

Är outsourcing rightsourcing?

Köp eller egentillverkning för fallföretaget
Espresso House?

Rakel Kimhi & Martina Svensson
Handledare: Hans Knutsson

2011-01-10



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Förord

Denna magisteruppsats är det sista vi gör som studenter på företagsekonomiska institutionen på Lunds universitet. Studien har medfört att vi har skaffat oss både bred och djup kunskap inom ämnesområdet för köp eller egentillverkning.

Vi har varit privilegierade att få möjligheten att testa teorierna empiriskt på kaffekedjan Espresso House och riktar därför ett stort tack till alla inblandade, med Svein Erik Gulbrandsen i täten. Under uppsatsens gång har vi haft fri tillgång till information, vilket har gjort arbetet riktigt intressant och studien mer verklighetstrogen. Med anledning av att Espresso House planerar påbörja en utredning kring just denna problematik, hoppas vi kunna bidra till det slutgiltiga beslutet.

Slutligen vill vi tacka vår handledare Hans Knutsson för all den uppmuntran och vägledning som han bidragit med under studiens gång.

Lund, januari 2011

Rakel Kimhi & Martina Svensson

Sammanfattning

Titel	Är outsourcing rightsourcing? – Köp eller egentillverkning för fallföretaget Espresso House?
Seminariedatum	14 januari, 2011
Kurs	FEKP01 Företagsekonomi: Examensarbete magisternivå
Författare	Rakel Kimhi & Martina Svensson
Handledare	Hans Knutsson
Nyckelord	Köp eller Egentillverkning, Outsourcing, Insourcing, Rightsourcing, Brandes, Espresso House, Allerto.
Syfte	Syftet med uppsatsen är att beskriva, utveckla och analysera en modell för beslut om köp eller egentillverkning samt att tillämpa modellen på ett konkret fall.
Metod	Fallstudie används som undersökningsdesign och utifrån modell 1 analyseras den information som samlats in genom intervjuer, mailkorrespondens, offerter och specifik volymdata.
Teoretisk referensram	Modell 1 utgör studiens teoretiska referensram och bygger på Brandes modell för beslut om köp eller egentillverkning. Modell 1 har kompletterats med aspekter som tar hänsyn till företagets allmänna strategi, samt andra teorier som syftar till att vägleda den fortsatta analysen.
Empiri	Fallföretaget Espresso House och dess sourcingalternativ presenteras. Alternativ 1 innebär att Espresso House upprättar totalt tre centralkök vars huvudsakliga uppgift kommer att vara att producera och leverera smörgåsar och sallader till Espresso House kaffebarer. Alternativ 2 handlar istället om att produktionen outsourcas till en extern aktör.
Slutsats	Studiens teoretiska bidrag utgörs av modell 2 med ett mer holistiskt perspektiv. Det empiriska bidraget består av en presentation av det alternativ, köp eller egentillverkning, som är bäst lämpat för Espresso House.

Abstract

Title	Is outsourcing rightsourcing? – Make or buy for the case company Espresso House?
Seminar date	January 14 th , 2011
Course	FEKP01 Degree Project Master Level, Business Administration
Authors	Rakel Kimhi & Martina Svensson
Tutor	Hans Knutsson
Key words	Make or Buy, Outsourcing, Insourcing, Rightsourcing, Brandes, Espresso House, Allerto
Purpose	The purpose of this study is to describe, develop and analyse a model for make or buy decisions, as well as testing the model on a substantial case.
Method	Through a case study model 1 will be analysed with information gathered through interviews, e-mail correspondents, tenders and specific volume data.
Theoretical perspective	Model 1 outlines the theoretical perspective and is built upon Brandes model, a make or buy framework. Additional aspects, such as company strategy and procedures, have been added to guide the continued analysis.
Empirics	The case company, Espresso House, and its sourcing alternatives are presented in this chapter. Alternative 1 means that Espresso House should establish three large scale kitchens, which primary task will be to produce and deliver sandwiches and salads to Espresso House's coffee shops. Alternative 2 implies that the production instead will be outsourced.
Conclusions	The study's theoretical contribution consists of a more holistic approach. The empirical contribution is a presentation of the make or buy decision that is best suited for Espresso House.

Innehållsförteckning

1 Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.1.1 Kvalitetsfokus	9
1.1.2 Köp eller egentillverkning för förbättrad kvalitet?	9
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Problemformulering	12
1.4 Syfte	12
1.5 Avgränsningar	12
1.6 Disposition	14
1.7 Definition	15
2 Metod	16
2.1 Övergripande tillvägagångssätt	16
2.1.1 Teoretisk studie	16
2.1.2 Empirisk studie	18
2.1.3 Analys	20
2.2 Presentation av respondenter	20
2.2.1 Espresso House	20
2.2.2 Allerto	21
2.2.3 Övriga respondenter	22
2.3 Metodkritik	22
2.3.1 Validitet	22
2.3.2 Reliabilitet	23
2.3.3 Objektivitet	23
2.3.4 Källkritik	24
3 Teori	25
3.1 Rightsourcing	25
3.1.1 Outsourcing	25
3.1.2 Insourcing	27
3.2 Positionering	28
3.2.1 Porters tre generiska strategier	29
3.3 Brandes modell för beslut om köp eller egentillverkning	30
3.3.1 Strategiska resurser	32
3.3.2 Makt och beroende	33

3.3.3 Kostnad	37
3.4 Teoretisk referensram	40
4 Empiri	43
4.1 Företagsinformation om Espresso House	43
4.1.1 Vision, strategi och position	43
4.1.2 Kvalitetsbrist	44
4.2 Alternativ 1- Insourcing	45
4.2.1 Bedömning av Espresso House investeringsbehov	45
4.2.2 Kontroll	46
4.2.3 Produktion och leverans	47
4.2.4. Kostnad	47
4.3 Alternativ 2- Outsourcing	51
4.3.1 Allerto	51
4.3.2 Kontroll	52
4.3.3 Produktion och leverans	53
4.3.4 Kostnad	53
4.4 Jämförelse av kostnader	55
5 Analys	56
5.1 Implikationer av EH positionering	56
5.1.1 Espresso House generiska strategi	56
5.2 Klassificering av Espresso House smörgåsar och sallader	59
5.2.1 Klassificering enligt snäv kärnkompetensdefinition	59
5.2.2 Klassificering enligt utökad kärnkompetensdefinition	60
5.2.3 Definitionen avgör vidare analys	61
5.3 Makt och beroende	61
5.3.1 Kraljic´ matris	61
5.4 Kostnad	66
5.4.1 Känslighetsanalys	67
6 Slutsats	71
6.1 Modell 2- en modell för beslut om köp eller egentillverkning	71
6.2 Rightsourcing för Espresso House	73
6.2.1 Hade resultatet blivit annorlunda om modell 2 använts?	74
6.2.2 Är modell 2 applicerbar på andra företag inom restaurangbranschen?	75
6.3 Uppslag till nya studier	76

Figur- och tabellförteckning

FIGUR 1 FÖRSÄLNINGSANDEL RESTAURANGBRANSCHEN (SCB.SE).....	10
FIGUR 2 STUDIENS TILLVÄGÅGÅNGSSÄTT	16
FIGUR 3 THE FIVE ASPECT MEAL MODEL (GUSTAFSSON ET AL, 2005)	30
FIGUR 4 BRANDES MODELL (BRANDES, 1994).....	31
FIGUR 5 TRE NIVÅER AV KÄRNKOMPETENS (PRAHALAD, HAMEL, 1990)	33
FIGUR 6 KRALJIC´ MATRIS (KRALJIC´1983)	34
FIGUR 7 STRATEGISK POSITIONERING (KRALJIC´1983).....	35
FIGUR 8 MODELL 1	42
FIGUR 9 FÖRSÄLNINGSANDEL ESPRESSO HOUSE	44
FIGUR 10 KOSTNADSFÖRDELNING, ESPRESSO HOUSE.....	50
FIGUR 11 KOSTNADSEX, ESPRESSO HOUSE.....	51
FIGUR 12 KOSTNADSFÖRDELNING, ALLERTO	53
FIGUR 13 KOSTNADSEX, ALLERTO.....	54
FIGUR 14 JÄMFÖRELSE AV KOSTNADER.....	55
FIGUR 15 THE FIVE ASPECT MEAL MODEL (GUSTAFSSON ET AL, 2005)	57
FIGUR 16 KRAV PÅ KÄRNKOMPETENS ENLIGT SNÄV DEFINITION (BENGTSSON ET AL, 2005)	59
FIGUR 17 TRE NIVÅER AV KÄRNKOMPETENS (PRAHALAD, HAMEL, 1990)	60
FIGUR 18 KÄNSLIGHETSANALYS	67
FIGUR 19 MODELL 2	73
TABELL 1 SÖKORD	17
TABELL 2 TOTAL INKÖPSKOSTNAD	39
TABELL 3 TOTAL TILLVERKNINGSKOSTNAD	40
TABELL 4 TOTAL TILLVERKNINGSKOSTNAD, ESPRESSO HOUSE.....	49
TABELL 5 TOTAL INKÖPSKOSTNAD, ALLERTO	54

1 Inledning

I detta kapitel får läsaren ta del av den bakgrund och problematisering som ligger till grund för studiens syfte. Vidare konkretiseras och förtydligas syftet ytterligare via avgränsningar. Till sist presenteras studiens disposition och de definitioner man vill framhäva.

1.1 Bakgrund

Den svenska restaurangmarknaden omsatte drygt 70 miljarder exklusive moms 2009. Jämfört med 2008 är detta en ökning på 0,6 procent (scb.se). Trots uppåtgående siffror kännetecknas branschen av att vara konjunkturkänslig. Det är främst gourmetrestauranger, med högkvalitativa menyer för finsmakare, lunchkrogar samt personalmatsalar som förlorar vid en lågkonjunktur. Att lunchrestauranger förlorar beror främst på att många istället väljer att köpa med sig lunch. Dessa tendenser kan utläsas då fastfood-restauranger fortsätter att öka sin omsättning även under lite svårare tider. LivsmedelsSverige spår i dagsläget att restaurangbranschen sannolikt kommer att mattas av under de närmsta åren, för att sedan ta fart igen. Det finns ett stort antal aktörer på marknaden inom snabbmat, med produkter som hamburgare, korv, wraps och smörgåsar. Gemensamt för snabbmatsrestaurangerna är att de alla serverar mat snabbt och att maten antingen är förberedd eller kan tillagas direkt (livsmedelssverige.se, B).

Det är många faktorer som ligger bakom den uppåtgående trend som grundar sig i gästernas ökade intresse för restaurangbranschen. Hur de olika restaurangerna väljer att attrahera sina gäster är lika varierande som gästens val av restaurang. Det är gästens personliga överväganden som avgör beslutet *om* att äta ute, och i så fall, *vilken* restaurang man vill gå till. Warde och Martens (2000) skiljer mellan måltider som görs för nöjesskull och måltider som görs för att det är nödvändigt. Den restaurang som väljs påverkar i sin tur också gästens förväntningar, vilka grundar sig i ett antal olika faktorer. Anledningen till detta är att en måltid består av så mycket mer än bara maten. Gustafsson et al (2006) sammanfattar problematiken i The Five Aspect Meal Model (FAMM), vilken beskriver fem olika faktorer som alla påverkar gästens totala upplevda värde. Modellen beskriver hur rummet ser ut, mötet människor emellan, produkterna som erbjuds, ledningens kontrollsystem och atmosfären som helhet. Faktorerna guidar olika typer av restauranger, allt från korvkiosker till gourmetrestauranger, till att uppnå största möjliga tillfredsställelse för gästen. Dock

poängterar Fine (1992) att om inte produkten når upp till gästernas förväntningar, spelar det ingen roll hur värdeskapande de andra faktorerna är.

1.1.1 Kvalitetsfokus

Om produkten ska kunna nå upp till gästernas förväntningar krävs en viss kvalitetsnivå och enligt en artikel i LivsmedelsSverige.se (A) ser man ett ökat fokus på kvalitet inom restaurangbranschen idag. Kraven på och intresset för kvalitet har under de senaste åren vuxit sig starkt och blivit en viktig konkurrensfaktor för företag. Förklaringar till detta kan man finna i den tilltagande konkurrensen, men även konsumenternas ökade medvetenhet har medfört ett allt större fokus på kvalitetsutveckling. Ett företag som lyckas, och erbjuder marknaden en produkt som inte bara uppfyller gästernas bas- och uttalandebehov utan även omedvetna sådana, påverkar även organisationens framgång och lönsamhet positivt. Kvalitetsutveckling handlar om att få nöjdare gäster, samtidigt som det även handlar om att minska kostnaderna för de resurser som erfordras genom att till exempel minska antalet fel och brister (Bergman, Klefsjö, 2002).

1.1.2 Köp eller egentillverkning för förbättrad kvalitet?

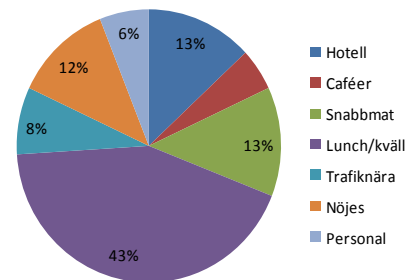
Verksamhetsmässiga problem, som exempelvis kvalitetsbrist, medför ofta att analyser kring köp eller egentillverkning uppstår (Wasner, 1999). Företag kan välja att outsourca delar av sin verksamhet med målet att uppnå kvalitetsförbättringar med hjälp av leverantörers expertis och kunskap inom området. Förbättrad kvalitet i kombination med andra möjliga fördelar så som minskade kostnader och ökad flexibilitet, leder till att många företag idag överväger outsourcingalternativet (Burt et al, 2010).

Att istället behålla funktionen inom organisationen kan dock också bidra till diverse strategiska och operativa fördelar (Bengtsson et al, 2005). Genom att låta funktionen vara en integrerad del av verksamheten undviker man riskerna med exempelvis opålitliga leverantörer. Företaget har då dessutom möjlighet att utöva direktkontroll över produktionsprocessen, vilket i sin tur kan leda till kvalitetsförbättringar. Egentillverkning kan även innebära ett bättre och mer effektivt utnyttjande av företagets egen kapacitet och overheadfunktioner (Burt et al, 2010). Grundläggande för beslut om att köpa eller tillverka

själv är dock att fördelarna som vägs mot nackdelarna är individuella för det enskilda företaget och fallet (Bengtsson et al, 2005).

1.2 Problemdiskussion

Inom restaurangbranschen utmärker sig cafékategorin genom att vara den som har lägst försäljningsandel samtidigt som det är en av de grupper som ökar mest försäljningsmässigt. Mellan 2009 och 2010, till och med oktober, har det skett en månadsvis ökning på mellan 5,8 % och 10,5 %. I diagrammet visas



Figur 1 Försäljningsandel restaurangbranschen (scb.se)

försäljningsandelarna och hur de fördelar sig mellan de olika kategorierna under de tio första månaderna av 2010 (scb.se).

Sedan början av 2000-talet har det skett en signifikant ökning av omsättningen på den svenska kaffemarknaden. Det är främst Wayne's Coffee och Espresso House som slagits om marknadsandelarna och år 2003 hade de båda 62 % av marknaden. Dock stagnerade ökningen på marknaden mellan 2004 och 2005, då den endast uppgick till 3,4 %. Man antog då att kaffemarknaden i princip var mättad. Men 2006 gjorde Espresso House en stark ökning med 67 % gentemot föregående år, då uppköp och ägarbyte av Coffee Cup gick igenom. Även Wayne's Coffee visade förhållandevis bra siffror under året och tillsammans hade nu de största aktörerna 76 % av marknaden. Under 2007 ätrade tre nya aktörer marknaden, Prego, Barista och Barista Fairtrade Coffee, och tillsammans omsatte de svenska kaffekedjorna 562 miljoner kronor under året. (foodnet.se) Delfi Marknadspartners årliga redovisning av utvecklingen inom snabbmatsbranschen pekar på att kaffekedjorna klarar att öka sin försäljning även under rådande lågkonjunktur. Enligt Browall, vice VD på Delfi marknadspartner, har det länge varit en stark kaffetrend i Sverige. Anledningen till att trenden håller i sig även i svårare tider tror han beror på att människor tenderar röra sig mot billigare och enklare måltider, vilket är en del av cafékonceptet (metro.se).

Cafébranschen har länge visat på en tydlig uppåtgående trend, med Espresso House som den största aktören på marknaden. Espresso House bedömer dock att det i dagsläget finns ett behov för kvalitetsutveckling inom delar av verksamheten. Det är främst kvalitetsförbättring

vid beredningen av smörgåsar och sallader de vill uppnå. Råvarorna som används är högkvalitativa, men kvalitetsbrister uppstår i själva produktionsfasen och de producerade varorna anses varken uppnå företagets krav på jämn eller hög kvalitet.

Majoriteten av Espresso House 87 enheter bereder idag sina smörgåsar och sallader själva. Under 2009 upprättades dock fyra beredningsenheter, tre i Stockholm och en i Göteborg, i anslutning till redan existerande kaffebarer. De här beredningsenheterna bereder och levererar dagligen smörgåsar och sallader till drygt 20 kaffebarer i ovan nämnda regioner. Centralt framtagna så kallade *mackmanualer* instruerar, såväl personalen på beredningsenheterna som i kaffebarerna, vilka ingredienser och hur mycket av dem de olika ingredienserna smörgåsarna och salladerna ska innehålla. Mackmanualerna är framtagna dels för att säkerställa kvalitet och enhetlighet på produkterna, men även för att ha en så jämn och förutsägbar tillverkningskostnad som möjligt. Kvalitetskontroller görs kontinuerligt och de har visat att mackmanualerna inte lyckats fylla sin funktion. Kvaliteten på både smörgåsar och sallader varierar mellan kaffebarer, dagar och personal, detta medför att den enhetlighet man eftersträvar inom Espresso House därför inte är uppnådd. Skälen till denna variation är många. Den mest uttalade är att baristornas fokus ligger på kaffet och gästerna, vilket leder till att tiden inte alltid räcker till för att bereda enhetliga smörgåsar och sallader enligt mackmanualen (Gulbrandsen). Ledningen vill därför titta på två alternativa lösningar till produktionen av de här varugrupperna i hopp om att höja kvaliteten. Alternativen som ser ut som följer:

Alternativ 1- Insourcing

Espresso House upprättar totalt tre centralkök, belägna i Stockholm, Göteborg och Malmö. Centralkökens huvudsakliga uppgift är att dagligen producera och leverera smörgåsar till cirka 70 procent av Espresso House kaffebarer. Resterande 30 procent fortsätter av logistiska skäl att, som i dagsläget, bereda sina smörgåsar och sallader i kaffebaren.

Alternativ 2- Outsourcing

Espresso House outsourcar produktionen av smörgåsar och sallader till en extern aktör. Aktören kommer bereda de smörgåsar och sallader som ingår i Espresso House sortiment och dagligen leverera dem till samtliga kaffebarer.

1.3 Problemformulering

Uppsatsens utgångspunkt ligger i restaurangbranschens ökade kvalitetsfokus, samt hur produkterna, så kostnadseffektivt som möjligt, ska kunna hålla högsta möjliga kvalitet. Problematiken bemöts ofta genom analys kring köp eller egentillverkning. Generellt sett riktar företag främst fokus mot kostnadsaspekten, men det finns fler faktorer som är mycket viktiga att ta i beaktning innan beslut tas. Modeller och teorier inom området är ofta komplexa och mindre användarvänliga inom restaurangbranschen, vilket har motiverat utvecklandet av en mer anpassad modell. De viktigaste faktorerna för beslut kring köp eller egentillverkning kommer att belysas med hjälp av olika teorier och testas empiriskt på Espresso House fall. De delfrågor som utgör stommen i uppsatsen är:

- Vilka faktorer ska beaktas vid beslut kring köp eller egentillverkning inom restaurangbranschen?
- Hur går man tillväga vid denna problematik?
- Är det valda tillvägagångssättet applicerbart på andra företag inom restaurangbranschen?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva, utveckla och analysera en modell för beslut om köp eller egentillverkning samt att tillämpa modellen på ett konkret fall.

1.5 Avgränsningar

Syftet med uppsatsen är av generell karaktär och studien fokuserar på det *strategiska valet* av köp eller egentillverkning för företag. Vid sökandet efter en lämplig grundmodell konstaterades att utbudet av modeller var stort, varvid det inte fanns möjlighet att gå igenom alla sökresultat. Efter ett antal väl övervägda modeller (ett urval presenteras i avsnitt 2.1.1 för att förtydliga processen) görs ett beslut till lämplig grundmodell. Efter analys presenteras den slutliga modellen, vilken troligtvis är applicerbar på företag utanför restaurangbranschen, men uppsatsens fokus ligger i allmänhet på restaurangbranschen och i synnerhet på Espresso House.

Detta har medfört att studien begränsats till de samarbetspartners Espresso House har i dagsläget och hänsyn har ej tagits till några andra alternativ.

Då Espresso House gjort bedömningen att det i dagsläget endast finns ett outsourcingalternativ som är av intresse på marknaden, kommer endast detta alternativ att analyseras. Outsourcingalternativet utgörs av Allerto och presenteras i avsnitt 4.3. Informationen grundar sig till största del på den offert Allerto sammanställt och med anledning av att författarna inte haft tillgång till den information offerten baseras på, bedöms Espresso House och Allertos kostnader förändras på samma sätt. Då det är samma typ av verksamhet som bedrivs antas en rad enhetskostnader, till exempel reallöner, vara konstanta. Delvis på grund av detta görs en känslighetsanalys, där ändringar av kostnader i insourcingalternativet görs i den mån de bedöms kunna utvecklas annorlunda gentemot Allertos kostnader.

De beräkningar och kalkyleringar som gjorts har haft som avsikt att möjliggöra en jämförelse av de båda sourcingalternativen. Kostnaderna som redovisas är reella med utgångspunkt i 2010 års penningvärde, vilket bedöms vara lämpligt för att kunna ge en beslutsrelevant bild. Inflation och andra prisökningar är förändringar som bedöms drabba Allerto på ungefär samma sätt som de drabbar Espresso House, varför nominella tal bedöms som irrelevant och tas därför inte upp i uppsatsen. Om en del av syftet hade varit att ge Espresso House en bild av hur deras resultaträkning kan se ut om fem år i absoluta tal, givet olika sourcingalternativ av smörgås- och salladstillverkning, hade slutsatsen blivit en annan.

Efter Espresso House önskemål redovisas inga kostnader i absoluta tal. Detta kommer med största sannolikhet inverka negativt på så väl läsarens förståelse för de beräkningar som gjorts samt dess trovärdighet. Dock redovisas kostnader, kostnadsförändringar och jämförelser i form av index och procentandelar, i försök till att minimera de här riskerna och i hopp om att förtydliga för läsaren.

1.6 Disposition

Detta avsnitt är ämnat för att ge läsaren ett helhetsperspektiv över studiens struktur.

Första kapitlet

En introduktion ges till ämnesvalet, som via bakgrunden och problematiseringen mynnar ut i studiens syfte. Avgränsningarna bidrar sedan till att konkretisera och förtydliga syftet.

Andra kapitlet

Tillvägagångssättet beskrivs och argument för och kritik mot den valda metoden framhävs.

Tredje kapitlet

Här presenteras noga utvalda teorier inom ramen för studiens syfte. Slutligen beskrivs också den utökade modellen, *modell 1*, som ligger till grund för empiriinsamling och analys.

Fjärde kapitlet

Här presenteras både den empiriska informationen från fallföretaget Espresso House och outsourcingalternativet Allerto.

Femte kapitlet

Diskussion och analys av den empiriska informationen görs utifrån *modell 1*. Modellen utökas ytterligare och *modell 2* växer fram och beskrivs.

Sjätte kapitlet

De slutsatser som konstateras presenteras här. Diskussioner förs också kring hur generaliserbar *modell 2* är.

1.7 Definition

Insourcing

Begreppet insourcing betyder att ett företag tar tillbaka aktiviteter som tidigare varit outsourcade. Dock används begreppet också för aktiviteter som fortsätter att hållas internt i uppsatsen. Vid diskussioner kring köp eller egentillverkning likställs insourcing med egentillverkning, även begreppet in-house används för att förklara samma sak.

Outsourcing

Med outsourcing menas att företaget utkontrakterar aktiviteter utanför organisationens gränser. I uppsatsen används det svenska ordet köp parallellt med begreppet outsourcing vid diskussioner kring köp eller egentillverkning.

Rightsourcing

Ett begrepp som handlar om att arbeta med in- och outsourcing på rätt sätt är rightsourcing.

Beredningsenhet

Beredningsenheter benämns de fyra enheterna, belägna i Stockholm- och Göteborgsregionen, som bereder smörgåsar och sallader till cirka 20 % av Espresso House kaffebarer.

Centralkök

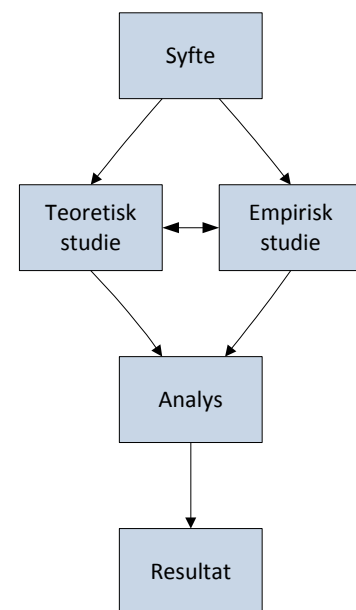
Centralkök är den benämning som används för de kök som måste upprättas vid ett insourcingalternativ. Där ska smörgåsar och sallader beredas till cirka 70 % av Espresso House kaffebarer.

2 Metod

I detta kapitel beskrivs först den övergripande metoden som visas i figur 1. Tillvägagångssättet delas upp och beskriver den teoretiska och empiriska studien var för sig, som sedan leder fram till analysen. Vidare belyses det praktiska tillvägagångssättet för studien, hur författarna gick tillväga vid insamlingen av information samt en kort beskrivning av respondenterna. Slutligen diskuteras också relevant metodkritik för denna studie.

2.1 Övergripande tillvägagångssätt

För att uppnå studiens syfte har tillvägagångssättet delats upp. Det första området beskriver den *teoretiska studien*, vilken innefattar de viktigaste komponenterna för beslut om köp eller egentillverkning. Som grund används den modell som beskrivs i Brandes (1994), vilken benämns Brandes modell vidare i uppsatsen. Det andra området beskriver den *empiriska studien* med information som hämtats från fallföretaget Espresso House och outsourcingalternativet Allerto. Vidare appliceras modellen på Espresso House fall och slutligen diskuteras också huruvida den är applicerbar på andra företag inom restaurangbranschen. Denna process beskriver ett deduktivt tillvägagångssätt, där man med utgångspunkt i befintlig teori försöker dra slutsatser



Figur 2 Studiens tillvägagångssätt

om det specifika fallet (Björklund, Paulsson, 2003). Den undersökningsdesign som används är fallstudie, vilken är lämplig då man vill ha en djupare förståelse av en viss händelse (Jacobsen, 2002). Bryman och Bell (2005) tar upp att praktiskt taget alla undersökningar skulle kunna uppfattas som fallstudier, vilket medför att en specifik distinktion krävs. Utmärkande för fallstudie som undersökningsdesign är de unika dragen för det specifika fallet som ingående belyses. I detta fall belyses de faktorer som är relevanta för Espresso House vid beslut om köp eller egentillverkning.

2.1.1 Teoretisk studie

Litteraturstudiens främsta syfte är att få en bred bild av problematiken kring köp eller egentillverkning. De metoder som användes för att få fram lämplig sekundärdata var både

sökningar i Lunds universitets bibliotekskatalog, Lovisa, och artikelsök via databasen Elin@Lund. (lu.se) Dessa böcker och artiklar gav en bred bild av ämnet och ytterligare information kring mer relevanta källor. Informationen gav slutligen en smalare bild med relevanta modeller för problematiken kring köp eller egentillverkning.

Praktiskt tillvägagångssätt för grundmodellsbeslut

Sökord	Antal träffar	Modell
<i>Outsourcing model</i>	2069	
<i>Insourcing model</i>	30	
<i>Make or buy framework</i>	124	Make-or-buy framework (Cánez et al, 2000) Conceptual Framework for Evaluating the Make or Buy Decision (Mclvor et al, 1997)
<i>Make-or-buy model</i>	13	Sourcing decision model (Tayles, Drury, 2001)
<i>Brandes, make or buy</i>	2	Use of the three make or buy perspectives (Brandes, 1994)

Tabell 1 Sökord

De artikelsökningar som gjordes gav många träffar för modeller kring beslut om köp eller egentillverkning. Ett antal modeller övervägdes och fokus riktades mot att modellen skulle vara användarvänlig och tydlig. I tabell 1 visas ett urplock av de sökord som användes, antalet träffar sökorden gav samt några modeller som övervägdes. *Outsourcing model* var det första sökordet, vilket gav otroligt många träffar. Det medförde att man ville specificera sökresultatet genom att söka vidare på *insourcing model*. Under sökandet av en lämplig modell blandades information från olika artiklar med allmänna sökningar i Google.com. Slutligen fastställdes vinklingen av ämnesvalet, med Brandes modell som grund för vidare informationssökning.

Då den grundmodell som väljs ska vara applicerbar inom restaurangbranschen, anses en allt för komplex modell överflödigt. Ett exempel på en till synes onödigt komplicerad modell för ämnet är *Sourcing Decision Model* som Tayles och Drury (2001) beskriver. Modellen utgörs av ett nätverk av pilar mellan 26 boxar som tar hänsyn till olika områden gällande köp eller egentillverkning. Modellen *Make-or-buy framework* som Cánez et al (2000) presenterar anses, enligt författarna, rikta för lite fokus på egentillverkning, då endast köp står som slutgiltigt steg. Den modell Mclvor et al (1997) uppvisar verkar förhållandevis lättanvänd och liknar Brandes modell till viss del. Men tydligast av modellerna är trots allt Brandes modell, vilken författarna också anser vara mest användarvänlig och applicerbar på Espresso House

fall. Dock behöver modellen kompletteras inom två områden. För det första tar den inte hänsyn till företagets allmänna strategi. För det andra beskriver den inga tillvägagångssätt, utan endast vilka perspektiv som ligger till grund för ett beslut kring köp eller egentillverkning. Vart och ett av Brandes tre perspektiv analyseras därför med hjälp av andra författares teorier. Som ett exempel utgör Kraljic´ matris en stor del av teorin som ligger till grund för analys av makt och beroendeperspektivet.

2.1.2 Empirisk studie

Utifrån den teoretiska studien bestämdes sedan *vilken* typ av empirisk data som skulle samlas in och *hur* den skulle samlas in. Vid datainsamlingen ligger fokus på två företag, både fallföretaget Espresso House och outsourcingalternativet Allerto. Insamlingen av allmän företagsinformation syftar till att ge läsaren en generell bild av företagens uppbyggnad och dess främsta värderingar. Mer specifik information behövs sedan för att beskriva insourcing- och outsourcingalternativen.

Kvalitativ metod

Brandes modell ligger till grund för vilken typ av empiri som ska samlas in, för att den insamlade datan ska ha hög relevans för studien och hög applicerbarhet för analysen. Studien är av kvalitativ karaktär och beskriver särskilda kvaliteter och egenskaper för ett studeringsobjekt i form av ord och text (Rienecker, Jörgensen, 2008).

Datainsamlingsmetoder

Intervjuer, mailkorrespondens, offert och specifik volymdata användes för att få fram primärdata för insourcing- respektive outsourcingalternativen. Fördelen med intervjuer är tillgången till specifik information som är relevant för studiens syfte (Björklund, Paulsson, 2003). Mailkorrespondens var fördelaktigt då samma frågor ställdes till flertalet respondenter, som i fallet med beredningsenheterna och kaffebarerna. Metoden var även gynnsam vid tillfällena då författarna behövde kompletterande information från respondenter lokaliserade på sådant avstånd som försvårat möjligheten till personliga intervjuer.

Sammanställda offerter från både Allerto och CDC construction & services AB har utgjort en viktig informationskälla för båda sourcingalternativen. Offerten från CDC construction & services AB inkluderar även en offert från Thulins elektriska AB. Specifik volymdata användes

också i stor utsträckning, främst för kostnadsberäkning av insourcingalternativet. Datan hämtades direkt från Espresso House affärssystem *Visma Business* samt från företagets Business Intelligence program *Qlickview*.

Praktiskt tillvägagångssätt vid empiriinsamling

Tre personliga intervjuer genomfördes med tre olika respondenter från två företag. Graden av öppenhet har varierade dock. En ostrukturerad intervju hölls inledningsvis med Gulbrandsen, Espresso House CFO, ett fritt samtal skedde och frågor uppkom efter hand. Denna metod ansågs bäst lämpad, då intervjuens främsta syfte var att ge författarna en bild av situationen. Förutbestämda frågor ansågs därför riskera att så väl begränsa som vinkla informationsflödet. Författarna fick vid detta tillfälle ta del av den offert Espresso House hade fått gällande Allerto. En timmes intervju hölls på Espresso House kontor i Malmö. Anledningen till platsen var främst att respondenten hade begränsat med tid, då Gulbrandsen är stationerad i Stockholm och var på Malmökontoret av andra anledningar. Resterande två intervjuer var av semi-strukturerad karaktär. Ämnesområdena var förutbestämda och frågorna formulerades efter respondentens svar. Då författarna, genom tidigare kännedom och erfarenhet av Espresso House, har vetat vilka som besitter efterfrågad information har frågorna direkt kunnat riktas till rätt person, vilket har underlättat empiriinsamlingen avsevärt. Detta har också medfört att mailkorrespondens använts i många fall och kan konstateras vara den mest frekventa informationskällan. Som ett exempel har den utgjort den huvudsakliga metoden för insamling av kompletterande information från outsourcingalternativet Allerto. Metoden har även gjort det möjligt att på ett smidigare sätt få en uppfattning om hur dagens beredningspersonal jobbar och vad de efterfrågar. Metoden har även möjliggjort att författarna på ett smidigt sätt kunnat ta hänsyn till de villkor och önskemål kaffebaren har vad gäller exempelvis tid för leverans av produkter. Genomsnittlig produktionstid, antalet efterfrågade produkter och krav på leveranstid har kunnat räknas ut med hjälp av information från beredningsenheterna och den, i kombination med allmänna lagar och bestämmelser, har sedan lagt grunden för centralkökens utformning och kostnad. Ritning och kostnadsoffert för centralköken gjordes i samarbete med Nävermyr, Espresso House kontaktperson på CDC construction & services AB, och är baserade på avtalsmässiga priser.

För att få vägledning i vilka kostnader som bör inkluderas vid beräkning av centralkökens totala tillverkningskostnader användes detaljerade resultaträkningar för såväl kaffebaren,

beredningsenheter som för bageriet. De *fasta särkostnaderna* som inkluderas i beräkningarna baseras i huvudsak på motsvarande kostnader för Espresso House bageri, då denna verksamhet anses kunna liknas vid centralköken. I de fall motsvarande kostnader inte gick att finna i bageriets resultaträkning har genomsnittskostnader under 2010 för kaffebarerna samt beredningsenheterna använts. Varför beredningsenheterna inte använts som genomgående referens beror på att de inte anses representativa. I dagsläget ligger de i anslutning till en kaffebar, vilket medför att vissa kostnader belastar så väl beredningen som kaffebaren. Vidare antas ett centralkök och dess kostnader närmare likas vid kostnaderna för ett bageri än en kaffebar, på grund av dess krav på utformning och storköksutrustning. Nämnas bör också att alla kostnader har omvandlats till kostnad per kvadratmeter för att få en så verklig uppfattning som möjligt om den egentliga kostnaden för centralköken. *Rörliga kostnader* har hämtats från Espresso House affärssystem *Visma Business* samt från företagets Business Intelligence program *Qlickview*.

2.1.3 Analys

Brandes modell kompletteras och utvecklas till modell 1 i det sista teoriavsnittet. Modell 1 utgör sedan grunden för analys, där det empiriska materialet binds samman med modellen.

2.2 Presentation av respondenter

Nedan följer en presentation av de representanter som tillfrågats vid insamlingen av empirisk information.

2.2.1 Espresso House

Huvudkontoret

Adriano Capoferro, CFO

Svein Erik Gulbrandsen, CEO

Anders Jonsson, Marknadschef

Christine Sellbjer, Rekryteringsansvarig region syd

Platschefer beredningsenheter

Ida Wikström, Stockholm

Tove Scharin Beckman, Stockholm

Sofia Broman, Stockholm

Jasmine Martini, Göteborg

Platschefer kaffebarer (beredningsenheternas kunder)

Stockholm:

Jessica Schön

Jessica Martinsson

Beata Sahlin

Emilie Söderlind

Marielle Bergström

Denise Nolemo

Lina Lindström

Gustaf Karlsson

Sofie Olsson

Ida Kling

Anna Pavelsen

Göteborg:

Nadja Hansen

Louise Hansen

Kristina Savor

Sara Fagrell

Per Baltzar

2.2.2 Allerto

Richard O'Brien, Koncernchef

Leone Rydermark, Business Manager

2.2.3 Övriga respondenter

CDC construction & services AB

Robert Nävermyr, konsult

Försäkringsmäklare AB

Thomas Lindeberg, försäkringsmäklare

Miljöförvaltningen, avdelning för livsmedelskontroll

Patrik Giehler, Bitr. Avdelningschef

2.3 Metodkritik

Validitet, reliabilitet och objektivitet är de tre mått på en studies trovärdighet som alltid bör beaktas i vetenskapliga sammanhang. Begreppet validitet beskriver i vilken utsträckning man verkligen mäter det man avser att mäta, medan reliabilitet är graden av tillförlitlighet i mätinstrumentet. Objektivitet, i sin tur, beskriver i vilken utsträckning värderingar påverkar studien (Björklund, Paulsson, 2003).

2.3.1 Validitet

Intervjuer bedöms ha ökat validiteten, då denna metod ger tillgång till direkt och relevant information (Björklund, Paulsson, 2003). Detta fordrar dock att intervjufrågorna och de termer som används tolkas på samma vis av så väl intervjuaren som respondenten. Försök till kongruens gjordes genom att en tredje part fick tolka frågorna innan de användes skarpt, varvid omformuleringar i vissa fall gjordes. Följdfrågor ställdes också under intervjuerna då något ansågs feltolkats eller krävde ytterligare förtydligande. Trots att fördelarna var övervägande med intervju som datainsamlingsmetod, är det samtidigt en resurskrävande metod (Jacobsen, 2002).

Intervjuer är flexibla och gör det möjligt att få en helhetsbild och förståelse för mer komplexa områden. Detta på grund av att frågorna kan anpassas under intervjuens gång (Björklund, Paulsson, 2003). En ytterligare fördel har varit att alla önskvärda intervjuer har kunnat genomföras, vilket har gett den empiriska studien den information som krävts. En annan viktig aspekt är att kritiskt bedöma den information som företagen själva ger, men

framför allt information från Allerto, då de befinner sig i en position där de vill sälja in sina tjänster till Espresso House. Troligtvis framhäver de då endast sina positiva sidor, vilket är riskfyllt i den bemärkelsen att företaget då förskönar situationen och då eventuellt uppvisar en skev bild.

2.3.2 Reliabilitet

Vid de tillfällen då intervjuer gjorts med beredningsenheterna har alla tillfrågats, vilket medför att reliabiliteten ökar. Samma sak gäller intervjuer med platschefer, där alla berörda tillfrågats för att ge en så verklighetstrogen bild som möjligt. Trots att alla önskvärda intervjuer har kunnat genomföras är det inte säkert att "rätt" information har tagits emot. Att förstahandskällor använts genomgående under studien anses dock ge stor tilltro till den data som samlats in, men enligt Björklund och Paulsson (2003) bör en kritisk bedömning alltid göras.

De båda kostnadsförslagen är baserade på genomsnittliga siffror, vilket medför att de totala kostnaderna med all sannolikhet kommer att förändras. Dock anses detta tillvägagångssätt vara mest lämpligt främst på grund av två anledningar. Delvis med anledning av att Espresso House inte vet hur mycket av varje sort man kommer beställa, men också då en för detaljerad beräkning anses överflödig. Detta både enligt Espresso House och enligt författarna, då ett beslut om köp eller egentillverkning bör grunda sig på större kostnadsbesparingar.

2.3.3 Objektivitet

Enligt Jacobsen (2002) bör man ställa sig kritisk till objektiviteten i den empiriska studien då intervjuer använts som datainsamlingsmetod. Metoden kännetecknas av öppenhet, då det är i förväg bestämt vad som ska studeras, och lägger vikt vid detaljer och det unika. Med detta som utgångspunkt och informationen från de människor man väljer att intervjua, ger resultaten som sagt ofta hög giltighet. Men samtidigt kan informationen också bli mycket nyanserad med respondentens egna tolkningar och åsikter. För att förbättra studiens objektivitet har kontinuerlig kontakt med främst Espresso House, men även Allerto, hållits.

2.3.4 Källkritik

De teorier som beskrivs är alla omskrivna av författare i böcker och artiklar och är därför inte specifika för just denna studies syfte. Detta medför att en del teorier som används också har en lite annan vinkling. Dock anser författarna trots allt att teorierna är applicerbara även på denna studie. En annan viktig aspekt att tillägga är att alla teorier är hämtade från vetenskapliga böcker och artiklar.

Som tidigare nämnts ligger problematiken för den empiriska studien i att komma runt problemen med egna tolkningar och åsikter i intervjuvaren. Genom att intervjua alla berörda vid de tillfällen det har varit möjligt anses trovärdigheten ha ökat.

3 Teori

Teorikapitlet utgår från en diskussion av begreppet rightsourcing, vilket bygger på beslut om outsourcing eller insourcing. De två sourcingalternativen utvecklas sedan då motiv och nackdelar belyses. Vidare diskuteras vikten av strategi och positionering innan Brandes modell om köp eller egentillverkning förklaras. Varje steg inom modellen kompletteras med andra författares teorier för att få en mer komplett och användarvänlig modell. Den utökade modellen förklaras slutligen i det sista avsnittet.

3.1 Rightsourcing

Rightsourcing är ett förhållandevis nytt begrepp. Det innebär att fokus läggs vid en strategisk utredning av både in- och outsourcingalternativ (Brannemo, 2005). Det är främst tre aspekter som är extra betydelsefulla för analyser kring rightsourcing. Den första innebär att organisationen aktivt använder sig av både insourcing och outsourcing samt strategiskt analyserar vilket alternativ som är bäst lämpat. Den andra handlar om att fatta ett beslut som går i linje med den allmänna företagsstrategin. Den tredje aspekten handlar om att alternativet både ska vara konkurrenskraftigt idag och i framtiden. Långsiktighet är grundläggande för överlevnad och en organisation måste kontinuerligt arbeta med både insourcing och outsourcing. En kombination av båda alternativen är ett måste för framgång inom, i princip, alla företag (Brannemo, 2005).

3.1.1 Outsourcing

Outsourcing innebär att aktiviteter flyttas utanför en organisations gränser (Hatch, 2002). Ordet outsourcing började användas i slutet av 1980-talet i samband med att stora företag utkontrakterade sina informationssystem till leverantörer (Bellgran, Säfsten, 2005). Begreppet i sig är mycket gammalt och dess tendenser kan återfinnas många århundraden tillbaka i tiden (Brannemo, 2005). Idag är outsourcing en strategisk fråga och ses ofta som ett alternativ då man vill rikta ytterligare fokus mot kärnverksamheten och de värdeskapande aktiviteterna. Företag har under en längre tid främst outsourcat funktioner långt ifrån kärnan, så som administration, städning och distribution. I takt med att kärnverksamheten fokuseras och företag koncentrerar sig på en mer avgränsad kärnverksamhet, närmar sig outsourcing kärnan allt mer (Bellgran, Säfsten, 2005).

Motiv till outsourcing

Företag som upplever att en enhet presterar dåligt måste ta beslut om att förbättra eller lägga ner enheten. Om enheten utgör en viktig komponent för företaget är nedläggning dock inte längre något alternativ, istället kan outsourcing övervägas (Child, 2005).

Det vanligaste motivet till outsourcing är att minska kostnaderna. Företag köper in produkter till ett lägre pris av en leverantör som valt att lägga fokus på ett fåtal aktiviteter och har därför högre produktivitet och effektivitet än andra företag som väljer att producera många olika produkter in-house. Stora volymer och bättre kapacitetsutnyttjande leder till stordriftsfördelar varvid marginalkostnaderna minskar och leverantören kan erbjuda produkter till ett lägre pris än vid egentillverkning. Fokusering leder även till en snabbare inlärningskurva, vilket innebär att leverantörerna ofta kan erbjuda bättre kvalitet (Baily, 1998; Bengtsson et al, 2005; Burt et al, 2010). Outsourcing kan även medföra en möjlighet till större flexibilitet inom organisationen. Alternativet kan dessutom innebära att man undviker större investeringar och resurser kan istället frigöras och utnyttjas inom kärnverksamheten. I samband med mer komplexa och omfattande outsourcingfall framhävs även motiv som tillgången till ny kompetens från leverantörerna och en snabbare produktutveckling (Bengtsson et al, 2005).

Trots alla motiv till outsourcing är kunskapen om faktiska effekter begränsad. Gilley och Rasheed (2000) gjorde en stor enkätstudie för att ta reda på om det fanns några samband mellan typen och omfattningen av outsourcing samt företagets prestationsförmåga. Dock kunde de inte påvisa några tydliga samband, men enligt enkäten såg en större andel positivt på outsourcing och ansåg att det medförde förbättringar inom organisationen.

Nackdelar vid outsourcing

En sammansatt bedömning av alla tänkbara konsekvenser av ett outsourcingbeslut bör göras innan det verkställs. Faktorer utöver kostnaden, exempelvis leverantörseffektivitet och kapacitet, bör undersökas och analyseras för att undvika att beslut tas på felaktiga grunder (Burt et al, 2010). Att köpa in en produkt istället för att tillverka den själv medför ofta en del nackdelar som är viktiga att ta i beaktning. Vid outsourcingbeslut, som Bengtsson et al (2009) hävdar är en kompromiss mellan dess för- och nackdelar, anförtror man hela processer till en extern aktör, vilket medför att företaget *förlorar kontroll* över aktiviteten. Viktigt är då att företaget samarbetar med leverantören och är involverad i processer kring

produkt och produktion. Enligt Burt et al (2010) är detta en nödvändighet då det förhindrar att viktig kompetens och kunskap försvinner ur företaget. De menar att då företags kärnkompetens kan komma att förändras med tiden gör de klokt i att behålla kunskapen och därmed göra det möjligt att återigen integrera produktionen inom företaget.

Kommunikationsproblem nämner Brannemo (2005) som ytterligare en risk vid outsourcing. Om kommunikationen är bristfällig och syftet med samarbetet oklart kan intressekonflikter uppstå. Företag bör vara tydliga med vad som förväntas av leverantören och konkretisera överenskomna villkor och mål skriftligt (Burt et al, 2010). För att undvika kommunikationsbrister är det också viktigt att involvera de anställda som berörs av outsourcingbeslutet. Med samarbete och engagemang kan företagen dessutom undvika att oroskänslor och osäkerhet uppstår bland medarbetarna (Child, 2005). Enligt Van Weele (2002) är ett ökat beroende av leverantörer en stor nackdel vid outsourcing. Burt et al (2010) delar denna åsikt och menar att vid ett outsourcingbeslut blir det köpande företaget beroende av leverantören och då även dennes förmåga och vilja att hålla kostnaderna nere samtidigt som kvaliteten upprätthålls.

Det finns som sagt stora risker med outsourcing, men också många fördelar. Grundläggande innan ett outsourcingbeslut fattas är dock att fördelarna vägs mot nackdelarna för det individuella företaget. (Bengtsson et al, 2005)

3.1.2 Insourcing

Frågan kring köp eller egentillverkning har varit aktuell länge, men under senare tid har svaret allt oftare blivit outsourcing. Resultaten från outsourcing har dock varierat, bland annat på grund av att företag tagit för givet att koncept som fungerat väl i en bransch även kommer fungera i en annan. Inom sju år avslutas hälften av alla outsourcingaktiviteter, möjliga anledningar skulle kunna vara att ett kontrakt var tidsbestämt redan från början, eller att de förväntade fördelarna aldrig infriades. Insourcingalternativet hade alltså troligtvis varit mer lämpligt för en del av fallen (Bengtsson et al, 2005).

Insourcing innebär att produktionen av produkter eller tjänster från externa leverantörer förs över till den interna verksamheten eller att tillverkningen fortsätter internt (ibid.).

Motiv till insourcing

Motiv till insourcing kan både vara av mer strategisk karaktär, för att öka förädlingsgraden, eller operativ karaktär. Då handlar det istället om att höja utnyttjandegraden av de egna resurserna, eller möjligheten att producera till en lägre kostnad. Insourcing som initieras av operativa hänsyn är oftast mindre komplexa än insourcing som initieras av mer strategiska överväganden. Anledningen till detta är oftast att strukturen och kunskapen redan finns på plats i det egna företaget vid operativ insourcing. Vid strategisk insourcing måste ofta ny kunskap- och färdighetsstruktur byggas upp och stora investeringar kan bli aktuella.

Insourcing kan definieras som motsatsen till outsourcing, vilket medför att de potentiella nackdelarna med outsourcing är samma som de potentiella fördelarna med insourcing. Främst handlar fördelarna om att kunskap som byggs upp internt minskar företagets beroende till leverantörer, risken för spridning av konfidentiell information blir dessutom mindre och företaget kan dra fördelar av möjligheten till förbättrad kontroll över produktionsprocessen. En ökad förmåga av tvärfunktionellt samarbete och reducerade transportkostnader bör också nämnas som ytterligare fördelar (ibid.).

Nackdelar vid insourcing

Nackdelar som kan nämnas med insourcing är att det medför ett minskat fokus på kärnkompetensen, företaget förlorar tillgång till leverantörens kompetens inom området och deras stordriftsfördelar. Lägre kvalitet och ökade risker på grund av sämre volymflexibilitet är andra eventuella nackdelar (ibid.).

Ett beslut om att integrera aktiviteten kan även resultera i att företagets flexibilitet och mottaglighet försämras (Burt et al, 2010).

3.2 Positionering

I avsnitt 3.1 beskrivs begreppet rightsourcing och där poängteras även vikten av att valet mellan köp eller egentillverkning ligger i linje med företagets allmänna strategi. En konkurrenskraftig strategi handlar enligt Porter (1996) om att positionera sig annorlunda än konkurrerande företag. Positionering, i sin tur, innebär att man avsiktligt väljer att leverera värde genom utförandet av en speciell kombination av olika aktiviteter. Det är således i grund och botten aktiviteterna som utgör företagets strategi. Hade det endast funnits en

idealisk position på marknaden, skulle det följaktligen inte finnas något behov av en företagsstrategi. Så är dock inte fallet, utan valet av position avgör ofta företagens framtid. Det är först när positionen är definierad som en strategi kan växa fram (ibid.).

3.2.1 Porters tre generiska strategier

Porter (1980) definierar tre generiska strategier genom vilka företag kan positionera sig och skapar hållbara konkurrensfördelar. De tre strategierna som beskrivs är kostnadsledarskap, differentiering och fokuseringsstrategi. Ett företag kan rent teoretiskt använda vilken strategi som helst, dock varierar troligtvis den kommande lönsamheten beroende på hur väl den valda strategin passar ihop med företagets styrkor och resurser. För att skaffa långsiktig konkurrenskraft måste den valda positionen matcha företagets styrkor och resurser bäst, samt vara svårast för konkurrenterna att kopiera. Vidare beskrivs vad som utmärker de tre generiska strategierna.

Kostnadsledarskap

Kostnadsledarskap handlar om att skapa kostnadsöverlägsenhet gentemot konkurrenterna. Stränga kostnadskontroller är av stor vikt för att minska kostnadsområden så som forskning och utveckling, produktion och service. Vanligtvis krävs en hög marknadsandel för att nå kostnadsledarskap och strategin kräver ofta enklare produkter samt samproduktion med liknande produkter för att så effektivt som möjligt komma upp i större volymer (ibid.).

Differentiering

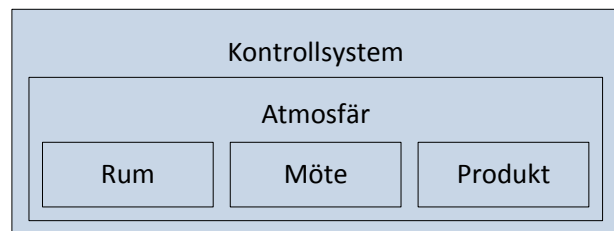
Differentiering som strategi handlar om att differentiera en produkt eller service för att skapa något unikt. Kostnaderna är inte det primära strategiska målet för den här strategin, till skillnad från kostnadsledarskap. Istället medför det unika, vilket är extra värdeskapande för kunderna, att företaget i sin tur kan ta ut ett högre pris. Differentiering kan exempelvis ske genom design, varumärkesimage, teknologi, funktioner och kundservice. Strategin är lämplig för företag med kunder som inte är priskänsliga och den ger maximal nytta då företag differentierar sig genom flera olika områden (ibid.).

Fokuseringsstrategi

Fokuseringsstrategin är den strategi där företag fokuserar på en viss kundgrupp, ett visst segment eller en särskild geografisk marknad. Det som skiljer fokuseringsstrategin från allmänt kostnadsledarskap eller differentiering är att man istället fokuserar på ett smalt marknadssegment (ibid.).

The Five Aspect Meal Model

Som tidigare nämnts innebär positionering enligt Porter (1996) att man avsiktligt väljer att leverera värde genom utförandet av en speciell kombination av olika aktiviteter. The Five Aspect Meal Model (FAMM) beskriver fem olika faktorer som



Figur 3 The Five Aspect Meal Model (Gustafsson et al, 2005)

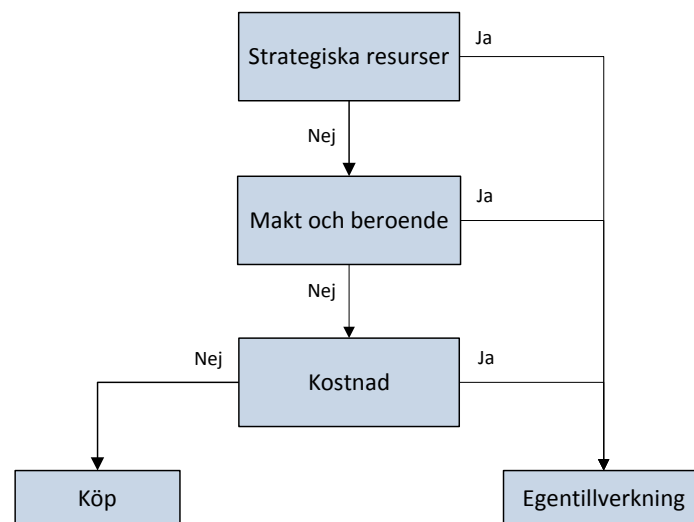
alla sägs påverka gästens totala upplevda värde av ett restaurangbesök. FAMM redogör för hur rummet, mötet människor emellan, produkterna som erbjuds, ledningens kontrollsystem och även hur atmosfären som helhet influerar gästens tillfredsställelse. Rummet skapar värde för gästen genom både sin form och inredning, men också genom hur det är beläget i förhållande till övriga rum och hur andra gäster och personal utnyttjar det. Nästa faktor inkluderar möte mellan gäster och personal, möte mellan gäster samt möte mellan personal. Produkterna som erbjuds inkluderar mat och dryck, vilket både är värdeskapande var för sig och i kombination. Ledningens kontrollsystem utgörs av ledarskap, samt ekonomiska och juridiska aspekter. Den sista faktorn beskriver atmosfären som en plats där gästerna trivs och kan känna sig bekväma. Sammanfattningsvis innefattar de här faktorerna de viktigaste aspekterna vid planering och beredning av måltider. Hur väsentliga de olika faktorerna är varierar varvid kunskapen om gästen och dennes förväntningar, önskemål och anledningar till att äta ute är fundamentala (Gustafsson et al, 2006).

3.3 Brandes modell för beslut om köp eller egentillverkning

Strategiska beslut gällande köp eller egentillverkning medför stora utmaningar och överväganden för en organisation. Brandes diskuterar problematiken kring köp eller

egentillverkning genom att belysa tre olika perspektiv; strategiska resurser, makt och beroende samt kostnad.

Strategiskt resursperspektiv utgår från att klassificera ett företags resurser som mer eller mindre unika och centrala för verksamheten. Unika resurser, företagets kärnkompetens, ska bevaras och utvecklas inom företaget, medan mindre centrala resurser skulle kunna outsourcas. Makt- och beroendeperspektivet hanteras härnäst och belyser problematiken kring människans begränsade rationalitet och opportunist. I detta steg ifrågasätts avsikten med ett eventuellt samarbete. Sist behandlas kostnadsperspektivet och kostnader för inköp jämförs med kostnaderna för egentillverkning. Kostnad respektive fördel utgör den gemensamma nämnaren och ligger till grund för ett beslut inom detta perspektiv (Brandes, 1994).



Figur 4 Brandes modell (Brandes, 1994)

Brandes modell bygger på teorier från andra författare. Williamson (1975) beskriver att ju högre grad av specifika resurser för en viss produkt, desto svårare är det att byta leverantör. En situation som präglas av specifika resurser och hög grad av osäkerhet är bäst lämpad in-house. Detta med anledning av att det är mer troligt att relationsproblem uppstår mellan företaget och dess leverantörer vid ojämn fördelning av makt och beroende. Detta synsätt stöds också av Monteverde och Teece (1982) och Klein et al (1990). Andra författare, så som Womack et al (1990), Richardson (1993), Lamming (1993) samt Helper och Demeester (1994), tar upp att både det köpande företaget och dess leverantörer tjänar på att skapa långsiktiga relationer, med stark tillit till varandra, som är lönsamma för båda parter. Författare som Lee och Dobler (1971), Baily och Farmer (1986) samt Raunik och Fisher

(1972) menar att beslut om köp eller egentillverkning ska fattas efter vilket alternativ som är mest kostnadseffektivt, medan Jauch och Wilson (1979) anser att outsourcing främst handlar om ett strategiskt beslut som borde fattas baserat på annat än kostnadskalkylering. De anser också att ett företags finansiella position påverkar det strategiska valet av köp eller egentillverkning. Till exempel kan ett företag i en svag finansiell position tvingas till outsourcing; Om det inte finns möjlighet till investering i de resurser som behövs för att utöka produktionen under perioder av stark tillväxt, kan företaget tvingas att köpa in från leverantörer istället. Detta synsätt har sedan vidareutvecklats av ett antal författare, däribland Kraljic' (Brandes et al, 1997).

Vidare kommer nu de tre perspektiven i Brandes modell att beskrivas mer ingående. I avsnitt 3.2.2 som beskriver steg två i Brandes modell, makt och beroende, kommer även Kraljic' synsätt förklaras mer ingående.

3.3.1 Strategiska resurser

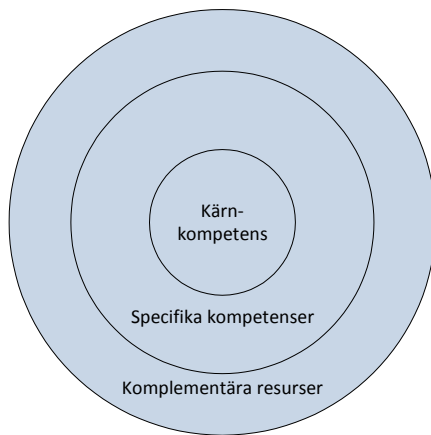
Det strategiska resursperspektivet utgår från företagets resurser och skiljer mellan de som är mest centrala och de som är mindre centrala. Företagens mest centrala resurser benämns ofta som dess *kärnkompetens* (Brandes, 1994). Utifrån en snäv definition utgör ett företags mest centrala resurser dess kärnkompetens och den bör uppfylla följande tre krav:

1. Den ska vara unik och på så sätt särskilja företaget från dess konkurrenter.
2. Den ska vara långsiktigt hållbar och svår att kopiera.
3. Den ska kunna utnyttjas för olika typer av produkter och marknader (Bengtsson et al, 2005).

Reve (1990), tillsammans med bland andra Brandes (1994), poängterar att kärnkompetens ska hållas in-house. Mindre centrala resurser, som inte uppfyller de tre kraven, ska istället analyseras utifrån ett outsourcingperspektiv, då de troligtvis med fördel kan köpas in från andra leverantörer på marknaden (Quinn, 1999).

Sammanfattningsvis utgörs ett företags kärnkompetens av dess mest centrala resurser. Övriga resurser bör analyseras utifrån ett outsourcingperspektiv.

Utökad synsätt för företags kärnkompetens



Figur 5 Tre nivåer av kärnkompetens
(Prahalad, Hamel, 1990)

Den strategi företag har för de unika resurserna är av största vikt då den avgör möjligheten för utvecklingen av konkurrensfördelarna. Mest effektiv är strategin om den endast fokuserar på ett fåtal unika resurser, vanligtvis mellan två och fyra. Många företag klassificerar också vilka deras *specifika kompetenser* är, det vill säga de resurser som i sin tur ligger närmast kärnan. De specifika kompetenserna outsourcas inte heller, med anledning av att skydda kärnkompetensen. Däremot utgör de *komplementära resurserna* en grund

för vidare analys av köp eller egentillverkning (Quinn, 1999).

Prahalad och Hamel (1990) tog begreppet kärnkompetens steget längre och hävdade att ett företags kärnkompetens inte kan vara några få fysiska tillgångar, eftersom de då lätt kan kopieras eller bli inaktuella. De anser att företagets kärnkompetens återfinns i organisationens samlade kunskap samt tillvägagångssättet genom vilket denna kunskap tas tillvara. Sammanfattningsvis enligt det utökade synsättet bör både företags kärnkompetens och dess specifika kompetens, vilka enligt Prahalad och Hamel (1990) återfinns i den samlade kunskapen, hållas in-house. Endast de komplementära resurserna analyseras utifrån ett outsourcingalternativ.

3.3.2 Makt och beroende

Detta perspektiv tar hänsyn till människans opportunistiska och begränsade rationalitet. Här tvingas man ifrågasätta intentionen med relationen som uppstått köpare och leverantör emellan. Finns den för att uppnå egenvinning på kort sikt eller bidrar relationen till långsiktiga fördelar för båda parter? Analysen bör genomföras vid övervägande om outsourcing för att undvika situationer där en av parterna agerar på ett sätt som skadar den andra parten (Brandes, 1994). I litteraturen om interorganisatoriska relationer är det allmänt vedertaget att relationen mellan ett företag och dess leverantörer påverkas av makt- och beroendeförhållandet. Företag är alltid mer eller mindre beroende av sina handelspartners, men då det finns en obalans i detta beroendeförhållande leder det ofta till maktasymmetri.

Denna maktasymmetri kan bidra till ett dysfunktionellt förhållande där den ena parten försöker utnyttja sitt överläge (Caniëls, Gelderman, 2005). Sådana situationer kan exempelvis uppstå då omfattande och specifika investeringar har gjorts och det köpande företaget har hamnat i en beroendeställning till sin leverantör. Leverantören kan vid ett sådant tillfälle utnyttja sin maktposition och till exempel omförhandla tidigare kontraktsvillkor till fördel för sig själv (Burt et al, 2010).

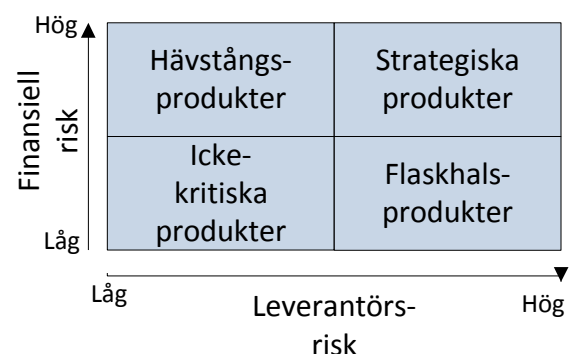
Ojämn fördelning av makt och beroende är som tidigare nämnts förklaringen till majoriteten av de problem som kan uppstå i en relation (ibid.). Caniëls och Gelderman (2005) hävdar därför att både makt och beroende bör påverka utvecklandet och valet av inköpsstrategi.

Kraljic´ matris

1983 uppmärksammade Kraljic´ vikten av att företag garderar sig mot förödande leveransavbrott och utvecklade därför ett analysverktyg som avsåg att hjälpa dem i detta arbete. Kraljic´ föreslår att hans ramverk används som hjälpmedel vid valet av ett lämpligt leverantörsförhållande för den produkt man väljer att outsourca. Ramverket består av fyra steg där företaget börjar med att klassificera inköpt föremål efter två huvudfaktorer: betydelse och risk. Därefter följer en analys av leverantörsmarknaden samt en jämförelse av företagets egna och leverantörers förhandlingsstyrka. Produktens strategiska position kan därefter fastställas och en strategi och handlingsplan bör utvecklas efter kartlagda förutsättningar (Caniëls, Gelderman, 2005).

Steg 1- Klassificering

Den betydelse en inköpt produkt har kan definieras i ekonomiska termer som värdet på inköpta varor eller procentuell andel av totala inköpskostnader. Betydelsen kan utöver detta bestämmas utifrån det värde som varan tillför till slutprodukten och produktkvaliteten.



Figur 6 Kraljic´ matris (Kraljic´1983)

Risken bedöms efter utbud och tillgänglighet varpå antalet möjliga leverantörer och hur stor den konkurrerande efterfrågan är påverkar. Möjligheten att lagra eller substituera produkten är ytterligare faktorer som påverkar utvärderingen av risk. Med denna

klassificering som grund fastställer företaget vilken kategori den inköpta produkten faller inom (Kraljic´ 1983).

Enligt Kraljic´ fordrar var och en av de fyra kategorierna en särskild inköpsstrategi vars komplexitet står i proportion till den strategiska innebörden produkten har. Kraljic´ fokuserar dock främst på strategier för de produkter som klassificerats som strategiska (Caniëls, M.C.J, Gelderman, C.J, 2005).

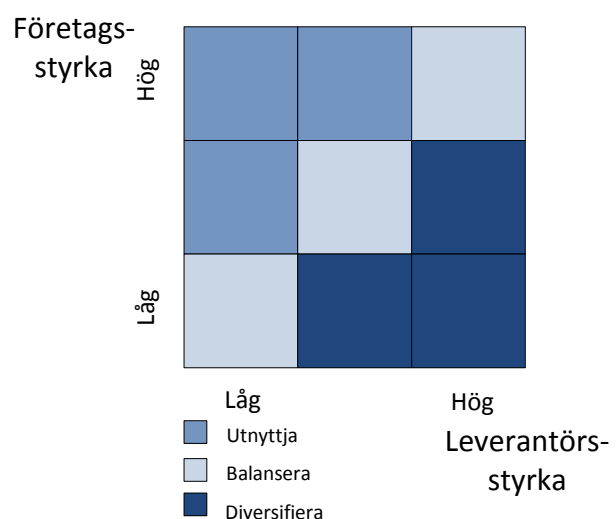
Steg 2- Marknadsanalys

Nästa steg innebär att företaget jämför sin egen förhandlingskraft som kund med leverantörens. Denna jämförelse förutsätter en kartläggning av marknaden där existerande och möjliga leverantörer och deras relativa storlek och styrka bedöms. Tillgänglighet på marknaden av de föremål som tidigare klassificerats som strategiska bedöms i termer av kvalitet och kvantitet.

Företaget analyserar sedan de egna behoven och uppskattar därefter vilka möjligheterna är att uppnå de leverantörsvillkoren de önskar. En faktor som kan påverka möjligheterna är exempelvis leverantörens kapacitetsutnyttjande. Utnyttjar en existerande leverantör redan 95 procent av sin kapacitet och företagets efterfråga ökar kan flaskhalsar uppstå. Inköpsvolymen kan också nämnas som ytterligare en faktor som påverkar och ibland även avgör ett företags förhandlingsstyrka (Kraljic´ 1983).

Steg 3- Strategisk positionering

Härnäst placerar företaget sina strategiska föremål i inköpsmatrisen där det köpande företags styrkor ställs emot styrkorna för det säljande företaget. Cellerna i matrisen representerar tre riskkategorier där varje kategori är kopplad till ett särskilt strategiskt angreppssätt. Då företaget innehar en dominant roll på marknaden och



Figur 7 Strategisk positionering (Kraljic´ 1983)

leverantörens styrka bedöms som medium eller låg rekommenderas en aggressiv strategi som går ut på att mer eller mindre utnyttja sin dominerande ställning. Företaget har i detta läge möjlighet att förhandla till sig bättre priser och villkor. Viktigt är dock att företaget inte utnyttjar sin position på ett sätt som äventyrar chanserna för ett långsiktigt leverantörsförhållande.

Då de omvända förutsättningarna gäller och leverantören besitter makten bör det köpande företaget agera defensivt och försöka finna alternativa lösningar i till exempel substitut eller genom att diversifiera risken hos flera leverantörer. På lång sikt kan företag i underläge även avväga möjligheten att integrera aktiviteten i den egna verksamheten, det vill säga börja tillverka produkten själv. En välbalanserad kombination av den aggressiva och den diversifierade strategin bör användas då föremålet varken utgör någon större risk eller fördel för företaget (Kraljic´ 1983).

Steg 4- Handlingsplan

Vart och ett av de tre strategiska angreppssätten i figur 7 har olika innebörd och påverkar därför olika faktorer som volym och pris. I fas fyra bör företaget utforska olika scenarier för leverans av föremålet och utvärdera alternativen och deras långsiktiga fördelar. Risker, kostnader och de strategiska konsekvenserna ska inkluderas och definieras tydligt i denna utvärdering, då det mest fördelaktiga alternativet utses (Kraljic´ 1983).

Som nämnts ovan hävdade Kraljic´ (1983) att var och en av de fyra kategorierna kräver en särskild inköpsstrategi, vars komplexitet står i proportion till den strategiska innebörden produkten har.

Produkter som klassificeras som *icke-kritiska* bör enligt honom köpas på den öppna marknaden för ett konkurrensutsatt pris. Denna typ av produkt är vanligtvis en standardprodukt, vilket betyder att det ofta finns flera alternativa leverantörer att välja mellan. Fokus på denna typ av inköp ska, enligt Glederman och van Weele (2003), vara att säkra tillgången och leveransen av produkten på ett sätt som minimerar arbetsbördan för det egna företaget.

Vid inköp av så kallade *hävstångsprodukter*, med stor ekonomisk betydelse men liten risk, bör företaget utnyttja sin förhandlingsstyrka och välja bland ett urval av leverantörer. Företaget kan ha fler än en leverantör av produkten och kostnaden för eventuella leverantörsbyten är låg varvid flexibiliteten hög. Den här typen av produkter står ofta för en

relativt stor del av slutproduktens totala kostnad, vilket betyder att även om en annan leverantör bara kan erbjuda små procentuella kostnadsbesparingar kan det resultera i stora summor pengar för det köpande företaget (van Weele, 2002).

Hamnar produkten inom kvadraten för *flaskhalsar* är det dock ytterst viktigt att företaget säkrar en kontinuerlig leverans av produkten. Trots dess måttliga finansiella betydelse är flaskhalsprodukterna viktiga för verksamheten och Kraljic' (1983) rekommenderar att företag skapar långsiktiga relationer till leverantörerna. Anledningen till detta är att denna typ av produkt endast kan erhållas från en eller ett fåtal leverantörer (van Weele, 2002). Den sista produktkategorin, *strategiska produkter*, karakteriseras av så väl hög ekonomisk betydelse som risk, vilket betyder att marknaden erbjuder få leverantörer som kan erbjuda produkten som dessutom står för en stor del av slutproduktens totala kostnad och betydelse. Det är viktigt att säkra leveransen av denna typ av produkt och detta görs bäst, menar Kraljic' (1983), genom att skapa en strategisk relation, ett partnerskap, till leverantören.

Strategiskt partnerskap

Strategiskt partnerskap bygger på tillit och förpliktelser och en sådan relation kan ge motvikt till, och reducera risken i, ett förhållande i obalans (Caniëls, Gelderman, 2005). I ett strategiskt partnerskap ser köpande och säljande företag fördelarna med att samarbeta med varandra och ett framsteg för den ena parten betyder inte längre en förlust för den andra (Burt et al, 2010). En nära och långsiktig relation till en leverantör kan resultera i fördelar som förbättrad produktkvalitet, leveransförlitlighet och produktutveckling, vilka alla kan leda till minskade kostnader för båda parter (Caniëls, Gelderman, 2005).

3.3.3 Kostnad

Kostnadsperspektivet karakteriseras av beslut direkt relaterade till ekonomin där kvantifierbara kostnader och fördelar brukar utgöra den gemensamma nämnaren.

Vid beslut om att köpa in eller producera själv jämförs särkostnaderna för att köpa in med särkostnaderna för att tillverka själv. Vid en sådan jämförelse är det av vikt att man tar hänsyn till grundprincipen för denna process som säger att endast framtida kostnader och intäkter som skiljer sig åt mellan de olika handlingsalternativen är beslutsrelevanta (Ax et al,

2005). Om man endast väljer att ta hänsyn till detta perspektiv bör det alternativ som uppvisar lägst kostnad väljas. Andra aspekter så som kvantitet, kvalitet, kompetens och kapacitet är dock också av vikt under detta perspektiv och bör därför vägas in vid ett beslut om köp eller egentillverkning (Brandes, 1994).

Kostnader vid inköp

Inköspriset utgör oftast bara toppen av isberget av den totala anskaffningskostnaden, då det vanligtvis tillkommer dolda kostnader så som transport-, lagerhanterings- och diverse kontrollkostnader, vilka alla är viktiga att beakta vid beslutsfattandet (Baily et al, 1998). *Total Cost of Ownership* är i inköpssammanhang ett välanvänt begrepp av bland andra Burt et al (2010) och van Weele (2002). Konceptet syftar till att undvika fällan företag kan hamna i, då deras inköpsbeslut enbart grundar sig på inköspriset. Istället betonas vikten av att inkludera alla kostnader som uppstår i samband med användandet av produkten (Burt et al, 2010). Total Cost of Ownership består av två element: kostnaden för direkt material samt alla (indirekta) kostnader som är förknippade med inköpet, exempelvis kontroll- och administrationskostnader (van Weele, 2002). Brannemo (2005) nämner tre typer av kostnader utöver inköspriset som bör tas hänsyn till innan beslut tas. De här kostnaderna är associerade med den tid och det bemödande som krävs för att hantera samarbetet mellan två parter. *Set-up costs* är en av dem och i denna kategori inkluderas kostnader som uppstår vid sökandet och utvärderingen av en leverantör, även eventuella utbildningskostnader ingår i denna kategori. Så kallade *trading costs* uppkommer då koordinering, beställning och mottagning av varor också är kostnadsdrivande aktiviteter. Den tredje kategorin *competitiveness costs* tar hänsyn till de kostnader som uppstår om exempelvis en leverans är bristfällig eller uteblir. Brannemo (2005) benämner de här kostnaderna *transaktionskostnader* och anser dem vara riskfyllda vid outsourcing då de lätt kan bli höga. Lågt inköpspris innebär därför inte nödvändigtvis en låg total anskaffningskostnad, det vill säga ett lågt Total Cost of Ownership (Baily et al, 1998).

Tabell 2 nedan sammanfattar samt översätter de kostnader som bör beaktas vid beräkning av de totala inköpskostnaderna.

Teori	Översättning
Direkta kostnader	Direkta kostnader
Inköpspris	Inköpspris
+ Indirekta kostnader	+ Indirekta kostnader
Set- up	Etableringskostnader
Trading	Handelskostnader
Competitiveness	Risikkostnader
= Total Cost of Ownership	= Totala inköpskostnader

Tabell 2 Total inköpskostnad

Kostnad vid egentillverkning

Vid ett beslut om köp eller egentillverkning är kostnaden för egentillverkning en viktig aspekt. Baily et al (1998) och Ax et al (2005) definierar alla kostnader som är direkt förknippade med att tillverka en produkt som självkostnader. Baily et al (1998) inkluderar kostnaden för material, arbetskraft samt övriga kostnader direkt förknippade med produkten i självkostnadspriset. Adderas självkostnaden med overheadkostnader, det vill säga fasta och rörliga kostnader för produktionsanläggningen, får man vad Baily et al (1998) benämner som arbetskostnaden. I den totala tillverkningskostnaden inkluderas dock ytterligare overheadkostnader för administration och säljfunktioner.

Ax et al (2005) går samma väg och menar att kostnaden för att tillverka en produkt själv kan beräknas genom en självkostnadskalkyl. De betonar dock vikten av att en sådan kalkyl bara inkluderar de kostnader som är beslutsrelevanta, det vill säga kostnader som skulle falla bort om tillverkningen upphörde. Enligt Ax et al (2005) bör kostnaden för produktion inkludera följande två kostnadsgrupper; Fasta särkostnader och rörliga kostnader.

Fasta särkostnader utgörs av fasta kostnader som är unikt förknippade med tillverkningen av komponenten i fråga och kan liknas vid vad Baily et al (1998) benämner som overheadkostnader. *Fasta samkostnader*, som exempelvis administration, är däremot inte beslutsrelevanta enligt Ax et al (2005), då de orsakas av olika slag av aktiviteter inom företaget och faller därför inte bort om tillverkningen läggs ner. *Rörliga kostnader* såsom direktmaterial och energikostnader ska dock inkluderas, likaså direktlön då man på lång sikt även kan säga upp eller förflytta tillsvidareanställda om tillverkningen upphör (ibid.).

Tabell 3 sammanfattar det resonemang som förts kring totala tillverkningskostnader. Översättningskolumnen anpassar de teoretiska kostnadsgrupperna och kostnadsdrivare till uppsatsen och dess syfte.

Teori (Baily et al)	Teori (Ax et al)	Översättning
Självkostnadspris	Rörliga kostnader	Tillverkningskostnad
Direkt material	Direkt material	Direkt material
Direkt lön	Direkt lön	Direkt lön
Övrigt	Övrigt	Transportkostnad
+ Overheadkostnad	+ Fasta kostnader	+ Anläggningskostnad
Fasta kostnader produktionsanläggning	Fasta kostnader produktionsanläggning	Fasta kostnader produktionsanläggning
Rörliga kostnader produktionsanläggning	Rörliga kostnader produktionsanläggning	Rörliga kostnader produktionsanläggning
		Övriga anläggningskostnader
+ Övriga overheadkostnad		+ Övriga kostnader
Administration		Ökad administration antas falla under <i>direkt lön</i> då det blir platschefens ansvar.
Säljfunktion		-
		Räntekostnad
		Avskrivningar
= Total tillverkningskostnad	= Total självkostnad	= Total tillverkningskostnad

Tabell 3 Total tillverkningskostnad

3.4 Teoretisk referensram

Den modell som beskrivs i Brandes (1994) utgör stommen för den teoretiska referensramen. Dock anser författarna att modellen behöver kompletteras, vilket diskuterats i metodavsnitt 2.1.1. Med hänsyn till de teorier som beskrivits tidigare i kapitlet har en ny utökad modell för beslut om köp eller egentillverkning vuxit fram. Istället för att enbart fokusera på de tre stegen som lyfts fram i Brandes modell behövs också hänsyn tas till företagets allmänna strategiska positionering.

Steg 1

Det är mycket viktigt att verksamhetsmässiga beslut ligger i linje med den allmänna företagsstrategin och inte förrän företagets position är definierad kan dess strategi växa fram. Outsourcing har länge varit en populär effektiviseringsmetod, men om den är lönsam eller ej måste avgöras på premisser för det specifika företaget. Dessa premisser måste också vara grundade i företagets strategiska positionering.

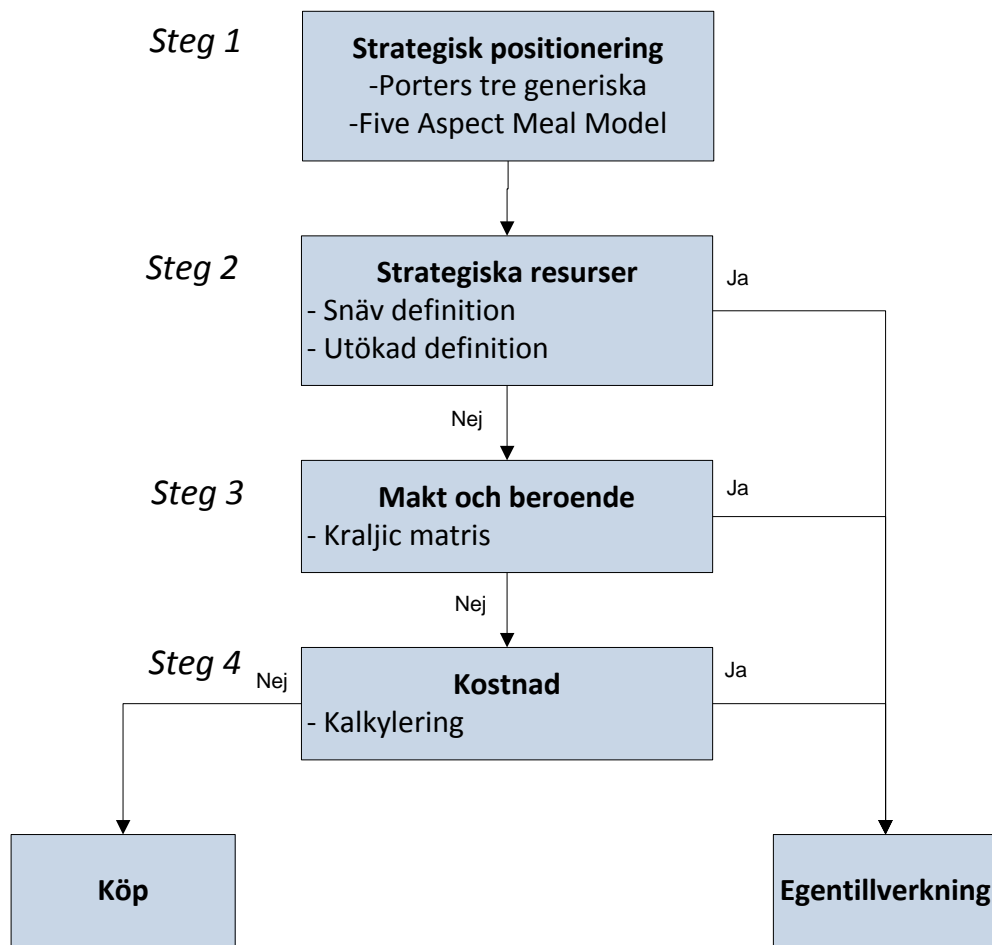
Steg 2

De teorier som belyses i avsnitt 3.3.1, strategiska resurser, definierar kärnkompetens ur två perspektiv. Den ena teorin säger att ett företags kärnkompetens utgörs av ett fåtal faktiska resurser, vilka bör uppfylla tre specifika krav. Medan den andra betonar vikten av att det är företagets samlade kunskap och hur den tas tillvara som utgör dess kärnkompetens.

Steg 3

Kraljic´ teorier ligger till grund för hur avsnitt 3.3.2, makt och beroende, behandlas. De fyra stegen i Kraljic´ matris, klassificering, marknadsanalys, strategisk positionering och handlingsplan belyses.

Steg 4 Detta steg fokuserar på kalkyler och de kostnadsdrivare som är nödvändiga för en jämförelse gällande kostnad. Nedan presenteras modell 1.



Figur 8 Modell 1

4 Empiri

Detta kapitel börjar med en ytterligare beskrivning av fallföretaget Espresso House. Sedan presenteras de två sourcinalternativen, där den första delen beskriver Espresso House insourcingalternativ och den andra delen outsourcingalternativet Allerto. Kapitlet avslutas med en jämförelse av kostnaderna för de två alternativen.

4.1 Företagsinformation om Espresso House

Fakta om Espresso House

Grundades: år 1996
Omsättning (2009): 340 MSEK
Antal anställda: ca 750

Espresso House är en svensk kaffekedja som sedan 2006 ägs av riskkapitalbolaget Palamon Capital Partners. Kaffebaren drivs i egen regi och är belägna i Sveriges storstadsregioner och tätorter, från Ystad i söder till Uppsala i Mellansverige. I skrivande stund består Espresso House av 87 kaffebaren, men antalet kaffebaren växer stadigt och inom de närmaste tre åren räknar företaget med att expandera med ytterligare 75 etableringar runt om i landet (espressohouse.se).

4.1.1 Vision, strategi och position

Espresso House beskriver sig själv som ett snabbväxande företag som älskar kaffe (espressohouse.se). Kaffet har sedan starten, 1996, utgjort grunden i Espresso House erbjudande och vid frågan "Vad är kaffe för er?" svarar marknadschefen Anders Jonsson: "– Kaffet är vår viktigaste produkt och råvara, en stor passion helt enkelt." Espresso House VD, Capoferro, underbygger detta påstående och förklarar att det är bland annat med hjälp av företagets kaffekunskaper samt kvaliteten på kaffet som Espresso House vill positionera sig på cafémarknaden. Enligt Capoferro står Espresso House för kaffe och kvalitet, där kvalitet också genomsyrar det övriga sortimentet.

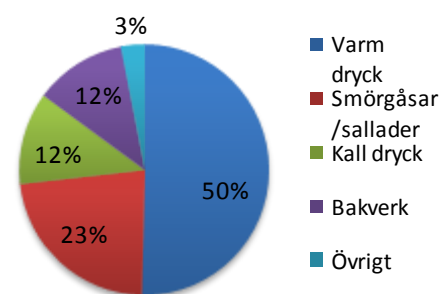
Espresso House vision är att erbjuda "världens bästa kaffeupplevelse till världens bästa gäst". Företaget vill säkra den goda kaffeupplevelsen och sin vision genom flera samverkande faktorer. Man jobbar med kvalitetssäkrade och noga utvalda kaffebönor, producerade enligt socialt och miljömässigt godkända villkor (Jonsson). Baristorna bidrar även med sin kompetens som de delvis utvecklat genom företagets interna baristautbildning. Alla nyanställda genomgår detta obligatoriska moment där personalen först utbildas och sedan prövas på såväl deras teoretiska som praktiska kunskaper om kaffe.

De utbildade baristorna får därefter genomgå en serviceutbildning vars syfte är att ge deltagarna ett ökat självförtroende och förmåga att ge sina gäster bättre service (Sellbjer). Det sortiment som erbjuds ute i kaffebaren ska vara olik konkurrenternas sortiment och man strävar efter att vara innovativ i sin produktutveckling. Så väl smörgåsar och sallader som bakverk och bröd, är utvecklade och framtagna av interna, så kallade, innovationsgrupper bestående av anställda från olika funktioner inom företaget. Alla bakverk och allt bröd bakas sedan i Espresso House egna bageri innan det levereras till kaffebaren (Jonsson).

Företaget strävar efter att erbjuda högkvalitativa produkter i en inbjudande och välkomnande miljö där till och med musiken anpassas efter stämning och period. Mycket fokus läggs även på etablering samt på att hitta lokaler på bästa läge, så kallade A-lägen, med ett konstant flöde av människor. Under 2010 utvecklade man dessutom ett nytt koncept för kaffebarens design och inredning. Det nya konceptet anses ha en tydligare anknytning till företagets vision med möbler i rustika träslag och en design som går i mörkare nyanser (ibid.).

4.1.2 Kvalitetsbrist

Espresso House beskriver sin målgrupp som personer som prioriterar bra kvalitet framför ett lågt pris. Företaget bedömer dock att det finns ett behov för kvalitetsutveckling inom delar av verksamheten. Det är främst kvalitetsförbättring vid beredningen av smörgåsar och sallader de vill uppnå. I dagsläget bereds cirka 80 % av alla smörgåsar och sallader ute i kaffebaren, medan resterande 20 % tillverkas på de fyra beredningsenheterna. Råvarorna de använder är, som tidigare nämnts, högkvalitativa, men kvalitetsbrister uppstår i själva produktionsfasen och de producerade varorna håller varken tillräckligt jämn eller hög kvalitet. Merparten av tillfrågade baristor anser att Espresso House gäster efterfrågar något ätbart tillsammans med sin varma dryck, försäljningsandelar visas i figur 9. I dagsläget varierar dock kvaliteten på smörgåsar och sallader med kaffebaren, dagar och personal, vilket visar att den



Figur 9 Försäljningsandel Espresso House

enhetlighet och kvalitet man eftersträvar inom Espresso House inte är uppnådd. Skälen till denna variation är många, men den mest uttalade är att baristornas fokus ligger på kaffet och gästerna och inte på att bereda enhetliga smörgåsar och sallader enligt mackmanualen (Gulbrandsen). Ledningen vill därför hitta en alternativ lösning till produktionen i hopp om att höja kvaliteten på produkterna och därmed den totala kaffeupplevelsen.

4.2 Alternativ 1- Insourcing

Alternativet *tillverka själv* innebär att Espresso House förflyttar produktionen av smörgåsar och sallader från ca 70 %* av kaffebarerna till tre centralkök som man planerar att anlägga i Stockholm-, Göteborg- och Malmöområdet. Då centralkökens huvudsakliga uppgift kommer vara att producera smörgåsar och sallader till de här kaffebarerna förväntas kvaliteten och enhetligheten på produkterna förbättras. Gulbrandsen ser ytterligare fördelar med en flytt av produktionen:

“Genom att avlasta baristorna med själva beredningsmomentet ger man dem möjlighet att lägga större fokus på service, det personliga bemötandet och företagets viktigaste produkt; kaffet.” Vidare förväntas man göra besparingar vid nybyggnationer av kaffebarer, då ytor tidigare avsedda för beredning kan utnyttjas på annat vis, till exempel för fler sittplatser åt gästerna (Gulbrandsen).

4.2.1 Bedömning av Espresso House investeringsbehov

Upprättandet av tre centralkök kommer att innebära stora investeringar för Espresso House, men förhoppningen är att det ska leda till såväl kvalitetsförbättringar som ekonomiska besparingar på längre sikt.

Det finns en del krav som måste uppfyllas vid utformningen av livsmedelsanläggningar. Kraven varierar beroende på vad man ska tillverka, hur mycket man ska tillverka samt till vem och var det ska levereras (Giehler). Lämpliga lokaler och utrustning som uppfyller kraven resulterar följaktligen i kostnader och måste därför kalkyleras och betäckas innan beslut kan tas om köp eller egentillverkning, vilket presenteras vidare i avsnitt 4.2.4.

Miljöförvaltningen ställer följande krav på centralkökets utförande:

* Att man begränsat antalet kaffebarer till 70 procent beror på att Espresso House inte anser det vara ekonomiskt eller miljömässigt försvarbart att dagligen transportera smörgåsar och sallader till enstaka kaffebarer som är belägna 60 kilometer eller mer från Malmö, Göteborg eller Stockholm.

- Det får inte finnas någon risk att oförpackade smörgåsar och sallader förorenas av till exempel förpackningar, råvaror eller smutsig disk. Flödet av livsmedel måste alltså planeras så att det går från varumottagningen till färdig mat/försäljning.
- Alla ytor i centralköken ska vara lättrengörbara, vilket ställer krav på släta och täta golvytor.
- Golvbrunnar måste finnas i berednings- och diskutrymmen.
- Det ska finnas tillräckligt med förvaringsutrymmen för kyl- och frysvaror.
- Ventilationen ska ha tillräcklig kapacitet och funktion för den avsedda verksamheten.
- Diskhanteringen kräver åtskilda och separata arbetsytor och utrymmen.
- Handtvättsmöjligheter ska finnas i beredningsutrymmen och på toaletter.
- Personaltoaletterna ska vara försedda med förrum för att undvika att de öppnas direkt mot utrymmen där livsmedel hanteras.
- Omklädningsutrymmen och separat förvaring av städutrustning ska finnas (Giehler).

De här kriterierna ligger till grund för den ritning och investeringskalkyl som gjorts för centralköket. Planering och ritning av centralköket gjordes i samarbete mellan Nävermyr, kontaktperson på CDC construction & services AB, och författarna.

4.2.2 Kontroll

Espresso House kommer, vid ett beslut om egentillverkning, att vidareutveckla kontrollarbetet för att säkerställa så väl kvalitet som redlighet på produkterna.

- Utbildning av all beredningspersonal i livsmedelshantering, rengöring, personalhygien och lokalunderhåll kommer att genomföras (Sellbjer).
- Regler och lagstiftningar om livsmedelshantering måste följas varvid ett system för egenkontroll*, anpassad för Espresso House typ av verksamhet, måste införas på centralköken (Giehler). Miljöförvaltningen kommer efter öppning och därefter med

* Enligt svensk livsmedelslagstiftning måste du ha ett system för egenkontroll. Syftet med egenkontrollen är både att förebygga hälsorisker och att säkerställa redlighet. Egenkontrollen ska baseras på principerna i HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point, eller riskanalys och kritiska stympunkter). Egenkontroll är ett sätt att arbeta förebyggande med livsmedelssäkerhet. En god och genomtänkt egenkontroll innebär att säkra livsmedel garanteras konsumenterna varvid riskerna för kunders hälsa minskar. Det är livsmedelsföretagarens ansvar att se till att ha ett fullständigt och väl fungerande system för egenkontroll (malmo.se).

jämna mellanrum att besöka anläggningen för kontroll av lokal samt att system för egenkontroll är infört, anpassat och fungerande.

Kontroll av producerade smörgåsar och sallader kommer likna de kontroller som i dagsläget utförs på beredningsenheterna:

- Innan produkterna lämnar lokalen kontrolleras vikt och temperatur på smörgåsar och sallader. Denna kontroll görs även av kaffebaren vid mottagning av leverans.
- Rutinmässigt skickas produkter iväg för mikrobiologiska tester.

I dagsläget utförs redan en del kontrollaktiviteter som oavsett beslut om köp eller egentillverkning kommer fortskrida:

- En gång i månaden genomförs en procedur som kallas *Gästens väg*. Kaffebaren besöks oanmält av personer från huvudkontoren, vilka kontrollerar allt ifrån underhåll och renlighet av lokal till kvaliteten på smörgåsar, bakverk och kaffe.
- Kontroller av oberoende parter sker också regelbundet av så kallade *Mystery Shoppers* vilka främst kontrollerar nivån på service och produkternas kvalitet (Jonsson).

4.2.3 Produktion och leverans

Processen från beställning till leverans vid egentillverkning kommer att se ut som följer:

- Ordern av smörgåsar och sallader från kaffebaren ska vara inne före kl. 11.00 dag 0.
- Produktion sker under natten till dag 2.
- Leverans av produkterna sker dag 2 innan kl. 11.00.
- Leverans av smörgåsar och sallader sker till cirka 70 % av Espresso House kaffebaren.
- Leverans sker dagligen.

4.2.4. Kostnad

Eftersom syftet med kostnadsberäkningarna är att svara på frågan om Espresso House ska upprätta centralkök och tillverka sina egna smörgåsar och sallader eller anlita ett outsourcingalternativ, har generella kostnadsjusteringar över tid, till exempel ökade

lönekostnader till följd av reallöneökningar, inte gjorts. Detta då verksamheterna bedöms som så likvärdiga att de kommer att påverkas på samma sätt, och justeringarna därför inte blir beslutsrelevanta. Kostnaderna för egentillverkning av smörgåsar och sallader har delats upp på det sätt som framgår av tabell 4 nedan.

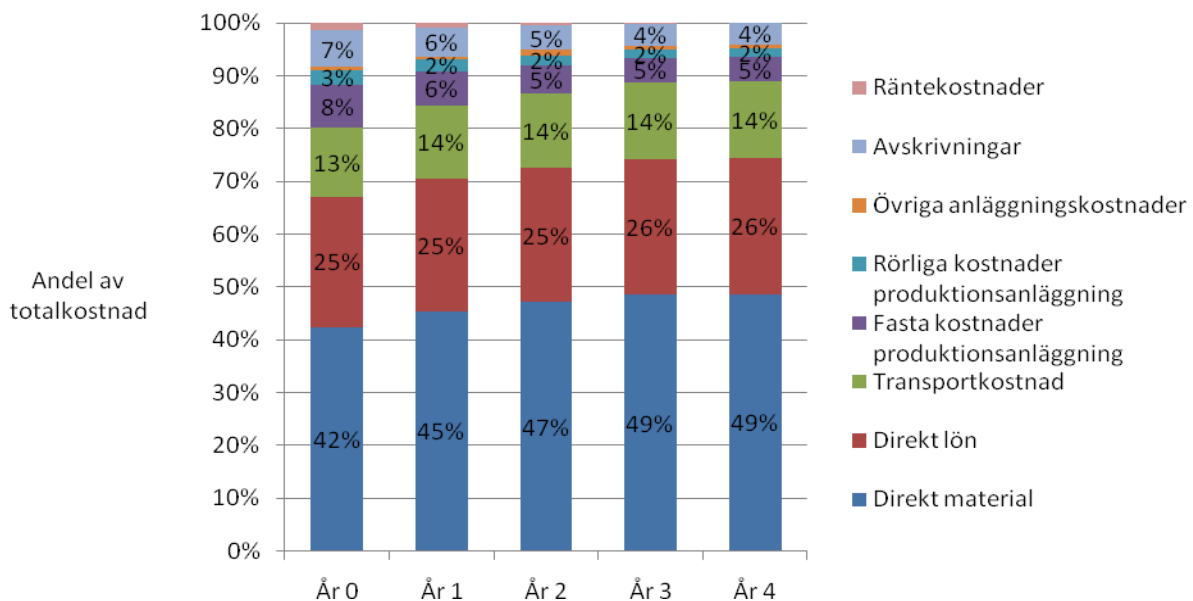
Råvaru-, löne- och transportkostnader är de största kostnadsdrivarna och utgör minst 80 procent av de totala tillverkningskostnaderna. Råvarukostnaderna grundar sig i Espresso House beräkningar av den genomsnittliga tillverkningskostnaden för smörgåsar och sallader. Espresso House löner sätts enligt kollektivavtal varpå lönekostnaderna för platschefer och beredningspersonal är i enlighet med dem. Ett rekommenderat påslag för utbildning av beredningspersonal har dock inkluderats i lönekostnaderna. Transportkostnaden baseras på genomsnittliga transportkostnader för de 20 enheter i Stockholms- och Göteborgsområdet som i dagsläget får smörgåsar och sallader levererade från beredningsenheterna. Resterande kostnader har uppskattats och beräknats med hjälp av diverse källor som alla anges i tabellen.

Kostnader	Specifikation	Källa
Tillverkningskostnad		
Direkt material	Råvarukostnad för smörgåsar och sallader. (inkl. svinn)	Espresso House kostnadskalkylering.
Direkt lön	Platschefslön & lön beredningspersonal (inkl. arbetsgivaravgifter, semester, pension och utbildning).	Enligt kollektivavtalet, dock med påslag för utbildning.
Transportkostnad	Transportkostnad	Genomsnittlig transportkostnad baseras på transportkostnaden för de 20 kaffebarer som i dagsläget får levererat smörgåsar och sallader.
+ Anläggningskostnad		
Fasta kostnader produktionsanläggning	Hyra inkl. fastighetsskatt, städning, sophantering	Baseras på motsvarande kostnader för Espresso House bageri.
Rörliga kostnader produktionsanläggning	El, värme, vatten/avlopp	El enligt offert från Thulins Elektriska AB; värme, vatten/avlopp enligt motsvarande kostnader för Espresso House bageri.
Övriga anläggningskostnader	Telefon, internet, IT-system, larm, försäkring, tillsynsavgift, service/underhåll ventilation, underhåll anläggning	Telefon, internet, IT-system, larm, service/underhåll och ventilation baseras på motsvarande kostnader för Espresso House bageri; underhåll anläggning enligt uppskattning CDC; försäkring enligt uppskattning Försäkringsmäklarna AB.
+ Övriga kostnader		
Avskrivningar	Avskrivning produktionsanläggning	Kostnad för grundinvestering enligt CDC offert, skrivs av på fem år.
Räntekostnad	Finansieringskostnad för nyinvestering i centralkök.	Angiven räntesats på 5% från Gulbrandsen.
= Total tillverkningskostnad		

Tabell 4 Total tillverkningskostnad, Espresso House

För att göra uppskattningar så nära de framtida verkliga kostnaderna som möjligt har offerter från Espresso House samarbetspartners som kan leverera de tjänster som behövs använts i största möjliga mån. I de fall det inte har funnits att tillgå har istället uppskattningar baserade på Espresso House befintliga verksamhet som liknar centralköksverksamhet så mycket som möjligt gjorts, företrädesvis storskalig bageriverksamhet.

Fördelningen av kostnad mellan de olika posterna över de fem åren visas i figur 10 nedan*. Andelen direkt material, direkt lön och transportkostnader ökar med Espresso House expansion. Anläggningskostnader och avskrivningar är dock mer eller mindre konstanta och räntekostnaderna minskar i takt med avbetalningarna, varpå motsvarande andel av den totala kostnaden minskar.

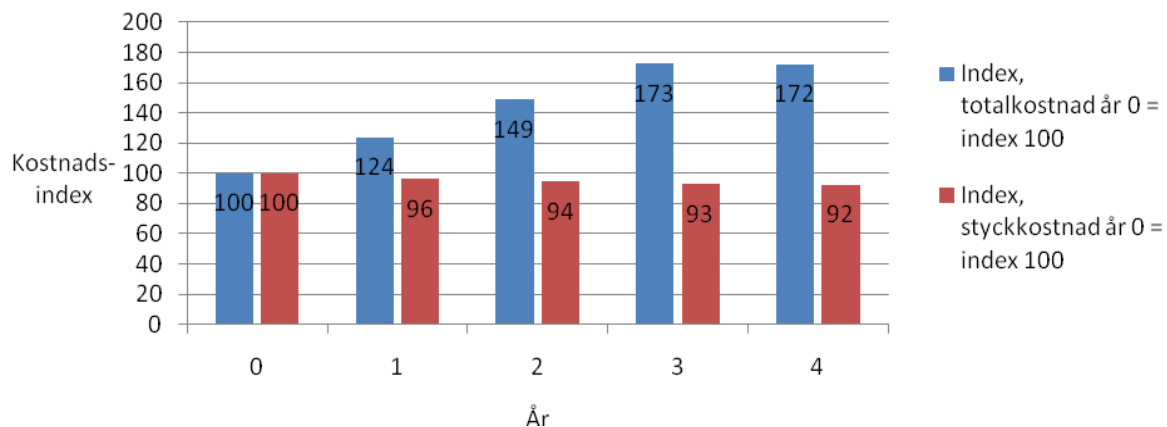


Figur 10 Kostnadsfördelning, Espresso House

Efter Espresso House önskemål redovisas inga kostnader i absoluta tal. För att ändå få med så mycket information som möjligt redovisas kostnadsförändringar och jämförelser i form av

* Notera procenttal saknas utskrivet för de minsta två kategorierna, övriga anläggningskostnader samt räntekostnader, på grund av utrymmesskäl.

index och procentandelar. Observera att två olika startpunkter används som index 100, ett för totalkostnad och ett för styckkostnad.



Figur 11 Kostnadsindex, Espresso House

På grund av Espresso House expansionsplaner och resulterande volymökning ökar totalkostnaden kraftigt under de 5 åren. Då en del av kostnaderna trots allt inte är volymberoende minskar dock den genomsnittliga styckkostnaden för smörgåsar och sallader något. Kostnaderna i figur 11 beskriver bara kostnaderna vid egentillverkning över tid och säger alltså ingenting om hur de ser ut i jämförelse med outsourcingalternativet.

4.3 Alternativ 2- Outsourcing

4.3.1 Allerto

Fakta om Allerto

Grundades: år 2001
Omsättning (2009): 76 MSEK
Antal anställda: ca 74
Huvudleverantörer: Arla, Atria, Dafgård, Deli france, Scan, Slice´It
Kunder: Axfood, Coop, Preem, Pressbyrån, SAS, Scandic Hotel, Statoil

I dagsläget anser Espresso House ledning att det bara finns ett lämpligt outsourcingalternativ på marknaden (Gulbrandsen). Företaget heter Fresh Food Group Sweden, vars dotterbolag Allerto jobbar med helhetskoncept inom färsk mat i

Skandinavien. Andra bolag inom Fresh Food Group Sweden är Heat´n Eat it, som säljer grillade produkter och kalla rätter, samt Fresh Direct AB som arbetar med transport av färsk mat. Även 50 % av Kvalitet Sandwich & Sallad i Varberg ägs av Fresh Food Group Sweden.

Allertos affärsidé är att vara en ledande leverantör inom segmentet färsk mat och de strävar efter att vara med och driva utvecklingen på marknaden, bland annat genom att komplettera befintligt sortiment med närliggande produktgrupper. Målgruppen är "människor i farten som lever ett modernt liv och ställer krav på att äta gott, snabbt och nyttigt" (Offert, Allerto). Allerto vill skapa mervärden och produkter inom segmentet lätta måltider och företaget bygger lönsamhet genom att samordna transporter.

Idag har Allerto främst kunder inom detaljhandeln, servicehandeln och transportsektorn (ibid.). Allerto kommer vid beslut om outsourcing att producera smörgåsar och sallader framtagna av Espresso House, enligt Espresso House manualer. Även råvarorna kommer enligt Allerto vara utvalda av Espresso House (O'Brien).

Producenten anger att de i dagsläget enbart utnyttjar cirka 50 % av deras totala kapacitet och hävdar därför att där finns utrymme för en framtida ökad efterfråga (Rydemark).

4.3.2 Kontroll

Allerto använder sig av ett antal kvalitetskontroller som alla syftar till att uppfylla de regler och lagstiftning som finns vid livsmedelshantering. Ett system för egenkontroll*, anpassad för Allertos verksamhet, har införts. Miljöförvaltningen besöker med jämna mellanrum anläggningen för kontroll av lokal och system för egenkontroll är fungerande. Processer och regler Allerto kompletterar med:

- Innan produkterna lämnar lokalen kontrolleras vikten och produkterna får även passera en metalldetektor. Detta för att minska risken för främmande föremål i produkterna.
- Glasförbud råder i produktionslokalerna.
- Städkontroller sker dagligen.
- Rutinmässigt skickas produkter iväg för mikrobiologiska tester.

Förutom de här kontrollerna är företaget certifierat, och de anställda utbildade, enligt British Retail Consortium (BRC)* grade A. Vid brist på kvalitet skrivs en avvikelserapport, vilket ingår

* BRC's globala kriterier specificerar krav för säker produktion, förpackning, förvaring och distribution av livsmedel (brcglobalstandards.com).

i BRC certifieringen, och sedan görs en genomgång för vilka åtgärder som behöver vidtas (O'Brien).

4.3.3 Produktion och leverans

Processen från beställning till leverans vid outsourcing kommer att se ut som följer:

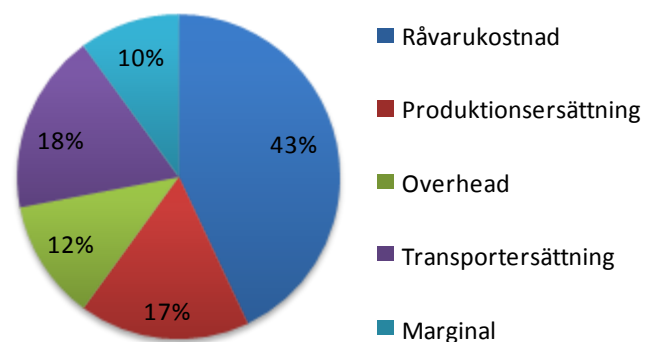
- Ordern av smörgåsar och sallader från kaffebaren ska vara inne före kl. 16.00 dag 0.
- Produktion sker dag 1.
- Leverans av produkterna sker dag 2 innan kl. 11.00.
- Produkterna levereras 7 dagar i veckan till alla kaffebaren, dock ej julafton, nyårsafton och midsommarafton.

Allerto anser sig ha hög leveranssäkerhet och nämner november 2010 som exempel då de levererade 99,29 % av vad som beställdes. För att försäkra sig mot oförutsedda händelser vid leverans samarbetar Allerto med olika åkerier. Företaget har även egna bilar som står till förfogande ifall något oförutsägbart skulle hända. Vid försenad leverans ersätter Allerto 50 % av förlorad marginal och vid utebliven leverans ersätts 100 % av marginalen.

4.3.4 Kostnad

Kostnaden för köp av smörgåsar och sallader är tagna direkt från Allertos offert. Enligt denna är Allertos totalkostnad fördelad som framgår av diagrammet nedan.

En del av handelskostnaderna antas vara samma vid in- och outsourcing,

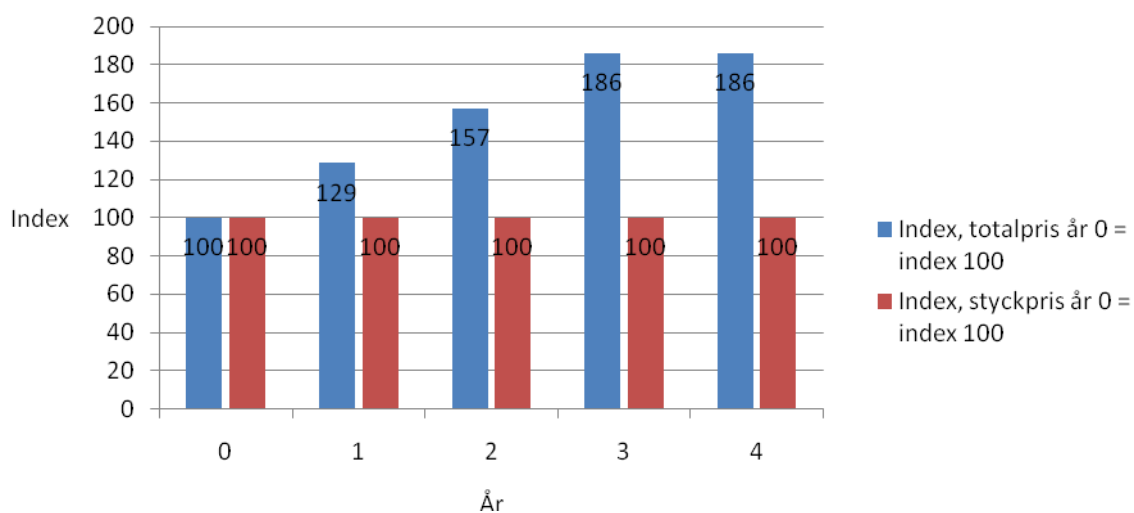


Figur 12 Kostnadsfördelning, Allerto

såsom beställning, mottagning och kontroll av varor, och antas därför inte vara beslutsrelevanta; kostnader för koordinering, det vill säga hantering av leverantörsförhållandet tas upp som en utökad lönekostnad motsvarande 0,1 marknadschefstjänst. Denna uppskattning har gjorts i samråd med Jonsson, Espresso House marknadschef, som ansvarar för leverantörsförhållanden i nuläget.

Total Cost of Ownership	Översättning	Specifikation
Direkta kostnader	Direkta kostnader	
Inköpspris	Inköpspris	Genomsnittspris för smörgåsar & sallader, inkl transportkostnad.
+ Indirekta kostnader	+ Indirekta kostnader	
Set- up	Etableringskostnader	Kostnader vid selektion, utvärdering och analys av outsourcingalternativet, Allerto.
Trading	Handelskostnader	Kostnader för koordinering, beställning, mottagning och kontroll av varor.
Competitiveness	Riskkostnader	Kostnader vid kvalitetsbrist eller utebliven leverans.
= Total Cost of Ownership	= Totala inköpskostnader	

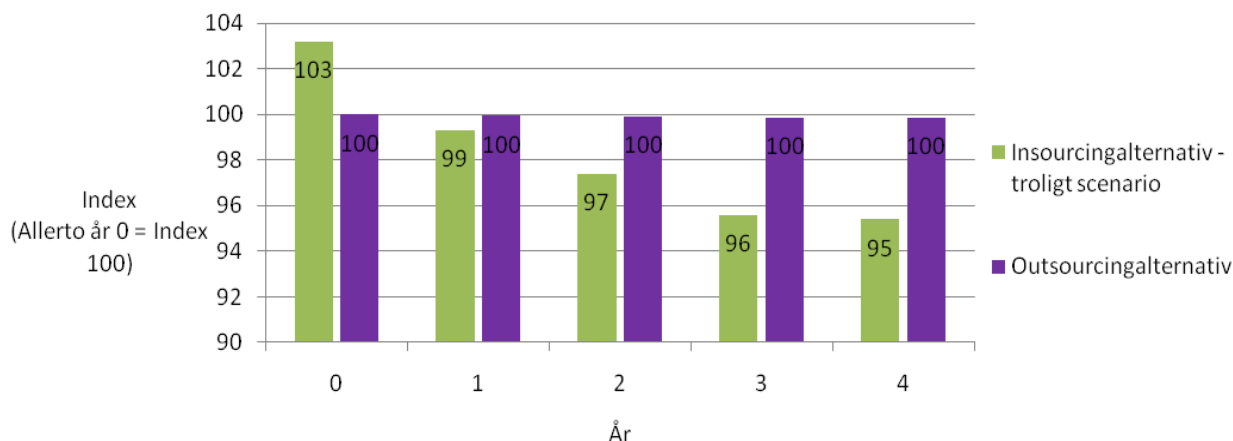
Tabell 5 Total inköpskostnad, Allerto



Figur 13 Kostnadsindex, Allerto

Då styckpriset är konstant visar diagrammet ovan bara den volymökning som följer av Espresso House planerade expansion.

4.4 Jämförelse av kostnader



Figur 14 Jämförelse av kostnader

Diagrammet visar storleksrelationen på kostnaderna mellan de två alternativen. Uttryckt i index fås samma bild oavsett om styck- eller totalkostnad jämförs, då volymerna antas vara samma oavsett alternativ. Insourcing är dyrare första året men blir mer kostnadseffektivt redan andra året till följd av Espresso House expansion som minskar de fasta kostnadernas betydelse vid insourcing.

Då vi inte har någon detaljerad information om hur Allerto kommit fram till sin offert och Espresso House och Allertos kostnader bedöms förändras på samma sätt eftersom det är samma typ av verksamhet som bedrivs, antas kostnaderna vara konstanta. Delvis på grund av detta görs en känslighetsanalys med ändringar av kostnader för insourcingalternativet i den mån de bedöms kunna förändras annorlunda än Allertos kostnader.

5 Analys

I detta kapitel vävs empirisk information samman med de teorier som presenteras i kapitel 3. Strukturen utgörs av modell 1, dock revideras modellen i det sista avsnittet och modell 2 presenteras.

5.1 Implikationer av EH positionering

Beslut om köp eller egentillverkning bör passa väl ihop med hur Espresso House positionerar sig på marknaden samt dess allmänna företagsstrategi. Avsikten med detta avsnitt är delvis att beskriva den strategi företaget använder sig av, men framför allt att framhäva och konkretisera den Espresso House positionering på marknaden.

Espresso House strategi är att genom kedjedrift, tillväxt och innovation växa sig ännu starkare på den svenska kaffemarknaden. De vill med den kunskap och erfarenhet de besitter erbjuda sina gäster världens bästa kaffeupplevelse där kaffet står för det största bidraget, men där även de andra produkterna och dess höga kvalitet bidrar till helhetsupplevelsen. Inte helt olikt andra företag i branschen beskriver Capoferro, att Espresso House viktigaste produkt är kaffet och att det är genom kaffet och kaffekvaliteten de vill positionera sig på marknaden.

5.1.1 Espresso House generiska strategi

Espresso House beskriver sin målgrupp som gäster som prioriterar bra kvalitet framför ett lågt pris. Då kaffet är i fokus för Espresso House strategi använder de sig av kvalitetssäkrade och noga utvalda kaffebönor som är producerade enligt socialt och miljömässigt godkända villkor. För att höja kvaliteten får alla baristorna genomgå en intern baristautbildning. I kombination med det speciella kaffet säljs även bröd och bakverk som är producerade i egna bagerier och de råvaror som används är noga utvalda och håller även de hög kvalitet.

Enligt Porter handlar strategi om att positionera sig annorlunda än konkurrenterna. Det kan tyckas svårt inom en bransch som erbjuder något så "enkelt" som kaffe, en dryck som de flesta svenskar kan tillaga hemma själv. Man kan därför med största sannolikhet anta att det är fler faktorer än kaffet som ligger bakom Espresso House framgång. Porter styrker detta påstående och hävdar att skapandet av en unik och värdefull position innefattar en kombination av olika aktiviteter. Det är alltså genom differentiering av Espresso House unika

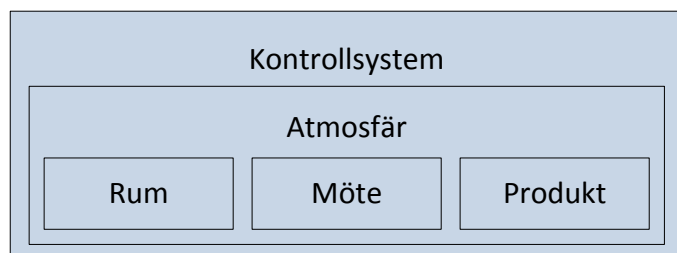
kombination, av bland annat kedjedrift, innovation, tillväxt, kompetensutveckling och utbud av produkter, som de levererar värde till sina gäster. Espresso House har ett starkt varumärke och är den mest etablerade kaffekedjan på marknaden idag, med snart 15 år inom branschen.

Espresso House utifrån FAMM

Genom FAMM kan Porters synsätt, att det är kombinationen av olika aktiviteter som skapar en unik position på marknaden, konkretiseras. Modellen beskriver fem faktorer som alla tillsammans skapar värde för gästen vid ett restaurangbesök. Figur 15 illustrerar modellen och visar att atmosfären utgörs av kombinationen av rum, möte och produkt och att kontrollsystem är den sammanhållande faktorn. Vidare diskuteras Espresso House utifrån de fem faktorerna.

Rum och atmosfär

Espresso House strävar efter att skapa en mötesplats för människor, vilket medför att läget och miljön är avgörande vid beslut om etablering och så kallade A-lägen är ett kriterium.



Figur 15 The Five Aspect Meal Model (Gustafsson et al, 2005)

Kaffebaren är mer eller mindre enhetligt utformade i tidsenlig design

och rustika träslag. Musiken anpassas efter tid på dygnet så gästerna möts av lugn och stillsam musik när de sitter och dricker sitt morgonkaffe och lite mer up-tempo under lunchtid.

Produkt

Kaffe- Kaffebönorna som används uppfyller Espresso House krav på kvalitet och är även producerade enligt sociala och miljömässigt godkända villkor. Baristorna som jobbar ute på kaffebaren måste alla genomgå en intern baristautbildning, där de utbildas såväl teoretiskt som praktiskt inom kaffe. Detta för att den slutgiltiga produkten ska hålla så hög kvalitet som möjligt.

Smörgåsar och sallader - I dagsläget erbjuder Espresso House 10 olika alternativa smörgåsar

och sallader. De är alla framtagna av den interna innovationsgruppen och tillverkade av råvaror som är centralt utvalda. Allt bröd bakas i det egna bageriet utifrån särskilt framtagna recept.

Bakverken - Alla bakverk som erbjuds ute i kaffebaren är framtagna av Espresso House och de bakas i det egna bageriet. Produktutvecklingen sker även här i den interna innovationsgruppen bestående av personer från olika funktioner inom företaget.

Möte

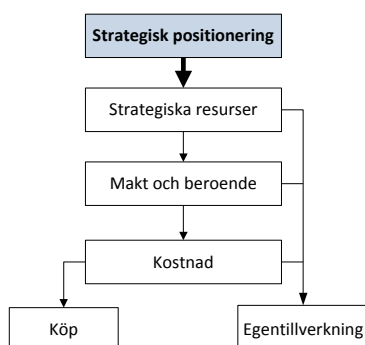
Utöver baristautbildningen genomgår de anställda en serviceutbildning vars syfte är att ge deltagarna ett ökat självförtroende och förmåga att ge gästerna bättre service och bemötande.

Kontrollsystem

Espresso House beskriver sina gäster som kvalitetskrävande och kaffeälskande personer som inte gör avkall på kvalitet. Detta ställer stora krav på enhetlighet och jämn, hög kvalitet på upplevelsen. De kontrollsystem som används beskrivs i avsnitt 4.2.2 och utgörs bland annat av mackmanualer, vikt- och temperaturkontroller, gästens väg och mystery shoppers.

De olika aktiviteterna utgör tillsammans den helhet som gör Espresso House konkurrenskraftigt på den svenska kaffemarknaden. Både Porters differentieringsstrategi och FMM beskriver hur Espresso House skapar värde för sina gäster genom unika och värdefulla kombinationer av aktiviteter.

Som tidigare nämnts ska företagets positionering genomsyra alla val som görs och alla beslut



som tas, däribland beslut om köp eller egentillverkning. Espresso House är en kaffekedja som lägger stor vikt vid kvalitet och vill bevara det även vid en förändring av produktionen av smörgåsar och sallader. Detta tas i beaktning samtidigt som Espresso House positioneringsstrategi ligger till grund för vidare analys om köp eller egentillverkning.

5.2 Klassificering av Espresso House smörgåsar och sallader

Den teori som beskriver strategiska resurser definierar kärnkompetens på två olika sätt. Med anledning av att definitionerna går isär kommer Espresso House kärnkompetens analyseras utifrån båda synsätten.

5.2.1 Klassificering enligt snäv kärnkompetensdefinition

Enligt Reve (1990), tillsammans med bland andra Brandes (1994), ska endast företagets mest centrala resurser hållas in-house, övriga resurser bör analyseras utifrån ett outsourcingperspektiv. Det råder ingen tvekan om att Espresso House anser att kaffet är företagets viktigaste produkt, men frågan är hur centrala smörgåsar och sallader är? Kan även dessa produkter klassificeras som en del av Espresso House kärnkompetens? I teorin beskrivs tre krav, vilka även presenteras i figur 16, som bör uppfyllas för att en resurs ska klassificeras som en kärnkompetens. Dessa krav utgör grunden för analys om huruvida Espresso House smörgåsar och sallader kan anses ingå i företagets kärnkompetens.

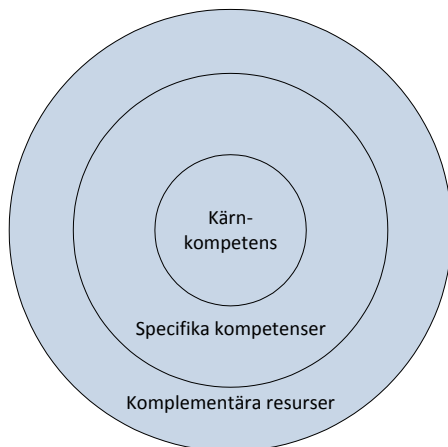
1. Den ska vara unik och på så sätt särskilja företaget från dess konkurrenter.
2. Den ska vara långsiktigt hållbar och svår att kopiera.
3. Den ska kunna utnyttjas för olika typer av produkter och marknader.

Figur 16 Krav på kärnkompetens enligt snäv definition (Bengtsson et al, 2005)

Smörgåsarna och salladerna kan anses vara unika då de är utvecklade internt och med det egna bageriet kan de dessutom baka eget bröd gjort på egna recept. Att kopiera produkterna i bemärkelsen att utveckla identiska smörgåsar, inklusive bröd, anses svårt. Trots detta är det osannolikt att Espresso House smörgås- och salladssortiment utgör, ur ett kundperspektiv, en långsiktigt hållbar och märkbar skillnad mot konkurrenterna. Produkterna utnyttjas inte på andra marknader, då de i dagsläget endast säljs på Espresso House kaffebarer i Sverige.

Med anledning av att produkterna inte uppfyller samtliga tre krav anses de därför inte heller vara en del av Espresso House kärnkompetens. Detta medför att smörgåsar och sallader bör analyseras vidare i modell 1 för ett möjligt outsourcingalternativ.

5.2.2 Klassificering enligt utökad kärnkompetensdefinition



Figur 17 Tre nivåer av kärnkompetens (Prahalad, Hamel, 1990)

Utifrån den utökade definitionen av kärnkompetens blir resultatet det motsatta. Här klassificeras smörgåsar och sallader, tillsammans med bakverk, som specifika kompetenser. Denna klassificering baseras delvis på information från baristorna men också på figur 9 som visas i empirikapitlet. Diagrammet visar att smörgåsar och sallader står för 23 % av den totala försäljningen och att bakverken uppgår till 35 %. Varm dryck, som till största delen utgörs av kaffe, uppgår till 50 % av den totala försäljningen. Då majoriteten av de tillfrågade

baristorna gjorde bedömningen att merparten av Espresso House gäster efterfrågar något ätbart tillsammans med sin varma dryck, medför det att smörgåsar och sallader klassificeras som specifika kompetenser för Espresso House. Denna bedömning verkar stämma överens med procentsatserna ovan, genom vilka man även skulle kunna göra samma antagande.

De specifika kompetenserna är viktiga för kärnkompetensen. Kaffe utgör som sagt företagets kärnkompetens, med störst försäljningsandel, men utan de specifika kompetenserna kan man anta att försäljningen inte hade varit lika stor. Det finns med all sannolikhet gäster som hade valt bort ett besök på Espresso House om det inte hade funnits smörgåsar, sallader och bakverk, oavsett hur hög kvalitet kaffet håller. Smörgåsar och sallader har därför stor betydelse för Espresso House och produktionen bör med anledning av det hållas in-house.

Detta resonemang stärks ytterligare enligt FAMM, där gästen köper en helhetsupplevelse snarare än smörgåsar och sallader. Det är de fem faktorerna i samspel som avgör kundens helhetsupplevelse. Resonemanget stämmer också överens med Prahalad och Hamels utökade definition av kärnkompetens, där det är den samlade kunskapen och det tillvägagångssätt där kunskapen tas tillvara som utgör företagets kärnkompetens. Här ingår framställning av smörgåsar och sallader, bland annat tillsammans med bakverk, kaffe, cafémiljön och baristornas kunskap i den helhet som leder fram till gästens kaffeupplevelse.

5.2.3 Definitionen avgör vidare analys

Definitionen av kärnkompetens är avgörande för det fortsatta tillvägagångssättet. Enligt den snäva definitionen anses inte smörgåsar och sallader vara en del av Espresso House kärnkompetens. Detta medför att man bör gå vidare till steg två i modell 1 och genomföra en vidare analys av makt och beroendeperspektivet.

Resultatet blev dock inte det samma för den utökade kärnkompetensdefinitionen. Där anses istället smörgåsar och sallader vara specifika kompetenser, en del av FAMM och stämmer överens med Prahalad och Hamels utökade synsätt. Detta medför att smörgåsar och sallader bör hållas in-house för att stärka Espresso House kärnkompetens. Med anledning av det tvetydiga resultatet väljer författarna att gå vidare till steg tre och analysera makt- och beroendeperspektivet.



5.3 Makt och beroende

Syftet med detta avsnitt är att analysera riskerna förknippade med ett beslut om outsourcing. Analysen genomförs främst för att undvika att Espresso House ingår avtal med en leverantör vars främsta avsikt är att skapa egenvinning på kort sikt och därför agerar på ett sätt som kan skada Espresso House. Vidare vägleder analysen Espresso House i valet av inköpsstrategi och leverantörsförhållande.

5.3.1 Kraljic´ matris

Steg 1- Klassificering

Espresso House definierar, som tidigare nämnts, kaffet som företagets passion och kärnkompetens. Samtidigt avslöjar deras vision, *att erbjuda världens bästa kaffeupplevelse till världens bästa gäst*, att det är fler faktorer än överlägset bra kaffe som avgör om företaget lyckas uppnå den eller ej. Smörgåsar och sallader är två faktorer utöver kaffet som inkluderas i kaffeupplevelsen. Kaffeupplevelsen kommer framöver även definieras som företagets slutprodukt.

Vilken betydelse har smörgåsar och sallader för Espresso House?

Vilket värde Espresso House smörgåsar och sallader tillför slutprodukten beror till stor del på kvaliteten på maten och som Fine (1992) poängterar i FAMM så spelar det ingen roll hur värdeskapande faktorer så som miljö, service och atmosfär är om inte produkten når upp till gästens förväntningar. Man kan med andra ord dra slutsatsen att smörgåsar och sallader tillsammans med kaffet och bakverket är produkter av stor betydelse och som vid sanningens ögonblick måste uppfylla gästens förväntningar för att Espresso House överhuvudtaget ska en möjlighet att uppnå sin vision och erbjuda sina gäster världens bästa kaffeupplevelse. Försäljningsandelen, som visas i figur 9, talar sitt tydliga språk då försäljning smörgåsar och sallader utgör den näst största posten med 23 %.

Ett beslut om att outsourca produktionen av smörgåsar och sallader kommer medföra en del risker. Risken bedöms bland annat efter utbud och tillgänglighet av produkten man avser köpa in. Risken är i detta avseende hög då Espresso House efterfrågar produkter ur eget sortiment och producerande aktörer på marknaden är inte fler än företaget själv skapar. Espresso House kommer vid ett outsourcingbeslut bli beroende av en extern leverantör, i detta fall Allerto, då diversifierade inköp av smörgåsar och sallader inte anses vara ett alternativ. Leverantörens prestationer kommer därför till stor del ge avtryck på och påverka den slutprodukt företaget erbjuder sina gäster. Bristfälliga prestationer, så som bristande kvalitet på produkterna eller utebliven leverans, kommer följaktligen påverka så väl Espresso House som gästens kaffeupplevelse negativt. Ett företag är nämligen aldrig bättre än sin svagaste länk.

Risken ökar ytterligare med denna typ av produkt då möjligheten att lagra smörgåsar och sallader, av hygieniska skäl, inte är möjlig varvid kaffebarnernas flexibilitet begränsas och deras sårbarhet och beroende ökar.

Smörgåsar och sallader kan alltså klassas som produkter med stor betydelse, för så väl det ekonomiska resultatet som för förmågan att erbjuda "världens bästa kaffeupplevelse". Vidare är varorna inte ersättningsbara med andra substitut och än mindre lagringsbara. De här konstaterandena i kombination med tidigare beskriven hög leverantörsrisk placerar produkterna smörgåsar och sallader under vad Kraljic' benämner som *strategiska produkter*.

Steg 2- Marknadsanalys

Espresso House funderar alltså på att outsourca produktionen av smörgåsar och sallader som under januari till oktober 2010 stått för cirka 23 % av företagets totala omsättning. Detta skulle innebära att dryga 4000 smörgåsar och sallader dagligen köps in av kaffebaren från Allerto, vilket motsvarar inköpsvolymen på dryga 1,5 miljoner produkter första året. Denna kvantitet kommer dessutom närapå fördubblas om Espresso House expanderar i den takt de beräknar göra de närmaste tre åren. En inköpsvolym i den storleksordningen skulle innebära en omsättningsökning kring 100 % för Allerto varför man kan diskutera huruvida de kommer hamna i en beroendeställning av Espresso House, vilka istället styrks och kan dra fördelar av den stora inköpsvolymen. Allerto anger att de i dagsläget endast utnyttjar cirka 50 % av deras totala kapacitet. Ett lågt kapacitetsutnyttjande kan förstärka Espresso House förhandlingsstyrka ytterligare då man kan anta att Allerto är i stort behov av att öka produktionen; Allertos marginalkostnad för ytterligare tillverkning bör vara låg vid så låg utnyttjandegrad.

Företagen skiljer sig i dagsläget åt på många punkter som på olika sätt antingen kan förbättra eller försämra deras förhandlingsstyrka. Espresso House kan dra fördelar av att vara en större organisation med nästan fyra gånger så stor omsättning och med över tio gånger fler anställda. Espresso House kan även anses vara ett betydligt mer etablerat företag som efter snart 15 år på marknaden lyckats bygga ett starkt och välkänt varumärke i stora delar av Sverige*. Allerto skulle därför antagligen dra större nytta av att kunna använda Espresso House som kundreferens än tvärtom, vilket ytterligare förbättrar Espresso House förhandlingsstyrka.

Allerto kommer däremot, om outsourcingbeslut tas, vara den enda aktören på marknaden som kommer kunna erbjuda Espresso House det sortiment av smörgåsar och sallader som de efterfrågar. Tillgängligheten av produkterna kommer därmed att vara begränsad varvid Allertos position stärks med Espresso House ökade beroende.

Steg 3- Strategisk positionering

Man kan med ovan nämnda argument dra slutsatsen att Espresso House har en mycket bra förhandlingsposition och hamnar därför högt upp i inköpsmatrisen. De kan på tre års sikt

* Vid en sökning på Google.com gav "Allerto" 21600 träffar och "Espresso House" gav 311 000.

utgöra närapå en fördubbling av Allertos omsättning jämfört med idag och vara en referens som kan hjälpa Allerto att få tillgång till marknadssegment de idag har svårt att nå.

Allertos förhandlingsposition är inledningsvis ganska svag och de intar därför en plats till vänster i inköpsmatrisen, i figur 7. Espresso House har möjligheten att fortsätta med in-house-tillverkning eller fortsätta sökandet efter en annan leverantör. Allerto har heller inte några uppenbart unika kompetenser som gör dem till ett klart bättre alternativ om de inte erbjuder ett mycket konkurrenskraftigt pris.

Om Espresso House väljer Allerto som leverantör kan däremot deras förhandlingsstyrka av flera orsaker stiga betydligt med tiden. Espresso House nya enheter kommer att sakna utrymmen för smörgås- och salladsberedning och därför försvåra att återgå till in-house-tillverkning. Den kunskap om framställning och de relationer som byggs upp gör det också dyrare och dyrare att byta till en annan leverantör. Att, för Allertos del, dessutom ha Espresso House som referens kan hjälpa dem att hitta nya kunder. Detta minskar Espresso House betydelse för Allerto, både som referens och som andel av omsättning.

Sammanfattningsvis innebär detta att Espresso House inledningsvis innehar en dominant roll medan Allertos styrka bedöms som medium eller låg. Därmed kan risken med att outsourca produktionen antas vara kontrollerbar, varför en fortsatt analys om outsourcing kan ta vid.

Steg 4- Handlingsplan

I fas fyra bör Espresso House utforska olika scenarier för leverans av föremålet och utvärdera alternativen och deras långsiktiga fördelar. Då Espresso House, som tidigare nämnts, avgränsat analysen till Allerto som det enda outsourcingalternativet kommer några andra inte att studeras. Risker, kostnader och strategiska konsekvenser ska också inkluderas och definieras tydligt i denna utvärdering. På grund av att Allerto är det enda outsourcingalternativ som ingår i analysen sparas kostnadsdelen till en separat jämförelse med insourcingalternativet, enligt modell 1.

Enligt Kraljic' bör Espresso House vid beslut om outsourcing anta en aggressiv strategi som mer eller mindre går ut på att utnyttja sin dominerande ställning och pressa till sig bästa möjliga villkor. Att utöva en aggressiv strategi är troligtvis inte långsiktigt optimalt eller ens möjligt för Espresso House. Om Allertos förhandlingsstyrka stiger, som tidigare förutspått, innebär det även att Espresso House ökat sitt beroende av Allerto; Maktasymmetrin minskar och den aggressiva strategin kommer balanseras. Espresso House kommer varken ha

möjlighet eller vilja utöva en strategi som främst går ut på att uppnå egenvinning, då det skulle äventyra chanserna till och fördelarna med ett långsiktigt leverantörsförhållande.

Även om Espresso House inledningsvis kan tjäna på att pressa sig till så fördelaktiga villkor som möjligt, bör man, enligt klassificeringen av smörgåsar och sallader som strategiska produkter, handla på ett sätt som säkrar långsiktig leverans av produkterna på bästa vis. Enligt teorin görs detta bäst genom att försöka skapa en strategisk relation till sin leverantör. Genom att tydligt klargöra för Allerto att Espresso House, trots sin till en början aggressiva strategi, på sikt, när man lärt känna varandra bättre, hoppas att förhållandet ska kunna utvecklas till ett strategiskt partnerskap. I bästa fall kan Espresso House då få både kostnadsfördelar av att pressa priserna så mycket som möjligt inledningsvis, och grunden för en långsiktigt hållbar och ömsesidigt fördelaktig relation. Om båda parter ser fördelar i förhållandet finns förmodligen en vilja att samarbeta och försöka förbättra processer och produkter. Genom att involvera Allerto i produktutvecklingen av smörgåsar och sallader kan de bidra med sin kunskap och exempelvis ge Espresso House förslag på användandet av alternativa och mer kvalitativa råvarukombinationer.

Risker och strategiska konsekvenser med att outsourca till Allerto

Kvalitetsdimensionen är en av de absolut viktigaste anledningarna till varför Espresso house ser över sin smörgås- och salladsproduktion. Då man inte har några tidigare erfarenheter av samarbete med Allerto och inte heller har några referenser till andra kunder som kräver samma höga kvalitet som Espresso House, blir framgångsrik kommunikation oerhört viktig; Man måste vara väldigt tydlig med vad som förväntas och formalisera detta skriftligt i det kontrakt som upprättas. Risker är annars att kvaliteten blir lidande, vilket kan leda till både oförutsedda kostnader, som extrakontroller, och minskade intäkter på grund av låg kundtillfredsställelse. Kontrasten mellan Espresso House image och Allertos nuvarande kunders image, ett exempel är Preem, gör detta extra viktigt. Om det skulle bli allmänt känt att Espresso House produkter har samma tillverkare som Preem, och kvaliteten på Espresso House produkter inte är uppenbart bättre, riskerar Espresso House varumärke skadas på ett svårreparerat sätt. Ett sätt att motverka en sådan risk är att ge Allerto starka incitamenten att motverka kvalitetsbrister, till exempel genom krav på ekonomisk kompensation för svårsmätbara kostnader som varumärkesskador.

Att Allerto kommer tillverka sina smörgåsar och sallader en dag före leverans till kaffebaren är en uppenbar kvalitetsrisk. Detta gör den gemensamma produktutvecklingen vid beslut om outsourcing extra viktig; Espresso House och Allerto måste utveckla smörgåsar och sallader som är och upplevs som fräscha av kunderna, samtidigt som de är gjorda av färska och högkvalitativa råvaror utan tillsatser.

En potentiell fördel med Allerto är enhetligheten. En in-house centralköklösning kommer att leverera till drygt 70 % av kaffebaren medan Allerto kommer att kunna leverera till samtliga.

Som leveranssäkerhet angav Allerto 99,29 % för november 2010, en till synes hög siffra. De kunde, eller ville inte, tillmötesgå en förfrågan om siffror för resten av 2010. Detta tyder på att leveranssäkerheten antingen är klart lägre, eller att de inte ens har mätt sin leveranssäkerhet resten av året. Båda alternativen är i någon mån varningsklockor för Espresso House.

Sammanfattningsvis finns det många potentiella nackdelar med att outsource till Allerto. Dock är det svårt att se Espresso House hamna i en så tydlig beroendesituation att modellen skulle ge ett entydigt *"tillverka själv, oavsett kostnadsbild"* som svar. Därför fortsätter analysen med en jämförelse av kostnaderna.



5.4 Kostnad

Enligt teorin för *Total Cost of Ownership* måste hänsyn tas till indirekta kostnader som etableringskostnader, handelskostnader och riskkostnader. Etablerings- och riskkostnader tas inte med i den direkta kostnadsjämförelsen mellan alternativen. Etableringskostnader antas vara ungefär desamma för insourcing och outsourcing, då författarna utvärderar och analyserar alternativen; riskkostnader inkluderas inte i beräkningarna både för att Allerto förbundit sig att kompensera Espresso House till 100 % vid utebliven leverans och för att de stora riskerna framförallt är kvalitativa och behandlas i analysen av makt och beroende.

För att välja outsourcingalternativet skulle det krävas att det alternativet var betydligt bättre kostnadsmässigt än att behålla tillverkningen inom Espresso House. Som framgår av figur 14 är inte fallet så. Allerto-alternativet är något mer kostnadseffektivt första året, men

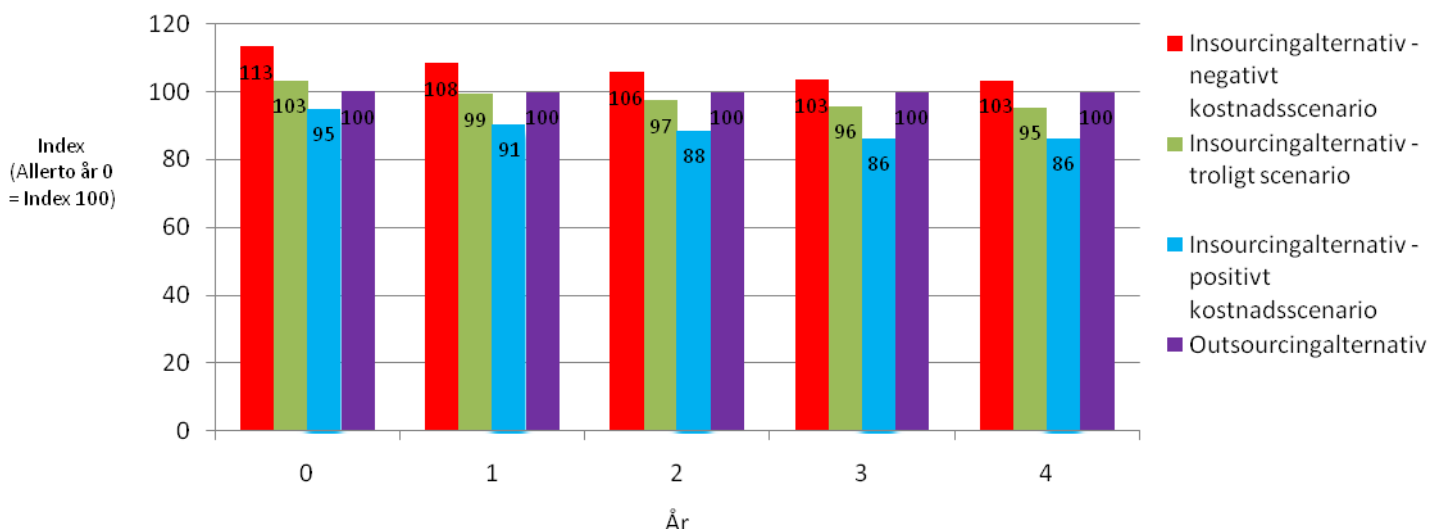
styckpriset för in-house-tillverkning sjunker stadigt, då de fasta kostnaderna delas på fler och fler enheter. Redan andra året har det sjunkit något under outsourcingalternativet. Ur ett rent kostnadsperspektiv framstår outsourcing och egentillverkning som relativt jämlika.

5.4.1 Känslighetsanalys

Vilka kostnader som ingår i kostnadsberäkningen framgår ovan i empiriavsnittet. Storleken på dessa kostnader bygger på antaganden som till någon del kan komma att avvika från hur verkligheten utvecklar sig. För att studera hur avvikelser från antagandena om kostnadernas storlek kan påverka kostnadsbilden har en känslighetsanalys gjorts där *känsliga* parametrar ändras något uppåt eller nedåt. Med *känsliga* menas här de parametrar som kan tänka sig utvecklas olika för Espresso House och Allerto, samt är tillräckligt stora för att påverka totalkostnaderna mer än negligerbart.

Kostnader som troligen kommer att öka över åren, exempelvis vissa reallöneökningar, har inte justerats i de fall de bedöms utvecklas på liknande sätt för både Allerto och Espresso House, med anledning av att Allerto då kommer att föra sin kostnadsökning vidare till Espresso House.

De stora och mer osäkra kostnaderna framgår av känslighetsanalysen nedan.



Figur 18 Känslighetsanalys

Positivt kostnadsscenario – egentillverkning

De kostnader som identifierats som *känsliga* i detta scenario är:

- *Räntekostnad för grundinvestering, nedjusterad från 5 % till 3,5 %* – Om räntan sjunker så sjunker också finansieringskostnaden för Espresso House. Att Allerto skulle föra en motsvarande kostnadsänkning vidare i priset till Espresso House är osannolikt, om de ens är finansierade på ett sådant sätt att de sparar pengar på räntesänkningar.
- *Hyra och fastighetsskatt för centralkökslokal, nedjusterade 5 %* – Kostnaden för dessa är baserad på hyran för bageriet i Malmö. Det kan finnas möjlighet att hitta billigare lokaler, till exempel genom någon typ av mängdrabatt hos en hyresvärd som är aktiv i både Malmö, Göteborg och Stockholm. Man kan också tänka sig att hyresutvecklingen i de tilltänkta centralköksområdena sjunker relativt hyresutvecklingen för Allerto, även om detta inte framstår som speciellt sannolikt.
- *Transportkostnader, nedjusterade 5 %* - Espresso House skulle kunna hitta alternativa transportlösningar, som att skaffa egna bilar, eller lyckas utnyttja en bättre förhandlingsposition som följer av att köpa in mer transporttjänster jämfört med läget idag då merparten av beredningen sker ute på kaffebarerna.
- *Råvarukostnader, nedjusterade 5 %* - Espresso House expansionsplaner och resulterande högre volym bör kunna ge större förhandlingsstyrka och en möjlighet till pressade priser. Ett annat sätt att få ned råvarukostnader kan vara att gå direkt till leverantörer istället för genom grossister; En strategi som framstår som mer och mer rimlig med ökad volym.
- *Lönekostnader till följd av produktionstakt* – Tiden per tillverkad enhet är nedjusterad från 0,033 timmar till 0,025. Givet att tiden 0,033 är en genomsnittsproduktionstid för beredningsenheter som inte är avsedda att syssla med massproduktion av smörgåsar och sallader, varken lokal- och utrustningsmässigt eller personalmässigt, borde specialiserade centralkök kunna prestera bättre. Mot bakgrund av detta, och att 0,025 timmar per enhet ligger inom det intervall av tider som angetts av beredningsenheterna, framstår det trots allt som ett försiktigt positivt antagande med 0,025 timmar.

Större kostnader som inte tagits med är:

- *Timlöneläge* – Det framstår som alltför osannolikt att Espresso House skulle kunna sänka löner satta efter kollektivavtal. Inte heller att Allerto skulle höja sina löner långsammare, även de troligen satta efter kollektivavtal, och sedan föra kostnadssänkningen vidare till Espresso House framstår som ett rimligt scenario.
- *Städning av lokaler* – Att Espresso House skulle kunna pressa sina städkostnader jämfört med Allerto till den grad att det skulle få en märkbar inverkan på totalkostnaden framstår som osannolikt givet kostnadens natur och storlek.
- *Upprättande av centralkök* – Den enda osäkra faktorn med offerten från CDC construction & services AB är avloppstillgång. Det finns avloppstillgång i den lokal i Malmö som offerten är baserad på och därför finns ingen anledning att göra några nedåtjusteringar av denna kostnad.

Negativt kostnadsscenario – egentillverkning

De kostnader som identifierats som *känsliga* i detta scenario är:

- *Upprättande av centralkök, uppjusterad 10 %* – Tillgång till avlopp kan vara ett problem i de lokaler som väljs för centralkök i Stockholm och Göteborg varför det eventuellt kan bli en fördyring där.
- *Räntekostnad för grundinvestering, uppjusterad från 5 till 8 %* – Om räntan stiger så stiger också finansieringskostnaden för Espresso House. Hur Allerto är finansierat är inte känt, men man kan mycket väl tänka sig ett scenario där de är mindre känsliga för räntehöjningar än Espresso House finansiering av centralkök.
- *Hyra och fastighetsskatt för centralkökslokal, uppjusterad 10 %* – Kostnaden för dessa är baserad på hyran för bageriet i Malmö. Risken finns att genomsnittshyran för de nya centralköken blir högre, inte minst då ett av dem kommer att vara beläget i Stockholmsregionen, en region med överlag högre hyror än Malmöområdet. Man kan också tänka sig att hyrorna i Malmö- Göteborg- och Stockholmsområdena får en snabbare ökningstakt än i Norrköping och Halmstad, där Allerto bedriver sin verksamhet.
- *Transportkostnader, uppjusterade 10 %* - Högre bensinpriser och införda eller ökade vägtullar kan driva upp priserna. Risken finns också att transportkostnaderna blir

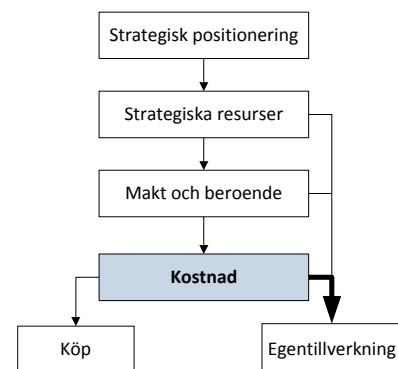
något högre än för de enheter de nu är baserade på, till exempel på grund av längre avstånd, trots att endast enheter inom 50 km antas vara centralköskunder. De två förstnämnda faktorerna påverkar självklart även Allerto, men man skulle kunna tänka sig att Allerto lyckas kompensera för detta genom samordning av transporter med deras andra kunder.

- *Råvarukostnader, uppjusterade 10 %* - Stigande råvarupriser världen över till följd av ökad efterfrågan kan slå igenom även för Espresso House. Ett möjligt scenario är att Allerto lyckas kompensera bättre för detta än Espresso House genom större samlade inköp och bättre förhandlingsposition.
- *Platschefslön uppjusterad 10 %* – Risken finns att det krävs en snabbare löneökningstakt för Espresso House platschefer än för motsvarande personal hos Allerto. En anledning skulle kunna vara att löneläget för kvalificerad personal i storstadsregionerna utvecklas något snabbare än runt mindre städer.

Större kostnader som inte tagits med är:

- *Lönekostnader till följd av produktionsstakt* – Tiden per tillverkad enhet framstår redan i det troliga scenariot som tillräckligt moderat; Att specialiserade centralkök inte skulle kunna nå upp till beredningsenheternas genomsnittsproduktivitet är osannolikt.
- *Städning av lokaler* – Att Espresso House skulle få fördyrade städkostnader jämfört med Allerto till den grad att det skulle få en märkbar inverkan på totalkostnaden framstår som osannolikt givet kostnadens natur och storlek.

Sammanfattningsvis är Allerto inte i närheten av att vara tillräckligt mycket billigare för att göra det värt att allvarligt överväga outsourcing som alternativ. Allerto är till och med dyrare än det troliga in-house-alternativet; Inte ens jämfört med det negativa kostnadsscenario i känslighetsanalysen är Allerto klart billigare.



6 Slutsats

I detta kapitel presenteras slutsatserna man kommit fram till, vilka även sammanfattas i modell 2. En slutgiltig diskussion förs dels om vilket sourcingalternativ som anses bäst lämpat för Espresso House men även om modellens generaliserbarhet. Slutligen presenteras även förslag till vidare studier.

6.1 Modell 2- en modell för beslut om köp eller egentillverkning

Att skapa modeller för beslutsvägledning innebär alltid en avvägning mellan att förenkla verkligheten tillräckligt för att modellen ska utgöra någon hjälp i beslutssituationen, utan att förenkla verkligheten till den grad att svaret modellen ger blir missvisande. Modell 1, vilken grundar sig i Brandes modell, utgörs av en sekventiell process där man svarar ja eller nej på en fråga i taget utan att ta någon vidare hänsyn till resterande beslutsanalys. Detta kan i vissa fall vara alltför förenklat, som i Espresso House fall. Två hypotetiska exempel med Espresso House illustrerar det grundläggande problemet med modell 1.

1. Antag att Espresso House definierar sin kärnkompetens enligt den snävare definitionen, beskriven i avsnitt 5.2.1. Smörgåsar och sallader faller då inte under kärnkompetens, varvid analysen kan fortsätta med övriga frågor om makt och beroende samt kostnad.

Antag vidare, precis som i vårt fall, att Espresso House inte riskerar att hamna i en beroendeställning, men att Allerto hade visat sig 10 % billigare än Espresso House vid kostnadsanalysen. Det logiska svaret på in- eller outsourcing hade då blivit att outsourca, trots alla ovan angivna potentiella nackdelar, inklusive den skada Espresso House varumärke riskerar. Den risk som företaget då skulle ta, genom att följa modellens råd, bedöms som oproportionerligt stor jämfört med den tioprocentiga kostnadsbesparing outsourcing skulle innebära.

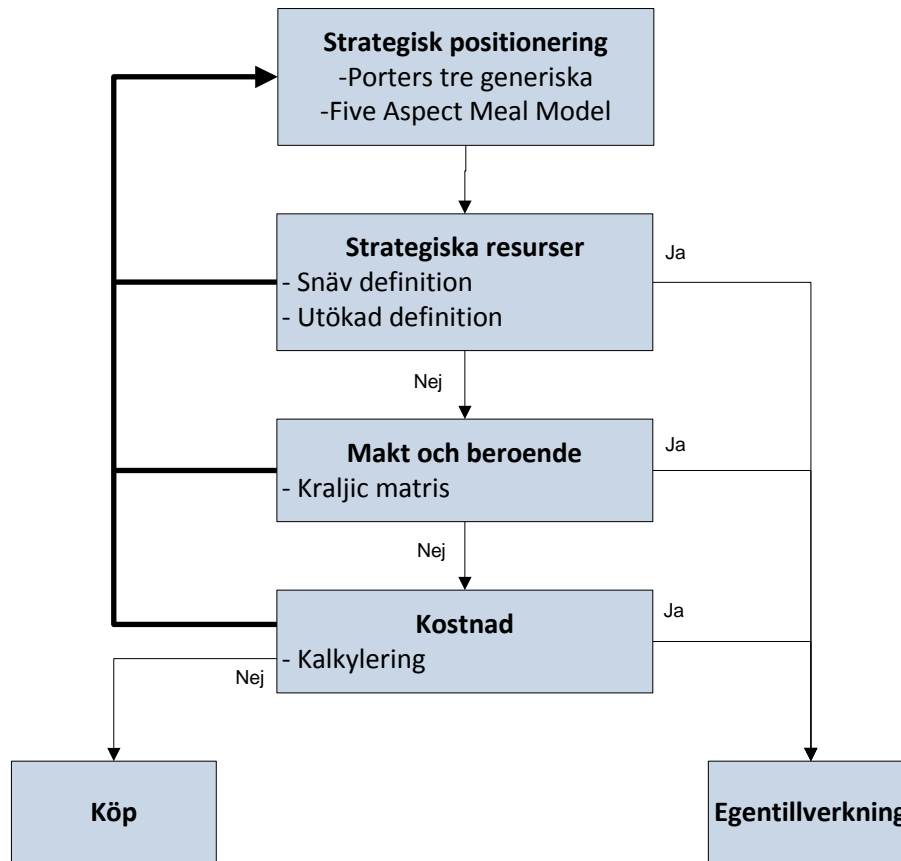
2. Med en utökad definition av Espresso House kärnkompetens, där hela kaffeupplevelsen inklusive smörgåsar och sallader räknas in, hade svaret från modell 1 redan i första steget blivit ett klart "nej" till outsourcing. Pondera då att det istället finns ett delikatessalternativ för smörgåstillverkning som hade kunnat utgöra en långsiktig strategisk partner. Genom att outsourca tillverkningen av smörgåsar och sallader till detta alternativ hade Espresso House kunnat förstärka sitt varumärke och

den kaffeupplevelse de vill erbjuda, vilket sannolikt även hade påverkat resultaträkning positivt. Denna möjlighet hade man dock gått miste om genom att blint följa modell 1.

Ett sätt att göra modellen mindre "svart eller vit" till sin karaktär är att efter varje ja- eller nej-svar fråga sig om svaret man fick stämmer överens med företagets övergripande strategi. Alltså, om svaret på någon fråga är "*outsourca inte*" och outsourcing hade gått klart emot företagets övergripande strategi så stannar analysen där. Om det däremot hade kunnat stämma väl överens med strategin borde analysen fortsätta trots nej-svaret.

Modell 2, en reviderad version av modell 1, justerar för detta och tar hänsyn till faktorer som föregående modell missade, utan att den helt förlora sin karaktär som förenklande beslutshjälpmiddel och reduceras till en punktlista. Modell 2 poängterar vikten av att alltid ställa sig frågan huruvida svaret stämmer överens med företagsstrategin. Istället för ett entydigt "*nej*" till outsourcing, kan svaret bli "*troligen nej, om det inte går att outsourca tillverknigen, eller en del av den, på ett sätt som förstärker Espresso House premiumvarumärke utan att den interna kompetensen går förlorad*". Att ställa varje svar i modellen i relation till företagets grundläggande strategi gör att man inte lika okritiskt går vidare till nästa steg. Istället för ett onyanserat svar i form av "*outsourca*" vid en analys av makt och beroende, kan man påstå att "*det kan vara OK att outsourca om leverantören ligger i linje med vår strategi*".

Denna justering utgör en kompromiss mellan att behålla en del av den sekventiella naturen hos modellen, som i någon mån är det som hjälper till att skapa en tydlig struktur för beslutet. Samtidigt medför justeringen ett minskat isolerat synsätt för varje steg i modellen som gör att man riskerar missa möjligheter och fatta för företaget skadliga beslut, till exempel på det sätt som illustrerats i exemplen ovan. Med anledning av detta presenteras modell 2 som den slutliga modellen i figur 19 nedan.



Figur 19 Modell 2

6.2 Rightsourcing för Espresso House

Vid analys kring vilket alternativ, köp eller egentillverkning, som är bäst lämpat för Espresso House utgick författarna från modell 1, vilket innebär att analys av de fyra olika stegen skedde var för sig. Nedan följer en sammanfattning av de resultat man kom fram till.

1- Strategisk positionering

Espresso House olika aktiviteter utgör tillsammans den helhet som gör företaget konkurrenskraftigt på den svenska kaffemarknaden. Både Porters differentieringsstrategi och FAMM beskriver hur Espresso House skapar värde för sina gäster genom unika och värdefulla kombinationer av aktiviteter. Espresso House lägger stor vikt vid kvalitet och vill bevara den även vid en förändring av produktionen av smörgåsar och sallader. Därför ska företagets positionering genomsyra alla val som görs och alla beslut som tas, däribland beslut om köp eller egentillverkning.

Steg 2- Strategiska resurser

Enligt den snäva definitionen anses inte smörgåsar och sallader vara en del av Espresso House kärnkompetens. Detta medför vidare analys av outsourcing i steg två i modell 1. Resultatet blev dock inte det samma för den utökade kärnkompetensdefinitionen. Där anses istället smörgåsar och sallader vara specifika kompetenser och en del av FAMM, vilket stämmer överens med Prahalad och Hamels utökade synsätt. Detta medför att produktion av smörgåsar och sallader bör hållas och förbättras in-house.

Det är tydligt att definitionen av kärnkompetens är avgörande för det fortsatta tillvägagångssättet. Den snäva respektive den utökade kärnkompetensdefinitionen gav olika resultat och med anledning av det valde författarna att gå vidare till steg tre i modellen.

Steg 3- Makt och beroende

Det finns många potentiella nackdelar med att outsourca till Allerto. Det är dock svårt att se Espresso House, utifrån Kraljic' matris, riskera hamna i en så tydlig beroendesituation att modellen skulle ge ett entydigt "*tillverka själv, oavsett kostnadsbild*" som svar. Därför fortsätter analysen med en jämförelse av kostnaderna.

Steg 4- Kostnad

Om outsourcingalternativet Allerto ska vara aktuellt bör det vara betydligt mer kostnadseffektivt än Espresso House insourcingalternativ. Så är dock inte fallet ens i det negativa kostnadsscenarioet för Espresso House insourcingalternativ. Med anledning av det blir resultatet för Espresso House "*egentillverkning*".

6.2.1 Hade resultatet blivit annorlunda om modell 2 använts?

Då modell 1 användes som utgångspunkt vid analysen bör hänsyn tas till ifall resultatet hade blivit annorlunda om modell 2 istället hade använts. Det mest troliga scenariot är dock att resultatet hade blivit det samma för Espresso House. Steg två, strategiska resurser, bedöms vara det mest kritiska steget, då de två definitionerna går isär och ger ett tvetydigt svar på huruvida analysen bör fortsätta eller ej. Med anledning av detta valde man att gå vidare till steg tre i modellen, analys av makt och beroende. Ponera att modell 2 istället hade använts och att man definierat kärnkompetens enligt den snäva definitionen. Modell 2 hade sagt "*nej*" till vidare analys efter utvärdering av huruvida ett beslut om outsourcing till Allerto

skulle stämma överens med Espresso House företagsstrategi. Risken att outsourca till denna leverantör, vars kundmålgrupp och strategi i dagsläget är en annan än Espresso House, bör anses vara för hög varför beslutsprocessen tar slut.

6.2.2 Är modell 2 applicerbar på andra företag inom restaurangbranschen?

Företag i en bransch kan ha lättare för att definiera sin kärnkompetens än företag i en annan. Ett företag som Apple kan exempelvis definiera produktutveckling som sin kärnkompetens varför ett, om än osannolikt, övervägande om att outsourca design och R&D-funktionen skulle enligt modell 1, ge ett blankt "nej" till outsourcing. Detta då företag inte under några som helst omständigheter ska outsourca sin kärnkompetens. Andra företag med en mer svårdefinierad och inte lika distinkt kärnkompetens kommer dock ha svårare att följa modeller för köp och egentillverkning. Med en svårdefinierad kärnkompetens blir modeller som Brandes modell och modell 1, på grund av sin sekventiella karaktär, mindre användbara.

Företag som definierar sin kärnkompetens enligt den utökade definitionen är kanske företag som, om man tittar på enstaka produkter, kompetenser eller aktiviteter, inte kan fastställa någon kärnkompetens enligt den snäva definitionen och dess tre kriterier. Genom att, som exempelvis Espresso House, definiera hela upplevelsen som företagets kärnkompetens kan de, och många företag med dem, gå miste om eventuella möjligheter och fördelar med outsourcing, då teorier och modeller oftast säger skarpt nej till outsourcing av de här produkterna eller tjänsterna.

Man kan hävda att företag i restaurangbranschen kan klassificeras som företag där alla mer eller mindre definierar sin kärnkompetens enligt den utökade definitionen. Samtidigt kan man argumentera för att de fysiska produkterna de här företagen erbjuder i stor utsträckning inte är särskilt svårkopierade eller unika. Produkterna är alltså av stor vikt, men de utgör ingen kärnkompetens i sin självständighet. Modell 2 tar hänsyn till detta genom sitt holistiska förhållningssätt, vilket gör modellen mer nyanserad. Företag kan vägledas att outsourca delar av sin kärnkompetens om det gynnar och stämmer överens med företagets strategi. Modell 2 är även fördelaktig på det viset att den, genom sin stegvisa karaktär, säkerställer att relevanta aspekter är inkluderade i analysen samtidigt som den ger användaren specifika verktyg för att genomföra denna utvärdering och analys.

Självklart har modellen även sina begränsningar. Att utveckla en modell som tar hänsyn till alla viktiga aspekter och samtidigt vara av generell karaktär är en omöjlig uppgift.

Författarna anser att modell 2 är skärskilt lämpad för företag inom restaurangbranschen då FAMM redan i steg 1, *strategisk positionering*, begränsar dess applicerbarhet. Modellen skulle dock kunna fungera för andra branscher och företag med mindre klart definierad kärnkompetens, om inte hänsyn togs till FAMM.

6.3 Uppslag till nya studier

Utifrån studiens syfte har ett antal begränsningar gjorts under arbetets gång. Nedan följer en presentation av de förslag till vidare studier som uppkommit. Fokus riktas först mot modell 2 och ytterligare teoretiska studier, för att sedan övergå till mer specifika områden för Espresso House.

- Utan att förlora sin tydlighet och användarvänlighet skulle modell 2 kunna utarbetas och kompletteras med lämpligt tillvägagångssätt för utvärdering av leverantörer. En utökad modell som inte bara besvarar frågan "*vill vi outsourca till X?*" utan även "*vilka kriterier ska en potentiell leverantör ha?*"
- I förebyggande syfte utreda hur man bygger upp företaget för att undvika liknande problem i andra sammanhang? Samt, hur man efter, oavsett beslut, upprätthåller kvaliteten?
- Modell 2 skulle även kunna kompletteras med implementeringsfasens viktiga områden efter beslut om outsourcing.
- Vidare skulle möjligheterna till en förbättring av nuvarande struktur, vad gäller Espresso House beredning, kunna utredas.
- Utreda alternativa transportlösningar och eventuella möjligheter till samleverans av exempelvis smörgåsar, sallader och bakverk.

Källförteckning

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen* (Vol. 3). Malmö: Liber.

Baily, P, Farmer, D (1986) *Purchasing Principles and Management*. Pitman, London. i Brandes et al, 1997.

Baily, P, Farmer, D, Jessop, D, Jones, D (1998). *Purchasing principles & management* (8 ed.). UK: Pitman Publishing.

Bellgran, M, Säfsten, K (2005). *Produktionsutveckling, utveckling och drift av produktionssystem*. Studentlitteratur.

Bengtsson, L, Berggren, C, Lind, J (2005). *Alternativ till outsourcing*. Liber.

Bergman, B, Klefsjö, B (2002). *Kvalitet i alla led* (Vol. 2). Studentlitteratur, Lund.

Björklund M, Paulsson U (2003). *Seminarieboken -att skriva, presentera och opponera*. Studentlitteratur, Lund.

Brandes, H. (1994). Strategic changes in purchasing, two main tracks. *European Journal of Purchasing and Supply Chain* , 1 (2), 77-87.

Brandes, H., Brege, S., & Lillecreutz, J. (1997). Outsourcing - Success or Failure? *European Journal of Purchasing and Supply Management* , 3 (2), 63-75.

Brannemo, A. (2005). *Strategic Rightsourcing Decisions Within Production Systems*. Arkitektkopia. Mälardalen University Press

Bryman, A, Bell, E (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber.

Burt, D, Petcavage, S, Pinkerton, R (2010). *Supply Management* (8 ed.). Singapore: The McGraw-Hill Company.

Cáñez, L.E, Platts, K.W, Probert, D.R (2000). Developing a framework for make-or-buy decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (11), 1313-1330

Caniëls, M.C.J, Gelderman, C.J (2005). Purchasing strategies in the Kraljic´ matrix- A power and dependence perspective. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 11, 141-155.

Child, J (2005). *Organization, Contemporary Principles and Practice*. Blackwell Publishing.

Fine, GA (1992). *The Culture of production: aesthetic choices and constraints in culinary work*. *American Journal of Sociology* 97:1268-94. i Gustafsson et al, 2006.

Gelderman, C.J, van Weele, A.J., 2003. *Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic´s purchasing portfolio models*. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9 (5-6), 207-216.

I Caniëls, M.C.J, Gelderman, C.J (2005).

Gilley, K.M, Rasheed, A (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance, *Journal of Management*, 26,763-790. i Bengtsson et al, 2005.

Gustafsson, I-B, Johansson, J, Mossberg, L, Öström, Å (2006). The Five Aspect Meal Model: a tool for developing meal services in restaurants. *Journal of food service*, 17, pp 84-93.

Hatch, M J. (2002) *Organisationsteori, moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur.

Helper, S, Demeester, L (1994). Supplier participation and worker participation: is there a linkage? Paper presented in the IMVP Research Briefing Meeting. Berlin. i Brandes et al, 1997.

Jacobsen, D I. (2002) *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Jauch, L.R, Wilson, H.K (1979) A strategic perspective for make or buy decisions. *Long Range Planning*, December. i Brandes et al, 1997.

Klein, S, Frazier, G.L, Roth, V.J (1990). A transaction cost analysis model of Channel integration in international markets, *Journal of Marketing Research*, May. i Brandes et al, 1997.

- Kraljic', P. (1983) *Purchasing must become supply management*. Harvard Business review.
- Lamming, R (1993). *Beyond Partnership- Strategies for Innovation and Lean Supply*. Prentice-Hall, New York. i Brandes et al, 1997.
- Lee, L., Jr, Dobler, D.W (1971). *Purchasing and Materials Management*. McGraw-Hill, New York. i Brandes et al, 1997.
- Mclvor, R.T, Humphreys, P.K, McAleer, W.E (1997) A strategic model for the formulation of an effective make or buy decision, *Management Decision*, 35 (2), 169-178
- Monteverde, K, Teece, D:J (1982). Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. *The Bell Journal of Economics*, No 1, Spring. i Brandes et al, 1997.
- Porter, M.E (1996). What is Strategy? *Harward Business Review*, November-December. Reprint Number 96608
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press: New York
- Prahalad, C,K, Hamel, G (1990). The core competence of the corporation. *Harward Business Review*, July-August, pp 79-91. i Mclvor (2000)
- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Managemem Review* , 9-21.
- Raunik, D.A, Fisher, A.G (1972). A Probablistic make-buy model. *Journal of Purchasing*, February.
- Reve, T (1990). *The firm as anexus of internal and external contracts*. The Firm as a Nexus of Treaties, ed M. Aoki. SAGE, London. i Brandes et al (1997).
- Richardson, J (1993). Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry. *Strategic Management Journal* 14, 339-359. i Brandes et al, 1997.
- Rienecker, L, Jörgensen, P.S (2008). *Att skriva en bra uppsats*. Liber.

Tayles, M, Drury, C (2001). Moving from Make/Buy to Strategic Sourcing: The Outsource Decision Process. Long Range Planning, 34 (5), 605-622.

Warde A, Martens L (2000). *Eating out: Social Differentiation, Consumption and Pleasure*. Cambridge Press: New York. i Gustafsson et al, 2006.

Wasner, R (1999). *The Process of Outsourcing- Strategic and Operational Realities*. Linköping: Ekonomi- Tryckarna AB.

van Weele, A J (2002). *Purchasing and Supply Chain Management, Ananlysis, Planning, and Practice*. Thomsom 3rd edition.

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

Womack, J.P, Jones, D.T, Roos, D (1990). *The Machine that Changed the World*. MIT Press, Cambridge, MA, i Brandes et al, 1997.

Elektroniska källor:

<http://www.brcglobalstandards.com/standards/> 2010-12-09

<https://elin.lub.lu.se/cgi-bin/pclient?url=http://elin.lub.lu.se> 2010-12-21

<http://www.espressohouse.se> 2010-12-01

<http://www.foodnet.se/iuware.aspx?pageid=2128&ssoid=86048> 2010-12-27

<http://www.livsmedelssverige.se/hem/fakta-om-mat/385-restaurangbranschen.html> (A)2010-12-01

<http://www.livsmedelssverige.se/hem/fakta-om-mat/388-trender-och-tendenser.html> (B)2010-12-01

<http://lovisa.lub.lu.se/cgi-bin/webgw/chameleon> 2010-12-21

<http://www.malmo.se/Foretagare/Miljokrav/Egenkontroll.html> 2010-12-27

<http://www.metro.se/2009/04/27/45033/kaffekedjorna-okar-mitt-i-krisen/> 2010-12-01

http://www.scb.se/Pages/PressRelease_289053.aspx 2010-12-01

Bilaga 1

I denna bilaga presenteras de intervjufrågor som ställts och senare använts i empirin.

Espresso House

Frågor ställda till Espresso House CEO, Adriano Capoferro.

Vad har du för position inom företaget?

Vilken vision har Espresso House?

Hur vill Espresso House positionera sig på marknaden?

Hur skiljer sig Espresso House positionering mot konkurrenternas?

Vilken målgrupp riktar sig Espresso House till?

Beskriv Espresso House strategi.

Frågor ställda till Espresso House marknadschef, Anders Jonsson

Vad har du för position inom företaget?

Kan du beskriva hur Espresso House jobbar för att kunna erbjuda gästen världens bästa kaffeupplevelse?

Hur jobbar du för att företaget ska uppnå sin vision?

Kompletterande fråga vid senare tillfälle:

Antag att Espresso House beslutar att outsourca produktionen av smörgåsar och sallader.

Hur stora skulle du uppskatta hanteringskostnaderna vara för att upprätta samt underhålla denna typ av leverantörsförhållande?

Frågor ställda till Espresso House rekryteringsansvarig Skåne, Christine Sellbjer.

Vad har du för position inom företaget?

Kan du beskriva hur Espresso House jobbar för att kunna erbjuda gästen världens bästa kaffeupplevelse?

Hur jobbar du för att företaget ska uppnå sin vision?

Frågor ställda till platschefer på Espresso House beredningsenheter.

Vad har du för position inom företaget?

Hur många kvadratmeter består din enhet av?

Vilka inventarier (kylskåp, beredningsbänkar etc.) har ni?

Hur många av varje har ni?

Har ni något lagerutrymme? Om ja:

Hur många kvadratmeter består det utrymmet av?

Vad förvarar ni i detta utrymme?

Delar ni utrymmet med kaffebaren?

Hur uppfattas utrymmet? Lagom stort, för stort/litet etc.

Anser du det finnas tillräckligt med lokalutrymme om antalet efterfrågade mackor skulle öka?

Hur många timmar är ett genomsnittligt arbetspass?

Hur många mackor beräknar ni att en person gör under detta pass?

Anser du det finnas något utrymme för fler medarbetare om antalet efterfrågade mackor skulle öka?

Hur många dagar innan leverans tar ni emot beställningar från kaffebaren?

Hur flexibla anser ni er vara vad gäller ändring av beställningar?

Hur nära inpå en leverans kan en kaffebar ändra sin beställning?

Hur fraktas mackorna till kaffebaren?

Anser ni att era transportlösningar är pålitliga vad gäller punktlighet?

Vad anser du fungerar särskilt bra på din enhet?

Vad anser du fungerar mindre bra på din enhet?

Om ni skulle flytta till en ny produktionsanläggning hur tycker du den bör utformas och vad bör den innehålla för att underlätta ert arbete?

Övriga synpunkter:

Frågor ställda till platschefer på Espresso House kaffebarer som i dagsläget får levererat smörgåsar och sallader från beredningsenheterna.

Vad har du för position inom företaget?

När (ca klockslag) får ni levererat mackor och sallader från beredningen?

Anser ni det vara försent/förtidigt?

Anser du att den genomsnittliga gästen även efterfrågar något ätbart till sitt kaffe?

Är det många gäster som efterfrågar utbudet innan det är möjligt att erbjuda dem det?

Hur tycker ni det fungerar rent generellt att få levererat smörgåsar och sallader?

Händer det ofta att smörgåsar och sallader tar slut?

Anser ni systemet vara tillräckligt flexibelt?

CDC construction & service AB

Frågor ställda till Robert Nävermyr, konsult och Espresso House kontaktperson

Planering och ritning av produktionsanläggning gjordes i samarbete mellan Robert Nävermyr och författarna. Ytterligare två frågor uppstod dock då kostnadsberäkningarna skulle göras.

Uppskattningsvis, hur stora beräknar du att kostnaderna för underhåll och service kommer vara?

Hur lång uppskattar du den ekonomiska livslängden vara för produktionsanläggningens inventarier?

Miljöförvaltningen, avdelning för livsmedelskontroll

Frågor ställda till Patrik Giehler, Bitr. Avdelningschef

Vad har du för position inom företaget?

Vilka krav finns det vid utformningen av denna typ av livsmedelsanläggning?

Vilka regler och lagstiftningar måste man ta hänsyn till?

Allerto.

Frågor ställda till Allerto. Richard O'Brien, Koncernchef, och Leone Rydermark, Business Manager, har tillsammans utarbetat svaren.

Vad har du för position inom företaget?

Har ni öppet året om, även helgdagar?

Kan ni leverera 7 dagar i veckan?

Vilken tid på dygnet sker leveransen?

När produceras de smörgåsar och sallader som levereras?

Hur kommer ni ersätta försenad eller utebliven leverans?

Har ni fört någon statistik kring er punktlighet?

Kommer ni ha möjlighet att leverera till alla kaffebarer oavsett var de är lokaliserade?

Vilka kvalitetskontroller genomför ni och hur ofta?

Hur följer ni upp bristerna vid kvalitetskontrollerna?

Hur kommer beställningen från kaffebarerna att ske?

Hur nära inpå en leverans kan beställningen från kaffebarerna ske/hur flexibla är ni?

Vilka är era leverantörer av råvaror?

Vilken/vilka policy/krav har ni vad gäller leverantörer?

Finns det utrymme för ökat kapacitetsutnyttjande om/när Espresso House efterfråga ökar?

Har er personal någon relevant utbildning? Om ja vilken?

Kan ni nämna några kunder ni levererar till i Malmö- eller Lundregionen?

Innehåll

	Resultatsammanfattning
	Kostnader insourcing, troligt scenario
	Allerto försäljningspris
	Kostnader insourcing, positivt scenario
	Kostnader insourcing, negativt scenario
	Bakgrundsdata

Bladförteckning

	Resultat-sammanfattning	De fyra olika alternativen och dess årliga kostnader presenteras kort för att ge läsaren en sammanfattande bild av de olika alternativen.
	Årliga totala kostnader, troligt	De årliga totala tillverkningskostnaderna för det ursprungliga insourcingalternativet presenteras översiktligt med hjälp av fyra övergripande kostnadsposter.
	Årliga totala kostnader, troligt & detalj	En mer detaljerad presentation av de årliga tillverkningskostnaderna presenteras. Läsaren ges en förståelse för vilka kostnader som är inkluderade i de fyra övergripande kostnadsposterna och hur stor del de utgör av de totala kostnaderna.
	Grundinvestering	Grundinvesteringarna och tillhörande finansieringskostnader presenteras kort.
	Årliga fasta särkostnader	De fasta kostnaderna och dess variabler presenteras för år 0-4.

	Årliga rörliga särkostnader	De rörliga kostnaderna och dess variabler presenteras för år 0-4.
	Allerto inköpskostnader	Allertos styckpris och resulterande totalkostnad för outsourcing givet Espresso House årliga inköpsvolym presenteras.
	Årliga totalkostnader, positivt	Årliga totala tillverkningskostnader presenteras efter en känslighetsanalys med positiva justeringar på orangemarkerade variabler.
	Grundinvestering, positivt	Positiva justeringar har gjorts på orangemarkerade variabler.
	Fasta särkostnader, positivt	Positiva justeringar har gjorts på orangemarkerade variabler.
	Rörliga särkostnader, positivt	Positiva justeringar har gjorts på orangemarkerade variabler.
	Årliga totalkostnader, negativt	Årliga totala tillverkningskostnader presenteras efter en känslighetsanalys med negativa justeringar på orangemarkerade variabler.
	Grundinvestering, negativt	Negativa justeringar har gjorts på orangemarkerade variabler.
	Fasta särkostnader, negativt	Negativa justeringar har gjorts på orangemarkerade variabler.
	Rörliga särkostnader, negativt	Negativa justeringar har gjorts på orangemarkerade variabler.
	Fasta särkostnader, detalj	De fasta kostnaderna och dess källor presenteras.
	Efterfrågan smörgåsar & sallader	Espresso House uppskattade efterfråga av smörgåsar och sallader presenteras.

	Produktionstid	Beräkning av genomsnittligproduktionstid av smörgåsar och sallader.
	Fördelning egentillverkning vs beredning centralkök	Den tänkta fördelningen mellan de kaffebarer som fortsätter producera själva och de som kommer att få levererat.
	Kalkylkostnad	Den genomsnittliga kalkylkostnaden för produktion av den genomsnittliga smörgåsen/salladen presenteras.
	Upprättande av centralkök, detalj	Under denna flik presenteras i detalj vad som ingår i grundinvesteringen.

Resultatsammanfattning

Insourcingalternativ - troligt scenario

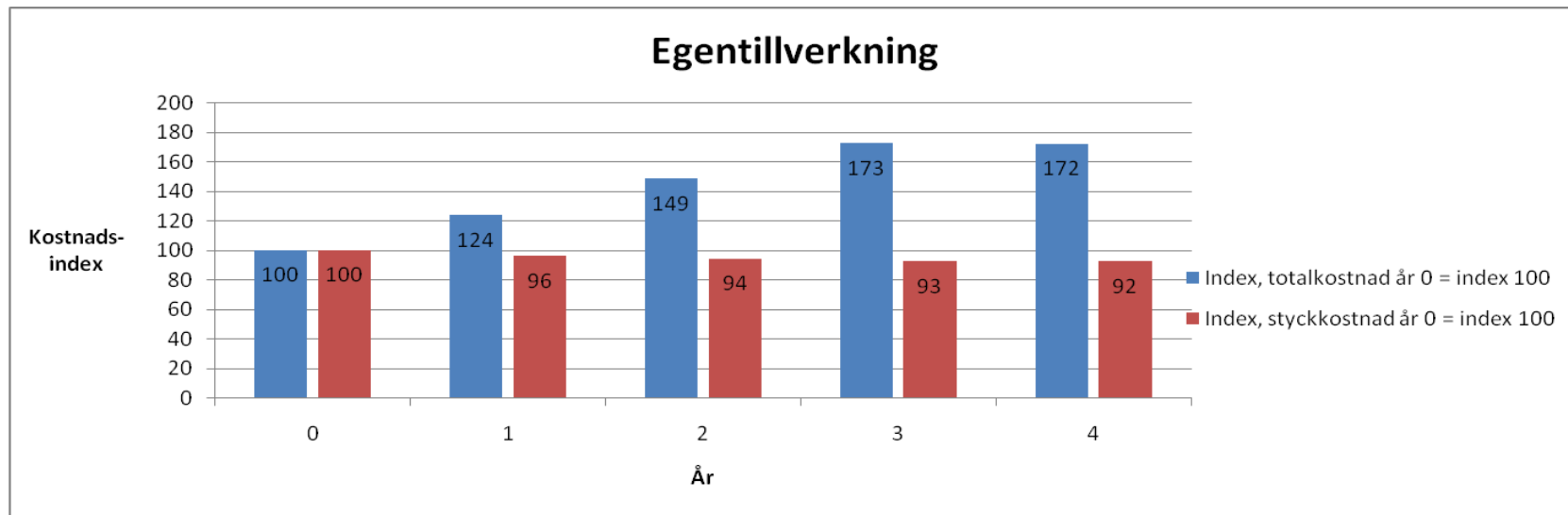
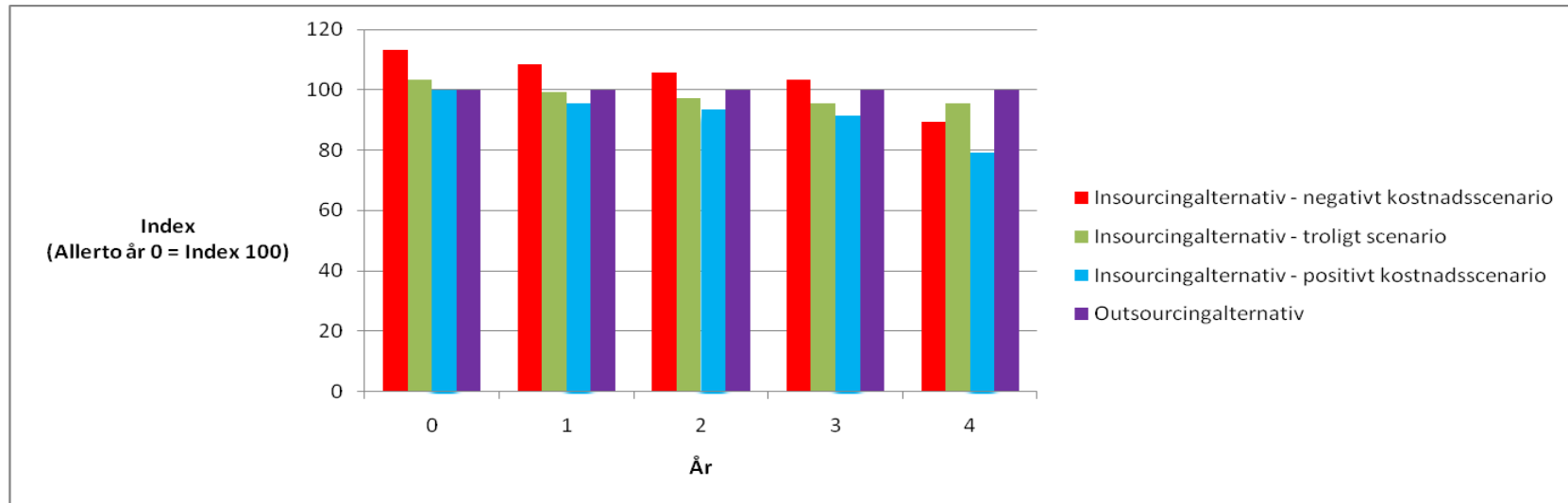
	År	0	1	2	3	4
Grundinvestering	x	x	x	x	x	x
Fasta särkostnader	x	x	x	x	x	x
Rörliga särkostnader	x	x	x	x	x	x
Kapitalkostnad	x	x	x	x	x	x
Totalt	x	x	x	x	x	x
Styckpris	x	x	x	x	x	x
Index - Allertobas totalpris		103,19	99,37	97,50	95,72	95,53
Index - Allertobas styckpris		103	99	97	96	95
Index, totalkostnad år 0 = index 100		100	124	149	173	172
Index, styckkostnad år 0 = index 100		100	96	94	93	92

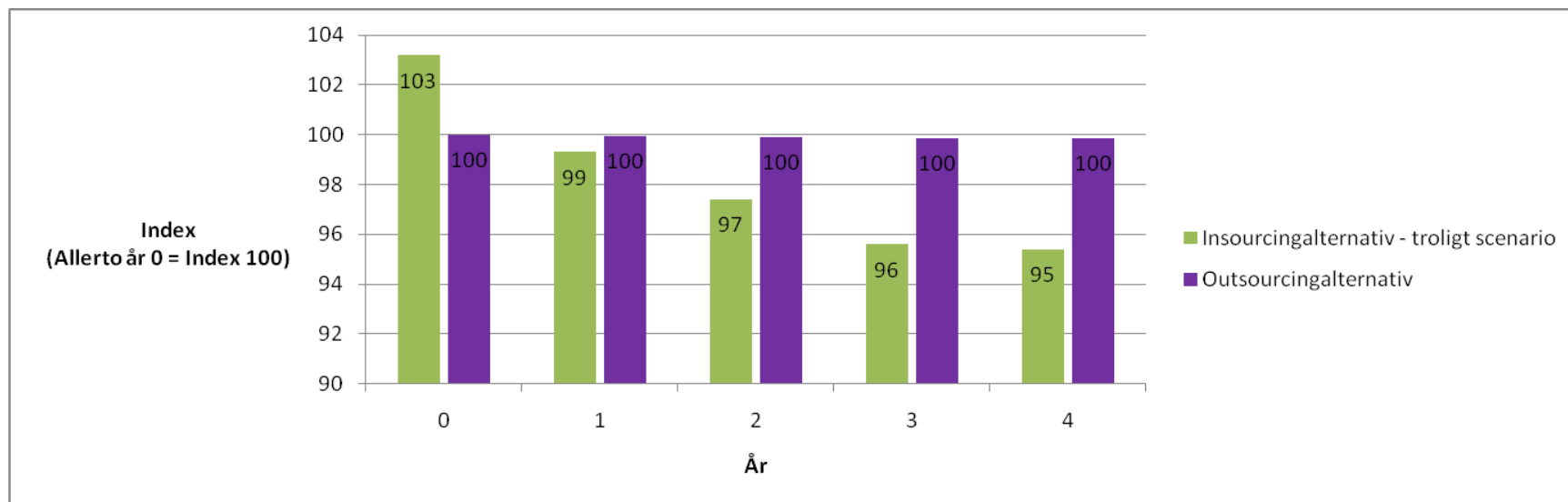
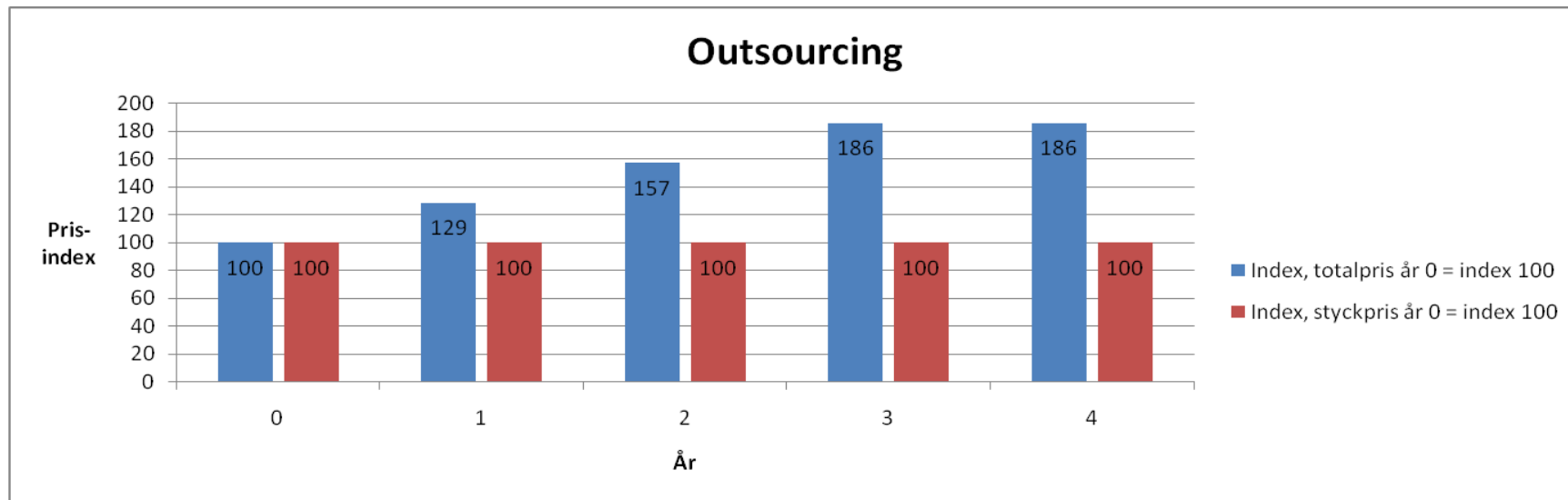
Insourcingalternativ - negativt kostnadsscenario

	År	0	1	2	3	4
Grundinvestering	x	x	x	x	x	x
Fasta särkostnader	x	x	x	x	x	x
Rörliga särkostnader	x	x	x	x	x	x
Kapitalkostnad	x	x	x	x	x	x
Totalt	x	x	x	x	x	x
Styckpris	x	x	x	x	x	x

Allerto styckpris= Index 100

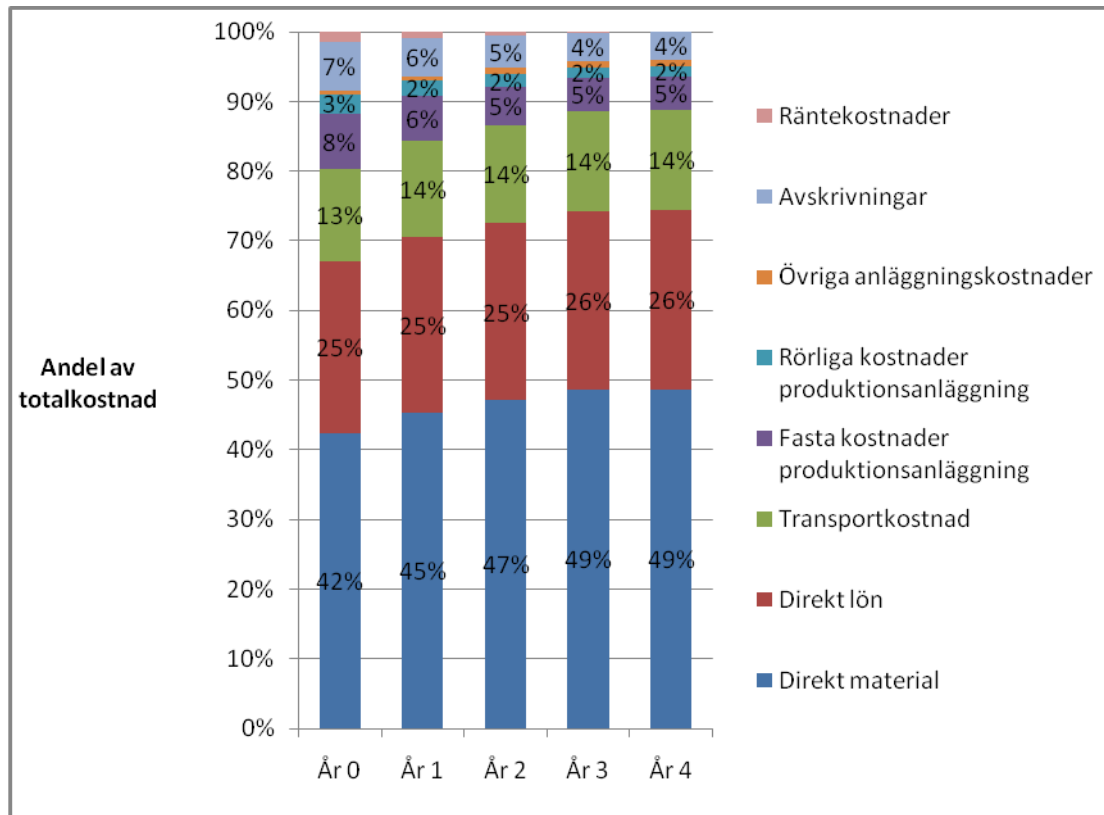
113,3548794 108,3713642 105,7710462 103,4959976 89,39181285





Årlig totalkostnad, detalj	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4
Rörliga					
Lön beredningspersonal	x	x	x	x	x
Transportkostnader	x	x	x	x	x
Råvarukostnad	x	x	x	x	x
Total, rörliga	x	x	x	x	x
Hyra	x	x	x	x	x
Fastighetsskatt	x	x	x	x	x
Värme och varmvatten hyrd lokal	x	x	x	x	x
Service/underhåll ventilation	x	x	x	x	x
Vatten och avlopp	x	x	x	x	x
Underhållskostnader	x	x	x	x	x
Städning av lokal	x	x	x	x	x
Sophämtning	x	x	x	x	x
El hyrd lokal	x	x	x	x	x
Platschefslön	x	x	x	x	x
Mobiltelefon	x	x	x	x	x
Internet	x	x	x	x	x
Larmabonnemang	x	x	x	x	x
Försäkring av lokal	x	x	x	x	x
IT System (Qlickview, Timegrip)	x	x	x	x	x
Tillsynsavgift miljöförvaltning	x	x	x	x	x
Total, fasta	x	x	x	x	x

z						
Tillverkningskostnad	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	
Direkt material	x	x	x	x	x	
Direkt lön	x	x	x	x	x	
Transportkostnad	x	x	x	x	x	
Anläggningskostnad						
Fasta kostnader produktionsanläggning	x	x	x	x	x	
Rörliga kostnader produktionsanläggning	x	x	x	x	x	
Övriga anläggningskostnader	x	x	x	x	x	
Övriga kostnader						
Avskrivningar	x	x	x	x	x	
Räntekostnader	x	x	x	x	x	
totalt		- kr	- kr	- kr	- kr	- kr
Tillverkningskostnad	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	
Direkt material	42%	45%	47%	49%	49%	
Direkt lön	25%	25%	25%	26%	26%	
Transportkostnad	13%	14%	14%	14%	14%	
Anläggningskostnad						
Fasta kostnader produktionsanläggning	8%	6%	5%	5%	5%	
Rörliga kostnader produktionsanläggning	3%	2%	2%	2%	2%	
Övriga anläggningskostnader	1%	0%	1%	1%	1%	
Övriga kostnader						
Avskrivningar	7%	6%	5%	4%	4%	
Räntekostnader	1%	1%	0%	0%	0%	
totalt	100%	100%	100%	100%	100%	



Årliga totala kostnader

	År	0	1	2	3	4
Grundinvestering	x	x	x	x	x	x
Fasta särkostnader	x	x	x	x	x	x
Rörliga särkostnader	x	x	x	x	x	x
Kapitalkostnad	x	x	x	x	x	x
Totalt	x	x	x	x	x	x
Styckpris	x	x	x	x	x	x

Volym

Producerade år 0	x	st
Producerade år 1	x	st
Producerade år 2	x	st
Producerade år 3	x	st
Producerade år 4	x	st

Grundinvestering

Investering	Belopp
Upprättande av centralkök	x
Projektledning	x
Larmanläggning	x
Brandskydd	x
Installation Timegrip	x
Datorer	x
Totalt per centralkök	0 kr
Totalt för 3 centralkök	0 kr

Grundinvesteringen skrivs av på fem år **0 kr**

Årskostnad kr

Finansieringskostnad (Lån från bank)

5,0%

År 0

År 1

År 2

År 3

År 4

Årlig kapitalkostnad

x kr

x kr

x kr

x kr

x kr

1

2

3

4

5

Baserat på att utbetalning sker 1 januari varje år ==> sista delen av investeringen sker kalkylmässigt 1 januari år 4 och därför finns det inte kvar någon kapitalkostnad för år 4.

Årliga fasta särkostnader

Fasta särkostnader, 3 centralkök	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4
Hyra	x	x	x	x	x
Fastighetskatt	x	x	x	x	x
Värme och varmvatten hyrd lokal	x	x	x	x	x
Service/underhåll ventilation	x	x	x	x	x
Vatten och avlopp	x	x	x	x	x
Underhållskostnader (Garanti år 0, 1)	x	x	x	x	x
Städning av lokal	x	x	x	x	x
Sophämtning	x	x	x	x	x
El hyrd lokal	x	x	x	x	x
Platschefslön	x	x	x	x	x
Mobiltelefon	x	x	x	x	x
Internet	x	x	x	x	x
Larmabonnemang	x	x	x	x	x
Försäkring av lokal	x	x	x	x	x
IT System (Qlickview, Timegrip)	x	x	x	x	x
Tillsynsavgift miljöförvaltning	x	x	x	x	x
Totalt	x	x	x	x	x

Årliga rörliga särkostnader

Rörliga särkostnader	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4
Lön beredningspersonal	tid/produkt*Volym inkl.svinn*164kr/h	x	x	x	x
Transportkostnader	kunder till centralkök*transportkostnad	x	x	x	x
Råvarukostnad	Råvarukostnad*producerade produkter/år inkl. svinn	x	x	x	x
Totalt		- kr	- kr	- kr	- kr

BASFaktacentralköksproduktion (för ca 72% av enheter)			Källa
Producerade produkter/år	x	st	Qlickview. Business Intelligence programvara.
Producerade produkter/år inkl. svinn	x	st	Qlickview. Business Intelligence programvara.
Producerade produkter/kaffebar/år	x	st	
Lön	164,00 kr	h	Uppjusterat med merkostnader för utbildning Beredningsenheterna.
Tid/produkt	0,03	h	
Kunder till centralkök		63 st	
Transportkostnad	x	stop	Transportkostnad baserad på genomsnittskostnad för de 20 enheter i Stockholms- och Göteborgsområdet som får smörgåsar och sallader levererade till sig idag
Råvarukostnad	x	st	Espresso House kalkyler tagna ur Qlickview.

Tillökningsfakta (År1-3)		
(25 kaffebarer/år där 18,1 blir kunder till centralköken)		
Producerade produkter/år	x	st
Lön	x	
Nya kaffebarer		25
Kunder till centralkök		18,1 st

Volym

Producerade år 0	x	st
Producerade år 1	x	st
Producerade år 2	x	st
Producerade år 3	x	st
Producerade år 4	x	st

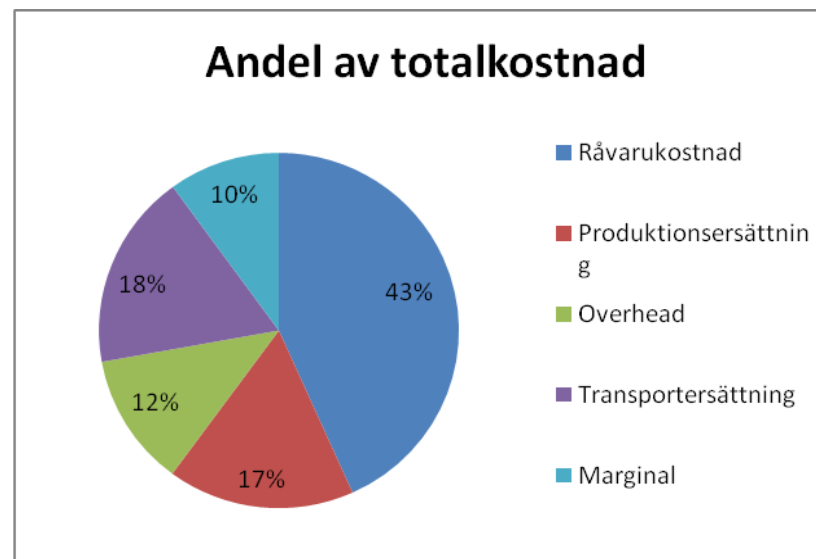
Allerto försäljningspris

Inköp	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4
Råvarukostnad	x	x	x	x	x
Produktionsersättning	x	x	x	x	x
Overhead	x	x	x	x	x
Transportersättning	x	x	x	x	x
Total kostnad	x	x	x	x	x
Marginal	x	x	x	x	x
Hanteringskostn. för EH motsvarande 0,1 tjänster	x	x	x	x	x
Inköpspris	x	x	x	x	x
Styckpris	x	x	x	x	x

Styckpris från Allerto

Råvarukostnad	x	43%
Produktionsersättning	x	17%
Overhead	x	12%
Transportersättning	x	18%
Marginal	x	10%
Inköpspris	x	100%

% av kostnad



Interna hanteringskostnader av ny leverantör	0,1 tjänst	
Volym	<hr/>	
Inköp år 0	x	st
Inköp år 1	x	st
Inköp år 2	x	st
Inköp år 3	x	st
Inköp år 4	x	st

Årliga totala kostnader, positivt scenario

	År 0		1	2	3	4
Grundinvestering	x	x		x	x	x
Fasta särkostnader	x	x		x	x	x
Rörliga särkostnader	x	x		x	x	x
Kapitalkostnad	x	x		x	x	x
Totalt	x	x		x	x	x
Styckpris	x	x		x	x	x

Volym

Producerade år 0	x	st
Producerade år 1	x	st
Producerade år 2	x	st
Producerade år 3	x	st
Producerade år 4	x	st

Grundinvestering, positivt scenario

Investering	Belopp	Förklaring	Risk för ändringar
Upprättande av centralkök	x	CDC	Låg
Projektledning	x	CDC	Låg
Larmanläggning	x	installation	Låg
Brandskydd	x	installation	Låg
Installation TG	x	installation	Låg
Datorer	x		Låg
Totalt per centralkök	x		
Totalt för 3 centralkök	x		

Grundinvesteringen skrivs av på fem år	x
Årskostnad	x
Månadskostnad	x
Månadskostnad/ centralkök	x

Finansieringskostnad (Lån från bank)	3,5%	Lägre ränta p.g.a. ekonomisk utveckling, alternativa finansieringslösningar, etc.
--------------------------------------	------	---

	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	
Årlig kapitalkostnad	x	x	x	x	x	
		1	2	3	4	5

Baserat på att utbetalning sker 1 januari varje år
==> sista delen av investeringen sker kalkylmässigt
1 januari år 4 och därför finns det inte kvar någon
kapitalkostnad för år 4.

Fasta särkostnader, positivt scenario

Justerade fasta särkostnader, 3 centralkök	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	Motivering
Hyra	x	x	x	x	x	Lokal med lägre hyra kan hittas.
Fastighetsskatt	x	x	x	x	x	
Värme och varmvatten hyrd lokal	x	x	x	x	x	
Service/underhåll ventilation	x	x	x	x	x	
Vatten och avlopp	x	x	x	x	x	
Underhållskostnader (Garanti år 0, 1)	x	x	x	x	x	
Städning av lokal	x	x	x	x	x	
Sophämtning	x	x	x	x	x	
El hyrd lokal	x	x	x	x	x	
Platschefslön	x	x	x	x	x	
Mobiltelefon	x	x	x	x	x	
Internet	x	x	x	x	x	
Larmabonnemang	x	x	x	x	x	
Försäkring av lokal	x	x	x	x	x	
IT System (Qlickview, Timegrip)	x	x	x	x	x	
Tillsynsavgift miljöförvaltning	x	x	x	x	x	
Totalt	x	x	x	x	x	

Hyra samt fastighetsskatt har justerats nedåt med 5 %

Rörliga särkostnader, positivt scenario

Justerade Rörliga särkostnader	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4
Lön beredningspersonal	x	x	x	x	x
Transportkostnader	x	x	x	x	x
Råvarukostnad	x	x	x	x	x
Totalt	x	x	x	x	x

Transport samt råvarukostnader är nerjusterade med 5%

Motivering:

Genom alternativa transportlösningar, större volymer--> bättre förhandlingsposition, etc.

Större inköpsvolym kan ge mängdrabatt

Basfaktacentralköksproduktion (för ca 72% av enheter)

Producerade produkter/år	x st
Producerade produkter/år inkl. svinn	x st
Producerade produkter/kaffebar/år	x st
Lön	164,00 kr/h
Tid/produkt	0,03 h
Kunder till centralkök	63 st
Transportkostnad	x stop
Råvarukostnad	x st

Transportkostnad baserad på
genomsnittskostnad för 20 enheter i
Stockholms- och Göteborgsområdet som
får smörgåsar och sallader levererade till
sig idag

Tillökningsfakta (År1-3)

(25 kaffebarer/år där 17,5 blir kunder till centralköken)

Producerade produkter/år	x st
Lön	x kr
Nya kaffebarer	25 st
Kunder till centralkök	18,1 st

Volym

Producerade år 0	x st
Producerade år 1	x st
Producerade år 2	x st
Producerade år 3	x st
Producerade år 4	x st

Årliga totalkostnader, negativt scenario

	År	0	1	2	3	4
Grundinvestering		x	x	x	x	x
Fasta särkostnader		x	x	x	x	x
Rörliga särkostnader		x	x	x	x	x
Kapitalkostnad		x	x	x	x	x
Totalt		x	x	x	x	x
Styckpris		x	x	x	x	x

Volym

Producerade år 0	x	st
Producerade år 1	x	st
Producerade år 2	x	st
Producerade år 3	x	st
Producerade år 4	x	st

Grundinvestering, negativt scenario

Investering	Belopp	Risk för förändring
Upprättande av centralkök	x	Hög risk pga olika avloppsförutsättningarna i valda lokaler
Projektledning	x	Låg
Larmanläggning	x	Låg
Brandskydd	x	Låg
Installation TG	x	Låg
Datorer	x	Låg
Totalt per centralkök	x	
Totalt för 3 centralkök	x	

Grundinvesteringen skrivs av på fem år

Årskostnad	x
------------	---

Finansieringskostnad (Lån från bank)

	8%	Ändrad från 5 till 8%		Motivering: Räntefluktuationer, beroende på ekonomisk utveckling	
Årlig kapitalkostnad	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4
	x	x	x	x	x

1 2 3 4 5

Baserat på att utbetalning sker 1 januari varje år ==> sista delen av investeringen sker kalkylmässigt 1 januari år 4 och därför finns det inte kvar någon kapitalkostnad för år 4.

Fasta särkostnader, negativt scenario

Justerade fasta särkostnader, 3 centralkök	År0	År1	År2	År 3	År 4	Motivering
Hyra	x	x	x	x	x	Snabbare hyresutveckling pga dyrare region
Fastighetsskatt	x	x	x	x	x	%-sats av hyra, justeras upp i motsvarande utsträckning
Värme och varmvatten hyrd lokal	x	x	x	x	x	Samma utveckling för Allerto
Service/underhåll ventilation	x	x	x	x	x	Samma utveckling för Allerto
Vatten och avlopp	x	x	x	x	x	Samma utveckling för Allerto
Underhållskostnader, anläggning (Garanti år 0, 1)	x	x	x	x	x	
Städning av lokal	x	x	x	x	x	Samma utveckling för Allerto
Sophämtning	x	x	x	x	x	Samma utveckling för Allerto
El hyrd lokal	x	x	x	x	x	Samma utveckling för Allerto
Platschefslön	x	x	x	x	x	Allerto ev. ej kollektivavtal, billigare regioner, långsammare löneutveckling
Mobiltelefon	x	x	x	x	x	Låg standardkostnad, liten risk för betydande förändringar.
Internet	x	x	x	x	x	Låg standardkostnad, liten risk för betydande förändringar.
Larmabonnemang	x	x	x	x	x	Låg standardkostnad, liten risk för betydande förändringar.
Försäkring av lokal	x	x	x	x	x	Låg standardkostnad, liten risk för betydande förändringar.
IT System (Qlickview, Timegrip)	x	x	x	x	x	Låg standardkostnad, liten risk för betydande förändringar.
Tillsynsavgift miljöförvaltning	x	x	x	x	x	Enligt miljöförvaltningens riskklassificering av verksamheten. Kommer ej ändras.
Totalt	0	0	0	0	0	

Rörliga särkostnader, negativt scenario

Justerade rörliga särkostnader	År 0	År 1	År 2	År 3	År 4	Motivering
Lön beredningspersonal	x	x	x	x	x	Allerto ev. ej kollektivavtal, billigare regioner, långsammare löneutveckling
Transportkostnader						Espresso House kan komma att påverkas mer av ökade transportkostnader än Allerto då de kan hålla kostnaderna nere genom samleverans men även bättre avtal.
Råvarukostnad	x	x	x	x	x	Allerto kan ev. hålla lägre kostnader då de köper direkt från tillverkaren utan mellanhänder.
	x	x	x	x	x	
Totalt	- kr	- kr	- kr	- kr	- kr	

Fasta särkostnader, detalj

Fasta särkostnader	belopp	enhet	Beräknat på 442		Antal	Månader	
			kvm och årsbasis	per centralkök			Yta, kvm
Hyra	x	kvm/mån	x		442	3	12
Fastighetsskatt	x	kvm/mån	x		442	3	12
Värme och varmvatten hyrd lokal	x	kvm/mån	x		442	3	12
Service/underhåll ventilation	x	kvm/mån	x		442	3	12
Vatten och avlopp	x	kvm/mån	x		442	3	12
Underhållskostnader	x	kvm/mån	x		442	3	12
Städning av lokal 365 dgr/år	x	kvm/mån	x		442	3	12
Sophämtning	x	mån	x		1	3	12
El hyrd lokal	x	kvm/år	x		442	3	12
Platschefslön	x	mån	x		1	3	12
Mobiltelefon	x	mån	x		1	3	12
Internet	x	mån	x		1	3	12
Larmabonnemang	x	mån	x		1	3	12
Försäkring av lokal	x	mån	x		1	3	12
IT System (Qlickview, Timegrip)	x	mån	x		1	3	12
Tillsynsavgift miljöförvaltning	x	kvm/mån	x		442	3	12

Fasta särkostnader, detalj	Källor
Hyra, Fastighetskatt, Värme och Varmvatten hyrd lokal, Service/underhåll ventilation, vatten och avlopp.	Espresso House bageri har använts som referens varvid bageriets motsvarande kostnad står till grund för den kostnad vi uppskattar för centralköken.
Underhållskostnader (Garanti år 0, 1) Städning av lokal, Sophämtning	Uppskattad kostnad av CDC Espresso House bageri har använts som referens varvid bageriets motsvarande kostnad står till grund för den kostnad vi uppskattar för centralköken.
El hyrd lokal Platschefslön	Enligt offert Thulins Elektriska Ab Espresso House platschefslön enligt kollektivavtal
Mobiltelefon, Internet, Larmabonnemang	Espresso House bageri har använts som referens varvid bageriets motsvarande kostnad står till grund för den kostnad vi uppskattar för centralköken.
Försäkring av lokal IT System (Qlickview, Timegrip)	Uppskattad av Försäkringsmäklarna AB Espresso House bageri har använts som referens varvid bageriets motsvarande kostnad står till grund för den kostnad vi uppskattar för centralköken.
Tillsynsavgift miljöförvaltning	Enligt miljöförvaltningens klassificering av verksamheten. Risknivå 3

Efterfråga, smörgåsar och sallader	Antal (januari- oktober)	Antal årsbasis	Region Syd	Region Väst	Region Öst
Kyckling & Bacon	X	X	X	X	X
Bagel Cream cheese	X	X	X	X	X
Cesar Kyckling/matvete	X	X	X	X	X
Cesar Kyckling	X	X	X	X	X
Chevre/fikon	X	X	X	X	X
Levain Brie Svamp	X	X	X	X	X
Lax Bagel	X	X	X	X	X
Levain Kyckling mozzarella	X	X	X	X	X
Räkmacka	X	X	X	X	X
Ost&Skicka	X	X	X	X	X
Summa	X	X	X	X	X
Andel	X	X	X	X	X
Genomsnittligt sålda produkter/mån	X	X	X	X	X
Genomsnittligt svinn/mån (x%)	X	X	X	X	X
Genomsnittligt producerade produkter/mån (30,4 dag)	X	X	X	X	X
Genomsnittligt producerade produkter/dag	X	X	X	X	X

Källa

Qlickview. Espresso House BI-programvara

Produktionstid

Produktionstid per produkt baserat på data från tre beredningsenheter

	Enhet 1	Enhet 2	Enhet 3	Genomsnitt
Arbetade timmar	16	11	10	
Genomsnittligt producerade produkter	350	405	425	
Tid/produkt	0,045714286	0,027160494	0,023529412	0,03213473

Försiktigt antagande om
produktionstakt, avrundar
uppåt ==>

0,033 min/produkt

Fördelning egentillverkning på kaffebar vs centralköksleverans

ESPRESSO HOUSE

Kaffebarer	Beredning	Egen beredning	Totalt	Andel beredning
Södra	21	6	27	78%
Västra	14	9	23	61%
Östra	28	9	37	76%
Totalt	63	24	87	72%

Smörgåsar och sallader (genomsnittligt producerade region/dag)	Beredning	Egen beredning	Totalt	Andel beredning
Södra	x	x	x	78%
Västra	x	x	x	61%
Östra	x	x	x	76%
Totalt	x	x	x	72%

SÖDRA REGIONEN	VÄSTRA REGIONEN	ÖSTRA REGIONEN
101 Skomakargatan	107 Göteborg C (Stora)	135 Gallerian
102 Stjärnan Lund	112 NK	136 Västerlånggatan
103 Södra Förstadsgatan	113 Vasagatan	137 Ringvägen
105 Stora Gråbrödersgatan	119 Eurostop 140 km	138 Mörby
106 Nova	123 Köpmansgatan HAL 140 km	139 Gullmarsplan
110 Hansa	127 Landvetter Utrikes	141 Stockholm Centralstation
114 Mobilia1	131 Kungsmässan	142 Sergels Torg
117 Västra Hamnen	132 Landvetter Inrikes	150 Götgatan
118 Kajpromenaden 65 km	145 Nordstan	152 Täby
122 Ilva	146 Göteborg C (Lilla)	153 Solna centrum
124 Mobilia	147 Frölunda Torg	158 Sveavägen
126 Lund C	151 Kungsgatan TRO 74 km	161 Nacka
128 Familia	154 Kungsgatan	163 Sickla
129 Caroli City	155 V Köpmansgatan	164 Sollentuna
130 Burlöv Center	157 Arkaden	165 Marieberg ÖRE 191 km
134 Malmö Central	173 Stora Brogatan BOR 64 km	166 Skärholmen
156 David Hallstorg	177 Överby TRO 84 km	169 Vasagatan
159 Valen	183 Vasaplatsen	170 Ica Maxi
160 Kullagatan 65 km	186 Drottninggatan UDD 83 km	175 Nygatan LIN 200 km
168 Lilla torg	188 Vallgatan VAR 75 km	176 IGOR VÄS 105 km
171 Storgatan ÄNG 85 km	195 Södra Larmgatan	178 Lindhagen
174 Storgatan	202 A6 JÖN 147 km	181 Eskilstuna 111 km
184 Knutpunkten 65 km	215 City JÖN 147 km	182 Tyresö
190 Storgatan Ystad 60 km		187 Dalagatan
196 Sturup		189 Odengatan
201 Landskrona		191 Östermalmstorg Södra
207 Väla 67 km		193 Köpmangatan ÖRE 191 km
		194 Fridhemsplan
		197 Drottninggatan KAR 300 km
		198 Östermalmstorg Norra
		199 Västerås 106 km
		200 Drottninggatan NORR 160 km
		203 Hötorget
		205 Bromma Blocks
		211 Kista One
		213 Stora Torget LIN 200 km
		217 Farsta

Artikel	Kalkyl kostnad	Kalkyl styck	Antal sålda jan-okt	%	Kalkyl styck inkl. svinn
	x	x	x	x	x
Bagel Cream cheese	x	x	x	x	x
Caesar kyckl/matvete	x	x	x	x	x
Caesar kyckling	x	x	x	x	x
Chèvre och Fikonmarmelad	x	x	x	x	x
Kyckling & Bacon	x	x	x	x	x
Laxbagel	x	x	x	x	x
Levain brie svamp	x	x	x	x	x
Levain kyckling mozzarella	x	x	x	x	x
Ost & Skinka	x	x	x	x	x
Räkmacka	x	x	x	x	x

Upprättande av centralkök, enligt offert CDC

Avsnitt	Benämning	Antal	Enhet	Å-pris/enhet	Belopp
1	Brandskalskyddsväggar runt enheten				
	Väggbyggnation	120	tim	x	x
	Material väggar	1	st	x	x
	Spackling & målning	220	m ²	x	x
2	Lunchrum				
	Golvläggning inkl. matta	12	m ²	x	x
	Väggbyggnation inkl. material	21	m ²	x	x
	Spackling & målning	25	m ²	x	x
	Kök inkl. vitvaror (IKEA)	1	st	x	x
	Montering kök	24	tim	x	x
	Fönster inkl. montering	1	st	x	x
3	Kylrum Råvaror				
	Golvläggning inkl. matta	24	m ²	x	x
	Sandwichväggar	24	m ²	x	x
	Kylaggregat inkl. uppskattad tid montage	1	st	x	x
4	Omklädningsrum 2st á 12 kvm				
	Golvläggning inkl. matta	24	m ²	x	x
	Byggnation väggar inkl. material	2	st	x	x
	Spackling & målning	110	m ²	x	x
	Sättning kakel inkl. material	20	m ²	x	x
	Sanitet (WC, handfat, duschkabin, hängare etc)	2	st	x	x
	Omklädnings-skåp Witre Sono 3x2	2	st	x	x
5	Entre				
	Golvläggning inkl. matta	8	m ²	x	x
	Material väggar (ingår i omklädningsrum)	0			
	Byggnation väggar (ingår i omklädningsrum)	0			
	Spackling & målning	30	m ²	x	x
6	Kylrum klara smörgåsar & sallader				
	Golvläggning inkl. matta	24	m ²	x	x
	Sandwichväggar & tak	24	m ²	x	x
	Kylaggregat inkl. uppskattad tid montage	1	st	x	x
7	Kontor				
	Golvläggning inkl. matta	12	m ²	x	x

	Byggnation väggar inkl. material	21 m ²	x	x
	Spackling & målning	25 m ²	x	x
	Skrivbord & hyllor inkl. montage	1 st	x	x
	Fönster inkl. montering	1 st	x	x
8	Produktionshall			
	Golvläggning inkl. matta	392 m ²	x	x
	Byggnation vägg vid frysar inkl. material	12 m ²	x	x
	Spackling & målning	20 m ²	x	x
9	El/ teknikrum			
	Golvläggning inkl. matta	7,5 m ²	x	x
	Byggnation väggar inkl. material	17 m ²	x	x
	Målning & spackling	28 m ²	x	x
10	Diskrum			
	Golvläggning inkl. matta	15 m ²	x	x
	Byggnation väggar inkl. material	33 m ²	x	x
	Sättning kakel inkl. material (våtrumssäkrat)	40 m ²	x	x
	Målning & spackling utsida	28 m ²	x	x
11	Förråd 12 kvm			
	Golvläggning inkl. matta	12 m ²	x	x
	Byggnation väggar inkl. material	21 m ²	x	x
	Spackling & målning	43 m ²	x	x
	Hyllplan	1 st	x	x
	Montering hyllplan	5 tim	x	x
12	Förråd 9 kvm			
	Golvläggning inkl. matta	9 m ²	x	x
	Byggnation väggar inkl. material	18 m ²	x	x
	Spackling & målning	23 m ²	x	x
	Hyllplan	1 st	x	x
	Montering hyllplan	5 tim	x	x
13	Arbetsplatser 10st			
	Material till skärmväggar	10 st	x	x
	Byggnation skärmväggar	10 st	x	x
	Sättning kakel inkl. material (våtrumssäkrat)	10 st	x	x
14	Ventilation			
	Enligt lathund BK 2010:3 (Beräkningsunderlag Skolor Nybyggnation)	442 m ²	x	x

15	VVS Enligt lathund BK 2010:3 (Beräkningsunderlag Skolor Nybyggnation)	442 m ²	x	x
16	Undertak Undertaksmontering	394 m ²	x	x
17	Dörrar Massiva innerdörrar Svängdörrar diskrummet Extra dörrar kylrummen Montering dörrar 1,5 tim/dörr	11 st 2 st 2 st 22 tim	x x x x	x x x x
18	Utrustning Beredningsbänkar Grönsaksvaskar Avställningsbänk arbetsplats Diskmaskin Fördiskbänk Rostfri bänk färdig disk Frysar Magnetlister	10 st 10 st 10 st 1 st 1 st 1 st 5 st 10 st	x x x x x x x x	x x x x x x x x
19	Projektledning Projektledning (projektering, inköp, löpande projektledning, projektuppföljning vid avslutat projekt) Mil (uppskattat) Arbetsledning på plats	40 tim 300 mil 160 tim	x x x	x x x
Totalt				xxx
Kostnader utöver CDC-uppskattning				
20	Installation av larm	1 st	x	x
21	Installation av brandskydd	1 st	x	x
22	Data & IT Installation Timegrip, tidsredovisningssystem Datorer	1 st 1 st	x x	x x