse och beslut som kräver ett informationsutbyte. Tolkningen av bilden bör likställas med att det finns ett motiv till att göra något, exempelvis outsourcingbeslut. För att kunna ta beslut sätts det upp mål som beslutet ska uppfylla för att det ska vara relevant att ta beslutet. Målen specificeras i kriterier, för att exempelfiera och tydliggöra vad som ska utföras och vid ett genomförande väljs leverantör genom olika kriterier. Efter och under tiden med outsourcingen fås ett resultat, en output, som sedan kan utvärderas genom att jämföras med inputen, vilket är motiven.

För att underlätta skillnaderna mellan de olika begreppen, ges ett exempel. Ett företag vill göra kostnadsbesparingar, vilket är anledningen till outsourcingen och kallas därmed för motivet till outsourcingen. Nästa fråga är hur mycket som ska sparas, till exempel kan kostnadsbesparingen ligga på ett par procent per år som blir målet med outsourcingen. Därefter måste en leverantör väljas, och anledningarna till valet av leverantör blir de kriterier som sätts upp med outsourcingen som att leverantören är billigast eller mest kompetent. Mål, motiv och kriterier är centrala vid ett outsourcingprojekt, då resultatet återkopplas och jämförs med dessa. Motivet blir en strategisk fråga för företaget och målen blir därmed en kvantifiering av motiven för projektgruppen, vilket ligger på operationell nivå.

³⁸ Dahlgren, L-E. et al. (1992)

3.2 Motiv till outsourcing

Eftersom syftet med uppsatsen är att undersöka hur företagen bedömer sina outsourcingprojekt och hur kriterierna förändras under projekten är det lämpligt att sammankoppla kriterierna till varför företagen väljer att utkontraktera, det vill säga vilka motiv som finns till outsourcing. De vanligaste motiven vid outsourcing sammanfattas av Asplund i hans utredning av svenska företags erfarenheter.³⁹ Även Axelsson ger exempel på olika förklaringsfaktorer till outsourcing.⁴⁰ Ytterligare exempel fås från Hendrys kritiska artikel, men där fördelarna också sammanfattas.⁴¹ De olika motiven till outsourcing diskuteras nedan.

3.2.1 Fokusering på kärnverksamheten

Ett av de vanligaste argumenten för outsourcing är att möjliggöra för företag att fokusera på sin kärnverksamhet. Kärnverksamhet är en resurs som hjälper till att skapa konkurrenskraft och höja företagets effektivitet samtidigt som den är svår för konkurrenter att imitera. Kärnverksamhetens olika resurser kan vara organisatoriska, individuella eller finansiella. Genom att outsource stödaktiviteter kan företagen fokusera på sin kärnverksamhet, samtidigt som leverantören får större volym.⁴² Kärnverksamheten är kopplad till kärnkompetens som är den unika och särskiljande kompetensen för företaget. Genom utkontraktering kan resurser, främst kapital, frigöras och användas för att stärka företagets kärnkompetens.⁴³ Även Hendry menar att outsourcing kan ge möjlighet att fokusera på kärnverksamheten, men varnar samtidigt för att utkontrakteringen kan skada denna.⁴⁴

3.2.2 Minskade kostnader

Outsourcing kan också minska kostnaderna för företaget. Detta är ett exempel på *make-or-buy*-beslut där kostnaden för att tillverka själv jämförs med marknadspriset plus transportkostnaden och transaktionskostnaden. En anledning till att underleverantörer kan tillverka produkten eller tillhandahålla tjänsten billigare är att de ofta tar emot fler kunder vilket skapar stordriftsfördelar. Detta gäller också vid materialinköp då en underleverantör kan köpa in stora partier och således pressa inköpspriserna. Andra anledningar till minskade kostnader är att underleverantörerna får stå för investeringarna och att många outsourcingar går till låglöneländer där arbetskraft är billigare och skatten lägre.⁴⁵ Axelsson utgår från nationalekonomiska teorier som produktions- och faktorkostnadsteorin där den enhet som har bäst förutsättningar att tillhandahålla en vara eller tjänst också bör göra detta. Precis som Asplund tar Axelsson upp transaktionskostnadsteorin som han menar kompletterar produktions- och faktorkostnadsteorin. Dessutom tar Axelsson upp en tredje ekonomisk bedömning i form av interaktions- och nätverksteorin, där aktiviteter mellan marknadsaktörer sker. Han menar att företagen måste kunna hantera aktiviteterna, vilket kan innebära att investeringar är nödvändiga.⁴⁶ Hendry anger likaledes att minskade kostnader är ett skäl för outsourcing, till exempel genom effektivisering.⁴⁷

³⁹ Asplund, O. (2002)

⁴⁰ Axelsson, B. (1998)

⁴¹ Hendry, J. (1995)

⁴² Asplund, O. (2002)

⁴³ Axelsson, B. (1998)

⁴⁴ Hendry, J. (1995)

⁴⁵ Asplund, O. (2002)

⁴⁶ Axelsson, B. (1998)

⁴⁷ Hendry, J. (1995)

Kostnadsmodell

Vid val av outsourcing väljer företaget att köpa in produkten eller tjänsten istället för att tillhandahålla den själv. Företagen som outsourcar har tydliga mål över vilken kostnadsreducering outsourcingen ska medföra. Däremot kan det vara svårare att beakta alla kostnader som inköpet kan medföra. Att inköpen blir en stor kostnad för företagen tydliggör Degraeve & Roodhooft då de hävdar att inköp av produkter och tjänster utgör mer än hälften av det genomsnittliga företagens totalkostnad och att företagsledningen i allmänhet har dålig kunskap i vad det är som driver kostnaderna. Företag vet att det finns en rad dolda kostnader som tillkommer utöver inköpspriset men har svårt att precisera vilka och hur stora de dolda kostnaderna är. Författarna lyfter fram att stor besparingspotential finns i att få kontroll över de dolda kostnaderna.⁴⁸

3.2.3 Flexibilitet

Flexibilitet är speciellt viktigt i branscher med varierande efterfrågan, beroende av till exempel konjunktur och säsong. Genom outsourcing är det underleverantörerna som får ta svängningarna men eftersom de har flera kunder anses de kunna hantera svängningarna bättre. Outsourcing möjliggör en anpassning av kapaciteten till efterfrågan genom att helt enkelt köpa in det som behövs för att möta efterfrågan. I tekniska branscher blir företagen mer flexibla genom att köpa in det senaste i utvecklingen istället för att tillverka det själva.⁴⁹ Axelsson relaterar flexibilitet till marknads- och företagsstrategier, där outsourcing ger möjlighet för företag att anpassa sig till efterfrågan, vad kunden vill ha, till exempel genom lägre priser, bättre produkter eller att hantera kundens skiftande behov.⁵⁰ Hendry talar om flexibilitet utifrån operationell flexibilitet, vilket förmedlas genom kontrakt och inte anställning, respektive finansiell flexibilitet som utgörs av minskade fasta kostnader. Flexibilitet fås också genom att företagen blir mer medvetna om marknaden och kan anpassa sig snabbare.⁵¹

3.2.4 Tillgång till nya resurser

Istället för att bygga upp egna resurser kan företag få tillgång till resurser genom outsourcing. Ett exempel är att hitta underleverantörer som är specialister på produkten eller tjänsten och därmed får företaget tillgång till kompetens och kvalitet. Tillgång till nya resurser skapar möjlighet till bättre kvalitet men även möjligheten att nå andra marknader.⁵² Något som har blivit vanligare att företagen outsourcar är IT-enheten och ofta har motivet varit att få tillgång till kompetens som företaget saknar. Ett exempel är DFDS Transport AB som outsourcade sin IT-enhet till Accenture för att få tillgång till deras kompetens.⁵³ Genom valet av leverantör kan företag få tillgång till en önskad funktion som till exempel en viss kompetens som företaget saknar.⁵⁴

⁴⁸ Degraeve, Z. et al. (2001)

⁴⁹ Asplund, O. (2002)

⁵⁰ Axelsson, B. (1998)

⁵¹ Hendry, J. (1995)

⁵² Asplund, O. (2002)

⁵³ Borssén, O. et al. (2004)

⁵⁴ Axelsson, B. (1998)

3.3 Grund för outsourcingbeslutet

Innan ett outsourcingbeslut kan fattas, måste det ske en form av jämförelse mellan de olika alternativen, det vill säga att det måste ske en första utvärdering som ligger till grund för jämförelsen. Benko har tagit fram en process för utvärdering av informationssystem och menar att den går i tre steg. Första frågan att besvara, innan de tre stegen, är om funktionen är lämplig att outsource, och hon menar att informationssystemenheten är ett sådant exempel. Därefter kommer det första steget att definiera behovet av funktionen samt dokumentera och jämföra med vad företagets funktion gör idag. Från behovet identifieras sedan lämpliga kriterier för att mäta prestationen av funktionen, vilket behövs i styrningen av funktionen och den eventuella outsourcingen. Det andra steget är att betrakta funktionen ur ett strategiskt perspektiv, det vill säga om den är en konkurrensfördel för företaget, vilket spelar roll för beslutet om den är lämplig att outsource. Det sista steget är själva jämförelsen av de olika alternativen innan ett outsourcingbeslut kan fattas.⁵⁵

3.4 Outsourcing som projekt

Genom att se outsourcing som ett projekt, kan modeller hämtas från projektstyrningslitteraturen där Maylor beskriver projektstyrning som ett återkopplat styrsystem.⁵⁶ Macheridis är en annan författare som intresserar sig för projektstyrning då han bland annat tittar djupare på projekt i ett tidsperspektiv och kommer fram till att projekt genomgår fyra faser: definitions-, planerings-, genomförande- och reflektionsfasen. De olika faserna överlappar varandra och kan tillsammans ses som att de bildar en projektcykel.⁵⁷ Ses outsourcing som ett projekt, kan dessa faser användas i analysen av outsourcingen och därmed kan outsourcing sägas ha vissa faser. Genom att se outsourcingen som ett projekt finns det möjlighet att fånga kunskap som förmedlas i projekten och som projektdeltagarna kan bära med sig till senare projekt. Eftersom projekt per definition är tidsbegränsade kan en återanvändning av kunskap vara en effektiv resursbesparing för företagen då den kan återanvändas i projektets olika faser men även till andra projekt. Kjellström upplyser dock om svårigheten att överföra kunskap under och mellan projekt då hon lyfter fram att tidsaspekt och geografiska skillnader kan utgöra hinder för kunskapsöverföring.⁵⁸

3.4.1 Definitionsfas

Den första fasen är definitionsfasen och handlar om att fastställa vad som ska uppnås. Definitionsfasen innebär ofta en förstudie där olika handlingsplaner, åtgärder, kritiska moment och liknande diskuteras. Främst sker funderingar kring vilka behov som projektet ställer, osäkerheten och vinsten ska bedömas och avslutningsvis ska ett projektbeslut tas.⁵⁹ I fallet med outsourcing, torde definitionsfasen motsvara en utvärdering om företaget verkligen ska outsource eller göra det självt, det vill säga ett *make-or-buy*-beslut. Att ta in offerter från leverantörer ingår i definitionsfasen eftersom det i hög grad påverkar beslutet. De olika offerterna måste jämföras och bedömas med avseende på parametrar som osäkerhet, risker och vinstmöjligheter.

⁵⁵ Benko, C. (1993)

⁵⁶ Maylor, H. (1999)

⁵⁷ Macheridis, N. (2005)

⁵⁸ Kjellström, E. (2005)

⁵⁹ Macheridis, N. (2005)

3.4.2 Planeringsfas

Nästa fas är planeringsfasen som startar efter ett beslut är taget och tydliggör hur besluten i definitionsfasen ska uppnås. Hur detaljerad planeringen blir beror på hur noggrant målen med projekten är specificerade. Tre byggstenar bör ingå i en bra planering: specificering av vad som egentligen ska göras, hänsyn till kraven ska tas och att ett tidsschema för uppföljning och planering ska utformas. Macheridis förespråkar en god struktur i planeringsfasen då han betonar vikten av att ordna aktiviteter i lämplig tidsföljd och att planeringen har gjorts realistisk genom att beräkna resursförbrukning så att projektet kan genomföras.⁶⁰ Ett outsourcingprojekt i den här fasen inleds med inkommandet av de offerter som leverantörerna har skapat. Offerterna ska tolkas, jämföras och bedömas för att beslut om leverantörsväl ska kunna göras. Det är först då som ett ingående samarbete med leverantören kan inledas och resterande delar av planeringsfasen kan göras tillsammans med leverantören. En gemensam planering bör göras eftersom förmågan till realiserandet ligger i denna fas. I praktiken innebär detta ofta att outsourcingprojekten deklarerar genom tydliga avtal som förtydligar innehållet och under vilken tidsperiod det gäller.

3.4.3 Genomförandefas

Efter planeringen kommer genomförandet, att realisera själva projektet, vilket ibland kan ske parallellt med planeringsfasen. Bland annat jämförs utfallet av projektet med planerad tid och aktiviteter. I genomförandet ingår också styrning och kontroll av projektet för att verifiera att det är i rätt riktning, annars måste åtgärder vidtas. Projektledningen bör försöka upprätthålla projektgruppens motivation och prestation, och informera andra intressenter såsom företagsledningen om projektets status.⁶¹ I outsourcingssammanhang innebär detta till exempel omorganiseringar genom implementerandet, uppföljning genom mätning av lämpliga variabler samt styrning genom möten. Ett problem med genomförandefasen är att den är svår att särskilja från de andra faserna och det kan vara svårt att sätta start- och sluttid för fasen. Särskilt svårt kan stoppunkten för genomförandefasen vara, med tanke på att det "rätta svaret" inte finns och att det därigenom blir knivigt för ansvariga att besluta om när genomförandet är klart.

3.4.4 Reflektionsfas

Den sista fasen är reflektionsfasen, vilket innebär att projektresultaten bevaras och projektgruppen splittras. Både själva resultatet och processen i vilket projektet utvecklades kan reflekteras över. Detta sker till exempel genom dokumentation, handledning eller manualer.⁶² Reflektionsfasen i ett outsourcingprojekt kan tolkas som när avtalet löper ut och projektledningen reflekterar över outsourcingen. Detta kan göras parallellt med andra faser och omförhandling av kontraktet sker innan det tidigare avtalet har gått ut. Sker outsourcingen på lång sikt, kanske projektet aldrig kommer in i reflektionsfasen utan är kvar i genomförandefasen.

3.4.5 Ledning och styrning av projekt

I projektstyrning är det projektledaren som får informationen om projektets utveckling och bestämmer efter det tillsammans med projektmedlemmarna vad som måste göras för att uppnå

⁶⁰ Macheridis, N. (2005)

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

önskad status. I fallet med outsourcing blir detta att målet med outsourcingen ska överensstämja med mätningarna från projektet och om dessa skiljer sig ska projektledaren vidta åtgärder. Exempel på problem är att det kan komma in störningar i projektet och att dessa störningar påverkar outputen ur projektet.⁶³

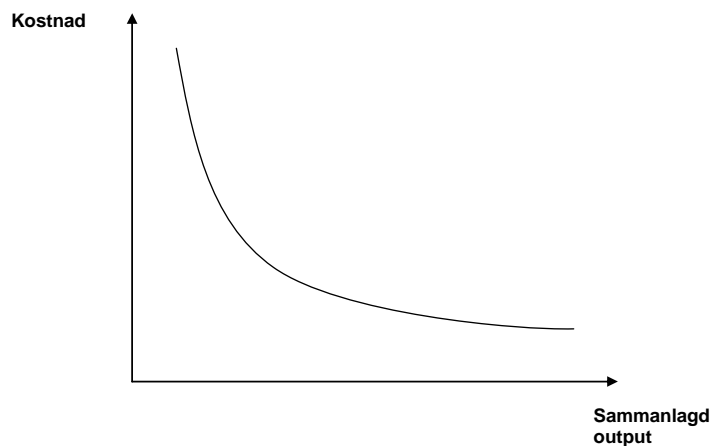
Maylor pekar ut vissa nyckelpunkter i projektstyrning. Den viktigaste för outsourcingen är att ett återkopplat system ger möjlighet till övervakning av projektet och att dessa mätningar hjälper projektledarna att fatta styrbeslut för att önskad status ska uppnås. Andra viktiga nyckelpunkter är tidsperspektivet i återkopplingen och att övervakningen kan användas för framtida prognoser av outputen i projektet.⁶⁴

3.4.6 Projektlärdomar

Lärdomar från projektet kan fås från de olika faserna i projektets livscykel. Kontinuerlig kunskapsspridning genom projektets gång är viktigt för lärandet vilket sker främst genom kommunikation både om processen och om resultatet. Kunskapsspridning och kommunikation är väsentligt för inläring och utveckling för såväl den enskilde projektdeltagaren som projektgruppen i helhet. Andra sätt att få lärdomar på från projektet är genom projektadministration och projektdokumentation vilka genom projektet kan bidra till att projektprocessen planeras bättre och möjliggör ett effektivare genomförande.⁶⁵

Erfarenhetskurvan

Ett sätt att åskådliggöra vikten av att dra lärdomar från tidigare projekt är genom erfarenhetskurvan som främst är utformad för att tolka kunskap inom produktion. En typisk erfarenhetskurva kan beskrivas enligt figur 2 där en minskning av kostnaden i samband med att den sammanlagda outputen ökar åskådliggörs.⁶⁶



Figur 2. Tydliggörande av sambandet mellan kostnad och output i erfarenhetskurvan.⁶⁷

Översatt till projektkoncept blir kostnaden ett mått på hur bra företaget är på att genomföra olika projekt, och denna kostnad sjunker med hur många projekt företaget tidigare har gjort. Detta kan delas upp på fasnivå, det vill säga att projekten inte behöver genomföras utan kan

⁶³ Macheridis, N. (2005)

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Grant, R. (2005)

⁶⁷ Ibid. Figur omberarbetad med utgångspunkt från källa.

stanna i definitionsfasen och i nästa projekts definitionsfas kan dessa lärdomar utnyttjas. Detta impliceras genom att: om en projektfas har gjorts, kommer nästa likvärdiga projektfas inte bli lika resurskrävande eftersom företaget har lärt sig från föregående projekt.

Enkla eller dubbla loopar

Resonemanget med erfarenhetskurban kan överföras till Argyris tankegång om enkla och dubbla loopar. I en enkel loop återkopplas information från projektet, men denna information tas inte till vara på såsom i dubbla loopar. I dubbla loopar granskas informationen genom kritiskt tänkande och kan användas i bedömningen av nya beslut.⁶⁸ Den här formen av lärande kan ske i alla faser, kopplas den sedan ihop med erfarenhetskurban kan lutningen på kurvan sänkas ytterligare genom dubbellooplärande. Annorlunda uttryckt kan erfarenhetskurbans lutning bli en funktion av lärandet.

Maylor använder singel och dubbelloop för att redogöra hur projektens ledning bör utforma styrningen av projekten. Genom att styra med kritiskt tänkande och reflektera över erfarenheter kan styrningen av projekten förbättras. Maylor menar att dubbelloop styrande därigenom är mer fördelaktigt för kunskapsöverföring mellan projekt. I dubbelloop styrning används informationen och betraktas så att ett nytt styrbeslut kan tas från projektgruppen, och således hjälper projektgruppen till att styra outsourcingen i riktning mot dess mål.⁶⁹ Macheridis är inne på samma linje i sin beskrivning av aktiviteter i reflektionsfasen som är nära kopplat till att fånga de erfarenheter och kunskap som erhålles ur olika projekt.

3.5 Aktiviteter och resurser som outsourcas

Företagets inre verksamhet kan ses genom två dominerande synsätt. Den första är genom företagets värdekedja och den andra är genom den resursbaserade teorin. Båda är teoretiska ramar för att beskriva företagets struktur. Vid en outsourcing ändras företagets struktur och genom dessa modeller sätts outsourcingen i ett teoretiskt sammanhang.

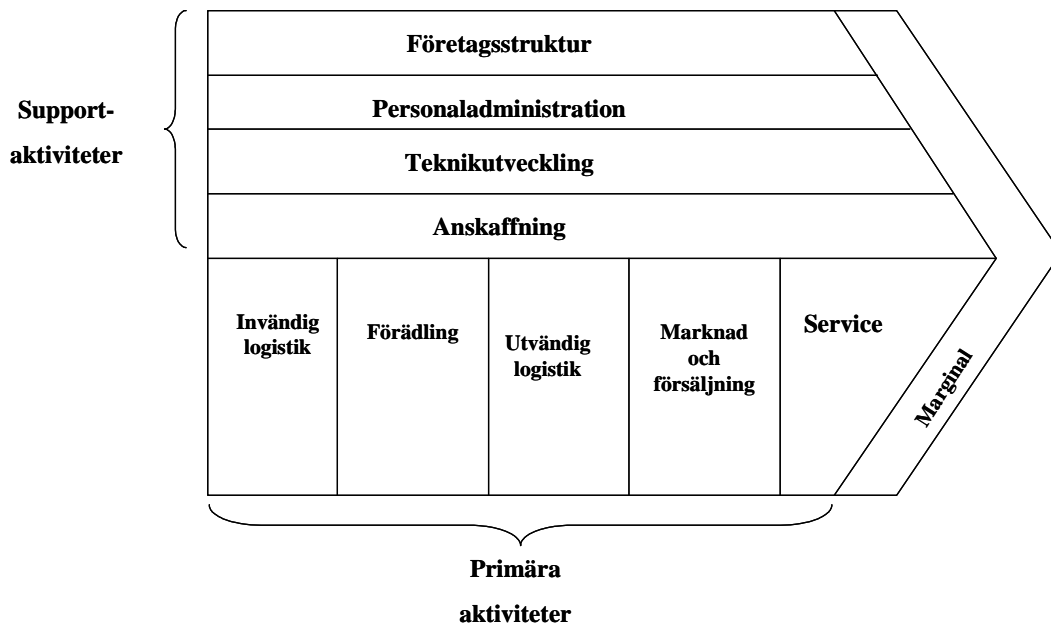
3.5.1 Värdekedja

Värdekedjan är en grund för att uppnå förståelse över hur värde kan skapas respektive förloras inom ett företag. Genom att dela upp verksamheten i primära respektive sekundära aktiviteter identifierar Porter skilda aktiviteter som har olika värdeskapande effekter och som därmed har olika centrala värden för företaget. Det är genom sammansättningar av aktiviteter som produkter eller tjänster skapas. De primära aktiviteterna kan beskrivas som de som är direkt sammankopplade med skapandet eller leveransen av produkten eller tjänsten. Porter har identifierat fem grupper av primära aktiviteter enligt figur 3 som alla bidrar till produkten eller tjänstens utformning. De sekundära aktiviteterna även kallade supportaktiviteter finns i verksamheten som stöd för de primära aktiviteterna och hjälper till att effektivisera dem. Porter har, som kan beskådas i figur 3 identifierat fyra typer av sekundära aktiviteter.⁷⁰

⁶⁸ Argyris, C. (1977)

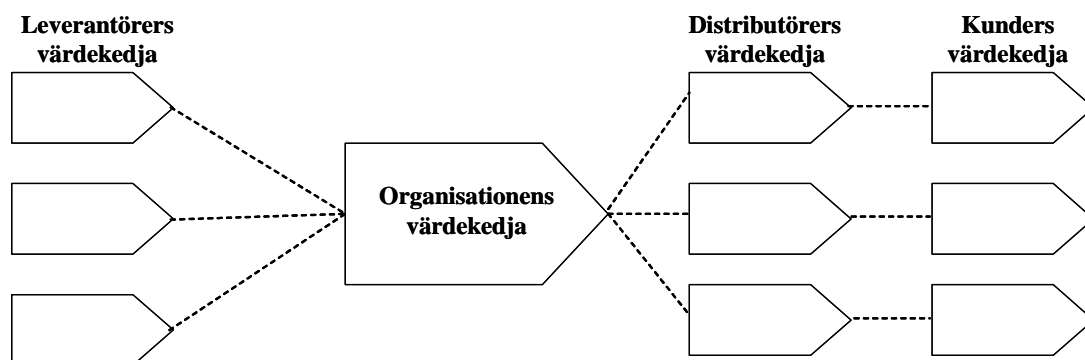
⁶⁹ Maylor, H. (1999)

⁷⁰ Porter, M. E (1985)



Figur 3. Omberarbetad och fritt översatt bild över Porters värdekedja⁷¹

Vår syn på värdekedjan är att dessa ingående parametrar inte är statiska, utan kan komma att variera i olika företag. Porters bild är främst riktad mot producerande bolag vars struktur täcks in i bilden. Däremot kan den komma att ändras för enskilda företag och en aktivitet som är primär hos ett företag, kan istället vara supportaktivitet hos ett annat. Som exempel kan ett städföretag användas, där städning är deras självklara primäraktivitet och en aktivitet som företaget använder för att uppnå konkurrensfördelar. Däremot är städning för flera andra företag en supportaktivitet som bidrar till välmående. Vi anser att både primära aktiviteter och supportaktiviteter kan vara både fler eller färre för det enskilda företaget än vad som visas i figur 3. Främst har företagen en uppsjö av supportaktiviteter som skulle kunna läggas till i figuren.



Figur 4. Omberarbetad och fritt översatt bild över Porters värdesystem⁷² som utgör tjänsten eller produktens försörjningskedja. Kopplingen mellan olika aktörer blir av ökat intresse vid outsourcing då relationen mellan aktörerna påverkar resultatet.

Det är ovanligt att en organisation ensam tar hand om alla aktiviteter från design till slutgiltig leverans. Istället är organisationen en del av ett större värdesystem, med leverantörer och distributörer som tillsammans ansvarar för alla stegen i försörjningskedjan. Värdesystemet blir därmed en sammansättning av flera relationer och kopplingar mellan organisationer som

⁷¹ Porter, M. E (1985)

⁷² Ibid.

tillsammans skapar produkten eller tjänsten, enligt figur 4. Johnson & Scholes lyfter fram att det är kopplingen mellan aktörerna och förmågan att påverka andra organisationer i värdesystemet som blir avgörande för företagets gemensamma arbete att nå framgång.⁷³ Effekten av att lyfta fram relationerna och kopplingarna mellan olika aktörer blir att man får ytterligare en dimension på outsourcing som det resursbaserade synsättet inte berör. Ur detta perspektiv påverkas relationen mellan olika aktörer, valet av leverantör, hur outsourcingen ska utformas och vilka gränssnitt som skapas mellan de ingående aktörerna. Detta är områden som påverkar företagets utvärdering av ett outsourcingprojekt, speciellt den upplevelse projektansvariga får av den andre aktören.

3.5.2 Resursbaserade teorin

Den resursbaserade teorin utgår från företagets interna faktorer. Resurserna bygger tillsammans upp olika förmågor som skapar konkurrensfördelar för företaget. En resurs kan vara materiell som kapital, immateriell som rykte eller human som kompetens. Barney är den främsta förespråkaren och han klassificerar resurserna enligt en VRIO-modell som syns i tabell 1. Denna modell undersöker vilken betydelse resurserna har för företagets möjlighet till att konkurrera och resurserna undersöks enligt fyra kriterier: värdefullhet (*valuable*), sällsynthet (*rare*), imiterbarhet (*imitable*) och organiserbarhet (*organisationable*). Kontentan blir att företag ska eftersträva att införskaffa resurser som uppfyller alla fyra kriterierna eftersom bestående konkurrensfördelar kan uppnås.⁷⁴

Tabell 1. VRIO-modellen som relaterar resurser till konkurrenskraft. Fritt översatt från Barney.⁷⁵

Värdefull?	Sällsynt?	Imiterbar?	Organiserad?	Konkurrensföljd
nej	--	--	nej	Konkurrensnackdel
ja	nej	--	↑ ↓	Konkurrensparitet
ja	ja	nej		Temporär konkurrensfördel
ja	ja	ja	ja	Bestående konkurrensfördel

Barneys klassificering ger möjlighet att både förklara hur viktiga resurserna som utkontrakteras är för företagets konkurrensfördelar, men även att jämföra den resurs som anskaffas i relation till den som outsourcingas. Den resursbaserade teorin är användbar i planerandet av outsourcingen där nya resurser kan betyda tillgång till ny kompetens eller att en liknande resurs köps in till en lägre kostnad.

Resurserna tillsammans bygger upp olika organisatoriska förmågor genom sin samverkan och förmågorna har betydelse för företagets möjlighet att konkurrera.⁷⁶ Till exempel byggs

⁷³ Johnson, G. et al. (2002)

⁷⁴ Barney, J. (1996)

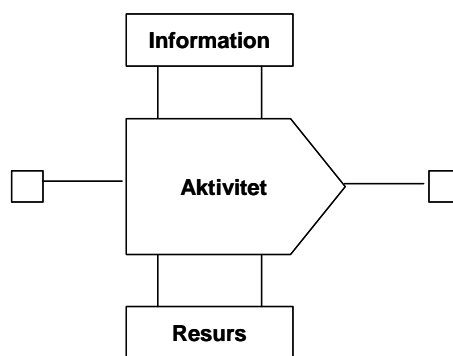
⁷⁵ Ibid.

förmågan att skapa nya innovativa produkter upp av bland annat resurserna teknologi, kapital och kompetens. Genom utkontraktering köps en utomstående resurs in istället och ett problem kan vara om företaget får en likvärdig förmåga då resurserna har blivit ändrade.

3.5.3 Resurser och aktiviteter tillsammans

Anledningen till att både Porters värdekedja och Barneys resursbaserade synsätt lyfts fram är att de kompletterar varandra snarare än att utgöra dess motsatser. Porter har tidigare lyft fram företagsstrategi relaterat till omgivningen och använt ett yttre perspektiv. Genom värdekedjan flyttar Porter angreppspunkten till att beakta främst det egna företaget, genom att fokusera på värdeadderande aktiviteter som inte ska outsourcas. Barney däremot har gått andra hållet, då han tidigare enbart har fokuserat på resurser men nu, genom VRIO, har utvecklat detta till att innefatta resurser som är värdeskapande och svåra att imitera. Effekten blir att även Barney menar att företagen ska utnyttja fördelarna med resursen om inte konkurrenter har tillgång till en liknande resurs. Däremot kan de resurser som inte är värdeskapande, sällsynta eller som är lätta att imitera outsourcas. Således skaffar företaget nya resurser högre upp på VRIO-stegen, i syfte att skapa konkurrensfördelar. Alternativt kan en likvärdig resurs köpas in till ett billigare pris, och motiverar därför en outsourcing.

Vår ståndpunkt är att de båda författarna har kommit närmare varandra och möts med de olika synsätten i en gemensam processteoretisk grund. Tolkningen som görs är i likhet med figur 5 att aktiviteter använder resurser och information för att förädla värde. Därigenom blir det en marginell skillnad om det är en aktivitet eller resurs som outsourcas eftersom de arbetar ihop. En resurs är inte en tillgång om den inte kan användas till något som skapar värde, likväl som en aktivitet är meningslös om det inte finns resurser för att använda den.



Figur 5. Processutformning som visar att aktiviteter använder information och resurs vid förädling.⁷⁷

Vid outsourcing av aktiviteter rubbas företagets sammansättning, vilket kan skapa oreda i företaget. Oberoende om det är en primär- eller supportaktivitet är en aktivitet sammankopplad med andra aktiviteter i verksamheten, bland annat genom resurser som människor. Då företagen väljer att outsourca en aktivitet uppstår en spricka i företagets värdekedja som kan komma att påverka verksamheten. Beroende på vad det är för aktivitet som outsourcas kan resurserna finnas kvar i verksamheten, vilket medför att aktiviteten kan växa upp igen. En annan möjlighet är att de kvarvarande aktiviteterna växer ut och ersätter de funktioner som den outsourcade aktiviteten bidrog med.

⁷⁶ Barney, J. (1996)

⁷⁷ Ljungberg, A. et al (2001)

3.6 Outsourcingens möjliggörande

För att relatera outsourcingen till ett övergripande sammanhang tittar vi närmare på vilken påverkan outsourcing har på företagens övergripande strategi i en föränderlig omvärld. Utgångspunkten är att outsourcing är ett verktyg för att stärka konkurrenssituationen. Outsourcingen ses därigenom som en möjlighet att påverka ens inre metoder för att skapa en bättre position än konkurrenterna. Genom att relatera outsourcingen till företagets strategi och konkurrensfördelar förtydligar vi hur outsourcingen är tänkt att bidra till en bättre konkurrenssituation. För att förstå drivkrafterna till konkurrensfördelar görs också en kortare genomgång av key success factors.

Key success factors

De yttre faktorerna som påverkar ett företags möjlighet att konkurrera kallas för *key success factors* (KSF) eller nyckelframgångsfaktorer. Dessa ger en bild av omvärlden i form av kunder och konkurrenter där KSF utgör skillnaden mellan vad företagen gör som är bättre än deras konkurrenter. Genom att analysera vilka företagets kunder är samt vad de önskar får företaget en överblick över efterfrågan.⁷⁸ Det är viktigt för ett företag att betrakta de yttre faktorerna eftersom outsourcing kan möjliggöra att företaget kan tillhandahålla produkter och tjänster som deras kunder vill ha samtidigt som outsourcingen leder till en kostnadsreducering som gynnar företaget gentemot dess konkurrenter. Företaget kan dock inte påverka de yttre faktorerna genom outsourcing utan företaget måste anpassa sig gentemot dessa faktorer.

Konkurrensfördelar

En konkurrensfördel är lättare att se när den finns i verkligheten än att definiera vad det kan vara eftersom något kan vara en konkurrensfördel i ett fall men inte i ett annat. Grant väljer att definiera konkurrensfördel som

”When two or more firms compete within the same market, one firm possesses a competitive advantage over its rivals when it earns (or has the potential to earn) a persistently higher rate of profit”⁷⁹.

Författaren fortsätter genom att statuera skillnad mellan konkurrensfördel och lönsamhet eftersom en konkurrensfördel inte måste uppenbara sig som högre lönsamhet. Målen för företag är att skaffa sig bestående konkurrensfördelar, det vill säga sådana fördelar som konkurrenterna inte kan imitera och således har företaget en konkurrensfördel gentemot de medtävlande aktörerna.⁸⁰ Porter menar vidare att det finns två huvudtyper av konkurrensfördelar: kostnadsfördelar och differentiering. Kostnadsfördelar innebär att företag kan erbjuda en produkt eller tjänst till en lägre kostnad än sina konkurrenter. Anledningar till att företag kan konkurrera med kostnader är till exempel genom skalekonomier, förbättrad teknik eller design och genom att utnyttja kapaciteten bättre. Differentiering innebär att produkten eller tjänsten är utformad på sådant sätt att kunden är villig att betala så mycket extra att det överstiger kostnaden för differentieringen.⁸¹ Målen med outsourcingen är att skaffa konkurrensfördelar, till exempel differentieringsfördelar genom att outsourca för att komma åt resurser som höjer kvaliteten eller att outsourca för att minska kostnaden, vilket är en kostnadsledarstrategi.

⁷⁸ Grant, R. (2005)

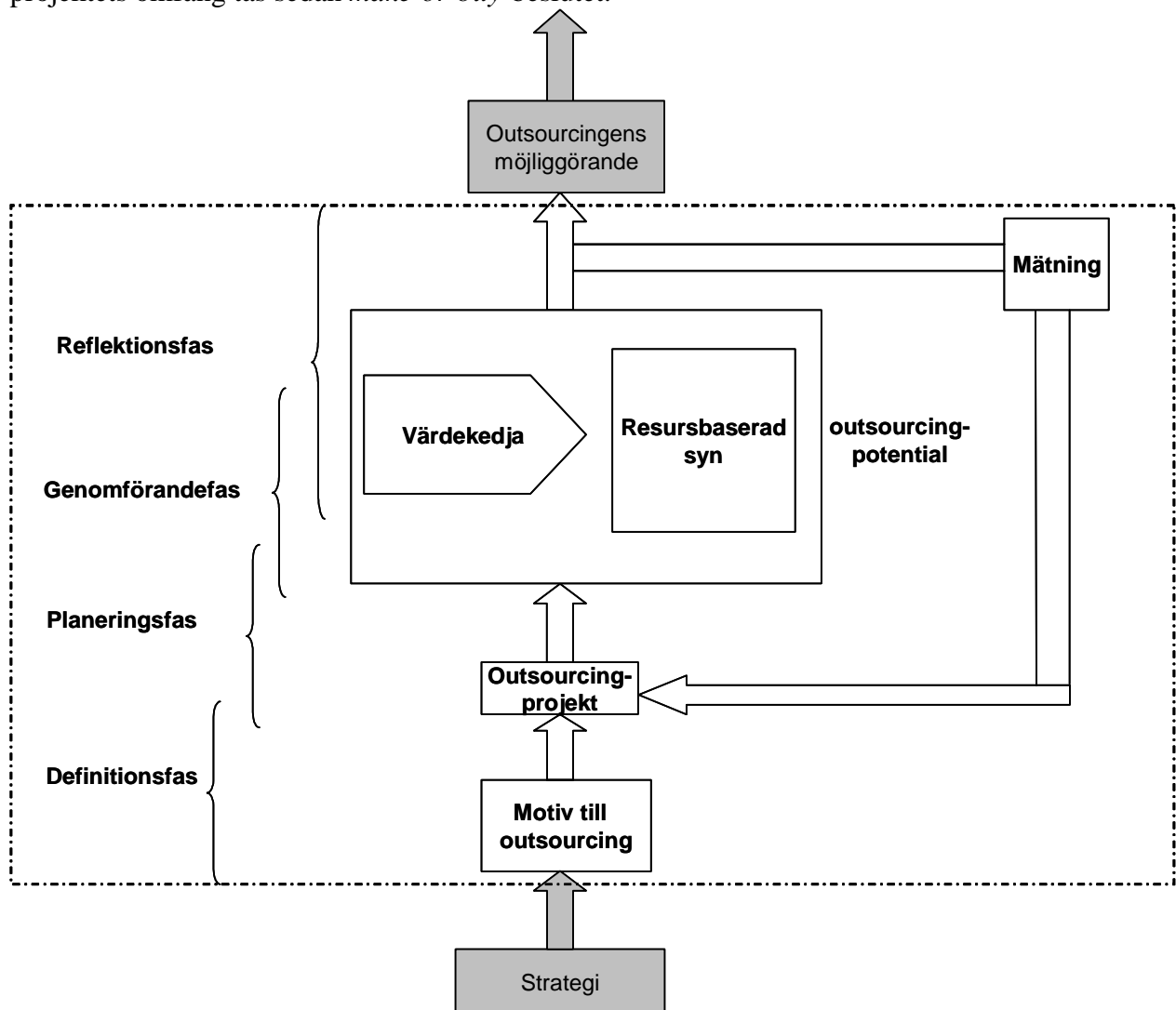
⁷⁹ Ibid. s. 225

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Porter, M. E. (1985)

3.7 Outsourcing i sitt sammanhang

För att placera in outsourcing i sin kontext, har en övergripande bild skapats över hur företag kan uppnå konkurrensfördelar. Figur 6 kan ses som en övergripande modell över hur vi tolkar outsourcing som hjälpmedel för konkurrensfördelar i företagets kontext. Den förklarar hur företagets inre faktorer skapar ett möjliggörande för företaget att utveckla dess övergripande strategi. Genom strategin byggs konkurrensfördelarna upp och dessa förklarar möjligheten för ett företag att konkurrera och således göra vinst. Outsourcing blir ett sätt att uppnå konkurrensfördelar genom till exempel få tillgång till ny kompetens eller att sänka kostnaden beroende på vilken strategi som företaget har valt. Grunden för att kunna ta outsourcingbeslut förklaras utifrån att företaget har en strategi över verksamheten och dess ingående delar. Det är företagets strategiska tankar som ligger bakom motivet till outsourcing och företaget sätter upp mål som respektive del av verksamheten ska uppfylla. De mål som sätts upp på strategisk nivå omvandlas till kriterier som ligger till grund för evalueringen av outsourcingbeslutet. Det blir en projektgrupps uppgift att bedöma och kalkylera fram *make-or-buy*-beslut som återkopplas till företagsledningen som beslutsunderlag. Beroende på företagsorganisation och projektets omfattning tas sedan *make-or-buy*-beslutet.



Figur 6. Outsourcingen i sitt sammanhang. Inom den streckade rutan skapas outsourcingprojektet som utför *make-or-buy*-beslutet och som påverkar företaget i dess relation till omgivningen.

Den mätning som är markerad i figur 6 innebär uppföljning av outsourcingprojektet, vilket kan te sig olika hos olika företag. För denna studie har ingen generaliserande litteratur för mätning hittats. Istället är synsättet att mätning och uppföljning sker utifrån de motiv som funnits med outsourcingen. Mätningen gör en jämförelse mellan målen och det verkliga utfallet för att ligga till grund för utvärdering och reflektion. Beroende på vilka motiv företagen har med outsourcingen, har de också tydliggjort olika kriterier som ska bli uppfyllda för att outsourcingbeslutet ska kunna tas.

4 Sammanställning av empiriskt material

I detta kapitel presenteras intervjuföretagen samt en sammanställning görs över intervjumaterialet. Empirin presenteras i projektets olika faser som beskrivs i teorikapitlet. Avslutningsvis sammanställs informationen för de olika företagen i form av en tabell.

4.1 Procordia Food AB

Procordia Food är ett av de ledande livsmedelsföretagen i Sverige med visionen att: ”bli det ledande livsmedelsföretaget, med produkter och tjänster som gör oss till konsumenternas absoluta favorit”⁸². Huvudkontoret är beläget i Eslöv och företaget har sju produktionsanläggningar i Sverige från Eslöv i söder till Vansbro i norr. Procordia Food ingår i den norska koncernen Orkla Food vilken är Norges största matkoncern.⁸³ Procordia Food bildades 1995 genom en sammanslagning mellan Felix och Ekströms Önos. Företaget tillverkar produkter som pizza, färdigmat, mellanmålsprodukter, inlagda grönsaker, frukt- och bärprodukter, drycker, såser, djupfrysta potatisprodukter och potatismos främst genom varumärken som Felix, BOB, Ekströms och Önos.⁸⁴ Idag har Procordia Food en omsättning på drygt tre miljarder kronor och har cirka 1500 anställda. De är också marknadsledande inom 20 av de 25 produktsegment de tillverkar.

4.1.1 Företagets outsourcingssyn

Gert-Inge Knutsson menar att begreppet outsourcing har funnits under en längre tid men att det först på senare år fått namnet outsourcing. Inom alla verksamheter görs bedömningar om strategiska förändringar och investeringsberäkningar. I samband med dessa bedömningar blir outsourcing alltid intressant oberoende om namnet är outsourcing eller inte. Knutsson menar samtidigt att fenomenet har blivit mode, kanske på grund av de stora affärstidningarnas fokusering kring outsourcing. Detta har lett till att företag har utkontrakterat delar av sin verksamhet utan eftertanke.

Procordia Foods outsourcing har kommit som en effekt ur ett allmänt effektiviseringsprogram som kallas *Lyftet*. Motivet till effektiviseringsprogrammet var att företaget upplevde en ökad konkurrenssituation på marknaden. De främsta tendenserna var att konsumenterna hade blivit mer prismedvetna samt att Procordia Food förutspådde en framtid där butikskedjorna skulle skapa egna varumärken vilket skulle bli ett hot mot Procordia Food som leverantör. I samband med effektiviseringsprogrammet valde företaget att bedöma huruvida de skulle ta eget ansvar för samtliga kringverksamheter eller om det skulle vara mer effektivt att utkontraktera vissa kringtjänster. Företaget valde därför att först titta närmare på möjligheten att outsource volymkopieringen och sedan titta på andra delar av företagets serviceverksamhet.

⁸² www.procordiafood.com, 2005-05-03

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Procordia Food in short (2005)

4.1.2 Volymkopiering

Definitionsfasen

Det första projektet som Procordia Food outsourcade var masskopiering. Företaget har ungefär 125 säljare runt om i landet. Dessa behöver material om produkter, säljkampanjmaterial och skyltar till butikerna i sitt arbete. Detta material måste tryckas och distribueras till säljarna i tid. Tidigare hade företaget två maskiner till svartvit kopiering, en till färgkopiering och en heltidsanställd för detta uppdrag. I och med effektiviseringsprogrammet *Lyftet* ansågs inte denna serviceverksamhet ingå i företagets kärnverksamhet och Procordia Food började betrakta möjligheten till utkontraktering. Företaget hade aldrig genomfört ett sådant projekt tidigare men utkontraktering av masskopieringsverksamheten ansågs vara greppbar. Procordia Food ansåg att det fanns företag som var bättre än de själva på masskopiering och kontaktade tre företag för att erbjuda dessa att ta över Procordia Foods masskopiering. Gert-Inge Knutsson var projektledare och den som drev Procordia Foods förhandlingar och senare rapporterade till företagsledningen, där det slutgiltiga beslutet för outsourcingen togs.

Procordia Food inledde med att rannsaka den egna verksamheten. Kostnaden för den anställda, samt hyran och driften för maskinerna beräknades. Denna kostnad jämfördes sedan med offerterna från leverantörerna. Procordia Food ställde dessutom en del krav som skulle vara med i anbuden, bland annat att leverantören skulle ta över både Procordia Foods hyresavtal på maskinerna och den nuvarande anställda. Motivet med outsourcingen var effektivisering av verksamheten, i samklang med projektet *Lyftet*. Företaget hade inte någon explicit plan beträffande de ekonomiska resurser som var tänkta att frigöras genom outsourcingen.

Planeringsfasen

Tre aktörer gav anbud till att överta Procordia Foods masskopieringsverksamhet: Pitney Bowes med en avdelning i Eslöv, Elanders i Malmö och Holmbergs i Lund. Valet föll på Pitney Bowes eftersom de redan hade verksamhet i Eslöv på uppdrag av kommunen, de var beredda att ta över hyreskontrakt samt den anställda och på grund av en betydande kostnadsreducering. Dock fick Procordia Food anpassa sig efter Pitney Bowes och göra ett fyraårigt avtal, då maskinens hyresavtal löpte under denna period och inte tvåårigt som de först ville ha. Avtalet slöts i oktober 2002.

Innan outsourcingen påbörjades planerades en rent ekonomisk kostnads kalkyl där kostnaden för Procordia Foods egna drift jämfördes med offerten, och genom outsourcingen fanns möjlighet att sänka kostnaden för verksamheten med 28 %. Dessutom planerades själva flytten tillsammans med Pitney Bowes och till sist slöts ett avtal. Avtalet specificerar det som är planerat, det vill säga vad som ingår i själva outsourcingen och en tidsplan för uppföljning bestämdes.

Genomförandefasen

Efter att avtalet slutits följdes outsourcingen upp enligt tidsplanen i avtalet genom regelbundna möten varje kvartal. Dessa möten var tänkta till att korrigera outsourcingen och att lösa eventuella problem. Antalet möten har sjunkit och i år planeras två till tre stycken. Ingen regelbunden utvärdering av själva kostnadsbesparingarna sker. År 2003 gjordes dock en uppföljning då det visade sig att besparingen låg på 23 %, ett par procentenheter under den

beräknade. Detta hade en förklaring i att andelen färgkopieringar var högre än beräknat, vilket inte hade tagits med i den beräknade besparingen.

Reflektionsfasen

Procordia Food anser att detta outsourcingprojekt har varit lyckat. Kostnadsbesparingar har gjorts och Pitney Bowes har tagit över personal och hyresavtal och dessutom har kvaliteten höjts. Det som anses vara negativt är att Procordia Food har mist närheten genom att ha kopieringsverksamheten i huset och att det numera inte går att göra ”brandkårsuttryckningar” och kopiera i sista stund, utan mer planerande krävs.

Beträffande framtiden har Procordia Food inga planer på att avsluta outsourcingen. Avtalet sträcker sig fram till oktober 2006 och Procordia Food tror att Pitney Bowes är lika intresserad av en förlängning av samarbetet så länge det finns volym att kopiera. Avtalet förlängs därefter ett år i taget. Skulle dock något hända menar Procordia Food att det finns andra aktörer på marknaden som kan ta hand om företagets masskopiering. Genom *Lyftet* har Procordia Food ytterligare effektiviserats genom att säljarna själva laddar ned och gör utskrifter av det materialet som behövs varmed onödiga utskrifter kan undvikas. Detta är ett hot mot Pitney Bowes verksamhet men trenden har blivit allt mer färgkopiering och så länge Procordia Food kan garantera volym tror företaget att Pitney Bowes vill förlänga avtalet. Ett annat hot är om Eslövs kommun säger upp sitt avtal med Pitney Bowes, vilket medför att de flyttar från Eslöv. Detta tror dock inte Procordia Food skulle vara ett hinder för fortsatt samarbete då det inte är något större avstånd mellan Eslöv och Malmö.

4.1.3 Servicefunktioner

Definitionsfasen

Som en konsekvens av företagets effektiviseringsprogram och en lyckad outsourcing av företagets volymkopiering valde företaget att bedöma möjligheten att utkontraktera andra delar av sin serviceverksamhet. Gert-Inge Knutsson fungerade som projektledare och var därigenom ansvarig för projektets utformning och behandlingsprocess. Det huvudsakliga kravet som sattes upp vid bedömning av projektet var att företaget sökte efter en leverantör som kunde ta ett ansvar för hela servicefunktionen. Samtidigt gick företaget ut med öppna kort mot sina anställda och förtydligade att det endast skulle evalueras om någon annan entreprenör kunde ansvara för funktionerna på ett mer gynnsamt sätt. Med denna benämning poängterar Knutsson att det inte enbart var ur ett kostnadsmässigt perspektiv som bedömningen gjordes. De aktiviteter som en framtida leverantör skulle kunna ta ansvar för var de åtta servicefunktionerna nedan, vilka sammanlagt bestod av 35 personer:

- Bevakning; ansvar för driftlarm och inbrottslarm.
- Yttermiljö; hantering av skrot och avfall.
- Lokalstädning av kontor och personalutrymmen.
- Skyddskläder; tvättning, distribution, lagning och hantering av arbetskläder.
- Personalrestaurang; frukost och lunch inne på området med ett genomsnitt på 160 ätande per dag.
- Kontorsservice; intern och extern hantering av post, material, datorer, skrivutrustning med mera.
- Reklamkameror som ansvarar för skyltar och dylikt vid kampanjer.
- Reception och telefonväxel.

Företaget hade satt upp tre effektmål som var tvungna att uppfyllas för att outsourcingen skulle bli verklighet och som låg till grund för bedömningskriterier över de olika anbudena. Det första målet var att frigöra resurser vilka skulle kunna användas till allmänna förbättringsåtgärder och utveckling av produktion, produktutveckling eller försäljning. Det andra effektmålet som skulle uppfyllas av outsourcingen var förenkling av styrning och uppföljning av verksamheten. Tanken var att en servicemanager skulle fungera som bollplank mellan Procordia Food och leverantören där servicemanagern skulle kunna bevaka utfallet samtidigt som han skulle kunna följa upp de anställdas upplevelse av förändringarna. Det tredje och sista målet som skulle uppfyllas var en total kostnadsreducering på 10 % jämfört med den totala kostnaden för 2002. Dessutom hade företaget ytterligare bedömningskriterier i form av leverantörens förmåga att anställa de berörda personerna och att deras lönevillkor samt arbetsår skulle räknas över till det nya företaget. Vid leverantörsbedömningen gjordes dessutom en allmän bedömning av företagets kvalitetsuppfyllelse, även om företaget anser att kvalitetssäkring är mer kopplat till avtalsskrivning och innehållsspecificering än upphandling.

Att outsourca någon eller några av de valda funktionerna till en leverantör var aldrig ett alternativ för Procordia Food. Fördelarna fanns i att ha en leverantör som ansvarade för hela verksamheten. Därigenom skulle företaget endast behöva ha kontakt med en leverantör om problem skulle uppstå, likväl som det är enklare att utforma ett avtal som inkluderar allt. Den svårighet som företaget upplevde var att få leverantörer klarade att ansvara för alla funktionerna. Detta medförde att endast fyra leverantörer lämnade in anbud. I inledningsfasen kontaktades fler presumtiva kandidater men de klarade inte kravet på att erbjuda en helhetslösning.

Planeringsfas

Utifrån de kriterier som Procordia Food hade specificerat för bedömning av de olika anbudena kom företaget fram till att inget anbud skulle bidra till effektivisering. Framst kom de fram till följande fem osäkerhetsfaktorer som motarbetade ett outsourcingbeslut:

- Oklart huruvida de anställda kunde eller ville följa med i flytten och få en annan arbetsgivare. Detta innebar att dessa personer skulle fördelas ut i den övriga verksamheten.
- De anställdas lönenivåer skulle ligga lägre än deras befintliga.
- Anbudsgivarna hade reserverat sig för att kunna räkna upp totalkostnaden för att de anställda skulle erhålla samma lönenivå som den befintliga.
- Anbudena klarade inte att hantera samtliga funktioner till en acceptabel prisnivå, särskilt inte att bedöma priset på udda tjänster med lägre frekvens som till exempel storstädning 1 gång per år.
- Leverantörerna klarade inte att hålla samma pris per lunch i restaurangen utan den skulle höjas från 45 kr till 60 kr per lunch.

Utifrån dessa faktorer, tillsammans med svårigheten att påvisa en besparing på 10 % av Procordia Foods kostnader för verksamheten valde företaget att inte outsourca funktionerna. Vid denna bedömning har företaget inte tagit hänsyn till ett flertal mjuka aspekter som också skulle kunna påverka. Anledningen till att flertal andra kriterier inte kom med vid den bedömning som gjordes är att de först specificeras i samband med avtalsskrivningen som avgör vad som ska komma att ingå. Gert-Inge Knutsson menar att det är avtalets utformning som är avgörande för hur väl utfallet kommer att bli. Eftersom konkurrensen är hård och alla verksamheter drivs av ett vinstsyfte är det ingen som ger något gratis. Finns inte en uppgift

specificerad i avtalet kommer den heller inte att bli utförd utan att företaget tar extra betalt. En missbedömning av de dolda kostnaderna som kommer med tiden kan vara anledningen till att många misslyckas med sina outsourcingprojekt.

4.2 Gambro AB

Gambro är ett globalt företag inom medicinsk teknik och vård. Bolaget är ledande inom produkter och tjänster som används inom njursjukvården samt inom blodkomponentteknik. Företaget grundades 1964 av industrimannen Holger Crafoord som låg bakom den konstgjorda njuren. Gambro är en förkortning av "Gamla Brogatans Sjukvårdsaffär Aktiebolag".⁸⁵

Gambro har under åren förvärvat andra företag vilket har lett till att sortimentet av produkter och tjänster har ökat avsevärt. Gambro koncernen bestod år 2004 av cirka 21 300 anställda och hade en omsättning på 26,6 miljarder SEK.⁸⁶ Gambro består idag av tre olika affärsområden; som står för Gambros tillverkning av dialysprodukter, driften av dialyskliniker och tillhandahållandet av blodbanksteknologi.⁸⁷

4.2.1 Företagets outsourcingssyn

Mikael Sennebys outsourcingssyn kan sammanfattas som försiktig men positiv. Ett viktigt påpekande från hans sida är att outsourcing skiljer sig från andra inköpta tjänster då leverantören som tillhandahåller outsourcingen har det slutgiltiga ansvaret över funktionen. Senneby menar vidare att supportfunktioner är lämpliga att utkontraktera men är försiktig när det gäller funktioner som bidrar till Gambros kärnkompetens. Vid outsourcing av servicefunktioner är det framför allt kostnaden som avgör eftersom dessa funktioner inte direkt är avgörande för företagets kärnverksamhet. Senneby ser dock inget hinder av supportfunktionernas storlek utan finns det möjlighet för till exempel stora kostnadsbesparingar bör en outsourcing övervägas oavsett funktionens storlek.

4.2.2 Servicefunktioner

Definitionsfasen

Under 2001 startades två olika projekt, ett för att revidera företagets olika servicefunktioner och ytterligare ett för att se över dess inköpsrutiner. Målet med utvärderingen av de båda projekten var inte att utkontraktera verksamheterna utan snarare en genomgång över processerna. I och med dessa projekt uppkom dock idéer om att outsourca servicefunktionerna för Gambros verksamhet i Lund. Det fanns en idé från Gambros sida att skaffa sig den bästa kompetensen inom varje funktion, och genom outsourcing skulle detta kunna möjliggöras. Ytterligare bakomliggande motiv var kostnadsbesparingar som Gambro hoppades kunna erhålla genom utkontraktering. För att undvika allt för många leverantörsrelationer hade Gambro som mål att finna en leverantör till samtliga funktioner. Gambro ansåg även att de skulle vara tvungna att ha kvar spetskompetens inom alla de outsourcade funktionerna om dessa skulle överlåtas till olika leverantörer vilket skulle bli alltför dyrt vilket var ytterligare ett skäl till att endast ha en leverantör till samtliga funktioner. Problemet var att ingen

⁸⁵ www.gambro.se, 2005-05-03

⁸⁶ Gambro årsredovisning (2004)

⁸⁷ www.gambro.se, 2005-05-03

leverantör var tillräckligt kompetent inom alla serviceområdena för att Gambro skulle våga utkontraktera tjänsterna. Istället sågs möjligheten att outsourca vissa av funktionerna.

Planeringsfasen

Gambro beslöt sig för att outsourca vissa funktioner till Johnson Controls. Anledningen till att just Johnson Controls valdes som leverantör var att de helt enkelt var bättre än sina konkurrenter. Kriterierna var främst att Johnson Controls lovade en kostnadsbesparing med tre procent varje år under treårsperioden, att Johnson Controls hade erfarenhet och referenser som bådade för god kvalitet samt att Johnson Controls var globala och skulle kunna hantera att arbeta med hela Gambrokoncernen. Gambro var mån om och kände ansvar för personalen och ville att de skulle ha minst samma anställningsvillkor under ett år efter outsourcingens genomförande vilket Johnson Controls var tvungna att acceptera.

Ett treårigt avtal med Johnson Controls slöts för att överlåta bland annat fastighetsbevakning, internpost, reception, städning och telefonväxel, en verksamhet som omfattade 25 anställda och 20 leverantörskontrakt. Att ta över leverantörskontrakten och personal var ett krav från Gambros sida för att låta leverantören överta verksamheten. Detta avtal gavs sedan möjlighet till förlängning i två ettårsperioder eller att revideras efter varje period.

Genomförandefasen

Gambro har regelbundna månadsmöten med Johnson Controls vilka innehåller en fast agenda med ett antal kvalitetspunkter som kontrolleras och allt dokumenteras noggrant. Exempel på mätbara kriterier som diskuteras under mötena är svarstiden i telefonväxeln som följs upp genom att beräkna snitttiden under en dag och städningen kontrolleras med stickprov genom ett externt bolag.

Ytterligare kontroll över projektet har Gambro genom att de har valt att behålla fastighetschefen som anställd och inte utkontrakterat tjänsten. Fastighetschefen fungerar som gränssnitt mellan Gambro och Johnson Controls och i tjänsten ingår det dagliga arbetet med Johnson Controls. Johnson Controls vill dock överta denna tjänst, vilket kan leda till kostnadsbesparingar från Gambros sida, men Gambro vill behålla den kompetens som fastighetschefen besitter i form av professionell inköpskunskap.

Kritiskt för Gambros produktion är trycket i renrummen där delar av produktionen sker, därmed måste detta kontrolleras hela tiden. Johnson Controls ansvarar för tillgången till tryckluft, lufttryck och temperatur i renrummen. Skulle något hända med dessa parametrar kan ett produktionsstopp infalla. Detta är ett incitament för Gambro att ha kontroll över sin outsourcade verksamhet.

Reflektionsfasen

Enligt Senneby har outsourcingen varit lyckad eftersom kostnadskraven har blivit uppfyllda och kvaliteten har ökat. Gambro har haft regelbundna uppföljningsmöten varje månad med Johnson Controls och i dessa möten har utvärdering gjorts och därför kan Senneby påstå att utkontrakteringen blivit lyckad. Gambro har inga planer på att minska antalet möten, utan anser att månadsrapportering är nödvändig för att säkerställa kontroll över outsourcingen. Med åren har dock mötena blivit kortare. I avtalet finns straffavgifter i form av mindre betalning om Johnson Controls misslyckas uppfylla någon variabel och detta är också en anledning till att bibehålla kontinuerliga möten.

Efter avtalets treårsperiod valde Gambro att revidera kontraktet med Johnson Controls. Gambro valde att betrakta andra aktörer på marknaden men inga nya offerter togs in eftersom samarbetet med Johnson Controls fungerade och det skulle vara kostsamt med en ny upphandling. I revideringen ändrades inte målen, men kontraktet blev ytterligare specificerat. En skillnad var dock att tilliten till Johnson Controls hade ökat vilket märktes i omförhandlingen av kontraktet. Tidigare fick Gambro tillgång till Johnson Controls siffror och om utfallet blev bättre än budget delade företagen på vinsten. Gambro menade att vinstdelning minskade incitamenten för kostnadsbesparingar från Johnson Controls sida men samtidigt var ett sätt att säkerställa att kontraktet var rätt utformat. I det nya kontraktet betalar Gambro istället en förutbestämd summa och det är specificerat vad som ingår och Johnson Controls står själva för effektiviseringen av sin verksamhet.

De viktigaste lärdomarna som Gambro har tagit med sig efter den första outsourcingperioden är trögheten bland personalen. Det gäller att inte underskatta tiden det tar för att få med sig personalen. Trots att Gambro prioriterade personalöverlåtandet tillsammans med Johnson Controls genom till exempel studiebesök i Danmark med redan utkontrakterad personal blev övergången värre än vad Gambro befarade. Dessutom hade facket åsikter och befarade att fler arbetstillfällen skulle outsourcas från Gambro vilket kunde leda till ofördelaktigheter för den drabbade personalen. Gambro menar att i eventuella framtida outsourcingprojekt kommer ännu mer resurser att satsas på personalen.

4.3 Duni AB

Duni grundades 1949 genom att Bonniergruppen köpte Billingfors Långhed AB och började producera vaxade pappersmuggar och servetter. Detta innebar att Bonniergruppen tog det första steget i en lång utvecklingsprocess av produkter, och en stadig tillväxt, för det blivande Duni. Efter ett ägarskap av svenskföretaget Tidnings AB Marieberg på åttiotalet har Duni förvärvats av Wallenbergssfärens investeringsbolag EQT som idag äger 100 % av företaget. Duni erbjuder lösningar till varje tillfälle då mat och dryck serveras – i hemmet, på restaurang eller hotell, på stående fot, på resa eller inom foodserviceindustrin.⁸⁸ År 2003 hade företaget ungefär 3600 anställda och en omsättning på 5610 miljoner SEK.

4.3.1 Företagets outsourcingssyn

Utifrån telefonintervjun med Gunilla Jönsson och efterföljande mailkontakt lyfter hon fram att riskerna med outsourcing är stora. Framst pekar hon på de fasta kostnader som företag försöker göra sig av med genom outsourcing, dessa tenderar dock att finnas kvar även efter outsourcingen. Detta skulle innebära att outsourcing i flera fall kanske inte blir lika fördelaktig som man förväntat sig när outsourcingplanerna startades. Vid betraktelse av företagets hemsida framkommer också att Duni ägnat sig mer åt uppköp och försäljning än att outsourca valda delar av verksamheten. Genom att köpa upp konkurrerande verksamheter och sedan sälja av delar som företaget inte vill behålla sker ingen outsourcing i egentlig mening, även om tjänsten köps in istället för att tillverka den själv.

⁸⁸ www.duni.se, 2005-05-11

4.3.2 Outsourcing av löneadministration

Definitionsfasen

I juni 2004 togs beslutet att lägga ner Dunis produktion i Halmstad samt att flytta huvudkontoret till Malmö. I samband med detta beslutade företagsledningen att löneavdelningen som har hand om lönerna i Sverige skulle outsourcas. Hela organisationen omstrukturerades och löneavdelningen fanns inte längre med i Dunis organisation. Nedläggningsbeslutet var ekonomiskt grundat och det ansågs inte lönsamt att behålla denna funktion i företaget efter omorganisationen. Det fanns dock inga speciellt uppsatta mål för outsourcingprojektet utan det ansågs som en del av hela omorganisationen.

Planeringsfasen

Vid val av leverantör som skulle tillgodose Duni med denna funktion utvärderades fyra olika företag. Av dessa tog Duni kontakt med två medan de andra själva kontaktade Duni när de fick veta att de skulle flytta sitt huvudkontor till Malmö. Vid utvärderingen av de olika leverantörerna var det framförallt tidsaspekten som var den viktiga, eftersom outsourcingen skulle ske i direkt samband med omorganisationen. Det föll sig då naturligt att välja en leverantör som Duni redan var i kontakt med. Den leverantör som Duni valde var redan deras lönesystems leverantör. All kunskap som leverantören behövde ha tillgång till hade de således redan. Vid tidpunkten för outsourcingbeslutet hade löneavdelning två anställda. Att dessa skulle övertas av leverantören var aldrig ett alternativ då en blev erbjuden en annan tjänst inom företaget och den andra beslutade sig för att börja studera.

Genomförandefasen

Outsourcingen genomfördes för bara två månader sedan och är i dagsläget ännu inte helt klar. Idag är Duni i full gång med att införa webbrapportering gentemot sin leverantör, detta är dock något som ännu inte är slutfört men målet är att all rapportering ska ske genom webben och därigenom underlätta arbetet. Rapporteringssystemet kommer att innebära att alla uppgifter som behövs skall vara avdelningen tillhanda vid en speciell tidpunkt, för att kunna rapporteras vidare till leverantören. Duni har haft tre till fyra möten samt en del telefonmöten med leverantören för att kvalitetssäkra arbetet. Båda parterna har då tydligt klargjort vad de förväntar sig av varandra. Mötena har hittills även kretsat mycket kring webbrapporteringen, för att få denna att fungera i så tidigt skede som möjligt. Dessa möten sker ofta och spontant eftersom projektet fortfarande befinner sig i ett inledningsskede. Planen är att även i fortsättningen hålla liknande regelbundna möten, dock mer sällan.

Inga möten har i dagsläget ägt rum för att utvärdera resultatet av outsourcingen då det anses vara för tidigt. Första mötet planeras in efter sommaren då hela processen förväntas vara genomförd. Hur dessa möten ska vara upplagda finns ännu inga uttalade planer, Gunilla Jönsson, som är en av dem som idag driver projektet, tror dock att mycket kommer att handla om gränssnittet mellan Duni och leverantören.

Reflektionsfasen

Något som Gunilla Jönsson uppfattar som positivt med outsourcingen är att det är enklare att planera personalbehovet. Tidigare krävdes planering för till exempel sjukdomar och semester medan detta nu är outsourcingföretagets uppgift. Gunilla anser dock att de tappar service och flexibilitet gentemot de anställda när avdelningen inte längre finns i huset. Vid de tillfällen då

rapporterna av olika anledningar kommer in sent kunde detta lösas då avdelningen fanns i huset. I dagsläget är detta inte längre möjligt och vid införandet av webbrapporteringen kommer denna minskade flexibilitet troligtvis att kännas av ytterligare.

Hittills har ingen utvärdering av kostnaderna kring utkontrekteringen gjorts då det anses vara för tidigt eftersom genomförandet av outsourcingen ännu inte är slutförd. Enligt Gunilla Jönsson har det hittills gått ungefär som planerat. Nämnas bör dock att beslutet var något som togs i samband med omorganisationen och de som idag driver projektet är inte desamma som låg bakom beslutet och har inte heller tagit del av kostnads kalkylerna. Beslutet var från deras sida således inte främst kostnadsdrivet utan något de var tvungna till. Kostnaderna är på så vis inte det som kommer att ligga i fokus vid utvärderingen. Givetvis är det något som bör följas upp då hela nedläggningsbeslutet var ekonomiskt grundat men inga speciellt uppsatta mål finns för just outsourcingen.

När outsourcingen är slutförd kommer troligtvis vissa delar av löneavdelningen finnas kvar i företaget. Vissa funktioner inom avdelningen är inte lika lätt att outsourca som löneadministrationen. Delar som företaget tror kan bli svåra att outsourca är framför allt inom uppföljningsbiten. Redovisnings och ekonomiavdelningen följer kontinuerligt upp lönerna och måste således få rapporter från löneavdelningen. Statistik, jämställdhetsplan, pensionsuppgifter är andra exempel på uppgifter som inte ges av leverantören. Hur Duni ska hantera detta är ännu inte bestämt men en del uppgifterna kommer troligtvis att finnas kvar i företaget.

Duni har redan tidigare undersökt möjligheten att outsourca löneavdelningen men det har då fallit på kostnaderna. Det skulle bli dyrare att outsourca än att behålla avdelningen i egen regi. Jönsson har inte varit inblandat i dagens kalkyler och har således svårt att säga om det nu kommer att bli lönsamt eller inte. Förutsättningarna har dock förändrats, då de tidigare kalkylerna gjordes när produktionsverksamheten fortfarande var en del av företaget. Lönerna för de kollektivanställda är mer komplicerade på grund av att de till exempel jobbar på olika skift och inom olika avtalsområden.

4.4 AB Tetra Pak

Tetra Pak tillverkar, utvecklar och marknadsför kompletta process-, förpacknings- och distributionssystem för livsmedel. Idag förpackas produkter som flytande livsmedel, glass, ost, och grönsaker i förpackningar från Tetra Pak.⁸⁹ Företaget grundades av entreprenören Ruben Rausing. Entreprenörsandan är något som än idag lever kvar i Tetra Pak och företaget är idag världsledande när det gäller nyskapande lösningar inom förpackningsområdet.⁹⁰ Tetra Pak arbetar mot visionen: *“We commit to making food safe and available, everywhere.”*⁹¹ Tetra Pak har en omsättning på 68 miljarder SEK och levererade under 2004 närmare 111 miljarder förpackningar, motsvarande 18 förpackningar per person i världen.⁹² Antalet anställda var år 2004 närmre 21 000.⁹³

⁸⁹ Tetra Laval (2004)

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ www.tetrapak.com, 2005-05-16

⁹² Tetra Laval (2004)

⁹³ www.tetrapak.com, 2005-05-16

4.4.1 Företagets outsourcingssyn

Magnus Hegdal ser outsourcing som något positivt men anser att en viss försiktighet bör råda. Vidare menar han att outsourcing är en ”av eller på” grej som är kostsam för företaget både i tid och i pengar och poängterar kostnaderna och tiden i samband med att ta tillbaka ett misslyckat outsourcingprojekt. Tetra Pak har jobbat med outsourcing under en lång tid men menar att just begreppet outsourcing är ett ”pop ord” för ett fenomen som funnits länge. Tetra Pak jobbar främst med att outsource de delar av verksamheten som inte är direkt kopplade till deras kärnkompetens.

Enligt Tetra Pak kan nytta dras av den externa konkurrens en leverantör utsätts för vid outsourcing, eftersom leverantören måste hålla marknadsmässigt pris och standard. Hegdal menar att det är viktigt att inte outsource tjänster som Tetra Pak inte själv har full kontroll över. Det blir då svårt att ställa krav på leverantören. Hegdal menar vidare att väldefinierade och mätbara mål, som både Tetra Pak och leverantören är överens om, är viktigt för att ett outsourcingprojekt skall bli lyckat. Dessutom måste de fasta kostnaderna betraktas extra noga vid en kostnadsberäkning kring outsourcingen då det är vanligt att dessa glöms bort. Hegdal förtydligade också att det inte enbart handlar om kostnadsbesparingar utan även om effektivitet, kvalitet och kontroll vid val av leverantör

4.4.2 Hantering av leverantörsfakturer

Definitionsfasen

Under 2002 startade ett projekt för outsourcing av hanterandet av leverantörsfakturer. Varje år hanteras det 300 000 fakturer för verksamheten i Lund och det uppkom tankar från företagets sida att denna funktion skulle vara möjligt att utkontraktera. Hantering av fakturer ingick i ekonomienheten och även här kan arbetsuppgifterna delas in i kärnverksamhet som ekonomiska analyser och stödaktiviteter som just hantering av fakturer. Denna funktion ansågs således vara en kandidat för outsourcing. Funktionen innebär mottagande av fakturer, inscanning och tolkning av data samt att skicka tillbaka elektroniska data till Tetra Pak. Administrativ ekonomisk IT var något som Tetra Pak upplevde att andra kunde göra bättre eftersom leverantörer kan få skalfördelar.

Ett projekt startades för planering och implementering av projektet där Hegdals roll var beställare från Tetra Paks sida, det vill säga den som tecknade avtalet. Först bestämdes en kravspecifikation och därefter gick Tetra Pak ut på marknaden för att ta in offerter. Tetra Pak fick in två stycken, båda från leverantörer med administrativ ekonomisk IT som kärnverksamhet.

Planeringsfasen

De inkomna offerterna bedömdes och slutligen valdes den ena leverantören dels för att kostnaden var lägre och dels på grund av att Tetra Pak upplevde en högre professionalism från denna. Leverantören ansågs även uppfylla de krav på effektivitet, kvalitet och kontroll som Tetra Pak hade då den var utsatt för konkurrens. Leverantören hade IT-system som kärnverksamhet och referenser på att uppfyllde sekretesskraven. Vid bedömningen av leverantörerna gjordes också referensbesök hos deras kunder. Den valda leverantören hade sedan tidigare kunder som banker och sjukhus och Tetra Pak ansåg därför att säkerheten skulle vara hög hos leverantören.

Ett treårigt avtal tecknades under 2003 med leverantören där ett antal milstolpar specificerades och tidsplanen beskrevs. Från tidigare erfarenheter, både från Tetra Paks sida och från leverantörens, eftersträvades ett så detaljerat avtal som möjligt för att det skulle vara klart och tydligt vem som gjorde vad och när ansvaret skulle föras över. Det ställdes också upp mål som båda parterna tillsammans kom överens om. Tetra Paks motiv med outsourcingen var främst kostnadsbesparingar, men även att lyfta ut ansvaret och låta leverantören driva förbättringar av IT-systemet eftersom leverantören var utsatt för extern konkurrens.

Vid förhandlingen kring avtalet skedde nästan dagliga möten mellan Tetra Paks projektgrupp och leverantören. I avtalet bestämdes till exempel att 99 % av fakturorna skulle tolkas rätt som ett tecken på kvalitet och straffavgifter bestämdes om kvaliteten inte skulle vara uppfylld. Denna lista med mål kallades för *service level agreement*, med olika mått som ska vara uppfyllda.

Genomförandefasen

För att underlätta kontrollen av outsourcingen specificerades också en fast detaljerad agenda som skulle gås igenom vid varje möte med leverantören under genomförandet, detta för att säkerställa att alla kriterier utvärderas. Från de nästan dagliga mötena under planeringen sker möten i dagsläget en gång i månaden och på sikt ska mötena ske en gång i kvartalet. Projektgruppen som bildades för planering, beslut och avtal upplöstes och den som representerar Tetra Pak idag är den som har operativt ansvar. Denna person var också med i planeringen av outsourcingen, men en del personer i projektgruppen, vår intervjuperson Magnus Hegdal är inte med i uppföljningen av outsourcingen.

Noggrann dokumentation har skett genom projektets gång. Förstudien, avtalet, mötesagendorna och projektplanen dokumenteras och kommer att användas främst då kontraktet löper ut och ska omförhandlas.

Reflektionsfasen

Tetra Pak anser att projektet är lyckat eftersom alla målen har uppnåtts eller överskridits. Istället för att betala en fast kostnad har företaget fått hantering av leverantörsfakturor som en rörlig kostnad och låter således leverantören hantera svängningarna i behovet. Tetra Pak upplever att kvaliteten har höjts genom att betrakta mätningarna som antalet rätt inscannade fakturor samt leveranstiden. Även kostnadsbesparingar har skett.

Hegdal anser också att utkontrakteringen har gjort det möjligt för Tetra Pak att fokusera på kärnverksamheten. Ingen personal har sagts upp i samband med outsourcingen utan de som tidigare arbetade med fakturahantering har fått nya arbetsuppgifter inom sina respektive bolag. Eftersom outsourcingen anses vara lyckad har Tetra Pak funderat på att outsourca hela koncernens fakturahantering vilket skulle öka volymen från trehundra tusen till flera miljoner fakturor årligen. Innan ett beslut tas vill Tetra Pak veta vad den tidigare personalen arbetar med idag och om outsourcingen har hjälp till att fokusera på kärnverksamheten. Därför kontrollerades vad personalen gjorde med tiden som blev över efter outsourcingen och utvärderingen fann att personalens nya arbetsuppgifter låg närmare Tetra Paks kärnverksamhet och således kan det syftet anses vara uppfyllt.

Tabell 2. Sammanställning av vilka aktiviteter som sker i projektens olika faser.

	Procordia Food	Gambro	Duni	Tetra Pak
Vad outsourcas?	Volymkopiering	Servicefunktioner	Löneadministration	Hantering av leverantörsfakturor
Definitionsfas	- Effektiviseringsprogram - Stödfunktion - Kostnadsbesparing	- Projekt för att granska företagets servicefunktioner samt se över inköpsrutinerna - Stödfunktion - Kostnadsbesparing, kvalitet	- Omorganisation; flytt av huvudkontor samt nedläggning av produktion - Stödfunktion - Kostnadsskäl	- Kostnadsbesparing, effektivitet, kvalitet och kontroll - Stödfunktion
Planeringsfas	- Tre aktuella leverantörer - Kriterier vid val: kostnadsreducering, närhet samt att övriga krav uppfylldes - Fyraårigt avtal	- Ingen aktuell leverantör till samtliga områden, valde en leverantör till vissa funktioner - Kriterier vid val: kostnadsbesparingar, globalitet samt rykte om god kvalitet - Treårigt avtal	- Fyra aktuella leverantörer - Kriterier vid val: tidsaspekt samt erfarenhet - Ej tidsbestämt avtal	- Två aktuella leverantörer - Kriterier vid val: kostnadsskäl samt professionalism - Treårigt avtal innehållande noga definierade kvalitetsmått
Genomförandefas	- Regelbundna möten kvartalsvis enligt avtal - Uppföljning av kostnadsbesparing vid ett tillfälle	- Regelbundna månadsmöten, främst kvalitet - Kontroll genom att ha kvar fastighetschef	- Kontinuerliga möten för att kvalitetssäkra	- Månadsvisa möten - Projektgrupp upplöst - Noggrann dokumentering
Reflektionsfas	- Projektet lyckat; uppnådda kostnadsbesparingar samt förbättrad kvalitet	- Projektet lyckat; kostnadskrav uppfyllda samt förbättrad kvalitet - Tröghet hos personal främsta lärdom	Befinner sig fortfarande i genomförande fasen	- Projektet lyckat; alla mål uppnådda - höjd kvalitet, kostnadsbesparingar

5 Analys

I detta kapitel analyseras empirin med hjälp av den teoretiska referensramen, för att dels testa teorin och dels förstå empirin. Målet är att besvara syftet med uppsatsen samt att lägga en grund för att kunna dra slutsatser.

5.1 Procordia Food AB

5.1.1 Volymkopiering

Definitionsfasen

Grunden till företagets outsourcingtänkar fanns i ett större effektiviseringsprogram som skulle skära kostnader och stärka företagets position på marknaden. Effektiviseringsprogrammet var ett sätt för företaget att skapa konkurrensfördelar men handlade också om åtgärder för att överleva i en konkurrensutsatt marknad. Detta är strategiska beslut där outsourcingen i sig själv bara utgör en liten del av det som ska komma att påverka företagets övergripande strategi. Görs en koppling till den sammanställande teoretiska figuren där outsourcing sätts i sitt sammanhang (figur 6), kan det efterliknas vid att företaget utgår från sin strategi när de initierar tankar om outsourcing och skapar en projektgrupp som har som uppgift att bedöma möjligheterna och vilka konsekvenser en outsourcing skulle få. Outsourcing av volymkopiering kan ses som en liten del att outsourca, samtidigt som det är en bra start. Ett beslut om att outsourca kopieringen har inte påverkat företagets övergripande strategi, utan handlar mer om en operativ effektivisering och skapar kunskap om hur ett outsourcingprojekt kan gå till.

Vid bedömning av volymkopieringen hade företaget ett kostnadsfokus. Företaget ville frigöra bundet kapital även om de inte hade en uttalad plan för vad kapitalet skulle användas till istället. Det faller sig logiskt att företag som effektiviserar vanligen vill minska sina fasta kostnader utan att specificera vad det frigjorda kapitalet ska användas till, men att det på taktisk nivå finns en anledning till att effektiviseringsprogrammet initierades. Då andra aktörer har kopiering som kärnverksamhet och har mer erfarenhet av kopiering kan det anses att Procordia Food får tillgång till nya resurser. Dessutom innebär outsourcingen i viss mån att Procordia Food fokuserar på sin egen kärnverksamhet då kopieringsfunktionen lyfts ur organisationen. Kostnaden för kopiering ökar de rörliga kostnaderna och minskar de fasta kostnaderna därmed ökar också flexibiliteten. Dessa bieffekter var inte uttalade från Procordia Foods sida, utan mer en effekt av outsourcingen.

Innan outsourcingbeslutet fattas bör en grund läggas. Första frågan att besvara är om funktionen är lämplig att outsourca. Med tanke på att supportfunktionen informationssystem är lämplig, borde även volymkopiering vara en kandidat för outsourcing. Första steget är att definiera vilket behov företaget har av funktionen idag samt dokumentation av den. Procordia Food visste ungefär vad kopieringsfunktionen gjorde men företaget hade inte dokumenterat exakta uppgifter. Till exempel blev det många sista minuter kopieringar då kopieringen drevs i Procordia Foods regi även om det inte egentligen var meningen. I outsourcingbeslutet togs detta inte hänsyn till, utan andra aspekter betraktades och efter outsourcingen fick funktionen delvis en annan roll, då det krävs mer planerande från Procordia Foods sida i kopieringen.

Vore sista minuten kopieringar mer betydande för företaget, hade outsourcingen kanske inte ansetts som lika lyckad. Det första steget innehåller också att sätta upp kriterier för mätning och styrning av funktionen. Procordia Food gjorde en förhandskalkylering av vad det kostade att kopiera i svart-vitt respektive färg samt kostnaden för maskiner och den anställde. Mätningar i kopieringskostnad kan användas i styrning och uppföljning av funktionen och kan indikera hur bra outsourcingen utvecklas. Det andra steget är sedan att betrakta funktionen ur ett strategiskt perspektiv och om den skapar konkurrensfördelar. Procordia Food såg att masskopiering inte tillhörde deras kärnverksamhet och att den inte skapar konkurrensfördelar, och därmed blev det viktigare att reducera kostnaderna för funktionen. Till sist återstår en jämförelse mellan de olika alternativen, det vill säga själva *make-or-buy*-beslutet. Procordia Food tog in olika offerter från leverantörer och jämförde olika alternativ med en kostnadskalkylering. Dessutom tog Procordia Food hänsyn till mjukare kriterier som närheten till leverantören innan ett outsourcingbeslut fattades och därmed har de olika alternativen jämförts. Sammanfattningsvis har Procordia Food lagt en gedigen grund för outsourcingbeslutet.

Motiven tillsammans med grunden för utkontrakteringen passar väl in i definitionsfasen där olika alternativ, handlingsplaner, kritiska punkter och behov diskuteras och mynnar ut i ett outsourcingbeslut som är antingen *make* eller *buy*. I Procordia Foods fall var de tre leverantörernas offerter bättre än företagets egen kalkylering och ett beslut togs att fortsätta betrakta möjligheterna att köpa in tjänsten istället för att tillhandahålla den själv.

Planeringsfasen

För Procordia Foods del kan planeringsfasen sammanfattas vid avtalsskrivning. Företaget är noga med att poängtera att det är vid avtalsskrivningen som innehållet i avtalet specificeras. Knutsson framhåller att det är saker som finns med i avtalet som blir gjorda och menar också att det är vid denna tidpunkt som många misstag görs som leder till misslyckade outsourcingprojekt. Planeringsfasen är tidskrävande och svår att bedöma eftersom den kräver kunskap om leverantörsrelationer och upphandling. Det är i planeringsfasen som företaget måste specificera vad som ska ingå i kontraktet, vilket är mycket svårt. Misslyckas företagen i planeringsfasen kan främst kostnaden för extraaktiviteter komma att överstiga förtjänsten med outsourcingen. Eftersom upphandling av avtalet sker i planeringsfasen tas det här hänsyn till vilka krav respektive aktör ställer.

En bra planeringsfas innehåller tre byggstenar: specificering, hänsyn till kraven och bestämning av tidsschema. Procordia Food fann Pitney Bowes offert mest lockande och valde således att inleda en förhandling. Förhandlingen innebär att upphandla avtalet i termer av specifikation och att ta hänsyn till krav som att överta maskiner och personal. Dessutom skrevs det in i avtalet ett tidsschema för när mötena skulle äga rum, det vill säga en bestämning av ett tidsschema. Då båda parter var nöjda med planeringen togs ett slutgiltigt outsourcingbeslut att köpa in tjänsten från Pitney Bowes.

Genomförandefasen

Hos Procordia Food var volymkopieringen en stödaktivitet i ett värdekedjeperspektiv och skulle aldrig kunna vara en del av företagets kärnverksamhet. Innebörden blir att företaget har en mer långsiktig syn på outsourcingen och planerar inte att ta tillbaka funktionen till verksamheten. Skulle de vilja avbryta sin relation med en leverantör kommer företaget söka efter andra aktörer som kan erbjuda liknande tjänster. Ur ett resursbaserat synsätt kan volymkopieringen snarare ses som en värdefull resurs, men inte unik eller svåra att imitera,

vilket klassificeras som en krävbar resurs. Volymkopieringen är snarare en resurs som företaget måste ha tillgång till för att överleva på marknaden än en konkurrensfördel. Med andra ord är det både ur ett resursbaserat synsätt och i värdekedjeperspektivet en gynnsam funktion att outsourca. Även om det skulle vara lämpligt att utkontraktera kommer outsourcingen att påverka företagets organisation. En påtaglig risk är att anställda på avdelningarna skapar nya, informella grupper som mantlar den outsourcade verksamhetens funktion, vilket visar på svårigheten att outsourca en del ur företagets värdekedja. Intressant är också om den nya resursen bygger upp samma organisatoriska förmåga som tidigare, då en utomstående resurs ska samverka med andra företagsinterna resurser. Eftersom funktionen försvann från företagets väggar märktes en omfördelning i företagets kommunikationsvägar. Tidigare kunde personalen bara gå ner till kopieringen och få sitt material tryckt. När funktionen outsourcades blev kommunikationsvägen längre och inte lika naturlig. Materialet som ska tryckas skickas istället via mail och det har blivit svårare att påverka när det ska vara klart, likväl som det har funnits systemmässiga begränsningar i hur stora filer som får skickas. Procordia Food har, precis som tidigare, kvar en enklare kopieringsstation på samtliga våningsplan. Dessa stationer var aldrig aktuella att outsourca eftersom de försörjer en annan typ av tryckning och ingen ökning i belastning har kunnat gå att notera, men anledningen kan vara att dessa kopieringsstationer har en annorlunda funktion. Personalen på Procordia Food har inte uttryckligen tagit över uppgiften att masskopiera, även om det inte framgår hurvida kopieringen på våningsplanen har ökat. Det finns en risk att anställda som stannar kvar i företaget fortsätter med sina tidigare arbetsuppgifter efter outsourcingen. Ingen anställd har masskopiering som arbetsuppgift utan den anställda för masskopieringen flyttades över till Pitney Bowes, och därmed också ut ur Procordia Foods värdekedja. Då det är samma person som kopierar både innan och efter outsourcingen kan det anses att det är i stort sett samma förmåga som byggs upp, skillnaden är att kopieringen sker i en annan lokal och det är mindre mänsklig kontakt mellan kopieraren och Procordia Food.

Genom att lägga ut volymkopieringen på entreprenad kunde företaget främst spara pengar, likväl som att leverantören fick ökad orderingång och en extra anställd som därigenom kunde arbeta med andra uppdrag. Denna stordriftsfördel föreföll viktig för leverantören som därför kunde förhandla om avtalet och eventuellt gå under sin smärtgräns.

Den valda leverantören finns efter outsourcingen etablerad i samma stad och kontakten mellan företagen har varit bra. Formella möten mellan deltagare från projektgruppen och leverantören har arrangerats kvartalsvis under inledningen vilket har fungerat som ventil mellan företagen. I samband med dessa möten har uppföljning och kontroll diskuterats. Återkommande samtalsämnen är att volymen på tryckningen efterföljs och att avtalet efterlevs samt att kvaliteten i tryckningen är satisfierande. Med tiden har kvartalsmötena minskat och ersatts av halvårsvisa möten. Att behovet av möten har minskat ger signaler om att relationen mellan företagen fungerar och att Procordia Food har minskat sitt kontrollbehov. Relationen mellan företagen kan ses i ett försörjningskedjeperspektiv där företagets värdekedjor sammanlänkas.

Återkommande projektmöten stämmer in på projektledningsteorin. Mötena kan ses som ett återkopplat system där information mäts om hur väl outsourcingen utvecklas och sedan kan användas för att styra projektet. Dock är tidsaspekten av betydelse. Fördelarna med att mötena blir färre är att kostnaden för kontroll minskar, samtidigt som tilliten ökar. Men halvårsvisa möten är risken att det går för lång tid och det blir svårare att styra projektet om någonting går fel.

Reflektionsfasen

Företagets reflektion över volymkopieringen har skett fortlöpande under projektets gång. Själva kostnadsbesparingarna, vilket kan ses som projektresultatet, har analyserats en gång. Innan outsourcingen bedömdes att Procordia skulle göra en besparing på 28 % men en utvärdering visade att det verkliga utfallet gav en besparing på 23 %. Anledningen till att den minskade besparingen var lägre än förväntat var att färgkopieringen var högre än förväntat. Den här informationen har inte använts i något större utsträckning än ett konstaterande om vad som orsakade felbedömning vilket kan ses som ett singelloop lärande. Procordia Food kunde istället använt informationen för att undersöka varför färgkopieringarna var fler än beräknat och försökt styra projektet mot det beräknade målet.

Reflektioner över processen kan ses vilka lärdomar som företaget har tagit från projektet. Procordia Food använde volymkopieringen som ett pilotprojekt för deras outsourcingssyn. Även om resultatet har blivit positivt och företaget har bedömt projektet som lyckat skapades det inte fler outsourcingprojekt. Lärdomarna som erhöles från volymkopieringsprojektet har företaget inte lyckats överföra till outsourcing av servicefunktionerna eftersom företaget beslöt att inte outsource dem. Däremot kan volymkopieringsprojektet ha skapat kunskap om vikten att utveckla tydliga bedömningskriterier och mål med outsourcingen och därmed har Procordia Food rört sig längs erfarenhetskurvan. Procordia Food fick ut mycket information från projektet, bland annat att det finns dolda kostnader med outsourcing. I beslutet med servicefunktionerna kan detta ses som ett dubbelloop lärande där sådana kostnader beaktades och därmed har Procordia Food rört sig ännu längre på outsourcingens erfarenhetskurva.

5.1.2 Servicefunktioner

Definitionsfasen

Med outsourcing av volymkopieringsprojektet i färskt minne tog Procordia Food ett nytt *make-or-buy*-beslut när de valde att utvärdera möjligheten att outsource servicefunktionerna. Företaget satte upp tydligare mål med serviceprojektet eftersom projektets storlek var av större omfattning och att kunskap från tidigare projekt visade på vikten av att kunna evaluera olika förslag utifrån utvalda kriterier. Av de satta effektmålen framkommer att kostnadsbesparingen på 10 % var av stor vikt. Om inte det målet skulle uppfyllas, fanns inget behov av att outsource funktionerna. Det kan anses hårt eftersom varje kostnadsbesparing bidrar till något men företaget hade utifrån tidigare projekt förstått att det finns en samling dolda kostnader som uppkommer i samband med outsourcing och som kan vara svåra att bedöma vid definitionsfasen. Framst såg företaget att det fanns kostnader förknippade med upphandling och fortlöpande kontroll. Dessutom fanns det en tanke i företaget att inte utsätta anställda för plågsamma förhandlingar. Projektet fick helt enkelt inte fastna i definitionsfasen för lång tid utan ett snabbt beslut var tvunget att tas för att inte hålla anställda på sträckbänken.

Motiven till en eventuell outsourcing var främst kostnadsreducering. Servicefunktionerna liknar volymkopieringsprojektet då ingen av dem tillhör företagets kärnverksamhet och Procordia Food ansåg att det fanns utrymme för en kostnadsreducering. Likaså ville företaget outsource till en leverantör som har service som kärnverksamhet, det vill säga att Procordia Food skulle få tillgång till nya resurser, kärnverksamheten fokuseras och flexibilitet i kostnadsstrukturen ökar. Återigen är det kostnadsreducering som är det viktiga men genom outsourcing uppnås också andra effekter.

Servicefunktionerna ska först betraktas huruvida de är lämpliga att outsourca för att lägga en grund till utkontrakteringen. Eftersom volymkopieringen var lämplig ansåg Procordia Food att alla servicefunktioner borde vara kandidater till outsourcing. Det är svårt att dra alla servicefunktioner över en kam, till skillnad från volymkopieringen där det var relativt lätt för Procordia Food att definiera behovet, och det uppkommer en svårighet i att definiera och dokumentera alla servicefunktioner. Detta kan vara en bidragande orsak till att Procordia Food inte valde att outsourca alla servicefunktioner, då det blir svårare att köpa in tjänsten om den inte är väl dokumenterad. Servicefunktionerna ses inte som konkurrensfördelar ur ett strategiskt perspektiv, vilket Procordia Food ansåg indikera potential för outsourcing. Till sist återstår en jämförelse mellan de olika alternativen eller *make-or-buy*-beslutet. En väl dokumenterad funktion kan lättare jämföras mellan olika alternativ eftersom både beställare och leverantör vet vad som ska tillhandahållas. I det här fallet valde Procordia Food att inte outsourca, vilket delvis kan bero på svårigheten att veta exakt vad företaget behöver köpa in för tjänster men också på att ingen leverantör hade alla servicefunktioner som kärnverksamhet och i deras offerter blev leverantörerna dyrare än Procordia Food själva.

Eftersom Procordia Food tog beslutet att inte outsourca hela servicefunktionen finns det ingen tydlig planeringsfas eller genomförandefas. Med synen att alla aktiviteter fram till ett beslut ingår i definitionsfasen, blir fasen desto mer omfattande. För att kunna ta ett beslut måste en bedömning av leverantörerna och deras offerter göras, vilket är en del av planeringsfasen.

Planeringsfasen

Procordia Food valde att inte börja förhandla med någon leverantör eftersom det inte fanns någon intressent som klarade matcha deras egen kostnad för funktionerna. Detta innebar att projektet aldrig kom till det stadium som specificerar vad som ska komma att ingå i priset. Procordia Food fick däremot en ökad kontroll av den egna verksamheten och vad det är som driver kostnaderna vilket de kunde använda vid benchmarking av sig själva gentemot de leverantörer som har detta område som kärnområde.

Företaget eftersträvade enbart en leverantör vilket innebär att de två parternas värdekedjor sammanfogas i försörjningskedjan. Enkelheten att enbart vårda en relation var viktigt för Procordia Food. Här kanske företaget är lite väl trångsynta och missar chansen till kostnadsbesparingar genom outsourcing. Det verkar som om det finns en *trade-off* mellan besparingar och kostnaden för att vårda relationen. Undersökningen visade också att valet av leverantör var beroende av subjektiva bedömningar och om bedömaren inser att en outsourcing betyder mer arbete, kanske företagets kostnadsbesparingar inte väger lika tungt som undvikandet av mindre arbete och väljer således att undvika en utkontraktering.

Reflektionsfasen

Procordia Food kunde reflektera över att deras funktioner håller en marknadsmässig kostnad när de drivs i egen regi och att det inte var lönsamt att outsourca till en leverantör. Det är möjligt att några av de ingående delarna hade kunnat outsourcas och kunnat leda till en kostnadsbesparing men det var aldrig aktuellt. Det har dock skapats en tanke om att välja ut några delar som kan outsourcas. Det är också möjligt att de skulle kunna finna en lämplig leverantör om de startade upp projektet igen. Med tiden har fler leverantörer utökat sin verksamhet med tanke på att fler företag vill outsourca helheten eller ingenting alls. Det ska dock tilläggas att variationen bland de funktionerna som Procordia Food ville outsourca är stor. Det är få företag som klarar av att vara lönsamma och behålla kompetens inom alla de

åtta områdena som var specificerade. Däremot har leverantörer utvecklat utökade nätverk där leverantören i sin tur väljer att köpa in tjänster från andra leverantörer, till exempel ett städbolag som hyr in bevakningspersonal av ett vaktbolag eftersom kunden ville ha en helhetsleverantör. Det centrala för kunden, i detta fall Procordia Food, är att outsourcingen skapar enkelhet och att de slipper att hantera flera leverantörer där enskilda avtal och kontrakt ska upphandlas och förlängas. Ur ett försörjningskedjeperspektiv fås endast en relation till alla servicefunktioner, vilket kan ses som en fördel då endast en relation ska vårdas och kontrolleras.

Den lärdom som företaget har erhållit i processen från servicefunktionsprojektet är svårigheten att finna lämplig leverantör när målen är högt ställda. Väljer företaget att specificera för noggrant innebär det att företaget vet hur de vill att funktionerna ska fungera. Leverantörer måste få möjligheten att utforma verksamheten på sitt sätt och kan företaget inte acceptera det så bör funktionen inte heller outsourcas.

5.2 Gambro AB

Definitionsfasen

Gambro har outsourcat vissa av sina servicefunktioner och anledningen är att det finns andra som kan göra det bättre och billigare. Dessutom ville Gambro outsourca allting till endast en leverantör eftersom det är lättare att upprätthålla relationen till enbart en leverantör. Ingen var dock kompetent att ta över alla servicefunktioner utan vissa funktioner outsourcades till Johnson Controls.

Detta var Gambro i Lunds första outsourcing och en viss försiktighet rådde. Idéerna till outsourcingen kom efter utvärderingarna av inköps- och servicefunktionerna. Tidigare erfarenheter av outsourcing från Gambros sida var nästan obefintliga vilket märktes genom att Gambro endast ville ha en leverantör och att det endast var fråga om att outsourca servicefunktionerna och inga inköpsfunktioner. Trots det outsourcades hela 25 anställda och 20 leverantörsavtal övertogs av Johnson Controls.

Definitionsfasen innehåller bearbetning av olika kritiska moment, åtgärder och liknande innan ett *make-or-buy*-beslut fattas. Kritiska moment innebär till exempel om funktionerna är lämpliga att outsourca och Gambro menar att servicefunktionerna inte tillhör deras kärnverksamhet och är därför en lämplig kandidat för outsourcing. Trots att Gambro inte hade någon större erfarenhet av outsourcing pratade företaget om vikten av ett specificerat avtal. Att definiera och dokumentera de potentiella outsourcingskandidaterna är viktigt eftersom detta ligger till grund för avtalet. Gambro visste ungefär vad funktionerna gjorde idag, till exempel ingick storstädningar i de anställdas arbetsuppgifter, något som måste skrivas in i avtalet om det ska ingå i outsourcingen. Således underlättas också en jämförelse mellan de olika alternativen *make* eller *buy*. Servicefunktionerna sågs inte av Gambro tillhöra kärnverksamhet, och bidrar inte till konkurrensfördelar och var ur ett strategiskt perspektiv lämpliga att outsourca.

Planeringsfasen

Efter att offerter från olika leverantörer hade samlats in insåg Gambro att ingen leverantör var bättre och billigare för att överta alla servicefunktionerna. Gambro såg potential speciellt för Johnson Controls att överta vissa av servicefunktionerna.

Gambro hade som krav på sin outsourcing att Johnson Controls var tvungna att acceptera vissa villkor. Johnson Controls var tvungna att överta personalen och låta dem ha likadana arbetsvillkor ett år framåt. Överlåtandet av personal och leverantörskontrakt planerades och avtalet specificerades noga. Dessutom bestämdes ett tidsschema för uppföljning genom regelbundna månadsmöten och skrevs in i avtalet, vilket är det samma som byggstenarna i planeringsfasen. Fasen sammanfattas i avtalet som beskriver planen för projektet. Eftersom Gambro visste ungefär vad servicefunktionerna gjorde idag underlättades avtalskrivandet då Gambro strävade efter att upphandla ett så detaljerat avtal som möjligt. Dessutom har Johnson Controls stor erfarenhet av att sälja tjänster till företag och eftersträvade också ett detaljerat avtal. En detaljerad lista med mätvariabler, till exempel svarstid i telefon, bestämdes i samband med avtalsförhandlingarna. Listan var tänkt att användas som agenda i de planerade mötena. Detta kan ses som en återkoppling av information och möjliggör övervakning och även styrning av outsourcingen, vilket sker i enlighet med projektledningsteorin.

Genomförandefasen

Servicefunktionerna kan ses som supportfunktioner i värdekedjan och dessa funktioner bidrar inte till kärnverksamheten. Dock kommer värdekedjan att påverkas, speciellt då servicefunktionerna är av omfattande art. Servicefunktionerna ska lyftas ut ur värdekedjan genom utkontrakteringen, det finns då en risk att annan personal på Gambro känner ansvar och tar över servicetänkandet och delar av servicevärdekedjan finns informellt kvar. Det är oklart i vilken omfattning som företaget har funderat i dessa banor. På samma sätt kan det tänkas att den outsourcade personalen, som numera är anställda av Johnson Controls, inte helt har släppt sina gamla arbetsuppgifter. Även om avtalet var detaljerat, är det svårt att ändra på personalens vanor och outsourcingen blir inte exakt som tänkt. Detta kan både gynna eller missgynna Gambro, men sett ur projektets synvinkel är det föredragligt att få personalen att göra det som står specificerat i avtalet.

Servicefunktionerna kan också analyseras enligt VRIO-modellen där servicefunktionerna är värdefulla för företaget men inte unika eller svåra att imitera för konkurrenterna. Till exempel är fastighetsunderhåll inte unikt för Gambro eller deras konkurrenter. En resurs som endast är värdefull kan antingen förändras genom kvalitetshöjning så att resursen blir unik för Gambro, till exempel att Gambro har den bästa svarstiden i telefon för hela branschen eller genom att acceptera att resursen är enbart värdefull och istället fokusera på att sänka kostnaden. En outsourcing till Johnson Controls skulle kunna ge en viss kvalitetshöjning då Johnson Controls kan sköta fastigheter bättre än Gambro men framför allt leder det till en effektivisering. Gambro får också tillgång till nya resurser som Johnson Controls globala verksamhet och erfarenhet av till exempel fastighetsskötsel. Dessutom lovade Johnson Controls kostnadsbesparingar på tre procent per år under en treårsperiod. Dessa tre kriterier tillsammans är tänkt att ge kvalitetshöjningar och kostnadsbesparingar som i slutändan stärker Gambros konkurrensfördelar. Dessa förmågor bör i sin tur jämföras med resultatet då utkontrakteringen ändrar resurserna och således också företagets förmågor. Johnson Controls tog över personalen och det är samma mänskliga resurs som utför till exempel fastighetsskötseln som tidigare. Enda skillnaden är att personalen har en annan arbetsgivare men i stort sett är det samma förmåga som byggs upp. Det kan dock bli problem om helt plötsligt ny personal kommer in från Johnson Controls som inte besitter samma erfarenhet i just Gambros fastighetsskötsel. Samtidigt är det mycket svårt att följa upp och utvärdera om och hur den organisatoriska förmågan har ändrats med outsourcingen men värt att begrunda över, speciellt i implementerandet.

För att följa upp genomförandet bestämdes regelbundna månadsmöten. Lärdomar från olika möten och mätningar kan också dras under tiden, vilket syns genom att mötena har blivit kortare med tiden vilket är liktydigt med att Gambro har rört sig längs erfarenhetskurvan. Dock väljer Gambro att ha kvar mängden möten samt fastighetschefen eftersom det möjliggör mer kontroll över outsourcingen.

Reflektionsfasen

Genom den noggranna uppföljningen, i form av mätning och möten, har outsourcingens reflektionsfas pågått fortlöpande under projektet. Reflektionerna blev framför allt viktiga då kontraktet var på väg att löpa ut och Gambro fick välja mellan att förlänga, avsluta eller revidera kontraktet. Gambro ansåg att outsourcingen, det vill säga projektresultatet, var lyckat men även att processen och samarbetet var lyckat, och Gambro ville inte avsluta samarbetet utan valde istället att revidera kontraktet.

Då kontraktet reviderades lade Gambro ner stor vikt på ytterligare specifikation eftersom det inte ska vara oklart vilka uppgifter som är Johnson Controls. Tilliten till Johnson Controls hade ökat och Gambro krävde inte längre insyn i Johnson Controls siffror. Kontrollen minskade därmed och Gambro betalar enbart en klumpsumma och kan förvänta sig att Johnson Controls uppfyller allt som står i avtalet.

Vad som också bör reflekteras över är om motiven bakom outsourcingen har blivit uppfyllda. Gambros motiv var först och främst kostnadsbesparingar. Under genomförandet har Gambro fått ta del av Johnson Controls siffror och om utfallet blivit bättre än budgeterat har de båda parterna delat på vinsten. Genom att få tillgång till siffrorna kan Gambro se om en kostnadsreducering verkligen har skett och genom mötena har Gambro också möjlighet att påverka outsourcingen så att den blir mindre dyr. Dock förekommer kostnaderna för kontroll, då Gambro lägger resurser i form av månadsmöten, arbetstid för fastighetschef och projektledning och dessa kostnader verkar inte Gambro ha tagit med i kostnadsberäkningarna. Extratjänster kan också tillkomma, som till exempel storstädning två gånger om året och som tidigare ingick i personalens arbetsuppgifter. Efter outsourcingen måste Gambro betala extra för denna service och för att få en fullständig överblick över kostnadsbesparingen måste en genomgång göras av totalkostnaden. Dock reviderade Gambro avtalet med Johnson Controls, där Gambro minskar kontrollen på bekostnad att inte ta del av eventuella förbättringar gentemot budget. Detta medför att när kontrollen släpps från Gambros sida blir outsourcingen än mer kostnadsbesparande och i överensstämmelse med motivet. Dessutom har mötestiderna blivit kortare med erfarenheten, och ytterligare gjort utkontrakteringen mer kostnadseffektiv.

Kriteriet till att välja Johnson Controls var deras kompetens. Enligt Gambros uppföljningar har kvaliteten höjts, såsom till exempel svarstiden i telefonväxeln. Gambro har en hel lista med punkter som ska utvärderas. Listan var dock full av mätbara parametrar och innehöll till exempel inte bemötande eller tonläge hos växeltelefonisten, något som skulle kunna påverka kvaliteten hos outsourcingen. Dessutom har Gambro köpt in extratjänster av Johnson Controls, som vid flyttningen av enheter inom Lund, och därmed utnyttjat Johnson Controls kompetens i engångsföreteelser. Det är dock oklart vilket form av lärande som sker mellan mötena, det vill säga hur Gambro egentligen använder den återkopplade informationen. Bearbetas informationen med kritisk tänkande genom de dubbla looparna kan Gambro röra sig längs erfarenhetskurvan fortare, och outsourcingen blir effektivare.

Johnson Controls valdes också eftersom de är en global aktör, precis som Gambro, som är värdefullt vid eventuella framtida samarbeten i hela koncernen. Outsourcingen har skett i Lund och detta har inte utnyttjas än.

Den mest explicita lärdomen från processen som Gambro har tagit är om personalens trögrörlighet. Gambro hade underskattat tiden det tog för personalen att bli positiva till förändringen. Gambro fick istället hjälp från Johnson Controls sida, vilka hade outsourcat personal i Danmark och hade därigenom redan rört sig längs erfarenhetskurvan. Utan Johnson Controls hade Gambro fått det än jobbigare att påverka personalen. Men till Gambros nästa outsourcing blir denna erfarenhet värdefull och kan effektivisera nästa outsourcingprojekt.

5.3 Duni AB

Definitionsfasen

I Dunis fall togs beslutet till outsourcing i samband med en större omorganisation av verksamheten. Beslutet fattades av företagsledningen. Hela omorganisationen var ekonomiskt grundad men inga specifika mål med just outsourcingen fanns. Definitionsfasen motsvaras av en förstudie till projektet och avslutas med ett projektbeslut. I Dunis fall blev den tillsatta projektgruppen påtvingade ett projektbeslut som vara taget av företagsledningen, det vill säga beslutet att delar av löneavdelningen skulle outsourcas. Den tillsatta projektgruppen tog över efter att beslutet var fattat och påbörjade insamling av offerter från potentiella leverantörer. I samband med detta fanns det inget annat alternativ än outsourcing.

Det första att ta ställning till är om funktionen är lämplig att outsourca. Då löneavdelningen inte är en del av Dunis kärnverksamhet torde den vara en lämplig funktion att outsourca, vilket är en förutsättning för att gå vidare med projektet. Efter detta beslut är det dags att definiera behovet av funktionen för företaget idag. Duni har idag tydligt klargjort avdelningens olika uppgifter och är medvetna om svårigheten med att outsourca vissa av dem. Löneadministrationen ansågs enklast och Duni valde att undersöka möjligheten till utkontraktering. Löneadministrationen är dessutom en funktion som inte påverkar Dunis konkurrenssituation vilket talade för en eventuell outsourcing. Duni grundlade beslutet genom att ta in offerter för jämförelse. Samtidigt var företaget tvungna att välja något av alternativen vilket innebär att ett *make*-beslut inte var godtagbart. Något beslut har ännu inte tagits beträffande de uppgifter i löneavdelningen som ansågs vara svårare att outsourca.

Duni har vid tidigare tillfällen genomgått denna fas, beslutet har då dock blivit att avdelningen ej ska outsourcas och projektet har alltså avslutats här. Beslutet att inte fortsätta med projektet har då tagits på grund av kostnadsskäl. Kalkylerna vid detta tillfälle var inte utförda av företagsledningen som är de som har tagit dagens beslut. Förutsättningarna har idag förändrats då företaget inte längre har några kollektivanställda. Lönearbetet har på så vis förändrats vilket ökar möjligheten för outsourcingen. En annan orsak till ett i större grad lyckat outsourcingprojekt är att det sker i samband med en större omorganisation då kostnader ändå skulle uppstå.

Planeringsfasen

Planeringsfasen tar över när beslutet om outsourcing är taget. Här ska planeras för hur målen i definitionsfasen ska uppnås. Den projektgrupp som idag arbetar med outsourcingen har inga tydliga uppsatta mål från besluttarna, det vill säga företagsledningen, som ska uppnås.

Troligtvis finns det i samband med omorganisationen även klara mål för outsourcingen av löneavdelningen, dessa mål har dock inte tydligt klargjorts för de som ska jobba vidare med projektet.

Duni befinner sig i dagsläget i genomförandefasen, men har i själva verket inte fullt ut tagit sig igenom planeringsfasen. En anledning till att planeringsfasen inte är välgenomförd kan vara att motiven har kommit från ledningen, och har inte kommunicerats på ett tillfredsställande sätt med projektgruppen.

Planeringsfasen bör innehålla tre byggstenar. Den första punkten specificerar vad som egentligen ska göras, och det har Duni inte klart för sig. Mötena med leverantören kretsar fortfarande mycket om gränssnitten mellan Duni och leverantören, det vill säga vem som ska göra vad. Företaget har inte heller fattat slutgiltiga beslut om vilka uppgifter inom löneavdelningen som ska outsourcas och vilka som ska behållas i företaget. Kravhänsyn är nästa punkt och kravet från Duni vid valet av leverantör var att leverantören skulle klara av arbetet inom utsatt tid. Leverantören valdes framför allt på grund av detta kriterium. Detta var inget kriterium som projektgruppen själva hade satt upp utan ett krav från företagsledningen för att det skulle gå att genomföra. Den sista byggstenen handlar om planering och uppföljning och är inte heller något som företaget har arbetat klart med. Den första utvärderingen är planerad till någon gång efter sommaren. Vad som ska behandlas vid denna utvärdering är dock oklart, Jönsson tror att mycket kommer att kretsa kring vad gränssnittet mellan Duni och leverantören, alltså något som redan borde vara bestämt i planeringsfasen. Några andra speciella kriterier för vad som ska följas upp vid detta möte finns inte, inte heller hur frekvent uppföljningen i fortsättningen ska ske. Då det inte finns några uppsatta mål för just outsourcingen kan det vara svårt att göra en värdefull uppföljning och utvärdering av hur det har gått. En svårighet är att det är olika personer som utvärderar och som fattade beslutet, vilket kan leda till otydligheter om vad som egentligen ska utvärderas.

Genomförandefasen

Ur ett värdekedjeperspektiv kan löneavdelningen ses som en av Dunis supportfunktioner och bidrar således inte till något värdeskapande för företaget. Duni har inga planer på att ta tillbaka denna verksamhet i sin organisation varmed outsourcingen bör ses i ett längre perspektiv. Projektet behöver inte bli lönsamt direkt, utan det kan finnas framtida vinster med att outsourca aktiviteten utan att vilja ta tillbaka den. Genom outsourcing av löneadministrationen ändras inte företagets värdekedja i någon stor omfattning. Däremot framkommer en ny leverantörsrelation vilken blir viktig att vårda ur ett försörjningsperspektiv. Värdesystemet där flera aktörer tillsammans bidrar till en bättre slutprodukt för kunden kan komma att skadas om Duni inte tar ansvar för kopplingarna mellan dem och leverantören. Till exempel om relationen försämras, då otydligheter kan uppkomma då avtalet inte är alltför specificerat, kanske personalen på Duni börjar ta över mer ansvar och uppgifter än tänkt. Värdekedjan har då inte flyttas ut ur organisationen i den omfattning som var tänkt.

Löneavdelningen kan enligt VRIO-modellen definieras som en värdefull resurs för företaget, men inte unik eller svår att imitera för konkurrenterna. Genom outsourcing skulle företaget få tillgång till leverantörens resurser vilket skulle möjliggöra en effektivisering för Dunis del. Webbrapporteringen är ett exempel på satsningar mot effektivisering. Genom outsourcing frigörs samtidigt resurser inom Duni vilka kan satsas på något som ligger närmre företagets kärnverksamhet. Återigen är det intressant att beakta vad som kan tänkas hända med

löneavdelningens förmåga efter utkontrakteringen där löneadministrationen var en del av avdelningen. Andra funktioner som ekonomi och redovisning behöver uppgifter från löneadministrerarna, och deras förmåga kan påverkas av att personalen numera är placerade utanför företaget. Beroende på hur mycket samarbete som pågått mellan avdelningarnas funktioner kan förmågan påverkas mer eller mindre. Det kan tänkas att löneadministrerarna enbart har skickat siffror till de andra funktionerna och i så fall kanske det inte blir någon större förändring.

Regelbundna möten hålls idag med leverantören vilka främst kretsar kring kvalitetssäkring, dessa planeras att även i fortsättningen hållas regelbundet, dock inte lika frekvent. Att kvalitetssäkring är viktig för projektgruppen kan upplevas som självklart men det överensstämmer inte med motiven till outsourcingen. Duni säkerställer inte att kostnadsreduceringen blev som planerad utan mäter istället kvaliteten i tjänsten som inte var en del av motivet till outsourcingen.

Reflektionsfasen

Duni har i dagsläget inte slutfört outsourcingen och en utvärdering av resultatet skulle därför inte vara värdefull för företaget. Däremot är reflektionen över processen något som kontinuerligt görs. Duni har idag regelbundna möten med leverantören och arbetet utvärderas på så vis kontinuerligt trots att dessa möten fortfarande till stor del ägnas åt planering och genomförande. En förhoppning är att erfarenheter från detta projekt ska mynna ut till lärdom för framtida projekt. Främst gäller det för Duni att särskilja på de olika faserna och inte skynda på projekten i den omfattning som har gjorts genom detta projekt.

Då detta beslut togs under något speciella omständigheter kommer troligtvis en del av erfarenheterna som erhålls i efterhand vara något som Duni inte kommer att kunna överföra till senare projekt. Motivet till omorganisationen var framförallt ekonomiskt grundat och blev således även motivet till outsourcingen. Ansvariga för dagens projekt kommer troligtvis att reflektera över resultatet i framtiden och dessa personer har inte tagit del av kalkylerna som ligger bakom beslutet. Reflektionen kring resultatet kommer således troligtvis inte ha fokus på det som en gång var motivet, vilket kan innebära svårigheter att veta om outsourcingen verkligen har blivit lyckad.

5.4 AB Tetra Pak

Definitionsfasen

Hantering av leverantörsfakturor ansågs vara en lämplig funktion att outsourca, eftersom den dels är en stödfunktion både för företaget och för ekonomiavdelningen och att det fanns andra aktörer på marknaden som har IT-system som kärnverksamhet. En grund till outsourcingbeslutet kräver först dokumentation av funktionen eftersom det möjliggör för företaget att veta vad som behövs köpa in. Tetra Pak hade tidigare erfarenhet av outsourcing, precis som deras leverantör, och önskade därför ett så detaljerat avtal som möjligt. För att underlätta avtalets detaljrikedom behövs en noggrann genomgång om vad funktionen gör idag och således får företaget kännedom om vad som behövs köpas in. Eftersom hantering av leverantörsfakturor är delar av tjänster hos ekonomiavdelningen blir det lite svårare att analysera vad som egentligen ingår i arbetet men Tetra Pak skaffade ändå en bild över kostnaden för att tillhandahålla tjänsten själv. Till sist återstår det att jämföra de olika

alternativen och offerter från leverantörerna togs in, och det insågs från Tetra Paks sida att outsourcing skulle genomföras.

Tetra Pak ansåg att genom en utkontraktering kunde kvaliteten höjas samtidigt som kostnaden minskade. Därmed skulle företaget kunna fokusera på sin kärnverksamhet och skaffa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Företaget hade dock ingen uttalad strategi för hur de frigjorda resurserna i detta projekt skulle användas. Huvudanledningen till outsourcingen var dock att minska kostnaderna även om företaget talade varmt om effektivitet, kvalitet och kontroll. Genom outsourcing till en leverantör med administrativ ekonomisk IT som kärnverksamhet får Tetra Pak också tillgång till nya resurser och kvaliteten höjs samtidigt som effektiviseringen ökar. Flexibilitet var också ett bidragande motiv och genom outsourcing blir kostnaden för att hantera leverantörsfakturor en rörlig kostnad och därmed binds mindre kapital i fasta kostnader och företaget blir flexiblere.

Planeringsfasen

Två leverantörer utvärderades inför valet av leverantör genom en leverantörsanalys. Referensbesök gjordes hos företagets kunder och de två leverantörernas alternativ ställdes mot varandra. I valet av leverantör var det inte enbart den lägsta kostnaden som spelade roll utan Tetra Pak upplevde en högre grad av professionalism som var en avgörande faktor vid val av leverantör.

Företaget hade förhållandevis stor erfarenhet av outsourcing, likaså hade deras leverantör erfarenhet av att ta emot kunders fakturahantering, vilket tillsammans märktes under planeringsfasen. I termer av erfarenhetskurvan, kan projektet anses börja långt ner vilket ökar chanserna för en lyckad outsourcing enligt Tetra Pak. Det som var viktigt var att specificera avtalet så mycket som möjligt och att båda parterna visste sitt ansvarsområde. Dessutom bestämdes en tidsplan för uppföljning i form av möten med en fast agenda där mätbara punkter behandlades. Detta överensstämmer med de tre byggstenarna för ett projekts planeringsfas och med projektledning där mötena behandlar återkopplad information.

Genomförandefasen

Genom värdekedjeperspektivet kan hanteringen av fakturor ses som en supportfunktion och att outsourca stödfunktioner visar en mer försiktig syn på outsourcing. Genom outsourcing har inte värdekedjan ändras nämnvärt då funktionen är en supportfunktion. Likaså kan funktionen ur ett resursbaserat synsätt ses som värdefull, dock varken sällsynt eller svår att imitera, och det viktigaste är att sänka kostnaden för denna resurs och lägga frigjort kapital på resurser som att stärka upp kärnkompetens. Administrativ ekonomisk IT kan ses som något nödvändigt för företagen, dock inte avgörande för skapandet av konkurrensfördelar och bör därför vara lämplig att outsourca. Outsourcing ändrar också resurserna, och efter genomförandet köps denna resurs in istället för att tillhandahålla den självt och den största skillnaden, enligt Tetra Pak, är att resursen numera är billigare. Frågan är om företaget bygger upp en likvärdig förmåga efter outsourcingen. Då arbetsuppgiften innebär att scanna in fakturor och skicka tillbaka data i elektronisk form till de olika bolagen i koncernen blir funktionen i stort sett samma även efter utkontrakteringen. De olika bolagen får informationen på samma sätt som tidigare och många anställda kanske inte ens har märkt den förändring som uppkom med outsourcingen.

En noterbar detalj är att efter outsourcingen behölls personalen och gick tillbaka till sina IT-enheter, inga tjänster togs således över av leverantören. Enligt kriterierna ska denna personal

istället fokusera på kärnverksamheten. Eftersom Tetra Pak reflekterade under projektets gång i samband med mätningarna och mötena, uppkom funderingar att outsourca hela koncernens hanterande av leverantörsfakturor och därför följdes den gamla personalens arbetsuppgifter upp. Vid outsourcing finns en risk att personalen fastnar i gamla arbetsrutiner men i det här fallet kunde personalen inte hantera leverantörsfakturor eftersom de skickades direkt till leverantören och personalen fick därmed hitta andra arbetsuppgifter. På detta sätt har Tetra Pak lyckats lyfta ur funktionen ur sin värdekedja. Risken är annars stor när personalen fortfarande finns kvar på företaget att de inte undgår att känna ansvar och göra sina tidigare arbetsuppgifter och därmed behålls delar av värdekedjan vilket inte är meningen genom outsourcingen.

Projektet följdes upp genom på förhand bestämda möten. I början skedde mötena nästan dagligen för att komma igång med implementerandet men efter att outsourcingen stabiliserats har mötena blivit månatliga. Under mötena behandlas mätningarna från avtalet och dessa mätningar används för att styra projektet mot uppställda mål.

Reflektionsfasen

Tetra Pak har outsourcat flera funktioner under tidens gång och resultaten har varit både lyckade och misslyckande. Utkontrakteringen med leverantörsfakturorna ansågs dock vara lyckad som helhet. Dels är funktionen lämplig att outsourca och dels har Tetra Pak dragit lärdomar från tidigare outsourcingprojekt och företaget ville detaljera kontraktet så mycket som möjligt, vilket ansågs öka möjligheterna för en lyckad outsourcing. Vad gäller resultat med outsourcingen anser Tetra Pak att den är lyckad då alla målen har uppfyllts eller överskridits.

Användandet av tidigare erfarenhet från outsourcing kan ses som dubbelloop lärande. Tetra Pak och dess valda leverantör ansåg båda att ett specificerat avtal, med planerad uppföljning av både vad som ska mätas och när mötena sker, ökade chanserna till en lyckad outsourcing. Detta är ett slags lärande av processen med outsourcing som projekt och efter outsourcingen av löneadministrationen har Tetra Pak bekräftat vikten av detaljerade avtal och rört sig ännu längre på erfarenhetskurvan då informationen har blivit kritisk granskad och omhändertagen till senare projekt.

5.5 Sammanställning av analys

5.5.1 Jämförelse av outsourcingprojektet

Utifrån de företag som har studerats finns det några likheter i deras outsourcingssyn. Samtliga företag har outsourcat supportaktiviteter som inte är avgörande för företagets konkurrenssituation. Supportaktiviteterna upplevs som enklare att outsourca men får samtidigt inte lika stor påverkan. Outsourcingen görs enbart efter en noggrann bedömning för att minska riskerna. Finns det osäkerhet väljer företagen hellre att behålla än att outsourca. Ur en aspekt kan denna försiktighetsåtgärd vara positiv eftersom det är bättre att få ordning och god struktur innan företagen outsourcar. Outsourcingen bör inte användas för att göra sig av med funktioner som företagen inte har kontroll eller ordning på eftersom outsourcingen minskar kontrollen över aktiviteten. Försiktighetsprincipen kan å andra sidan upplevas som en defensiv strategi, där företagen går miste om höga förtjänster och minskade kostnader när de väljer att behålla aktiviteten. En känsla som infinner sig är att företagen resonerar som att möjligheten till outsourcing finns kvar till ett senare tillfälle då man i detta skede bestämmer

sig för att behålla aktiviteten ”*inhouse*”. Försiktighetsprincipen leder till att företagen upplever det som att en aktivitet som outsourcats inte kan tas tillbaka. Detta hänger säkert ihop med företagets syn på en lyckad respektive misslyckad outsourcing. Resonemanget som företagen för kan vara felaktigt, eftersom det finns flera outsourcingprojekt som kan bedömas som lyckade även när de senare har valt att ta tillbaka aktiviteten. Grunden till försiktighetsprincipen kan komma som en effekt av den allmänna uppfattningen av outsourcing. Som tidigare lyfts fram har gemene person en uppfattning och bild av effekter kring outsourcing som kan vara negativa. Outsourcing är i praktiken liktydigt med uppsägning och utflytt av industriarbeten till låglöneländer, vilket får negativ inverkan på allmänheten. Det motstånd som kan skönjas påverkar säkerligen bedömningen av ett outsourcingprojekt, särskilt om besluten tas på lokal nivå i mindre bruksorter.

En anledning till att företagen inte väljer att outsourca i större utsträckning kan vara att de sätter upp tydliga mål som outsourcingen måste uppfylla för att vara lönsam. Företagen har tagit lärdom av de dolda kostnader Degraeve & Roodhooft uppmärksammade om. De dolda kostnaderna kan komma att öka om företagen outsourcar, varmed de beaktar målen vid bedömning av varje enskilt outsourcingprojekt. De mål som företagen har med projekten realiserar i kriterier som är olika beroende på vad som ska komma ut ur projekten. Att kriterierna ändras tyder på att företagen drar lärdom av tidigare projekt likväl som att de är noggranna med att varje projekt bedöms på en rättvisande grund.

Transaktionskostnadsteorin säger att om marknadspriset tillsammans med transaktionskostnaden och fraktkostnaden är lägre än kostnaden för att tillhandahålla produkten eller tjänsten själv, bör företagen köpa in tjänsten. Axelsson menar likadant då den enhet som har bäst förutsättningar att tillhandahålla en vara eller tjänst också bör göra detta, det vill säga om någon annan aktör på marknaden är bättre än företaget självt, bör en outsourcing eftersträvas. Detta efterlevs inte av alla företag då försiktighetsprincipen dominerar och företagets *make-or-buy*-beslut påverkas av andra faktorer. Exempelvis valde Procordia Food att inte outsourca någon av sina servicefunktioner, trots att vissa offerter var klart billigare än kostnaden för företaget självt att tillhandahålla tjänsten. Detta tycks vara motsägelsefullt, ty kostnadsbesparingar var motivet bakom en eventuell outsourcing. Istället blir bedömning mer subjektiv, och andra faktorer som leverantörsrelationen blir viktigare.

I de projekt där bedömningen gjordes att det är mer fördelaktigt med *buy* än med *make*, har det tydligt visat sig att kostnadsfokusering är drivkraften bakom besluten. Tillsammans med att fokusera på kärnkompetens måste företagen kunna ”räkna hem” förändringen för att den ska vara realiserbar. Andra kriterier som har tydliggjorts i det teoretiska ramverket och som skulle kunna vara drivkraften vid outsourcingbeslut påverkar också, men ses mer som en effekt av kostnadsfokuseringen. Kostnadsfokus har främst en stor framtoning i projektens inledande fas. Däremot kan det noteras att kvalitetsaspekter får ökat intressefokus med tiden och är också det som följs upp med större noggrannhet än för kostnadsreduceringen.

5.5.2 Utvärdering av projekten i olika faser av outsourcingprojektet

Det huvudsakliga motivet till outsourcing har i samtliga företag varit kostnadsreducering. Hur detta har tagits hänsyn till i de följande faserna har dock varierat från företag till företag. Tre av företagen har kvar detta fokus i planeringsfasen och kostnaden är en av de avgörande faktorerna då beslutet om leverantör tas. När väl beslutet är fattat visar det sig dock att kostnaden inte längre är det som huvudsakligen följs upp. Nedan i tabell 3 ses en sammanställning av vad de olika företagen utvärderar under projektets gång.

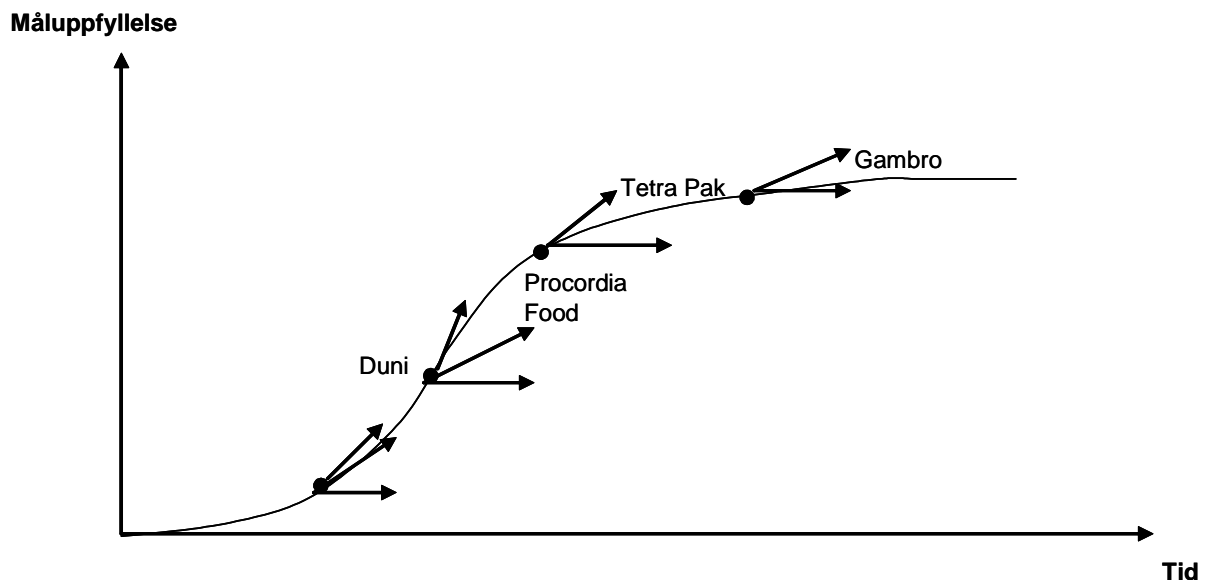
Tabell 3. Vad utvärderas i de olika projektfaserna?

	Procordia Food	Gambro	Duni	Tetra Pak
Definitionsfas	Kostnadsreducering	Kvalitet, kostnad	Kostnadsreducering	Kostnadsreducering, kompetens
Planeringsfas	Kostnadsfokus samt andra krav uppfyllda	Utlovad kostnadsreducering, kvalitet, övriga krav	Ingen kostnads kalkyl att gå på, val togs med anseende på tidsaspekt och erfarenhet hos leverantören	Kostnad, professionalism
Genomförande fas	Kontinuerlig uppföljning av kvalitet	Regelbunden kvalitetsuppföljning, fast agenda med kvalitetspunkter Ytterligare kontroll genom fastighetschefen	Kontinuerliga möten med leverantören kring kvalitet och gränssnitt	Regelbunden uppföljning av kvalitet, fast agenda med mätpunkter
Reflektionsfas	Uppföljning av lönsamhet vid ett tillfälle	Lönsamhetsuppföljning i samband med omförhandling av kontrakt, betalar idag ett fast pris	Ingen reflektion har skett ännu	Noggrann dokumentation genom projektets gång, ligger till grund för utvärdering vid framförallt omförhandling av avtalet

Görs en koppling till att olika projekt befinner sig i olika faser kan synen av outsourcing kopplas till en livscykel. Utgångspunkten är att faserna utförs i kronologisk ordning och har en naturlig tidsaspekt under dess fortskridande även i de fall där Macheridis lyfter fram att projektets olika faser kan överlappa varandra. Olika projekt kan utföras parallellt eller efter varandra beroende på vilken återkoppling och erfarenhetsutbyte som projektgruppen avser att överföra till andra projekt.

För att åskådliggöra tanken med outsourcing över tiden illustreras sambandet i figur 7. Detta är ingen livscykel utan istället visas hur långt outsourcingen har uppfyllt sitt mål. Tanken med figuren är att företagen utvärderar projekten olika beroende på hur mycket av sitt mål som är uppfyllt. Innebörden blir att projektledningen har ett antal beslut som måste tas under tiden. Vid definitionsfasen tas *make-or-buy*-beslut medan de i planeringsfasen tas ett leverantörsbeslut. Så här långt tar tre av de fyra företagen hänsyn till motivet till outsourcingen i sitt beslut och fortsatta klättring närmare målet. Utvärderas leverantörerna enligt projektets mål finns goda förutsättningar för att ta sig uppåt i grafen. Beslutsfattande fortsätter över vad som ska mätas och följas upp för att sedermera också utvärdera resultatet. I detta skede är det avgörande att motivet bakom outsourcingen och det uppsatta målet med outsourcingen är i enlighet med vad som utvärderas. Uppfylls detta ges goda förutsättningar

för en brant stegring i grafen. Här brister det i samtliga av de företag vi studerat, fokus i uppföljningen ligger inte längre i motivet och målet. Uppföljningen sker efter andra mått än vad som låg bakom och lutningen blir kanske mindre än vad som skulle kunna vara möjligt. Enligt den övergripande bilden över en tänkt måluppfyllelsegraf, figur 7, ges i varje punkt för beslutsfattande olika förutsättningar för klättring upp i grafen som illustreras med vektorer. Beroende på hur besluten tas och hur väl utfallet blir, kan outsourcingen styras mot mer måluppfyllelse. På samma sätt kan felaktiga besluten leda till att outsourcingen står stilla och projektet närmar sig inte målet. Därmed blir outsourcingens utfall beroende på vilka beslut som tas av projektledningen. Viktiga beslut är bland annat om avtalet med befintlig leverantör ska förlängas eller om upphandling med andra leverantörer ska påbörjas. Möjligheten finns då att återta aktiviteten vilket innebär ett nytt *make-or-buy*-beslut. Beroende på vad ledningen vill få ut av outsourcingprojektet tas beslut om att fortsätta eller att avveckla. Hit har endast ett av de studerande företagen kommit. I detta skede blev beslutet för Gambro en omförhandling av avtalet. Besluten tas utifrån en återkoppling mot vad målen med outsourcingen var, samtidigt som nya mål för vad projektet ska komma att uppfylla i framtiden kan sättas upp.



Figur 7. Outsourcings måluppfyllelsegraf över tiden.

De fyra företagen som har studerats i uppsatsen kan placeras in på måluppfyllelsegraf. Duni befann sig i början av sin outsourcing och har ännu inte bestämt sig för vad som egentligen ska outsourcas. Tetra Paks faktura hantering och Procordia Foods volymkopiering har däremot nått längre och tjänsterna köps regelbundet in. Med tiden har kontrollen släpps då mötena har blivit färre eller kortare, och kanske till och med blivit enbart formella. Båda företagen kommer snart att förhandla om kontraktet och det finns möjligheter till att minska kontrollen och kontrollkostnaderna ännu mer, och därmed spara in mer pengar, vilket var huvudmotiven för båda företagen. Vid detta tillfälle står de även inför ett nytt *make-or-buy*-beslut. Här bestäms även om nya mål ska sättas upp eller om de gamla fortfarande gäller. Detta är precis vad Gambro har gjort, då företaget valde att revidera om kontraktet så att enbart en klumpsumma betalas och Johnson Controls uppgifter förväntas att bli gjorda.

6 Avslutning

Slutsatsen kopplar ihop uppsatsen genom att resultaten från undersökningen återknyts till syftet. Vidare förs en diskussion och därefter en reflektion om uppsatsens slutsats och till sist ges förslag till framtida arbeten.

6.1 Slutsats

Utifrån de fyra företagens outsourcingprojekt som har studerats ses ett tydligt mönster: alla företagen är försiktiga med sin outsourcing. En tolkning som vi gör är att företagen följer Macheridis och Benkos syn om att göra en noggrann planering och bedömning innan outsourcingbeslutet tas. De studerade företagen har tydliga mål med vad outsourcingen ska ge, vilket realiserats i tydliga kriterier. När inte alla kriterierna kan uppfyllas väljer företagen hellre att behålla aktiviteterna inom företaget än att outsourca till andra aktörer. Effekten blir den försiktiga synen till outsourcing. Detta stämmer överens med att vissa funktioner, som Procordia Foods servicefunktioner, är svåra att dokumentera och därmed blir jämförelsen mellan *make* och *buy* krångligare. Företagen kanske inte vet exakt vad som måste ingå i leverantörernas offerter och den säkra *make*-vägen följs. Duni är det enda företaget där en tydlig avtalsplanering inte har kunnat skönjas. Företaget håller ändå en försiktighetsprincip, men anledning till det har inte kunnat fastställas. Även om företagen har gjort outsourcing och alla bedömer sina erfarenheter av projekten som lyckade, har inte fler outsourcingprojekt skapats än. Möjligtvis undantas Tetra Pak där hanteringen av leverantörsfakturorna kanske utökas till hela koncernen, och ett outsourcingbeslut väntas i framtiden.

Gemensamt för de studerade företagen är att de främst har valt att titta på outsourcing av supportaktiviteter. Den slutsats som kan dras är att företagen har förstått vilka primära aktiviteter som är värdeadderande och kritiska för att nå framgång, varför de aktiviteterna ska behållas i företaget. Det finns dock möjligheter att outsourca supportaktiviteter i högre utsträckning än vad som görs idag, särskilt då företagen främst har kostnadsreducering som motiv till outsourcing. Även om företagen har ett tydligt kostnadsmotiv till outsourcing väljer de att inte outsourca mer, vilket vi hade förväntat oss då transaktionskostnadsteorin stipulerar att företag ska outsourca om det finns någon annan som kan göra det bättre och billigare än en själv.

Det finns en skillnad mellan företagens motiv till outsourcing och vad som senare utvärderas. Samtliga företag har lyft fram kostnadsreducering som den främsta anledningen till outsourcing, vilket också finns med i de kriterier som ställts vid upphandling och beslut. Däremot framtonar inte kvalitet och kontroll lika starkt i början av projekten, medan det är främst dessa parametrar som följs upp och utvärderas. Tydligast är Gambros val av att inledningsvis ställa krav på en årlig kostnadsbesparing, men att de efter upphandling av nytt kontrakt istället har fastlagt ett fast pris för tjänsten och bedömer istället kvaliteten i den. Likväl var det kvaliteten som utgjorde grunden till att kontraktet förlängdes med samma leverantör som tidigare.

De studerade outsourcingprojekten sker över olika tidsförlopp. Ingen av projektgrupperna har planerat att återta aktiviteterna utan ett sådant beslut fattas i samband med upphandlingen av nytt kontrakt. Det är främst genom kontrakten som tidshorisonten på projekten regleras och det är i samband med upphandling av dem som företag gör en omfattande utvärdering och

återkoppling. Genom att se projekten i en outsourcingcykel används informationen från utvärderingen i ett stadium för att styra riktningen framåt och påverka lutningen på outsourcingcykelns kurva. Med andra ord mäter företagen bakåt och använder informationen för att titta framåt. En slutsats som dras är att lutningen i kurvan och därmed utfallet av outsourcingprojekten påverkas av hur väl projektet planeras och genomförs.

Undersökningen har visat att det finns främst två typer av lärdomar då outsourcing ses som ett projekt. Först är det lärdomarna som projektgruppen skaffar sig under tiden mellan de olika uppföljningsmötena. Information fås genom att mäta olika punkter och denna information återkopplas och diskuteras mellan köpare och säljare. Med ett kritiskt tänkande och lärande, enligt dubbelloop, kan personerna öka reflektionen och kunskapen vilket medför att outsourcingen kan styras mot önskat mål och motiven med outsourcingen kan uppfyllas fortare. Den andra typen av lärdomar är mellan olika outsourcingprojekt, med vilket lärandet kan ske i form av enkla och dubbla loopar. Ju effektivare lärande, desto längre ner på erfarenhetskurvan startar framtida projekt, vilket ökar möjligheten till lyckad outsourcing. Dock är det inte enbart det outsourcingföretagets lärdomar som är av vikt, utan också den leverantör som ska tillhandahålla tjänsten då outsourcingens genomförande planeras i avtalsförhandlingen.

Lärdomarna är också kritiska för eventuella framtida outsourcingar, eftersom det påverkar företagets outsourcingssyn. Med andra ord möjliggörs framtida outsourcingar genom ansvarigas personers förmåga att lära sig. Till exempel kan ett misslyckat outsourcingprojekt verka som morot för vissa människor, medan det för andra blir att outsourcing var inget för dem.

6.2 Diskussion

Då företagen främst har visat ett kostnadsmotiv till sin outsourcing blir det avgörande för hur resultatet av projektet bedöms. Degreave lyfter fram en rad extra kostnader som uppkommer när företag köper in aktiviteten istället för att göra den själv. Ett mönster som kan framkomma vid outsourcingen med kostnadsfokus är att kostnaden inte sjunker som förväntat eftersom företagen skapar funktioner för att bedöma och kontrollera kvaliteten i tjänsten. Effekten skulle bli att det är först när företagen släpper bevakningen över aktiviteten som det blir riktigt gynnsamt att outsource. En avvägning måste ske över vilken relation företagen ska ha till sina leverantörer. Bland annat kan Gambros val av att behålla fastighetschefen som bedömer leverantörens arbete innebära en kostnad som ska beaktas. Positionen kan vara viktig för att säkerställa leverantörens kvalitet i arbetet samtidigt som det belastar Gambro. En tanke, i enlighet med *pan opticon* är att företagen på sikt skulle kunna minska behovet av övervakning så länge leverantörerna tror att de är övervakade eftersom de agerar som om de vore övervakade.

6.3 Reflektion

Om det varit primärfunktioner som outsource, hade fokuset från kostnader kanske minskat och andra kriterier blivit viktigare. Samtidigt hade företagen haft ett tydligare mål med outsourcingen. Alla de undersökta företagen har någon form av produktion, och inget hade en antydning till att outsource något som kallas kärnverksamhet, vilket stämmer överens med den tidigare diskuterade försiktighetsprincipen. Osäkerheten kan kanske kopplas till företagets

svårighet att förstå vad som är lämpligt att outsourca genom Porters värdekedja eller Barneys VRIO-modell. Det kan komma att bli enklare för företagen att göra bedömningar om vilka aktiviteter som ska behållas och vilka som ska outsourcas om företagen använder sig av en processutformning. Med hjälp av en processutformning kan det bli lättare att urskilja vilka aktiviteter som är värdeskapande och som därför ska behållas inom företagen medan andra aktiviteter kan outsourcas.

Ur studien framgår att det finns en särskillnad mellan kriterier som är viktiga inledningsvis och de som mäts och utvärderas fortlöpande. Detta kan tolkas som ett bidrag till den allmänna forskningen, eftersom det inte tidigare har framgått vad företagen utvärderar i sina outsourcingprojekt och vilka erfarenheter de för vidare.

6.4 Förslag till framtida arbete

Ett förslag till framtida arbete är att betrakta hur primärfunktioner utvärderas och även att jämföra utvärderingen gentemot olika sekundärfunktioner. Det kan tänkas, för producerande företag, att en komponent i produktionen har blivit outsourcad och då företag konkurrerar med sin produkt ställs det höga krav på uppföljning och kontroll. Intressant är dessutom att betrakta denna utvärdering och leverantörsrelation över tiden, för att undersöka om företagen kan säga att outsourcingen blivit lyckad.

Undersökningen indikerar att företag är försiktiga med sin utkontraktering. Genom en statistisk undersökning skulle en hypotes ställas upp och prövas om att svenska företag är försiktiga vid outsourcing och uppnå ett mer generaliserbart resultat. Svenska företag kan också jämföras med utländska vid en sådan undersökning, i syfte att ta reda på om det förekommer några skillnader i attityder.

Alternativt skulle en mer branschspecifik jämförelse kunna göras. Till exempel kan en outsourcing av två likvärdiga funktioner i samma bransch jämföras. Anledningen är att det finns mer forskning som behandlar specifika branschaktiviteter och undersökaren får en solid bas att utgå ifrån och inte enbart generella teorier.

Källförteckning

- Argyris, Chris (1977), "Double loop learning in organizations", *Harvard Business Review*, September-October: 15-125
- Arnelid, Håkan (1997), 15 storföretag 96-97: Tema outsourcing, *Utredning för Metall*
- Asplund, Ole (2002), Outsourcing - erfarenheter i svenska företag, *Utredning för Metall*
- Axelsson, Björn (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm
- Barney, Jay B. (1996), "Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms"
- Benko, Cathleen (1993), "Outsourcing Evaluation", *Information Systems Management*
- Björklund & Paulsson (2003), *Seminarieboken- att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur, Lund
- Borssén, Oscar, Hultén, Henrik, Lai, Markus, och Sjören, Fredrik (2004), "Outsourcing som pausknapp", Kandidatuppsats i företagsekonomi, Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, Lund
- Bryman, Alan (2002) översättning Björn Nilsson, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Dahlgren, Lars-Erik, Gillström, Karin, och Hasting, Per (1992), *Outsourcing – att hitta rätt partner*, Studentlitteratur, Lund
- Degraeve, Zeger & Roodhooft, Filip (2001), "A Smarter Way to Buy", *Harvard Business Review*
- Grant, Robert M. (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, femte upplagan
- Halvorsen, Knut (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Hendry, John (1995), "The hidden cost of outsourcing", *European Management Journal*
- Heshmati, Almas (2000), "Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries", Stockholm School of Economics, SSE/EFI Working Paper Series in Economics and Finance no 394, August 14.
- Humphreys, P.K, Lo, V.H.Y & McIvor, R.T. (2000), "A decision support framework for strategic purchasing", *Journal of Materials Processing Technology*
- Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (2002), *Exploring Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow, sjätte upplagan
- Kjellström, Elisabeth (2005) *Att fånga kunskap med projekt*, i Nikos Macheridis (red.), *Ekonomiska perspektiv på projekt*, Studentlitteratur, Lund
- Langfield-Smith, Kim & Smith, David (2003), "Management control systems and trust in outsourcing relationships", *Management Accounting Research*
- Ljungberg, Anders och Larsson, Everth (2001), *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, tredje upplagan
- Macheridis, Nikos (2005), *Projektaspekter – kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. Studentlitteratur, Lund
- Maylor, Harvey (1999), *Project Management*, Financial Times Management, London, andra upplagan
- Merriam, Sharan B. (1994) översättning Björn Nilsson, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Nygaard, Claus (red.) (2002) översättning Lars Bengtsson, *Strategizing- en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund.
- Patel, Runa och Davidson, Bo (1994), *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund, andra upplagan
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- Quinn, J. B. (1999), "Strategic Outsourcing: leveraging knowledge capabilities", *Sloan Management Review*, 40, 4.
- Roodhooft, Filip & Warlop, Luk (1999), "On the role of sunk cost and asset specificity in outsourcing decisions; a research note", *Accounting, Organizations and Society*
- Svenning, Conny (2000) *Metodboken Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling Klassiska och nya metoder i IT-samhället*, Lorentz Förlag, Eslöv, fjärde upplagan
- Weele van, Arjan J. (2004) *Purchasing and Supply Chain Management: analysis, strategy, planning and practice*, Thomson Learning, London, fjärde upplagan

Hemsidor

Procordia Food AB

www.procordiafood.com, 2005-05-03

Gambro AB

www.gambro.se, 2005-05-03

Duni AB

www.duni.se, 2005-05-11

AB Tetra Pak

www.tetrapak.com, 2005-05-16

Företagsmaterial

Procordia Food in short (2005)

Gambro Annual Report (2004)

Duni Annual Report (2003)

Tetra Laval (2004)

Dagspress

Andersson, Elisabeth. *Sydsvenskan*; 2005-04-05, sid. A20.

Muntliga källor

Hegdal, Magnus. *AB Tetra Pak*, Intervju, Lund 2005-05-16

Jönsson, Gunilla. *Duni AB*, Telefonintervju, Halmstad, 2005-05-11

Knutsson, Gert-Inge. *Procordia Food AB*, Intervju, Eslöv 2005-05-02

Senneby, Mikael. *Gambro AB*, Intervju, Lund 2005-05-03

APPENDIX

Frågor vid intervju

Formalia

Presentation av uppsatsens syfte och frågeställning.

Får vi spela in?

Vill Ni läsa vår beskrivning av empirin innan vi lämnar in uppsatsen?

Har Ni några frågor innan vi börjar?

Inledande

Vad är din syn på outsourcing?

Vad har du haft för roll vid beslut om outsourcingprojekt?

Vilka andra parter var inblandade i beslutet om outsourcing?

Strategiskt perspektiv av outsourcingen

Beskriv mer specificerat vad det är som outsourcats

- Har ni flera olika pågående outsourcingprojekt?
- Hur skiljer sig de olika outsourcingprojekten?
- Vilken vikt hade den outsourcade aktiviteten i verksamheten?
- Hur utvärderades aktiviteten innan den outsourcades? (kostnadskalkyler, kvalitet?)
- Vem kom på idén att outsource?
 - aktieägare, styrelse, anställda etc.

Idéer bakom outsourcing

- Vilka drivkrafter fanns det vid outsourcing?
- Finns uttalad målsättning?
- Har motiven ändrats under tiden?

Val av leverantör

- Hur bedömer Ni vem som ska tillhandahålla outsourcingen?
- Utvärderas de olika leverantörsalternativen?
 - Vilka kriterier i så fall?
- Hur är relationen till leverantörerna? Samarbete?
- Har relationen till leverantörerna förändrats med tiden?

Utvärdering av projekten

- Hur bedömer Ni om projekten lyckats?
- Vem deltar i utvärderingen?
- Vilken tidsperiod använder Ni för att bedöma projekten?
- När följer Ni upp projekten?
- Hur gör ni för att mäta och styra de aktiviteter som outsourcats?
 - Vad mäts? Visste Ni om detta från början?
- Hur styrs outsourcingen?
 - avtal, möten
- Är det skillnad på vad som mäts beroende på vilka motiv som låg bakom outsourcingen?

Lönsamhet och kostnadskontroll

- Använder ni lönsamhetsmått för bedömning?
- Hur har lönsamheten påverkats? Syns förbättringar i ROI?
- När och hur sätts bedömningskriterierna i början, fortlöpande, när projektet är klart beslutet?

Kvalitet, kompetens och kontroll i arbetet

- Särskiljer ni på behovet att behålla kompetens beroende på vad Ni outsourcar?
- Hur arbetar Ni för att bibehålla kvalitet i de aktiviteter som outsourcats?
 - Egen kontroll?
 - Kompetens och kunskap?
 - Stickprovsmätning?
 - Samarbete, tillit?
- Har Ni märkt att kvaliteten har förändrats vid outsourcing?

Lärdomar och kunskapsöverföring av tidigare projekt

- Planerar Ni för att återta det Ni outsourcat?
 - Vilka effekter har ni kunnat notera av er outsourcing?
 - Blev det som Ni hade förväntat er?
 - Vilka lärdomar har Ni kunnat dra utifrån outsourcingprojekten?
 - Hur har dessa lärdomar utnyttjats i senare projekt? (Har de utnyttjats?)
 - Är det någon skillnad i hur outsourcingprojekten hanteras nu jämfört med tidigare?
-
- Har Ni några frågor eller funderingar som har kommit fram under intervjun?
 - Några tillägg Ni vill göra?