



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

SERVICE MANAGEMENT INSTITUTIONEN

Examensarbete kandidatnivå

SMKK01 VT 2012

# Konfektionsbranschens logistikstrategi

## Outsourcing versa Insourcing

---

Handledare: Pia Siljeklint

Fredrik Nilsson

Författare: Antonia Dahlin

Charlotte Henriksson

Nicolina Brasar

## **Sammanfattning**

**Titel:** Konfektionsbranschens logistikstrategi – Outsourcing versa Insourcing

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15hp, VT2012

**Seminariedatum:** 27 augusti, 2012

**Författare:** Antonia Dahlin, Charlotte Henriksson & Nicolina Brasar

**Handledare:** Pia Siljeklind & Fredrik Nilsson

**Nyckelord:** Logistikstrategi, outsourcing, insourcing, flexibilitet, kostnader, kärnkompetens, Lindex & CAN

**Bakgrund:** Genom att integrera logistik längs värdekedjan i form av kunskap samt partnerskapsallianser ökar företagens möjlighet att skapa konkurrenskraft utifrån dess kärnkompetens. Olika företag arbetar utifrån olika strategier med syfte att tillfredsställa slutkunden och dess behov. Vi finner det väldigt intressant och undersöka vilka faktorer som ligger till grund för företagen i besluten om outsourcing respektive insourcing av logistik. Vi har valt två företag som agerar inom den svenska konfektionsbranschen, CAN samt Lindex, båda med skilda logistiklösningar.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att undersöka vad som ligger bakom val av logistiklösning, outsourcing respektive insourcing, utifrån två välkända svenska företag. Vidare undersöka varför de valt respektive logistikstrategi samt öka kunskap kring vilka effekter som blivit resultatet av respektive val; positiva som negativa.

**Frågeställning:** 1. Vilka interna faktorer ligger till grund för val av logistiklösning; insourcing respektive outsourcing, utifrån de två företagen vi valt inom konfektionsbranschen?

Vilken betydelse har intern kompetens, produkt, finansiell styrka och marknaden för valet?

2. Vilka fördelar respektive nackdelar följer utifrån den valda logistiklösningen?

**Metod:** Genom litteraturstudier och en kvalitativ metod med djupintervjuer har en god kunskap kring outsourcing versa insourcing skapats, och varför två olika konfektionsföretag valt dessa som logistikstrategi. Tidigare forskning med insamlad fakta kring begrepp som berör logistik har jämförts med det empiriska materialet för att tillsammans med denna skapa en grund för analys. Utifrån den fördjupade kunskapen har vi sedan besvarat frågeställningen i en slutsats.

**Resultat:** Vi kan konstatera att konkurrensen inom konfektionsbranschen ständigt ökar, och kunderna får en tilltagande makt vilket ställer högre krav på tillgänglighet och

service och att vara en del av ett starkt nätverk är ett sätt att säkerställa tillgång till spetskompetens som annars inte erhålls i den egna verksamheten. Vidare har vi dragit slutsatser kring att produkterna inom konfektionsbranschen ställer olika krav på logistiska lösningar beroende på typ och egenskaper hos produkten vilket leder till att inte bara kundspecifika lösningar krävs, utan även produktspecifika logistiklösningar. Vi kan också konstatera att det är företagets kärnkompetens som definierar om de logistiska tjänsterna är en del av den interna verksamheten eller inte. Bedömningen om outsourcing versus insourcing är det rätta alternativet går endast att analysera utifrån den enskilda verksamhetens förutsättningar.

## **Abstract**

**Title:** The logistic strategy for the garment industry – Outsourcing versus Insourcing

**University:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Education:** SMKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15hp, VT2012

**Seminar date:** August 27, 2012

**Authors:** Antonia Dahlin, Charlotte Henriksson & Nicolina Brasar

**Advisors:** Pia Siljeklint & Fredrik Nilsson

**Key words:** Logistic strategy, outsourcing, insourcing, costs, core competencies, Lindex and CAN.

**Background:** By integrating logistics along the value chain in the form of knowledge and partnership alliances increases the companies' ability to become competitive based on its core competencies. Companies focus on various strategies in order to satisfy the final customer and its needs. We find it very interesting to investigate the factors underlying businesses decisions regarding outsourcing and insourcing of logistics. We have chosen two companies acting in the Swedish garment industry, CAN and Lindex, whom both have different logistics strategies.

**Statement of purpose:** The purpose of this study is to investigate what lies behind the choice of logistics solutions, outsourcing and insourcing, by two well-known Swedish companies. Further we will examine why they chose each logistics strategy and increase the knowledge about the effects that may result from each selection; positive as well as negative.

**Question:** 1. What internal factors are the underlying choice between logistics solutions;

outsourcing versus insourcing, based on the two chosen companies in the clothing industry?

How important is the internal expertise, product, financial strength and the market for their choices?

2. What are the advantages and disadvantages resulting from the selected logistics solution?

**Methodology:** Through studies of literature and a qualitative method with in-depth interviews, have a good knowledge of outsourcing versus insourcing created, and why two different clothing companies have chosen these as a logistic strategy. Previous research with gathered facts about concepts related to logistics have been compared with the empirical material. This have provided with a basis for analysis. Based on the in-depth knowledge, we have answered the question and come to a conclusion.

**Conclusions:** We can conclude that competition in the garment industry is constantly increasing, and customers will have a growing power, which places higher demands on availability and service, and to be part of a strong network is a way to ensure access to expertise that would not otherwise be accessible internally. Furthermore, we have drawn conclusions that the products in the garment industry require different demands on logistics solutions depending on the type and characteristics of the product which leads to that not only customer-specific solutions are required, but also product-specific logistics solutions. We have also noted the company's core competencies define if the logistic services will be a part of the internal activities or not. The assessment if outsourcing versus insourcing is the right option can only be analyzed based on the individual business requirements.

## Förord

*Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter som medverkat i detta examensarbete; Mats Olsson och Maria Helmroth på Lindex, Jonas Böös, Lars Petterson och Raed Salman på Itella Logistics, Anders Wiberg på Agility Logistics samt "Olof Lindgren". Er hjälp har varit mycket betydande för vår uppsats och vi är evigt tacksamma för den entusiasm och det engagemang vi möts av.*

*Vi vill även ge ett stort tack till våra handledare Pia Siljeklint och Fredrik Nilsson som guidat och väglett oss under hela arbetsprocessen. Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig!*

*Slutligen vill vi tacka våra nära och kära som alltid finns vid våra sidor, som kommit med råd, stöttat och korrekturläst under processens gång.*

*Helsingborg 20 augusti 2012*

*Antonia Dahlin, Charlotte Henriksson och Nicolina Brasar*

## Contents

Sammanfattning .....	1
Abstract .....	2
1. Inledning .....	7
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Syfte & Frågeställning .....	8
2. Metod .....	9
2.1 Vårt vägval .....	9
2.1.1 En Process .....	10
2.1.2 Angreppssätt .....	10
2.1.3 Den litterära insamlingen .....	10
2.2 Det empiriska materialet .....	11
2.2.1 Tillvägagångssätt .....	12
2.2.2 Väl vid intervjun .....	13
3. Teori .....	15
3.1 Konkurrenskraftsmodellen – en branschekonomisk teori .....	16
3.2 Nätverksteorin .....	17
3.3 Produktlivscykel inom konfektionsbranschens .....	18
3.1 Kärnkompetens .....	19
4. Tidigare forskning .....	21
4.1 Logistik .....	21
4.2 Kostnader inom logistik .....	22
4.2 Mål inom logistik .....	22
4.3 Logistikstrategi .....	22
4.4 Logistik och Konfektionsbranschen .....	23
4.5 Outsourcing av Logistik - skapandet av effektiv affärsverksamhet .....	24
4.6 Nackdelar med Outsourcing .....	25
4.7 Insourcing – en ökad intern kompetens .....	25
4.8 Nackdelar med Insourcing .....	26
5. Den empiriska insamlingen .....	26
5.1 CAN .....	26
5.1.1 Företagspresentation .....	26
5.1.2 Kärnverksamhet .....	27
5.2 Itella Logistics .....	27
5.2.1 Företagspresentation .....	27
5.2.2 Kärnkompetens .....	27

5.3 Lindex .....	28
5.3.1 Företagspresentation .....	28
5.3.2 Kärnkompetens .....	29
5.4 Agility Logistics .....	29
5.4.1 Företagspresentation .....	29
5.4.2 Kärnkompetens .....	29
6. Empirisk analys .....	30
6.1 Konkurrenskraftsmodellen .....	30
6.2 Nätverksteorin .....	32
6.3 Konfektionsbranschens produktlivscykel .....	34
6.4 Kärnkompetens .....	35
7. Slutsatser.....	39
8. Vidare forskning .....	41
9. Källförteckning .....	42
9.1 Tryckta källor .....	42
9.2 Artiklar .....	43
9.3 Elektroniska källor .....	43
10. Appendix .....	44
10.1 Appendix 1: Intervjubrev .....	44
10.2 Appendix 2: Transkribering .....	44



## 1. Inledning

*I denna uppsats ges läsaren en djupare inblick och förståelse för hur företag som är aktiva inom konfektionsbranschen kan bli och/eller förbli konkurrenskraftiga på marknaden grundat på den logistikstrategi de väljer att använda sig av. Vi kommer åskådliggöra vilken påverkan outsourcing samt insourcing har i arbetet rörande logistikstrategi. Vi kommer stärka vår tes med hjälp av två aktörer som är aktiva inom konfektionsbranschen samt två leverantörer av logistiktjänster som levererar olika servicefunktioner till konfektionsbranschen.*

### 1.1 Bakgrund

Logistik är läran om effektiva flöden, från råvara till slutkonsument (Aronsson, Ekdahl & Oskarsson 2004). En logistikstrategi involverar handlingsmönster och planer gällande materialflödet (Jonsson & Mattsson 2011). I samband med den ökande komplexiteten hos företagen vid den alltmer globaliserade handeln, utvecklades logistik till att bli en del av affärsidén. Genom att integrera logistik längs hela värdekedjan i form av kunskap samt partnerskapsallianser ökar företagens möjlighet att skapa konkurrenskraft (Johannessen & Solem 2009). Olika företag arbetar utifrån olika strategier i syfte att kunna tillfredsställa slutkunden och dess behov. Hög kundservice och kostnadseffektiva lösningar bör utvecklas för att leveranser snabbt ska kunna anpassas efter förändrade omständigheter (Walter 2003).

Nätverkande i form av outsourcing har blivit ett vanligt fenomen bland företagen. Istället för att själv ansvara för de aktiviteter som krävs vid produktion och distribution, köper företag in tjänster från externa leverantörer vilka ansvarar för hela eller delar av aktiviteterna i logistiken (Mattsson 2009). Detta skapar en större möjlighet för konfektionsföretagen att enbart fokusera på kärnkompetenser (Hultén 2011). Begreppet outsourcing började ta fart under 1980-talet i samband med att allt större fokus började läggas på kunskap och värdeskapande istället för produktionsvolym. God materialadministration sattes i fokus vilket gav upphov till behov av outsourcing. Dessa organisationsfenomen skulle hjälpa företagen att stärka de områden där de brast i kompetens, kapacitet eller finansiell styrka. Logistiken har idag från ett strategisynsätt blivit en viktig faktor i form av att skapa värde för produkterna då produktionskostnaderna inte kan sänkas mycket mer (Rosell 2010).



Fördelar som outsourcing ger företagen är framförallt minskade kostnader, ökad flexibilitet samt att man får specialiserad kompetens inom utsatt område. Men det är inte alltid en dans på rosor utan det finns även en rad nackdelar med outsourcing som kan kosta företaget stora summor om det inte sköts korrekt. De nackdelar som kan förekomma är att företaget förlorar kontrollen, innovationsförmågan hämmas samt att intern information kan läcka ut till konkurrenter (Augustsson 1999).

Insourcing är raka motsatsen till outsourcing där det handlar om att överföra en tidigare utkontrakterad produktion av tjänst eller produkt från den externa leverantören till den egna verksamheten. Då de båda är varandras motpoler kommer för och nackdelarna vi nämnde tidigare för outsourcing spegla sig som det motsatta för insourcing, t.ex. högre kostnader, mindre specialiserad kunskap samt lägre flexibilitet, men samtidigt ökar den allmänna interna kunskapen och företaget får bättre kontroll rörande produktionsprocessen (Bengtsson et al. 2005).

Vi finner därför det väldigt intressant och undersöka vilka faktorer som ligger till grund för företagen i besluten om outsourcing respektive insourcing av logistik. Vi har valt två företag som agerar inom den svenska konfektionsbranschen, CAN samt Lindex, båda med skilda logistiklösningar.

## **1.2 Syfte & Frågeställning**

Syftet med denna studie är att undersöka vad som ligger bakom val av logistiklösning, outsourcing respektive insourcing, utifrån två välkända svenska företag. Vidare vill vi undersöka varför de valt respektive logistikstrategi samt få ökad kunskap kring vilka effekter som blivit resultat; positiva som negativa. För att kunna undersöka syftet kommer följande frågeställningar att behandlas;

- *Vilka faktorer ligger till grund för val av logistiklösning; insourcing respektive outsourcing, utifrån de två företagen vi valt inom konfektionsbranschen? Vilken betydelse har marknaden, nätverk, produkt, och intern kompetens för valet?*
- *Vilka fördelar respektive nackdelar följer utifrån den valda logistiklösningen?*

---

*Det inledande kapitlet har skildrat den bakgrund som fört oss till det syfte och frågeställning denna studie utgår ifrån. Nästa avsnitt i uppsatsen kommer att behandla metoddelen och de metoder som används i litteraturstudierna samt i det empiriska materialet. Tillsammans ska denna grund leda fram till den kommande analysen.*



## **2. Metod**

*I detta avsnitt beskrivs studiens grund och tillvägagångssätt i kombinationen med de metoder vi valt att utgå ifrån för att på bästa sätt kunna skapa nya insikter och kunskaper inom området. Angreppssätt presenteras samt hur litteraturstudier bidragit till en teoretisk ram som öppnat möjligheten till vidare forskning. Empirin och den empiriska analysen introducerar relevanta företag och inkluderar informationen från de kvalitativa studierna, djupintervjuerna. Vi är väl medvetna om att både metoder och litteratur har styrkor och svagheter, och kommer därför att visa hänsyn till detta.*

### **2.1 Vårt vägval**

I vår grupp fanns det redan från början ett stort intresse för logistik, då en av oss läst en artikel kring hur en ökad relevans växt kring effektiva logistiklösningar för retailföretag. Avsikten bearbetades under en längre tid till att syfta till en undersökning val av logistiklösning; outsourcing och insourcing, utifrån två välkända svenska företag. Detta område skulle innebära att vi fick tillämpa tidigare kunskaper från vår utbildning i Service Management samtidigt som det skulle ta oss till nya kompetensområden vi tidigare inte utforskat.

De resultat vi kommit fram till är mycket subjektiva utifrån en enskild organisation. Det är därför inte meningen att exempelvis logistiklösningen, insourcing, som Lindex använder sig av har identiska effekter på ett annat konfektionsföretag som också utgår från insourcing. Istället bör varje organisation bedömas utifrån dess unika förutsättningar. De skildrande resultaten bör däremot skapa en ökad kunskap för vad liknande organisationer med respektive logistiklösning kan lära av varandra. Undersökningen är även intressant för studien i sig.

### **2.1.1 En Process**

En metod är läran kring hur vi ska samla in, bearbeta och sammanfatta information i syfte att kunna omvandla resultatet till kunskap. Val av forskningsmetod påverkar den systematik som används för att undersöka verkligheten och bör därför uppmärksammas (Andersen 1998). Rätt metodval underlättar beslut vid genomförandet av studien och bidrar förhoppningsvis till att frågeställningarna slutligen kan besvaras. Val av metod bestäms utifrån det studien syftar till att undersöka samt dess utformning. Precis som vid vår undersökning har bearbetningen av metodval varit en lång process då syfte och problematik inte varit helt fastställda från början. För att underlätta valet av metod var det viktigt för oss att på bästa sätt definiera undersökningsområde och en tydlig ram för hur studien skulle genomföras (Remeneyi 1999). Det första steget innefattade vilket angreppssätt vi skulle utgå ifrån.

### **2.1.2 Angreppssätt**

I syfte att kunna undersöka förhållandet mellan teori och praktik har vi valt att välja mellan två angreppssätt; induktivt och deduktivt. Den induktiva metoden utgår från att forskaren formulerar sitt problem utifrån empirin. Genom undersökningar och observationer kan sedan en ny teori skapas. Det deduktiva angreppssättet syftar istället till att forskaren samlar in en teoretisk grund inom området för att formulera hypoteser vilka ska underkastas den empiriska granskningen. Slutsatsen kan sedan förändras med hjälp av det empiriska materialet för att den sedan ska passa in på verkligheten (Bryman 2011).

För vår undersökning anser vi att det deduktiva angreppssättet är den mest lämpliga metoden då litteraturstudierna utgör stommen i vår uppsats. Genom litteraturen kan vi skapa en djupare och bredare förståelse för ämnet i syfte att sedan kunna utforma relevanta frågor för svarspersoner. Med hjälp av ett deduktivt angreppssätt hoppas vi på att kunna ha de förutsättningar som krävs för att möta de empiriska undersökningarna på bästa sätt.

### **2.1.3 Den litterära insamlingen**

Litteraturstudierna fungerar som vår utgångspunkt och utgör stommen i vårt arbete. Det var när vi samlat en bred bas av fakta kring teorier och tidigare forskning som vi kunde formulera ett syfte med vår studie. Litteratursökningarna kunde därefter mer specificeras och riktas till det område vi definierat. Förutsättningar för att kunna bygga en stadig stomme grundar sig dock på att sträva mot trovärdiga källor. För att på bästa sätt uppfylla detta har källorna i kombination med författarna ställts i fokus. Genom att ifrågasätta källornas tillförlitlighet och

författarens kompetens inom området har relevant litteratur till största mån valts ut. Väsentliga faktorer som bör uppmärksammas är även år av publikation, då författaren kan ha påverkats av externa influenser som kan ha hänt i omvärlden. Att litteraturen sedan är skriven från ett visst subjektivt perspektiv går aldrig att komma ifrån, men det är viktigt att ha en medvetenhet kring detta (Bryman 2011).

Litteraturen har i först hand hämtats från bibliotek i anslutning till Lunds Universitet. Andra bibliotek är Stadsbiblioteket i Lund och Malmö samt biblioteket på Handelshögskolan i Göteborg. Sökningarna har främst gjorts via sökmotorn Lovisa, Libris, Google Scholar, Google. Sökorden har huvudsakligen varit logistik, outsourcing, insourcing och flexibilitet. Sökningarna skedde även via författares namn för att snabbt kunna lokalisera böckerna. Utöver sökningar på böcker riktade sig sökningarna efter relevanta artiklar kring ämnet. Examensarbeten dök även upp vilka kunde ge oss inspiration till fortsatt arbete.

En annan viktig aspekt rörande insamlingen av information grundar sig i den litteratur vi valt att använda, vilket tidigare nämnt, är böcker och artiklar. Denna information refereras även till sekundär information (Remenyi et al. 1999) och innebär att data redan samlats in för andra ändamål eller liknande forskningsområden. Genomförandet av dessa studier har haft andra syften vilket är viktigt att ta hänsyn till samtidigt som de kan bidra med valida och reliabla data, grundat på upplysningar inom området (Befring 2006).

Litteraturstudien är inte en fullständig undersökning då detta inte är möjligt. Uppsatsen grundar sig på den information vi ansett vara relevant för studien i syfte att skapa en trovärdig undersökning. Till största delen är litteraturen av svensk karaktär vilket kan skapa en bristande uppfattning. Detta val beror dock på att vi valt att begränsa oss till undersökning av val av logistiklösningar utifrån två svenska företag, grundat på svenska förutsättningar.

## **2.2 Det empiriska materialet**

Det empiriska materialet behandlar information vi inskaffat kring de nämnda företagen samt djupintervjuer (Repstad 1999) med personer som arbetar inom logistik på de berörda företagen. Informationen som inledande presenteras kring de olika företagen har dels berättats av svarspersonerna, dels hämtats från respektive hemsida där de framställt sin egen verksamhet. Att endast vända sig till företagets hemsida kan till stor del förfina den verkliga bilden av företaget, men vårt syfte var i detta fall att på bästa sätt presentera dem utifrån

samma förutsättningar. Den primära informationen grundar sig i den kvalitativ forskningsmetod som arbetet utgår ifrån. Med en kvalitativ metod, med val av djupintervjuer, kan svarspersonernas erfarenheter och resonemang kartläggas kring ämnet. Respondenterna har under en längre period varit verksamma inom branschen vilket troligtvis kommer resultera i trygga svar under intervjuerna (Ryen 2004).

Svarspersonerna valdes samtliga ut av en informant, en person som redan var inne i organisationen, som kunde vägleda oss till rätt person att tala med (Ryen 2004) utifrån hur vi presenterade vårt syfte. Därefter introducerade vi oss själva och vår avsikt med arbetet. Samtliga, utom en, av de tillfrågade ville medverka i undersökningen. Vid två av tillfällena tillkom även en ytterligare svarsperson som skulle bidra ifall den andra inte hade fullständig information. Denna osäkerhet beskrev de berodde på att de olika ansvarsområdena, som exempelvis logistikansvarig för Lindex, är så omfattande att våra frågor vid vissa tillfällen kan "halka in på någon annans skrivbord". Företagen Lindex och CAN valde vi på grund av att de är två välkända svenska företag som använder sig av två olika logistiklösningar. Itella Logistics valdes då de ansvarar för CANs utkontrakterade logistik och har kunskap kring denna kärnkompetens. Agility Logistics är en oberoende part då de skapar logistiklösningar för multinationella företag. Med ett varierande urval av svarspersoner, med information från flera relevanta företag, ökar empirins reliabilitet (Ryen 2004) genom att skapa ett brett perspektiv på området.

### **2.2.1 Tillvägagångssätt**

Innan intervjutillfällena skickade vi ut en kopia på de frågor vi skulle utgå ifrån under intervjun. Detta för att svarspersonen själva skulle kunna vara väl förberedda och inlästa på frågorna samt att de skulle kunna välja mellan om han/hon ville ställa upp via mail, Skype eller direkt kontakt, via telefon eller på plats. Intervjufrågorna ändrades och uppdaterades ofta till nästa intervju då vi fått bredare kunskap eller nya funderingar kring ämnet dykt upp. Ingen av svarspersonerna valde att svara via mail vilket uppskattades från vår sida. Intervju via mail utesluter all direkt kontakt och ger inga möjligheter till att skapa en uppfattning kring kroppsspråk, pauser, rastlöshet, glädje etc. Genom intervju via någon slags direkt kontakt uteslöt vi de annars klassiska utmaningarna så som; hur tillit skapas, hur man samlar in tillräcklig data eller hur man får respondenten att svara. Direkt kontakt lämnar utrymme för diskussion, följdfrågor eller en vidare förklaring ifall någon fråga tycks vara oklar. På bästa sätt försökte vi undvika missförstånd genom att uttrycka frågorna så tydligt som möjligt.

Frågorna ställdes öppet för att inte vägleda respondenten till ett format svar (Ryen 2004). Genom en flexibel uppbyggnad skapades det utrymme för att kunna hoppa mellan frågorna ifall svarspersonen kom in på en fråga som följde nedan (Repstad 1999). En del uppföljningsfrågor var planerade sedan tidigare, men var inte angivna på intervjuinformationen, då vi ville kunna skapa en fördjupad kunskap kring området innan diskussionen påbörjades (Bryman 2011). I enlighet med Holme, Solvang (1997) är det även viktigt för intervjuaren att kunna motivera respondenten för att få mer ingående svar på frågorna.

Väl vid intervju, oberoende av typ av intervju, ett Skypesamtal eller intervju på plats, spelades samtalet in på en bandspelare. Vi uppmärksammande alltid svarspersonerna om detta förfarande innan intervjun påbörjades, då det är enligt god forskningsetik som svarspersonen själv får välja ifall han/hon vill medverka på en sådan sätt (Ryen 1999). Att individer och företag vill vara anonyma är inget ovanligt vad gäller intervjuer (Bryman 2011). Logistikansvarig för ett framstående företag inom den svenska konfektionsbranschen uttryckte att han inte ville vara med vid namn eller ha företagets namn publicerat i uppsatsen. Vi har respekterat hans önskan och har därför valt att referera till ett påhittat företag kallat CAN, samt fingerat individens namn till Olof Lindgren. De andra personnamnen och företagen som nämns är dock korrekta och verklighetsbaserade.

### **2.2.2 Väl vid intervjun**

Vid telefonintervju användes alltid högtalartelefon för att samtliga skulle kunna vara delaktiga. Då Skype användes hade vi ett videosamtal med svarspersonen för att bättre innefatta den icke-verbala kommunikationen. Platsintervjuerna innebar att samtliga i gruppen åkte ut till svarspersonernas kontor. På kontoren fick vi en kort guidetur för att se miljön för att sedan sätta oss på ett ostört kontor. I samtliga intervjuer turades vi om vem skulle ställa frågorna till respondenten medan de andra två gruppmedlemmarna förde anteckningar kring funderingar och associationer som senare skulle komma till användning. De sju intervjuerna varade mellan cirka trettio och nittio minuter och genomfördes under en fyra månaders period. Inspelningarna kunde efter intervjuerna användas för transkriberingen vilket hjälpte oss att gå tillbaka i intervjuerna för att uppdatera det som sagts. Nedan presenteras respondenterna kort:

Olof Lindgren är globalt logistikansvarig på CAN och sitter även med i företagets ledningsgrupp. Han har arbetat inom organisationen i drygt 2,5 år. Tidigare har Olof arbetat som konsult och med IT-lösningar på företag inom andra branscher. Han intervjuades per telefon den 7 augusti, klockan 18:15 till och med 19:02.

Mats Olsson har arbetat för Lindex sedan år 1997 och började då arbeta med logistikutveckling och är sedan år 2006 övergripande ansvarig för logistiken inom Lindex och en del av företagsledningen. Han har även tillsammans med Lindex år 2011 fått utmärkelsen Supply Chain Manager of the Year, ett pris som delas ut i ett flertal europeiska länder. Mats intervjuades tillsammans med kollegan Maria via telefon den 8 maj, mellan klockan 13:05 och 14:20.

Maria Helmroth arbetar på Lindex som Central Country Manager, vars ansvar innefattar leveranser och varutillgänglighet till samtliga butiker i alla länder där Lindex för sin verksamhet.

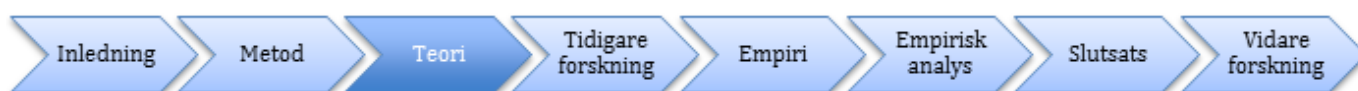
Jonas Böös har arbetat på Itella Logistics sedan år 2010 och verkar inom företaget som Director Contract Logistics, vilket innebär att han har huvudansvaret för affärslogistiken inom Sverige. Han sitter även med i ledningsgruppen för Itella Logistics. Jonas har tidigare erfarenheter inom e-handel, medicinteknik, samt kemisektorn. Jonas intervjuades tillsammans med Lars i Borås på Itella Logistics kontor den 10 maj, 2012 klockan 13:00 till 13:42.

Lars Petterson arbetar på Itella Logistics där han verkar som Business Controller på avdelningen Contract Logistics. Han ansvarar för att rutinerna följs och har även det primära ansvaret för fastigheterna som Itella Logistics äger. Han har arbetat på Itella Logistics sedan år 2007 och har tidigare i sitt liv arbetat inom postbranschen, kundservice, tullhantering samt operationell styrning.

Raed Salman är teamleader på distribution och huvudansvarig för returerna på Itella Logistics. Han har tidigare erfarenhet av lagerarbete från Aditro men fick år 2008 avsluta sin anställning i samband med ekonomikrisen och började då på Itella Logistics. Raed intervjuades även han på Itella Logistics kontor i Borås den 10 maj, klockan 14:30 till och med 15:15.

Anders Wiberg arbetar på Agility Logistics där han ansvarar för internationella flyg- och sjötransporter och sitter även med i företagets skandinaviska ledningsgrupp. Han har varit aktiv inom företaget i två omgångar i sammanlagt i 18 år och har arbetat med transporter sedan 25 år tillbaka. Anders intervjuades via Skype den 11 maj, klockan 10:07 till 11:01.

*De metoder som nämnts i ovan text har lagt grunden för hur den kommande uppsatsen är uppbyggd. Tillvägagångssättet har använts i litteraturstudier och i den kvalitativa studien för att skapa en tydlig ram för ett genomförande. Litteraturstudierna har format en teoretisk grund för att sedan kunna smalna av området till tidigare forskning. Empirin, som består av en kort presentation av respektive företag samt en sammanfattande text från djupintervjuerna, har bidragit med en god bild av hur företagen arbetar med insourcing vs outsourcing. Detta material används vidare till den analytiska delen och i utformningen av diskussion och slutsats.*



*Det följande kapitlet behandlar de teorier vi valt att utgå ifrån för att på bästa sätt kunna skapa goda förutsättningar för att svara på frågeställningarna. Avsnittet är uppbyggt av litteraturstudier; sekundär information, som i kombination med olika källor skapat en bred teoretisk ram.*

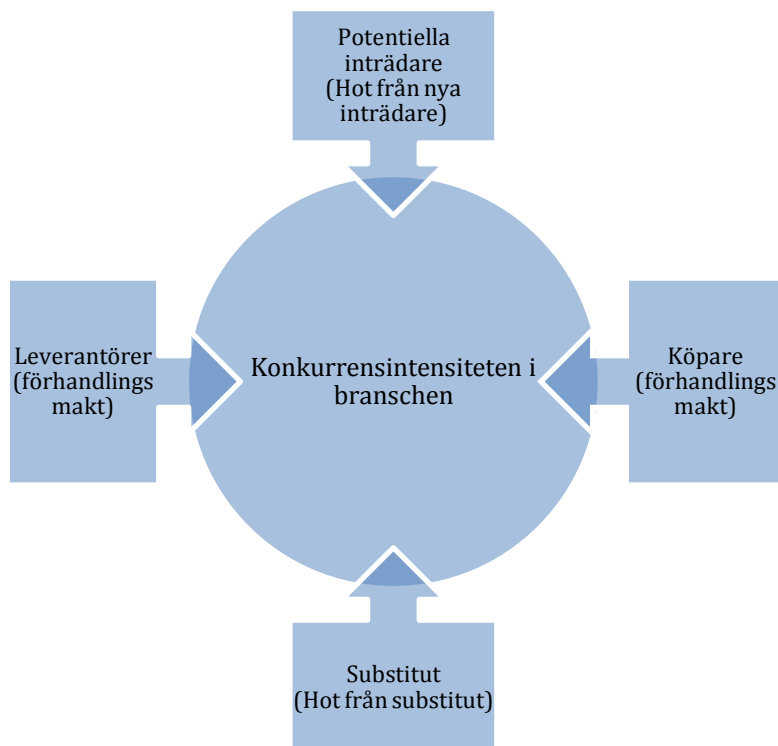
### **3. Teori**

*Detta kapitel avser att behandla teorier som på en bred nivå ska öppna upp för att vidare kunna behandla insourcing respektive outsourcing i kombination med relaterade ämnesområden. Inledningsvis kommer teorin behandla en global marknad utifrån Porters konkurrenskraftmodell. Denna härleder till nätverksteorin som skildrar vikten av att utnyttja ett globalt nätverk för att överleva på marknaden. Produktlivscykel går in på en djupare nivå och förklarar att olika produkter kräver olika logistiklösningar. Avslutningsvis går teorin in på kärnkompetens att diskuteras det som utgör grunden i en verksamhet. Detta som även är förutsättningarna för konkurrenskraft och inledde avsnittet. Teoriramen kommer vidare att vara grunden för hur analysen bearbetas.*



### 3.1 Konkurrenskraftsmodellen – en branschekonomisk teori

Michael Porters konkurrenskraftmodell lämnar de enskilda kärnkompetenserna och riktar sig istället till att skapa förståelse för hur konkurrens mellan företag uppstår på en marknad. En teori som idag ligger till grund för vad logistiken kan bidra med i en konkurrenssituation (Johanessen & Solem 2009). Bilden nedan illustrerar de fem differentierade krafter som påverkar företagets lönsamhet inom en bransch, de kommer därefter förklaras ingående vad de står för.



Källa: Grant 2008

*Nya inträdare* på marknaden medför ny kapacitet och en vilja att öka marknadsandelarna vilket pressar priserna, kostnaderna samt graden av investeringar som krävs. Det är själva hotet om inträde, inte om inträde verkligen sker, som håller nere lönsamheten för branschen.

En annan kraft som är av stor innebörd för konfektionsföretagen är de *kraftfulla leverantörer* som kan höja värdet för den egna produkten genom att ta ut ett högre pris, begränsa kvaliteten eller flytta produktionskostnader. De kraftfulla leverantörerna kan pressa lönsamheten i en bransch där kostnadsökningar inte kan föras över till slutkunden.

När konsumenterna erhåller allt större makt blir den påverkande faktorn *kraftfulla konsumenter* allt mer betydelsefull för konfektionsbranschens lönsamhet. Denna kraft kan

uppnå ett högre värde genom att tvinga ner priserna, kräva högre kvalitet och mer service kopplad till produkten vilket därmed driver upp kostnaderna för leverantören. Konsumenten kan likaså spela ut aktörerna mot varandra, allt på bekostnad av företagets lönsamhet.

*Ett substitut* utför samma eller liknande funktion som originalprodukten, men på ett annorlunda sätt. Hotet av ett substitut är direkt eller indirekt när ett substitut ersätter en redan befintlig produkt. Ersättningsprodukter är alltid närvarande men de är lätta att förbi se då de kan anses vara mycket annorlunda än originalprodukten. När hoten av substitut är högt blir lönsamheten i branschen lidande.

*Rivalitet bland konkurrenterna* finns i många former. Däribland nedsatta priser, nya produktintroduktioner, marknadsföringskampanjer samt service förbättringar. Hög rivalitet begränsar lönsamheten inom en bransch (Porter 1990).

### **3.2 Nätverksteorin**

Först när ett företag förstår den eller de huvudsakliga krafterna som formar konkurrensen inom en bransch kan de forma en framgångsrik strategi genom ett väl definierat affärsområde (Porter 1990). Det enskilda företaget besitter dock inte alltid de kompletta kunskaper eller tillgångarna som krävs, utan kan vid dessa tillfällen vända sig till externa företag som erhåller kompletterande behov; företagen väljer att nätverka.

Nätverk har kommit att bli en väsentlig beståndsdel i samband med den alltmer globaliserade handeln. Med den allt mer komplexa marknaden är det idag nästintill omöjligt för företag att själva bidra med alla delar i produktkedjan, från råvara till färdig produkt i egen butik. För att företagen ska ha en chans för överlevnad på marknaden kräver det ett eller flera samverkande tvärs över de formella gränserna (Porter 1990). Nödvändiga egenskaper innefattar hög grad av flexibilitet, samt decentraliserad planering och kontroll inom organisationen. Relation och nätverk är två begrepp som kännetecknar nätverksteorin. Nätverk kan definieras av en interaktion mellan flera aktörer där alla samverkar för att nå ett gemensamt mål. I en nätverksanalys är det viktigt att se hur all interaktion hänger samman och hur dem påverkar varandra (Nygaard & Bengtsson 2008).

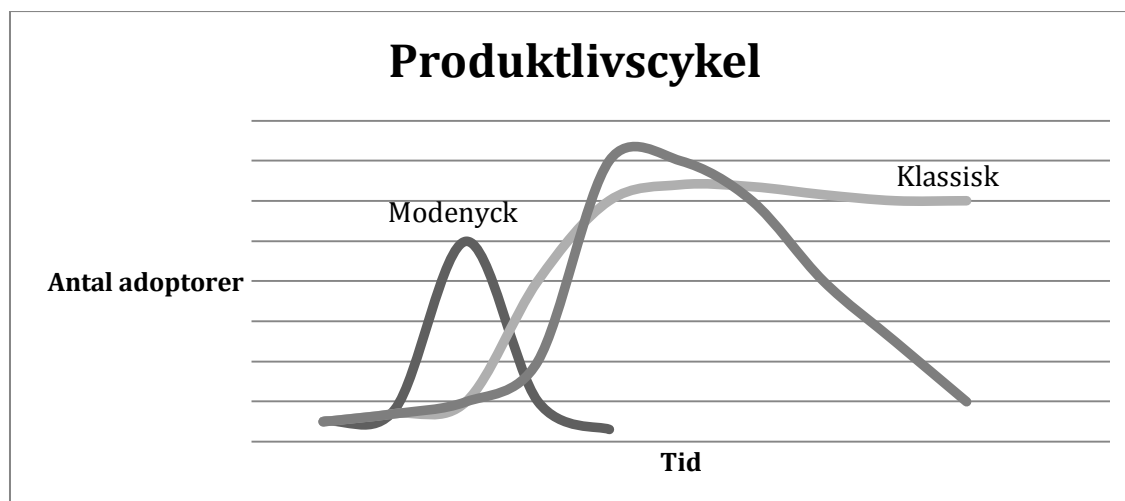
För att analysera ett nätverk krävs två grundläggande beståndsdelar, strukturanalys samt processanalys. Strukturanalysen lyfter fram de delaktiga i nätverket och ser till relationen

mellan dem. Processanalysen ser istället till innehållet i relationen, hur den ser ut och handlar det till exempel om ett samarbete som är ihållande eller om det är ett sporadiskt samarbete. Begreppen hänger samman och varje nätverksanalys måste därför innehålla en analys av vardera för att upplevas som meningsfull. (Nygaard & Bengtsson 2008). Nätverkande har stor betydelse för att skapa relationer inom den bransch ett företag verkar inom.

### **3.3 Produktlivscykel inom konfektionsbranschen**

Produktlivscykeln går djupare ner på det strategiska planet för att föra ett resonemang kring hur olika produkter ställer olika krav på logistiken.

Då konfektionsbranschen erhåller flertalet produktvariationer kännetecknas den därför som en bransch med korta produktlivscykler. Hur produktlivscykler ter sig beror mycket på hur trenderna uppkommer och växer i samhället. En trend karaktäriseras av en förhöjd medvetenhet av en innovations uppkomst som ökar efterfrågan hos konsumenter. Modetrender klassificeras ofta av varaktighet samt genomslagskraft, och hur länge en ny stil varar beror helt på hur många som tar till sig trenden, dvs. antal adoptorer (Brannon 2007). Genom att upprätta ett produktlivscykelldiagram kan man tydliggöra de skillnader som finns mellan modenycker och de klassiska varorna beroende på vilken av de fem faserna, introduktion, tillväxt, mognad, mättnad och nedgång, varan befinner sig i. När den medvetenheten fastställts är det möjligt att anpassa de logistiska insatser som krävs för att kunna tillfredsställa kund och marknad. Detta ökar också företagets chanser att hantera sina egna resurser på bästa sätt (Storhagen 2003). Bilden nedan illustrerar produktlivscykeln varaktighet över en tid i förhållande till popularitet, antal adoptorer. Den linje som inte har någon benämning förklaras som det genomsnittliga, exempelvis säsongsvaror.



Källa: Brannon, 2007

Begreppet mode är inte enbart ett fenomen som är begränsat till konfektion utan mer en beskrivande term som speglar den rådande tidsandan och dess ideal i samhället. Det handlar därför inte alltid om hur många adoptorer som finns på marknaden utan även vilken tidsanda konfektionen lanseras under. Som tidigare nämnts rörande tidsandan varierar utfallet av produkters livslängd beroende på vilken kategori en vara går under. Man brukar därför kategorisera produkterna i två grupper, klassiska samt modenycker (Brannon 2007). Klassiska varor erhåller en lång livslängd medan modenycker har en livslängd på max ett par månader (intelligentlogistik.se). Den kritiska aspekten blir då det stora kravet på tillgängligheten av varan i butik och därför ställs det allt större krav på att logistiken flyter på (Christopher et al. 2004). I syfte att gå djupare in i det som verksamheten ligger till grund för följer nedan kärnkompetenser.

### 3.1 Kärnkompetens

De kärnkompetenser som erhålls i en verksamhet kan liknas vid ett trädets rotsystem – de utgör den fullständiga grunden. Dessa anger de prestationer företaget är kapabel till, och utgör därmed en dominerande roll i strategiarbetet (Bengtsson & Kalling 2007). Utmaningen grundas ofta på att finna vilka kärnkompetenser som erhålls inom organisationen och hur dessa på bästa sätt ska utnyttjas. Genom att identifiera företagets kärnverksamhet kan de lättare fördela begränsade resurser till de aktiviteter som är av intresse för verksamheten (Grant 2008). Det är först när dessa kärnkompetenser har identifierats som företaget kan bli framgångsrikt då produktutvecklingar och produktförbättringar kan bli möjliga. Andra förbättringsåtgärder innebär att en total kartläggning av kompetensbasen vidare kan

analyseras för utvecklingar. Enligt Prahalad och Hamel i Bengtsson och Kalling (2007) identifieras kärnkompetens med tre utmärkande egenskaper:

- Den skapar ett *betydande värde för kundupplevd nytta*
- Den ger *tillgång till många marknader*
- Att *imitera den är svår*

Det kundvärde vilka företagets produkter kan skapa är på nära sikt kopplat till företagets konkurrensförmåga. På en marknad med hög konkurrens kan dock produkterna vara lätta att imitera. Konkurrensförmågan på längre sikt utgörs av företagets förmåga att kunna skapa, utveckla och generera kundvärden baserat på sina kärnkompetenser (Bengtsson & Kalling 2007). Unika värden kan utifrån detta skapas gentemot sina konkurrenter och därmed säkra sin plats samt ta nya marknadsandelar (Grant 2008). Viktiga aspekter rörande kärnkompetensen är att finna de aktiviteter som verksamheten kan vidareutveckla och därmed erhålla internt. Tills dessa finns på plats bör företagen istället kontraktera ut de bristande kunskapsområden till externa företag i form av outsourcing (van Weele 2010).

*Teorierna har nu presenterats för att skapa goda förutsättningar för vidare forskning. Kapitlet har behandlat kärnkompetenser som står centrala för verksamheten följt av Porters konkurrensmodell. Globalt nätverkande har uppmärksammats för att slutligen gå ner på produkt nivå och de enskilda kraven dessa ställer på logistiken. Analysen kommer att struktureras på likartat sätt som ovan teoriavsnittet är uppbyggt.*

---



*Nästa kapitel kommer vidare att utgå från litteraturstudierna men kommer nu att riktas till tidigare forskning för att uppmärksamma studier som redan gjorts inom området.*

## **4. Tidigare forskning**

*För att specificera vår studie kommer följande avsnitt behandla tidigare forskning som gjorts inom ämnet. Vi börjar med att behandla fenomenet logistik i stort för att sedan kombinera dessa aspekter med kostnader, mål, strategi och konfektionsbranschen. Logistikstrategierna outsourcing och insourcing kommer att presenteras där vi även inkluderar respektive för och nackdelar.*

### **4.1 Logistik**

Termen logistik definieras som läran om att skapa effektiva materialflöden. Begreppet berör samtliga verksamheter som ser till att rätt produkt finns på rätt plats vid rätt tid (Jonsson & Mattsson 2011). Logistik berör med andra ord all hantering av det fysiska flödet från producent till slutkonsument (Rosell 2001). Utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv syftar logistiken till att olika intressenter ska uppnå en ökad ekonomisk vinning (Jonsson & Mattsson 2011). För det enskilda företaget syftar logistiken till att få tillfredsställda, lojala samt gynnsamma kunder där tillförsel av värdefull nytta i form av tillgänglighet samt tidsbesparingar blir viktiga. (Johannessen & Solem 2009) Framgångsrika företag har lyckats kontrollera kostnader och lagernivåer, samtidigt som de kunnat behålla en tillräcklig hög servicenivå till sina kunder. Förbättring kring snabbare och effektivare logistik visar tydliga relationer till ökad lönsamhet, det vill säga, ökade intäkter och lägre kostnader. Idealbilden grundas i att produkten anländer till produktion i rätt tid eller till butik när den ska säljas (Ahl & Johansson 2002).

Logistiken kan karaktäriseras utifrån två områden som dels berör den strukturella utformningen och dels styrningsfrågor. Den strukturella delen innefattar hur produkt-, produktions-, distributions-, lager- samt försörjningssystemet på bästa sätt kan utformas utifrån specifika förhållanden. Detta kan exempelvis handla om val av leverantör, ifall färdiga produkter ska mellanlagras eller distribueras direkt ut till butikerna, och vilket transportalternativ som ska väljas. Styrningsfrågor behandlar planering och verkställande av effektiva materialflöden utifrån de befintliga strukturerna. Här gäller det att planera när och i vilken kvantitet produkterna ska levereras till och från produktions- samt lagerenheterna.

Verkliga materialförflyttningar ska initieras i syfte att företaget ska kunna uppnå sina övergripande mål (Jonsson & Mattsson 2011). Dessa olika områden innebär även en kostnad. I följande avsnitt kommer dessa kort att uppmärksammas.

#### **4.2 Kostnader inom logistik**

Det finns ett flertal kostnadsposter som påverkas av logistiken. Hanteringen av det fysiska flödet vid förflyttning och lagring är en av de främsta, vilket kan liknas med den ovan nämnda strukturella utformningen. En annan aspekt som finns till för att hantera flödet kommer från administrativa kostnader för personal och informationssystem vilket kan liknas med aktuella styrningsfrågor. Längs materialflödet kan sedan exempelvis uteblivna eller försenade leveranser skapa brist- eller förseningskostnader. Därför har tillgänglighet och administrativt i lager en stor påverkan på de kostnadsposter som uppstår (Jonsson & Mattsson 2011). I syfte att undvika dessa onödiga kostnader har utformade mål skapats inom logistik.

#### **4.2 Mål inom logistik**

Syftet med logistik är att åstadkomma en gynnsam resultatpåverkan genom att förbättra effektiviteten inom företaget. Olika effektivitetsvariabler kan användas för att uttrycka effektivitet då samtliga av dessa till ett visst avseende representerar effektivitet. Genom att sätta upp mål, mäta och följa upp varje effektivitetsvariabel kan företaget skapa en verksamhetsinriktning vilken stärker konkurrensförmågan. Denna ter sig även i takt med företagets övergripande mål och strategier. Förmågan av att kunna uppfylla effektivitetsmålen kan indirekt mätas av tids- och flexibilitetsegenskaper. Då flera effektivitetsvariabler ställer sig i konflikt mot varandra måste de inbördes prioriteras och sättas i förbindelse med de övergripande mål företaget har. Dessa inbördes prioriterade effektivitetsvariabler är sedan grunden för hur de logistiska målen ska utformas, vilka i sin tur är utgångspunkten för logistikstrategin som skapas (Jonsson & Mattsson 2011).

#### **4.3 Logistikstrategi**

Logistiken har först på senare år blivit en strategisk komponent, en karaktär som handlar om att skapa konkurrensfördelar genom välutformade logistiska lösningar (Johannessen & Solem 2009). Den grundläggande strategin för företag handlar om att planera och skapa handlingsmönster som drivs i takt med verksamhetens huvudsakliga mål och värderingar för att skapa en sammanhängande helhet. En logistikstrategi innefattar de planeringar och handlingsmönster vilka berör materialflödet, där partnerskapsallianser byggt utifrån nätverksförbindelser längs värdekedjan skapar konkurrenskraft (Jonsson & Mattsson 2011).

En logistikstrategi förklaras som en funktionell karaktär och den ska tillsammans med de övriga funktionella strategierna interagera för att främja aktuella orderkvalificerare och ordervinnare i syfte att skapa konkurrenskraft enligt angiven affärsstrategi och de långsiktiga målen. Besluten kan vara av kortsiktig karaktär eller sträcka sig långt in i framtiden. Det övergripande ändamålet är att skapa bästa möjliga effektivitet i logistiksystemet. Detta kan innebära att verksamheten beslutar om att driva egen produktion av logistiktjänster, outsource tjänsten till en extern leverantör, centralisera lagerhållningen genom att minska antalet lagerenheter eller andra företagsspecifika åtgärder som leder till samma resultat, dvs. optimera företagets logistiksystem.

En strategi bör till viss del vara fokuserad och riktad till en speciell konkurrensvariabel för att därmed möjliggöra verksamhetens inriktning. Fokusering avser affärsstrategin och bestämmelserna kring hur hög grad verksamheten avser vara kostnadsledare alternativt erbjuda differentierade och unika produkter. Logistiklösningarna skiljer sig sedan beroende på om affärsstrategin är ämnad för att vara kostnadsledande eller differentierad, beroende på om kundserviceåtagandet är lågt eller högt. I relation till att kundens krav ökar blir servicegraden samtidigt av högre betydelse (Jonsson & Mattsson 2011). En viktig konkurrensfördel är idag att ha en kostnadseffektiv och sammanflätad försörjningskedja kombinerat med en hög leveransservice (Johannessen & Solem 2009).

Begreppet agility är en logistikstrategi som syftar till att kunna erbjuda hög kundservice genom hantering av snabba förändringar utifrån förhållanden som råder. Målet är att tillfredsställa slutkunden trots att högre kostnader kan bli ett resultat. (Walter 2003). Dag Ericsson förstärker slutkundens betydelse i Sonat Kunskapsforum (2012: 1) och menar att; ”De bästa företaget utgår från kunden och bygger konkurrenskraft med hjälp av logistiken”. Detta är av högsta relevans inom retailsektorn, där konfektionsbranschen är en stor aktör.

#### **4.4 Logistik och Konfektionsbranschen**

För företag som agerar inom snabbt föränderliga branscher är flexibiliteten en viktig faktor för att kunna bemöta både den nya efterfrågan samt konjunkturella förändringar. I samband med den tekniska utvecklingen har produktionen blivit allt effektivare och erbjuder idag en större variation i produktutbudet (Nygaard & Bengtsson 2002). Konfektionsbranschen kännetecknas av ständiga säsongsvariationer och företagen måste vara snabba med att följa



upp och reglera produktionen av produkt/tjänst samt kapacitet för att inte tappa andelar på marknaden (Monczka & Morgan 2000). En annan viktig parameter som företag inom konfektionsbranschen måste ta hänsyn till är kundanpassningen. Det råder hög konkurrens inom den nämnda branschen och detta leder i sin tur att produktlivscyklerna blir av kortare karaktär än tidigare. Snabbhet och korta ledtider blir ledorden hos företagen som strävar efter att hämta de stora vinsterna på marknaden (Johannessen & Solem 2009).

Hur konfektionsbranschen ska hantera logistiken bör sedan vidare diskuteras. ”*Rätt man för jobbet*”, är ett talesätt som förklarar att rätt person får gjort jobbet ordentligt. Genom att erhålla specialiserad kunskap inom ett visst område skapas ökad innovationsförmåga hos företag som därmed ökar möjligheten att förbli konkurrenskraftiga. Beroende på om denna specialiserade kunskap erhålls genom en extern partner eller inom det egna företaget finns det olika sätt att behandla frågan på (van Weele 2010). Avsnittet nedan skildrar outsourcing respektive insourcing.

#### **4.5 Outsourcing av Logistik - skapandet av effektiv affärsverksamhet**

I dagens samhälle ställs det allt högre krav på att företagen ska tillhandahålla flexibla lösningar gentemot kunden. Då det är kunden som ställer kraven har kontinuiteten till viss del förlorats eftersom produktionen snabbt måste anpassas till efterfrågan. Företagets utveckling tenderar att gå allt snabbare för att möta marknadens ökade behov. Detta kan leda till att företag väljer att outsourca sin logistik till ett externt logistikföretag för att på så vis erhålla den spetskompetens som finns inom dessa verksamheter (Ahl & Johansson 2002). Johannessen & Solem (2009) refererar till begreppet outsourcing som den tjänst där företaget väljer att kontraktera ut aktiviteter till en extern part som tidigare hanterats internt. Outsourcing anses idag enligt van Weele (2010) som en obligatorisk affärsstrategi på dagens konkurrensutsatta marknad, då det anses vara ett tillvägagångssätt för att skapa och/eller behålla en stark position på marknaden. I samma stund som när ett affärsområde överläts till en specialistfunktion kan det övriga delarna inom företaget fokusera på utvecklingen av sin egen kärnverksamhet, som inom konfektionsföretag kan innebära försäljning, marknadsföring eller design (van Weele 2010). Outsourcing för dock inte endast med sig en rad fördelar utan det finns också en baksida kring att outsourca sina logistikbehov till externa partners.

#### **4.6 Nackdelar med Outsourcing**

Ahl & Johansson (2002) menar att externa logistikpartners är specialiserade på att hitta flexibla lösningar åt företag och kan tillhandahålla fler infrastrukturlösningar för att skapa hög effektivitet, kostnadsfördelar etc. Kompetensen skiftar bland logistikpartners och då kunskapen nödvändigtvis inte alltid når upp till den servicegrad som krävs för den kompletta tjänsten, kan företaget tappa kontroll över vissa aktiviteter. Långsiktiga konkurrensfördelar kan därmed gå förlorade. Andra nackdelar med outsourcing kan handla om organisationsproblem mellan de inblandade parterna grundat på exempelvis bristande kommunikationsflöde eller sociala faktorer (van Weele 2010). Risker så som att konfidentiell information når fel intressenter är också en osäkerhet som kan uppstå ifall relationen hanteras fel. Ett ökat beroende av de externa logistikföretagen kan leda till att den kompetens som överförs från företaget till den externa parten är svår att återfå till det egna företaget eller till en ny logistikpartner om företaget skulle vara i behov av ett leverantörsbyte (Ahl & Johansson 2002). Johannessen & Solem (2009) menar att en del företag därför inte väljer att kontraktera ut sin logistik, utan hanterar istället logistiska funktioner internt i sin verksamhet, genom så kallad insourcing.

#### **4.7 Insourcing – en ökad intern kompetens**

Insourcing är raka motsatsen till outsourcing. Mer förklarande beskriver det företag som tidigare kontrakterade ut sin produktion av vara eller tjänst, men som istället valt att lägga över ansvaret till den egna verksamheten. Det kan finnas flera anledningar till varför företag väljer att själv stå för den tidigare utkontrakterade tjänsten, men en av de handlar ofta om att företagen lyckats erhålla ny eller ytterligare kunskap inom bristande område (van Weele 2010). Det kan ses som en stor bedrift hos företag som stärker sin interna kompetens genom att utöka sin kärnverksamhet till att även inkludera logistiken då de genom dessa aktioner kan undvika de risker outsourcing kan ge. Då outsourcing samt insourcing är varandras motpoler blir den enes fördelar, den andres nackdelar. Fördelarna med insourcing blir att företaget stärker sin interna kunskap och blir därför mindre beroende, och därmed även sårbara, av leverantörerna. Även risken för spridning av konfidentiell information minskar avsevärt genom insourcing samtidigt som det också skapar större kontroll för företaget rörande processerna. En ytterligare fördel är minskningen av den kanske tidigare höga logistikkostnaden som uppstår vid inhyrning av logistikpartners (Bengtsson et al. 2005). Trots alla fördelar med att insourca sin logistikverksamhet, har även denna logistiklösning konsekvenser.

## 4.8 Nackdelar med Insourcing

En av de främsta nackdelarna med insourcing innebär att företaget tappar en stor del av sitt fokus på kärnkompetensen då de måste lägga ytterligare en del av sina resurser på en ny aktivitet. Dedikerade resurser med rätt kompetens måste tillsättas oavsett om det rör sig om interna eller externa rekryteringar. Utrustning och lokaler måste tillsättas. Stordriftsfördelar är ofta ett måste för att få lönsamhet i sin logistikhantering och dessa kan företaget kan gå miste om vid insourcing om de hanterar lägre totala volymer än vad den tidigare externa logistikpartnern hanterade (Bengtsson et al. 2005).

*Den tidigare forskningen har i detta kapitel presenterats vilken ligger till grund det empiriska materialet som slutligen ska analyseras. Begreppet logistik har presenterats för att sedan kombineras med relevanta ämnesområden. Den tidigare forskningen har avslutningsvis riktat sig till de två valda logistiklösningarna; outsourcing och insourcing, samt vilka följer olika val av dessa kan bidra till för en verksamhet.*



*Den empiriska insamlingen är namnet på nästa kapitel där företaget och dess kärnkompetenser introduceras. Detta ligger sedan till grund för den empiriska analysen. Information är hämtat från både företagens hemsidor men främst genom primär information.*

## 5. Den empiriska insamlingen

*Detta kapitel kommer presentera fyra olika företag och deras kärnkompetenser. Avsnitten kommer att inledas med en kort presentation av företaget i syfte att skapa en bredare kunskap kring de fyra empiriska studieobjekten. Material har under en längre tid samlats in genom kvalitativa metoder; djupintervjuer och genom hämtad information från företagets egna hemsidor.*

### 5.1 CAN

#### 5.1.1 Företagspresentation

Under sent 90-tal grundades CAN med den enkla affärsidén att sälja toppar till kvinnor. Grundidén finns kvar i företaget men de har med tiden utvecklat sitt affärskoncept ytterligare,

och är idag en av de snabbast växande konfektionskedjorna i Norden med en omfattande online försäljning samt ett flertal butiker ([intelligentlogistik.se](http://intelligentlogistik.se)). År 2012 nådde företaget en omsättning på omkring 2 miljarder kronor, en siffra som förväntas öka (företagets hemsida). Bakom framgången står egen design och korta ledtider. Logistklösningen går ut på att utan traditionella centrallager transportera varorna direkt från fabrik till butik ([plan.se](http://plan.se)). Vår respondent är Olof Lindgren som är ansvarig för all logistik på CAN.

### **5.1.2 Kärnverksamhet**

CAN är ett konfektionsföretag vars kärnkompetens består av att designa, sälja kläder samt att sätta upp mål och riktlinjer för hur marknadsföringen ska gå tillväga. CAN har valt att kontraktera ut all verksamhet som inte rör kärnverksamheten så som logistik, tillverkning och marknadsföring. Denna specialisering av kärnkompetens har det valt för att de menar på att de ska hålla på med det de är bäst på, det övriga kan de låta andra parter sköta som har det som kärnkompetensområde. Genom denna specialisering har de valt att fokusera på att utveckla sin kärnkompetens inom klädförsäljning för att fortsätta sin intensiva expansion av att öka sina marknadsandelar (Olof Lindgren).

## **5.2 Itella Logistics**

### **5.2.1 Företagspresentation**

Itella Logistics är ett transport- och logistikbaserat tjänsteföretag med kontor inom hela Östersjöregionen. Deras specialisering ligger på att finna individuella logistklösningar som lätt kan kombineras med och därmed anpassas till varje kunds unika behov. De beskriver att deras framgång bygger på serviceinriktade medarbetare som erhåller stor förståelse rörande hela transportkedjan samt kundernas affärsverksamhet och behov. Itella Logistics har sina rötter i Finland men kom till den svenska logistikmarknaden år 2006 och har sedan dess skaffat ett flertal stora kunder i Sverige ([itella.se](http://itella.se)). Våra respondenter är Lars Petterson som är Business Controller, Jonas Böös som är ansvarig chef för verksamheten i Sverige samt Raed Salman som är teamleader för distributionen på Itella Logistics.

### **5.2.2 Kärnkompetens**

Itella Logistics riktar sig främst åt medelstora företag som kräver hanteringsintensiva logistklösningar, där det inte bara ska vara en fråga om lagertjänster utan även merjobb med hantering av varor för kunden. Då de är placerade i Borås blir det främst konfektionsbranschen de inriktar sig på och där de skapar logistklösningar ut efter kundens

behov. Själva grundidén är att kunden efterfrågar en service, dvs CAN är uppdragsgivaren, och Itella Logistics ansvarar för CANs ingående logistikled, från transport från respektive leverantör och hela vägen ut till butik.

För att hålla både Itella Logistics och CAN konkurrenskraftiga i framtiden, är det viktigt att samtliga faktorer faller på plats alltifrån CANs produktion till Itella Logistics logistiklösningar. I samband med att marknadens tempo blir snabbare, produkternas livslängd blir kortare, kundens krav på service samt effektivitet ökar, gäller det att rätt kompetens finns inom båda organisationerna för att bemöta behoven. Rätt verktyg att jobba med i form av stödsystem, utskriftssystem, lagersystem är alla kritiska faktorer för att ligga i framkant. En annan viktig faktor är att ha en organisation runt omkring logistikenheten som klarar av att takta både upp och ner efter marknadens behov. Itella Logistics försöker skapa logistiklösningar ut efter produkten och marknadens kriterier i samverkan med effektiv kostnad och tid.

## **5.3 Lindex**

### **5.3.1 Företagspresentation**

Allt började i Alingsås år 1954, där två herrar vid namn Ingemar Boman och Bengt Rosell öppnar underklädesbutiken Lindex. Företaget har idag vuxit sig starkt och blivit en av norra Europas ledande konfektionskedjor. Affärsidén grundar sig i att erbjuda inspirerande samt prisvärda kläder till den modeintresserade kvinnan, vilket har genererat till en snabb internationell expansion och försäljningsutveckling. Lindex har idag över 430 butiker ibland annat Norden, Centraleuropa och Mellanöstern. Lindex produktionskontor som är placerade i Asien och Mellanöstern, ansvarar för att ordern placeras hos rätt leverantör, tillverkas till rätt pris, med god kvalitet samt att tillverkningen sker under goda arbetsförhållanden. Deras ledtider från skiss till fysisk vara tar fyra veckor, därefter provas plagget på en modell för eventuella ändringar. Först efter finjusteringarna anländer plaggen till Lindex distributionscentral, som direkt distribuerar ut kläderna till butikerna efter behov ([lindex.se](http://lindex.se)). Sedan tidigt valde Lindex att kontraktera ut sin egen logistik, men år 2007 sa de upp kontraktet med sin externa logistikpartner och tog distributionen i egna händer. Våra respondenter för Lindex är Mats Olsson som ansvarar för företagets logistik samt Maria Helmroth som är Central Country Manager.

### **5.3.2 Kärnkompetens**

Lindex har genom åren gått igenom flera förändringar från varusortiment till logistik, de förklarar att de tidigare var ett klädesföretag som idag gått till inriktningen mode.

De vänder sig till den modeintresserade kvinnan med inspirerande samt prisvärt mode. Detta har skapat en svårighet för dem att förutse vilka trender som kommer sälja och till vilken kvantitet hos konsumenterna. Deras kärnkompetens ligger framför allt i försäljning och marknadsföring av varor, med stödjande effekt av deras design, produktion samt logistik.

## **5.4 Agility Logistics**

### **5.4.1 Företagspresentation**

Agility Logistics grundades i Kuwait år 1979 och har redan 25 år senare växt till att bli Mellanösterns största logistikföretag. Företaget bedrev en offensiv strategi mellan 2004 till 2008 där flera företagsvärv gjordes. År 2006 genomfördes en namnförändring och varumärket Agility Logistics lanserades. Agility satsar på tillväxtmarknader där effektiva leveranskedjor dominerar. De är en marknadsledande global aktör som har 103 kontor runtom i världen. Visionen är att verka som en modern logistikledare med global handel, där deras uppdrag är att underlätta handeln genom innovativa lösningar i flödeskedjan. Vår respondent är Anders Wiberg vars position är att han är ansvarig för Agility Logistics skandinaviska flyg- och sjöfraktsdivision.

### **5.4.2 Kärnkompetens**

Agility erbjuder en personlig service, global närvaro med kundanpassade funktioner i både utvecklade länder och tillväxt ekonomier. Kärnverksamheten bygger på globala sjö- och flygtransporter samt transporter med lastbil inom Europa, samt viss lagerverksamhet. Målgrupperna är globala företag med internationell handel där Agility kan erbjuda ett balanserat utbud av kostnadseffektiva transporter för företagets dagliga behov. Speditörer med mångårig erfarenhet hanterar sändningarna baserat på de prioriteringar som krävs i form av tid, rum, frekvens och kostnad.

*I detta kapitel har det empiriska materialets presenterats utifrån varje studieobjekt som tillsammans med den teoretiska referensramen och tidigare forskning ska hjälpa oss att skapa en vidare empirisk analys. Företagen har kort presenterats inklusive deras kärnkompetens.*



*Följande kapitel kommer analysera det empiriska materialet i jämförelse med den tidigare forskningen. Analysen kommer utgå ifrån de teorierna i syfte att skapa en enhetlig uppfattning av studien. Vi har därför i analysen valt att utgå från samma rubriker som i teorikapitlet.*

## **6. Empirisk analys**

*Detta kapitel har för avsikt att analysera det empiriskt insamlade materialet. Denna analys sker med hjälp av den tidigare forskningen med utgångspunkt i den teoretiska ramen. Här samlas all den information vi införskaffat genom primära och sekundära källor.*

### **6.1 Konkurrenskraftsmodellen**

Porters (1990) konkurrenskraftmodell utgår från den globala marknaden och riktar sig till konkurrensen inom en viss bransch. Hög rivalitet begränsar lönsamheten inom en bransch och är något som måste tas i beaktning när den ska analyseras. Det går tydligt att se att det råder stor konkurrens inom konfektionsbranschen där de tre kraftfaktorerna leverantör, konsument samt substitut spelar en stor roll för företagens överlevnad (Porter 1990). Kraftfulla leverantörer har makten då flera av konfektionskedjornas produktion ligger i andra länder och även ansvaras av externa leverantörer. Den andra kraftfaktorn är konsumenten som får allt större makt på marknaden gentemot företagen. De kan idag vända sig till en konkurrerande butik då ett klädesplagg inte finns tillgänglig i en viss butik, då det inte är nöjda med servicen eller annan orsak som de upplever som relevant att byta leverantör. Den sistnämnda kraftfaktorn av stor betydelse är när kunden kan använda sig av en vara som utgör ett substitut för originalvaran. Inom konfektionsbranschen är rivaliteten bland företagen hög och därmed erbjuds många liknande produkter (Johanessen & Solem 2009).

För att företag inom konfektionsbranschen ska kunna möta den höga rivaliteten måste ett flertal olika parametrar tas i beaktning. Flexibilitet bör kombineras med hög kundservice för att tillfredsställa den enskilda kunden och därmed öka den egna konkurrensförmågan. Liksom Dag Ericsson uttryckte har konkurrenskraften sin grund i logistikverksamheten (Sonat Kunskapsforum 2012:1). Valet av logistisk strategi är en kärnfråga och påverkas av företagets struktur (Porter 1990). Oberoende av struktur menar dock Anders Wiberg att den stora utmaningen för både det interna företaget och det externa logistikföretagen idag är att följa med i utvecklingen. I sin strävan mot att ligga i framkant är det viktigt att satsa på utveckling av teknik och säkerställa en blandad mix av anställda och deras kompetens. Inom företaget

ska unga, medelålders och lite äldre personal gärna finnas med för att få en så bred kunskap- och erfarenhetsbas som möjligt. Lars Petterson förklarar att det viktigaste verktyget för att ligga i framkant är att ha rätt kompetens inom organisationen för att möta kundernas samtliga behov och kunna erbjuda rätt tjänster.

CAN är ett företag som är i expansionsfasen och stadigt vinner nya marknadsandelar. De kom in som en ny aktör och konkurrerade om marknadsandelar med de etablerade kedjorna genom att fokusera på sin kärnkompetens, dvs. attraktiva kläder med dagliga nyheter. Olof Lindgren menar att företaget är beroende av korta ledtider då modevarorna måste ut i butikerna så snabbt som möjligt för att fortfarande vara aktuella och för att maximera sina konkurrensfördelar. Beträffande valet av transportsätt är det en kostnadsfråga och hur mycket tid som finns till förfogande innan varan måste nå butiken. De analyserar olika parametrar vid val av transportsätt och väljer en kombination av kostnad, tid samt miljö. Då det är knappt om tid måste varorna från tillverkaren till butik snabbt som möjligt och detta innebär då oftast transporter med flyg, men CAN försöker i största möjliga mån att planera och använda sig av mindre kostsamma transportsätt, både för att främja den ekonomiska aspekten, men även med tanke på miljömässiga aspekter (Olof Lindgren).

Olof beskriver under intervjun att det finns svårigheter kring planeringen av varuflödet och de har därför valt att använda sig av en extern expert i frågan, Itella Logistics, som lättare kan hantera dessa utmaningar och därmed underlätta CANs planering för att få ut varorna till butiken i tid till ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt.

Lindex är liksom CAN en väl etablerad aktör inom konfektionsbranschen. De är rutinerade och har en hög planering vad gäller deras kollektioner och logistik. De kan med sina stordriftsfördelar skapa en logistiklösning som inte är möjlig för företag som inte uppnått samma storlek. Mats Olsson berättar att Lindex som tidigare outsourcat sin logistikverksamhet kunde snabbt göra besparingar på att insourca verksamheten då outsourcingnivån hade växt till en nivå där Lindex betalade hela den externa partens logistikkostnader, det vill säga hela anläggningen, ledning plus deras vinst. De anser även att de kunnat effektivisera hanteringen då de fått fokus på både rätt saker och att göra det rätt enligt Lindex normer. Lindex hade vuxit till en storlek där det inte längre fanns någon poäng med att utkontraktera logistiktjänsten längre. Vidare beskriver han att de också anser att det är



viktigt att bibehålla logistikkompetens internt för att kunna göra konkurrenskraftiga upphandlingar (Mats Olsson).

Marie Helmroth anser inte att Lindex förlorade någon spetskunskap genom att insourca utan tvärtom menar de på att de fått större kunskap rörande logistiken då information om problemställningar kommer direkt till ledningen om något inte verkar stämma. Lindex personal tänker butik, försäljning och helhetspåverkan på ett annat sätt medan logistikpartners fokuserar mer på lager och lastbilar, dvs. sin del av åtagandet.

## **6.2 Nätverksteorin**

När ett företag förstår de huvudsakliga krafterna som formar konkurrensen inom branschen kan de utforma en framgångsrik strategi. Då de inte alltid besitter den kompetens som krävs för att optimera sina logistikbehov kan de ta hjälp av specialistföretag som fokuserar på att erbjuda logistiklösningar. Genom att aktivt nätverka och samarbeta med andra aktörer kan företaget inom den alltmer globaliserade världshandeln hitta synergieffekter och på så sätt stärka sin konkurrenskraft och position på marknaden. Graden av samverkan med nätverk inom logistik är idag en kärnfråga hos många företag (Porter, 1990).

Lindex har valt att ha styra och kontrollera sina egna logistiska lösningar genom att använda sig av insourcing, medan CAN har valt att outsourca sina behov till en extern part. Anders Wiberg beskriver att fördelarna med outsourcing är att företaget endast betalar för de tjänster de nyttjar och behöver inte fokusera på vad som finns, eller inte finns, före eller efter nyttjandegraden. Den främsta besparingen ligger i att de inte behöver stå för kostnader rörande personal som inte har full sysselsättning. Om företagen har säsongsvariationer eller ovanligt starka eller svaga perioder, betalar de fortfarande enbart för de resurser de utnyttjar. Anders förmodar att en vanlig frågeställning är om företagen ska satsa på outsourcing på både den administrativa sidan och lagersidan, eller om de bara ska outsourca en av dem. Han tror att det fortsättningsvis kommer vara naturligt att outsourca lagerverksamhet, medan den administrativa outsourcingen kommer att kräva andra beslutsgrunder. Anders menar vidare att den största nackdelen med insourcing är att det är ett låst system med mycket fasta kostnader, både i personal och utrustning. Det är svårt att bemanna effektivt vid säsongsvariationer, likväl vid influensaperioder eller andra extraordinära förändringar. Det kan även vara svårt att

bibehålla och uppdatera den kompetens som krävs internt då marknaden hela tiden förändras och uppdaterade regler och alternativ på marknaden kan vara svårt att följa.

En del företag kan ibland tro att outsourcing av sin logistik betyder att de kan lägga över allt ansvar i knät på den externa partnern, men om de vill uppnå maximala fördelar med outsourcingen måste de förstå att de själva också måste jobba mycket aktivt och vara delaktiga i själva logistiken. Uppgifter och information om produkter, kampanjer och leveransplanering måste tydligt kommuniceras till den externa parten. Därför är det väldigt viktigt att det förs en dialog mellan logistikpartnern samt företaget som hyr in aktiviteten. Svårigheten, eller rättare sagt utmaningen, med CAN är deras mycket starka expansion som Itella Logistics ska försöka hänga med i. Kommunikationsproblem leder till misstag som sin tur leder till förluster, antingen i form av varor eller besvikna kunder. Återigen, dialog och tydlig kommunikation är grundverktyg för att lyckas.

Itella Logistics har skapat anpassade lösningar för CAN i syfte att hålla nere driftskostnaderna. Vad gäller kommunikationen finns det däremot delade åsikter kring hur den fungerar. Raed menar att ett resultat av CANs expansion och de många nyanställningarna uppstår det en brist i kommunikationen. Han fortsätter med att berätta att det händer att Itella Logistics får skilda direktiv rörande samma sakfråga från olika avdelningar hos CAN. Detta ställer höga krav på Itella Logistics som logistikleverantör då de tvingas vara flexibla och agera enligt snabba direktiv.

Itella Logistics förklarar att det är svårt att få logistiken att hänga med i den takt som CAN utvecklas. Ibland skapas orimliga krav som Itella Logistics måste acceptera att hitta lösningar på och känner att de har inga andra val än att leva upp till förväntningarna. Det skapas då en vi och dem känsla som kanske kunde undvikits om parterna arbetat för samma företag. I slutändan påverkar båda parter varandra, ett misstag drabbar oftast inte bara den ena parten, utan båda. Olof Lindgren på CAN anser dock att de separata organisationerna vid utförandet av arbetsuppgifterna är en fördel då båda parter kan fokusera på aktiviteter rörande deras kärnkompetens.

Lindex sköter den största delen av logistikbiten internt förutom just den sista delen, från centrallager ut till butik där de istället köper in tjänster från de stora transportföretagen

Schenker, DHL, DSV samt Posten. Problemet som uppstår är att under helgerna har de inhyrda transportföretagen ingen fungerande verksamhet vilket stryker varuleveranserna ut till butik. Lindex ansvarar själv för transporten från produktion till centrallager och skapar inom deras företag smarta logistiklösningar med enskilda transportföretag. Då den största delen av deras produktion är i Asien skeppar de främst hem sina varor med båt, ett transportsätt som kräver långsiktig planering eftersom transporttiden tar över en månad. Det är dock väldigt kostnadseffektivt men de korta ledtiderna som konfektionsbranschen ofta kräver tar skada. För att förkorta dessa långa ledtider förklarade Lindex att de har ett system som kallas pre-pack. Det betyder att leverantörerna paketerar en artikel, i en färg, med alla storlekar som är anpassat till respektive butik den ska levereras till för att minska hanteringstiden vid ankomst till slutdestinationen.

Mats Olsson menar att de negativa effekterna av outsourcing är att det dels är tidskrävande att skraddarsy koncepten som passar den enskilda kunden, och dels att företaget inte längre har egen kontroll över logistikverksamheten. Det är svårt att bygga upp en kompetens hos personalen som utför den dagliga verksamheten när bemanningsföretag används för att tillsätta de olika tjänsterna. I dessa fall kan varierande personalstyrkor arbeta beroende på dag vilket gör att de varken lär känna produkterna eller företaget.

### **6.3 Konfektionsbranschens produktlivscykel**

Konfektionsbranschen är en bransch med korta produktlivscykler, och hur den ter sig beror mycket på hur trenderna uppkommer och förändras i samhället (Brannon 2007). Marknadens behov förändras kontinuerligt, och tempot ökar i takt med ökad konkurrens. En viktig konkurrensfördel är möjligheten att anpassa leveranserna av produkterna till rätt plats i rätt tid. Detta är speciellt viktigt hos företag som verkar inom snabbt föränderliga branscher där flexibilitet är en nyckelfaktor att ta hänsyn till för att möta förändringar i konjunkturen (Johannessen & Solem 2009). Inom konfektionsbranschen råder det hög konkurrens vilket leder till att produktlivscyklerna blir av kortare karaktär än tidigare. Snabbhet och korta ledtider blir ledorden hos företagen som arbetar för att positionera sig och vinna marknadsandelar (Brannon 2007). Genom att upprätta ett produktlivscykeldiagram kan de skillnader som finns mellan modenycker och de klassiska varorna tydliggöras beroende på vilken av de fem faserna i livscykeln produkterna befinner sig i, dvs. introduktion, tillväxt, mognad, mättnad eller nedgång. När företaget har identifierat varans ställning i livscykeln är

det möjlighet att anpassa de logistiska insatser som krävs för att kunna tillfredsställa leveransbehovet efter de krav som marknaden ställer (Storhagen 2003). Klassiska varor erhåller generellt en längre livslängd medan säsongsbetonade varor har en livslängd på max ett par månader (intelligentlogistik.se). Dessa faktorer ställer stora krav på tillgänglighet av varan i butik vilket medför ökade krav på att logistiken flyter på.

Båda företagen står för en hög kundservice, men hanterar de snabba förändringarna på olika sätt. Lindex genom att ha en egen kärnkompetens inom logistiken med långsiktig planering av varuinköp och transporter och CAN genom att outsourca och basera sina varuinköp och transporter efter marknads växlande behov. Andra likheter mellan företagen är att de båda har ett sortiment av basvaror och ett med säsongsvaror. De båda konfektionsföretagen fyller på sina butiker dagligen, och även dagliga nyheter fylls på. På Lindex är 80 procent av varorna säsongsvaror medan 20 procent av sortimentet utgörs av bas plagg. I och med att en säsongsvara enbart har en så kort livslängd är det oerhört viktigt att kläderna kommer ut i butiken så fort som möjligt (Maria Helmroth), för gör de inte det finns det risk att kunderna går till en annan butik (Mats Olsson).

CAN är mycket tydliga med att konfektionsbranschen drivs av korta livscyklar där det är viktigt att hänga med i marknads tempo och vikten av att vara först med nya varor. CAN har valt att inte ha någon kärnkompetens inom logistik och väljer därför att kontraktera ut denna tjänst till en extern part som kan säkerställa att ledtiderna som krävs för leveranserna möts. Beslut om flyg eller sjöfrakt baseras på den efterfrågade ledtiden. CAN har som mål att tillfredsställa slutkunden trots att högre produktions kostnader kan bli en konsekvens (Olof Lindgren).

Oavsett logistisk lösning är kostnaderna och riskerna för om överskott uppstår i lagret nästan lika stor som om varorna skulle finnas i ett otillräckligt antal. Oberoende av anledning blir konsekvensen att varorna måste reas ut och därmed minskade försäljningssiffror och marginaler. Basvarorna möter hög konkurrens och blir därmed även priskänsliga. Innovativa produkter tål däremot högre kostnader då de är unika på marknaden.

#### **6.4 Kärnkompetens**

För att professionellt kunna utvärdera företagets behov om outsourcing versa insourcing krävs det en djupgående analys och kunskap om företagets kärnverksamhet. Kärnkompetensen

skapar ett betydande värde för kundupplevd nytta, ger tillgång till många marknader och är svår att imitera. Genom att definiera företagets kärnverksamhet samt dess kärnkompetenser går det att utveckla och utnyttja befintliga resurser för att säkerställa produktutveckling och produktförbättringar och på detta sätt främja sin konkurrensförmåga. Konkurrensförmågan på lång sikt utgörs av företagets förmåga att kunna skapa, utveckla och generera kundvärden baserat på sina kärnkompetenser (Bengtsson & Kalling 2007). Unika värden och innovationer kan skapas och säkerställa att nya marknadsandelar kan vinnas (Grant 2008). Mats Olsson berättar att Lindex kärnverksamhet består av design, klädförsäljning, marknadsföring av dess produkter samt logistiklösningar.

Av tradition har Lindex alltid tidigare outsourcat sin logistikverksamhet men valde år 2006 att ta det under deras egen regim. En stor anledningen till detta beslut var för att de nu hade vuxit till en sådan nivå att Lindex inte längre såg någon poäng med att utkontraktera logistiktjänsten längre. De anser också att det är oerhört viktigt att fortfarande besitta kompetens trots outsourcing, man måste ha kunskapen rörande området man kontrakterar annars är det svårt att veta vad som ska handlas upp. Då Lindex var vana vid att ha kollektivpersonal samtidigt som man ville ha intern kompetens rörande logistiken valde man att dra tillbaka den tidigare uthyrda tjänsten. Outsourcingnivån växte till en nivå att Lindex betalade hela den externa partens logistikkostnader, det vill säga hela anläggningen, ledning plus deras vinst. De hade redan 5000 anställda ute i deras butiker som hanterade varor och lager, och Lindex hade nu kapaciteten att själva leda logistiken (Maria Helmroth). Enligt Lindex är anledningen till att många företag väljer outsourcing är att de inte ha en egen tradition av kollektivpersonal och det är därför väldigt främmande för dem, då de saknar den kompetensen inom sin kärnverksamhet. Logistik är dessutom inte alltid en lika vital del i andra företag som det är inom retailbranschen. Det är en väldigt komplex värld med många leverantörer, många butiker och tillverkare med väldigt många artiklar så det gäller verkligen att ha koll på hela flödet. Lindex förlorade ingen kunskap, tvärtom menar de på att de fått större kunskap rörande logistiken då information kommer direkt till ledningen om något inte verkade stämma. Lindex personal tänker butik och försäljning på ett annat sätt medan den externa logistikpartnern tänker mer på lager och lastbilar, dvs. sin del av åtagandet. Marknaden är komplex med många leverantörer, många butiker och tillverkare med flera artiklar. Maria Helmroth säger att en betydande del av framgången ligger i att vara uppmärksam och delaktig i processen.

Ett annat problem som uppstår vid outsourcing är när logistikbehoven växer och kräver ytterligare investeringar. Detta märkte Lindex av, då det var väldigt komplicerat att få investeringar godkända hos sin logistikpartner eftersom investeringsprocessen tvingades mala igenom de interna kvarnarna och fördelar respektive nackdelar vägdes mot både den externa partens samt Lindex behov. Om en stor investering ska avskrivas utifrån en blir kostnaden väldigt hög.

En nackdel med insourcing är om företaget inte är tillräckligt stort och har tillräckliga volymer för att dra nytta av synergieffekterna. Mats Olsson förklarar att det finns en brytpunkt någonstans, och när den passerats blir det lönsamt att ta hand om logistiken i egen regi. Men om brytpunkten inte uppnås blir det mindre lönsamt och det är fördelaktigt att använda sig av en extern aktör. Detta är något som Lindex tagit i beaktning vid öppnandet av sin verksamhet i Tjeckien där de ännu inte kommit upp i de volymer som krävs för insourcing utan istället har man valt att outsourca och del på en anläggning med övriga kunder för att sänka totalkostnaderna.

CANs kärnverksamhet består av att designa, sälja kläder och att definiera inriktning av dess marknadsföring. CAN kontrakterar därefter ut övriga verksamheter, inklusive logistik, marknadsföring och tillverkning. Genom denna specialisering har de valt att fokusera på att utveckla sin spetskompetens inom klädförsäljning för att fortsätta sin intensiva expansion och öka sina marknadsandelar (Olof Lindgren).

Insourcing eller outsourcing kommer och går i cykler. Anders Wiberg menar att fördelen med insourcing är att företagen har en övergripande kontroll genom hela produktionsflödet och kan helt anpassa sin logistik enligt de interna behoven. Vid insourcing har företaget egna anställda som kan utbildas och formas helt efter företagets principer. De lär känna både företagets kultur och dess produkter i kombination med uppbyggandet av en gedigen kompetens.

Anders menar att det måste göras en tydlig analys över vilka behov kunden har innan en bedömning kan göras kring vad som är rätt eller fel beträffande outsourcing versus insourcing. Framtidens utmaningar i hela transportkedjan ligger i att hitta effektivare lösningar vilka

minskar felmarginalerna. Det som brister idag, och leder till försenade eller felaktiga leveranser, är oftast beroende på den mänskliga faktorn. ”Shit in, shit out”, som Anders uttryckte det. Idag har kurirföretagen löst en stor del av problemet genom att införa barcode system för sina kurirsändningar, men i dagsläget är detta inte utvecklat för användning på reguljära sjö och flygsändningar.

När det gäller CAN och Lindex är Anders inte förvånad över att de valt olika alternativ för sina logistiklösningar. Anders menar att Lindex är ett äldre företag och därför även mer konservativt än CAN. Traditionellt har det varit insourcing som gällt hos de flesta företagen för att på så sätt ha kontroll över hela logistikkedjan. CAN profilerar sig som ett företag med nyheter i hyllan varje vecka. För de artiklar som slår igenom på marknaden krävs det att de snabbt fylls på i hyllan. Logistiken är inte CANs kärnverksamhet utan de har valt att outsourca detta till experter som kan klara det höga tempot, medan de själva fokuserar på produkterna.

Utvecklingen inom logistik har gått snabbt det senaste decenniet. Tidigare var det vanligt att receptionisten eller lagerkillen även tog ansvar för transportinköpen. Besluten grundades ofta på pris och relation till transportsäljaren. Detta har förändrats och det finns idag en helt annan plats för logistikfunktionerna inom företagen. Idag är det inte ovanligt att logistikansvarig även sitter med i företagsledningarna. Anders tror att framtidens konkurrensfördelar ligger i rätt personal, rätt datasystem och att stå för ett förtroende som tjänsteleverantör. Han tror också att företag som Lindex och CAN kommer att fokusera på kostnadskontroll och precisionsleveranser för att få en konkurrenskraftig logistik i framtiden.

*Detta kapitel har analyserat det empiriska materialet utifrån samma struktur teoriavsnittet är uppbyggt. Sekundär information har här kombinerats med den kvalitativa metoden för att skapa en god grund för att kunna svara på frågeställningen och uppfylla syftet med studien.*



*Nedan presenteras de slutsatser studien har kommit fram till för vår fördjupade kunskap ligger till grund.*

## **7. Slutsatser**

*De fördjupade kunskaper vi dragit nytta av utifrån denna studie kommer i detta avsnitt presenteras i form av slutsatser. För att skapa en enhetlig förståelse kommer vi systematiskt utgå från hur vår frågeställning är ställd.*

Studien har syftat till att undersöka vilka faktorer som ligger till grund för val av logisklösning, det vill säga insourcing respektive outsourcing, samt vilka fördelar och nackdelar som följer utifrån den valda logistiklösningen?

Vi kan konstatera att

- konkurrensen inom konfektionsbranschen ständigt ökar, och kunderna får en tilltagande makt vilket ställer högre krav på tillgänglighet och service.
- vara en del av ett starkt nätverk är ett sätt att säkerställa tillgång till spetskompetens som annars inte erhålls i den egna verksamheten.
- de olika produkterna inom konfektionsbranschen ställer olika krav på logistiska lösningar.
- företagets kärnkompetens definierar om de logistiska tjänsterna är en del av verksamheten eller inte.

Utifrån studien kan vi även konstatera att det inte finns ett enkelt svar ifall outsourcing versa insourcing är det rätta alternativet. Genomgripande analyser av företagets kärnkompetens, mål och övrig verksamhet är en förutsättning för att kunna utveckla och förbättra logistikstrategin.

Outsourcing kan, men behöver inte, vara en begränsning för ett företag. Medarbetare som är drivna och engagerade behöver oftast ges chansen att hitta utvecklingsmöjligheter inom sina områden. En riskfaktor kan vara att företaget styr utvecklingen av sin spetskompetens så



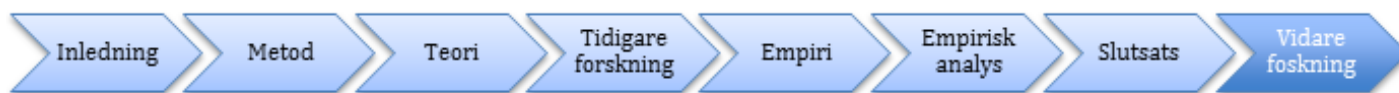
smalt att medarbetarna inte får utrymme att bredda sig och sina kunskaper optimalt. Detta kan vidare påverka det interna engagemanget.

Insourcing kan, men behöver inte, leda till begränsad spetskompetens eller kostsamma logistiska lösningar. Det är ytterst viktigt att ge professionella medarbetare chansen till ständig förnyelse. Detta gagnar inte bara den enskilda individen och dennes utveckling, utan även företaget som därmed säkerställer att en förnyelseprocess ständigt pågår. Genom att uppmana till denna typ av miljö öppnar företaget upp för att hitta nya infallsvinklar, nya potentiella affärsmöjligheter och kan på detta sätt utveckla och öka sina marknadsandelar.

De företag som väljer att kontraktera ut sin logistik har större möjlighet att fokusera på sina kärnverksamheter. Att satsa på det välkända förstår vi är en trygghet då företaget kan stanna inom de ramar de väl kan hantera och känner sig trygga med. Allt för att sträva mot en stark position på marknaden med hög konkurrenskraft. Vid fokus på kärnkompetens optimeras utnyttjandet av spetskompetensen istället för att växa på bredden. Kompetens och produktutveckling ställer krav på analys, insikt, mod och en vilja som ska skildras och präglas från ett ledande entreprenörskap.

Insourcing har sina egna utmaningar, främst i form av att kärnkompetensen breddas och kräver resurser från verksamheten. Dessutom innebär det en risk att tappar stordriftsfördelarna om företaget inte uppnår den kritiska brytpunkt som krävs.

*Slutsatsen har nu svarat på de frågeställningar vi inledde studien med. Undersökningen är, som tidigare nämnts, inte komplett då det finns obegränsat med faktorer och infallsvinklar att studera inom ämnet. Nästa avsnitt kommer därför presentera vidare forskning som ytterligare kan fördjupa kunskapen inom ämnet outsourcing versa insourcing.*



## **8. Vidare forskning**

Vi tycker att det vore intressant att i framtida forskning undersöka hur kommunikationsflödet mellan konfektionsföretag och externa logistikföretag fungerar. Om informationen och kommunikationen är helt öppen och fri mellan organisationerna, fungerar det då likvärdigt med ett företag som har insourcing? Hur går det att undvika att olika budskap ges till det externa logistikföretaget från olika avdelningar inom konfektionsföretaget? Vilken roll spelar ledarskap in i detta?

## 9. Källförteckning

### 9.1 Tryckta källor

Ahl, G. & Johansson, P. (2002) *Tredjepartslogistik – Principer för ökad lönsamhet*.

Södertälje: Fingraf Tryckeri

Andersen I. (1998). *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Aronsson, H., Ekdahl, B. & Oskarsson, B. (2004) *Modern logistik - för ökad lönsamhet*.

Lund: Liber AB

Augustsson, M. (1999) *Outsourcing av IT-tjänster*. Stockholm: Industrilitteratur

Brannon, E. (2007) *Fashion Forecasting*. New York: Fairchild Publications

Befring, Edvard. (2006) *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur

Bengtsson, L. & Kalling, T. (2007) *Kärnkompetens – specialisering eller diversifiering*.

Malmö: Liber.

Bengtsson, L., Berggren, C. & Lind, J. (2005) *Alternativ till Outsourcing*. Malmö: Liber,

Johannessen, S. & Solem, O. (2009) *Logistikorganisationer – strategi och utveckling*. Malmö:

Liber

Jonsson, P., Mattsson, S-A. (2011) *Logistik – Läran om effektiva materialflöden*. Lund:

Studentlitteratur

Mattsson, S-A. (2009) *Logistik i försörjningskedjor*. Malmö: Studentlitteratur

Nygaard, C. & Bengtsson, L. (2008) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*.

Studentlitteratur: Malmö

Remenyi, D., Swartz, E., Money, A. & Williams, B., (1999). *Doing Research in business Management; An Introduction to Process and Method*. London: Sage Publication

Rosell, L. (2001) *Inköpstekning – Praktisk handbok för effektivare inköp*. Uddevalla: Media Print

Ryen, A. (2004) *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber Ekonomi

Storhagen, N-G. (2003) *Logistik – grunder och möjligheter*. Malmö: Liber Ekonomi

van Weele, A. (2010) *Purchasing & supply chain management – analysis, strategy, planning and practice*. London: Thomson Learning

## **9.2 Artiklar**

Christopher, M., Lawson, R. & Peck, H. (2004) Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol 32 Nr. 8, s. 367-376.

Monczka, R. M. & Morgan, J. P. Outsourcing: *Key to many competitive battles*, *Purchasing*, 2000, s. 89

Porter, M. (1990) *The competitive advantage of nations*. Harvard business review.

## **9.3 Elektroniska källor**

[http://www.intelligentlogistik.se/files/IL4\\_2011.pdf](http://www.intelligentlogistik.se/files/IL4_2011.pdf)

<http://www.itella.se/logistics/omforetaget/>

<http://www.plan.se/konferenser/plan-konferensen/program-PlanKonferens-2011.pdf>)

Logistikansvarig Olof Lindgren.

[http://www.sonat.se/files/resourcesmodule/%40random498094107313a/1257178986\\_Sonat\\_Dag\\_Ericsson\\_\\_demand\\_chain.pdf](http://www.sonat.se/files/resourcesmodule/%40random498094107313a/1257178986_Sonat_Dag_Ericsson__demand_chain.pdf)

[http://www.agilitylogistics.com/EN/Pages/Agility\\_About\\_Us.aspx](http://www.agilitylogistics.com/EN/Pages/Agility_About_Us.aspx)

## **10. Appendix**

### **10.1 Appendix 1: Intervjubrev**

### **10.2 Appendix 2: Transkribering**