



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Magisteruppsats  
Företagsekonomiska institutionen  
VT 2010

# OUTSOURCING: innovation och utveckling

**Handledare:**  
Per-Hugo Skärvad

**Författare:**  
Ivana Dukic 870423  
Isabella Werne 870715

## Förord

Denna uppsats hade inte varit möjlig att genomföra om vi inte haft tillgång till intervjupersoner på de olika avdelningarna, KPM och CTO på Sony Ericsson i Lund. Vi vill därför tacka Claes Hovstadius, Thomas Svensson och Martin Ek för att de har ställt upp med intervjuer i denna studie. Vi vill även tacka Thomas Kalling som förmedlade Claes Hovstadius som kontakt på Sony Ericsson. Slutligen vill vi tacka vår handledare Per-Hugo Skärvad för handledning under processens gång.

Lund den 31 maj 2010

Isabella Werne

Ivana Dukic

## Sammanfattning

- Titel:** Outsourcing: innovation och utveckling
- Seminariedatum:** 2010-06-04
- Kurs:** FEKP01, Examensarbete magisternivå, 15 poäng
- Författare:** Ivana Dukic, Isabella Werne
- Handledare:** Per-Hugo Skärvad
- Nyckelord:** Outsourcing, Innovation, Utveckling, Fördelar, Nackdelar, Problem
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att, med tyngdpunkt på aktiviteter inom innovation och utveckling, belysa ett företags outsourcingstrategi samt analysera eventuella problem som kan uppstå och hur dessa kan förebyggas och hanteras. Ambitionen är att kunna bidra till ökad förståelse för outsourcingstrategier inom innovation och utveckling.
- Metod:** En kvalitativ studie med en deduktiv ansats är utgångspunkten i denna studie. Genom halvstrukturerade intervjuer kommer empiriskt material att samlas in.
- Teoretiska perspektiv:** Teoriavsnittet definierar och redogör för begreppet outsourcing, tar upp teoretiska modeller så som transaktionsteorin och den resursbaserade teorin. Detta följs av ett avsnitt om företagets kärnaktiviteter och olika nivåer av outsourcing. Slutligen kommer teori som behandlar fördelar, nackdelar, problem och åtgärder av företagen outsourcing. Det sista avsnittet handlar om outsourcing av innovation, där ”open innovation” och ”open source” tas upp.
- Empiri:** Empirin fokuserar på outsourcing, med tyngdpunkt på innovation och utveckling, inom Sony Ericsson och dokumentation om bland annat företagets outsourcingpartners. Intervjuer med Claes Hovstadius, business manager med ansvar för partner A, Thomas Svensson, senior business manager med ansvar för partner B och C samt Martin Ek, displayspecialist, ligger huvudsakligen till för grund för informationen.
- Resultat:** Studien indikerar bland annat att intensiv teknologiutveckling och sammanslagning av olika teknologier i en produkt medför att företag i allt större utsträckning outsourcar aktiviteter nära kopplade till kärnverksamheten, så som innovation och utveckling. Outsourcing kan i samband med innovations- och utvecklingsarbete utgöra ett komplement till företagets interna kapacitet och behöver inte nödvändigtvis vara ett substitut.

## Abstract

- Title:** Outsourcing: innovation and development
- Seminar date:** 2010-06-04
- Course:** FEKP01, Degree Project, Business Administration, Master level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr
- Authors:** Ivana Dukic, Isabella Werne
- Advisors:** Per-Hugo Skärvad
- Key words:** Outsourcing, Innovation, Development, Advantages, Disadvantages, Problems
- Aim of study:** The purpose with this essay is, with focus on activities within innovation and development, to highlight the outsourcing strategy of a company, and analyze related problems that can arise and how these can be prevented and managed. The ambition is to contribute to an increasing understanding of outsourcing strategies within innovation and development.
- Methodology:** A qualitative study with a deductive inception is the starting point in this study. When gathering the empirical material we will use semi structured interviews.
- Theoretical framework:** The theory defines and describes the term outsourcing, using models as the transaction theory and the resource based theory. This is followed by a chapter about a company's core activities and different levels of outsourcing. The chapter continues with theory about advantages, disadvantages, problems and preventive measures related to outsourcing. The chapter ends with theory about "open innovation" and "open source".
- Empirical foundation:** The empirical material emphasises on outsourcing, with special focus on innovation and development, within Sony Ericsson and documentation of the company's outsourcing partners. The empirical material is based on three interviews with, Claes Hovstadius, business manager with responsibility for supplier A, Thomas Svensson, senior business manager with responsibility of supplier B and C and eventually Martin Ek, display specialist.
- Conclusion:** The study indicates that intense development of technology and fusions of different technologies integrated in one product results in more frequent outsourcing of activities closed linked to the

company's core activities, as innovation and development. When outsourcing innovation and development, outsourcing can constitute as a complement to the firm's internal capacity and not necessarily as a substitute.

## Innehåll

<b>1 Inledning .....</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrund .....	8
1.2 Problemformulering.....	9
1.3 Syfte.....	11
1.4 Disposition.....	11
<b>2 Metod.....</b>	<b>12</b>
2.1 Deduktiv ansats.....	12
2.2 Kvalitativ metod .....	13
2.3 Val av teorier .....	14
2.4 Studie av tre leverantörer.....	15
2.4.1 Val av fallföretag .....	16
2.5 Datainsamling .....	16
2.5.1 Sekundärdata.....	17
2.5.2 Primärdata .....	17
2.6 Intervjuer .....	17
2.6.1 Intervjuobjekt.....	18
2.7 Källkritik.....	19
2.8 Validitet och reliabilitet .....	20
2.9 Sammanställning, bearbetning och analys av insamlad data.....	21
<b>3 Teori.....</b>	<b>23</b>
3.1 Vad är outsourcing?.....	23
3.1.1 Närbesläktade begrepp.....	24
3.2 Teoretiska modeller .....	25
3.2.1 Företagets kärnaktiviteter.....	28
3.3 Nivåer av outsourcing.....	29
3.4 Fördelar.....	31
3.5 Nackdelar och problem.....	32
3.5.1 Nackdelar .....	32
3.5.2 Problem och åtgärder .....	33
3.6 Utvärdering .....	36
3.7 Vad har företag outsourcat?.....	38
3.8 Outsourcing av innovation.....	39
3.9 Öppen innovation .....	42
3.9.1 Innovation .....	42
3.9.2 Open innovation.....	42
3.9.3 Open source .....	44
<b>4 Studie på Sony Ericsson.....</b>	<b>46</b>
4.1 Sony Ericsson .....	46

4.1.1 Allmänt om företaget .....	46
4.1.2 Före sammanslagningen.....	47
4.1.3 Organisationsstruktur .....	47
4.2 Erfarenhet av outsourcing – exempel I.....	48
4.2.1 SE:s kärnverksamhet och outsourcing .....	49
4.2.2 Drivkrafter och fördelar .....	50
4.2.3 Nackdelar och problem .....	51
4.2.4 Utvärderingar .....	52
4.3 Erfarenhet av outsourcing – exempel II .....	53
4.3.1 SE:s kärnverksamhet och outsourcing .....	53
4.3.2 Drivkrafter och fördelar .....	54
4.3.3 Nackdelar och problem .....	55
4.3.4 Utvärderingar .....	56
4.4 Erfarenhet av outsourcing – exempel III .....	57
4.4.1 SE:s kärnverksamhet och outsourcing .....	57
4.4.2 Drivkrafter och fördelar .....	58
4.4.3 Nackdelar och problem .....	59
4.4.4 Utvärderingar .....	60
4.5 Sammanfattning.....	60
<b>5 Analys .....</b>	<b>61</b>
5.1 Tillvägagångssätt .....	61
5.2 Outsourcing av innovation på SE .....	62
5.2.1 Definiering .....	62
5.2.2 Drivkrafter.....	63
5.2.3 Nivåer av outsourcing .....	64
5.3 Fördelar.....	65
5.4 Nackdelar och problem.....	67
5.4.1 Nackdelar .....	67
5.4.2 Problem och hur de kan förebyggas.....	68
5.5 Utvärdering .....	70
<b>6 Resultat och resultatdiskussion.....</b>	<b>72</b>
6.1 Resultat .....	72
6.1.1 Varför företas outsourcing och i vilken utsträckning handlar det om outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete?.....	72
6.1.2 Vilka problem kan uppstå då ett företag outsourcar funktioner inom innovations- och utvecklingsarbete? Hur kan dessa problem förebyggas och hanteras? .....	73
6.1.3 Vilka utvärderingar utförs i samband med outsourcing av projekt inom innovation och utveckling? .....	74
6.2 Resultatdiskussion .....	74
6.2.1 Outsourcing i allmänhet .....	74
6.2.2 Outsourcing av innovation och utveckling .....	75
6.3 Förslag till vidare forskning .....	76

**7 Källförteckning..... 77**

**Bilaga..... 81**



# 1 Inledning

---

*Följande kapitel är en introduktion till denna uppsats och ger läsaren en beskrivning av ämnets bakgrund. I detta kapitel klargörs även uppsatsens problemformulering samt syfte. Avslutningsvis ges en disposition över vad uppsatsens olika avsnitt belyser.*

---

## 1.1 Bakgrund

Idag är outsourcing ett välkänt begrepp bland ekonomer och företagare. Benämningen konstruerades i slutet av 1980-talet för att förklara den växande trenden av att stora företag lade över deras informationssystem till externa tillhandahållare av dessa tjänster (Greaver, 1999). Själva företeelsen, det vill säga att företag istället för att utföra en aktivitet internt överlåter det till externa leverantörer, började bli aktuellt redan under 1970-talet i USA och Storbritannien (Kakabadse och Kakabadse, 2005).

En mer framträdande tillämpning av outsourcing kom dock under 1980-talet i samband med upptakten av den globala recessionen och under de senaste 20 åren har outsourcingtrenden också varit stark i Sverige (Edgren och Skärvad, 2010). Den snabba tekniska utvecklingen samt avregleringen av marknader är några bakomliggande faktorer som bidrog till denna utveckling. Stora och diversifierade bolag ansågs underprestera, samtidigt som inriktningen på företagsstrategier förändrades. Uppfattningen blev att företag bör fokusera på färre aktiviteter och istället inrikta sig på deras kärnverksamhet (Prahalad och Hamel, 1990). Detta var en tydlig motsats till det tankesätt som rådde under närmare ett sekel, framför allt bland stora industriföretag, vilket förespråkade en hög grad av vertikal integration bland företag.

Möjligheten för företag att göra kostnadsbesparingar är överlag det som många betraktar som det vanligaste motivet till att företag väljer att outsourca. På senare år verkar dock den huvudsakliga anledningen till beslut om outsourcing ha börjat skifta allt mer från kostnadsmotiv till strategiska motiv (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Outsourcing har i allt större utsträckning blivit ett strategiskt redskap för att uppnå långsiktiga organisatoriska mål

som i framtiden möjliggör en starkare position på marknaden. En extern samarbetspartner kanske har möjlighet att utföra vissa funktioner till bättre kvalitet, snabbare och med bättre precision (Edgren och Skärvad, 2010). I huvudsak är ett beslut om outsourcing en version av ett "make-or-buy" ställningstagande (Ghodeswar och Vaidyanathan, 2008).

Det är dock inte givet att outsourcing alltid leder till det resultat som företaget eftersträvat. En nackdel med outsourcing är risken att bli alltför beroende av underleverantörer. Förlorad kontroll kan i slutändan medföra ett försämrat förhandlingsläge för företaget. Dessutom kan ett outsourcingavtal vara väldigt kostsamt, många gånger handlar det om miljardbelopp. Vid ett tillfälle hade biltillverkaren Fiat skrivit på ett avtal vars värde motsvarade sju miljarder U.S. dollar (Kakabadse och Kakabadse, 2005). Ett outsourcingmisstag kan vara dyrt och problematiskt att ställa till rätta. Greaver (1999) jämför outsourcing med ett äktenskap. Författaren skriver: "Like marriage, outsourcing is much easier to consummate (improperly) than it is to terminate, and recover from, if done poorly" (Greaver, 1999, s. 9).

## 1.2 Problemformulering

Den akademiska litteraturen om outsourcing har till en viss del mognat och passerat det euforiska stadiet, där främst fördelarna med outsourcing har varit i fokus (Hoecht och Trott, 2006). Akademiska artiklar diskuterar i allt större utsträckning även nackdelarna och riskerna associerade med att företag låter externa leverantörer ta hand om funktioner som tidigare utförts internt i verksamheten. Samtidigt är de negativa aspekterna av outsourcing oftast illustrerade på en relativt övergripande nivå (jämför t.ex. Collins, 2007; Hoecht och Trott, 2006). Vår uppfattning är att det kan vara tämligen svårt att, i befintlig litteratur, finna djupgående diskussioner om de problem som kan uppstå i samband med outsourcing och exempel på vad företag praktiskt gör i syfte att förebygga eller åtgärda dessa.

Vidare belyser nuvarande litteratur framför allt outsourcing av affärsprocesser inom informationsteknologi (IT), logistik och human resources (HR) då dessa utgör de funktioner som vanligtvis har outsourcades bland företag och branscher (Ghodeswar och Vaidyanathan, 2008). Funktioner så som forskning och utveckling (FoU), tillverkning samt marknadsföring har ansetts vara kärnaktiviteter och därför oftast behållits inom företaget. På senare tid har dock begrepp så som "open business models" och "open innovation" allt oftare börjat

användas inom ekonomisk litteratur. Uppmaningen är att företag ska överväga öppna affärsmodeller även när det handlar om aktiviteter kring utveckling och innovationer (Chesbrough, 2007). En sådan affärsmodell öppnar upp för nya innovationsprojekt som existerar utanför det egna företaget, samtidigt som den möjliggör ett utflöde av sådana idéer som företaget inte vill, eller kan, utveckla vidare. Genom patent, licenser, joint venture etcetera blir innovation återigen ekonomiskt tilltalande, även på marknader där produktlivscyklerna är korta enligt Chesbrough (2007). Det är denna tendens som är utgångspunkten och inriktningen för vår studie. Är outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete önskvärt och lämpligt? Om ja, under vilka förutsättningar? Hur ska en sådan outsourcingstrategi föras och vad kan ett företag utvinna av den? Vilka problem kan uppstå och hur kan de förebyggas?

En bransch där innovation är av huvudsaklig betydelse är telekommunikationsindustrin. På grund av ständig utveckling är produktcyklerna ofta mycket korta. Ett företag som befinner sig i denna bransch är Sony Ericsson, med ett varumärke som de flesta av oss känner till väl. Mobiltelefonen är en produkt som ständigt utvecklas och nya, mer komplexa, funktioner läggs kontinuerligt till. Därför är vi intresserade av att belysa hur ett företag som Sony Ericsson, där utveckling och innovation i princip utgör ledord, ställer sig till outsourcing avseende innovation och utveckling. I en tid då begrepp så som öppen innovation allt mer får en framträdande roll, kan det lätt hända att fokus främst läggs på fördelarna med outsourcing. Vi anser att det är väsentligt att även klargöra eventuella svårigheter som kan uppkomma i samband med att delar av innovations- och utvecklingsarbetet outsourcingas. Nedanstående frågor utgör utgångspunkten i denna studie och används för att lättare kunna uppfylla uppsatsens syfte. De kommer således vara centrala vid insamling av teoretiskt samt empiriskt material. Frågorna är följande:

- Varför företas outsourcing och i vilken utsträckning handlar det om outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete?
- Vilka problem kan uppstå då ett företag outsourcingar funktioner inom innovations- och utvecklingsarbete? Hur kan dessa problem förebyggas och hanteras?
- Vilka utvärderingar utförs i samband med outsourcing av projekt inom innovation och utveckling?

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att, med tyngdpunkt på aktiviteter inom innovation och utveckling, belysa ett företags outsourcingstrategi samt analysera eventuella problem som kan uppstå och hur dessa kan förebyggas och hanteras. Ambitionen är att kunna bidra till ökad förståelse för outsourcingstrategier inom innovation och utveckling.

## 1.4 Disposition

*Kapitel 1- Inledning:* Detta är ett inledande kapitel där bakgrund till uppsatsens ämne ges. Därefter presenteras uppsatsens problemformulering samt syfte.

*Kapitel 2 – Metod:* I det andra kapitlet presenterar hur vi kommer att gå tillväga för att genomföra denna studie. Bland annat förs resonemang kring den deduktiva ansatsen, valet av att göra en kvalitativ studie och datainsamlingsmetoden. Dessutom diskuteras studiens validitet samt reliabilitet.

*Kapitel 3 – Teori:* Följande kapitel inleds med en definiering och redogörelse av begreppet outsourcing. Teoretiska modeller, fördelar, nackdelar samt problem associerade med outsourcing är exempel på det som belyses i detta avsnitt. Slutligen skildras outsourcing av innovation och betydelsen av begreppen ”open innovation” och ”open source”.

*Kapitel 4 – Studie på Sony Ericsson:* Det insamlade empiriska materialet klargörs i detta kapitel. Intervjuer med Claes Hovstadius (business manager), Thomas Svensson (senior business manager) och Martin Ek (displayspecialist) på Sony Ericsson i Lund har sammanställts i detta kapitel.

*Kapitel 5- Analys:* I detta kapitel jämförs de teoretiska utgångspunkterna med studiens empiriska underlag. Huruvida Sony Ericsson verkligen företar outsourcing inom innovation och utveckling belyses. Företagets outsourcingstrategi och även de problem som kan uppstå i samband med en sådan strategi analyseras.

*Kapitel 6 – Resultat och resultatdiskussion:* De tre huvudfrågorna som presenterades i problemformuleringen besvaras och studiens kunskapsbidrag presenteras.

## 2 Metod

---

*Detta kapitel beskriver tillvägagångssättet för genomförandet av denna studie. Avsnittet inleds med en diskussion om huruvida en deduktiv eller induktiv ansats har tillämpats. Vidare behandlas vad studien avser att utreda, datainsamlingsmetod samt källkritik. Slutligen diskuteras studiens validitet och reliabilitet samt tillvägagångssätt för sammanställning, bearbetning och analys av insamlad data.*

---

### 2.1 Deduktiv ansats

Det finns två tillvägagångssätt för att komma fram till slutsatser och få grepp om verkligheten. Dessa två strategier benämns induktion och deduktion (Bryman och Bell, 2005). Den induktiva metoden har utgångspunkt i empirisk data och utifrån dessa resultat som formuleras generella slutsatser. Genom observationer samlas information in som sedan organiseras och ligger till grund för nya teorier. Denna strategi går från empiri till teori (Jacobsen, 2002). Alternativet är den deduktiva metoden där forskaren istället går från teori till empiri. I detta fall börjar forskaren med att bilda sig förväntningar om hur världen ser ut genom tidigare erfarenheter och teorier (Bryman och Bell, 2005). Därefter samlas empiriskt material in för att undersöka huruvida teorierna stämmer överens med verkligheten.

I denna studie har vi utgått från befintliga teorier som sedan testas empiriskt och därmed tillämpas den deduktiva metoden. Vi började med att belysa redan existerande teorier och kunskap om outsourcing för att därefter undersöka hur ett specifikt företag handlar i detta avseende. Målsättningen med studien har varit att generera en aktuell insikt inom detta område och förhoppningsvis ska slutsatserna bidra med att utveckla befintlig kunskap om outsourcing av innovation och utveckling. Efter att ha sammanställt empiriavsnittet återgick vi till den insamlade teorin för att utveckla teorin kring ”open source”, eftersom vi i efterhand uppmärksammade att detta var nödvändigt. Därmed har induktiva inslag vid ett tillfälle förekommit, då en liten del av teorin lades till i efterhand. Viktigt att poängtera är dock att den

deduktiva ansatsen är klart övervägande. Kritiken mot den deduktiva ansatsen är att forskaren enbart samlar in data som denne finner relevant och som ger stöd åt de förväntningar som forskaren hade när undersökningen påbörjades. Därmed är risken att annan viktig information förbises (Jacobsen, 2002). Med detta i åtanke har vi genom hela studien försökt ha en så objektiv inställning som möjligt. Det faktum att vi inte har varit alltför insatta i ämnet har lämnat mer utrymme för åsiktsbildning under studiens gång. Givetvis är det inte möjligt att vara fullständigt objektiv. Objektiviteten påverkas redan av ämnesvalet och studiens fokus på innovation och utveckling samt svårigheter i samband med denna typ av outsourcing. Genom att exempelvis även belysa fördelarna med outsourcing har vi försökt att balansera detta och minimera risken för förbiseende av annan väsentligt information som kan påverka våra slutsatser.

## 2.2 Kvalitativ metod

I denna studie har undersökning av ett objekt, ett företag, legat till grund för insamling av empirisk data. Därmed har kvalitativ forskning varit bäst lämpad. Distinktionen mellan kvalitativ forskning och kvantitativ forskning är att den sistnämnda oftast generaliserar företeelser samt går ut på att mäta konkreta siffror (Holme och Solvang, 2001). Forskare inom den kvalitativa forskningsmetoden fokuserar på ett specifikt objekt eller en särskild situation (Holme och Solvang, 2001). Då vi inte har försökt att finna förklaringar för enskilda händelser och dra slutsatser därefter, slutsatser som kan tänkas vara gångbara under omständigheter som inte direkt har studerats, har en kvantitativ undersökning inte varit lämplig.

Avsikten med denna studie har varit att utveckla en djupare förståelse för den verksamhet som vi har studerat. Därför har vår studie varit mindre strukturerad jämfört med kvantitativa studier. Vi har eliminerat frågor som har visat sig vara av mindre betydelse och lagt till ytterligare frågor då detta har varit nödvändigt. Det faktum att studieobjektet i denna undersökning är ett stort internationellt företag medförde ett antal begränsningar. Både angående det antal personer som vi har haft möjlighet att komma i kontakt med och tidsbegränsningar. Den tid som vi har kunnat tillbringa på företaget har varit limiterad och har begränsat möjligheten till att kunna återspegla en fullständig helhetsbild av situationen. Vi har haft kontakt med personer på olika avdelningar och ansvarsområden i syfte att kunna återge

en mer mångsidig bild. Dock kvarstår den ovannämnda begränsningen och vid framförandet av våra resonemang och slutsatser har vi haft detta i åtanke.

Både Bryman och Bell (2005) samt Jacobsen (2002) menar att kvalitativ forskning är mer öppen för ny information och ofta är förenad med induktiva ansatser medan kvantitativa metoder i stor utsträckning är deduktiva. I denna studie har detta dock inte varit fallet och bör därför betonas. I vårt fall har det handlat om prövning av teorier på ett enskilt fall, det vill säga en deduktiv ansats på en kvalitativ studie. Bryman och Bell (2005) påvisar att detta inte är fel och kartlägger exempel på kvalitativa undersökningar där forskaren inte enbart varit inriktad på teorigenerering utan även prövning av en teori. Å andra sidan, även om vi till en viss del har prövat teorier har vi inte försökt generalisera utfallet.

## 2.3 Val av teorier

Teoriavsnittet börjar på en övergripande nivå där begreppet outsourcing definieras och teoretiska modeller som bland annat förklarar användandet av outsourcing belyses i syfte att sätta in läsaren i ämnet. Både fördelar samt nackdelar och problem tas upp, dock med tyngdpunkt på det sistnämnda. Denna allmänna kunskap om outsourcing anser vi nödvändig för läsarens förståelse samtidigt som en stor del av denna information också är relevant i samband med outsourcing av innovation och utveckling. Teorin kring ”open innovation” och ”open source” har vi valt eftersom vi finner en koppling mellan dessa begrepp och outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete. Annan teori kring innovation så som Thomke och von Hippel (2002) med ”customers as innovators” och Prahalad och Ramaswamy (2003) med ”experinence innovation” anser vi inte vara väsentlig då studien har fokus på outsourcing. Dessa teorier poängterar främst att företag ska inkludera sina kunder i innovationsarbetet medan ”open innovation” mer fokuserar på innovationsnätverk och en samverkan mellan företag.

Denna studie har en tämligen tydlig teoretisk orientering. Det innebär således att det teoretiska materialet är mer omfattande i förhållande till det empiriska materialet. Detta är ett medvetet val från författarnas sida eftersom vi i ett tidigt skede uppmärksammade svårigheter kring att få tillgång till mer specifik företagsinformation. Företag är relativt försiktiga med att exempelvis avslöja vilka outsourcingpartners de samarbetar med och annan relaterad

information, så som konkreta siffror vad gäller utvärdering av företagen outsourcing. Den teoretiska tyngdpunkten bidrar till en mer trovärdig studie trots sådana begränsningar.

## 2.4 Studie av tre leverantörer

I denna studie har vi försökt klargöra ett företags relation med dess outsourcingpartners. Det handlar framför allt om tre erfarenheter, som var och en utgör ett exempel på fall där outsourcing av innovation och utveckling är aktuellt. Vi anser att dessa tre exempel kan bidra till att belysa ett företags outsourcingstrategi. Inom den kvalitativa forskningen är användningen av fallstudier ofta förekommande (Backman, 2008). Fallstudien undersöker en aktuell händelse i dess verkliga miljö eller kontext. Även om vi har undersökt en aktuell företeelse utgör denna studie inte en fallstudie då detta bland annat hade krävt längre observationer av fallföretaget och berörda outsourcingpartners.

Samtidigt finns det en del likheter mellan vår studie och en fallstudie. Enligt Yin (2007) anses fallstudien vara lämplig att använda när det handlar om att besvara frågor av karaktären ”hur” och ”varför” i samband med en aktuell händelse, där forskaren har begränsad eller ingen kontroll alls. I denna studie lades fokus till stor del på förståelse av ett företags strategi kring outsourcing. Vi har varit intresserade av att besvara mer förklarande frågor så som just hur- och varför-frågor. Det faktum att ett aktuellt fenomen undersöks behöver dock inte betyda att historiskt inriktade frågeställningar utesluts helt (Backman, 2008). Det var väsentligt då vi har studerat en aktuell händelse. För förstå situationen fullt ut behövde vi även ta reda på historiskt inträffade händelser.

Backman (2009) påpekar att en studie kan vara beskrivande (deskriptiv), förklarande eller undersökande (explorativ). Som tidigare påvisats har avsikten med denna studie varit att beskriva och förklara ett företags outsourcingstrategi samt problem sammankopplade med en sådan strategi, vilket har medfört att studien främst har varit av deskriptiv karaktär. Anledningen att vi har valt att studera ett företag och inte fler är att vi eftersträvat ett djup i studien. En studie av fler företag under en relativt begränsad tidsperiod skulle förmodligen ha inneburit mer bredd i studien snarare än djup. Syftet med studien var att skildra olikheter och likheter i dessa relationer och belysa företaget strategiska val kopplade till relationerna med outsourcingpartners.



### 2.4.1 Val av fallföretag

I denna studie har Sony Ericsson Mobile Communications kontor i Lund varit vårt studieobjekt. Valet av Sony Ericsson grundar sig i att företaget befinner sig i en bransch där innovation och ständig utveckling av dess produkter är av betydelse. Vi finner kontoret i Lund lämpligt då detta kontor står för merparten av företagets produktutveckling samtidigt som fokus ligger på outsourcing inom innovation och utveckling. En av avdelningarna som vi har inriktat oss på benämns Operations, men vår fokus i studien ligger främst på underavdelningen Sourcing and Partner Management. Här återfinns medarbetare som framför allt har ansvaret för den övergripande kommersiella relationen med specifika nyckelpartners. För att kunna återge en mer fullständig bild har vi även tagit kontakt med en medarbetare på avdelningen Corporate Tech Office. Här utförs en del av Sony Ericssons egna utvecklingsarbete.

De tre leverantörerna, i exempel ett och två, har benämnts A, B och C, eftersom vi av fallföretaget har blivit ombedda att inte offentliggöra deras namn. Den tidigare nämnda problematiken kring att få företagsspecifik information kring outsourcing blir även tydlig i detta fall. Oavsett huruvida benämningen partner eller leverantör har använts refereras det till en och samma sak. Av anledning att intervjupersonerna har växlat mellan dessa benämningar valde vi att inte konsekvent skriva en term.

## 2.5 Datainsamling

Information som samlades in under studiens förlopp kan i huvudsak delas upp i två kategorier: primärdata samt sekundärdata (Jacobsen, 2002). Den förstnämnda handlar om upplysningar som forskaren själv samlar för första gången genom att direkt gå till den primära informationskällan. Primärdata samlas in genom intervjuer, observationer eller frågeformulär. Sekundärdata är däremot information som tidigare samlats in av andra forskare, organisationer eller myndigheter. Detta är redan tillgänglig data som oftast har samlats in för ett annat ändamål, en annan problemställning, än den som ska belysas i den aktuella studien (Jacobsen, 2002).

### 2.5.1 Sekundärdata

Den sekundärdata som vi har samlat in består av litteratur och artiklar där befintliga teorier om outsourcing behandlas. Vid användande av sekundärdata är det väsentligt att forskaren är medveten om de begränsningar som kan uppkomma. Jacobsen (2002) påvisar behovet av ett kritiskt förhållningssätt vid urvalet av källor till sådan information. Det har varit nödvändigt för oss att veta var uppgifterna kommer ifrån och vem som har samlat in dem. Insamlingen av sekundärdata, artiklar och böcker, har framför allt skett via Lund universitets biblioteks sökmotor ELIN@Lund och bibliotekskatalogen Lovisa. Vi hade som utgångspunkt Edgren och Skärvad (2010) samt följande artiklar; Ghodeswar och Vaidyanathan (2008), Chesbrough (2007), Kakabadse och Kakabadse (2000) och Embleton och Wright (1998). På så vis skapade vi oss en övergripande kunskapsbas som vi sedan kunde utgå från. Därefter har vi fördjupat oss i delar som är specifikt väsentliga för denna studie.

### 2.5.2 Primärdata

För att få tillgång till relevant och aktuell information om Sony Ericsson har vi främst använt oss av primärdata i form av intervjuer. Som tidigare nämnts har alla intervjuer varit personliga, där vi i verkligheten har träffat intervjupersonen. Syftet med detta var förutom att få svar på våra frågor, även få möjlighet att observera dessa personers reaktioner på våra frågor, alltså deras kroppsspråk. Kroppsspråket kan till exempel avslöja om intervjupersonen eventuellt tycker att en fråga är besvärlig att svara på. Till skillnad från telefonintervjuer eller kontakt via mail, möjliggör en personlig intervju ett tillfälle att observera information som endast kan utläsas mellan raderna. Samtliga intervjuer har spelats in för att underlätta sammanställningen av empirisk data.

## 2.6 Intervjuer

Det finns två vanligt förekommande intervjuformer. De två varianterna är den strukturerade intervjun och den halvstrukturerade intervjun. Den strukturerade intervjuformen går ut på att enbart ställa ”ja” och ”nej” frågor, så kallade slutna frågor (Bryman och Bell, 2005). Fördelarna med denna intervjumetod är att frågorna blir klara och tydliga samtidigt som utrymmet för misstolkningar således minskar. Nackdelarna med den strukturerade

intervjuformen är att frågorna och svaren inte utvecklas vidare, vilket kan medföra att man inte erhåller en tillräckligt nyanserad bild av det som undersöks (Bryman och Bell, 2005). Vid den halvstrukturerade intervjuformen ställs däremot öppna frågor samt följdfrågor. Det är således lättare att få en djupare och en mer nyanserad samt mångsidig bild av det som undersöks (Andersson, 1985).

I vår studie har vi använt oss av den halvstrukturerade intervjuformen då vi finner det nödvändigt att ställa öppna frågor med följdfrågor för att på bästa sätt kunna tolka respondentens utsagor. Intervjuerna blev inte för strikta och kändes mer som konversationer. Genom att ha vidareutvecklat redan ställda frågor och svar har vi kunnat erhålla tillräckligt djupgående information till vår studie. Att den halvstrukturerade intervjuformen har använts blir framför allt synligt i empiriavsnittet. Rubrikerna i detta avsnitt är ungefärliga, då avsnittet överlag handlar om exempelvis fördelar med outsourcing samtidigt som problem kopplade till en viss fördel kan finnas under samma rubrik. Anledningen är att intervjupersonerna successivt, under intervjuens gång, funnit ytterligare infallsvinklar och aspekter på saker och ting. Vi har medvetet valt att inte dela upp texten alltför mycket i syfte att i så stor utsträckning som möjligt behålla intervjuens ursprungliga form, detta för att minska risken för subjektiva tolkningar från vår sida.

Som tidigare påpekats har vi genomfört personliga intervjuer. Det finns både fördelar och nackdelar med sådana intervjuer. Tidigare har vi påpekat att respondentens kroppsspråk kan avslöja om en ställd fråga eventuellt är besvärlig att besvara. En annan fördel med personliga intervjuer var att respondenterna fick tillfälle att träffa oss. Under samtalens gång blev de mindre tveksamma kring att ge ut information. Även sådan information som betraktas som konfidentiell och som vi i slutändan inte har offentliggjort men som var nödvändig för vår förståelse av situationen har lämnats av respondenterna.

### 2.6.1 Intervjuobjekt

Insamlingen av vårt empiriska material började med en intervju med Claes Hovstadius. År 2002 började han som projektledare på Sony Ericsson i Lund. Idag är Claes Hovstadius business manager på avdelningen Sourcing and Partner Management där han har huvudansvaret för upprätthållande av relationen mellan Sony Ericsson och partner A. Claes Hovstadius är utbildad ekonom.

Thomas Svensson är senior business manager på Sourcing and Partner Management. Tidigare arbetade han på Ericssons fabrik i Kumla. Då fabriken såldes och Sony Ericsson bildades år 2001 började Thomas Svensson arbeta i Lund. Idag har han huvudansvaret för relationen mellan Sony Ericsson och två samarbetspartners, B och C. Thomas Svensson är utbildad gymnasieingenjör med teknisk inriktning.

Martin Ek är displayspecialist på avdelningen Corporate Tech Office på Sony Ericsson i Lund. Tidigare arbetade han som chef för kamera- och displayingenjörer som då arbetade med optoelektronik. Martin Ek är utbildad civilingenjör i teknisk fysik och arbetade innan sammanslagningen 2001 på Ericsson.

Både Hovstadius och Svensson besitter relevant kunskap om Sony Ericssons relation med de tre partners som vi har valt att undersöka. Den information som de kan bidra med belyser företagets outsourcingstrategi. Intervjun med Ek har vi gjort i syfte att även klarlägga en ingenjörs uppfattning kring företagets outsourcing. Vi finner det väsentligt att även ta del av denna information, eftersom Ek mer praktiskt arbetar med innovation och utveckling.

## 2.7 Källkritik

Källkritik handlar om att utvärdera sina källor och avgöra vilka som är sanna och vilka som inte är det. Källkritiken har fyra enkla principer; äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet (Thurén, 2007). Äkthet innebär att källan ska vara det som den utger sig för att vara. Vi anser att problem med äkthet i samband med intervju kan vara att intervjupersonen i viss utsträckning överdriver och ger felaktig information. Att intervjupersonen ger felaktig information kan bero på att denne inte innehar den befattning som krävs för att svara på ställda frågor. Då vi inte har intervjuat enbart en person, på samma avdelning och med lika befattningar tror vi att detta problem har minimerats. Vi har kunnat jämföra informationen och på så sätt minska risken för felaktigheter.

Tidssamband har att göra med den tid som passerat från det att en händelse inträffat till att källan återberättar den. I vår studie anser vi att tidssambandet är av stor vikt då outsourcing är ett aktuellt ämne inom vilket utveckling fortfarande sker. Genom att ha kombinerat användning av både äldre och nyare litteratur har vi kunnat jämföra information och på så sätt

minimera risken att fel förekommer. Ju längre tid det har gått mellan händelsen och källans berättelse, skriftlig eller muntlig, desto större blir risken att fel uppkommer. Den situation som vi har studerat är en relation mellan kund och leverantör som pågår fortlöpande. Eftersom det inte har varit en studie av en specifik händelse vid en bestämd och begränsad tidpunkt, har tidssambandet inte utgjort ett problem.

Oberoende innebär att källan ska stå för sig själv och inte vara en avskrift eller ett referat av en annan källa. Detta har vi tagit hänsyn till vid insamling av sekundärdata. För att säkerställa oberoende av angivna källor har vi gått tillbaka till ursprungskällorna. Det fjärde och sista kriteriet är tendensfriheten. Vi anser att tendensfriheten speciellt är viktig att tänka på vid tolkning av de muntliga källorna, alltså intervjuerna. Tendensfriheten handlar om att det inte ska finnas anledning att misstänka att källan ger en falsk bild av verkligheten på grund av någons eventuella personliga, ekonomiska eller politiska intressen. Vid angivna svar har vi därför varit tydliga med att ta reda på om svaret som ges är en personlig åsikt eller en allmän uppfattning på avdelningen. Då samtliga intervjuer var genomförda blev det relativt enkelt att fastställa om verkligheten hade förvrängts på grund av en persons privata åsikt. Vår uppfattning är att tendensfriheten inte har utgjort ett problem i denna studie.

Kritik riktad mot intervjuer är framför allt att det är en resurskrävande datainsamlingsmetod. Dessutom är de förknippade med ett flertal risker som kan ha en negativ inverkan på studiens resultat. Då vi enbart intervjuar ett fåtal personer uppstår en risk att vi i alltför stor utsträckning litar på intervjupersonernas utsagor. Svenning (2003) benämner detta fenomen *kronvitnessyndromet*. Intervjuobjektets skildringar av verkligheten behöver inte vara den korrekta och därmed har det varit viktigt för oss att under studiens gång kritiskt reflektera över erhållna svar.

## 2.8 Validitet och reliabilitet

Reliabiliteten består av inre och yttre reliabilitet. Den inre reliabiliteten återspeglar till vilken utsträckning olika forskares tolkning av en och samma information överensstämmer. Den yttre reliabiliteten handlar om huruvida resultatet av en studie kommer att bli densamma i det fall då undersökningen görs vid ett annat tillfälle. Till exempel om undersökningens resultat påverkas av slumpmässiga eller tillfälliga händelser (Bryman och Bell, 2005).

Genom att spela in intervjuerna samt att löpande föra noggranna anteckningar säkerställer vi den inre reliabiliteten i vår studie. Detta för att minska antalet subjektiva tolkningar och eventuella misstolkningar av informationen oss emellan. Vi tror dock att det kan bli svårt att säkerställa den yttre reliabiliteten i vår studie, då studien syftar till att studera en aktuell företeelse. Det är sannolikt att faktorer som ligger till grund för denna företeelse förändras med tiden. Därför tror vi att en studie som utförs vid en senare tidpunkt kan generera annorlunda resultat.

Validitet är undersökningens förmåga att mäta det forskaren avser att undersöka (Eriksson och Wiedersheim, 1997). Observationer, frågekonstruktioner, intervjuer och respondentens öppenhet skall bilda en konsistent bild av det som undersöks. Validitet består av två delar, den inre och den yttre validiteten. Den inre validiteten handlar till exempel om att vi ställer rätt frågor till rätt person (Eriksson och Wiedersheim, 1997). Ett sätt att säkerställa den inre validiteten har varit att definiera begrepp och termer som vi använder oss av i intervjun. Detta för att vår intervjuperson skulle förstå vad vi har menat och att antalet misstolkningar därmed förhoppningsvis skulle minska.

Den yttre validiteten handlar om projektet som helhet, om möjligheterna till generalisering utifrån en viss studie. Det handlar här om möjligheterna att generalisera från ett urval till en population (Eriksson och Wiedersheim, 1997). Vi kan med vår studie inte uppfylla kravet på yttre validitet, då vi inte kan generalisera resultatet och tillämpa dem på andra studier. För att kunna generalisera bör fler fallföretag av samma storlek och i samma bransch ha undersökts.

## 2.9 Sammanställning, bearbetning och analys av insamlad data

Vi började vår sammanställning med att noggrant lyssna på de inspelade intervjuerna för att samtidigt skriva ner exakt vad som hade sagts. Dessa anteckningar gjorde vi var för sig, i syfte att ta fast på olikheterna i våra uppfattningar. Därefter har vi tillsammans bearbetat den nedskrivna informationen för att åstadkomma en mer enhetlig bild. Bearbetningen inleddes med att varje intervju delades upp i avsnitt, för att på så sätt lättare kunna åskådliggöra likheter och skillnader mellan de tre exemplen. Varje avsnitt utgör sedan en rubrik i empirikapitlet; ”SE:s kärnverksamhet och outsourcing”, ”Drivkrafter och fördelar”, ”Nackdelar och problem” samt ”Utvärderingar”. Vi har valt att i så stor utsträckning som

möjligt skildra intervjuernas ursprungliga form, i enskilda fall har det dock varit nödvändigt att ytterligare förklara viss information.

I analysprocessen har en deduktiv metod tillämpats. Vi har utgått från ståndpunkter och antaganden i teorikapitlet för att därefter finna lämpliga empiriska argument som stödjer eller dementerar angivna teoretiska utgångspunkter. Därefter har vi analyserat likheter och skiljaktigheter mellan respondenternas utsagor. Uppdelningen som gjordes i samband med bearbetningen av insamlad data underlättade även analysen. I samband med analyserandet utgick vi dock inte enbart från den information som återfanns under lämpligt avsnitt, utan vi har försökt att ständigt ha det hela empiriska materialet i åtanke.

## 3 Teori

---

*Vi har valt att i detta teorikapitel inte enbart behandla outsourcing av innovation och utveckling utan även inkludera mer övergripande teorier om outsourcingfenomenet. Det är vår bedömning att detta även kan bidra till bättre förståelse för det specifika och särpräglade med outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete. Avsnittet inleds med en definiering av begreppet outsourcing och därefter kommer en redogörelse för teoretiska modeller associerade med outsourcing. Vidare belyses fördelarna med outsourcing och därefter kommer ett avsnitt som redogör för nackdelarna och problem förknippade med outsourcing. Det sista avsnittet handlar om outsourcing av innovation, där begreppen "open innovation" och "open source" behandlas.*

---

### 3.1 Vad är outsourcing?

*"Att till underleverantör överlåta utförandet av hela eller delar av funktioner som tidigare legat inom det egna företaget, till exempel tjänster som telefonväxel och städning, stödfunktioner som redovisning och data samt huvudfunktioner som tillverkning och distribution" (Nationalencyklopedin).*

Ovanstående förklaring av begreppet outsourcing, eller utkontraktering vid användning av svensk terminologi, är en av många existerande definitioner. Embleton och Wright (1998) belyser ytterligare definitioner som betonar att outsourcing som koncept främst handlar om att hitta expertis, utanför företagets egen regi, som utför nödvändiga funktioner och aktiviteter för verksamheten. Embleton och Wright (1998, s. 94) definierar att outsourcing är "deciding to obtain selected goods and services from outside your company (...), finding new suppliers and new ways to secure the delivery of raw materials, goods, components and services, by utilizing the knowledge, experience and creativity of new suppliers not used previously".



Vanligtvis avser outsourcing en upphandling av aktiviteter som tidigare utförts inom företaget (Edgren och Skärvad, 2010). Däremot, avser outsourcing inte situationer då en organisation på grund av bristande förmåga eller kapacitet endast har alternativet att från en extern källa införskaffa en vara eller en resurs (Eriksson et al., 2008). Därmed är det väsentligt att definiera outsourcing på ett sätt som tydligt särskiljer det som vi benämner outsourcing från allmän anskaffning eller upphandling. Lämplig definition enligt Eriksson et al. (2008, s. 13) är ”anskaffande av fysiska och/eller serviceinsatser från organisationer utanför det egna företaget eller att man upphör med en funktion som tidigare ägde rum inom företaget eller att man avhåller sig från en aktivitet som man i och för sig har kapacitet av själv utföra”. Detta är en definition som möjligen skulle behöva förfinas, men som betonar det viktiga faktum att ett företag outsourcar av anledning att någon annan kan utföra funktioner i värdekedjan bättre och inte för att företaget på egen hand inte vet hur. Outsourcing omfattar som sagt inte upphandlingar av tjänster som ligger utanför företagets vanliga verksamhet eller tjänster som det endast finns tillfälliga behov av (Child, 2005). I grund och botten handlar outsourcing om en ”make or buy” filosofi (Embleton och Wright, 1998).

Om företaget upphandlar en funktion som tidigare utförts inom företaget och den externa leverantören finns inom landet handlar det om *nationell outsourcing*. I de fall den externa leverantören finns i ett annat land talar man om *internationell outsourcing* (Edgren och Skärvad, 2010).

### 3.1.1 Närbesläktade begrepp

En term som är nära besläktad med främst internationell outsourcing är *offshoring*. På svenska översätts denna term till utflyttning och refererar till att ett företag utlokaliserar en verksamhet till ett dotterbolag eller en produktionsenhet inom koncernen som är placerad i ett annat land (Edgren och Skärvad, 2010). Med andra ord är ingen extern leverantör inblandad i samband med offshoring, utan verksamheten finns kvar internt inom företaget men är placerad i ett annat land.

Motsatsen till outsourcing benämns *insourcing* och är också en nära relaterad term. I detta fall handlar det om att ett företag väljer att i egen regi uträtta funktioner som tidigare levererats av externa aktörer (Edgren och Skärvad, 2010).

## 3.2 Teoretiska modeller

Det finns ett flertal teorier som bidrar till förståelse av outsourcing och i viss utsträckning förklara varför outsourcing uppstår. Här nedan belyses det underliggande konceptet hos några av de mest förekommande teoretiska modellerna.

Bland mängden av olika teoretiska modeller finns det en som tydligt träder fram, främst på grund av dess regelbundna applicering. Det är *transaktionskostnadsteorin* (Williamson, 1979). Utgångspunkten är att en ekonomisk transaktion karakteriseras av två kostnader, produktionskostnad och transaktionskostnad (Mol, 2007). Produktionskostnad refererar till kostnaden för att tillverka en vara eller en komponent. Antagandet är att denna kostnad i regel är lägre på marknaden än i en enskild organisation, eftersom marknaden betraktas vara mer effektiv. Transaktionskostnad har däremot ett bredare omfång och avser diverse kostnader för genomförande av en affär. Dessa är i regel högre på marknaden eftersom företaget måste använda olika kontrollmekanismer för att kunna ha uppsikt över nya möjligheter som uppstår. Denna bevakning kräver resurser och medför givetvis en kostnad för företaget (Mol, 2007).

Transaktionskostnadsteorin betraktar marknader och vertikal integration som två skilda sätt för att genomföra ett antal transaktioner. Enligt denna teori kommer ekonomiska aktörer välja mellan de två mekanismerna, hierarkier eller att upphandla på marknaden, beroende på vilken av dem som medför lägst kostnad (Eriksson et al., 2008). Enligt Williamson (1979) är osäkerhet, återköpsfrekvens samt andelen bestående transaktionsrelaterade investeringar, tre kritiska dimensioner i en transaktion som bör beaktas i samband med en så kallad transaktionskostnadsanalys. Om det är svårt att förutsäga framtida kostnadsutveckling och osäkerheten kring en inköpsituation är hög, lär transaktionskostnaderna bli höga och därav intern produktion ett bättre alternativ. Återköpsfrekvensen återspeglar hur ofta en transaktion äger rum mellan parterna, är denna hög bör produktionen ske internt. Intern produktion är också att föredra i det fall betydande investeringar är nödvändiga för att kunna upprätthålla en kund- och leverantörsrelation.

Att beslutsfattarna handlar opportunistiskt och därmed fattar beslut som medför vinning för deras egen del är ett av de grundläggande antagandena inom transaktionskostnadsteorin. Cheon et al. (1995) och Kakabadse och Kakabadse (2000) menar att outsourcing ofta leder till kostnadsbesparingar i form av lägre produktionskostnader. Däremot påpekar Cheon et al.

(1995) att det å andra sidan kan medföra högre transaktionskostnader i samband med förhandlingar, övervakning och upprätthållande av kontakt med den externa leverantören. På senare tid har dock den tekniska utvecklingen inom IT, telekom och transport medfört kontinuerligt lägre transaktionskostnader. Utveckling mot frihandel samt avreglering inom olika marknader har i kombination med den tekniska utvecklingen medfört att det har blivit allt mer ekonomiskt fördelaktigt att anlita en extern leverantör på en internationell marknad (Edgren och Skärvad, 2010).

*Den resursbaserade teorin* har däremot fokus på skillnaderna mellan de resurser och möjligheter som olika företag besitter samt på vilket sätt dessa påverkar företagets konkurrensförmåga (Barney, 1991; Cheon et al., 1995). Antagandet inom denna teori är att det finns en hög grad av variation mellan resurser och företag inom samma bransch samtidigt som dessa skillnader antas vara beständiga under en längre tidsperiod. Det resursbaserade perspektivet antyder att ett företag som besitter en stor bas av en specifik resurs kan internt utföra en aktivitet utan att förlora konkurrenskraft. För ett bolag som är mindre utrustade internt kan outsourcing vara en möjlighet, det bör dock understrykas att outsourcing inte alltid är en optimal lösning (Mol, 2007). Eftersom de flesta av resurserna är begränsade på samma gång som det finns behov av att få ut produkter snabbt på marknaden i syfte att upprätthålla konkurrensfördelar, kan företag inte outsourca allt för stor del av verksamheten (Eriksson et al., 2008).

Frågeställningen blir därför vilka aktiviteter och funktioner som ska läggas på en extern aktör och vilka som bör utföras inom den egna organisationen. Utmaningen är att identifiera sådana kompetenser och resurser som har betydelse för företagets konkurrensförmåga. Prahalad och Hamel (1990) förespråkade att företagets konkurrensförmåga skulle byggas kring dess *kärnkompetens*. Detta perspektiv, vilket vi kommer att återkomma till längre fram i detta kapitel, delar många antaganden och idéer med det resursbaserade perspektivet. Teorin om kärnkompetens talar för outsourcing istället för vertikal integration eftersom det bland annat anses bidra till en mer kostnadseffektiv samt mer strategiskt fokuserad verksamhet. För att nå en bättre position på marknaden bör därför outsourcing ske av de aktiviteter i företaget som inte är direkt kopplade till dess kärnkompetens. Detta kan tolkas som ett mer strategiskt motiv till beslut om outsourcing. Kakabadse och Kakabadse (2000) menar att outsourcing i allt större utsträckning används ett strategiskt redskap och inte enbart för att uppnå besparingar på kort sikt. Strategiska incitament till outsourcing är sammankopplade med verksamhetens

långsiktiga mål. I detta fall kommer resultaten av en outsourcingstrategi framträda först efter ett några år och oavsett om de är positiva eller negativa kommer de vara av väsentlig betydelse för organisationen (Greaver, 1999).

Ytterligare en välkänd teori inom företagsekonomi är *principal-agent teorin* (Jensen och Meckling, 1976). Utgångspunkten är att principalen och agenten har som mål att maximera sin egen nytta. Företaget som outsourcar utgör principalen och den externa leverantören är agenten. Principalen anlitar och anförtror agenten med ett uppdrag. De olika intressena hos principalen och agenten medför kostnader, så kallade agentkostnader (Cheon et al., 1995). Agentkostnader är summan av principalens kostnader för övervakning av agenten, agentens kostnader för att övertyga och försäkra principalen om sitt engagemang samt principalens eventuella förlust av att överlåta en funktion till en agent och inte längre utföra den internt. Dessa kostnader ökar i relationer med hög grad av osäkerhet och riskaversion. Agentkostnaderna blir även högre då resultatet av ett outsourcingavtal är svårt att mäta (Cheon et al., 1995). Principal-agent teorin kan användas för att studera problemet med samordning av det egna företagets intressen och den externa leverantörens intressen i samband med ett outsourcingavtal. Huvudtesen är att outsourcing är ett utförbart alternativ om kontraktet integrerar dessa intressen. Å andra sidan, om skillnaderna kring intressen kvarstår, utgör vertikal integration ett bättre alternativ (Mol, 2007).

En teori som inte är baserad på ekonomisk logik är *den institutionella teorin*. Utgångspunkten är ett sociologiskt resonemang och enligt denna teori existerar organisationer på ett område där liknande organisationer förekommer (Eriksson et al., 2008). Med tiden blir organisationer allt mer homogena inom specifika områden. Företagen blir allt mer likartade vad gäller struktur, strategi och sättet att arbeta på. Anledningen till att denna enhetlighet uppstår, enligt institutionell teori, har att göra med härmande, tvång samt normativa processer (Eriksson et al., 2008). Därmed, genom att allt fler företag inom en bransch outsourcar delar av sin verksamhet leder det till att ännu fler företag gör detsamma på grund av ett institutionellt tryck.

### 3.2.1 Företagets kärnaktiviteter

I samband med outsourcing är fastställandet av ”vad” som ska läggas ut till en extern leverantör ett av företagets viktigaste beslut och tas av högt positionerade individer inom organisationen (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Som tidigare påpekats kan detta beslutet även utgöra en utmaning, framför allt då det kommer till att identifiera de aktiviteter som är lämpliga att outsourca. Enligt Prahalad och Hamel (1990) ska företag outsourca sådana aktiviteter som inte utgör företagets kärnaktiviteter. Genom outsourcing av dessa funktioner får medarbetare mer utrymme till att fokusera på företagets kärnkompetens, aktiviteter som i slutändan anses bidra till varaktiga konkurrensfördelar.

Kärnkompetenser beskrivs som en sammansättning av diverse företagsförmågor som förlöper över traditionella aktiviteter så som produktdesign, teknologiutveckling, logistik och kundservice (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Det kan i många fall vara svårt att definiera företagets kärnkompetens, generellt handlar sådana kompetenser om aktiviteter som företaget alltid är involverat i (Quinn och Hilmer, 1994). Kärnaktiviteter kan associeras med fyra bemärkelser; det är aktiviteter som företaget traditionellt utförs in-house, aktiviteter som är kritiska för företagets affärsprestationer, aktiviteter som skapar nuvarande eller potentiella konkurrensfördelar samt aktiviteter som kommer att leda till tillväxt och innovation i framtiden (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Det gäller således för varje företag att komma fram till vad som utgör företagets kärnkompetens och sedan fatta beslut därefter.

Om ett företags främsta kompetens finns inom forskning och utveckling ska dessa funktioner, enligt teorin, förbli kvar inom företaget medan tillverkningen av den produkt som då tagits fram genom forskning och utveckling kan outsourcas. Ett exempel på ett företag som följer detta tillvägagångssätt är Nike Inc. (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Nike outsourcar själva produktionen av skor men behåller internt aktiviteter inom forskning och utveckling, distribution, försäljning samt marknadsföring. Då ett företags verksamhet och därmed även dess överlevnad bygger på kreativitet, personalens hängivna insatser i organisationer och då företaget har förmåga att finna professionell arbetskraft, är det avgörande för företaget att på ett effektivt sätt samordna dessa kompetenser och framför allt att behålla dem internt (Kakabadse och Kakabadse, 2000).

### 3.3 Nivåer av outsourcing

Inom tillverkning, är det främst komponenter och framställning av olika delar som outsourcas till en extern leverantör. Handlar det däremot om funktioner kan outsourcing ske på olika *aktivitets* nivåer. Greaver (1999) påvisar följande tre nivåer av aktivitet; *individuell*, *funktionell* samt *process*.

Den första nivån, outsourcing av *individuella* aktiviteter, innefattar förflyttning av specifika positioner ut ur organisationen. Det kan exempelvis avse en chefsposition på en sämre presterande avdelning. I ett senare skede, då omsättningen ökar igen och företaget behöver tillsätta någon på denna position igen, kan det vara svårt att finna en lämplig person. I detta fall bör företaget överväga outsourcing (Greaver, 1999). Det kan även vara frågan om att en person inte kan utföra specifika aktiviteter på en eftersträvd prestationsnivå vilket organisationen sedan kan lida av. Personen i frågan kan vara kompetent nog men på grund av företagets tillväxt eller exempelvis bristfälliga mjukvaruprogram hinner personen inte utföra arbetet i tid. Istället för att anställa fler på denna position kan företaget tillhandahålla denna tjänst från en extern leverantör och den anställde kan bli erbjuden en annan placering i verksamheten.

Den andra nivån, *funktionell nivå*, avser outsourcing av en avdelning i företaget som utgör en ansvarsenhet med specifik kunskap (Greaver, 1999). Det kan exempelvis vara frågan om att personalen på avdelningen som tar hand om företagets redovisning är tekniskt svaga och har svårt att anpassa sig till nya rutiner. På marknaden finns det förmodligen företag som specialiserar sig på tjänster inom redovisning. I detta fall kan företaget välja att outsourca denna funktion fullt ut i syfte att uppnå bättre kvalitet inom redovisningen.

*Process nivå* är den tredje nivån av outsourcing. Processer avser flödet av produkter och tjänster inom en organisation (Greaver, 1999). Det handlar om att snarlika aktiviteter länkas samman i syfte att åstadkomma en output som är till fördel för kunden. Ett företag kan ha många funktioner men antalet processer i en organisation är färre. Greaver (1999) menar att antalet processer i ett företag generellt inte ska uppgå till mer än tolv eller femton stycken. Vid outsourcing på denna nivå handlar det om att överlåta flera sammankopplade funktioner, så som ekonomi, redovisning och human resources, till en extern leverantör. Detta kan bli ett initiativ som medför politisk laddning inom organisationen, då flera avdelningar berörs

(Greaver, 1999). Komplexiteten av outsourcing på denna nivå kan ställa höga krav på företaget och dess förmåga att samverka med stora och kvalificerade samarbetspartners.

Ghodeswar och Vaidyanathan (2008) påvisar också att det finns olika nivåer av outsourcing, dock handlar det inte om nivåer av aktivitet. Här utskiljer författaren tre nivåer av outsourcing som på engelska benämns: *tactical*, *strategic* och *transformational*.

*Tactical outsourcing* används av organisationer i syfte att lösa specifika problem som eventuellt kan uppstå i ett företag. Det kan avse brist på finansiella resurser för att genomföra en investering, otillräcklig intern kompetens eller behov av att göra nedskärningar etcetera. Detta är det som vanligtvis förknippas med traditionell outsourcing eftersom kostnadsjämförning vanligtvis ligger till grund för ett beslut. Målet med outsourcingen på denna nivå är att åstadkomma fördelar i form av kostnadsbesparingar samt minimera behovet av framtida investeringar och undvika brist på personal (Ghodeswar och Vaidyanathan, 2008).

*Strategic outsourcing* är den andra nivån av outsourcing och refererar till att företag överlåter vissa aktiviteter till en extern leverantör i syfte att frigöra personal och istället låta dem fokusera på verksamhetens kärnaktiviteter. Målet är att med dessa strategiska relationer och samarbeten mellan olika tjänsteleverantörer åstadkomma i ett långsiktigt värde för kunden (Ghodeswar och Vaidyanathan, 2008).

*Transformational outsourcing* används då det handlar om förnyelse av en verksamhet (Linder, 2004). I detta fall är det frågan om mer grundläggande avsikter och syftet med outsourcingen kan vara att underlätta snabb förändring i organisationen, lansering av en ny strategi och reformera de begränsningar som finns i verksamheten (Linder, 2004). Transformational outsourcing kan inbringa ny kompetens i organisationen som anses vara nödvändig för att kunna behålla en ledande marknadsposition och varaktiga konkurrensfördelar. Risktagandet är relativt högt på denna nivå av outsourcing men samtidigt tar outsourcing partnern en del av risken (Ghodeswar och Vaidyanathan, 2008).

### 3.4 Fördelar

Fördelarna med outsourcing är många och av olika karaktär. Mol (2007) påvisar att outsourcing möjliggör för personalen i ett företag att i större utsträckning kunna koncentrera sig på kärnaktiviteter i verksamheten samt de uppsatta mål och strategier som finns inom organisationen. Genom att outsourca kringaktiviteter som eventuellt har krävt mycket uppmärksamhet, får även ledningen mer utrymme att fokusera på mer övergripande ärenden (Embleton och Wright, 1998).

Framför allt anses outsourcing vara en metod för att sänka företagets kostnader (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Denna kostnadseffektivitet medför i sin tur utrymme för företaget att sänka priset på dess produkter och på så sätt uppnå fördelar konkurrensutsatt marknad där priset är en viktig faktor. Förutom kostnadsbesparingar och högre marginaler kan outsourcing av aktiviteter, till en extern leverantör som kan utföra de bättre och snabbare, även bidra till att högre kvalitetsnivå uppnås (Kakabadse och Kakabadse, 2000).

Genom att outsourca delar av verksamheten, till exempel teknologiutveckling, framställning av konsumentvaror eller tillverkning av komponenter som ska ingå i företagets produkter, undviker företaget att binda upp för mycket kapital. Outsourcing leder således till att företaget blir flexibelt när det gäller att anpassa sig till rådande förhållanden på marknaden (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Mindre och specialiserade företag är oftast mer anpassbara till nya teknologier än stora, vertikalt integrerade, företag. Genom att ha ett nätverk av flexibla leverantörer riskerar inte företaget att under en lång tid binda kapital för framställning av produkter som, då de är klara att lansera på marknaden, är svåra att sälja på grund av exempelvis förändrade kundpreferenser eller bättre substitut produkter (Kakabadse och Kakabadse, 2000).

Enligt Embleton och Wright (1998) blir outsourcing en metod som möjliggör att företagets fasta kostnader omvandlas till rörliga kostnader. Företag bör stäva efter att sänka de fasta kostnaderna och därmed bli en mer flexibel och anpassningsbar organisation. Förutom det kan företaget i samband med outsourcing få in mer likvida medel via försäljning av tillgångar som används inom exempelvis tillverkning och produktion (Embleton och Wright, 1998). Ytterligare en fördel med outsourcing är att både stora och små företag kan nå stordriftsfördelar. Att nå stordriftsfördelar är ofta den främsta grunden till att små företag



väljer att outsourca. För större bolag är det även frågan om att utgjuta funktioner som i vanliga fall oftast utgör sämre hanterade kringfunktioner (Embleton och Wright, 1998).

Kakabadse och Kakabadse (2000) påpekar att outsourcing även kan förkorta cykeln i samband med produkt- eller processdesign. Denna cykel förkortas då företaget arbetar med kunniga leverantörer som innehar specifik kompetens och då har möjlighet att förbättra olika delar av systemet samtidigt. Fördelen blir således att företaget får användning av leverantörers innovationer, kapacitet samt kunskap och på så kan erhålla spetskunskap som inte annars fanns tillgänglig internt (Kakabadse och Kakabadse, 2000).

## 3.5 Nackdelar och problem

### 3.5.1 Nackdelar

Trots det faktum att det finns mycket företag kan vinna på genom outsourcing, finns det även nackdelar som är viktiga att ta hänsyn vid beslut om ett företag ska outsourca eller inte. En av de största nackdelarna är att företaget kan bli alltför beroende av utomstående leverantörer (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Outsourcing leder således till att företaget till en viss del förlorar kontroll över dess verksamhet (Embleton och Wright, 1998). Detta beroende kan leda till att företaget inte uppnår de kostnadsbesparningar som det i början att var tänkt att outsourcingen skulle medföra. Till exempel kan problemet vara att leverantören inte kan möta kundens behov. Anledningen kan vara att leverantören har många olika kunder och därför inte kan prioritera alla (Embleton och Wright, 1998).

Outsourcing kan leda till att företaget förlorar viktig kompetens, kompetens som varit kärnan i företaget och i värsta fall, till och med utvecklar fel förmågor (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Dessutom kan det vara mycket svårt, och framför allt dyrt, att ta tillbaka samt återinstallera en funktion som tidigare har blivit outsourcad (Embleton och Wright, 1998). I vissa situationer kan outsourcing leda till höga koordinationskostnader, främst i de fall då flera leverantörer är involverade. Det finns en begränsning kring hur många leverantörer ett företag kan arbeta med och ha ett affärsmässigt partnerskap med. Resultatet blir att företaget då får prioritera enskilda outsourcing partners, i syfte att kunna dra ned på koordinationskostnaderna (Mol, 2007).

Många gånger leder outsourcing till en tydlig förändring av företagets struktur, så som sammansättningen av personal. Då outsourcing är ett sätt för företagen att skära ned och reducera personalstyrkan, kan outsourcingen ha en negativ inverkan på stämningen i företaget. Trots att företag ofta omskolar en del av sin personal, kan det samtidigt bli ofrånkomligt att inte behöva säga upp personal. De som stannar kvar i företaget kan känna en misstro gentemot företaget, vilket i sin tur påverkar deras arbete och klimatet i företaget på ett negativt sätt (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Stora uppsägningar som föranleds av outsourcing kan leda till att företaget i allmänhet får ett dåligt rykte, vilket medför att medarbetare och arbetssökande inte vill arbeta på företaget. Embleton och Wright (1998) påpekar att de effekter som outsourcing har på personalstyrkan ofta blir förbisedda av företaget.

Lika väl som outsourcing kan vara en metod för att förse organisationen med ny kompetens, menar andra att outsourcing kan medföra ett begränsat lärande och innovation för företaget. Nackdelen blir att företaget inte får själv utföra en aktivitet och då inte heller kan dra lärdom av den genomförda aktiviteten. Samtidigt är ”learning-by-doing” en av de viktigare metoderna för inläring (Mol, 2007).

### 3.5.2 Problem och åtgärder

Den grundläggande orsaken till att många företag upplever problem som är förknippade med outsourcing har inte att göra med dåligt skrivna kontrakt. Enligt Tiernan (2005) handlar det istället om dåliga relationer mellan det köpande och det säljande företaget, brist på flexibilitet hos leverantören, besvikelse när det gäller graden av kvalitet som leverantören levererar samt diverse dolda kostnader. Den reducerade kostnaden som det inköpande företaget räknar med att erhålla genom att outsource, äts ofta upp av kostnader orsakade av nya problem som ständigt uppkommer i samband med outsourcingen (Tiernan, 2005).

Tidigare påpekades beroendet av externa leverantörer som en nackdel i samband med outsourcing. Beroendet är inte enbart ett problem avseende det företaget erhåller från leverantören i form av varor och tjänster samt kvalitetsnivån på dessa. Beroendet avser även det faktum att företaget räknar med att leverantörerna står alltid till förfogande och finns tillgängliga vid behov. Företagets antagande om att leverantören finns där och kan genomföra det företaget efterfrågar utgör ett problem då leverantören inte har möjlighet att uppfylla det

parterna överenskommit (Bell, 2006). Företaget Novasys Medical Inc. i Newark, Kalifornien, drabbades av en sådan situation. Precis innan parterna skulle skriva under kontraktet höjde leverantören priserna med 30 % och meddelade samtidigt att Novasys Medical Inc. inte längre utgjorde en ideal kund. Novasys Medical Inc. behövde produktleveransen inom en månad och fick omedelbart börja leta efter en annan leverantör (Bell, 2006). Framför allt är tillit väsentligt då företaget överväger vilken eller vilka leverantörer som är lämpliga för dess projekt. Detta är framför allt viktigt då leverantören tillhandahåller mycket specialiserad kunskap, till exempel inom forskning och utveckling. När leverantören plötsligt höjer priserna handlar det om att antingen snabbt hitta en ny leverantör, samtidigt som företaget då riskerar att missa planerade lanseringar, eller att helt enkelt godta prisökningarna men då sänka dess egna marginaler (Bell, 2006). I slutändan kan dock dessa utvägar bli kostsamma för båda parterna eftersom ingen av lösningarna bidrar till en långsiktig relation.

Outsourcing kan medföra en destruktiv och mycket dyr affär då företaget outsourcar av fel anledning och innan det själv är redo att ta detta steg (Bell, 2006). Det kan till exempel handla om outsourcing av en aktivitet som ligger efter i planeringen, både tidsmässigt och kostnadsmässigt. I detta fall kan outsourcing ses som en enkel och bra utväg – men av fel skäl. Innan en aktivitet läggs ut på en extern leverantör måste företaget själv veta vilka behov verksamheten har. Att veta vilket eller vilka behov företaget har, är av stor vikt vid utvärdering av offerter och föreslagna lösningar från leverantörer. Det vill säga när företaget själv inte förstår dess behov kan leverantören inte heller göra det. Bell (2006) menar att problem förknippade med enskilda produkter eller lösningar bör företaget lösa innan projekten outsourcas. Om företaget avstår från detta är risken att projektet kommer ta längre tid att genomföra samt kostar mer än beräknat. Till exempel kan en bristfällig specifikation för en äldre produkt ta lång tid för leverantören att tyda och uppdatera. Innan företag ska outsourca måste de utvärdera sig själva, granska sina styrkor och svagheter, för att därefter hitta en leverantör som kan komplettera dess förmåga (Bell, 2006).

Det är däremot inte heller optimalt att vänta alltför länge med att outsourca ett projekt, då problemet med att upprätthålla planerade tidsplaner och budgetar kan uppstå. Ofta underskattas den tid som går åt att utveckla och tillverka en viss produkt (Bell, 2006). En sådan underskattning kan tvinga företaget att ändra fokus och krav vad gäller deadline, volym, utvecklingsgrad etcetera. En alltför optimistisk syn på hur lång utvecklingsprocessen och tillverkningsprocessen verkligen är kan göra att den finansiella budgeten är svår eller till och

med omöjlig att hålla (Lacity och Rottman, 2008). Problem kan även uppstå då valet av leverantör grundas på felaktiga skäl. Om valet av leverantör enbart är baserat på lägsta pris kan problem lätt uppstå (Bell, 2006). En prisskillnad på 10 % till 20 % hos olika leverantörer kan anses vara normalt, däremot bör en prisskillnad på 50 % medföra reaktioner. Det är väsentligt att det företag som outsourcar tydligt har kännedom kring vad man betalar för och vad som erhålls. Det handlar således återigen om att förstå verksamhetens behov för att inte betala för tjänster som företaget inte ha nytta av.

Lacity och Rottman (2008) påpekar att ett företag måste utvärdera leverantörens tidigare erfarenheter, förmågor och utrustning. Det vill säga analysera de teknologier, system och processer som leverantören använder sig av. En granskning av leverantörers kärnkompetens och deras eventuella svagheter ökar chanserna för framgång. Vid val av leverantör är det främst av stor vikt att analysera den potentielle leverantörens ekonomi. Det ger en insikt om leverantören har råd att köpa den utrustning som krävs och har resurser, i form av exempelvis personal, för att möta företagets behov (Bell, 2006).

Ett problem som många chefer upplever, på företag som företagit outsourcing, är att de får ägna mycket tid i början till att agera som mentor och ge stöd åt leverantören (Lacity och Rottman 2008). Oklara specifikationer är många gånger orsaken till ett sådant problem. Om det inköpande företaget bidrar leverantören med tydliga specifikationer kan problemet förebyggas. Viktigt är också att det finns medvetenhet om att något som anses vara specificerat och tydligt för det inköpande företaget, inte nödvändigtvis är det för den externa leverantören. En tydligt formulerad specifikation kan enbart tolkas på ett sätt. För att uppnå detta kan företaget internt, låta tekniskt mindre kvalificerad personal, läsa specifikationerna för att säkerställa att de tolkas rätt. Sedan kan det inköpande företaget låta kunniga projektledare övervaka och se till att leverantören implementerar processerna enligt plan (Bell, 2006).

Tydlig fokus och detaljerade mål är speciellt viktigt då det handlar om utvecklingsarbete. En definition av de krav som produkten förväntas uppfylla, självfallet krav som är kopplade till slutkonsumentens behov, minskar risken för uppkomst av problem i samband med outsourcing. Att sätta upp milstolpar i form av olika delmål samt att införa statusrapporter är i detta fall av stor vikt (Lacity och Rottman 2008). När det gäller kvalitet är det väsentligt att det outsourcande företaget, till en början, skriftligen framställer vilka kvalitetssystem som

kommer att användas samt vem som är ansvarig för att kontrollera och åtgärda problem (Bell, 2006). För att undvika så kallade ”flaskhalsar” är det oftast nödvändigt med fler möten än det antal som från planlagts.

Slutligen framhåller Bell (2006) bristfällig kommunikation, eller i värsta fall ingen kommunikation alls, som ett av de största problemen med outsourcing. I dagsläget då företag outsourcar till externa leverantörer i andra länder och världsdelar, är kommunikation viktigare än någonsin. Det är inget ovanligt att personer på samma företag, bara med olika befattningar, lämnar ett mötesrum med olika tolkningar, åsikter och uppfattningar av det som har bestämts. Därmed är det inte konstigt att missförstånd sker vid kommunikation med företag i andra delar av världen. Kommunikation avser inte enbart skriftlig och muntlig kommunikation utan också kommunikation i form av bildspel kring det som diskuteras. Detta kan underlätta förståelse och därmed undviks missförstånd (Bell, 2006).

### 3.6 Utvärdering

Avgörande för hur lyckad, alternativt misslyckad, ett outsourcingprojekt blir beror på hur väl företaget genomfört en strategisk analys, genomtänkt beslut vid val av leverantörer samt hur förhållandet med leverantören hanteras (Embleton och Wright, 1998). I den strategiska analysen måste företaget utvärdera hur en nedskärning kommer att påverka organisationen och vilken effekt det kommer att ha på personalen, företagskulturen etcetera. När det kommer till företagets val av leverantörer, är det viktigt att företaget har en klar definition av det som ska outsourcas. För att finna en optimal leverantör bör en profil av den tänkta leverantören kartläggas (Embleton och Wright, 1998). Det ska givetvis vara en leverantör som kan uppfylla företagets behov och krav. Outsourcing förutsätter en långsiktig relation och ett nära samarbete, därmed kan en likartad företagskultur utgöra ett plus. När företaget utvärderar leverantörerna är det viktigt att behandla samliga kandidater på ett likvärdig sätt, då en eventuell kandidat som väljs bort idag kan vara väsentlig i framtiden (Embleton och Wright, 1998).

Vid förfrågan om information av leverantören, kan svaret och den mängd relevant information som denna förser köparen med, visa hur stort intresse leverantören har för köparen. Det är även skäligt att besöka leverantören för att verifiera att organisation ser likadan ut i

verkligheten som på pappret (Embleton och Wright, 1998). För att relationen mellan leverantören och det outsourcingande företaget ska bli lyckad är det ofta nödvändigt för det inköpande företaget att utveckla nya lednings- och administrationsförmågor. Bland annat måste företaget införa ett system för hur resultaten av outsourcingen ska mätas (Embleton och Wright, 1998).

Anderson (1997) menar att framgångsrik mätning av ett outsourcingprojekt kräver ett mätsystem som på ett korrekt sätt avspeglar förhållandet mellan kund och leverantör. Om ett av målen med outsourcingen är att skapa ett långsiktigt förhållande mellan företaget och den externa leverantören är det inte tillräckligt att enbart mäta variabler så som service och effektivitet. Mätningen bör också inkludera mätningen varje part ska skapa och realisera värde. Om en viktig aspekt för kunden är att lära av leverantören måste mätning av outsourcingen kunna spegla just denna förmåga. Att i detta fall mäta variabler som till exempel effektivitet, kan resultera i en inkorrekt bild av serviceprestationen. Anledningen är att hög effektivitet kanske snarare skulle medföra en mer komplex inlärningsprocess. För att inte äventyra det kund- och leverantörssamarbete som är avgörande för verksamhetens framgång måste företaget därmed vara väl medvetet om vad som ska outsourceas (Anderson, 1997).

Bland de främsta orsakerna till att företag företar outsourcing är att öka effektiviteten och minska kostnader. Det är viktigt att vid mätning av outsourcing, utifrån dessa motiv, vara medveten om att de kan ha en inverkan på andra aspekter. Det vill säga om det främsta motiv med outsourcingen är att uppnå bättre effektivitet, kan detta ha en negativ inverkan på den service som företaget erhåller (Anderson, 1997). Risken med en sådan situation är att leverantören i stor utsträckning fokuserar på effektivitet och därför missar en del kvalitetsmässiga aspekter.

Då förståelse finns för vad parterna förväntar av varandra och hur värde skapas i relationen, kan ett mätsystem skapas. För att lyckas med detta är en öppen och frekvent dialog mellan företaget och leverantören väsentligt. Ett steg i framställningen av ett mätsystem är att utveckla ett antal "Key Performance Indicators" (Anderson, 1997). En KPI är definierad som en redogörelse av vad som är viktigt att veta om prestationen. Både företaget och den externa leverantör ska ha samma åsikt om vad som är viktigt att veta om prestationen av den outsourceade aktiviteten. Valet av KPI är en redogörelse av vad båda parter anser vara viktigt att få ut av outsourcingen.

Mellan fyra och åtta KPI är lämpliga vid utvärdering av en funktion (Anderson, 1997). De företag som väljer färre än fyra KPI riskerar att missa viktigt information. Risken med att välja fler än åtta KPI är att företaget kan förlora fokus på vad som verkligen är viktigt för att outsourcingen ska vara framgångsrik. Seten av KPI kan sedan valideras av representanter från olika delar av verksamheten. Validering handlar här om att personer på berörda områden inom företaget ska bekräfta att de KPI som har valts, riktas mot utvärdering av de viktigaste funktionerna och att väsentliga prestationer inte glöms bort eller utelämnas (Anderson, 1997).

Nästa steg handlar om att definiera ett antal "metrics" för varje KPI. Då varje KPI ömsesidigt har godkänts av företaget och den externa leverantören som ett lämpligt mått, kan en mättningsstandard för varje KPI utvecklas (Anderson, 1997). Även detta sker i samarbete mellan det outsourcingande företaget och leverantören. Varje indikator består av mellan tre och sex mättningsstandarder. Därefter ska mål för varje "metric" sättas upp. Målet för varje sådan mättningsstandard är det optimala som företaget vill nå upp till. Oftast är dessa mål inkluderade i avtalet mellan parterna (Anderson, 1997).

### 3.7 Vad har företag outsourcat?

Traditionellt har outsourcing i stor utsträckning använts inom tillverkningssektorn (Currie, 2000). Företag har under en lång tid outsourcat diverse funktioner och tjänster inom produktionen. På senare tid har även elektronik- och läkemedelsindustrin initierat outsourcing vilket framför allt tillverkningssektorn dragit stor nytta av (Ghodeswar och Vaidyanathan, 2008). Grundläggande tjänster så som städning samt kafé- och matservering på arbetsplatsen är också funktioner som företag oftast tillhandahåller från en tredje part (Kakabadse och Kakabadse, 2005). Vidare har även outsourcing av processer inom IT, HR och kundtjänst erhållit stor uppmärksamhet inom de flesta branscherna.

Inom litteratur är det framför allt outsourcing av IT-tjänster som har erhållit mest uppmärksamhet genom åren (Kakabadse och Kakabadse, 2005). Aubert et al. (2008) påpekar att IT outsourcing är en företeelse vars expansion kommer att fortsätta även i framtiden. Tidigare var kostnadsbesparingar oftast roten till många outsourcing kontrakt. Tillhandahållare av dessa tjänster fick sina första kontrakt genom att erbjuda lägst pris. Rivalerna var inte enbart externa leverantörer av IT-tjänster utan även stora in-house

avdelningar. Många av dessa IT-avdelningar blev dock outsourcade på grund av effektiv marknadsföring hos de externa leverantörerna. Förutom det erbjuder externa leverantörer förbättrad kvalitet, mer flexibilitet samt bättre design och implementering av IT system (Currie, 2000). Den teknologiska utvecklingen har varit drivkraften bakom IT outsourcing. Parallellt har e-handeln fortsatt att expandera samtidigt som det fortfarande kan vara relativt kostsamt att sätta upp en webbsida för handel på nätet (Brooks, 2004). Detta kräver i sin tur in-house resurser som små och mellanstora företag på heltid inte har råd och därför väljer dessa företag att vända sig till externa leverantörer för underhåll av deras webbsidor (Kakabadse och Kakabadse, 2005).

Benägenheten att outsourca finns även bland tidigare mycket vertikala marknader så som myndigheter, stat och telekommunikation (Currie, 2000). En konsekvens av att marknaden för outsourcing av IT-tjänster fortsätter att växa, avseende antalet undertecknade avtal och deras relativa prisnivå, är att endast ett fåtal tillhandahållare av IT-tjänster har möjlighet att uppfylla de krav som ställs i samband med att ”mega” outsourcingavtal tecknas (Currie, 2000). Dessa avtal sträcker sig många gånger över en lång tidsperiod, vanligtvis upp till tio års varaktighet. Underhåll av IT-system är den mest förekommande IT-funktionen som företag väljer att överlåta till en tredje part enligt en av de senaste studierna kring outsourcing trender inom IT (Computer Economics Report, 2010).

Ovannämnda funktioner, som traditionellt har outsourcats, är aktiviteter som oftast inte anses utgöra kärnverksamhet inom ett företag. En tidigare IT-ansvarig hos amerikanska myndigheter berättar: ” We have outsourced all of our noncore activities. There are only a few sacrosanct activities that we do not consider for outsourcing, such as strategy planning. But then again, that is today, tomorrow we may start debating it” (Kakabadse och Kakabadse, 2005, s. 194). Ghodeswar och Vaidyanathan (2008) påvisar att företag har börjat överväga outsourcing av marknadsföring, ingenjörskonst samt forskning och utveckling, det vill säga aktiviteter som länge har ansetts vara företagets kärnkompetenser.

### 3.8 Outsourcing av innovation

HTC Corporation, Flextronics International Ltd., Foxconn Technology Group och Cellon International är namn som den allmänna konsumenten sällan känner igen. Multimedia



anordningar som är producerade utifrån deras prototyper återfinns på hyllorna inom detaljhandeln, dock som varumärken och produkter från välkända företag. Redan för fem år sedan framträdde dessa företag, tillsammans med andra mindre kända företag så som Quanta Computer, Premier Imaging, Wipro Technologies och Compal Electronics, allt mer som drivkrafter inom den teknologiska industrin (Engardio et al., 2005). Michael E. Marks, tidigare VD för Flextronics International Ltd. påpekade att det inte finns någon anledning för Nokia, Motorola, Sony Ericsson, Siemens, Samsung och andra företag med starka varumärken att duplicera varandras ansträngningar och spendera miljoner på utveckling som redan finns tillgänglig att köpa. I mitten på 2000-talet var hans åsikt att "electronics giants will shrink their R&D forces from several thousand to a few hundred, concentrating on propriety architecture, setting key specifications, and managing global R&D teams" (Engardio et al., 2005).

Som tidigare påpekats har, ända sedan outsourcing inom tillverkning tog fart, åsikten bland västerländska företag varit att funktioner inom forskning och utveckling skulle förbli kvar in-house. Engardio et al. (2005) menar att denna tid är förbi och att nästa steg inom outsourcing är outsourcing av självaste innovationsarbetet. Under senare år har företag så som Dell, Motorola och Philips köpt komplett design av asiatiska utvecklare för några av deras produkter. Asiatiska kontraktstillverkare återfinns bakom de flesta tekniska apparaterna, allt från mobiltelefoner, datorer, high definition TV, MP3-spelare och digitalkameror. Orsaken till denna trend är allt större behov av innovation samtidigt som utveckling av nya produkter är kostsam process och FoU-avdelningarna inte anses vara produktiva nog (Engardio et al., 2005). Mot bakgrund av komplexiteten i dagens teknologi samt graden av konkurrens som existerar på marknaden är det få företag som kan hantera dessa krav på egen hand. Resultatet har därför blivit nytänkande inom den moderna företagsstrukturen och många av de ledande västerländska företagen väljer en ny modell för skapande av innovation, en affärsmodell som innefattar ett globalt nätverk av partners. Ett sådant nätverk kan inkludera amerikanska chip tillverkare, taiwanesiska ingenjörer, indiska mjukvaru-utvecklare och kinesiska fabriker. Om samarbetet fungerar bra kan det bidra till tidsbesparing och effektivare produktutveckling (Engardio et al., 2005).

Åsikten bland välkända företag är många gånger att de står för utveckling av high-end produkter medan outsourcing partners utför så kallat "commodity" arbete. Engardio et al. (2005) menar dock att avgränsningen mellan dessa blir allt mer otydlig. Taiwanesiska

”original design manufakturers” (ODMs) som både designar och sätter ihop färdiga produkter åt andra började med PC design, eftersom det utgjorde en standardiserad teknologi. Redan fram till mitten av 2000-talet tillhandahöll taiwanesiska ODMs 65 % av världens PC Notebooks, 30 % av alla digitalkameror samt 65 % av alla MP3-spelare (Engardio et al., 2005). Quanta Computer är ett ODM-företag som bland annat hjälper Hewlett-Packard med design av datorer och som i allt större utsträckning får lägga allt mer resurser på forskning och utveckling. Barry Lam, styrelseordförande och grundare av företaget, förklarar: ”What has changed is that more customers need us to design the whole product (...) it is now difficult to get good ideas from our customers. We have to innovate ourselves.” (Engardio et al., 2005). HTC Corporation är ytterligare ett taiwanesiskt företag som ursprungligen var ett ODM-företag men som idag ligger bakom flertal high-end mobiltelefoner som säljs under det egna varumärket HTC. I undersökningen ”The World’s Most Innovative Companies 2010” utförd av Fast Company Magazine placerades företaget på 31:e plats (fastcompany.com). Inom kategorin för konsumentelektronik fick företaget andra placering och en fjärde plats inom kategorin för mobiltelefoner.

Engardio et al. (2005) påpekar dock även riskerna med att outsourca innovation och utveckling. En fara kan vara att företaget som outsourcar istället gynnar uppkomsten av nya konkurrenter. Författarna belyser exemplet med Motorola som engagerade det taiwanesiska företaget BenQ Corporation för att designa och tillverka mobiltelefoner åt företaget. Motorola drog sig ut ur avtalet då BenQ, i mitten på 2000-talet, började sälja mobiltelefoner under eget varumärke på den kinesiska marknaden. Ytterligare en risk kan vara att företag med starka varumärken tappar initiativ till att fortsätta investera i ny teknologi (Engardio et al., 2005). Denna uppfattning har bidragit till att företag som i stor grad outsourcar ogärna vill avslöja vilka leverantörer som står bakom designen av hårdvaran på deras produkter. Företag är även försiktiga med detta eftersom där finns risk att investerare ges fel intryck enligt Engardio et al. (2005). Outsourcing av tillverkning och IT-support är ur ett finansiellt perspektiv kanske meningsfullt. Om ett företag istället är beroende av en extern leverantör för utveckling och design finns det risk att investerare ifrågasätter värdet på företagets immateriella tillgångar. Möjligtvis är det en av anledningarna varför Apple Inc. är noga med att applicera ”Designed by Apple in California” på baksidan av varje iPod.

## 3.9 Öppen innovation

### 3.9.1 Innovation

I många sammanhang förknippas begreppet innovation främst med någon form av teknisk förnyelse, därför bör det betonas att innovationsarbete också kan ha en annan innebörd. Ordet innovation härstammar från det latiniska ordet *innovare* som betyder förnyelse (Edgren och Skärvad, 2010). Innovation kan både innebära skapande och införande av något nytt. Det kan exempelvis handla om en ny idé, en ny produkt eller tjänst, en ny produktionsmetod eller en ny affärsmodell. Därmed behöver det inte alltid handla om en ny uppfinning eller en ny upptäckt. I företagssammanhang handlar innovation främst om att utveckla produkter, tjänster, affärsmodeller och processer på ett sådant sätt att de blir framgångsrika, både socialt och ekonomiskt (Edgren och Skärvad, 2010).

### 3.9.2 Open innovation

Inom den akademiska innovationsforskningen har bland annat Henry Chesbrough (2003 och 2007) haft en framträdande roll, framför allt med begreppet ”open innovation”. Han menar att företag bör öppna upp sina affärsmetoder och sträva mot så kallade öppna innovationsmodeller. Den klassiska metoden för utveckling av ett företags produkter, affärsmodeller samt processer benämns den slutna innovationsmodellen (Chesbrough, 2003). Detta eftersom aktiviteter kring forskning och utveckling traditionellt har utförts inom företaget, mestadels på olika utvecklingslaboratorier i syfte att åstadkomma nya och väsentliga förbättringar av produkter och processer (Edgren och Skärvad, 2010). Däremot begränsar en sådan modell möjligheten till att användning av kompetens och idéer utanför det egna företaget. Chesbrough (2007) menar att istället för att låta en ny idé gå till spillo kan företaget genom partnerskap eller patent och licenser låta ett annat företag kommersialisera det.

En öppen innovationsmodell öppnar upp för nya innovationsprojekt utanför det egna företaget samtidigt som ett utflöde av idéer, som företaget inte kan eller vill utveckla vidare, blir möjligt. Eftersom företag besitter olika tillgångar, resurser och marknadspositioner ser de även på möjligheter på olika sätt och väljer därför att kommersialisera olika idéer

(Chesbrough, 2007). Det är framför allt två trender som är anledningen till att företag har svårt motivera och rättfärdiga dess investeringar i innovation. Det handlar om att kostnader inom forskning och utveckling ökar samtidigt som produktlivscyklerna blir allt kortare (Chesbrough, 2007). Detta begränsar företagets vinstmöjligheter. En mer öppen affärsmodell reducerar utvecklingskostnaderna vid innovation med användningen av extern teknologi i företagets egna utvecklingsprojekt. På så sätt sparas både tid och pengar vilket resulterar i att innovation återigen blir ekonomiskt tilltalande, även på marknader med korta produktlivscykler (Chesbrough, 2007).

Gassmann (2006) påvisar fem trender eller utvecklingar som företag behöver följa och anpassa sig efter för att kunna tillämpa den öppna innovationsmodellen; globalisering, intensiv teknologiutveckling, sammanslagningar av tekniker, nya affärsmodeller och kunskapsinflytande. Enligt Gassmann (2006) uppstår globalisering på grund av högre kapitalrörlighet, lägre logistikkostnader, mer effektiv informationsteknologi samt ökad homogenitet mellan marknader i olika länder. Inträdesbarriärerna blir lägre och det blir lättare för nya konkurrenter att ta sig in i branschen. Globala verksamheter som då tar del denna utveckling kan fortare åstadkomma skalfördelar då de tillämpar den öppna innovationsmodellen.

Intensiv teknologiutveckling har lett till att även stora företag inte har råd, eller kan klara av, att utveckla ny teknologi på egen hand (Gassmann, 2006). Sammanslagningar av befintliga teknologier ligger till grund för nya innovationer och utgör en trend som ökar behovet av samarbete mellan företag. Eftersom komplexiteten inom teknologier ökar blir företag i behov av kompetens från andra branscher och gränser mellan industrier blir mindre märkbara (Gassmann, 2006). Enligt Gassmann (2006) bidrar ovanstående skift till att även affärsmöjligheterna ökar och företag skapa nya affärsmodeller. Som en följd formas nya allianser och samarbeten mellan företag. På så sätt fördelas risken mellan fler företag och tillgång till annan kompetens uppstår. Slutligen påvisar Gassmann (2006) trenden av att kunskap allt mer blir flyttbar och rörlig samt vikten av att företag fullt ut nyttjar tar del av denna utveckling. "Open source" är ett exempel på denna trend.

### 3.9.3 Open source

”Open source” mjukvara avser data- och mjukvaruprogram med öppen källkod. Sådana program är kostnadsfria och i princip tillgängliga för alla. Det är öppet för vem som helst att modifiera och sprida sådana program (West och Gallagher, 2006). Antalet användare av de system som utvecklas i open source projekt varierar, ibland handlar det om endast ett fåtal och ibland om tusentals användare. De flesta som laddar ner open source mjukvara är så kallade ”free riders”. Det är en relativt begränsad mängd användare som bidrar till vidareutveckling av program (von Hippel och von Krogh, 2003).

Exempel på open source är operativsystemet GNU/Linux och webbläsaren Mozilla Firefox. West och Gallagher (2006) menar att open source utgör ett bra exempel på öppen innovation med anledning av den allmänna rättigheten att använda den utvecklade teknologin samt det faktum att utvecklingen och förbättringen av denna teknologi sker via samarbete av individer.

Projekt inom open source drivs av olika ”communities” på Internet. Ingenjörer samverkar frivilligt i syfte att utveckla en mjukvara som de eller deras organisation anser vara i behov av. Interaktion mellan dem som arbetar med open source projekt sker ofta i form av meddelanden som publikt postas på Internet. Dock sker även stor del av kommunikation i form av privata mail, alltså direkt kommunikation användare emellan (von Hippel och von Krogh, 2003).

West och Gallagher (2006) påvisar tre motivationsfaktorer som förklarar varför individer vill medverka i open source projekt. Den ena anledningen är den direkta nyttan som mjukvaran medför den enskilda individen eller dess arbetsgivare. Personlig utveckling, så som lärande av ny kunskap, är också en motiverande faktor. Ytterligare en aspekt är detta signalerar individens förmågor och framkallar respekt från kollegor samt blivande arbetsgivare.

Fenomenet med open source får en allt mer framträdande roll, både ekonomiskt och socialt, samtidigt som det medför en förändring inom mjukvarubranschen (von Hippel och von Krogh, 2003). Kommersiella projekt inom denna bransch har utvecklats i syfte att sedan säljas och med ekonomisk vinst som målsättning. Därför har utvecklare inom kommersiella projekt traditionellt varit mycket noga med att skydda deras arbete och källkoder från att läcka ut. Detta innebär således att enbart så kallade insiders har haft nödvändig information som för

att modifiera mjukvaran (von Hippel och von Krogh, 2003). Inom open source projekt är däremot sådan information inte dold. Den som har kunskap inom programmering och motivation har möjlighet att vidareutveckla program med öppen källkod (von Hippel och von Krogh, 2003).

## 4 Studie på Sony Ericsson

---

*Empirikapitlet baseras i huvudsak på intervjuer med tre personer som arbetar med utvalda leverantörer på Sony Ericsson i Lund. Vi har intervjuat Claes Hovstadius, business manager med ansvar för den kommersiella relationen med partner A. Därefter har vi intervjuat Thomas Svensson, senior business manager med ansvar för partner B och C. Claes Hovstadius och Thomas Svensson arbetar på avdelningen KPM under Operations. Slutligen har vi intervjuat Martin Ek, displayspecialist, ansvarig för inköp och utveckling av displayer på avdelningen CTO.*

---

### 4.1 Sony Ericsson

#### 4.1.1 Allmänt om företaget

Sony Ericsson Mobile Communications är ett samriskföretag som ägs till lika delar av Sony Corporation och Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Bolaget grundades i oktober 2001 och har idag drygt 7500 anställda i mer än 40 länder ([allabolag.se](http://allabolag.se); [sonyericsson.com](http://sonyericsson.com)). Huvudkontoret ligger i London och företagets FoU-avdelningar återfinns i Sverige, Japan, Kina och USA. Ungefär en fjärdedel av personalen finns i Sverige. På kontoren i Lund arbetar man med forskning och utveckling, marknadsföring, försäljning, drift och produktdesign ([sonyericsson.com](http://sonyericsson.com)).

Med en omsättning på drygt 68 miljarder kronor är Sony Ericsson (SE) en global tillhandahållare av mobila multimedia anordningar, framför allt mobiltelefoner och mobiltillbehör ([allabolag.se](http://allabolag.se)). Företagets vision är att ”bli det ledande märket inom kommunikationsunderhållning” och målet är att ”etablera Sony Ericsson som det mest attraktiva och innovativa varumärket inom mobiltelefonindustrin” ([sonyericsson.com](http://sonyericsson.com)). Det talas även om ”entertainment unlimited” och ”innovation in partnership”. Genom strategiska överenskommelser med partners, så som skivbolaget Sony Music Entertainment, stävar

företaget efter att sudda ut gränsen mellan kommunikation och underhållning (sonyericsson.com).

#### 4.1.2 Före sammanslagningen

Redan innan SE bildades inledde Ericsson en väsentlig outsourcingstrategi. Under år 2001 blev denna strategi officiell och i princip all tillverkning och fabriksstruktur såldes till externa kontraktstillverkare så som Flextronics och Selectron (Berggren och Bengtsson, 2004). Den främsta anledningen var att frigöra kapital för att minimera Ericssons ekonomiska kris. En annan anledning var att åstadkomma kostnadseffektivitet och reducera risk. Både fasta kostnader och OPEX (Operating Expenditures), det vill säga löpande kostnader så som förbrukningsmaterial, löner eller hyra, skulle sänkas.

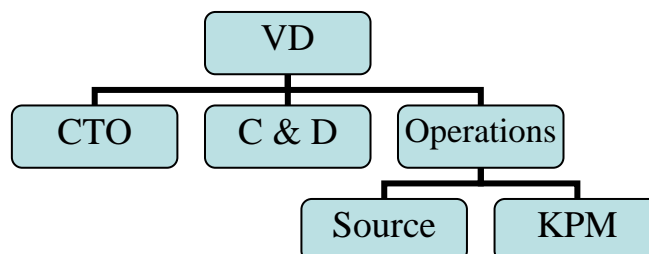
I samband med att fabriksstrukturen outsourceades, togs således även industrialiseringstjänsten bort. ”Industrialisering” refererar till processen av att förbereda produkter för produktion, att från prototyper och testprodukter kunna producera i komplett industriell skala (Berggren och Bengtsson, 2004). Enligt Hovstadius är industrialiseringstjänsten ”kunskap om producerbarhet och därmed knypunkten mellan massproduktion och utveckling”. Vid bildandet av SE hade företaget enbart kompetens inom utveckling, men innehade inte industrialiseringstjänsten. Inom industrialiseringsområdet fanns enbart projektledar-kompetens, det vill säga anställda som kan etablera, leda och upprätthålla relationer med leverantörer som kan tillhandahålla denna tjänst, förklarar Hovstadius. Berggren och Bengtsson (2004) beskriver Ericssons outsourcingstrategi, som därefter applicerades på SE, som en ”vertically divided model” där det produktägande företaget står för utvecklingen samt testningen av produkter och system medan en extern leverantör står för den huvudsakliga volymproduktionen.

#### 4.1.3 Organisationsstruktur

Nedanstående ritning utgör en förenklad bild av organisationsstrukturen på SE, där enbart funktioner och avdelningar som är väsentliga för denna studie har tagits med. CTO står för ”Corporate Tech Office” och är en förhållandevis liten avdelning där teknisk utveckling sker i dess tidigaste stadier. Avdelningen har en forskningsfunktion och ett nära samarbete med



avdelningen C&D, "Creation and Development", SE:s motsvarighet till FoU. På CTO arbetar ingenjörer med projekt och rekommendationer som förhoppningsvis går vidare till C&D för vidareutveckling. Både CTO och C&D är avdelningar som även finns på andra SE kontor i världen.



Operations är också en avdelning som finns globalt. Underavdelningen Sourcing and Partner Management är i sin tur uppdelad i två block, Source och KPM. Den vänstra delen, Source, ansvarar för inköp på komponentnivå, det vill säga vilka komponenter som behöver köpas in. KPM, "Key Partner Management", arbetar med den kommersiella delen av relationen med utvalda leverantörer, så som avtal, prispförhandlingar etcetera. "Vi på KPM är relationsansvariga, alltså ansvariga för den övergripande relationen med respektive leverantör", menar Hovstadius. Denna funktion finns i Lund och till vissa delar även i Kina och USA, men "head of KPM" är placerat i Lund. Syftet med en avdelning som KPM är att utveckla långsiktiga relationer med leverantören och vill lyfta upp dessa till partners eftersom "det finns potential att åstadkomma mer med dem än med traditionella leverantörer", enligt Hovstadius.

## 4.2 Erfarenhet av outsourcing – exempel I

Claes Hovstadius är business manager och arbetar på avdelningen KPM. Partner A som Hovstadius arbetar med är ett taiwanesiskt EMS/ODM-företag. EMS står för "Electronic manufacturing services". Denna leverantör har vertikalintegrerad förmåga och möjlighet att i princip leverera 75 % av supply-kedjan. Leverantör A tillverkar LCD-skärmar, flexfilmer, kretskort, kameror, hörlurar, headset med mera. Hovstadius är således ansvarig för att relationen med leverantören ska fungera, att denne uppfyller sina åtaganden. Han jobbar främst med affärsutveckling i syfte att bättre integrera leverantören i relationen.

#### 4.2.1 SE:s kärnverksamhet och outsourcing

SE:s kärnverksamhet är att utveckla, marknadsföra och sälja mobiltelefoner. ”Detta är grundplåten, sen finns det innovation knuten till dessa”, menar Hovstadius. Initialt var huvudsyftet med outsourcing och partnerrelationerna att tillverka low-end telefoner och snabbt få dessa ut på marknaden. Outsourcingen möjliggör en komplettering av produktportföljen till ett relativt billigt pris. De skalfördelar som ODM-partners har med andra kunder kan SE på så sätt dra nytta av.

Enligt Hovstadius outsourcar företaget en stor del av supply-kedjan medan utveckling och forskning framför allt sker in-house. Företaget outsourcar komponenter, hårdvaran och tillverkningen av dessa. ”Vi köper hela telefonen, om man bortser från utvecklingen och funktionaliteten av telefonen”, berättar Hovstadius. Med utveckling av telefonen menas vilka funktioner och attribut telefonen ska ha. Designen på telefonen samt hur den ska appellera till kunderna och vilka trender som ska följas behålls in-house. ”Outsourcing av utveckling kommer dock mer och mer”, säger Hovstadius. Apple, HP och Dell utgör exempel på företag som driver denna utveckling. ”Graden av outsourcing ett företag företar baseras till stor del på företagets historik”, menar han. Till skillnad från traditionella mobiltillverkare så som Nokia, Samsung, tidigare Ericsson etcetera, kännetecknade av en tung in-house struktur, är de nya aktörerna mer öppna för outsourcing, menar Hovstadius. Designen på telefonen är det SE fokuserar på medan utvecklingen och produktionen outsourcas. Ytterligare en förändring på marknaden är tillkomsten av nya operativsystem och mjukvaruplattformar för mobilen, så som Google’s Android. ”Ett open source klimat har skapats och entry barriers har blivit lägre”, påpekar Hovstadius. Det är enklare att utveckla egna telefoner, eller att beställa telefoner från någon. Med en sådan mjukvaruplattform blir alla andra funktioner mer en form av applikationer och anpassning mellan hårdvara och mjukvara underlättas.

På SE finns det planer som går ut på att expandera relationen med leverantörerna. Partnern A är den leverantör som har störst möjligheter för vertikal integrering. Målet som SE strävar efter är att ha få, dock konkurrenskraftiga leverantörer. I samband med detta måste ett antal avvägningar göras. SE vill nämligen undvika skapandet av en situation där leverantören står för alldeles för stor del av portföljen. Möjligheten hos leverantörer att tillhandahålla så mycket som möjligt är dock önskvärt. Samtidigt är inte alltför många leverantörer optimalt, då risken kan spridas mellan olika partners. Ungefär tre nyckelleverantörer hade varit en bra

balans. ”Vi eftersträvar att ha ett antal leverantörer som kan utföra så mycket som möjligt, vi satsar på att minska antalet leverantörer, samtidigt som vi inte vill ha för få leverantörer, då risken inte sprids tillräckligt. Vi måste kunna fortsätta driva konkurrensen mellan leverantörer”, påpekar Hovstadius. Anledningen till att SE vill skära ned på antalet leverantörer, är också att mindre leverantörer kostar för mycket. Genom att fokusera på enbart ett fåtal leverantörer, ges dessa möjligheter att producera stora volymer, följt av sänkta kostnader. ”Små leverantörer kostar för mycket, desto mer en leverantör kan göra, desto bättre är det”, säger Hovstadius. I dagsläget har SE inte den fokuserade bas av leverantörer som önskas och arbetar därför hårt med att bygga upp en sådan.

#### 4.2.2 Drivkrafter och fördelar

Enligt Hovstadius är möjligheten till att frigöra kapital en drivkraft till att ett företag ändrar sin affärsmodell, alltså går från en ganska tung in-house struktur till att flytta en del av verksamheten till en extern leverantör. En anledning varför SE väljer att outsourca är för att få komponenter snabbare, som inte kan produceras in-house inom den tidsramen som leverantören kan. ”SE jobbar med begränsade resurser i varje projekt som vi driver. Dessa resurser ska beläggas till en så hög grad som möjligt. När de är fullt belagda, då tar man in outsourcing”, berättar Hovstadius. Outsourcing möjliggör en effektivisering, ett företag har kanske ”en intern utvecklingsapparat som är långsam medan en extern resurs kan göra det mer effektivt om de får större ansvar”. Företagets har en fast resurs som är fokuserad på en viss teknologi och kan behöva komplettera denna med exempelvis mekanikvarianter, spinoffs och andra extra tillägg. Då kan outsourcing vara ett bra alternativ och företaget slipper anställa. ”Svängningar på marknaden tas via outsourcing”, menar Hovstadius. Företaget kan inte själv ta dessa svängningar på samma sätt då partnern har en bred skara av kunder och möjlighet att fördela risken mellan dessa.

Givetvis är möjligheten till att åstadkomma lägre kostnad också en viktig anledning. ”Genom att köpa in något som redan är utvecklat, behöver SE inte själva investera i utveckling, vilket kostar pengar och binder kapital. ”Självklart kostar det pengar att köpa in utveckling, men jämfört med vad det skulle kosta företaget att själv utveckla, är denna kostnad mycket lägre”, påpekar Hovstadius. Partner A som SE köper komponenter och projekt av, samt utveckling kopplad till dessa, har givetvis även andra kunder. De kan därför specialisera sig på ett

specifikt område och med många kunder, blir priset lägre, än jämfört med att varje företag skulle utveckla själv. Även kvaliteten blir bättre, då de kan specialisera sig på det som de gör, samtidigt som de gör det snabbare än SE.

#### 4.2.3 Nackdelar och problem

Den största risken med outsourcing, enligt Hovstadius, är förseningar som SE inte kan kontrollera. Om den outsourcade funktionen varit in-house, skulle det bli lättare att tidigt känna av om förseningar kommer att uppstå eller inte. ”Att ha det kvar in-house blir en sorts kontrollmekanism”, menar han. Utvecklingscyklarna är komplexa och det är svårt att ställa om, konsekvensen av en försening blir därför stor. Vidare betonar Hovstadius att en god och frekvent kommunikation är avgörande för om outsourcingen blir lyckad eller inte. ”Viktigt är att leverantörerna som vi samarbetar med är ärliga och transparanta”, säger Hovstadius. Det innebär att leverantören tidigt hör av sig angående eventuellt uppkommande eller konstaterade problem, där försening är ett exempel. ”Problemen blir lättare att hantera desto tidigare de meddelas”, menar Hovstadius. Ett misslyckande i samband med outsourcing tyder på dåligt förarbete och otillräcklig kommunikation. Hovstadius betonar att en bra kommunikation minimerar risken för problem. Hovstadius har frekvent muntlig och skriftlig kontakt med sin leverantör. Han talar med denne i telefon cirka en gång per dag samt har en god mail korrespondens. Språket som används är engelska. Hovstadius menar att det är mycket viktigt att även förstå det ”underliggande språket”, man måste vara lyhörd och förstående.

Hur väl kommunikationen mellan kund och leverantör fungerar, beror också på vilket land leverantören kommer från och bedriver sin verksamhet i. ”Sättet att göra affärer på, skiljer sig åt, mellan olika länder”, påpekar Hovstadius. Vid vissa tillfällen har han upplevt problem i kommunikationen även med A. Det har då framför allt handlat om överenskommelser som inte har kunnat hållas, mest på grund av språkförbistring och oklara avtal. ”Det är sällan lätt att säga vilken part som har orsakat att det som överenskommits inte kunnat hållas”, säger han. Naturligtvis blir relationen mellan kund och leverantör ansträngd, då till exempel SE går ut med en utfästelse om hur stor volym de vill producera, och att denna volym sedan ändras till en mycket mindre. Leverantören har då kanske redan planerat för en viss volym med kapacitet i form av maskiner och utrustning samt arbetskraft, och sedan blir allt mer eller mindre inställt. I detta fall gäller det för kunden att vara mycket tydlig med att tala om varför planerna har ändrats, samt vara lyhörd för vilka konsekvenser de ändrade planerna orsakar

leverantören. ”Lovar man något ska man göra allt för att hålla sitt löfte. Det kanske låter naivt, men ärlighet är förutsättningen för en långvarig relation”, säger Hovstadius.

Problem med outsourcing uppkommer också när företaget inte tillräckligt har planerat outsourcingen som företagits. Ibland kan situationer på marknaden kräva snabbt agerande. Det har förekommit fall, då SE efter att ha konstaterat att förmågan men inte möjligheten finns att utveckla internt, snabbt lagt en order till en extern partner. Till exempel kan ett specifikt marknadskrav tvinga företaget att ta hjälp av leverantörer som i vanliga fall inte hade valts som första val. Att SE tagit tillbaka outsourcade funktioner har också förekommit.

Ytterligare en vanlig orsak till varför outsourcing kan misslyckas är, enligt Hovstadius, att företaget försöker applicera en in-house struktur på outsourcing. Det vill säga att kunden försöker använda egna processer hos leverantören och därmed inte utnyttjar de fördelar som leverantören har. Kunden fokuserar alltför mycket på processerna och inte på slutmålet. Det är viktigt att kunden i detta fall accepterar det faktum att leverantören använder sig av andra tillvägagångssätt och processer för att uppnå det som kunden har beställt. ”Att försöka applicera en in-house struktur kan leda till suboptimering, vilket i sin tur medför att förvirring uppstår och målet inte uppnås”, säger Hovstadius. ”Samtidigt förekommer det ofta att vi måste agera mentor åt leverantören”, säger Hovstadius.

### 4.2.4 Utvärderingar

Det första som undersöks vid val av leverantör, enligt Hovstadius, är leverantörens förmåga att leverera enligt SE:s krav. Därefter tittar man på priset. Andra faktorer som undersöks vid val av leverantör är leverantörens finansiella styrka och vilka kunder leverantören har. När det gäller vilka kunder leverantören har, handlar det här om att SE inte vill vara en obetydlig kund i leverantörens kundkrets. Utvärdering av befintliga leverantörer och partners sker kontinuerligt på SE. När det gäller utvärdering av leverantören används olika KPI, för att mäta det som leverantören har åstadkommit. De olika KPI som används är knutna till kvalitet, leveranser och de return-rates som man förväntar sig på marknaden. Return-rate är antalet telefoner som kommer tillbaka, efter att ha varit på marknaden. Hovstadius utför regelbundna utvärderingar av partnern A. ”Vi utvärderar leverantören varje gång en ny telefonmodell planeras”, säger Hovstadius.

När det gäller framtida outsourcingstrategier handlar det om att göra kostnadsanalyser, det vill säga var tillgänglig kompetens finns och vilket pris företag måste betala för att erhålla denna. Då företag eftersträvar konkurrenskraftiga priser, men samtidigt vill ha spetkompetens, tror Hovstadius att läget kan komma att förändras. ”Priserna på arbetskraft i Asien och Östeuropa, främst ingenjörer, kommer att stiga på längre sikt”, menar han. Ingenjörskompetensen får då flyttas någon annanstans. Det är dock mycket svårare att flytta tillbaka ingenjörskompetens jämfört med en tillverkningsprocess. ”Att bygga upp en ny bas med ingenjörskompetens kan vara mycket svårt. Det är svårt att flytta ingenjörresurser och lösningen är att bli mindre beroende av spetskompetens”, säger Hovstadius.

## 4.3 Erfarenhet av outsourcing – exempel II

Thomas Svensson är senior business manager på avdelningen KPM och ansvarar för relationen med två partners, B och C. Partner B har sitt huvudkontor i Singapore och partner C finns i Taiwan. Enligt Svensson kan partner B tillhandahålla cirka 30-35 % av telefonvärdet och med en omsättning på ungefär 30 miljoner dollar är B den näst största leverantören av elektronik i världen. Partner C är däremot en betydligt mindre leverantör och kan endast tillhandahålla cirka 10 %. De 8-9 nyckelkontrakt som SE arbetar med och vill lyfta upp till att bli partners, är målet att få ned antalet till cirka fyra partners.

### 4.3.1 SE:s kärnverksamhet och outsourcing

SE:s kärnverksamhet kan delas upp i två delar enligt Svensson. Den ena delen är försäljning och distribution av mobiltelefoner samt andra mobila produkter som bygger på radioteknologi. Den andra delen är forskning och utveckling av ”devices”. SE har under de senaste två åren kraftigt förminskat sin portfölj. För två år sedan utvecklades cirka 40-45 telefonmodeller per år och nu ligger de på ungefär 20-25 apparater per år.

Det kan bli en politisk fråga om ett företag ska outsourca eller behålla projektet in-house, menar Svensson. ”Frågan som SE ska ställa sig är vilket värde vi kan addera här jämfört med vad leverantören kan”, säger han. Anledningen till varför SE väljer att outsourca low-end produkter är att dessa telefoner har lägre försäljningspriser, marginalerna är lägre och

kostnaderna måste således hållas i schack. För en telefon i high-end segmentet är läget inte lika kostnadskritiskt, då försäljningspriset är högre och det således finns en högre marginal.

Outsourcing inom SE sker på olika nivåer, från enskilda ingenjörstimmar, till hela projekt. Svårigheten då företaget outsourcar hela projekt är att synkronisera projektets olika delar. Det kan till exempel handla om att integrera mekanik, elektronik och mjukvara. ”Integration av ett projekts olika delar är det största problemet”, berättar Svensson. Han påvisar också att när det gäller partner B har SE köpt in allt från enskilda ingenjörstimmar till hela projekt, medan företaget från partnern C enbart har köpt in hela projekt.

”Hur framtiden för outsourcing kommer att se ut är svår att säga”, säger Svensson. Idag finns 80 % av världens ODM-verksamhet i Taiwan. Anledningen till detta är att kostnadsläget är mycket lågt i Taiwan. Ett utvecklingsprojekt i Taiwan kostar ungefär 25-30 % av vad det kostar i Sverige. Dock kommer förutsättningarna förändras, då lönenivåerna i de länderna där leverantörerna finns stiger. Svensson menar att det är mycket viktigt att SE i framtiden behåller en sund balans mellan hur mycket företaget har in-house och hur mycket företaget outsourcar.

### 4.3.2 Drivkrafter och fördelar

En av drivkrafterna bakom outsourcing är, enligt Svensson, att uppnå bättre kostnadseffektivitet. Då det finns många företag som enbart ägnar sig åt utveckling av produkter, utan att ha ett eget märke, är det i många fall lämpligt att dra nytta av detta. Ett exempel på ett sådant företag är HTC (som inte är partner B eller C). HTC är inte ett traditionellt ODM-företag. Företaget har under en längre tid haft ett varumärke men som tidigare inte riktigt har slagit igenom. Istället såldes produkterna till ”Original Electronic Manufacturers”, berättar Svensson. OEMs är huvudföretagen med starka varumärken, så som Nokia, SE, Samsung etcetera.

En annan fördel med outsourcing, enligt Svensson, är möjligheten att hitta nya infallsvinklar på produkter och hur problem ska lösas. Då ett företag anlitar en extern leverantör som får i uppgift att leverera en utvald funktion, använder leverantören oftast annan teknologi, processer och metoder, för att lösa problemet. På så sätt får företaget nya infallsvinklar. ”Nya

infallsvinklar bidrar till utveckling av SE:s produkter”, säger Svensson. Vad SE beställer från leverantörerna skiljer sig åt från fall till fall. I vissa situationer ger SE leverantören exakta instruktioner för vad de vill ha. I andra fall meddelar företaget i princip enbart leverantören att ”vi vill ha en telefon, ni får göra precis som ni vill”. Det är då upp till leverantören att bestämma hur det ska gå till. Dock är detta exempel på två ytterligheter. Vanligast är ett mellanting, till exempel att SE tar fram elektronik, kretskort och moduler, men att leverantören sedan får bestämma resten. ”Ett mellanting mellan de två ytterligheterna är vanligast”, säger Svensson.

### 4.3.3 Nackdelar och problem

Nackdelar med outsourcing är att SE kan bli alltför beroende av sina leverantörer. Produkternas komplexitet medför att företaget kan bli rätt ”utlämnat” till den valda leverantören. Svensson påpekar att detta är speciellt tydligt när något går fel. Går någonting fel i produktionsfasen är det väldigt svårt att rädda projektet. Det kan handla om slarvfel som gör att telefonen inte har tillräckligt god kvalitet, till exempel spricker om den tappas i golvet eller knappar bryts.

Ett tydligt problem med outsourcing är att släppa kontrollen och lita på leverantören. Det handlar om att SE inte bör blanda sig i de teknologier, metoder och processer som leverantören använder. Detta är en av svårigheterna för OEM:s, då man gärna vill tala om för leverantören hur denne ska göra, påpekar Svensson. Samtidigt har ett företag som SE köpt tjänsten hos leverantören just för att denne ska använda sin teknologi, sina metoder och processer. ”Att en komponent blir så att säga outsourcad på pappret men inte i verkligheten är mycket vanligt”, säger Svensson. Att behöva agera mentor till leverantören är vanligt förekommande, menar Svensson. Här handlar det återigen om att släppa kontrollen och överlåta ansvaret till leverantören. När Svensson arbetade på Ericsson förekom diskussioner angående alternativa lösningar och back-up planer. Han menar att man nu har kommit till den insikten, att om något skulle gå fel och leverantören inte klarar av att leverera, är projektet i princip förlorat. Produkternas komplexitet leder till att det är för dyrt att rätta till fel när man kommit så långt i processen. Därmed blir back-up planer onödiga. Svensson menar ”det ska helt enkelt fungera, failure finns inte”. Han tillägger även att ”övertäckningar är det värsta vi vet”.



Det har även hänt att en outsourcad funktion har tagits tillbaka till att återigen bli in-house. Dock har det då inte handlat om FoU-funktioner, utan mer om produktion, berättar Svensson. Problemet med att ta tillbaka något som är outsourcat är att då funktionen flyttas tillbaka går även ansvaret över till SE. Om något sedan går fel kan leverantören alltid säga: ”Men ni tog ju över”.

För att förebygga problem används processer som är gemensamt genomarbetade, säger Svensson. Det kan handla om allt från dokumentation, ISO-certifieringar och arbetsmetodik. Relationen mellan SE och leverantörerna underhålls genom kontinuerlig kommunikation, i form av telefonkontakt, fysiska besök samt mail. Svensson poängterar att man ständigt arbetar med tidsplaner, då ett vanligt återkommande problem är underskattning av tidsplaner. Att hålla tidsplaner är mycket viktigt. I vissa fall finns böter inbyggda i avtalen om tidsramen inte uppfylls. Svensson är dock inte så positiv till bötesklausuler. Han menar att det är bättre att arbeta på motsatt sätt, med till exempel bonus, då leverantören levererar i tid eller innan överenskommen deadline. ”På så sätt ges en morot och inte bara piskan”, säger Svensson. Vid ett samarbete med leverantör B, då tiden var knapp, användes bonus för att uppnå resultat inom given tidsram. ”Projektet blev mycket lyckat och var, by far, det kortaste projektet som vi någonsin har kört”, säger han.

### 4.3.4 Utvärderingar

Då SE ska ta beslut om de ska företa outsourcing eller inte, görs först och främst en ”produktroadmap” över företagets kommande utvecklingsprojekt av produkter, alltså olika mobiltelefoner. På denna roadmap kartläggs produkterna utifrån prisskala, tidsskala och segment. Det finns telefoner som är high-end, det vill säga teknologiskt avancerade produkter och low-end telefoner, med enklare teknologi och färre funktioner. Med hjälp av produktroadmapen får SE en god överblick över vilken kompetens som kommer att bli nödvändig. Där det saknas kapacitet internt är outsourcing aktuellt. Outsourcingen utgör en ”gapfiller” enligt Svensson. Projekt som SE arbetar med för tillfället avser produkter som ska komma ut på marknaden om ett till två år. Det gäller att vara effektiv, utvecklingscykeln för en telefon är mellan nio månader och ett år. Antalet telefoner som SE producerar är ökar väsentligt under åren, från cirka 30 000 telefoner per år för 15 år sedan, till 30 000 telefoner per dag, berättar Svensson. Antalet telefoner har således ökat med 120-140 % per år.

Världsmarknaden ligger idag på mellan 1,2-1,4 miljarder telefoner per år, vilket innebär att var femte individ i princip byter telefon en gång per år.

Leverantörerna väljs först och främst utifrån vilken kompetens de har och därefter efter pris. Skillnaderna kan vara stora, ju mer komplex tekniken är desto högre är priset. Både partner C och partner B tillverkar komponenter till telefoner i low-end segmentet medan partner A befinner sig i det övre segmentet. När SE väljer leverantörer undersöker företaget leverantörens kundkrets. I dagsläget är urvalet av leverantörer begränsat och en del leverantörer samarbetar även med SE:s konkurrenter. Det är därför mycket viktigt att tydliga avtal ingås, för att konfidentiell information inte ska komma ut, berättar Svensson. Då leverantörer väljs går SE igenom leverantörens bokslut samt finansiell information som inte alltid är offentlig. Ingenjörer från SE utför en teknisk utvärdering av företagets förmågor i tillverkningsprocessen. Dessutom görs en riskutvärdering för att klargöra vem som har ansvar om det till exempel skulle börja brinna.

Enligt Svensson är det svårt att mäta resultatet av FoU. Dock gör SE noggranna uppföljningar av kostnads- och tidsplanerna. Så kallade mile stones sätts upp för olika projekt. Det innebär att projektet utvärderas, då en viss nivå nås. Denna utvärdering avgör om och i så fall hur projektet ska fortskrida.

## 4.4 Erfarenhet av outsourcing – exempel III

Martin Ek arbetar som displayspecialist på avdelningen CTO. Ek arbetar inte med leverantörer av ODM-projekt, utan med leverantörer som levererar specifika komponenter. Dessa komponenter kan sedan komma att ingå i ODM-projekt av olika slag. Leverantörerna som Ek har kontakt med utvecklar komponenter.

### 4.4.1 SE:s kärnverksamhet och outsourcing

Enligt Ek är SE:s kärnverksamhet är att sälja telefoner. Outsourcing blir framför allt aktuellt då det finns för mycket att göra inom företaget. Först och främst undersöks tillgänglig kapacitet och kompetens inom SE. Om detta finns, men det handlar om många projekt så att

tidsplaner inte kan hållas, eller om det är något som SE visserligen skulle kunna utveckla själva men är komplext och därför blir mer effektivt att låta en extern partner att göra det, är outsourcing ett alternativ. Ek menar att uppsägningar inte är förknippade med att SE företar outsourcing. ”Ofta handlar det om att vi inte hinner göra allt in-house. Vi behöver mer folk, inte mindre”, säger Ek. Han menar vidare att det vore konstigt att göra ingenjörskåren arbetslös. ”Hinner man inte med att göra allt in-house, måste man söka extern hjälp, till exempel i form av outsourcing”, säger Ek. Ek menar alltså att outsourcing företas när SE inte hinner med alla projekt.

”Istället för att utveckla allt själva är det bättre att ha en flora av leverantörer som kan göra så mycket som möjligt, men att SE sedan kan lägga till ett mervärde”, säger Ek. Detta kan till exempel vara en speciell mjukvara. ”Hur företaget väljer vad leverantören ska göra och vad vi ska göra är en viktig strategifråga”, påpekar Ek. Då förutsättningarna för mobiltelefonstillverkare som SE ständigt förändras, är SE:s outsourcingstrategi också i ständig förändring. En viktig förändring som nu pågår inom mjukvarubranschen, är att allt blir mer öppet genom ”open source”. ”Tidigare har det varit så att programmerare tillsammans bygger något mycket stort och komplext, vilket blir mycket svårt att kopiera”, säger Ek. När trenden inom mjukvarubranschen går från att skydda allt till att dela med sig ändras förutsättningarna för företag som SE, där mjukvaran är en stor och mycket viktig del i telefonen.

Relationen mellan SE och dess leverantörer underhålls genom fysiska besök, telefon- och mailkontakt. Kommunikationen kan vara ett problem, då engelska fortfarande inte är en självklarhet i Asien. Kontaktpersonerna i asiatiska länder har ofta goda kunskaper i engelska. Dock uppkommer problem när behovet finns att prata med någon annan än kontaktpersonen, till exempel en ingenjör inom ett specifikt område, som då i många fall har dåliga om alls några kunskaper i det engelska språket. ”Ofta är engelskan bättre i Taiwan jämfört med Kina”, påpekar Ek

### 4.4.2 Drivkrafter och fördelar

En drivkraft till att företag väljer outsourcing är att man helt enkelt inte hinner med att göra allt själva. ”En annan viktig drivkraft är att leverantören helt enkelt är bättre än vi”, fortsätter Ek. Det kan då handla om att vara bättre på olika sätt. Till exempel att de kan producera mer

för mindre pengar eller kan göra det snabbare. Kombinationen av de båda förekommer också. Leverantören kan också besitta ett patent och därmed ha ett specifikt kunnande som SE inte har.

Ytterligare fördelar med att företa outsourcing jämfört med att göra det in-house är att företagets organisation blir mer flexibel. ”Man sitter inte med överflödigt folk, när detta inte behövs och kan lätt ta in mer efter behov”, säger Ek.

### 4.4.3 Nackdelar och problem

Nackdelar med att företa outsourcing jämfört med behålla det in-house är att företaget undgår att lära sig den tekniska biten. ”Genom att inte göra själv, lär vi oss inte mer. Det är leverantören som lär sig”, berättar Ek. En risk med att använda sig av externa leverantörer, är att eventuella konkurrenter då tränas upp. Efter att en leverantör tillverkat en telefon ett år vill de kanske tillverka en till nästa år igen. Om de inte får en beställning av SE igen, finns risken att de tar beställning av en konkurrent, eller gör det helt själva.

Problem som uppkommer i samband med outsourcing av komponenter är att de ofta är komplexa och därför måste missförstånd på alla sätt undvikas. Detta kan göras genom att SE skriver tydliga produktspecifikationer och att det finns en kontinuerlig kontakt mellan kund och leverantör. Att lägga en order till en extern leverantör är mycket mer komplicerat jämfört med att på ett möte bestämma vad som ska göras internt. ”Därför är det mycket viktigt att order som läggs till externa leverantörer är grundligt genomarbetade”, påpekar Ek. ”Vad som ska göras in-house bestäms på ett möte och kan ändras genom ett nytt möte. Skillnaden att göra något internt jämfört med att anlita en extern partner är att så fort ordena har lagts, är den mycket svårare att ändra”, fortsätter Ek. Arbetet med ODM- projekt förutsätter således tydlighet vad gäller specifikationer och kommunikation. Att SE strävar efter att arbeta med färre leverantörer handlar om att företaget vill uppnå effektivitet i samarbetet med dess leverantörer. Genom att behålla samma leverantörer och inte ständigt byta ut dem, får båda parterna god erfarenhet av varandra och missförstånd kan därmed lättare undvikas.

Förseningar är ett annat problem med att företa outsourcing. Enligt Ek finns det även här en skillnad mellan förseningar i in-house projekt och förseningar i outsourcing projekt. Ofta är

en böter förknippad med försening i outsourcingprojekt. Då tiden är knapp, väljer en extern leverantör att skippa en funktion i telefonen för att leverera i tid och slippa böter, medan ett projekt in-house ”föredrar” försening och har med funktionen.

#### 4.4.4 Utvärderingar

Utvecklingsprojekten som outsourceas utvärderas på olika sätt, och utifrån olika KPI. Det finns tre KPI som är speciellt viktiga. Det första är tidsaspekten, det vill säga om det outsourceade projektet har hållits inom de tidsramar som angivits. Det andra är kostnadsaspekten, och avser om leverantören har lyckats med att hålla avtalad kostnad per enhet och det tredje KPI som används är vilken return-rate telefonen har. Return-rate är hur många procent av telefonerna som kunderna klagat på inom garantitiden. Någon speciell utvärdering av SE:s egen insats i outsourcingprojekt görs inte. Naturligtvis görs ständiga processförbättringar, betonar Ek.

Statusen av både interna och outsourceade projekt utvärderas genom att så kallade mile stones sätts upp. Mile stone är ett stadium som projektet, efter en viss tid, ska ha uppnått. Då hålls ett möte med en projektledare som stämmer av om den väntade nivån har uppnåtts. Efter detta möte måste projektet gå igenom en så kallad toll gate, där det bestäms om projektet kan gå vidare till nästa fas, berättar Ek. Detta görs på en högre nivå i organisationen. Alternativet är att de olika kraven i mile stone inte är uppfyllda och att projektet måste gå tillbaka till en tidigare fas eller läggas ner.

### 4.5 Sammanfattning

Samtliga intervjupersoner anser att outsourcing företas först efter det att all in-house kapacitet är belagd. SE företar outsourcing för att utöka sin verksamhet vid behov och lätt kunna dra ned verksamheten när detta är aktuellt. Det beroende som SE utvecklar till leverantören kan komma att bli ett problem då denne inte uppfyller det som överenskommit. Här finns det en konflikt mellan att SE utvecklar ett beroende till leverantören som i framtiden kan komma att bli en konkurrent. I analysen hittar vi kopplingar mellan teorin som använts och utsagorna från intervjupersonerna i vårt empiriska material.

## 5 Analys

---

*I analysen finner vi kopplingar mellan de teoretiska modellerna och resultaten från vår empiriundersökning. Vi börjar med att beskriva hur vi har gått tillväga då vi analyserat materialet. Därefter följer en analys om huruvida SE verkligen företar outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete. Dessutom utreds drivkrafterna bakom företagets outsourcingstrategi samt vilka nivåer av outsourcing det rör sig om. Fördelar med en sådan strategi belyses också, men framför allt analyseras nackdelar och problem som uppkommer i samband med företagets outsourcing. I detta avsnitt är det även möjligt att utläsa hur eventuella problem kan förebyggas. Slutligen analyserar vi hur SE utvärderar outsourcade projekt.*

---

### 5.1 Tillvägagångssätt

Det är frågorna i uppsatsens problemformulering som i huvudsak ligger till grund för analysen; Varför företas outsourcing och i vilken utsträckning handlar det om outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete? Vilka problem kan uppstå då ett företag outsourcar funktioner inom innovations- och utvecklingsarbete? Hur kan dessa problem förebyggas och hanteras? Vilka utvärderingar utförs i samband med outsourcing av projekt inom innovation och utveckling?

Förutom ovanstående frågor har vi även utrett vilka nivåer av outsourcing det handlar om i detta fall samt fördelarna med att outsource en del aktiviteter inom innovation och utveckling. Då syftet med denna studie bland annat är att belysa ett företags outsourcingstrategi, ansåg vi att detta var nödvändigt för att kunna framföra en så fullständig bild som möjligt. Genom att enbart analysera nackdelar och problem uppstår risk att en missvisande bild av situationen återges.

I analysprocessen har en deduktiv metod tillämpats. Vi har utgått från ståndpunkter och antaganden i teorikapitlet för att därefter finna lämpliga empiriska argument som stödjer eller dementerar angivna teoretiska utgångspunkter. Dessutom har vi analyserat likheter och skiljaktigheter mellan respondenternas utsagor. Ibland används samma empiriska material och information mer än en gång. Vi vill även betona att då det inte handlar om outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete har detta påpekats i texten. Därmed avses outsourcing av innovation och utveckling även då enbart ”outsourcing” har skrivits. Även om analysen grundar sig på erfarenheter inom SE, anser vi att resultatet av denna analys kan leda till ökad förståelse för outsourcingstrategier inom innovation och utveckling. Därmed uppfylls studiens syfte.

## 5.2 Outsourcing av innovation på SE

### 5.2.1 Definiering

Till att börja med är det väsentligt att fastställa huruvida det i SE:s fall verkligen handlar om outsourcing av innovation och utveckling. Att företaget outsourcar funktioner inom tillverkning av hårdvara och komponenter är det ingen tvekan om. Redan innan SE startades hade Ericsson i princip sålt all tillverkning och fabriksstruktur till externa kontraktstillverkare (Berggren och Bengtsson, 2004). Hovstadius påpekar dock att utveckling och forskning framför allt sker in-house. Samtidigt framhåller han att SE köper komponenter och projekt av partners och då även utveckling kopplad till dessa. I och med att denna externa leverantör konkurrerar med andra inom samma bransch, blir de tvungna att ständigt förbättra samt förnya komponenterna de erbjuder sina kunder, till exempel SE. Genom att köpa in komponenter från konkurrensutsatta leverantörer köper SE automatiskt in utveckling av dessa.

Vidare berättar Svensson om två ytterligheter vid samarbete med leverantörer. Även om det vanligaste är ett mellanting mellan dessa två, kan det finnas projekt där leverantören i stor sätt får fria händer att utveckla en produkt åt SE. Ett sådant projekt utgör outsourcing av utveckling. Därmed kan vi hävda att detta, i viss utsträckning, handlar om outsourcing av utveckling och innovation. Visserligen handlar det i SE:s fall inte om en komplett outsourcing av FoU-funktioner då företaget trots allt har kvar avdelningen C&D. Både Hovstadius, Svensson samt Ek har påpekat att man först och främst undersöker resurserna som är

tillgängliga inom SE innan outsourcing blir aktuellt. Enligt Ek kan det vara frågan om att många projekt är på gång och att tidsplaner därför inte kan hållas, eller om det är något som SE visserligen skulle kunna utveckla på egen hand men att det är mer effektivt att låta en extern partner utföra det. Detta är väsentligt då företagets förmåga att utföra en aktivitet utgör en viktig distinktion mellan outsourcing och allmän upphandling från leverantörer (Eriksson et al., 2008). Det handlar om outsourcing då en extern part kan bättre utföra funktioner i värdekedjan samtidigt som det outsourcande företaget egentligen vet hur detta ska utföras. SE outsourcar bland annat för att ”en extern resurs kan göra det mer effektivt” säger Hovstadius. Ytterligare ett faktum som stödjer argumentet om att det i SE:s fall handlar om outsourcing är att företaget kontinuerligt samarbetar med ODM-företag. Dessa företag förknippas med outsourcing, och specifikt outsourcing av innovation (Engardio et al., 2005).

### 5.2.2 Drivkrafter

Den resursbaserade teorin (Barney, 1991) är den teori som enligt vår uppfattning belyser drivkraften bakom outsourcing av innovation inom SE. Antagandet inom denna teori är att det finns en hög grad av variation mellan resurser och företag inom samma bransch och att dessa resurser är begränsade. Företag har olika möjligheter och kan därför utföra vissa funktioner bättre än andra företag (Cheon et al., 1995). ”SE jobbar med begränsade resurser i varje projekt som vi driver. Dessa resurser ska beläggas till en så hög grad som möjligt. När de är fullt belägna, då tar man in outsourcing” påpekar Hovstadius. Hovstadius tillägger även att ett företag kan ha ”en intern utvecklingsapparat som är långsam medan en extern resurs kan göra det mer effektivt om de får större ansvar”. ”En annan viktig drivkraft är att leverantören helt enkelt är bättre än vi”, säger Ek. Partnern kan kanske producera mer för mindre pengar eller kan utföra en aktivitet snabbare.

Teorin om kärnkompetens (Prahalad och Hamel, 1990) delar många antaganden med den resursbaserade teorin. Kakabadse och Kakabadse (2000) menar att kärnaktiviteter bland annat är aktiviteter som skapar nuvarande eller potentiella konkurrensfördelar samt aktiviteter som kommer att leda till tillväxt och innovation i framtiden. Enligt Hovstadius är SE:s kärnverksamhet att utveckla, marknadsföra och sälja mobiltelefoner. ”Detta är grundplåten, sen finns det innovation knuten till dessa” säger Hovstadius. Svensson delar upp företagets kärnverksamhet i två delar. Den ena delen avser försäljning och distribution av mobiler samt



andra mobila produkter och den andra är forskning och utveckling av produkterna. Båda två påvisar innovation och utveckling som en viktig del av SE:s kärnverksamhet.

Enligt Prahalad och Hamel (1990) ska företag outsourca sådana aktiviteter som inte utgör företagets kärnaktiviteter. SE började outsourcingen på denna front med framför allt outsourcing inom produktion och tillverkning. Enligt Hovstadius var huvudsyftet med partnerrelationerna initialt att tillverka low-end telefoner och snabbt få dessa ut på marknaden. Svensson påpekar att dessa telefoner har lägre försäljningspriser, marginalerna är lägre och kostnaderna måste således hållas i schack. Det har dock skett förändring på detta område. ”Outsourcing av utveckling kommer dock mer och mer”, säger Hovstadius. Ek framhåller att SE:s outsourcingstrategi är i ständig förändring. Engardio et al. (2005) påvisar att åsikten bland välkända företag har varit att de står för utveckling av high-end produkter medan outsourcingpartners utför så kallat ”commodity” arbete. Avgränsningen mellan dessa har dock blivit allt mer otydlig och som tidigare påpekats outsourcar även SE, till viss del, aktiviteter inom innovation och utveckling.

Kakabadse och Kakabadse (2000) menar att outsourcing inte längre är enbart ett redskap för att uppnå besparingar på kort sikt. Besparingar på kort sikt handlar i SE:s fall om kostnadseffektivitet för low-end telefoner. Teoretikerna menar att outsourcing även utgör ett strategiskt redskap för verksamhetens långsiktiga mål. SE nyttjar partnerrelationerna även inom aktiviteter som förväntas leda till tillväxt och innovation i framtiden, aktiviteter som traditionellt betraktas som kärnaktiviteter. ”Hur företaget väljer vad leverantören ska göra och vad vi ska göra är en viktigt strategifråga”, berättar Ek.

### 5.2.3 Nivåer av outsourcing

Greaver (1999) påvisar tre nivåer av aktivitet; *individuell*, *funktionell* samt *process*. Outsourcing inom SE sker på olika nivåer, från enskilda ingenjörstimmar, till hela projekt, enligt Svensson. Han påvisar att när det gäller partner B har SE köpt in både enskilda ingenjörstimmar och hela projekt, medan företaget från partner C enbart har köpt in hela projekt. Beroende på om analysen utgår från företaget som helhet eller enbart ett projekt, framträder olika nivåer av outsourcingen på SE. Greaver (1999) utgår från organisationen eller företaget som helhet. I sådana fall anser vi att den funktionella nivån är mest aktuell. SE

har outsourcat specifika avdelningar, framför allt aktiviteter inom produktion och tillverkning av hårdvara och komponenter. Vi tror dock att analysen av nivåer av aktivitet även kan utgå från enskilda projekt. Detta är väsentligt då samtliga intervjupersoner referat till just ”projekt”. I de fall projektet utgör analysenheten blir samtliga nivåer aktuella. Både individuella komponenter och fullständiga projekt outsourcas. Fullständiga projekt kan jämföras med den tredje nivån, process, då det handlar om sammanlänkning av snarlika aktiviteter i syfte att åstadkomma output. Projekt av mindre storlek eller det som Svensson benämner ”ett mellanting av två ytterligheter” kan eventuellt likställas med den andra nivån, funktionell nivå.

Även Ghodeswar och Vaidyanathan (2008) påvisar nivåer av outsourcing; *tactical*, *strategic* och *transformational*. Det är framför allt den förstnämnda som är aktuell i SE:s fall. Tactical outsourcing används för att lösa specifika problem som eventuellt kan uppstå i en organisation. Ett sådant problem kan vara otillräcklig intern kompetens. Tidigare har det påpekats att SE först ser över resurser och möjligheter in-house innan outsourcing blir aktuellt. ”Hinner man inte med att göra allt in-house, måste man söka extern hjälp, till exempel i form av outsourcing”, säger Ek. Även Hovstadius påvisar att företagets resurser är begränsade och att de fasta resurserna är fokuserade på en viss teknologi. Då sådan teknologi behöver kompletteras eller de interna möjligheterna är begränsade företar SE outsourcing. Outsourcing kan då vara ett bra alternativ och företaget slipper anställa. ”Svängningar på marknaden tas via outsourcing” menar Hovstadius. Ghodeswar och Vaidyanathan (2008) påpekar att ett av målen med outsourcing på denna nivå är just att undvika brist på personal.

### 5.3 Fördelar

Outsourcing är framför allt en metod för att sänka företagets kostnader (Kakabadse och Kakabadse, 2000). En av drivkrafterna bakom outsourcing är, enligt Svensson, att uppnå bättre kostnadseffektivitet. Ett utvecklingsprojekt i Taiwan kostar ungefär 25-30 % av vad det kostar i Sverige, påpekar Svensson. Även Hovstadius framhåller möjligheten till att åstadkomma lägre kostnad som en viktig anledning. ”Genom att köpa in något som redan är utvecklat, behöver SE själva inte investera i utveckling, vilket kostar pengar och binder kapital”, säger Hovstadius. Enligt Kakabadse och Kakabadse (2000) undviker företaget att binda upp för mycket kapital genom att outsourca delar av verksamheten. Outsourcing leder

således till att företaget blir flexibelt när det gäller att anpassa sig till rådande förhållanden på marknaden. Ek påpekar just flexibiliteten som ytterligare en fördel med att företa outsourcing jämfört med att göra det in-house. ”Man sitter inte med överflödigt folk, när detta inte behövs och kan lätt ta in mer efter behov”, säger Ek. Hovstadius nämner också möjligheten till att frigöra kapital som en av drivkraft till att ett företag går från en ganska tung in-house struktur till att flytta en del av verksamheten till en outsourcingpartner.

Vidare menar Hovstadius att outsourcingen möjliggör en komplettering av produktportföljen till ett relativt billigt pris. De skalfördelar som ODM-partners har med andra kunder kan SE på så sätt dra nytta av. Även Kakabadse och Kakabadse (2000) menar att både stora och små företag kan nå stordriftsfördelar genom outsourcing. Outsourcing av aktiviteter, till en extern leverantör som kan utföra de bättre och snabbare, även bidra till att högre kvalitetsnivå uppnås (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Hovstadius framlägger också detta och påpekar att ODM-leverantörerna kan specialisera sig på det som de gör, vilket ökar kvaliteten samtidigt som de utför aktiviteter snabbare än SE.

En annan fördel med outsourcing av innovation, enligt Svensson, är möjligheten att hitta nya infallsvinklar på produkter och hur problem ska lösas. Chesbrough (2007) menar att en öppen innovationsmodell öppnar upp för nya innovationsprojekt och idéer utanför det egna företaget, vilket framför allt är väsentligt i en tid då produktlivscyklerna blir kortare. Det blir då fördelaktigt att även förkorta utvecklingscykeln för företagets produkter. Projekt som SE arbetar med för tillfället avser produkter som ska komma ut på marknaden om ett till två år. Utvecklingscykeln för en telefon är mellan nio månader och ett år, enligt Svensson. Kakabadse och Kakabadse (2000) påpekar att outsourcing kan förkorta cykeln i samband med produkt- eller processdesign då externa leverantörer kan inneha specifik kompetens. Företaget kan få användning av partners innovationer, kapacitet samt spetskunskap. Svensson tycks dela denna åsikt. Han framhäver bland annat att företaget får nya infallsvinklar då leverantörerna använder sig av annan teknologi, processer och metoder, för att lösa problem.

## 5.4 Nackdelar och problem

### 5.4.1 Nackdelar

En av de största nackdelarna är att företaget kan bli alltför beroende av utomstående leverantörer (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Att leverantören inte kan möta kundens behov, till exempel hålla kostnaderna nere och därmed uppnå kostnadsbesparingar åt kundföretaget kan utgöra ett problem, speciellt när leverantören har många kunder (Embleton och Wright, 1998). Att man på SE är medvetna om denna risk blir exempelvis tydlig då Svensson säger att produkternas komplexitet medför att företaget kan bli tämligen ”utlämnat” till den valda leverantören. Enligt Hovstadius är det viktigt att hitta en god balans mellan antalet leverantörer, för att på så sätt reglera beroendet av externa partner. Han menar att det är viktigt att ha ett antal olika leverantörer, så att risken sprids. ”Vi eftersträvar att ha ett antal leverantörer som kan utföra så mycket som möjligt, vi satsar på att minska antalet leverantörer, samtidigt som vi inte vill ha för få leverantörer, då risken inte sprids tillräckligt”, påpekar Hovstadius.

Ett problem som exemplifierar beroendet av leverantören är när en försening uppstår. Svensson påverkar att förseningar kan medföra allvarliga konsekvenser. Uppstår ett fel eller försening går projektet förlorat, enligt Svensson. Detta visar på vilken inverkan leverantören kan ha på SE:s verksamhet. Då SE strävar efter att minska antalet nyckelkontrakt med ett mål att ungefär ha fyra partners kan man då ifrågasätta huruvida SE utsätter sig för risken att bli alltför beroende av externa partners. En annan synvinkel som även bör belysas är att leverantören likaväl kan utgöra den part som blir beroende av samarbetet. Ytterligare en aspekt är att båda parterna gynnas av att ha färre relationer. Då förutsättningarna för ett bättre samarbete ökar. Genom att behålla samma leverantörer och inte ständigt byta ut dem, får båda parterna god erfarenhet av varandra och missförstånd kan därmed lättare undvikas menar Ek.

Hovstadius menar att om den outsourcade funktionen hade behållits in-house hade det varit lättare att känna av förseningar, men att företaget i och med att de outsourcat funktionen, också på ett sätt släppt kontrollen och däribland att kunna påverka eller känna av förseningar. ”Att ha det kvar in-house blir en sorts kontrollmekanism”, menar han. Dock menar Svensson att det här handlar om att släppa kontrollen och lita på leverantören. Det vill säga att SE inte ska lägga sig i vilka teknologier, metoder och processer som leverantören använder sig av.

Svensson menar att detta är en av svårigheterna för OEM:s, då man gärna vill tala om för leverantören hur denne ska göra, påpekar Svensson.

Outsourcing kan leda till att företaget förlorar viktig kompetens, kompetens som varit kärnan i företaget och i värsta fall, till och med utvecklar fel förmågor (Kakabadse och Kakabadse, 2000). Som tidigare nämnts påpekar samtliga intervjupersoner att innan SE företar outsourcing av innovation undersöks möjligheterna att utveckla produkter med befintliga in-house resurser. Ek menar att uppsägningar inte är förknippade med att SE företar outsourcing. ”Ofta handlar det om att vi inte hinner göra allt in-house. Vi behöver mer folk, inte mindre”, säger Ek. Åsikten är därför att outsourcing inte leder till att befintlig kompetens förloras, genom till exempel genom uppsägningar.

Dock missar företaget genom att inte utveckla själv att lära från utvecklingsarbetet. Företaget undgår därmed ”learning-by-doing”, som är en av de viktigaste metoderna för inläring (Mol, 2007). Nackdelen blir att företaget inte får själv utföra en aktivitet och då inte heller kan dra lärdom av den genomförda aktiviteten. Samtidigt är ”learning-by-doing” en av de viktigare metoderna för inläring. Ek påpekar detta då han säger ”genom att inte göra själv, lär vi oss inte mer”. Vidare tillägger han att ”det är leverantören som lär sig”, som sedan kan komma att bli en framtida konkurrent. Engardio et al. (2005) påpekar att en fara med outsourcing är att uppkomsten av nya konkurrenter gynnas. Risken finns att leverantören själv utvecklar en telefon i eget märke, eller åt en konkurrent, om SE inte lägger en ny order.

### 5.4.2 Problem och hur de kan förebyggas

Bell (2006) framhåller bristfällig kommunikation, eller i värsta fall ingen kommunikation alls, som ett av de största problemen med outsourcing. I dagsläget då företag outsourcar till externa leverantörer i andra länder och världsdelar, är kommunikation viktigare än någonsin. Hovstadius menar att ett misslyckande i samband med outsourcing tyder på dåligt förarbete och otillräcklig kommunikation. Bra kommunikation minskar risken för problem, menar Hovstadius. Hovstadius har frekvent muntlig och skriftlig kontakt med sin leverantör. Han talar med denne i telefon cirka en gång per dag samt har en god mail korrespondens. Språket som används är engelska. Hovstadius menar att det är mycket viktigt att även förstå det ”underliggande språket”, man måste vara lyhörd och förstående.

Även Svensson och Ek underhåller sina relationer med leverantörerna genom kontinuerlig kommunikation, i form av telefonkontakt, fysiska besök samt mail. Ek menar att kommunikationen kan vara ett problem, då engelska fortfarande inte är en självklarhet i Asien. Han menar vidare att kontaktpersonerna i asiatiska länder ofta har goda kunskaper i engelska men att problem uppkommer så fort man behöver kommunicera med någon annan än kontaktpersonen.

Ett annat problem som uppkommer är då företaget outsourcar av fel anledning. Outsourcing kan medföra en destruktiv och mycket dyr affär då företaget outsourcar av fel anledning och innan det själv är redo att ta detta steg (Bell, 2006). Ingen av intervjupersonerna har påpekat ett specifikt fall, där sådant problem finns. Dock nämner Hovstadius att när marknaden efterfrågar något som SE inte för tillfället har möjlighet att utveckla in-house, måste man snabbt hitta en leverantör externt. Då både Hovstadius och Svensson bekräftat att funktioner som outsourcats tagits tillbaka internt, anser vi att detta är tydliga exempel på att outsourcing företagits av fel anledning. Det kan till exempel handla om outsourcing av en aktivitet som ligger efter i planeringen, både tidsmässigt och kostnadmässigt (Bell, 2006).

Ett problem som många chefer upplever, på företag som företagit outsourcing, är att de får ägna mycket tid i början till att agera som mentor och ge stöd åt leverantören (Lacity och Rottman 2008). Både Hovstadius och Svensson håller med om detta problem finns, då det förekommer att man måste agera mentor åt leverantörerna. ”Att en komponent blir så att säga outsourcad på pappret men inte i verkligheten är mycket vanligt”, säger Svensson. Då drar SE inte nytta av de fördelar som outsourcing från början skulle ha bidragit med. I dessa fall har det dock inte handlat FoU-funktioner, utan mer om produktion, berättar Svensson. Enligt Svensson är problemet med att ta tillbaka en outsourcad funktion till att återigen bli in-house att ansvaret också går över från leverantören till SE. Om något sedan går fel kan leverantören alltid säga: ”Men ni tog ju över”, menar Svensson. ”Att försöka applicera en in-house struktur kan leda till suboptimering, vilket i sin tur medför att förvirring uppstår och målet inte nås”, menar Hovstadius. Samtidigt som kunden ofta behöver agera mentor åt leverantören, gäller det att inte lägga sig i leverantörens arbete för mycket. Det vill säga att SE inte ska lägga sig vilka teknologier, metoder och processer som leverantören använder sig av, menar Svensson. ”SE har köpt tjänsten hos leverantören just för att denne ska använda sin teknologi, sina metoder och processer”, menar Svensson vidare.

Oklara specifikationer är många gånger orsaken till ett sådant problem, där kunden måste agera mentor åt leverantören. För att förebygga detta problem handlar det enligt Ek framförallt om att skriva tydliga produktspecifikationer. När företaget själv inte förstår dess behov och kan redogöra för det, blir det omöjligt för leverantören (Bell, 2006). Även tydlig fokus och detaljerade mål är speciellt viktigt då det handlar om utvecklingsarbete. En definition av de krav som produkten förväntas uppfylla, självfallet krav som är kopplade till slutkonsumentens behov, minskar risken för uppkomst av problem i samband med outsourcing. Att sätta upp milstolpar i form av olika delmål samt att införa statusrapporter är i detta fall av stor vikt (Lacity och Rottman 2008). Enligt Ek är det viktigt att sätta upp mål, att så kallade mile stones sätts upp. Mile stone är ett stadium som projektet ska ha uppnått, vid en viss tid, då ett möte hålls med en projektledare som stämmer av om allt har uppnått den nivå som väntats. Efter detta möte måste projektet gå genom en så kallad toll gate. På en högre nivå i organisationen fattas beslutet om det aktuella projektet kan gå vidare till nästa fas, berättar Ek. Alternativet är att de olika kraven i mile stone inte är uppfyllda och projektet måste gå tillbaka till en tidigare fas eller läggas ner.

## 5.5 Utvärdering

Embleton och Wright (1998) påvisar att ett lyckat outsourcingprojekt beror på hur väl företaget genomfört en strategisk analys, genomtänkt beslut vid val av leverantörer samt hur förhållandet med leverantören hanteras. Den strategiska analysen avser utvärdering av hur en nedskärning kommer att påverka organisationen och vilken effekt det kommer att ha på personalen, företagskulturen etcetera. Då SE ska ta beslut om huruvida outsourcing ska företas görs först en ”produktroadmap” över företagets kommande utvecklingsprojekt av produkter, enligt Svensson. Med hjälp av denna roadmap får SE en god överblick över vilken kompetens som kommer att bli nödvändig. Där det saknas kapacitet internt är outsourcing aktuellt. Outsourcingen utgör en ”gapfiller” enligt Svensson. Att företaget först ser efter den interna kapaciteten har även påvisats av Hovstadius och Ek. En sådan strategi, där outsourcing utgör ett alternativ och inte en direkt ersättning av intern kompetens, påverkar förmodligen inte personalen väsentligt. SE är dessutom ett relativt nytt företag vars medarbetare, i princip sedan verksamheten startades, har arbetat på detta sätt. Därmed är det troligt att outsourcing är en del av företagskulturen.

Då det handlar om företagets val av leverantörer, är det centralt att företaget har en klar definition av det som ska outsourcas. För att finna en optimal leverantör bör en profil av den tänkta leverantören kartläggas (Embleton och Wright, 1998). Hovstadius påpekar att det första som undersöks vid val av leverantör är leverantörens förmåga att leverera enligt SE:s krav. Svensson framhåller att leverantörerna, först och främst, väljs utifrån den kompetens som de har. Båda påvisar att pris utgör den andra faktorn vid val av leverantör. Leverantörens finansiella ställning och kundkrets utgör också en väsentlig del av utvärderingen. Hovstadius påpekar bland annat att SE inte vill vara en obetydlig kund i leverantörens kundkrets. Det är mycket möjligt att någon av leverantörens kunder är en konkurrent till SE. Därmed är det viktigt för SE att noggranna kontrakt skrivs under för att inte konfidentiell information ska komma ut, berättar Svensson. I samband med utvärdering av leverantör utförs även en riskutvärdering för att klargöra vem som har ansvaret om exempelvis en brand skulle inträffa.

Då det handlar om utvärdering av pågående eller avslutade outsourcingprojekt bör ett mätsystem utvecklas. Ett steg i framställningen av ett mätsystem är att utveckla mellan fyra och åtta KPI (Anderson, 1997). För att mäta vad leverantören har åstadkommit används olika KPI, berättar Hovstadius. Ek framhäver tre speciellt väsentliga KPI då det handlar om outsourcade projekt. Det första är tidsaspekten, det vill säga att det outsourcade projektet har utförts inom angivna tidsramar. Det andra är kostnadsaspekten, det vill säga huruvida leverantören har hållit avtalad kostnad per enhet. Svensson påpekar också att SE gör noggranna uppföljningar av kostnads- och tidsplanerna. Det tredje KPI:et är produktens return-rate. Förutom return-rate, betonar Hovstadius även KPI knutna till kvalitet. Väsentligt att tillägga är att utvärderingen av leverantörer utförs regelbundet, i princip varje gång en ny produkt planeras.



## 6 Resultat och resultatdiskussion

---

*I uppsatsens sista kapitel ges tänkbara förklaringar på de tre ställda huvudfrågorna som presenterades i problemformuleringen. En diskussion förs kring de kunskaper som denna studie har bidragit till, om outsourcing i allmänhet samt outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete. Slutligen ges även förslag till fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Resultat

#### 6.1.1 Varför företas outsourcing och i vilken utsträckning handlar det om outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete?

Studiens resultat indikerar att ett företags begränsade resurser är en vanlig drivkraft och orsak till varför outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete företas. Det behöver inte nödvändigtvis handla om finansiella resurser utan också resurser avseende tillgänglig personal. I de fall då det är brist på interna resurser kan outsourcing av innovation vara ett fördelaktigt alternativ. Samtidigt undviks överflödigt arbetskraft under tider med mindre aktivitet inom organisationen. Givetvis har den finansiella delen också väsentlig betydelse. Möjlighet till kostnadseffektivitet är en av fördelarna som kontinuerligt har påpekats, då en extern leverantör kan utföra en funktion till ett lägre pris. Dessutom undviker företaget att binda upp för mycket kapital och blir på så sätt en mer flexibel verksamhet. Ytterligare en fördel och därmed förklaring på varför outsourcing företas är möjligheten till att finna nya infallsvinklar, både kring produkter och hur problem kan lösas. Företaget kan få användning av partners innovationer, spetskunskap samt processer och metoder för att lösa problem.

Utifrån erfarenheter och information från SE är det i detta stadium inte är frågan om komplett outsourcing av innovation och utveckling. Företaget håller fast vid att utveckling och design utförs in-house. FoU-funktionen finns också fortfarande kvar inom organisationen. Samtidigt köps komponenter in och då även utveckling kopplad till dessa, ibland outsourcas även hela

projekt. Självfallet blir det svårt att avgöra var gränslinjen går mellan att en extern leverantören utför något effektivare och bättre eller att denne tillför något helt nytt, en innovation eller produktutveckling. Därmed, utifrån studiens resultat, är vår uppfattning att det, till viss del och på projektnivå, handlar om outsourcing av innovation och utveckling. Ett tydligt samarbete med ODM- företag, som är associerade med outsourcing av innovation, pekar också åt denna riktning.

### 6.1.2 Vilka problem kan uppstå då ett företag outsourcar funktioner inom innovations- och utvecklingsarbete? Hur kan dessa problem förebyggas och hanteras?

En nackdel med outsourcing av innovation och utveckling som framför allt har visat sig kunna utgöra ett problem, främst i samband med förseningar, är företagets beroende av en extern leverantörer, företaget kan bli "utlämnat". Risken finns också att en nuvarande partner blir företagets konkurrent i framtiden. Att ha funktioner kvar in-house uppfattas som en sorts kontrollmekanism. Studien påvisar vikten av att ha en god balans när det handlar om antal samarbetspartners som företaget har.

Ytterligare ett problem är att företaget ibland måste agera mentor och ge stöd åt leverantören. En sätt att förebygga detta problem, och som har framhållits i studien, är tillit till partnern. Företag måste undvika att försöka applicera en in-house struktur på leverantören och ständigt ha i åtanke orsaken varför ett projekt har outsourcats. Detta för att kunna dra nytta av de fördelar som outsourcing medför.

I studien har det påvisats att ett misslyckande i samband med outsourcing av innovation och utveckling tyder på dåligt förarbete och otillräcklig kommunikation. Frekvent och tydlig kommunikation, både muntlig och skriftlig minskar risken för problem. I samband med outsourcing av innovations- och utvecklingsarbete är tydliga produktspecifikationer av väsentlighet. Även tydliga avtal mellan parterna har i studien poängterats som ett sätt att undvika komplikationer.

### 6.1.3 Vilka utvärderingar utförs i samband med outsourcing av projekt inom innovation och utveckling?

En utvärdering som frekvent har omnämnts i studien är en granskning av företagets interna resurser och kapacitet innan ett projekt outsourcas. Vid val av leverantör utvärderas främst leverantörens kompetens och förmåga att leverera enligt företagets krav. Därefter jämförs priser mellan relevanta leverantörer. Leverantörens finansiella ställning och kundkrets utgör också en väsentlig del av utvärderingen.

Då det handlar om utvärdering av pågående eller avslutade outsourcingprojekt är användning av KPI ett vanligt mätsystem. Studien framhäver tre speciellt väsentliga KPI då det handlar om outsourcing av projekt inom innovation och utveckling. Det första är tidsaspekten, det vill säga att det outsourcade projektet har utförts inom angivna tidsramar. Det andra är kostnadsaspekten, det vill säga huruvida leverantören har kunnat hålla avtalad kostnad per enhet. Det tredje KPI:et som används är produktens return-rate.

## 6.2 Resultatdiskussion

Under nedanstående rubriker diskuteras de kunskaper, både teoretiska och praktiska, som befästs och förstärks av denna studie. Även de antagande som inte får stöd i studien eller kunskaper som är av ny karaktär presenteras.

### 6.2.1 Outsourcing i allmänhet

Studiens resultat styrker antagandet om att drivkrafterna bakom outsourcing i allmänhet just är möjligheter till kostnadsbesparingar och effektivitet. Dessa verkar vara ett väsentligt huvudmotiv och ”*tactical outsourcing*” lyfts fram. Detta bekräftar att outsourcing används av organisationer i syfte att lösa specifika problem så som otillräcklig intern kompetens eller behov av att göra nedskärningar etcetera. Målet blir med outsourcingen på denna nivå blir att åstadkomma fördelar i form av kostnadsbesparingar samt minimera behovet av framtida investeringar och undvika brist på personal. Synen på outsourcing som ett strategiskt redskap för att uppnå långsiktiga fördelar har i denna studie inte fått en alltför framträdande roll. I viss utsträckning finns det dock tecken som pekar i denna riktning. En sådan signal är att

företaget med outsourcing ser en möjlighet att finna nya infallsvinklar, både vad gäller nya produkter men även hur metoder och processer kan genomföras.

Ursprungliga teoretiska modeller, främst den resursbaserade teorin, har i samband med denna studie fortfarande visat sig vara aktuell. Ett företags resurser är begränsade och med den nuvarande snabba teknologikutvecklingen blir detta ännu synligare. Det blir allt svårare för företag att utföra alla delar internt och outsourcing blir därför ett alternativ.

För att klargöra vilken aktivitetsnivå outsourcing sker på har teorin utgått från organisationen som hel och denna har utgjort analysenheten. Denna studie ger en ny synvinkel på detta och påvisar praktiskt att det även är möjligt att låta enskilda projekt utgöra en analysenhet. Framför allt kan detta tänkas vara aktuellt då ett företag har en relativt "bred" kärnkompetens. Ett företag har kanske outsourcat tillverkningen av dess produkter och för att på så sätt fokusera mer på kärnkompetensen så som utveckling och marknadsföring. Samtidigt kan företagets produktportfölj vara bred och kapacitet från en extern leverantör bli nödvändig. Om enskilda produkter tolkas som separata projekt är det troligt att företaget bli mer öppet för outsourcing även om det berör dess kärnverksamhet .

För att förebygga problem, så som missförstånd och förseningar, har vikten av tydliga avtal mellan parterna påvisats både i teori och praktiskt i denna studie. Detta är visserligen inte något nytt men en intressant synpunkt, som inte påpekas så ofta, är att istället för bötesklausuler använda bonus som ger leverantören incitament att utföra en prestation snabbare.

### 6.2.2 Outsourcing av innovation och utveckling

De övergripande antagandena om fördelar, nackdelar och problem samt utvärdering av outsourcing, har i denna studie visat sig vara aktuella även i avseende outsourcing av innovation och utveckling. Kunskaperna kring intensiv teknologikutveckling och att detta medför att även stora företag inte har råd, eller kan klara av, att utveckla ny teknologi på egen hand, har också befasts i denna studie. Studien styrker påståendet om att sammanslagningar av befintliga teknologier ligger till grund för nya innovationer och utgör en trend som ökar behovet av samarbete mellan företag. SE kan inte specialisera sig på alla teknologier samtidigt och utveckla samtliga komponenter på egen hand. Det blir mer effektivt att överlåta

det till en partner, både ur tidsmässig- och kostnadssynpunkt. Därmed måste outsourcing av kärnaktiviteter så som innovation och utveckling övervägas. Studien visar att outsourcingen allt mer närmar sig kärnverksamheten. Det blir därför även allt svårare att avgöra om det är ”commodity” eller high-end produkter som outsourcas, alltså vad som är och inte är företagets kärnverksamhet.

Ett antagande som inte direkt får stöd i denna studie är att outsourcing negativt påverkar personalen och därmed stämningen i organisationen. Om innovations- och utvecklingsarbetet i ett företag kan delas upp i till exempel projekt behöver inte alla funktioner kopplade till utveckling outsourcas. Risken att personal sägs upp, på grund av outsourcing, blir inte aktuellt om detta enbart är ett alternativ när de interna resurserna är fullt belagda. Outsourcing kan i samband med innovations- och utvecklingsarbete utgöra ett *komplement* till företagets interna kapacitet och behöver inte nödvändigtvis vara ett *substitut*.

### 6.3 Förslag till vidare forskning

En mer generaliserbar studie inom detta ämne hade varit önskvärt att utföra i framtiden. I ett senare skede hade flera företag inom samma bransch kunnat studeras i syfte att återge en mer allmän bild av situationen. Ett annat alternativ skulle kunna vara att göra en jämförelse av skillnader och likheter i företags in-house struktur. Företag så som SE, Nokia, Samsung, Motorola etcetera skulle då kunna jämföras. Skillnader i grad av outsourcing respektive att allt utförs internt, kan eventuellt ha sin förklaring i företagets historik. Kanske är det äldre företag som satsar på en mer vertikalintegrerad organisation?

## 7 Källförteckning

### Publicerade källor

Anderson, M. (1997) "A primer in measuring outsourcing results" *National Productivity Review (Wiley)*, vol. 17, 1997, s. 33-42

Aubert, B.A.; Beaurivage, G.; Croteau, A-M.; Rivard, S. (2008) "Firm strategic profile and IT outsourcing" *Information Systems Frontiers*, vol. 10, 2008, s. 129-143

Backman, J. (2008) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur

Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, vol. 17, 1991, s. 99-121

Berggren, C. & Bengtsson, L. (2004) "Rethinking Outsourcing in Manufacturing: - A Tale of Two Telecom Firms" *European Management Journal*, vol. 22, 2004, s. 211-223

Brooks, G. (2004) "What to outsource" *New Media Age*, 2004, s. 7-9

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Cheon, M.J.; Grover, V.; Teng, J.T.C. (1995) "Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems" *Journal of Information Technology (Routledge, Ltd.)*, vol. 10, 1995, s. 209-220

Chesbrough, H.W. (2003) *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press

Chesbrough, H.W. (2007) "Why Companies Should Have Open Business Models" *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, 2007, s. 22-29

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

Computer Economics Report (2010) "Application Maintenance Outsourcing Trend: Some Love it, Others Leave it" *Computer Economics Report*, vol. 32, 2010, s. 7-18

Collins, M. (2007) "Outsourcing: The Good, The Bad & The Ugly" *Industrial Maintenance & Plant Operation*, vol. 68, 2007, s. 38-39

Currie, W. (2000) "The supply-side of IT outsourcing: the trend towards mergers, acquisitions and joint ventures" *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 30, 2000, s. 238-254

Edgren, J. & Skärvad, P-H. (2010) *Nätverksorganisationer*. Malmö: Liber AB

- Embleton, P.R. & Wright, P.C. (1998) "A practical guide to successful outsourcing" *Empowerment in Organizations*, vol. 6, 1998, s. 94-106
- Engardio, P.; Einhorn, B.; Kripalani, M. (2005) "Outsourcing Innovation" *BusinessWeek*, 2005, s. 84-92
- Eriksson, L., & Wiedersheim, P. (1997) *Att Utreda, Forska och Rapportera*. Malmö: Liber AB
- Eriksson, S.; Backman, M.; Balkow, J.; Dahlkild, J. (2008) *Varför producera utomlands?: 11 fallstudier från Jönköpings län om outsourcing och offshoring*. Jönköping: Jönköping International Business School
- Gassmann, O. (2006) "Opening up the innovation process: towards an agenda" *R&D Management*, vol. 36, 2006, s. 223-229
- Ghodeswar, B. & Vaidyanathan, J. (2008) "Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities" *Business Process Management Journal*, vol. 14, 2008, s. 23-38
- Greaver, M.F. II (1999). *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: Amacom, cop.
- Hoecht, A. & Trott, P. (2006) "Innovation risks of strategic outsourcing" *Technovation*, vol. 26, 2006, s. 672-681
- Holme, I., & Solvang, B (2001). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D.I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976) "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure" *Journal of Financial Economics*, vol. 3, 1976, s. 305-360
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2000) "Critical review - Outsourcing: a paradigm shift" *The Journal of Management Development*, vol. 19, 2000, s. 670-728
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2005) "Outsourcing: Current and future trends" *Thunderbird International Business Review*, vol. 47, 2005, s. 183-204
- Lacity, M.C. & Rottman, J.W. (2008) "The Impact of Outsourcing on Client Project Managers" *Computer*, vol. 41, 2008, s. 100-102
- Linder, J.C. (2004) "Transformational outsourcing" *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, 2004, s. 52-59
- Mol, M.J. (2007) *Outsourcing: Design, Process and Performance*. New York: Cambridge University Press
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990) "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, vol. 68, 1990, s. 79-92

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2003) "The New Frontier of Experience Innovation" *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, 2003, s. 12-19

Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. (1994) "Strategic outsourcing" *Sloan Management Review*, vol. 35, 1994, s. 43-56

Svenning, C. (2003) *Metodboken: Samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling: Klassiska och nya metoder i informationssamhället: Källkritik på Internet*. Eslöv: Lorentz

Thomke, S. & von Hippel, E. (2002) "Customers as Innovators – A New Way to Create Value" *Harvard Business Review*, 2002, vol. 80, s. 74-82

Thurén (2007) *Källkritik*. Stockholm: Liber AB

Tiernan, C. (2005) "Causes of disappointment go deeper than contracts" *Computer Weekly*, 2005, s. 1-2

von Hippel, E. & von Krogh, G. (2003) "Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model: Issues for Organization Science" *Organization Science*, vol. 14, 2003, s. 209-223

West, J. & Gallagher, S. (2006) "Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software" *R&D Management*, vol. 36, 2006, s. 319-332

Williamson, O.E. (1979) "Transaction-cost economics: The governance of contractual relations" *Journal of Law & Economics*, vol. 22, 1979, s. 233-262

Yin, R.K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB

### **Elektroniska källor**

allabolag.se:

<http://www.allabolag.se/5566156658> (2010-05-15)

Bell (2006):

<http://www.mpo-mag.com/articles/2006/10/your-top-10-outsourcing-problems-solved> (2010-04-15)

fastcompany.com:

<http://www.fastcompany.com/mic/2010> (2010-05-10)

<http://www.fastcompany.com/mic/2010/industry/most-innovative-consumer-electronics-companies> (2010-05-10)

<http://www.fastcompany.com/mic/2010/industry/most-innovative-mobile-companies> (2010-05-10)



sonyericsson.com:

<http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/aboutus/mission?cc=se&lc=sv> (2010-05-15)

<http://www.sonyericsson.com/cws/corporate/company/aboutus/profile> (2010-05-15)

<http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/pressreleases/pressrelease/pressreleaseoverview/entertainmentpressreleasefinal-20090215?lc=sv&cc=se> (2010-05-15)

<http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/jobsandcareers/thesonyericssonstory?cc=se&lc=sv> (2010-05-15)

### **Muntliga källor**

Personliga intervjuer:

Claes Hovstadius, Business Manager, Sony Ericsson, Lund 2010-04-28

Marin Ek, Senior Business Manager, Sony Ericsson, Lund 2010-05-11

Thomas Svensson, Displayspecialist, Sony Ericsson, Lund 2010-05-18

# Bilaga

## Intervjuguide

Nedan redovisas ungefärliga frågor som har använts vid insamling av empiriskt material.

1. Vad är SE:s kärnverksamhet?
2. I vilka länder är SE:s partners (leverantörer) verksamma i? Varför just dessa partners?
3. Vilka är drivkrafterna bakom outsourcingen?
4. På vilket sätt bidrar outsourcing till utveckling av SE:s produkter?
5. Vilken typ av outsourcing handlar det om? Handlar det om outsourcing av personer, enskilda funktioner eller hela processer?
6. Vilka beslut tas i samband med outsourcing?
  - a) vilken typ av strategisk analys/utvärdering görs innan ett sådant beslut fattas?
  - b) hur utvärderas konsekvenserna av en eventuell outsourcing?
  - c) utifrån vilka kriterier väljs leverantörer?
  - d) hur underhålls relationen mellan SE och leverantörer?
7. Vilka fördelar uppnår företaget genom att outsourca kontra att behålla det in-house?
8. Vilka är nackdelarna med outsourcing? Vilka problem kan uppstå?
9. Har det inträffat att en funktion/komponent blivit så att säga outsourcad ”på pappret men inte i verkligheten”? Det vill säga att företaget har behövt agera lite av en mentor?
10. Har SE någon gång tagit tillbaka en outsourcad funktion? Varför? Vilka blev konsekvenserna?
11. Hur kan problem förebyggas och åtgärdas? Ge exempel.
12. Hur sker kommunikationen mellan SE och valda partners? Vilket föredras, skriftlig eller muntlig kommunikation och varför?
13. Hur utvärderas resultatet av outsourcing?
  - a) hur utvärderas leverantörernas insats?

- b) använder SE ett specifikt mät- /utvärderingssystem i samband utvärdering av en leverantör?
- c) vilka KPI (key performance indicators) används och vilka uppsatta mål finns det för dessa?
- d) hur utvärderar SE sin egen insats?

**14.** Hur kommer strategierna när det gäller outsourcing att förändras? Hur kommer det se ut i framtiden?