



Handelshögskolan

VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

02/03:18D



Magisteruppsats i företagsekonomi

Inriktning: Ekonomistyrning

Höstterminen 2002

Handledare: Hans Löfsten

Författare: Jan Ekmark 750112

Marie Hjalmarsson 780605

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht02

Författare: Jan Ekmark och Marie Hjalmarsson

Handledare: Hans Löfsten

Titel: Effekter av outsourcing, en studie utförd på Clariant Sverige AB, Göteborgs Spårvägar AB och SKF Sverige AB

Bakgrund och problem: En av de starkaste trenderna har under de senaste tio åren utgjorts av den ökade fokuseringen på outsourcing. Några av de grundläggande orsakerna till att outsourcingen ökat under de senare åren är en snabbare teknologisk utveckling, mer komplexa produkter, minskad kontinuitet samt en mer påtaglig global konkurrens på världsmarknaden. Outsourcing skall bland annat leda till att reducera företagets kostnader, frigöra kapital och göra företaget mindre känsligt för svängningar i efterfrågan. Motsägelsefulla uttalanden som anger att outsourcingen ”inte är en övergående trend” respektive ”har avstannat” i kombination med att det finns få bevis för de effekter outsourcing har på företagets prestationer har lett till att vi finner det intressant att empiriskt studera effekterna av outsourcing inom svenska företag.

Syften: Syftet med denna uppsats är att utröna huruvida outsourcingen hos de undersökta företagen resulterat i önskade effekter eller ej. Detta görs genom att beskriva de undersökta företagens motiv till valet att outsourca delar av sin verksamhet samt genom att identifiera och analysera de effekter som de undersökta företagen upplevt till följd av outsourcingen.

Avgränsningar: Vi har avgränsat oss till att genomföra undersökningen ur ett kundperspektiv på företag verksam i Sverige. Det innebär att endast det outsourcingföretagets synpunkter kommer att beaktas. Då det ej var möjligt att undersöka alla svenska företag har vi dessutom valt att avgränsa oss till tre företag.

Metod: Vi har använt oss av ett deduktivt metodangreppssätt och utfört en kvalitativ fallstudie. Datan vi använt i uppsatsen består både av sekundär och primärdata. Den senare är insamlad genom personliga intervjuer med representanter för de tre fallföretagen. Personerna har haft god insikt i företagen outsourcingprojekt samt dess effekter.

Resultat och slutsatser: Vi har funnit att de undersökta företagens motiv till outsourcing varierat beroende på outsourcingobjektet. Övergripande har emellertid kostnadsreducering och bättre kvalitet/service varit de dominerande motiven till outsourcing. Vidare har de effekter som outsourcingen resulterat i till stor del varit positiva och motsvarat de motiv som företagen angett.

Förslag till fortsatta studier: Vi har under studiens gång funnit att det skulle vara av intresse att studera företag som valt att insourca delar av sin verksamhet igen. Detta för att erhålla en mer nyanserad bild av outsourcingen och dess effekter. Vi anser även att det hade varit intressant att i ett senare skede undersöka det fallföretag som avvikit från de av Embleton & Wright nämnda, framgångsfaktorerna. Detta för att kunna utröna om det på längre sikt lett till negativa effekter.

FÖRORD

Denna uppsats har vi genomfört under hösten 2002 på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Uppsatsen utgör det sista momentet i vår magisterexamen.

”Att studera är som att ro uppför strömmen, den som inte tar krafttag glider snabbt tillbaka.”

Kinesiskt ordspråk

Vi vill rikta en stort tack till alla som har gjort denna uppsats möjlig att slutföra. Framförallt vill vi tacka respondenterna på våra tre fallföretag för att de tagit sig tid att ställa upp på intervjuer och på så vis bidragit med underlag till uppsatsen. Med andra ord vill vi tacka Per Sjöberg på Clariant Sverige AB, Leif-Göran Lundstedt på SKF Sverige AB samt Thomas Torkelsson och Olle Pettersson på Göteborgs Spårvägar AB. Dessutom vill vi tacka Björn Zeidler på SKF Sverige AB.

Vi vill även tacka vår handledare Hans Löfsten för att han bidragit med kaffe, råd och idéer under uppsatsens gång.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, januari 2003.

Jan Ekmark

Marie Hjalmarsson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION & PROBLEMFORMULERING	2
1.3	SYFTE	3
1.4	AVGRÄNSNINGAR	3
1.5	DEFINITION AV OUTSOURCING	3
1.6	UPPSATSENS DISPOSITION	4
2.	METOD	5
2.1	METODANGREPPSSÄTT	5
2.2	UNDERSÖKNINGSMETOD	5
2.2.1	FALLSTUDIE	6
2.2.2	EFFEKTUTVÄRDERING	7
2.3	VAL AV FALLFÖRETAG	7
2.4	DATAINSAMLING	8
2.5	SANNINGSKRITERIER	9
2.5.1	TILLÄMPLIGHET OCH RIMLIGHET	9
2.5.2	TROVÄRDIGHET OCH NOGGRANNHET	10
2.6	SAMMANFATTNING AV METODOLOGISKA VAL OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	11
3.	REFERENSRAM	12
3.1	KÄRNKOMPETENS	12
3.2	FÖRETAGSSTRATEGI	13
3.3	IDENTIFIERING AV AKTIVITETER	14
3.4	MOTIV TILL OUTSOURCING	15
3.5	FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING	18
3.5.1	STRATEGISK ANALYS	18
3.5.2	URVAL AV LEVERANTÖR	18
3.5.3	UPPRÄTTHÅLLA RELATIONEN TILL LEVERANTÖREN	19
3.5.4	PERSONALENS MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRING	19
3.6	RISKER MED OUTSOURCING	20
3.7	KONCEPTUELL MODELL	22
3.7.1	OPERATIONALISERING AV KONCEPTUELL MODELL	23
4.	EMPIRI	24
4.1	KÄRNKOMPETENS	24
4.2	FÖRETAGSSTRATEGI	25
4.3	VAL AV OUTSOURCINGOBJEKT	25
4.4	MOTIV TILL OUTSOURCING	26
4.5	FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING	28
4.5.1	STRATEGISK ANALYS	28

4.5.2	URVAL AV LEVERANTÖR	28
4.5.3	UPPRÄTTHÅLLA RELATIONEN TILL LEVERANTÖREN	30
4.5.4	PERSONALENS MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRING	30
4.6	RISKER MED OUTSOURCING	31
4.7	EFFEKTER AV OUTSOURCING	32
4.7.1	KOSTNADS- OCH KAPITALBINDNINGSEFFEKTER	32
4.7.2	SERVICE- OCH KVALITETSEFFEKTER	33
4.7.3	KOMPETENSEFFEKTER	34
4.7.4	TILLGÅNG TILL RESURSER SOM EJ FINNS INTERNT & UNDVIKA INVESTERINGAR	34
4.7.5	FOKUSERING PÅ KÄRNAKTIVITETER	35
4.7.6	MÖJLIGHET ATT STÄLLA HÖGRE KRAV EXTERNT ÄN INTERNT	35
4.7.7	EXTERN PARTS SYNVINKEL	35
4.7.8	INVERKAN PÅ KONKURRENSFÖRDELARNA	36
4.8	AVSLUTNING AV EMPIRIN	36
5.	ANALYS	37
5.1	KÄRNKOMPETENS	37
5.2	FÖRETAGSSTRATEGI	38
5.3	IDENTIFIERING AV AKTIVITETER	38
5.4	MOTIV TILL OUTSOURCING	39
5.5	FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING	41
5.5.1	STRATEGISK ANALYS	41
5.5.2	URVAL AV LEVERANTÖR	41
5.5.3	UPPRÄTTHÅLLA RELATIONEN TILL LEVERANTÖREN	42
5.5.4	PERSONALENS MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRING	43
5.6	RISKER MED OUTSOURCING	44
5.7	EFFEKTER AV OUTSOURCING	45
5.7.1	KOSTNADS- OCH KAPITALBINDNINGSEFFEKTER	45
5.7.2	SERVICE- OCH KVALITETSEFFEKTER	45
5.7.3	KOMPETENSEFFEKTER	46
5.7.4	TILLGÅNG TILL RESURSER SOM EJ FINNS INTERNT & UNDVIKA INVESTERINGAR	47
5.7.5	FOKUSERING PÅ KÄRNAKTIVITETER	47
5.7.6	MÖJLIGHET ATT STÄLLA HÖGRE KRAV EXTERNT ÄN INTERNT	47
5.7.7	EXTERN PARTS SYNVINKEL	47
5.7.8	INVERKAN PÅ KONKURRENSFÖRDELARNA	48
5.7.7	FALLFÖRETAGENS MOTIV OCH UPPLEVDA EFFEKTER	49
6.	SLUTSATSER	50
6.1	AVSLUTANDE DISKUSSION	50
6.1.1	MOTIV TILL OUTSOURCING	51
6.1.2	EFFEKTER	51
6.2	KRITIK AV EGET ARBETE & KÄLLOR	52
6.3	FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER	52

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1:	UPPSATSSENS DISPOSITION
FIGUR 2:	METODOLOGISKA VAL
FIGUR 3:	STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT
FIGUR 4:	DE GRUNDLÄGGANDE GENERISKA STRATEGIERNA
FIGUR 5:	LONG & VICKERS-KOCH SORTERINGSMODELL FÖR AKTIVITETER
FIGUR 6:	KONCEPTUELL MODELL
FIGUR 7:	FALLFÖRETAGENS KÄRNKOMPETENS
FIGUR 8:	IDENTIFIERING AV AKTIVITETER
FIGUR 9:	FALLFÖRETAGENS MOTIV
FIGUR 10:	STRATEGISK ANALYS
FIGUR 11:	URVAL AV LEVERANTÖR
FIGUR 12:	RELATION TILL LEVERANTÖREN
FIGUR 13:	RISKER MED OUTSOURCING
FIGUR 14:	FALLFÖRETAGENS MOTIV OCH UPPLEVDA EFFEKTER
FIGUR 15:	REVIDERAD KONCEPTUELL MODELL

BILAGOR

1	INTERVJUGUIDE
2.	FÖRETAGSPRESENTATIONER
3	SAMMANFATTANDE TABELL ÖVER EMPIRIN

1. INLEDNING

I detta kapitel redogörs för bakgrund och problemformulering, vilka leder fram till uppsatsens syfte. Vidare redogörs även för uppsatsens avgränsningar, relevanta definitioner och kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 BAKGRUND

När tillgång till kapital och råvaror var de avgörande konkurrensfaktorerna, innebar den vertikala integrationen en styrka för företagen. I dagens kunskapsbaserade konkurrens är emellertid inte längre storleken avgörande för konkurrenskraften, varför det även skapas utrymme för små utmanare. Istället har flexibilitet blivit det främsta vapnet.¹ En av de starkaste trenderna har under de senaste tio åren utgjorts av den ökade fokuseringen på outsourcing.² Det handlar om att företag lägger ut både sammansatta funktioner och/eller delar av funktioner i en större omfattning än tidigare. Bland företagen finns vanligtvis en ökad strävan efter att outsourca så många funktioner som möjligt. Allt för att på smidigast möjliga sätt kunna möta varje form av förändring i framtiden.³ Några av de grundläggande orsakerna till att outsourcingen ökat under de senare åren är en snabbare teknologisk utveckling, mer komplexa produkter, minskad kontinuitet samt en mer påtaglig global konkurrens på världsmarknaden.⁴

Outsourcing är emellertid inget nytt koncept, företag har hyrt in externa aktörer för att sköta bland annat redovisning och IT under en längre tid.⁵ Företag har således länge arbetat med frågan om vilka delar av verksamheten som de själva skall fokusera på och vilka delar som mer effektivt och resurssnålt kan utföras av andra parter.⁶ Vilken aktivitet/funktion eller process inom företaget som outsourcas är mycket beroende av företaget i fråga. En aktivitet/funktion kan i ett företag vara en kärnaktivitet, medan det i ett annat företag kan vara en stödaktivitet, som inte är lika kritisk för företaget.⁷

”Outsourcing är som att operera. Man måste veta vad man skär bort.”⁸

En av anledningarna till valet att outsourca är att företaget skall kunna fokusera på uppgifter som anses särskilt viktiga eller uppgifter som de utför bättre än andra företag. Outsourcing skall bland annat leda till att reducera företagets kostnader, frigöra kapital och göra företaget mindre känsligt för svängningar i efterfrågan.⁹

¹ Metalls utredningsavdelning (1997)

² Winkleman (1993)

³ Metalls utredningsavdelning (1997)

⁴ Axelsson (1998)

⁵ Winkleman (1993)

⁶ Kakabadse & Kakabadse (2002)

⁷ Axelsson (1998)

⁸ Kristiansson (2002), s. 3

⁹ Gilley, Greer & Rasheed (2002)

Enligt rapporten ”Tema Outsourcing” från Metalls utredningsavdelning framgår att det inte finns något som tyder på att outsourcingtenden skulle vara en övergående trend. Däremot pekar det mesta på att trenden kommer att tillta allt mer.¹⁰ I artikeln ”Svänger pendeln tillbaka?” refererar emellertid Göran Kristiansson till Per Hallberg, produktionsdirektör på Scania i Södertälje, som i kontrast till ovanstående antagande, menar att outsourcingtenden numera har avstannat.¹¹ I likhet med många andra populära metoder är outsourcing inte alltid den bästa lösningen. Ibland fungerar det, ibland inte.¹²

”Outsourcing är som ett äktenskap. Från början tror båda parterna på iden, men ibland kommer verkligheten emellan”¹³

1.2 PROBLEMDISKUSSION & PROBLEMFÖRMULERING

Outsourcing är som tidigare nämnts inget nytt fenomen, men har under de senaste tio åren blivit allt populärare.¹⁴ Begreppet har ägnats stor uppmärksamhet i litteratur och artiklar och är en fråga som idag är aktuell inom många företag. I litteraturen berörs frågor om hur outsourcingen går till, vad som bör outsourcingas och även vilka för- respektive nackdelar som outsourcingen kan leda till. Det har däremot inte gjorts särskilt många, av oss kända, studier av outsourcingens effekter. Bristen av empiriska studier tas upp i en artikel av Gilley, Greer och Rasheed som påpekar att det finns få bevis för de effekter outsourcing har på företagets prestationer¹⁵. Även Benson & Ieronimo skriver att det gjorts förvånansvärt lite forskning kring hur outsourcing påverkat företagen.¹⁶

På grund av de motsägelsefulla uttalandena i artikeln, ”Svänger pendeln tillbaka?” och rapporten ”Tema Outsourcing” samt faktumet att vi ej påträffat några empiriska studier eller någon litteratur som direkt behandlar effekterna av outsourcing inom företag verksamma i Sverige, anser vi det intressant att empiriskt studera effekterna av outsourcing inom några svenska företag. Den förstnämnda artikeln torde nämligen peka på att effekterna av outsourcing inte alltid blivit så bra som företagen önskat, medan rapporten ”Tema Outsourcing” torde tyda på att effekterna varit övervägande positiva.

Generellt tycks det ha funnits stora förväntningar på att outsourcing skall reducera kostnader, förbättra kvaliteten och få företagen att kunna fokusera mer på kärnverksamheten. Vi ställer oss emellertid frågande till om valet att outsourcing varit fördelaktigt.

- *Har de undersökta företagen efter ett par års outsourcing uppnått de önskade effekterna?*

¹⁰ Metalls utredningsavdelning (1997)

¹¹ Kristiansson (2002)

¹² Winkleman (1993)

¹³ Kristiansson (2002), s. 3

¹⁴ Fill & Visser (2000)

¹⁵ Gilley, Greer & Rasheed (2002)

¹⁶ Benson & Ieronimo (1996)

Vi undrar således om valet att outsourca levt upp till de förväntningar som företagen hade. För att kunna avgöra huruvida de undersökta företagen uppnått de önskade effekterna måste vi emellertid först ta reda på varför företagen valde att outsourca. Motiven skall sedan sättas i relation till de effekter som företagen upplevt till följd av outsourcingen. Detta för att kunna fastställa huruvida de sammanfaller i önskade effekter eller ej.

- *Vilka motiv hade de undersökta företagen till valet att outsourca delar av sin verksamhet?*
- *Vilka effekter har outsourcing resulterat i bland de undersökta företagen?*

1.3 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att utröna huruvida outsourcingen hos de undersökta företagen resulterat i önskade effekter eller ej. För att kunna uppfylla detta syfte krävs emellertid ytterligare två delsyften. Dessa utgörs av att beskriva de undersökta företagens motiv till valet att outsourca delar av sin verksamhet samt att identifiera och analysera de effekter som de undersökta företagen upplevt till följd av outsourcingen.

1.4 AVGRÄNSNINGAR

Vi har valt att studera vilka effekter outsourcing resulterat i bland företag som är verksamma i Sverige. Vi har avgränsat oss till att genomföra undersökningen ur ett kundperspektiv. Det innebär att endast det outsourcingföretagets synpunkter kommer att beaktas. Då det ej var möjligt att undersöka alla svenska företag har vi dessutom valt att avgränsa oss till tre olika företag.

1.5 DEFINITION AV OUTSOURCING

Då vi i uppsatsen kommer att använda outsourcing som ett centralt begrepp anser vi det av vikt att redan i inledningskapitlet definiera begreppet för läsaren. På så vis kan tvetydighet avseende begreppets innebörd undvikas i den fortsatta uppsatsen.

Vi har valt att definiera outsourcing i enlighet med Axelsson:

”Outsourcing är den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och vilka tidigare utförts internt inom företaget istället köps från en extern leverantör.”¹⁷

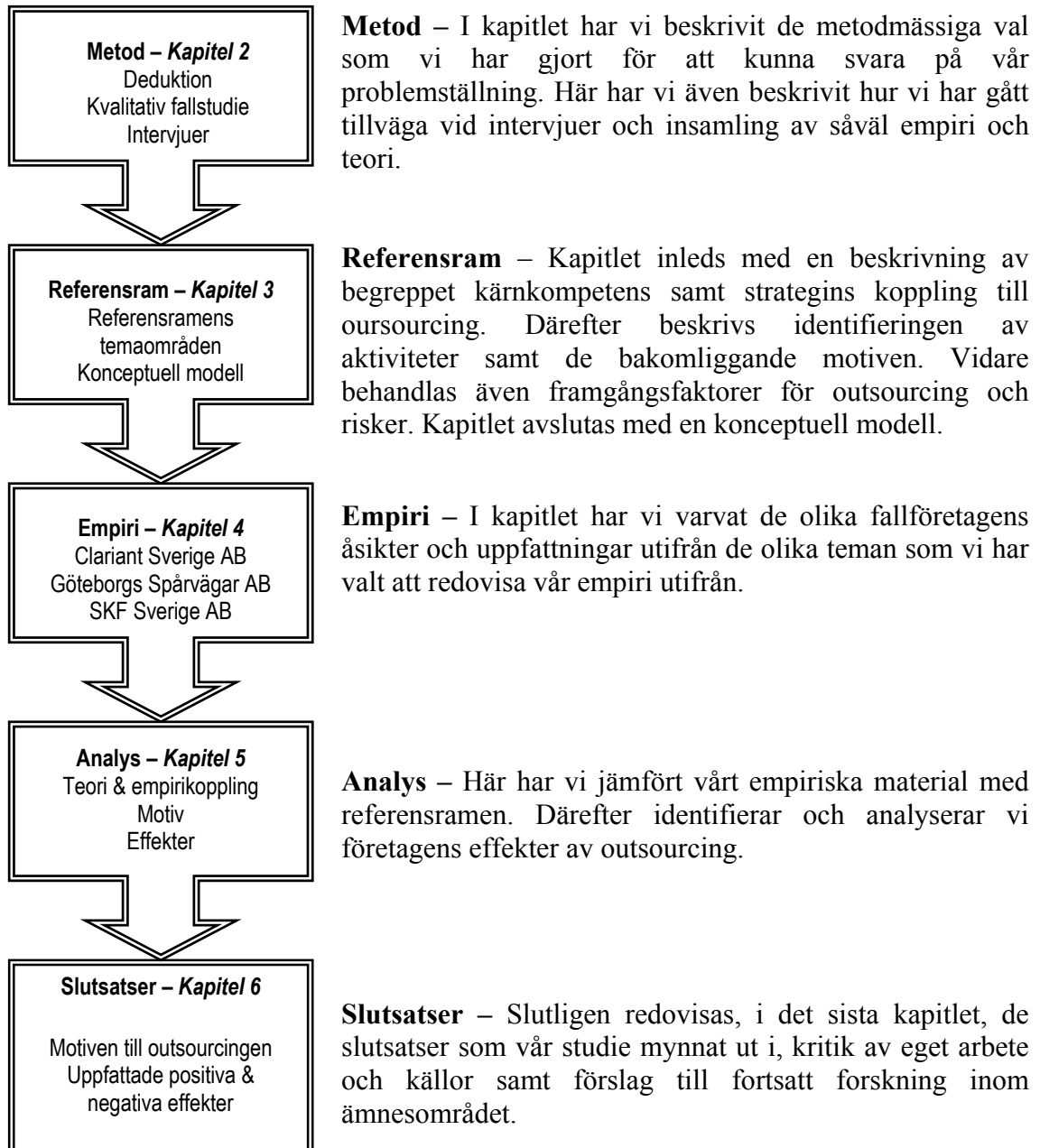
Påpekas bör emellertid att aktiviteter är ett brett uttryck som kan omfatta till exempel framställningen av en komponent, en tjänst såsom kvalitetskontroll eller utformningen av en faktura.¹⁸

¹⁷ Axelsson (1998), s. 188

¹⁸ Axelsson (1998)

1.6 UPPSATSENS DISPOSITION

För att ge en överskådlig bild av hur den fortsatta uppsatsen är utformad redogör vi nedan för uppsatsens kapitelindelning och dess innehåll.



Figur 1: Uppsatsens disposition

2. METOD

I följande kapitel redogör vi för de metodologiska val vi gjort för att kunna utföra studien. Kapitlet behandlar vårt metodangreppssätt, undersökningsmetod, undersökningsform och effektutvärdering. Dessutom redogörs för datainsamling, val av fallföretag samt de sanningskriterier som vi arbetat utefter. Avslutningsvis sammanfattas våra metodologiska val och vårt tillvägagångssätt.

2.1 METODANGREPPSSÄTT

Inom forskning finns det framförallt två huvudsakliga sätt att dra slutsatser, det induktiva och det deduktiva¹⁹. Induktion bygger på empiri och medför att slutsatser dras utifrån den fakta som empirin ger²⁰. Studien görs därmed på ett problemområde utan att det dessförinnan förankrats i befintliga teorier. En deduktiv metodansats är bevisföringens väg, vilket innebär att den som undersöker utgår ifrån generella principer i teorin till att dra mer specifika slutsatser om enskilda händelser i empirin²¹.

Vi har skrivit en uppsats med utgångspunkt i befintlig litteratur om outsourcing. Vi påbörjade således arbetet kring vår studie med att studera litteratur och tidskriftsartiklar i syfte att skaffa en förståelse för ämnet. Detta för att, efter insamling av empiri, kunna analysera och dra slutsatser utifrån referensramen. Det innebär att vi, ur denna aspekt, har genomfört studien utifrån ett deduktivt angreppssätt. Som tidigare nämnts finns det emellertid inte något, av oss känt, skrivet material om effekter av outsourcing bland svenska företag. Det medför att vi i våra slutsatser kan se oss som delvis induktiva då vi försöker identifiera och analysera effekterna av outsourcing. Vi anser således att vi har arbetat utifrån ett metodangreppssätt som liknar deduktion till största del men med vissa inslag av induktion.

2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD

Det skiljs vanligtvis mellan två undersökningsmetoder.²² Den kvantitativa metoden, vilken innefattar användning av så kallad hårda data och den kvalitativa metoden vilken innefattar så kallad mjuka data.²³ Kvalitativ metod används då problemet har ett förstående syfte. Det centrala i denna metod är att genom olika informationsinsamlingstekniker erhålla en djupare förståelse för det problem som studeras samt att beskriva helheten av det sammanhang detta befinner sig i.²⁴ Att

¹⁹ Patel & Tebelius (1987)

²⁰ Thurén (1991)

²¹ Patel & Tebelius (1987)

²² Holme & Solvang (1997)

²³ Eriksson, & Wiedersheim-Paul (1997)

²⁴ Holme & Solvang (1997)

använda sig av en kvalitativ metod innebär att information samlas in om färre objekt och att informationen ofta är av verbal form²⁵. I den kvalitativa undersökningen är det texten och arbetsmaterialet som är det centrala. Här studeras några få miljöer och metoden kännetecknas av flexibilitet.²⁶

Den undersökningsmetod som vi har använt oss av är den kvalitativa då syftet med uppsatsen krävt en djupare förståelse inom det studerade problemområdet. I likhet med den kvalitativa undersökningen har vi valt att endast studera några få miljöer – våra valda fallföretag. Dessutom ansåg vi att vår studie krävde ett helhetsperspektiv. Med helhetsperspektiv menar vi att vårt ämnesområde innehåller aspekter som inte kan beaktas var och en för sig. Exempelvis ansåg vi det viktigt att beakta företagets strategi och kärnkompetens för att kunna identifiera och analysera effekterna av outsourcing på ett bra sätt. Detta eftersom dessa delar kan påverka de effekter outsourcingen resulterat i. Vi ansåg därmed att en kvalitativ studie lämpar sig bättre än en kvantitativ. Dessutom har vi inte avsett att genomföra några matematiska beräkningar eller undersökningar som är det typiska för den kvantitativa undersökningen.

2.2.1 FALLSTUDIE

Fallstudie är en undersökningsform där ett fåtal objekt undersöks ur en mängd olika aspekter.²⁷ Undersökningen görs på en mindre grupp där undersökaren, genom att utgå från ett helhetsperspektiv, försöker erhålla så heltäckande information som möjligt.²⁸ Ändamålet med en fallstudie är att utifrån syfte och problem välja olika enheter för att förstå, beskriva eller förklara dessa. I de fall undersökningen endast innefattar en enda enhet benämns den för en enskild fallstudie och då fallstudien baseras på flera enheter benämns den för en multipel fallstudie.²⁹ Den multipla fallstudien medför jämförelsemöjligheter mellan de olika enheterna³⁰. Dessutom kan en tolkning som baseras på flera enheter vara mer övertygande än den beskrivning som endast baseras på ett fall³¹. Tilläggas bör att fallstudien inte får förväxlas med kvalitativ undersökning då den kan vara såväl kvalitativ som kvantitativ.³²

Vi har valt att genomföra en kvalitativ fallstudie då vi ansåg denna undersökningsform bäst lämpad för uppsatsens syfte. Detta då vi ovan konstaterat att vår studie kräver ett helhetsperspektiv för att kunna uppnå uppsatsens syfte. Vidare har vi utifrån det första delsyftet *beskrivit* de bakomliggande motiven till outsourcing. Utifrån det andra delsyftet identifierar vi effekterna och skapar sedan genom analys *förståelse* för de effekter som fallföretagen har erfårit. Valet av en multipel fallstudie beror på att vi då har möjlighet att antingen dra paralleller eller urskilja olikheter mellan fallföretagens effekter. Vi vill även tillägga att en aspekt som ofta diskuteras i samband med fallstudie är dess generaliserbarhet. Eftersom vi utgår från tre enskilda företag, har vi inget statistiskt säkerställt material, vilket inte heller är något som vi eftersträvat. De slutsatser som vi kommer att dra baseras således på det empiriska material som inhämtats på fallföretagen.

²⁵ Patel & Tebelius (1987)

²⁶ Kvale (1997)

²⁷ Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997)

²⁸ Patel & Tebelius (1987)

²⁹ Andersen (1998)

³⁰ Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997)

³¹ Merriam (1994)

³² Yin (1994)

2.2.2 EFFEKTUTVÄRDERING

En effektutvärdering görs oftast mot uppsatta mål eller andra bedömningskriterier. En utvärdering som har *kontrollerande syfte* görs om den enbart inriktas på att bedöma uppnådda effekter med avseende på i förväg uppställda mål. En utvärdering med ett kontrollerande syfte görs för att kontrollera att identifierade och fastställda effekter eller andra resultat stämmer överens med de effekter och resultat som planeras. En utvärdering kan också ha ett *korrigeringssyfte*, det vill säga att vara inriktad mot att ge idéer om åtgärder med vars hjälp de planerade målen på ett effektivare sätt kan uppnås. Har utvärderingen ett *lärande syfte* är avsikten att utvärderingen skall vara som ett instrument för att skapa inläring. Den skall ge kunskaper om effekter av fattade beslut, bedriven verksamhet eller vidtagna åtgärder för att företaget skall kunna åstadkomma förbättringar med avseende på verksamheten i framtiden.³³

I vår uppsats har vi till största del skrivit utifrån ett kontrollerande syfte då vi har beskrivit motiven till och jämfört dem med de identifierade effekterna av outsourcingen i fallföretagen. Då vi även har eftersträvat att erhålla förståelse för de effekter som outsourcingen medfört kan uppsatsens syfte även hänföras till det lärande syftet.

Effektansatsen bygger i ett utgångsläge på att kunna fastställa två saker³⁴:

- att analysera och få fram förväntade effekter (resultat, utfall).
- att analysera och få fram uppkomna effekter (resultat, utfall).

Det mest grundläggande i denna ansats är att den utgår ifrån relationen mellan förväntade effekter (mål) och uppkomna effekter (resultat). Det görs en jämförelse mellan dessa två faktorer för att kunna konstatera graden av måluppfyllelse.³⁵ Vi har därför studerat företagets motiv som låg till grund för valet att outsource. Vidare har vi också studerat effekterna, det vill säga resultatet av outsourcingen för att slutligen kunna studera graden av måluppfyllelse genom att jämföra motiven till med resultaten av outsourcingen. Detta för att kunna fastställa huruvida de önskade effekterna, det vill säga motiven, uppnåtts eller ej.

2.3 VAL AV FALLFÖRETAG

De fallföretag som vi har valt att undersöka har valts utifrån följande kriterier:

- företagen skall ha haft aktiviteterna outsource under minst tre år.
- företagen måste vara geografiskt placerade i Sverige.

Då syftet med uppsatsen ej var att fastställa några allmängiltiga slutsatser utan snarare att skapa en ökad förståelse för det undersökta problemområdet, valdes tre undersökningsobjekt ut. Vi ansåg att tre fallföretag skulle ge oss en bättre och mer djupgående studie än om vi valt att utföra studien på fler företag. Dessutom ansåg vi att tre företag var fullt tillräckligt för att vi skulle kunna söka förståelse för vårt ämnesområde. De fallföretag som valdes ut, i enlighet med våra kriterier var: Clariant

³³ Stevrin (1991)

³⁴ Ibid

³⁵ Ibid

Sverige AB³⁶, SKF Sverige AB³⁷ samt Göteborgs Spårvägar AB. Att vi valt företag som är verksamma inom olika branscher, beror på att vi ämnar undersöka effekterna av outsourcing i allmänhet och inte endast inom någon specifik bransch.

Vidare har vi valt att undersöka olika outsourcingobjekt inom de olika fallföretagen. Vi vill därmed försöka få en inblick i huruvida de olika outsourcingobjektens karaktär lett till olika effekter eller ej. På Clariant och Göteborgs Spårvägar behandlar vi företagens samtliga outsourcingobjekt. När vi berör outsourcing inom SKF har vi däremot valt att endast beröra de fyra, i tiden, senast outsourceade delarna tryckeri & kopieringsservice, bevakning & säkerhet, televäxel & nät samt kontorsbutiken. Det beror på att respondenten endast kunnat ge tillräckligt utförlig information om dessa aktiviteter och dess effekter. Det har under arbetets gång även framkommit att SKF outsourceat produktion av komponenter, vilka ingår i företagets slutprodukter. Vi har dock valt att inte beröra detta i syfte att inte få en allt för bred undersökningsbas.

2.4 DATAINSAMLING

Datainsamlingsmetod härrör till insamlandet av data. I de fall datainsamlingen sker genom att undersökaren själv samlar in data kallas det för primärdata medan det kallas för sekundärdata då någon annan, än den som undersöker, har samlat in materialet.³⁸ För att kunna uppfylla syftet med uppsatsen har vi använt oss av såväl primär som sekundärdata. Underlaget till referensramen utgörs av sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar, artiklar ur icke vetenskapliga tidskrifter samt internetkällor. Sökningar gjordes på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet via databaserna LIBRIS, Helecon, JSTOR, Emerald, Econlit och artikelsök. De sökord som användes för sökningen var outsourcing, out-contracting, strategy samt make or buy. Litteratur inom området samlades även in på liknande sökord. Den insamlade sekundärdatan och litteraturen sammanställdes sedan till den referensramen som uppsatsen är uppbyggd kring.

Primärdatan till uppsatsen samlades in genom intervjuer. Vi ansåg att personliga intervjuer var det mest fördelaktiga för vår studie då vi är av åsikten att denna intervjuform vanligtvis leder till utförligare intervju svar än till exempel telefonintervjuer. Dessutom ger denna intervjuform möjlighet till iakttagelser som hjälper till att förstärka respektive försvaga respondentens svar. Innan intervjuerna genomfördes kontaktades de personer som förväntades ha den bästa kunskapen inom ämnesområdet. Efter diskussion med dessa personer bestämdes sedan tid för personliga intervjuer. Intervjuerna genomfördes med Per Sjöberg, vice VD på Clariant Sverige AB, Thomas Torkelsson, VD på Göteborgs Spårvägar, Olle Pettersson, IT-ansvarig på Göteborgs Spårvägar samt Leif-Göran Lundstedt, Manager – Office Services på SKF Sverige AB. I syfte att undvika eventuella problem vid intervjutillfället och för att respondenterna skulle vara förberedda valde vi att skicka ut en intervjuguide (se bilaga 1) via mejl några dagar innan intervjutillfället. För att uppfylla syftet med denna uppsats valde vi att använda oss av en intervjuteknik, vilken kan karaktäriseras av en

³⁶ I den fortsatta uppsatsen används benämningen Clariant istället för Clariant Sverige AB, bortsett från de fall då det för tydlighetens skull ansetts nödvändigt.

³⁷ I den fortsatta uppsatsen används benämningen SKF istället för SKF Sverige AB.

³⁸ Andersen (1998)

viss grad av standardisering och en låg grad av strukturering³⁹. Intervjuguiden fungerade således endast som en grund till den förda diskussionen med respondenterna och ej som ett strikt frågeformulär. Vi har låtit de intervjuade personerna få diskutera fritt kring de ställda frågorna. Grunden till att vi valt detta sätt är att vi ville öka tillförlitligheten och att vi ej ville styra respondenternas svar med precisa frågor.

2.5 SANNINGSKRITERIER

Vid uppsatsskrivande måste vi som författare vara kritiska mot vår egen studie, framförallt gällande de svårigheter och problem som en empirisk informationsinsamling medför. Det finns därför sanningskriterier som ligger till grund för hur information värderas, tolkas samt uppfattas⁴⁰. Patel och Tebelius menar att begreppen validitet och reliabilitet främst bör användas i kvantitativ forskning. Gällande en kvalitativ forskning är istället begreppen tillämplighet, rimlighet, trovärdighet och noggrannhet bättre lämpade.⁴¹

2.5.1 TILLÄMPLIGHET OCH RIMLIGHET

Det är viktigt att datainsamlingsteknik och undersökningsgruppen stämmer överens med problemformuleringen för att tillämplighet skall gälla. För att vi skall erhålla önskad information är det viktigt att källorna som används är noggrant utvalda och att de besitter den eftersträlvade informationen som speglar verkligheten.⁴² Vi har genomfört intervjuer på tre olika företag, vilka är verksamma i Sverige. Inom dessa företag har vi intervjuat personer som har god insikt i varför beslutet att outsourca fattades och vilka effekter som uppstått. Personerna har således själva varit med i beslutsprocessen. Genom att intervju dessa personer anser vi att vi uppfyllt kriteriet tillämplighet.

Med rimlighet menas att det finns en överensstämmelse mellan den insamlade informationen och den verklighet som undersökts. Stämmer informationen med den verklighet som forskaren syftar till att fånga? Rimlighet kan uppnås då forskaren kan påvisa att tolkningarna är tillämpliga i flera situationer och att de bygger på ett rikhaltigt material.⁴³ När vi samlat in information har vi kritiskt granskat den så att den har stämt överens med vad vi avsett att samla in. Som komplement till intervjuerna har vi också genomfört telefonintervjuer i de fall ytterligare information önskats eller oklarheter existerat.

³⁹ Patel & Davidsson (1994)

⁴⁰ Patel & Tebelius (1987)

⁴¹ Ibid

⁴² Ibid

⁴³ Ibid

2.5.2 TROVÄRDIGHET OCH NOGGRANNHET

Trovärdigheten visar i vilken grad som vi får reda på det vi avser med undersökningen⁴⁴. Trovärdigheten är beroende på den teknik som används vid informationsinsamlandet (hur frågorna i en enkät är utformade etc.) och situationsfaktorer (miljön under intervjun). Vidare bör parterna vara motiverade för att informationen skall bli pålitlig.⁴⁵ Förhållandena under intervjusituationen skall noteras och trovärdigheten i tolkningarna kan kontrolleras genom att låta intervjupersonerna granska de tolkningar som gjorts.⁴⁶ Våra intervjuer har genomförts i form av samtal som varat i 1,5 till 2 timmar. Dessa har ägt rum i sammanträdesrum på företagen vilket har lett till att vi har undvikit att yttre faktorer varit störande. Intervjuerna har förberetts noggrant, genom att vi till exempel har mejlat ut en intervjuguide, för att ge den intervjuade möjlighet till att själv komma med synpunkter som annars kanske hade uteblivit. Då respondenterna har fått komma med synpunkter, angående frågorna, till intervjutillfället har detta förhoppningsvis motiverat dem genom att de har känt sig delaktiga. Under intervjuerna har vi använt oss av både anteckningsblock och bandspelare för att reducera förlusten av information. Användandet av bandspelare kan verka hämmande för spontaniteten i intervjun, men det är inget som vi upplevt. Efter att vi skrivit ner alla intervjusvar lät vi respondenterna läsa igenom respektive intervjumaterial för att de skulle kunna korrigera eventuella missuppfattningar.

Det är även helt avgörande för undersökningens kvalitet att vi är ärliga och noggranna. Det är viktigt att information inte förvrängs eller förfalskas under och i samband med insamlandet, bearbetningen och analysen. Även information som är motsägelsefull skall beaktas. Vi måste vara konsekventa i förhållande till de utgångspunkter och förutsättningar som är giltiga för den valda forskningsmetoden.⁴⁷ För att uppfylla kriteriet noggrannhet har vi som ovan nämnts bland annat spelat in våra intervjuer och på så sätt dokumenterat informationen så korrekt som möjligt, utan att den förvrängts eller förfalskats.

⁴⁴ Patel & Davidsson (1994)

⁴⁵ Patel & Tebelius (1987)

⁴⁶ Ibid

⁴⁷ Patel & Tebelius (1987)

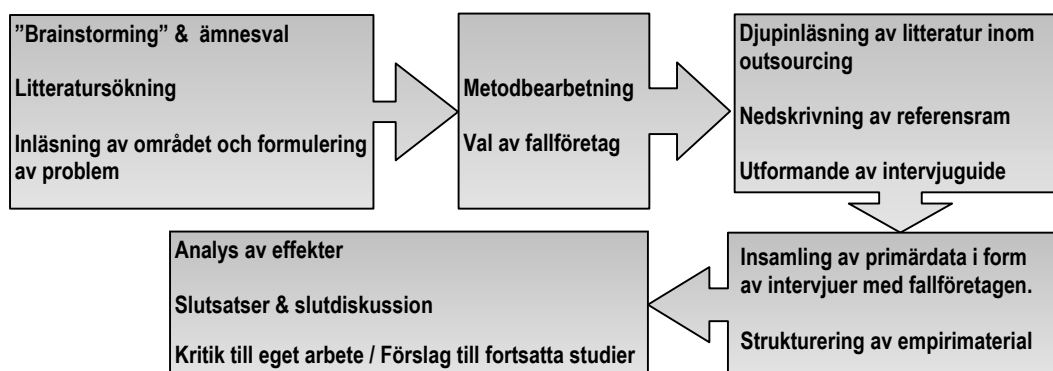
2.6 SAMMANFATTNING AV METODOLOGISKA VAL OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

För att tydliggöra våra metodologiska val följer här en sammanfattning av det metodkapitlet.

➤ Metodangreppssätt	<i>Deduktion</i>
➤ Undersökningsmetod	<i>Kvalitativ</i>
➤ Undersökningsform	<i>Fallstudie</i>
➤ Datainsamling	<i>Intervjuer för primärdatan</i>

Figur 2: Metodologiska val

Nedan har vi beskrivit tillvägagångssätt och vilken arbetsgång som vi har då vi utfört vår studie. Detta för att ge läsaren en överskådlig bild av hur vi gått tillväga.



Figur 3: Studiens tillvägagångssätt

3. REFERENSRAM

I kapitlet ger vi Dig som läsare en bakgrund till uppsatsens ämne, outsourcing. Först beskrivs hur outsourcing kan kopplas till kärnkompetens och strategi. Vidare redogörs för hur aktiviteter kan kategoriseras. Detta för att i senare kapitel möjliggöra analys av huruvida effekterna påverkas av vilken roll aktiviteten har i företaget. Därefter redogörs för de bakomliggande motiven till outsourcing, framgångsfaktorer för outsourcing samt vilka risker som föreligger med outsourcing.

3.1 KÄRNKOMPETENS

I de fall företag överväger att outsourca sin verksamhet är det av stor vikt att de kärnkompetenser identifieras som är av betydelse för företagets konkurrenskraft. Då företaget förbiser detta riskerar de att lämna ifrån sig aktiviteter och funktioner som är kritiska till sin natur, vilket kan medföra förödande effekter på företagets konkurrenskraft.⁴⁸ Viktigt är emellertid att komma ihåg att det praktiska arbetet med att identifiera kärnkompetenser kan vara väldigt komplicerat. Många bedömningar är svåra att göra och gränserna kan vara mycket flytande. Dessutom kan kärnkompetenserna variera över tiden.⁴⁹ En definition av kärnkompetenser ges av Prahalad & Hamel vilka särskilt betonar att de utgörs av den kompetens som är unik och särskiljande för det egna företaget. De menar att kärnkompetens är något som bidrar till slutproduktens uppfattade kundvärde och som dessutom är svår för konkurrenterna att imitera.⁵⁰ Long & Vickers-Koch, vilka ger en snarlik definition anser att;

”Kärnkompetens är de mest kritiska utslagsgivande resurserna ett företag äger och som är svårast för andra att kopiera då den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot”⁵¹.

Long & Vickers-Koch menar att ett företags kärnkompetens består av två beståndsdelar. Den första utgörs av *kompetens*, det vill säga företagets know-how, förmåga och kunskaper. Denna del relaterar således till företagets personal och den teknologi som behövs för att förbättra företagets förmåga att skapa värde. Den andra delen består av företagets *processer*, det vill säga de processer som används för att leverera produkter på ett sätt som kunden värdesätter.⁵²

Genom att identifiera vad som utgör kärnkompetenserna underlättas omfördelningen av företagets begränsade resurser till de aktiviteter som är av störst vikt.⁵³ Quinn & Hilmer

⁴⁸ Alexander & Young (1996)

⁴⁹ Axelsson (1998)

⁵⁰ Prahalad & Hamel (1990)

⁵¹ Long & Vickers-Koch (1992), s. 13

⁵² Long & Vickers-Koch (1992)

⁵³ Axelsson (1998)

menar att de aktiviteter som företaget ej besitter speciell kompetens inom samt de aktiviteter som ej är kritiska för den existerande strategin bör outsourcas.⁵⁴ Företaget skall koncentrera sig på det som de kan utföra bäst och ge andra i uppdrag att utföra det som de kan utföra på ett bättre sätt.⁵⁵ Enligt Bettis, Bradley & Hamel är bör outsourcingen fokuseras på områden som ligger långt ifrån företagens kärnkompetenser. Detta då den strategiska risken med outsourcing ökar i samband med att aktiviteterna ligger närmare kärnkompetenserna.⁵⁶

3.2 FÖRETAGSSTRATEGI

Long & Vickers-Koch menar att det är identifieringen av kärnkompetenserna i samband med en kartläggning av företagens omgivning som förser företaget med information om vilka strategiska mål som är lämpliga.⁵⁷ Huruvida företaget väljer att outsourca kärn- eller periferiaktiviteter⁵⁸ är vidare ett beslut som baseras på företagens kärnkompetens och strategi.⁵⁹ Viktigt för att kunna skapa en bestående konkurrensfördel är att företagens beslut om outsourcing och den eventuella outsourcingstrategin ligger i linje med företagens övergripande strategi.⁶⁰ Tayles & Drury hävdar dock i sin studie ”Moving from make/buy to strategic sourcing” att deras undersökta fallföretag vanligtvis tog besluten avseende outsourcing utan hänsyn till företagens övergripande strategi.⁶¹

		Konkurrensfördelar	
		Lägre kostnad	Differentiering
Hela marknaden		1. Kostnadsledarskap	2. Differentiering
Betjänad marknad			
Del av marknaden		3a. Kostnadsbaserad fokusering	3b. Differentieringsbaserad fokusering

Figur 4: De grundläggande generiska strategierna (Källa: Porter, 1998, s.12)

Både Porter och Treacy har arbetat fram liknande strategier, med vilka företaget kan skapa värde. De föreslår att företag tenderar till att välja mellan att antingen

⁵⁴ Quinn & Hilmer (1994)

⁵⁵ Axelsson (1998)

⁵⁶ Bettis, Bradley & Hamel (1992)

⁵⁷ Long & Vickers-Koch (1992)

⁵⁸ Gilley & Rasheed använder endast termerna ”kärnaktiviteter” och ”periferiaktiviteter”, varför vi tolkar de senare motsvara Long & Vickers-Kochs stöd-, avskiljbara- och periferiaktiviteter som redogjorts för på sid 14.”

⁵⁹ Gilley & Rasheed (2000)

⁶⁰ Jennings, (2002)

⁶¹ Tayles & Drury, (2001)

tillfredsställa kundens baskrav till en låg kostnad, förse kunderna med en bättre produkt än vad konkurrenterna erbjuder eller att fokusera på utvalda kundsegment och erbjuda dem vad de vill ha.⁶² I det sistnämnda fallet kan outsourcingfrågor bli extra viktiga för att skapa flexibilitet och anpassningsbarhet vilket är viktigt då företaget väljer att följa kunden och hantera dennes skiftande behov.⁶³

Gilley & Rasheed kommer i sin studie ”making more by doing less” fram till att de effekter som outsourcingen medför kommer att skilja sig åt mellan företag beroende på den strategi som används.⁶⁴ En lågkostnadsstrategi innebär att företaget bör inrikta sig på att tillverka produkter billigare än sina konkurrenter.⁶⁵ I de fall ett företag använder en lågkostnadsstrategi kan outsourcing av periferiaktiviteter medföra bättre fokus på kärnkompetenserna och bättre kvalitet på den outsourceade aktiviteten.⁶⁶ Gilley & Rasheed menar dessutom att outsourcing av periferiaktiviteter medför lägre totala kostnader för företaget, vilket ger företaget en konkurrensfördel i förhållande till konkurrenterna i branschen.⁶⁷ Genom att använda differentieringsstrategin försöker företag finna ett sätt att vara unik inom sin bransch.⁶⁸ Gilley & Rasheed menar att även ett företag som följer en differentieringsstrategi kan erhålla bättre fokus på kärnkompetenserna genom att outsource sina periferiaktiviteter. Däremot är kostnadsbesparingarna som erhålls till följd av outsourcing av periferiaktiviteterna inte lika viktiga för differentierare, eftersom kostnadsförbättringarna har minimal direkt effekt på differentieringen av produkterna, det vill säga företagets konkurrensfördelar. Därmed anser de, utifrån sin studie, att företag som ej följer en lågkostnadsstrategi har mindre att vinna på outsourcing av periferiaktiviteterna än kostnadsledare.⁶⁹

3.3 INDENTIFIERING AV AKTIVITETER

Long & Vickers-Koch har utformat en modell i syfte att urskilja de aktiviteter/funktioner som är av särskilt värde för företaget (kärnfunktionerna). De betonar i detta sammanhang att det alltid är en kombination av kompetenser och processer som skapar företagets kärnkompetens. De delar sedan in aktiviteterna på en skala efter dimensionen kärna-periferi.⁷⁰

”Cutting edge”-aktiviteter/funktioner är av avgörande vikt för företagets konkurrensförmåga ur ett framtida strategiskt perspektiv. Det är förmågor som måste utvecklas idag och som är grunden till morgondagens kärnkompetens. Kompetensen måste även utvecklas kontinuerligt och prioriteras för att företaget skall kunna bevara sin konkurrenskraft.

Kärnaktiviteterna utgör grunden för organisationen (huvudprocesserna) och dess möjliga konkurrensfördelar. Det är således kring denna kompetens och dessa aktiviteter som företaget formar sin övriga verksamhet.

⁶² Porter (1998); Treacy & Wiersema (1995)

⁶³ Axelsson (1998)

⁶⁴ Gilley & Rasheed (2000)

⁶⁵ Porter (1998)

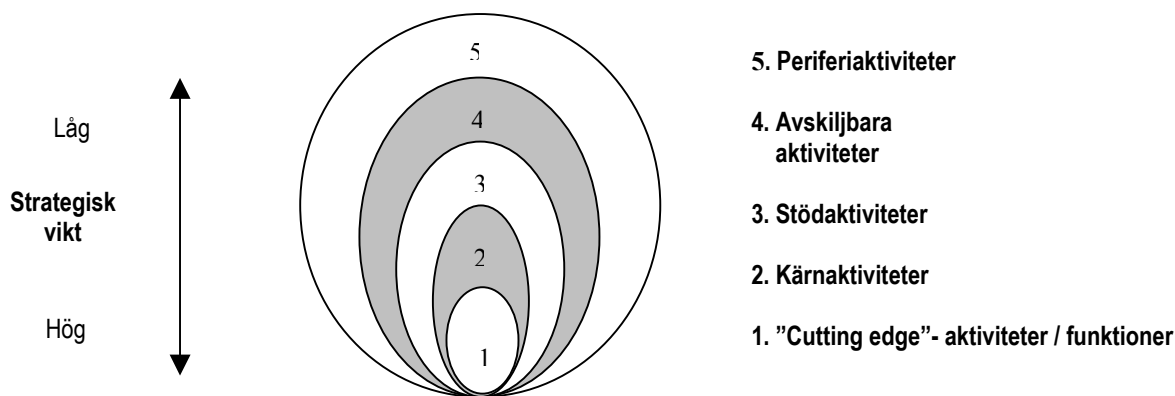
⁶⁶ Dess, Rasheed, McLaughlin & Priem (1995)

⁶⁷ Gilley & Rasheed (2000)

⁶⁸ Porter (1998)

⁶⁹ Gilley & Rasheed (2000)

⁷⁰ Long & Vickers-Koch (1992)



Figur 5: Long & Vickers-Koch sorteringsmodell för aktiviteter (Källa: Axelsson, 1998, s. 204)

Stödaktiviteter är aktiviteter som är direkt knutna till kärnkompetensen (kärnaktiviteterna, kärnfunktionerna). Stödaktiviteterna måste ingå i verksamheten som stöd för att kärnkompetensen skall fungera.

Avskiljbara aktiviteter är aktiviteter som ingår i huvudprocesserna. Dessa aktiviteter är enkelt avskiljbara och relaterar inte som någon aktiv del till kärnkompetensen.

Periferiaktiviteter består av aktiviteter som ej berör de aktuella huvudprocesserna. Det innebär följaktligen att dessa aktiviteter kan outsourcas. Exempelvis kan en cafeteriafunktion vara en i förhållande till huvudprocessen mycket periferi aktivitet i ett verkstadsföretag.

En sortering av aktiviteterna/funktionerna i enlighet med de ovanstående kriterierna kan ge företaget en bättre möjlighet att bedöma vilka aktiviteter som är av stor vikt och vilka som är av mindre vikt. Det innebär att modellen kan ge viss vägledning angående huruvida aktiviteterna bör outsourcas eller ej.⁷¹

3.4 MOTIV TILL OUTSOURCING

Det finns många skäl till att företag väljer att outsourca delar av sin verksamhet. Vanligtvis hänförs beslutet till kostnadsreduceringsmotivet.⁷² Det finns emellertid andra variabler såsom ökad kvalitet, fokusering på kärnkompetenserna och tillgång till nya resurser och kompetens vilka är av stor vikt vid outsourcingbeslutet⁷³. Nedan redogörs för de motiv som, utifrån den genomgångna litteraturen, varit mest förekommande.

Bättre fokus på kärnkompetenser

Då ett företag vanligtvis har väldigt få funktioner som är avgörande för dess överlevnad bör företaget välja att outsourca övriga funktioner.⁷⁴ Augustsson & Bergstedt-Sten hävdar att det vanligaste motivet till att ett företag väljer att outsourca aktiviteter som ligger utanför kärnkompetensen beror på att företaget vill uppnå ett ökat fokus på kärnkompetenserna.⁷⁵ Bragg menar att genom att outsourca delar som inte är

⁷¹ Axelsson (1998)

⁷² Kleenman (1994)

⁷³ Kakabadse & Kakabadse (2002)

⁷⁴ Bragg (1998)

⁷⁵ Augustsson & Bergstedt-Sten (1999)

kärnkompetenserna, kan större del av ledningens uppmärksamhet riktas mot dessa. Han påpekar dock att ett företag även kan välja att outsourca en funktion som är en del av kärnkompetensen om företaget kan hitta en leverantör som utför funktionen bättre.⁷⁶

Tillgång till unika kompetenser

Ytterligare motiv som framförs till fördel för outsourcing är att den genomförs för att få tillgång till resurser utanför den egna organisationen, såsom expertis och specialkunskap inom olika områden.⁷⁷ I vissa fall har företaget ej tillräcklig kompetens för att sköta en funktion eller en aktivitet internt i företaget. En lösning på detta problem blir då att låta externa leverantörer ta över aktiviteterna.⁷⁸ Externa leverantörer satsar vanligtvis mycket på omfattande investeringar i teknologi, metoder och personal. Dessutom förvärvar outsourcingleverantörerna expertis genom att arbeta med många kunder, vilka har samma sorts aktiviteter outsourcade.⁷⁹ Leverantören kan då, utifrån sin kunskap avseende hur processerna bör utföras mest effektivt, rekommendera företaget förändringar.⁸⁰ Kombinationen av specialisering och expertis ger sedan kunderna en konkurrensfördel.⁸¹ Motivet i fråga kan ses som mest giltigt då det handlar om aktiviteter, vilka kräver en hög kompetensnivå, exempelvis dataservice.⁸²

Resurserna finns ej tillgängliga internt & undvika investeringar

Ett ytterligare motiv till att företag väljer att outsourca är att de ej förfogar över de nödvändiga resurserna internt inom företaget. Det kan innebära att företaget ej har tillgång till de likvida medel, utrustning eller teknologier som behövs för att kunna utföra en funktion effektivt och lönsamt.⁸³ Outsourcing blir i detta fall vanligtvis mer fördelaktigt än att bygga upp de nödvändiga resurserna från grunden internt i företaget.⁸⁴ Genom outsourcing slipper företaget även göra större, men nödvändiga investeringar i funktioner som behöver moderniseras.⁸⁵ Detta sätt att outsourca kan ses som fördelaktigt på kort sikt men på längre sikt måste lönsamhetsanalyser genomföras för att fastställa om det kan vara mer fördelaktigt att förvärva de resurser som behövs.⁸⁶

Lägre kostnader & kapitalbindning

I många fall utvärderar företag ett outsourcingbeslut på grundval av huruvida de operativa kostnaderna kommer att sjunka eller ej.⁸⁷ Genom att använda en extern leverantör med en lägre kostnadsstruktur, vilket beror på exempelvis stordriftsfördelar och specialisering, kan företagets operativa kostnader sänkas.⁸⁸ Kostnadsreduktion kan enligt Kakabadse & Kakabadse utförda undersökning ”Trends in outsourcing” ses som ett mycket viktigt och avgörande motiv till outsourcing.⁸⁹ I samband med

⁷⁶ Bragg (1998)

⁷⁷ Augustsson & Bergstedt-Sten (1999)

⁷⁸ Bragg (1998)

⁷⁹ Elmuti, Kathawala & Monippallil (1998)

⁸⁰ Bragg (1998)

⁸¹ Elmuti, Kathawala & Monippallil (1998)

⁸² Bragg (1998)

⁸³ Elmuti, Kathawala & Monippallil (1998)

⁸⁴ The Outsourcing Institute (1998)

⁸⁵ Bragg (1998)

⁸⁶ Elmuti, Kathawala & Monippallil (1998)

⁸⁷ Fill & Visser (2000)

⁸⁸ Elmuti, Kathawala & Monippallil (1998)

⁸⁹ Kakabadse & Kakabadse (2002)

kostnadsmotivet kan även syftet med outsourcingen vara att få tillgång till likvida medel till företaget.⁹⁰

Enligt ”The Outsourcing Institute” kan outsourcing medföra en lägre kapitalbindning.⁹¹ Det innebär att företaget genom outsourcing kan minska kapitalbindningen i exempelvis maskiner och lager.⁹² Den tidigare interna produktionen ersätts av köpta tjänster, vilket medför att de fasta kostnaderna sjunker samtidigt som de rörliga kommer att öka.⁹³

Minskad risk

Outsourcing sprider ofta riskerna. Vanligtvis associeras stora risker med de investeringar som företag genomför. Marknader, konkurrens, statliga regleringar, finansiella villkor och teknologi förändras oerhört fort. För att företag skall kunna hålla takt med dessa förändringar krävs stora investeringar som ofta är väldigt riskabla. Genom att outsource kan emellertid kostnaderna för en investering delas och därmed även riskerna med investeringen.⁹⁴

Bättre kvalitet

Eftersom det idag är av stor vikt att företag behåller sin konkurrenskraft är kvaliteten en betydelsefull variabel.⁹⁵ Ett vanligt använt argument för outsourcing är således att metoden leder till förbättrad kvalitet.⁹⁶ Genom att de outsourcingande företaget har möjligheten att välja de leverantörer, vilka har tillgång till de bästa resurserna och kompetenserna kan kvaliteten förbättras. Dessutom hävdar Kotabe & Murray att outsourcing leder till högre konkurrens bland leverantörerna och på så vis säkerställs tillgängligheten och av högkvalitativa varor och service.⁹⁷

Frigöra resurser för andra ändamål

Alla företag har ett begränsat antal tillgängliga resurser. Med hjälp av outsourcing kan företaget omfördela sina resurser från aktiviteter, vilka ej klassas som kärnaktiviteter till aktiviteter som skapar kundvärde. Vanligtvis består resurserna av den personal som företaget besitter, vilket innebär att personalen skall omfördelas till att arbeta med mer kundvärdeskapande aktiviteter.⁹⁸

Ökad flexibilitet

I många fall är motivet till outsourcing att öka flexibiliteten och på så vis utjämna svängningar i arbetsbelastningen.⁹⁹ Företag kan då ta hjälp av utomstående personal för att klara av perioder med onormalt hög belastning. För att öka företagets flexibilitet kan i vissa fall även hela funktionen outsource då arbetsbelastningen är mycket ojämn.¹⁰⁰ Ytterligare en aspekt vad gäller flexibilitetsmotivet är att företagen istället för att göra stora investeringar och låsa sig vid dessa, drar nytta av outsourcingleverantörens investeringar.¹⁰¹

⁹⁰ Bragg (1998)

⁹¹ The Outsourcing Institute (1998)

⁹² Metalls utredningsavdelning (1997)

⁹³ Axelsson (1998)

⁹⁴ Elmuti, Kathawala & Monippallil (1998)

⁹⁵ Winkleman (1993)

⁹⁶ Benson & Ieronimo (1996)

⁹⁷ Kotabe & Murray (1990)

⁹⁸ The Outsourcing Institute (1998)

⁹⁹ Benson & Ieronimo (1996)

¹⁰⁰ Bragg (1998)

¹⁰¹ Augustsson & Bergstedt-Sten (1999)

3.5 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING

Det är inte alltid som företagen uppnår de önskvärda effekterna av outsourcing. För att förebygga en sådan situation menar Embleton & Wright att det är ytterst viktigt att samla in information för att kunna fatta ett riktigt beslut. De delar in framgångsfaktorerna i tre kategorier.¹⁰²

- Strategisk analys
- Urval av outsourcingleverantör
- Relationen till outsourcingleverantören

Förutom dessa tre nyckelfaktorer nämner Embleton & Wright att det är av stor vikt att ta hänsyn till det motstånd och de reaktioner som outsourcingen kan orsaka bland personalen.¹⁰³

3.5.1 STRATEGISK ANALYS

Som framgått i styckena 3.1 är det av stor vikt att kärnkompetenserna identifieras innan outsourcingen genomförs, vilket även nämns av Embleton & Wright som en del av framgångsfaktorn strategisk analys.¹⁰⁴ Den strategiska analysen skall även leda till att företaget får en klar uppfattning om hur olika kostnader relaterar till funktionen eller aktiviteten som skall outsourcas. Detta för att veta om den kan utföras billigare externt.¹⁰⁵ Ytterligare aspekt som bör beaktas är uppställda mål, då de kommer att påverka såväl inriktningen som effekterna av outsourcingavtalet.¹⁰⁶ Koch Laabs menar att utan uppställda och kvantifierbara mål som relaterar till outsourcingen kan det ej utvärderas huruvida outsourcingen anses vara bra beslut eller ej.¹⁰⁷ De fastlagda målen skall användas för att utvärdera outsourcingleverantörens arbete i relation till hur företaget utför arbetet. För att kunna jämföra måste företaget emellertid spendera mycket tid på att mäta olika aktiviteter innan outsourcingen sker. Detta ger företaget en bra grund som kan användas för att senare jämföra utfallet med situationen innan outsourcingen.¹⁰⁸

3.5.2 URVAL AV LEVERANTÖR

Då beslutet att outsourca fattats är det av stor vikt att rätt leverantör väljs. Vanligtvis är outsourcing en långsiktig relation där det outsourcingföretaget arbetar nära tillsammans med leverantören. För att kunna bygga upp en bra relation är det därför viktigt att företaget noggrant väljer ut en leverantör som kan uppfylla företagets krav och behov.¹⁰⁹ Rent praktiskt bör företaget först och främst bestämma sig för vilken sorts leverantör de önskar samarbeta med och sedan identifiera de leverantörer som kan tänkas vara intressanta.¹¹⁰ Företaget kan sedan skicka ut en förfrågan med

¹⁰² Embleton & Wright (1998)

¹⁰³ Ibid

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Koch Laabs (1996)

¹⁰⁶ White & James (1988)

¹⁰⁷ Koch Laabs (1996)

¹⁰⁸ Bragg (1998)

¹⁰⁹ Embleton & Wright (1998)

¹¹⁰ Foster (1996)

outsourcingkrav till dessa leverantörer för att få en uppfattning om vilka leverantörer som är intresserade. Dessutom menar Foster att företaget bör utföra ett besök hos den tilltänkta leverantören innan beslutet tas. Detta för att fastställa att leverantören inte endast ser bra ut på pappret.¹¹¹ Viktigt är även att outsourcingleverantören har en företagskultur som passar in i företaget och att leverantören inte endast väljs på grundval av priset. Faktorer som bör beaktas i sammanhang med priset är leverantörens kompetens och totala förmåga.¹¹² Slutligen bör både leverantören och det köpande företaget vara nöjda med avtalet som sluts. Detta kan annars störa den framtida relationen.¹¹³

3.5.3 UPPRÄTTHÅLLA RELATIONEN TILL LEVERANTÖREN

För att kunna få till stånd ett fungerande outsourcingsamarbete är det av yttersta vikt att företaget spenderar tid på att bygga upp en bra relation till leverantören.¹¹⁴ Kirk menar att företaget skall se samarbetet med leverantören som ett partnerskap. Det är viktigt att företaget litar på leverantören och låter dem utföra det som de gör bra.¹¹⁵ Winkleman anser att en lyckad outsourcingrelation innebär att parterna delar fördelarna av förbättrade processer, kvalitet och lägre kostnader.¹¹⁶

Enligt Fill & Visser kan outsourcing betraktas ur olika synvinklar. Först och främst kan outsourcing speglas i form av inhyrning av tillfällig arbetskraft och maskiner, det vill säga ett kortsiktigt utbyte. För det andra kan outsourcing ses som ett nära och långsiktigt samarbete med en leverantör som förser företaget med speciella resurser över en längre tid. Mitt emellan dessa två extremer återfinns olika former av konsultering och erbjudande av färdigheter.¹¹⁷ Winkleman menar att ett långsiktigt samarbete vanligtvis varar mellan tre och sju år medan ett kortsiktigt samarbete upphör med fullgörandet av uppgiften. Han hävdar att det från och med första samarbetsdagen finns risk för att missuppfattningar och konflikter uppstår. Därför kan, i många fall, kontinuerlig kommunikation ses som en viktig del av ett väl fungerande samarbete.¹¹⁸ Dessutom bör företaget övervaka och följa upp de levererade prestationerna i förhållande till outsourcingkontraktet för att se till att det uppfylls.¹¹⁹ Bragg anser även att det borde finnas kontinuerliga möten med outsourcingleverantören för att diskutera eventuella problem eller lösningar av dessa.¹²⁰

3.5.4 PERSONALENS MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRING

Outsourcing innebär vanligtvis stora möjligheter för de som gillar förändring, men kommer att bli en fruktansvärd upplevelse för dem som är rädda för förändring.¹²¹ En risk med outsourcing är personalens motstånd till förändring.¹²² Outsourcing kan

¹¹¹ Foster (1996)

¹¹² Corbett (1996)

¹¹³ Foster (1996)

¹¹⁴ Embleton & Wright (1998)

¹¹⁵ Kirk (2001)

¹¹⁶ Winkleman (1993)

¹¹⁷ Fill & Visser (2000)

¹¹⁸ Winkleman (1993)

¹¹⁹ Corbett (1996)

¹²⁰ Bragg (1998)

¹²¹ Koch Laabs (1996)

¹²² Frost (2000)

påverka personalen i den existerande funktionen på tre olika sätt. Antingen blir de avskedade, tvingas jobba för outsourcingleverantören, eller stannar i företaget med andra uppgifter.¹²³ Motståndet som uppstår beror ofta på att personalen, som en reaktion på en kommande förändring, försvarar något som är välkänt och som de anser vara riktigt¹²⁴

Motstånd kan uppstå i företag som genomgår eller har genomgått en förändring. Företagen bör därför sträva efter att hitta en förändringsstrategi som leder till att motståndet i företaget minimeras.¹²⁵ Targama menar att den viktigaste och vanligaste metoden att hantera motstånd på är att med hjälp av information övertyga personalen om förändringens fördelar. För att förändringen skall få genomslag är det därför viktigt att den berörda personalen är medveten om de problem som förändringen försöker lösa. Detta eftersom det då vanligtvis är lättare att få personalen att ställa upp på förändringar. För att en förändring skall lyckas krävs således att personalen accepterar och engagerar sig i arbetet. I de fall förändringen i huvudsak medför negativa effekter för den berörda personalen kan det emellertid vara mycket svårt att uppnå ett accepterande av förändringen¹²⁶.

3.6 RISKER MED OUTSOURCING

Samtidigt som allt fler företag inser värdet av att outsourca delar av sin verksamhet, menar Frost att företaget måste betrakta hur helheten påverkas av ett outsourcingbeslut.¹²⁷ Enligt Bettis, Bradley & Hamel är problemet att många företag tenderar till att endast se fördelarna med outsourcing och förbise riskerna.¹²⁸ Hur omfattande risken är beror dock på den outsourcade aktivitetens/processens karaktär, det vill säga hur kritisk den är för företaget. Frost menar att de fördelar som ett företag uppnår genom outsourcing till stor del är beroende på hur riskerna hanterats.¹²⁹ Nedan redogörs för de risker som, utifrån den genomgångna litteraturen, varit mest förekommande.

Förlorad kontroll

Genom att outsourca övertar en extern leverantör kontrollen över den aktivitet som outsourcingen omfattar.¹³⁰ Därmed kan outsourcing definitionsmässigt anses innebära att ett visst mått av kontroll går förlorad. Det är därför viktigt att bedöma den risk som den förlorade kontrollen kan medföra. Hur allvarlig kontrollförlusten sedan blir beror till viss del på den outsourcade aktivitetens karaktär och outsourcingens utformning. Omfattar outsourcingen endast stödfunktioner är vanligtvis kontrollförlusten av mindre betydelse.¹³¹ En vanlig uppfattning är att kontrollen av en intern enhet skulle vara större i den mening att den köpande enheten lättare skulle få sina önskemål tillgodosedda om den säljande enheten ägs internt av företaget. Det kan emellertid visa sig vara tvärtom i praktiken. En extern leverantör är många gånger mer inriktad på att uppfylla kundens

¹²³ Bragg, (1998); Embleton & Wright (1998)

¹²⁴ Jacobsen & Thorsvik (1998)

¹²⁵ Ibid

¹²⁶ Targama (1981)

¹²⁷ Frost (2000)

¹²⁸ Bettis, Bradley & Hamel (1992)

¹²⁹ Frost (2000)

¹³⁰ Embleton & Wright (1998)

¹³¹ Augustsson & Bergstedt-Sten (1999)

önskemål, vilket innebär att köparen på så vis erhåller ett visst inflytande och kontroll.¹³² Enligt en undersökning utförd av IFMA (the International Facility Management Association) var emellertid åsikterna delade vad gällde kontrollen. Merparten av företagen upplevde en förbättrad kontroll över de outsourcade aktiviteterna medan resterande ansåg att de tappat stora delar av kontrollen.¹³³

Förlorad Kompetens

Även om outsourcing idag initieras av kompetensskäl finns det en risk för att företagets lärande försämras.¹³⁴ Det innebär att företaget går miste om kunskaper, erfarenheter och kompetens som kunde ha bibehållits i företaget om aktiviteten ej outsourcats.¹³⁵ Ur företagets synvinkel är det därför viktigt att inte gå för långt i outsourcingprocessen. Det är av stor vikt att behålla tillräckligt mycket kompetens i företaget för att kunna beställa specifika komponenter och kunna utvärdera det som leverantören gör.¹³⁶ För att kunskapen inte skall vandra iväg från företaget är det viktigt att bygga upp en organisation som på ett effektivt sätt tillvaratar kunskapen. Det handlar då om att inneha en hög grad av integration mellan kund och leverantör.¹³⁷

Minskad flexibilitet

Flexibilitet är vanligtvis ett av de starkaste motiven för outsourcing, dessvärre kan outsourcing även innebära att flexibiliteten minskar.¹³⁸ Anledningen är att de flesta outsourcingleverantörer kräver långsiktiga kontrakt som förser dem med en stabil inkomst.¹³⁹ På så vis låser sig det outsourcande företaget vid en leverantör och en viss lösning för flera år framåt. Företaget kan dock förhandla fram ett flexibelt avtal för att minska denna risk.¹⁴⁰

Högre kostnader än förväntat

Kostnaderna för outsourcing blir oftast högre än vad företagen förväntat sig, eftersom de resurser som måste avsättas till övervakning av leverantörens prestationer underskattas.¹⁴¹ Då det vanligtvis föreligger en strävan efter lägre kostnader hos leverantören måste varor och tjänster övervakas för att de skall uppfylla det outsourcande företagets fastställda kvalitetskrav.¹⁴² Det ökade antalet transaktioner mellan enheter inom och utom företaget kan leda till en allmän ökning av byråkratin, vilket också innebär ökade kostnader.¹⁴³ Dessutom påpekar Augustsson & Bergstedt-Sten att det finns viss risk för dolda kostnader, det vill säga kostnader som kunden upptäcker först i efterhand.¹⁴⁴

¹³² Axelsson (1998)

¹³³ Kleenman (1994)

¹³⁴ Augustsson & Bergstedt-Sten (1999)

¹³⁵ Bettis, Bradley & Hamel (1992)

¹³⁶ Metalls utredningsavdelning (1997)

¹³⁷ Augustsson & Bergstedt-Sten (1999)

¹³⁸ Ibid

¹³⁹ Embleton & Wright (1994)

¹⁴⁰ Augustsson & Bergstedt-Sten (1999)

¹⁴¹ Metalls utredningsavdelning (1997)

¹⁴² Embleton & Wright (1998)

¹⁴³ Metalls utredningsavdelning (1997)

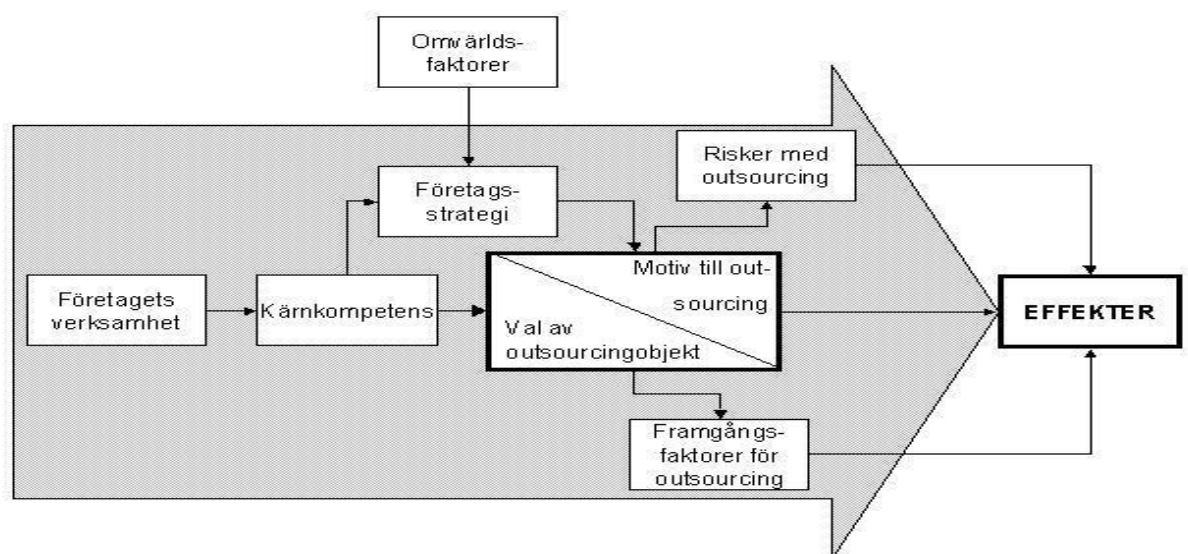
¹⁴⁴ Augustsson & Bergstedt-Sten (1999)

Beroende av leverantören

Outsourcing innebär att företaget blir mer eller mindre beroende av leverantören.¹⁴⁵ När ett avtal redan ingåtts är det nämligen både kostsamt och tidskrävande att backa ur. Genom att välja ”rätt” leverantör kan företaget minska risken att försätta sig i en obekvämb beroendeställning. Det är då viktigt att leverantören passar kunden såväl kulturellt som personellt eftersom det ger förutsättningar för att ett förtroendefullt förhållande skall kunna etableras.¹⁴⁶

3.7 KONCEPTUELL MODELL

Med den teoretiska referensramen som grund har vi utvecklat en konceptuell modell som kommer att användas i analysen.



Figur 6: Konceptuell modell

Då vi har studerat outsourcingens effekter har vi valt att utveckla en modell som beskriver ett orsak-verkan-samband. Detta orsak-verkan-samband har vi illustrerat i ovanstående modell. Delarna i modellen är placerade i den följd som de tidsmässigt antas förhålla sig till varandra. De delar som ligger inom den grå pilen har beaktats/redogjorts för i uppsatsen, medan omvärldsfaktorer, vilka har en stor påverkan på företagsstrategin, av tids- och utrymmesskäl inte behandlats.

Modellens utgångspunkt utgörs av företagen och dess *verksamhet*. Utifrån denna bör sedan företagens *kärnkompetens* definieras för att företaget ej skall outsourca delar som är av stor vikt för dess konkurrensfördelar. Hänsyn bör sedan tas till *företagets strategi* eftersom denna skall binda ihop företagens kärnkompetens med omvärldsfaktorerna på ett sätt som skapar konkurrensfördelar. Utifrån företagens kärnkompetenser och vald strategi kan företaget sedan välja ut lämpliga delar av verksamheten som skall outsourcas. Eftersom urvalet av *outsourcingobjekt* och *motiven till outsourcing* inte

¹⁴⁵ Augustsson & Bergstedt-Sten (1999)

¹⁴⁶ Ibid

kan särskiljas tidsmässigt, har vi valt att sammanföra dem i en box. I den fortsatta uppsatsen behandlas de däremot under olika rubriker för att förenkla för läsaren. Då motiven är fastlagda och outsourcingobjekten är valda bör företaget beakta *framgångsfaktorerna*, det vill säga de bör ställa upp mål för outsourcingen, finna en lämplig leverantör samt bygga upp en relation till denne. Viktigt är även att företaget hanterar eventuellt förändringsmotstånd inom den egna organisationen för att outsourcingen skall få önskade effekter. Även hantering av *risker* kommer att påverka effekterna av outsourcingen. Beträffande riskerna skulle de emellertid även kunna uppstå tidigare i outsourcingprocessen än vad modellen anger. Vi har dock valt att placera dem näst sist, före effekterna, då de i normalfallet torde bli synliga en tid efter outsourcingen genomförts. *Effekterna*, vilka först uppstår efter outsourcingbeslutet och efter outsourcingen genomförts är placerade längst till höger i modellen som dess slutprodukt. Det är dessa effekter vi, i denna studie, har haft för avsikt att undersöka och vi har använt modellen som hjälpmedel för att identifiera och analysera outsourcingens effekter i fallföretagen.

3.7.1 OPERATIONALISERING AV KONCEPTUELL MODELL

Utifrån den konceptuella modellen har vi utformat en intervjumall som vi använt oss av vid intervjuerna på företagen. I följande text redogör vi för sambandet mellan modellen och intervjumallen. Syftet är att klargöra hur vi har gått tillväga i det fortsatta arbetet.

Kärnkompetens: Här har vi undersökt hur fallföretagen definierar sin kärnkompetens för att senare kunna sätta de outsourcade aktiviteterna i relation till denna.

Företagsstrategi: I detta temaområde studerar vi företagens strategier för att fastställa vilken generisk strategi som används i fallföretagen. Detta görs i syfte att eventuellt finna kopplingar till valet av outsourcingobjekt och slutligen de effekter som outsourcingen resulterat i.

Val av outsourcingobjekt: Här identifieras de olika fallföretagens outsourcingobjekt. Detta för att tydliggöra huruvida skillnader i effekter skulle kunna bero på vilka aktiviteter som outsourcats.

Motiv till outsourcing: Dessa har undersökts för att fastställa vilket syfte som låg bakom valet att outsourca. Motiven med outsourcingen motsvarar även de förväntningar företaget hade på outsourcingen, vilket utgör en viktig del i hur effekterna uppfattats.

Framgångsfaktorer för outsourcing: Här behandlas den strategiska analysen och hur valet av outsourcingleverantör gick till. Vi beskriver även relationen med leverantören samt hur eventuellt motstånd inom den egna organisationen sköts. Hur framgångsfaktorerna hanteras torde påverka de effekter som outsourcingen resulterat i.

Risker med outsourcing: I detta temaområde undersöks de risker som företagen kopplar till outsourcing. Riskerna är viktiga att belysa för att få en uppfattning om hur företagen genom kritiskt tänkande och analys av situationen hanterat dessa, vilket sannolikt kommer att påverka effekterna.

4. EMPIRI

I detta kapitel redogör vi för vårt empiriska material som inhämtats på Clariant Sverige AB, Göteborgs Spårvägar AB och SKF Sverige AB. Beskrivning av dessa företags verksamheter återfinns i bilaga 2. Företagens åsikter och uppfattningar om outsourcingen varvas utifrån de temaområden som behandlats i referensramen och vår konceptuella modell. Tonvikten kommer emellertid att ligga på effekterna som de undersökta fallföretagen upplevt.

4.1 KÄRNKOMPETENS

På Clariant var de, innan outsourcingbeslutet, medvetna om vilka delar som inte skulle kunna bli föremål för outsourcing. Per Sjöberg anser att de viktigaste delarna av verksamheten är ekonomifunktionen samt säljfunktionen. Då Clariant Sverige är ett renodlat försäljningsbolag och inte har någon direkt produktion ser de, enligt Vice VD Per Sjöberg, framförallt sin kärnkompetens inom säljkåren. Denna ger organisationen dess existensberättigande. Beroende på produkternas beskaffenhet krävs att säljarna har hög teknisk kompetens, erfarenheter och kunskap inom produktområdet. Per Sjöberg påpekar att de inom organisationen har personal som länge varit verksamma inom branschen och samlat på sig mycket erfarenheter och kunskap, vilket han anser vara företagets styrka.

Göteborgs Spårvägars VD, Thomas Torkelsson, definierar företagets övergripande kärnkompetens som att köra trafik, hålla igång förare samt planera trafiken (logistik). Dessutom definierar han tvätt och fordonsunderhåll av bussar som en del av kärnkompetensen. Han nämner även att de olika affärsområdena inom Göteborgs Spårvägar kan betraktas som bolag med egna kärnkompetenser. Torkelsson anser att företaget bör inta en restriktiv hållning till outsourcing och menar att det kan vara farligt att lägga ut delar av kärnverksamheten. Innan outsourcingbesluten togs övervägdes därför vilka delar som skulle outsourcingas.

På SKF anser Leif-Göran Lundstedt att kärnkompetensen återfinns inom utveckling och produktion av rullningslager och tätningar samt närliggande tjänster såsom underhåll och service. Leif-Göran Lundstedt är av åsikten att företaget bör överväga outsourcing av allt som de bedömer vara generella tjänster. Han menar att de på företaget är väl införstådda med vilka delar av verksamheten som bör hållas inom företaget och menar att de företagsstrategiska delarna såsom produktutveckling, den finansiella styrningen utav bolaget och sammansättning av produkterna ej bör outsourcingas.

4.2 FÖRETAGSSTRATEGI

Per Sjöberg på Clariant nämner att företagets strategi övergripande kan ses som en differentieringsstrategi. Att företaget är verksamt inom specialkemibranschen där kunderna ställer höga krav innebär enligt Per Sjöberg att en differentieringsstrategi blir det naturliga valet. Företaget har valt att finnas nära kunderna och ha hög kompetens inom säljkåren vilket resulterar i högre kostnader, men är något deras kunder är villiga att betala för. Per Sjöberg säger dock att företaget är tvungna att anpassa sig efter de andra leverantörerna på marknaden för att kunna upprätthålla konkurrenskraften. Han menar vidare att ledningens beslut att outsourca inte var av strategisk art från första början, utan snarare handlade om att lösa ett akut problem som speglades av höga kostnader.

På Göteborgs Spårvägar säger Torkelsson att företaget arbetar utifrån en lågkostnadsstrategi eftersom de ej anser att det är möjligt att konkurrera med kvalitet inom branschen. Han säger att ledningens beslut att outsourca inte var kopplat till företagets strategi.

*”Vår strategi är att framstå som unika för kunden genom att vi är partners och fokuserar strategin inom en begränsad marknad. Nya marknadsandelar uppnås genom lägst pris”.*¹⁴⁷

Leif-Göran Lundstedt menar att SKF idag strävar efter att nå företagets mål med hjälp av drivkrafterna lönsamhet, kvalitet, innovation samt snabbhet. Han tillägger att företaget arbetar utifrån en differentieringsstrategi där de erbjuder kunden kundpassade lösningar och tjänster inom området lager och tätningar. Lundstedt anser att de outsourcingbeslut som fattats av bolagets ledning och senare genomdrivits till viss del varit av strategisk karaktär då de haft en önskan att fokusera på kärnverksamheten.

4.3 VAL AV OUTSOURCINGOBJEKT

Clariant har sedan 1997 valt att outsourca logistikfunktionen, det vill säga all lagerhållning, transport och tillhörande administration till en extern leverantör. Sjöberg identifierar logistiken som en av företagets viktigaste funktioner då den har en nyckelroll i företagets nuvarande strategi. Han menar att logistikfunktionen inom Clariant, såsom i många företag, tillhör stödaktiviteterna. Han nämner dock att eftersom Clariant Sverige är ett försäljningsbolag är det av stor vikt att de uppfyller kundernas krav på leveranssäkerhet.

Göteborgs Spårvägar har valt att outsourca ADB-delen (1995) samt telefonväxeln (1996). Det innebär, för ADB-delen, att all service av datorer och datasystem sköts av en extern leverantör. Torkelsson tillägger emellertid att outsourcingen endast inbegriper service och underhåll av datasystemen samt help desk. Alla datorer och programvaror köps in och ägs av företaget. Även telefonväxeln sköts idag av en extern part, vilken är

¹⁴⁷ Göteborgs Spårvägar - Affärsplan, policy och grundläggande värderingar 1999-2005

belägen i Småland. Thomas Torkelsson definierar både ADB och telefonväxeln som stödaktiviteter.

Leif-Göran Lundstedt på SKF säger att de senaste delarna som företaget valt att köpa in istället för att utföra själva är tryckeri och kopieringsservice (1995), televäxel & nät (1997), bevakning & säkerhet (1997) och kontorsbutiken (1998). Leif-Göran Lundstedt anser att de outsourcade delarna inte är direkt kopplade till kärnkompetensen utan snarare utgörs av periferiaktiviteter.

4.4 MOTIV TILL OUTSOURCING

Per Sjöberg nämner att det till viss del var en ökad fokusering på kärnkompetensen som avgjorde att ledningsgruppen på Clariant valde att outsourca logistikfunktionen. Före outsourcingen 1995 hade Clariant inhyrd lagerlokal och därtill egen personal. Detta medförde emellanåt problem då Clariant Sverige är ett renodlat försäljningsbolag med liten kompetens inom lagerarbete och frakt. De var då tvungna att lägga mycket tid och energi på att få denna funktion att fungera istället för att koncentrera sig på kärnaktiviteter. Sjöberg säger fortsättningsvis att företagets situation förändrades drastiskt efter 1995, vilket medförde att lagret minskade snabbt samtidigt som avtalet avsåg utnyttjandet av en viss bestämd lageryta, vilken de var tvungna att betala för. Det medförde slutligen att Clariant vid denna tidpunkt hade överflödigt lageryta och lagerpersonal som medbringade onödiga kostnader. En av de drivande faktorerna till outsourcingen var därmed att rationalisera och sänka kostnaderna. Per Sjöberg menar att företaget hade nått en kritisk storlek på grund av tidigare personalnedskärningar, vilket innebar att de ej hade möjlighet att bygga upp den kompetens som behövdes för att kunna driva funktionen internt i företaget. Outsourcing var, enligt Sjöberg, ett bra och vid denna tidpunkt även ett nödvändigt alternativ. Genom att dela funktionen med en tredje part skulle företaget få tillgång till mer kompetent personal samtidigt som företagets kostnader för funktionen skulle sjunka.

*”Storleken medförde att vi ej hade kapacitet att hålla den kritiska massa som behövs för att bygga upp den nödvändiga kunskapen”.*¹⁴⁸

Dessutom menar Per Sjöberg att outsourcingen genomfördes grundat på koncernledningens riktlinjer, vilka innebär att bolagen skall göra sig av med de delar i balansräkningen som ej tillhör kärnverksamheten. Koncernen krävde således att bolagen frigör allt onödigt bundet kapital i balansräkningen. På Clariant Sverige ansåg de kunna uppfylla koncernledningens krav genom att reducera det bundna kapitalet i varulagret med hjälp av outsourcingen. Vidare var syftet med outsourcingen att förbättra kvaliteten på de utförda logistikaktiviteterna.

Thomas Torkelsson på Göteborgs Spårvägar menar att det drivande motivet till outsourcingen av telefonväxeln och ADB-delen var att sänka kostnaderna. Då det gällde ADB-delen togs emellertid beslutet inte endast på grundval av en kostnadsreducering utan även faktumet att det fanns ett stort missnöje bland personalen inom företaget, gällande IT-frågorna, var avgörande. Den rådande situationen speglades då av relativt dålig service och otillräcklig kompetens inom området. Då IT-

¹⁴⁸ Intervju med Per Sjöberg, 2002-11-22

utvecklingen tog fart följde inte den interna IT-personalen med i utvecklingen, vilket resulterade i att företaget arbetade med gamla system som inte var effektiva.

”Då vi ej är något IT-företag är det naturligt att högre kompetens finns på annat håll”.¹⁴⁹

Gällande telefonväxeln var det egentligen leverantören som kom med förslaget att outsourca. Thomas Torkelsson säger att de tidigare valt att endast köpa in växelapparaten och haft egen personal anställd i receptionen för att sköta den. När Göteborgs Spårvägar skulle köpa in en ny växel var de även tvungna att köpa diverse tilläggsprodukter från leverantören, som de egentligen ej hade behov av. Leverantören av växeln kom då med förslaget gällande en helhetslösning som inbegrep ett helt ”call-center”, vilket skulle bli billigare än att köpa in en ny växel, tilläggsprodukter samt ha egen personal anställd för att sköta den. Motiven blev då att undvika en kostsam investering samtidigt som de ville få tillgång till en högre servicenivå.

De huvudsakliga motiven till SKF:s outsourcing har varit skilda beroende på vilken aktivitet som avses. Anledningen till att företaget valde att lägga ut tryckeri & kopieringsservicen var att teknikutvecklingen medfört att de maskiner som företaget använde sig av inte kunde producera trycksaker till den efterfrågade kvalitet som modernare maskiner. Kravet på en ökad kvalitet ställdes då av de interna kunderna. Företaget stod inför valet att antingen investera i moderna maskiner som kunde producera trycksaker med önskad kvalitet eller att outsourca aktiviteten. En investering skulle emellertid medföra en ökad kapacitet som det inte fanns någon efterfrågan på inom SKF. Leif-Göran Lundstedt menar att företaget då ansåg att de inte kunde satsa på så stora maskiner eftersom kostnaden för att tillgodose det interna kvalitetsbehovet skulle bli allt för hög. Dessutom menar han att det inte fanns en naturlig rekryteringsbas med den nödvändiga kompetensen för denna typ av verksamhet inom SKF.

Leif-Göran Lundstedt säger att valet att outsourca televäxel & nät grundades på att företaget önskade minska kapitalbindningen samt snabbt kunna växla till ny teknik utan att själva behöva investera i den. Tidigare hade SKF ägt växlar och nät inom bolaget själva, vilket medförde att kapital bands upp och de fasta kostnaderna var relativt höga. Genom att outsourca televäxel & nät önskade de nu omvandla den fasta kostnaden till rörlig och endast betala för de telefoner och de funktioner de använder. Motiven till att outsourca kontorsbutiken var i likhet med televäxel & nät att minska kapitalbindningen. Den dåvarande situationen karaktäriserades av stora lagervolymer som band upp mycket kapital för att kunna tillgodose företagets behov av bland annat skrivmaterial och kontaktpresenter. Därtill önskade de minska ett led i handelskedjan, grossisten skulle nu samtidigt bli detaljist. Motivet till att bevakningen överläts till en leverantör var främst för att reducera aktivitetens kostnad. Det ansågs bli billigare om aktiviteten utförs av ett företag som hade bevakning & säkerhet som sin kärnkompetens.

¹⁴⁹ Intervju med Thomas Torkelsson, 2002-11-25

4.5 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING

Framgångsfaktorerna för outsourcing kommer sannolikt att påverka de effekter som företagen upplever. Därför redogörs i följande stycke för dessa. Då kärnkompetens utgör en del av den strategiska analysen återfinns det materialet under stycke 4.1.

4.5.1 STRATEGISK ANALYS

Per Sjöberg på Clariant anser att det är av stor vikt att göra beräkningar och uppföljningar av outsourcingbeslutet för att veta om avtalen med den tredje parten är förmånligt eller ej. Innan outsourcingen genomfördes gjordes därför beräkningar samt kostnadsanalyser för att kunna fatta ett riktigt beslut.

På Göteborgs Spårvägar säger Thomas Torkelsson att inga explicita mål ställdes upp för IT-outsourcingarbetet utan att det mer handlade om känslan att det skulle bli billigare. Han menar att det ej behövdes några noggranna analyser eller målsättningar för att arbetet skulle fungera. Samma sak gäller även för telefonväxeln. På grund av krav från facket gjordes emellertid i ett senare skede en utvärdering av de kostnader som ADB-outsourcingen skulle medföra.

*”Första känslan var att det bli billigare, det borde gå att klara till lägre kostnader”.*¹⁵⁰

De outsourcingfall som genomdrivits på SKF har föregåtts av noggranna beräkningar, där kalkyler ställts samman av historiska värden på förbrukning och kostnadsnivåer. Innan besluten att outsourca tryckeri & kopieringsservice samt kontorsbutiken, gjordes togs statistik fram på hur mycket företaget förbrukade och hur stora de direkta och indirekta kostnaderna för förbrukningen var. Med detta som underlag kunde företaget sedan ta in anbud från leverantörer och fastställa om kostnaden kunde sänkas. Lundstedt påpekar dock att innan de gör en outsourcing måste de först själva ha rationaliserat kraftigt för att veta till vilket pris det är rimligt att låta en utomstående leverantör utföra aktiviteten.

*”Man måste skära så mycket som möjligt själv först. Annars har man ingen kontroll på rimlig prisnivå. Outsourcing skall inte ske på grund av att något verkar krångligt och lurigt.”*¹⁵¹

4.5.2 URVAL AV LEVERANTÖR

Per Sjöberg på Clariant menar att valet av den första leverantören i viss mån ej var så lyckosamt. Det var en liten leverantör med begränsade resurser och kompetenser, vilket medförde vissa brister. Dessutom var Clariant tvungna att själva ombesörja transporter, vilket visade sig bli dyrt då speditören höjde priserna varje år. På grund av dessa faktorer skrev Clariant, 1999, därför ett avtal med en ny leverantör som kunde erbjuda bättre prestationer i förhållande till priset. Sjöberg menar att urvalsprocessen av leverantören egentligen inte var så komplicerad. Det handlade om att välja ut en leverantör som kunde arbeta med Clarians hårda krav och var beredd att erbjuda

¹⁵⁰ Intervju med Thomas Torkelsson, 2002-11-25

¹⁵¹ Intervju med Leif-Göran Lundstedt, 2002-11-29

företaget en helhetslösning inom logistik. På grund av erfarenheterna från det tidigare leverantörssamarbetet ställdes nu krav på att Clariant endast skulle betala för det lagerutrymme som utnyttjades samt att leverantören skulle ombesörja alla transporter. Dessutom krävde Clariant att leverantören skulle använda samma datasystem som dem. Per Sjöberg säger att en viktig aspekt var att den valda leverantören passade väldigt bra ihop med Clariants organisation eftersom de är ett entreprenörskapsföretag. Han menar att leverantören har en förmåga att fokusera på lösningar istället för att älta de uppkomna problemen.

Då Göteborgs Spårvägar bestämde sig för att outsourca sin IT-avdelning tog de kontakt med kommunens ADB-kontor som var villiga att ta över IT-servicen. Avtalet skrevs emellertid endast på tre år och då det löpte ut gick Göteborgs Spårvägar ut och såg över marknaden för att eventuellt finna en ny leverantör. Valet av den nya leverantören baserades först och främst på prisnivån. Därtill ställde Göteborgs Spårvägar krav på att kunna behålla serverparken på företaget. Resultatet blev att leverantör byttes.

*”Fördelen med att ha en extern leverantör är att man kan gå ut och se om man har rätt prisnivå. Nu är ju IT-branschen rätt down så nu kan det vara bra att gå ut och upphandla”.*¹⁵²

Outsourcingen av telefonväxeln var inte helt självklar från början. Thomas Torkelsson säger att de då egentligen hade ett tio års avtal på telefonväxeln med telefonoperatören och var därför tvungna att förhandla sig fram till en lösning. Parterna kom emellertid överens, vilket medförde att de istället för att endast köpa växeln även lät telefonoperatören ta hand om hela tjänsten i form av ett så kallat ”call center”. Avtalet medförde att Göteborgs Spårvägar var tvungna att välja just telefonoperatörens ”call-center”. På så vis var valet av leverantör i detta fall begränsat.

Leif-Göran Lundstedt påpekar att när en outsourcingleverantör väljs ut är det viktigt att välja en partner som är stark nog att hänga med i den tekniska utvecklingen och som har möjlighet att växa. Partnern måste därmed inneha större kompetens inom området och ha bättre framtidsutsikter än det egna företaget. När SKF outsourcade tryckeri & kopieringsservice valdes ett antal potentiella leverantörer ut som ansågs passande. Krav ställdes på att de skulle ta över SKF:s utrustning och personal samt att de skulle inrätta sig i lokaler på SKF:s område. Därefter valdes de leverantörer ut som erbjöd bäst pris. Det sista avgörandet angående valet av leverantör fick personalen på tryckeri & kopieringsservice ta, eftersom företagsledningen enligt Lundstedt ansåg det viktigt att de skulle bli nöjda. Beslutet togs efter att den berörda personalen besökt de två, i urvalet återstående leverantörerna. Tillvägagångssättet vid val av leverantör för outsourcingen av kontorsbutiken och bevakning & säkerhet var i princip detsamma som för tryckeri & kopieringsservice. Enda skillnaden var att personalen ej fick fatta det slutgiltiga beslutet. Då bevakningsfirma skulle väljas, var det inte endast den externa partens kostnader för aktiviteten som var avgörande. Lundstedt menar att de ville ha en leverantör som var internationellt verksam, eftersom de då kunde dra nytta av samordningsfördelar. Därmed valdes en leverantör som hade möjlighet att tillgodose SKF med dessa aktiviteter i flera av de länder, där SKF är verksamma. Val av telefonväxelleverantör var emellertid inte så komplicerad då de tidigare använt sig av Telia och att det inte fanns några andra leverantörer med samma utbud.

¹⁵² Intervju med Thomas Torkelsson, 2002-11-25

4.5.3 UPPRÄTTHÅLLA RELATIONEN TILL LEVERANTÖREN

Per Sjöberg på Clariant menar att det för dem är ytterst viktigt att ha en bra relation med leverantören, då logistikfunktionen är viktig för företaget. Det nuvarande samarbetet är avsett att gälla på lång sikt, då det ligger i linje med företagets strategi och vision. Han säger att de i dagsläget har kontinuerliga möten med outsourcingleverantören och att det dessutom görs dagliga uppföljningar av outsourcingleverantörens arbete. Samarbetet med den nuvarande leverantören, underlättades även genom att de började arbeta med Clariant redan innan de tog över kontraktet från den dåvarande leverantören. På så vis arbetade leverantören upp kunskap om Clarians olika processer och funktioner, vilket var en bra utgångspunkt för samarbetet.

Thomas Torkelsson menar att på grund av det faktum att ADB och telefonväxeln ligger långt ifrån kärnverksamheten behövs ingen långsiktig relation med outsourcingleverantören. De har emellertid en IT-ansvarig, Olle Pettersson, anställd som handhar de mesta kontakterna med IT-leverantören. Pettersson säger att beroende på att leverantörens personal befinner sig på Göteborgs Spårvägar dagligen, finns det en bra kommunikation och relation dem emellan.

Leif-Göran Lundstedt anser att företaget har en nära och långsiktig relation till leverantörerna, i syfte att skapa insyn i de outsourcade aktiviteterna. Detta är viktigt för att kunna upprätthålla kompetensen inom det egna företaget på bästa sätt. För SKF utgör en viktig del av leverantörssamarbetet att de får tillgång till viktig information och att leverantören låter SKF ta del av kostnadsreducerande förbättringar etc. Hur nära relationen bör vara är dock beroende på vilken aktivitet det är som outsourcats. Kontrakten med leverantörerna är av långsiktig karaktär, ofta med en bindningstid på ca 3 år. Detta är nödvändigt för att få leverantören att bli intresserad, då samarbetet ofta är förknippat med investeringar som kräver en längre relation. För att kontrollera att outsourcingpartners prisnivå ligger rätt till tas anbud från andra parter in med jämna mellanrum och kontinuerliga kostnadsuppföljningar genomförs.

4.5.4 PERSONALENS MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRING

Per Sjöberg menar att riskerna med outsourcing återfinns i att mönster som personalen är vana vid bryts, det vill säga personalen är vana vid hur saker och ting fungerar, något som ej bör underskattas vid förändring. Då logistikfunktionen outsourcades följde den dåvarande personalen med till den nya leverantören. Motståndet som uppstod som ett resultat av outsourcingen var enligt Sjöberg svårt att hantera. Clariant försökte lösa problemet genom diskussioner med den berörda personalen. Trots försöken att få personalen positivt inställd till outsourcingen kvarstod dock vissa motsättningar. Situationen blev först riktigt bra när en ny leverantör med ny personal ålades uppgiften. Sjöberg uppfattade även ett visst motstånd från "Sales Support" och Inköp. Han nämner att säljarna var negativa till outsourcingen eftersom de ofta hämtar prover från lagret. Genom outsourcingbeslutet avskaffades ett antal lager och ett centrallager upprättades. Motståndet grundades på att säljarna antog att det skulle bli mer problematiskt att få tag i proverna. Detta kunde emellertid undvikas genom garantier av dagliga leveranser av prover från centrallagret. Företagsledningen kom i en dialog med den berörda personalen fram till denna lösning.

Thomas Torkelsson säger att outsourcingen frambringade motstånd från den personal som administrerade IT-delen inom Göteborgs Spårvägar. Personalen var rädd för att

förlora sina arbetsplatser och reagerade därefter. Det var emellertid inte endast bland IT-personalen som motståndet uppstod utan även bland en del av den äldre personalen i företaget. De ville ej att systemen skulle förnyas, eftersom de var rädda att de ej skulle klara av att hantera ett nytt system. För att försöka överbrygga motståndet vidtogs åtgärder i form av diskussioner med berörd personal samt kontinuerlig information. På informationsmötena togs både positiva såväl som negativa aspekter med den nuvarande situationen upp i syfte att finna en bra lösning. Personalen som arbetat med IT inom Göteborgs Spårvägar övergick till leverantören, då beslutet om att outsourca togs. Både Torkelsson och Pettersson tror att detta var en positiv aspekt för den berörda personalen, eftersom de i ett renodlat IT-företag fick möjligheten att utvecklas och syssla med det som de verkligen var intresserade av. Torkelsson tillägger att då det gällde outsourcingen av telefonväxeln var det inte så många berörda. Den personal som tidigare arbetat i receptionen fick möjligheten att bli omplacerad inom företaget, vilket de tog tillvara på.

Även Leif-Göran Lundstedt på SKF nämner att de i samband med tidigare outsourcingfall har upplevt motstånd från den berörda personalen. Han antar att motståndet uppstod som en reaktion på att den berörda personalen inte involverats tidigt och i tillräcklig omfattning. Vid outsourcing av tryckeri & kopieringsservice, kontorsbutiken samt bevakning & säkerhet involverades därför den berörda personalen tidigt i processen och på så vis hade de inflytande över den. Detta resulterade i att de i samband med outsourcingen av tryckeri & kopieringsservice och bevakning & säkerhet inte stött på något större motstånd från personalen, utan snarare fått positiv feedback. Det motstånd som trots ansträngningarna uppstod i samband med outsourcing av kontorsbutiken kunde företaget emellertid lösa med hjälp av avtalspensionering. Lundstedt påpekar vidare att det är viktigt att låta personalen få inflytande över processen och valet av outsourcingleverantör i de fall de skall fortsätta arbeta för SKF, men under en ny arbetsgivare.

4.6 RISKER MED OUTSOURCING

Per Sjöberg på Clariant anser att outsourcingen av logistikfunktionen, i nuläget inte medför några större risker för Clariant. Han nämner att Clariant står för de strategier som outsourcingleverantören använder sig av i arbetet. Det beror på att de till viss del såg en risk i att tappa kontrollen över funktionen. Dessutom tillägger han att datasystemet kontrollerar det mesta och att allt dokumenteras, vilket medför att riskerna blir mindre. Sjöberg säger vidare att de fördelar som fås genom outsourcingen är större än de eventuella riskerna.

”Outsourcing måste hela tiden vara en avvägning mellan företagets situation och vad du vinner respektive tappar.”¹⁵³

Thomas Torkelsson och Olle Pettersson på Göteborgs Spårvägar ser idag inga allvarliga risker med den outsourcing som gjorts av ADB-delen och telefonväxeln. Torkelsson säger emellertid att de, innan outsourcingen genomfördes, såg en risk i att IT-hjälpen inte skulle finnas tillgänglig på arbetsplatsen om akuta problem uppstod. I efterhand har det dock visat sig att det nästan alltid finns någon av outsourcingpartners personal på

¹⁵³ Intervju med Per Sjöberg, 2002-11-22

plats. Därmed har de inte märkt av någon försämring i detta hänseende. Dessutom anser Torkelsson att avtalen med outsourcingleverantören kan utgöra en viss risk. Av egen erfarenhet anser han att avtalstvister kan vara svåra att bemästra och medföra problem för företaget. Han påpekar vidare att Göteborgs Spårvägar köper in sina datasystem/program och datorer själva. Olle Pettersson säger dessutom att de ej låter leverantören inneha serverparken utan har denna i egen regi. Detta beror på att de inte vill låsa sig och bli allt för beroende av en enda leverantör. Möjligheten att byta leverantör måste finnas om samarbetet med den nuvarande leverantören ej fungerar tillfredsställande. Torkelsson är vidare av åsikten att telefonväxeln och ADB ligger långt ifrån Göteborgs Spårvägars kärnverksamhet och därför kan anses vara mindre riskfyllda än exempelvis outsourcing av kärnverksamheten.

Leif-Göran Lundstedt anser att risken med den outsourcing som SKF har gjort är att företaget kan, och sannolikt kommer att förlora kompetens inom de områden som lagts ut på leverantörer. Han menar att outsourcingen medför att inköparkompetensen går förlorad, det vill säga insikten om rätt pris, kvalitet etc.

”Den stora frågan är hur man vidmakthåller kompetensen.”¹⁵⁴

Han påpekar också att outsourcing kan medföra att möjligheten att påverka kvaliteten på aktiviteten försämras. Detta eftersom företaget förlorar kontrollen över processen och insynen försämras. Exempelvis anser de på SKF att det är viktigt att ha kontrollen över telefonisterna, eftersom dessa är rösten ut mot kunderna. Därför har de valt att behålla dessa internt i företaget. Lundstedt anser även att de bör ha klara gränssnitt till leverantören för att undvika konflikter. Han menar att det kan vara riskfyllt att ingå längre avtal på områden där förutsättningarna förändras i snabb takt. SKF har haft problem med detta på telesidan, där gränssnitten i det ingångna avtalet inte ligger i fas idag.

4.7 EFFEKTER AV OUTSOURCING

Utifrån de ovan behandlade temaområdena har vi identifierat ett antal effekter som de undersköta fallföretagen ansåg att outsourcingen resulterat i. I texten behandlar vi inte alltid alla företag eftersom olika effekter nämnts av företagen.

4.7.1 KOSTNADS- OCH KAPITALBINDNINGSEFFEKTER

Först och främst anser Per Sjöberg att det har blivit billigare genom att låta en extern part ta hand om logistikfunktionen. Företaget behöver nu exempelvis ej betala för outnyttjade lagerutrymmen. Han är av åsikten att det är svårt att tjäna pengar på transporter som innehas i egen regi, varför det varit lönsamt att låta outsourcingleverantören ta hand om denna del. De konkreta bevisen för att kostnaderna sjunkit återfinns i såväl resultaträkningen som diverse kostnadsuppföljningar. Sjöberg menar att grovt uppskattat har Clariant tjänat in cirka 40 % av kostnaderna genom att outsourca logistikfunktionen. Företaget har även kunnat skära ner på personalstyrkan inom områden som är närbesläktade med logistikfunktionen, vilket medfört lägre personalkostnader. Vidare tillägger han att det bundna kapitalet i varulagret har

¹⁵⁴ Intervju med Leif-Göran Lundstedt, 2002-11-29

reducerats till följd av outsourcingen, eftersom den externa parten genom samleveranser kan utföra leveranser mer frekvent. Detta innebär att lagervolymer kan hållas nere.

Även Thomas Torkelsson på Göteborgs Spårvägar är av åsikten att outsourcingen av ADB och telefonväxeln medfört lägre kostnader. Genom att outsourcinga telefonväxeln har de kunnat avskaffa receptionen och omplacera personalen till underbemannade områden, där de annars hade behövt nyanställa. På så vis har de sparat in på personalkostnader samtidigt som de ej behöver betala för en telefonväxel vars kapacitet de ej har möjlighet att utnyttja till fullo. I enlighet med de kostnadsuppföljningar som gjorts har det visat sig att företaget sänkt sina kostnader genom att låta en extern part ta hand om dessa områden. Olle Pettersson tycker emellertid att det borde vara ännu mer kostnadsbesparande om Göteborgs Spårvägar använt en kombination av outsourcing och egen personal på ADB-sidan. Han menar att den externa personalen endast borde tas in i nödfall, eftersom kostnaderna är höga för dessa. I den rådande situationen finns heltidsarbete för en man och han anser att det då borde vara billigare att anställa denne.

Som resultat av att SKF outsourcingade tryckeri & kopieringsservice har företaget lyckats få dessa aktiviteter utförda till en lägre kostnad än vad de internt kunde utföra dem till. Även outsourcingen av televäxel & nät samt kontorsbutikens resulterade i sänkta kostnader. Kontorsbutikens kostnader kunde sänkas bland annat på grund av de samordningsfördelar som uppstod då företaget kunde utnyttja samma leverantör även i andra länder. Dessutom sänktes hanteringskostnaderna och inköpspriset blev betydligt lägre än tidigare. Detta som ett resultat av att företaget lyckats eliminera ett led i handelskedjan. Genom outsourcingen av de ovanstående enheterna kunde även maskiner, teknisk utrustning och varulager som företaget tidigare hade reduceras, vilket medförde en lägre kapitalbindning. Gällande televäxeln & nät betalar de nu endast en rörlig kostnad baserad på det antal telefoner som används. Rörande bevakning & säkerheten var emellertid förhållandet omvänt, det vill säga outsourcingen orsakade högre kostnader än beräknat. Detta beroende på att insikten av att förbättra säkerheten blev större, vilket givetvis kräver resurser.

4.7.2 SERVICE- OCH KVALITETSEFFEKTER

Per Sjöberg framhäver att en av effekterna med outsourcing varit att servicen blivit bättre. Uppskattningsvis har outsourcingen av logistikfunktionen medfört att servicegraden höjts från 75 % till 95 %. De flesta av företagets kunder upplever att det fungerar bättre nu än tidigare, vilket återspeglas i de kundundersökningar som Clariant genomfört. Dessutom påpekar han att outsourcingen medfört en högre leveransprecision än tidigare. Beroende på att outsourcingleverantören även ombesörjer transporter finns det möjlighet att skicka varor mer frekvent än tidigare, något som kunderna uppskattar.

På Göteborgs Spårvägar anser Thomas Torkelsson att servicen stigit inom de outsourcingområdena. Gällande ADB-delen anser han att de nu erhåller en bättre service internt än tidigare, eftersom leverantören besitter högre kompetens inom området. Rörande telefonväxeln anser han att servicegraden stigit på grund av att telefonväxeln nu kan erbjuda längre öppettider. Han har även uppmärksammat en mindre betydelsefull negativ effekt av att ha outsourcingat växeln. Han menar att de som ringer till företaget erhöll något bättre service när växeln sköttes av intern personal på företaget, ur den aspekten att de kunde ge utförligare information om var företagets

anställda befann sig då de inte fanns tillgängliga. Detta eftersom de anställda i receptionen hade personlig kontakt med företagets övriga personal. Torkelsson menar dock att detta problem reducerats som ett resultat av möjligheten att koppla vidare de inkommande samtalen till mobiltelefonen, vilket gör personalen tillgängligare.

Leif-Göran Lundstedt påpekar att företaget har upplevt att kvaliteten på servicen ökat som ett resultat av outsourcingen. Inom tryckeri & kopiering har den efterfrågade kvaliteten ökad och kontorsbutikens servicenivå har stigit sedan den lades ut. Han anser att detta beror på att mentaliteten hos leverantören är en helt annan än den som tidigare fanns hos personalen på SKF:s interna kontorsbutik. Den externa leverantören lever på att erbjuda servicen och det är därför viktigare för dem. Till följd av den ökade servicenivån har företaget även kunnat rationalisera sina inköp. Detta då den nuvarande kontorsbutiken erbjuder ett större antal varor än den interna kontorsbutiken. Outsourcingen har även lett till ökad kvalitet inom området bevakning & säkerhet. När leverantören tog över tjänsten pekade de på brister i den bevakning SKF hade och åtgärdade dessa vilket har resulterat i att säkerheten ökat.

4.7.3 KOMPETENSEFFEKTER

På Clariant anser Per Sjöberg att det är en viktig aspekt att företaget, genom outsourcing, fått tillgång till bättre kompetens inom området. Tidigare uppstod väldigt mycket inventeringsfel och dessutom missades faktureringar vid vissa tillfällen. Idag händer inte detta längre, mycket beroende på leverantörens kompetens. Outsourcingleverantören har mycket bättre kunskaper inom området och kan därför komma fram till bättre lösningar samt ge förbättringsförslag inom området.

Enligt Thomas Torkelsson har outsourcingen medfört att Göteborgs Spårvägar erhållit bättre kompetens inom ADB-området. Beroende på den tidigare situationen inom IT-avdelningen, där kompetensen inte var tillräcklig för att företaget skulle kunna följa med i utvecklingen, menar han att denna lösning visade sig vara fördelaktig för Göteborgs Spårvägar. Olle Petterson nämner därtill att det idag är en fördel att företaget slipper ta hand om datadriften och att den istället utförs av mer kompetent personal.

Som tidigare behandlats blev resultatet av bevakningsoutsourcingen att kvaliteten på tjänsten upplevdes som högre. Detta beror enligt Lundstedt på att den valda leverantören är specialist inom området och har således en högre kompetens än vad SKF:s egna bevakningsteam hade. Det senare bestod till stor del av internrekryterad personal, vilka av olika anledningar blivit omplacerade till denna tjänst. Även inom Tryckeri & Kopieringsservice upplever företaget att kompetensen ökat sedan outsourcingen genomdrivits. Skulle SKF i egen regi driva aktiviteten vidare hade de behövt anställa mer tryckare, en kompetens som de inom företaget inte ansåg sig ha.

4.7.4 TILLGÅNG TILL RESURSER SOM EJ FINNS INTERNT & UNDVIKA INVESTERINGAR

Leif-Göran Lundstedt på SKF menar att de genom outsourcingen av tryckeri & kopieringsservice lyckats lösa problemet med bristen på adekvat utrustning. Genom att samarbeta med en extern leverantör har de fått tillgång till maskiner som klarar av att producera kvaliteter som motsvarar de interna kraven. Lundstedt påpekar att eftersom den externa leverantören är specialist inom området, kan denne uppnå lönsamhet i att

investera i den senaste tekniken, vilket inte hade varit möjligt för SKF. Även vid outsourcingen av telefonväxel & nät har SKF dragit fördel av att leverantören innehar den senaste tekniken.

På Göteborgs Spårvägar har de, genom att outsourca telefonväxeln, fått tillgång till en ny telefonväxel, utan att själva behöva investera i utrustningen. Detta har ansetts fördelaktigt, då de ej hade behov av den tilläggsutrustning som de annars hade varit tvungna att köpa.

4.7.5 FOKUSERING PÅ KÄRNAKTIVITETER

Per Sjöberg menar att, genom outsourcing av logistikfunktionen, har Clariant kunnat göra sig av med en del av verksamheten som tidigare upptog mycket tid och energi på grund av att den inte fungerade effektivt. Genom att outsourca funktionen fick personalen mer tid till att fokusera på sina huvuduppgifter. De kan nu koncentrera sig på kärnaktiviteterna i säljfunktionen istället för att ägna sig åt att lösa logistiska problem. Han menar att outsourcingen på så vis medfört en ökad koncentration av verksamheten kring kärnkompetensen.

4.7.6 MÖJLIGHET ATT STÄLLA HÖGRE KRAV EXTERNT ÄN INTERNT

Thomas Torkelsson anser att en av de effekter som erhöles av outsourcingen, både inom IT-området och telefonväxeln, var att Göteborgs Spårvägar nu kunde ställa högre krav på det utförda arbetet. Han anser att det vanligtvis är lättare att ställa högre krav på en extern part än på de interna medarbetarna. I de fall leverantören ej uppfyller företagets krav kan Göteborgs Spårvägar hota med att säga upp avtalet och byta leverantör. Det är inte lika enkelt att avskeda personal på grundval av att arbetet ej uppfyller kraven.

Även Per Sjöberg är av samma åsikt som Thomas Torkelsson och menar att en av fördelarna med outsourcingen är att Clariant har möjlighet att ställa högre krav på den externa leverantören än på en intern part.

4.7.7 EXTERN PARTS SYNVINKEL

Per Sjöberg säger att en positiv aspekt då det gäller outsourcingen är att outsourcingleverantören ser företaget ur en annan synvinkel. Outsourcingleverantören kan då ge feedback, uppmärksamma dåligt fungerande processer eller ge förslag på andra möjligheter som funnits i företaget en längre tid, utan att det uppmärksammats av den interna personalen. Han menar att det många gånger finns en risk att man inom företaget arbetar på rutin och ej ifrågasätter hur saker och ting fungerar. Genom att outsourca logistikfunktionen erhöles emellertid nya förslag och insikter på hur arbetet bör bedrivas.

Även Leif-Göran Lundstedt påpekar att då det gäller outsourcingen av bevakning & säkerheten har det varit en fördel att ha en extern part som sköter denna. Tidigare tillhandahölls bevakningen internt, vilket innebar att de på SKF inte erhöles externa synpunkter och därav ej hade samma möjlighet att uppmärksamma bristerna. Den externa leverantören gav många synpunkter och pekade på brister som borde åtgärdas för att kunna öka säkerheten.

På Göteborgs Spårvägar menar Thomas Torkelsson att leverantören inom ADB-området ofta kommit med nya förslag på kostnadsbesparingar och förändringar som de på Göteborgs Spårvägar inte varit medvetna om.

4.7.8 INVERKAN PÅ KONKURRENSFÖRDELARNA

På Clariant anser Per Sjöberg att den kostnadsreduktion som outsourcingen av logistikfunktionen lett till inte medfört några tydliga, konkurrensfördelar. Han påpekar att det heller inte varit något motiv. Vidare nämner han dock att den förbättring av processerna och den ökade servicen som outsourcingen medfört, till viss del skulle kunna ses som en ökning av företagets konkurrensfördelar.

”Vi har inte valt outsourcing för att slå ut konkurrenterna”¹⁵⁵

Torkelsson menar att Göteborgs Spårvägars konkurrensfördelar har ökat till följd av outsourcingen eftersom kostnaden blev lägre. Dessutom tillägger han att tidsvinsten är betydande då det är mycket enklare att köpa tjänster än att själva ha hand om aktiviteten

På SKF har kostnadsbesparingarna och den förbättrade kvaliteten inte inneburit någon dramatisk konkurrensfördel i sig, sett till hela SKF-koncernen. Lundstedt menar att outsourcingprojekten är ett bevis på viljeytringen och budskapet att de skall koncentrera kring kärnverksamheten och därigenom uppnå konkurrensfördelar vad gäller, lönsamhet för investerare, produktutveckling och service för kunderna.

4.8 AVSLUTNING AV EMPIRIN

Vi har nu presenterat vår empiriska undersökning och vi har sammanfattat fallföretagen var för sig utifrån den konceptuella modellen i en tabell, se bilaga 3. I nästa kapitel kan läsaren se den koppling som vi har gjort mellan den referensramen och det empiriska materialet.

¹⁵⁵ Intervju med Per Sjöberg, 2002-11-22

5. ANALYS

I detta kapitel arbetar vi utifrån det deduktiva angreppssättet och utgår från referensramen för att kunna jämföra och dra paralleller med det empiriska materialet. Analysen kommer att följa den konceptuella modellen, vilket innebär att vi i analysen kommer att identifiera och, analysera fallföretagens effekter av outsourcing. I slutet av analysen sammanfattas sedan effekterna i en tabell för att göra dem mer överskådliga.

5.1 KÄRNKOMPETENS

I följande avsnitt beskriver vi företagens kärnkompetenser. I matrisen nedan har vi sammanställt varje företag för sig för att tydliggöra fallföretagens kärnkompetens. Vi kommer att ha liknande matriser, som tydliggör respektive företag, i de flesta avsnitt i analyskapitlet. I texten behandlar vi inte alltid alla företag. Anledningen till detta är att vad som varit relevant för ett företag inte haft någon betydelse för ett annat eller att de inte har märkt någon effekt eller uttalat sig om temat.

Alexander & Young menar att det är av stor vikt att företaget identifierar sin kärnkompetens innan outsourcingen genomförs. Detta för att företaget ej skall riskera att lämna ifrån sig aktiviteter som är avgörande för företagets konkurrenskraft. I likhet med Alexander & Youngs påpekande var samtliga fallföretag medvetna om sina kärnkompetenser innan outsourcingen genomfördes. Att fallföretagen har kännedom om sina kärnkompetenser kan kanske anses som självklart. Utifrån Axelsson är emellertid dessa bedömningar mycket svåra att göra då kärnkompetensen kan variera över tiden och då gränserna kan vara flytande. När det gäller fallföretagens definition av kärnkompetens ställer vi oss emellertid frågande till om tvätt och fordonsunderhåll, vilket av Torkelsson definieras som kärnkompetens, är avgörande för företagets överlevnad och konkurrensfördelar. Visserligen torde det vara viktigt att bussarna fungerar eftersom företaget annars ej kan erbjuda transporter. Vi menar dock, utifrån Prahalad & Hamels samt Long & Vickers Kochs definitioner på kärnkompetens, att tvätt och fordonsunderhåll förmodligen inte är aktiviteter som skapar kundvärde och ej kan betraktas som kritiska resurser för företaget.

	KÄRNKOMPETENS
Clariant	- Återfinns inom säljkåren
Göteborgs Spårvägar	- Att köra trafik, hålla igång förare samt planera trafiken - Tvätt och fordonsunderhåll
SKF	- Utveckling och produktion av rullningslager och tätningar - Närliggande tjänster såsom underhåll och service av rullningslager och tätningar

Figur 7: Fallföretagens kärnkompetens

5.2 FÖRETAGSSTRATEGI

Gilley & Rasheed menar att beslutet att outsourca olika aktiviteter är baserat på företagets strategi. I studien har emellertid endast SKF antytt en koppling mellan valet att outsourca och företagsstrategin. Strategin torde därför ha haft liten inverkan på fallföretagens beslut till outsourcing, vilket till stor del stämmer överens med Tayles & Drurys studie. Gilley & Rasheed menar att kostnadseffekter till följd av outsourcing av periferiaktiviteter kommer påverka företagets konkurrensfördelar olika beroende på vilken generisk strategi de använder. Utifrån Porters generiska strategier har både Clariant och SKF nämnt att de arbetar med en differentieringsstrategi medan Göteborgs Spårvägar arbetar utifrån en lågkostnadsstrategi. Därmed torde enligt Gilley & Rasheeds resonemang Göteborgs Spårvägars kostnadsreduceringar, till följd av outsourcingen, leda till större konkurrensfördelar än för de andra två företagen. Beroende på att detta resonemang kan sammankopplas med effekterna har vi valt att behandla det i kapitel 5.7.

5.3 IDENTIFIERING AV AKTIVITETER

De aktiviteter fallföretagen outsourcat skiljer sig åt med avseende på hur strategiskt viktiga de är för företagen. Per Sjöberg på Clariant anser att logistikfunktionen är stödaktivitet, vilket vi anser stämmer överens med Long & Vickers-Kochs beskrivning. Detta då ett försäljningsbolag är beroende av att ha en logistikfunktion, som distribuerar varorna, för att säljfunktionen skall fungera. Aktiviteten är således knuten till företagets kärnkompetens.

På Göteborgs Spårvägar definierar Thomas Torkelsson ADB-delen och telefonväxeln som stödaktiviteter. Med utgångspunkt i Long & Vickers-Kochs definition, anser vi till skillnad från Torkelsson att ADB-delen torde vara en avskiljbar aktivitet då den ingår i huvudprocessen men ej relaterar till någon aktiv del i kärnkompetensen. Med detta menar vi att ADB-delen skulle kunna avskiljas från företaget, då den egentligen ej kommer att påverka företagets kärnkompetens, det vill säga att köra trafik. Samtidigt utgör den emellertid en del av huvudprocesserna eftersom den understödjer den löpande verksamheten. Då det gäller telefonväxeln anser vi vidare, utifrån Long & Vickers-Koch att denna borde ses som en periferiaktivitet. Definitionen grundar vi på att en telefonväxel ej berör de aktuella huvudprocesserna, det vill säga en telefonväxel har mycket lite att göra med trafikverksamheten. Även de av SKF outsourcade aktiviteterna bör utifrån Long & Vickers-Koch definieras som periferiaktiviteter då de ej berör de aktuella huvudprocesserna, vilket stämmer överens med Lundstedts åsikt.

Utifrån ovanstående resonemang framgår att Göteborgs Spårvägar och SKF övervägande valt att outsourca aktiviteter som i huvudsak befinner långt utanför kärnkompetensen. Enligt Bettis, Bradley & Hamels torde därför outsourcingen som dessa fallföretag genomdrivit inte medföra någon större strategisk risk. Outsourcingen

	IDENTIFIERING AV AKTIVITETER
Clariant	Stödaktivitet: logistikfunktionen
Göteborgs Spårvägar	Avskiljbar aktivitet: ADB Periferiaktivitet: Telefonväxel & reception
SKF	Periferiaktiviteter: Bevakning & säkerhet, tryckeri & kopierings-service, kontors-butiken, televäxel & nät

Figur 8: Identifiering av aktiviteter

stöds även av Quinn och Hilmer som anser att aktiviteter som ej är kritiska för den existerande strategin bör outsourcas. Däremot kan, utifrån dessa påståenden, Clariants val att outsourca logistikfunktionen anses mer riskfyllt, eftersom Per Sjöberg anser att funktionen har en nyckelroll i företagets nuvarande strategi.

5.4 MOTIV TILL OUTSOURCING

Vi har i nedanstående stycke valt att analysera de bakomliggande motiven till fallföretagens outsourcing. Faktumet att företagen inte alltid uttryckt vissa motiv, som enligt litteraturen anses vanliga behöver emellertid inte innebära att dessa inte existerat. Då dessa, som i fallet med högre kompetens/kvalitet, ibland går in i varandra har det sannolikt bidragit till att företaget endast nämnt något av dessa. Anledningen till att vi behandlar motiven är att vi sedan skall kunna jämföra dem med de effekter som företagen uppnått.

Bättre fokus på kärnkompetenser

Enligt Augustsson & Bergstedt-Sten är fokuseringen på kärnkompetenser ett av de vanligaste motiven till att företag outsourcar aktiviteter som ligger utanför kärnkompetensen. Fallföretagen har dock, i mindre mån än väntat, angett en ökad fokusering på kärnkompetensen som ett motiv till outsourcingen. Endast i fallföretaget Clariant nämndes tydligt att detta var ett av motiven till outsourcing, även om andra motiv var mer framträdande. Vi kan till skillnad från Augustsson & Bergstedt-Sten således konstatera att trots att alla företag outsourcat aktiviteter som kan anses befinna sig utanför kärnkompetensen har de inte lagt särskilt stor vikt vid detta motiv.

Tillgång till unika kompetenser

Augustsson & Bergstedt-Sten menar att ett motiv till outsourcing är att företaget som ett resultat av bristande kompetens, kan välja att dra nytta av leverantörers resurser såsom specialistkunskap och expertis inom olika områden. I likhet med Augustsson & Bergstedt-Stens påstående har alla fallföretag angett att de delvis valt att outsourca aktiviteter på grund av att de känt att den interna kompetensen varit bristfällig. För Clariant utgjorde tillgången till kompetens det allra viktigaste motivet i valet att outsourca logistikfunktionen medan det på SKF endast hänfördes till outsourcingen av tryckeri & kopieringsservice. Även på Göteborgs Spårvägar outsourcades ADB-delen i syfte att införskaffa en högre kompetens, vilket stämmer överens med Braggs påstående att motivet bör beaktas som mest giltigt då det handlar om aktiviteter som kräver en hög kompetensnivå.

	MOTIV
Clariant	<ul style="list-style-type: none"> - Tillgång till högre kompetens - Lägre kostnader - Bättre kvalitet/service - Fokus på kärnaktiviteterna - Minska kapitalbindningen
Göteborgs Spårvägar	<p>ADB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lägre kostnader - Tillgång till högre kompetens - Bättre service <p>Telefonväxeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lägre kostnader - Bättre service - Undvika investering
SKF	<p>Tryckeri & Kopiering:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Undvika investering & resurserna finns ej internt - Tillgång till högre kompetens - Bättre kvalitet - Lägre kostnad <p>Televäxel & Nät:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minska kapitalbindningen & sänka kostnaderna - Undvika investering <p>Kontorsbutiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Minska kapitalbindningen & sänka kostnaderna <p>Bevakning:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lägre kostnader

Figur 9: Fallföretagens motiv

Resurserna finns ej tillgängliga internt & Undvika investeringar

Elmuti, Kathawala & Monippallil menar att i de fall företag ej har tillgång till likvida medel, utrustning eller teknologier som behövs för att utföra en funktion effektivt kan företaget välja att outsourca. På SKF anger Leif-Göran Lundstedt att bristen på adekvat utrustning varit ett av de bakomliggande motiven till att outsourcingen av tryckeri & kopieringsservice genomfördes. Företaget hade inte den utrustning som krävdes för att tillgodose kundernas krav och de var heller ej beredda att införskaffa den eftersom det ej ansågs lönsamt. Bragg menar att företag genom outsourcing kan slippa genomföra kostsamma investeringar som är nödvändiga för att kunna utföra aktiviteten, vilket även varit en anledning till att SKF outsourcat tryckeri & kopieringsservice samt televäxel & nät. Även Göteborgs Spårvägars val att outsourca telefonväxeln kan knytas till, det av Bragg nämnda, motivet.

Lägre kostnader & kapitalbindning

Enligt Elmuti, Kathawala & Monippallil väljer många företag att outsourca på grund av att en extern leverantör kan utföra arbetet till en lägre kostnad, vilket i sin tur medför en lägre operativ kostnad för det outsourcingande företaget. Alla tre fallföretagen nämner, i likhet med det ovanstående resonemanget, att en reduktion av kostnaderna var ett av huvudmotiven till outsourcingen. Att kostnadsreduceringsmotivet varit det viktigaste motivet till outsourcing, bland våra fallföretag, stödjer undersökningen ”Trends in Outsourcing”, i vilken samma resultat erhöles.

Motivet att minska kapitalbindningen behandlas av Axelsson som påpekar att när den tidigare interna produktionen ersätts av köpta tjänster, kommer de fasta kostnaderna sjunka samtidigt som de rörliga ökar. Detta har varit en av de bakomliggande orsakerna till att SKF valde att outsourca televäxeln & nät samt kontorsbutikerna. De ansåg att det bands onödigt mycket kapital i kontorsbutikernas lager samt i televäxeln & nät. Även på Clariant har motivet varit att frigöra kapital. Det har, i likhet med SKF:s kontorsbutik, handlat om att minska företagets omsättningstillgångar i form av varulager. Att frigöra kapital som binds upp i varulager torde enligt oss inte få några större negativa följder. Däremot ser vi en risk i att göra sig av med anläggningstillgångar och på så vis omvandla en fast kostnad till en rörlig. Detta eftersom det totalt sett kan medföra högre kostnader om företagets behov av dessa tjänster ökar markant i framtiden. Kan företaget med stor säkerhet avgöra det framtida behovet bör emellertid beräkningar kunna reducera denna risk.

Bättre kvalitet

Enligt Benson & Ieronimo är ett vanligt argument till att företag väljer att outsourca delar av verksamheten att det skall leda till förbättrad kvalitet. Motivet nämns på Clariant och SKF som en underliggande anledning till att de valt att lägga ut aktiviteterna. På SKF härleds motivet emellertid endast till tryckeri & kopieringsservicen. Vi tycker att det bör tilläggas att Torkelsson på Göteborgs Spårvägar istället poängterar ökad service som ett motiv till outsourcingen. Vi anser detta vara nära sammankopplat med motivet högre kvalitet, varför vi tycker det är relevant att nämna i detta sammanhang. Fallföretagen har dock endast nämnt kvalitetsmotivet utan att utveckla resonemanget vidare. Vi tror att detta kan bero på att motivet, bland fallföretagen, anses ha en självklar koppling till kompetensmotivet.

5.5 FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING

I detta stycke kommer vi att analysera framgångsfaktorerna för outsourcing. Detta då vi förmodar att dessa kommer påverka de effekter som outsourcingen lett till.

5.5.1 STRATEGISK ANALYS

I enlighet med vad Embleton & Wright anser vara viktigt i framgångsfaktorn strategisk analys, har fallföretagen, innan outsourcingen, haft en klar uppfattning om var deras kärnkompetenser återfinns. Koch Laabs menar även att det är viktigt att företaget har en klar uppfattning om de kostnader som relaterar till funktionen innan outsourcingen genomförs, för att kunna finna en extern part som utför aktiviteten billigare. Både Clariant och SKF gjorde noggranna kalkyler och utvärderingar i samband med att outsourcingbeslutet togs. Detta för att kunna fastställa huruvida leverantörens kostnader understiger de egna. I samband med detta anser vi att det är av stor vikt att företagen, såsom Lundstedt påpekar, först själva rationaliserar sin verksamhet för att veta var den rätta kostnadsnivån skall ligga. I Göteborgs Spårvägars fall fann vi emellertid att det fokuserades mindre på kalkyler och istället baserades beslutet på känslan att det skulle bli billigare. I ett senare skede gjordes dock, grundat på krav från facket, kalkyler som påvisade ADB-outsourcingbeslutets riktighet. Utifrån ovanstående borde, enligt oss, utfallet av outsourcingen i Göteborgs Spårvägar vara mer osäkert än för de andra två fallföretagen då beslutet, i detta hänseende, kan anses vara mindre underbyggt.

	STRATEGISK ANALYS
Clariant	Beräkningar och kostnadsanalyser gjordes för att fatta beslut om outsourcing
Göteborgs Spårvägar	Beslutet baserades på känslan av att det skulle bli billigare.
SKF	Kalkyler baserade på historiska värden användes för att fatta beslut om outsourcing

Figur 10: Strategisk analys

Koch Laabs menar även att det är av stor vikt att mål ställs upp med outsourcingarbetet innan det genomförs. Inget av företagen har uttryckt att de satt upp specifika mål för outsourcingen. Emellertid torde kalkylerna som gjorts av Clariant och SKF fungera som kostnadsmål, vilka företagen strävat efter att uppfylla.

5.5.2 URVAL AV LEVERANTÖR

På SKF lade Leif-Göran Lundstedt stor vikt vid urvalet av outsourcingleverantören. Det tillvägagångssätt som användes vid outsourcingen av tryckeri & kopieringsservice, kontorsbutiken samt bevakning & säkerhet stämmer till stor del överens med Fosters föreslagna tillvägagångssätt, det vill säga att passande leverantörer bör väljas ut, anbud inkrävas och till sist besök utförs hos leverantörerna. På SKF tog personalen, i samband med outsourcingen av tryckeri & kopieringsservice, det avgörande beslutet efter att ha besökt de båda, i urvalet, återstående leverantörerna. Detta gjordes dock efter att leverantörer som uppfyllt företagets krav sållats på grundval av priset.

Vad vi anser viktigt att påpeka är att alla fallföretagen lagt vikt vid att välja ut leverantörer baserat på priset ett faktum som, enligt Corbett, kan vara av viss risk då det utgör det enda kriteriet till urvalet. Vi anser emellertid inte detta urvalskriterie förvånansvärt då det övergripande motivet till outsourcingen, bland fallföretagen, varit att reducera kostnaderna. För att kunna reducera kostnaderna krävs således att en leverantör väljs som har en låg kostnadsstruktur. Störst vikt vid detta kriterium fäste Göteborgs Spårvägar, vilket även stämmer överens med att de valt att ranka kostnadsmotivet som den viktigaste anledningen till outsourcingen. Även detta anser vi vara föga överraskande då de till skillnad från de andra fallföretagen har en lågkostnadsstrategi. På SKF och Clariant har emellertid även andra faktorer varit avgörande för urvalet. Per Sjöberg på Clariant menar att leverantörens företagskultur och kompetens var betydelsefulla faktorer för val av leverantörer, vilket även nämns av Corbett som viktiga urvalsfaktorer. Leif-Göran Lundstedt på SKF påpekar att faktorer såsom möjligheter till samordningsfördelar, möjligheter att följa med i den tekniska utvecklingen samt kompetens inom området var avgörande för val av leverantörer.

	URVAL AV LEVERANTÖR
Clariant	- Kunna erbjuda helhetslösning - Kompetenskrav - Lågt pris - Företagskultur - Samma datasystem
Göteborgs Spårvägar	- ADB leverantör med lägst pris valdes - Krav på att få behålla serverparken - För telefonväxeln fanns inga valmöjligheter
SKF	- Kompetenskrav - Lågt pris - Möjliga samordningsfördelar - Den egna personalens åsikter - Möjlighet att följa med i den tekniska utvecklingen

Figur 11: *Urval av leverantör*

5.5.3 UPPRÄTTHÅLLA RELATIONEN TILL LEVERANTÖREN

Alla fallföretagen har pekat på vikten att ha en nära relation till outsourcingleverantören. Dessutom har de en kontinuerlig kommunikation med leverantören vilket enligt Winkleman reducerar risken för missuppfattningar och konflikter. Därutöver kan fallföretagens relationer till leverantörerna enligt Winklemans definition anses vara långsiktiga eftersom samarbetet varat över 3 år. Både på Clariant och SKF anser de att en långsiktig relation med leverantören är av stor vikt. Enligt Lundstedt bör dessutom leverantörssamarbetet leda till att de får ta del av kostnadsreducerande förbättringar, vilket i enlighet med Winkleman kan anses karaktärisera en god outsourcingrelation. På Göteborgs Spårvägar menar Torkelsson emellertid att en långsiktig relation till leverantören inte är nödvändig eftersom han anser att outsourcingobjekten ligger långt ifrån kärnaktiviteterna. Att Torkelsson anser en långsiktig relation oviktig, tycker vi är anmärkningsvärt, då de i stort sett har daglig kontakt med leverantören. Att ha en nära relation, men samtidigt inte sträva efter att ha en långsiktig relation anser vi kan uppfattas något motsägelsefullt. Vi tror att det torde vara viktigt för företaget att ha en långsiktig relation till leverantören. Detta då det ger leverantören möjlighet att uppfylla företagets krav på ett bättre sätt, eftersom de då erhåller mer kunskap om företaget.

	RELATIONEN
Clariant	- Långsiktig relation
Göteborgs Spårvägar	- Nära och långsiktig relation - Långsiktig relation dock inte nödvändigt
SKF	- Långsiktig relation

Figur 12: *Relation till leverantören*

Corbett menar att en aspekt som bör beaktas vid relationen till leverantören är utvärderingen av leverantörens prestationer. Både Clariant och SKF fäster stor vikt vid

kontinuerlig uppföljning och utvärdering av leverantörens arbete. Påpekas bör att det, på Clariant, görs dagliga uppföljningar av leverantörens arbete. Grunden till den frekventa uppföljningen torde, enligt oss, grundas på att funktionen är mycket viktig för företaget. Att missade leveranser skulle kunna medföra allvarliga konsekvenser i form av förlorade kunder och ersättningsanspråk anser vi skulle kunna utgöra en bidragande orsak till den omfattande uppföljningen. På Göteborgs Spårvägar har däremot uppföljningar och utvärderingar ej nämnts, vilket enligt vår mening skulle kunna utgöra en risk för företaget. Om inga kontinuerliga utvärderingar eller kostnadsuppföljningar görs kan företaget inte heller avgöra huruvida leverantören utför arbetet till en kvalitet och kostnad som är konkurrensmässigt fördelaktig. Det torde innebära att ju längre tid som gått från outsourcingbeslutet, utan att uppföljningar gjorts, desto större är risken för att samarbetet inte är lönsamt. Detta då prisbilden på marknaden vanligtvis förändras konstant.

5.5.4 PERSONALENS MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRING

Per Sjöberg menar, i likhet med Jacobsen & Thorsvik, att ett visst motstånd mot förändringar kan uppstå då personalen i företaget försvarar något som är välkänt och som de anser vara riktigt. Även i de andra fallföretagen har ett visst motstånd upplevts i samband med outsourcingen. Motståndet, genererades först och främst bland de personer som direkt berördes utav outsourcingen, men i vissa fall även från den övriga personalen som indirekt berördes. Exempelvis motsatte sig delar av den äldre personalen på Göteborgs Spårvägar outsourcingen av ADB-delen eftersom de visste att det skulle medföra förändringar av systemen.

Bragg och Embleton & Wright menar att då ett företag outsourcar kan de välja att avskeda personalen, tvinga dem arbeta hos leverantören eller omplacera dem i företaget. I de flesta fall har fallföretagen valt att överlåta personalen till leverantören. Vid Göteborgs Spårvägars outsourcing av telefonväxeln omplacerades dock personalen och fick andra arbetsuppgifter inom företaget. Eftersom personalen i samband med outsourcingen oftast fått möjlighet att arbeta i företag som är specialiserade inom deras verksamhetsområde, tror vi att den nya situationen har inneburit bättre utvecklingsmöjligheter för dem. Således torde outsourcingen inte medfört några större negativa effekter för personalen, vilket i enlighet med Targama skulle öka acceptansen för förändringen.

Jacobsen & Thorsvik menar att ett företag bör använda sig av en förändringsstrategi gör att hantera och minimera det motstånd som uppstår. Bland fallföretagen är det ingen som explicit uttryckt att de använt sig av en förändringsstrategi. De har dock på olika sätt försökt hantera motståndet, främst genom kommunikation med personalen, vilket överensstämmer med Targamas föreslagna hantering av förändringsmotstånd. På SKF valde de även i ett fall avtalspension som ett sätt att bemöta motståndet. Fortsättningsvis menar Targama att om en förändring skall lyckas måste personalen vara medvetna om de problem som förändringen skall lösa. I enlighet med detta fördes på Göteborgs Spårvägar diskussioner kring de negativa aspekterna med den nuvarande situationen. Vi anser det emellertid anmärkningsvärt är att SKF gått steget längre än de andra fallföretagen och lyckats minska motståndet genom att involvera personalen i hela outsourcingprocessen. Detta torde enligt oss vara en mycket effektiv metod att minska motståndet på eftersom personalen då känner att de har inflytande över situationen och även kan avgöra hur den framtida situationen kommer att bli.

5.6 RISKER MED OUTSOURCING

Bettis, Bradley & Hamel påpekar att företag tenderar att endast se fördelarna med outsourcing och förbise riskerna. Med bakgrund av det ansåg vi det relevant att fråga fallföretagen vilka risker de förknippar med outsourcing. Detta eftersom de fördelar som företag uppnår genom outsourcing, enligt Frost, till stor del beror på hur riskerna hanteras. De risker som fallföretagen uppfattat tas därför upp nedan nedan.

Förlorad kontroll

Augustsson & Bergstedt-Sten menar att ett visst mått av kontroll går förlorad genom att företaget outsourcar aktiviteter. I likhet med detta anser Leif-Göran Lundstedt på SKF att möjligheten att påverka kvaliteten på aktiviteten försämras vid outsourcing eftersom företaget förlorar kontrollen över processen. Även Per Sjöberg på Clariant har funnit en risk i att förlora kontrollen och menar att de därför tillhandahåller leverantören med de övergripande strategierna. Det innebär således att Clariant i stort sett har den övergripande kontrollen över arbetets inriktning. Augustsson & Bergstedt-Sten menar även att risken varierar beroende på outsourcingobjektets karaktär. De anser att kontrollförlusten vanligtvis är av mindre betydelse om outsourcingen endast rör stödfunktioner. Trots att SKF sett en risk i att kontrollen över funktionen går förlorad, torde enligt Augustsson & Bergstedt-Sten denna vara av mindre betydelse eftersom de endast outsourcat periferiaktiviteter. Utifrån tidigare resonemang i kapitel 5.3 torde emellertid förlorad kontroll vara av större betydelse för Clariant, då logistikfunktionen är en strategiskt viktig stödaktivitet för företaget.

	RISKER
Clariant	- Förlorad kontroll
Göteborgs Spårvägar	- Beroende av leverantören
SKF	- Förlorad kontroll - Förlorar kompetens inom området

Figur 13: Risker med outsourcing

Förlorad kompetens

I rapporten "Tema Outsourcing" framgår att även om outsourcing initieras av kompetensskäl finns det risk för att företagets lärande försämras. Denna risk nämns av Lundstedt på SKF, som menar att om de förlorar kompetens inom de outsourcade områdena, kan de ej veta vilken prisnivå och kvalitet som är rimliga vid inköp av varor och tjänster. Lundstedts resonemang, avseende denna risk, stöds av ovanstående rapport i vilken det även framgår att det är av stor vikt att behålla tillräckligt mycket kompetens i företaget för att kunna beställa specifika komponenter och kunna utvärdera det som leverantören gör. Vidare nämns av Augustsson & Bergstedt-Sten att företaget bör bygga upp en organisation som på ett effektivt sätt tar tillvara på kunskapen. Detta är på SKF en olöst fråga som engagerar Leif-Göran Lundstedt.

Beroende av leverantören

Augustsson & Bergstedt-Sten menar att outsourcing medför att företaget blir beroende av leverantören, vilket kan utgöra en risk då samarbetet ej fungerar. På Göteborgs Spårvägar nämns delvis denna risk och de har därför valt att själva köpa in datorer och program samt att inneha serverparken i egen regi. På så vis menar Torkelsson att de kan byta leverantör om samarbetet ej skulle anses som fördelaktigt. Augustsson & Bergstedt-Sten nämner även att det ingångna avtalet medför en risk eftersom det kan vara kostsamt att dra sig ur. I likhet med detta anser både Torkelsson och Lundstedt att

det föreligger en risk med långa avtal. Lundstedt menar att det är speciellt riskfyllt inom områden där förutsättningarna förändras i snabb takt, vilket leder till att avtalen blir inaktuella. Clariant betraktar emellertid inte detta som en risk, vilket enligt oss kan förklaras med att de, som tidigare nämnts, tillhandahåller leverantören med de övergripande strategierna, vilket medför ett större inflytande.

5.7 EFFEKTER AV OUTSOURCING

Det är viktigt att påpeka att nedanstående delar inte skall ses som effekter, vilka är helt oberoende av varandra. En bättre service- och kvalitetsnivå och ökad kompetens kommer i slutändan påverka företagets kostnader. Att redogöra för dem var för sig är emellertid av betydelse för att kunna klarlägga kopplingen mellan referensramen och empirin samt kunna göra en analys av dem. I följande avsnitt analyserar vi de effekter som vi identifierat.

5.7.1 KOSTNADS- OCH KAPITALBINDNINGSEFFEKTER

En effekt som alla fallföretag nämner till följd av outsourcingen är att de lyckats reducera kostnaderna. Vi anser inte att kostnadsreduceringseffekten är fullt så överraskande då alla fallföretagen har haft kostnadsreduktion som ett övergripande motiv till outsourcingen. Det enda undantaget, där kostnaderna istället stigit, är outsourcingen av bevakning & säkerheten på SKF. Kostandsökningen beror på att aktiviteten tidigare skötts av mindre kompetent personal som inte insett företagets fulla behov av bevakningsresurser. Således kan vi fastställa att SKF:s motiv att reducera kostnaderna ej kunnat uppnås inom bevakningsområdet.

Utifrån Elmuti, Kathawala & Monippallils resonemang avseende kostandsreducering torde en bidragande orsak till de lägre kostnaderna vara att fallföretagen valt att samarbeta med leverantörer som har en lägre kostnadsstruktur. Det har i samtliga fallföretag framgått att leverantörens erbjudna pris varit en bidragande faktor till urvalet av leverantör. Vi anser det sannolikt att det i sin tur har varit en bidragande anledning till den uppnådda kostnadsreduceringen.

Ytterligare en effekt som nämnts på fallföretagen Clariant och SKF är att kapitalbindningen minskat som ett resultat av outsourcingen. Den lägre kapitalbindningen som uppstått sedan SKF outsourcat tryckeri & kopieringsservice samt televäxel & nät beror, i enlighet med Axelsson, på att det som tidigare utförts internt nu ersätts av köpta tjänster, vilket medför att de fasta kostnaderna sjunker samtidigt som de rörliga ökar. Vad gäller outsourcingen av kontorsbutiken i SKF samt logistikfunktionen i Clariant, kan den minskade kapitalbindningen hänföras till varulagret.

5.7.2 SERVICE- OCH KVALITETSEFFEKTER

Benson & Ieronimo anser att ett vanligt argument för outsourcing är att kvaliteten förbättras. Detta stöds även av de undersökta fallföretagen där respondenterna beaktat effekter vad gäller en ökad service vid användandet av en extern leverantör. På Göteborgs Spårvägar har de emellertid beaktat en mindre negativ effekt avseende

servicegraden vad gäller växeln på grund av att den geografiskt flyttades från företaget. Sett till sin helhet har dock servicegraden stigit.

En risk som, enligt Lundstedt, är framträdande när det gäller kvaliteten/service är den kontrollförlust som sker då fallföretagen väljer att outsourca en aktivitet. Det förefaller emellertid vara en risk som SKF lyckats hantera väl då de uppnått en högre servicegrad än tidigare. Den, av fallföretagen, upplevda positiva kvalitets och serviceeffekten kan vidare härledas till Axelsson som påpekar att en extern leverantör många gånger är mer inriktad på att uppfylla kundens önskemål, vilket kan innebära att köparen på så vis erhåller ett visst inflytande och kontroll. Detta stämmer även överens med Lundstedts påpekande om att den externa leverantören känner ett högre ansvarstagande för aktiviteten.

Kotabe & Murray menar att genom att det outsourcande företaget har möjlighet att välja de leverantörer som har de bästa resurserna och kompetenserna kan kvaliteten förbättras. De menar även att outsourcingen leder till en högre konkurrens mellan leverantörerna och på så vis erhålls en högre kvalitet på varor och service. I enlighet med detta anser vi att en förklarande faktor till den service- och kvalitetsförbättring som uppfattats av fallföretagen kan vara att leverantörerna måste sträva efter att hålla en hög kvalitetsnivå för att kunna sälja sina varor. Om fallföretagen ej är nöjda med kvaliteten kan de alltid byta leverantör. Dessutom är de utvalda leverantörerna specialiserade inom det outsourcade området, vilket enligt oss borde innebära att de kan tillföra mer kunskap och kompetens och därmed påverka servicen/kvaliteten positivt. Därutöver tror vi att en långsiktig relation till leverantören torde påverka kvaliteten på aktiviteten. Detta eftersom leverantören då är bättre införstådd med vilka krav företaget ställer samtidigt som de snabbare får reda på om dessa skulle förändras.

5.7.3 KOMPETENSEFFEKTER

Bragg menar att i de fall ett företag ej har tillräcklig kompetens för att sköta en funktion eller aktivitet inom företaget kan lösningen vara att outsourca. Bland alla de undersökta fallföretagen var detta ett viktigt motiv till outsourcingen. Likaså var det en av de effekter som fallföretagen ansett sig uppleva till följd av outsourcingen. Genom outsourcingen har de således lyckats lösa den kompetensbrist de ansåg föreligga. Att de på SKF skulle få tillgång till kompetentare personal i bevakningsstyrkan, var emellertid något som kom lite som en överraskning för företaget. Innan outsourcingen genomfördes trodde de att bristen i aktiviteten låg i att den utfördes till för hög kostnad och inte att företaget saknade kompetens inom området.

En förklarande orsak till kompetenseffekten kan vidare kopplas ihop med Emluti, Kathawala & Monippallils utsago om att externa leverantörer förvärvar expertis genom att arbeta med många kunder inom samma område. Avgörande för kompetenseffekten borde då, enligt oss, vara att fallföretagen lyckats välja ut leverantörer som är specialiserade inom respektive område och därmed besitter stor kompetens.

En risk med outsourcing är enligt Augustsson & Bergstedt-Sten att kompetensen inom området försvinner från företaget. Vi anser dock att risken att förlora kompetens är hanterbar framförallt vad gäller de outsourcingobjekt vilka avser periferi- och avskiljbara aktiviteter, eftersom de inte är absolut avgörande för företagets kärnkompetens och konkurrenskraft.

5.7.4 TILLGÅNG TILL RESURSER SOM EJ FINNS INTERNT & UNDVIKA INVESTERINGAR

Enligt ”The Outsourcing Institute” är outsourcing vanligtvis mer fördelaktigt än att bygga upp resurserna internt. Detta då leverantören innehar resurser som företaget inte själv har tillgång till. Lundstedt menar i likhet med detta att det för SKF varit fördelaktigt att outsource tryckeri & kopieringsservice samt televäxel & nät, då de genom outsourcingen fått tillgång till modern utrustning. Således behövde de själva inte genomföra nyinvesteringar inom dessa områden, en effekt som även uppmärksammats på Göteborgs Spårvägar i samband med outsourcing av telefonväxeln. Utifrån Elmuti, Kathawala & Monippallil bör lönsamhetsanalyser genomföra för att avgöra om outsourcing, i syfte att undvika investeringar, är lönsamt även på längre sikt. Då Göteborgs Spårvägar till stor del gått på känsla vid beslutsfattandet av outsourcingen, torde därför en viss osäkerhet avseende outsourcingens långsiktiga lönsamhet föreligga.

5.7.5 FOKUSERING PÅ KÄRNAKTIVITETER

Endast Per Sjöberg på Clariant nämner en ökad fokusering på kärnkompetenserna som en uppnådd effekt av outsourcingen. Enligt The Outsourcing Institute kan företag med hjälp av outsourcing omfördela sina resurser från aktiviteter, som ej klassas som kärnaktiviteter till aktiviteter som skapar kundvärde. I likhet med detta påstående menar Per Sjöberg att outsourcingen medfört att personalen nu kan koncentrera sig mer på kärnaktiviteterna än på logistiska problem som uppstått till följd av att logistikfunktionen ej fungerat optimalt. Vi anser att en förklarande faktor till effekten borde vara att den utvalda leverantören besitter högre kompetens inom området och därmed utför arbetet bättre än tidigare, vilket i sin tur leder till att den övriga personalen kan ägna full tid åt kärnaktiviteterna i säljfunktionen.

5.7.6 MÖJLIGHET ATT STÄLLA HÖGRE KRAV EXTERNT ÄN INTERNT

En annan intressant synpunkt var att både Sjöberg och Torkelsson anser att de efter outsourcingen kan ställa högre krav på den som utför aktiviteten. Axelsson menar att en vanlig uppfattning grundar sig på att den köpande parten får sina önskemål bättre tillgodosedda om enheten ägs internt. Han menar dock att det kan visa sig vara tvärtom i praktiken, vilket stöds av Sjöbergs och Torkelssons uttalanden. De menar att om inte leverantören uppfyller företagets krav avseende exempelvis kostnader kan företaget välja att byta leverantör, vilket enligt oss torde innebära att de externa leverantörerna måste anstränga sig mer än då aktiviteterna utförs internt. Det är nämligen inte lika enkelt att avskeda den interna personalen, då kraven på arbetet ej uppfylls.

5.7.7 EXTERN PARTS SYNVINKEL

Bragg menar att en extern leverantör utifrån sin kunskap kan ge företaget rekommendationer avseende förbättringar och effektivisering av arbetet. Detta framträder tydligast i fallet med SKF:s bevakningsservice, där säkerheten höjts eftersom leverantören genom sin högre kompetens kunnat identifiera bristerna. Respondenterna på samtliga fallföretag har dock påpekat att de som ett resultat av outsourcingen upplevt fördelar genom att en utomstående part ser på aktiviteten på ett annat sätt än det egna företaget. Att leverantören ser saker ur ett, som företagen uttrycker det, annat perspektiv, anser vi tyda på att inte enbart högre kompetens, utan även det faktum att leverantören ser företaget och dess processer ur en utomståendes

synvinkel, har lett till positiva effekter. Vi anser att det i samband med denna effekt torde vara viktigt med den långsiktiga och nära relationen till leverantören, som våra fallföretag har, eftersom denne då enligt oss torde ha större kännedom om företaget och lättare kan ge förbättringsförslag som relaterar till företagets behov. En risk i detta sammanhang anser vi vara att fallföretagen inte längre besitter kompetens inom de outsourcade områdena, vilket medför att leverantören kan ge förslag på förbättringar som kanske är mindre nödvändiga, i syfte att tjäna pengar. Utifrån studien kan emellertid fastställas att alla fallföretag har en positiv inställning till den externa partens förslag.

5.7.8 INVERKAN PÅ KONKURRENSFÖRDELARNA

Som vi tidigare nämnt i stycke 5.2 torde, enligt Gilley & Rasheeds resonemang, Göteborgs Spårvägar ha uppnått större konkurrensfördelar än de andra två företagen på grund av den kostnadsreduktion som outsourcingen lett till. Detta har även framgått ur intervjuerna med representanterna på fallföretagen där endast Torkelsson på Göteborgs Spårvägar har kopplat kostnadsreduktionen till ökade konkurrensfördelar. Då Clariant och SKF nämnt andra effekter, som lett till ökade konkurrensfördelar, såsom förbättring av processerna och ökad service har vi däremot inte kunnat avgöra om den sammanlagda ökningen av företagens konkurrensfördelar varit större inom Göteborgs Spårvägar än i de andra företagen. Utifrån ovanstående resonemang anser vi vidare att outsourcingens inverkan på konkurrensfördelarna inte borde beaktas som en direkt effekt av outsourcingen utan att det snarare är ett resultat av de i detta kapitel nämnda effekterna. Vi menar således att de positiva effekter som outsourcingen har lett till i sin tur medfört ökade konkurrensfördelar för fallföretagen.

5.8 FALLFÖRETAGENS MOTIV OCH UPPLEVDA EFFEKTER

Då syftet med denna uppsats var att utröna huruvida outsourcingen hos de undersökta företagen resulterat i önskade effekter eller ej avslutar vi analyskapitlet med en sammanfattning som åskådliggör fallföretagens motiv samt uppnådda effekter. Då outsourcingens inverkan på konkurrens fördelarna är beroende av de effekter outsourcingen resulterat i, har vi valt att utelämna konkurrens fördelarna i matrisen nedan.

	MOTIV	FÖRVÄNTADE UPPNÅDDA EFFEKTER	OVÄNTADE UPPNÅDDA EFFEKTER	MOTIV UPPNÅTT
Clariant	<ul style="list-style-type: none"> - Tillgång till högre kompetens - Lägre kostnader - Bättre kvalitet/service - Fokus på kärnaktiviteterna - Minska kapitalbindningen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tillgång till högre kompetens - Lägre kostnader - Bättre kvalitet/service - Fokus på kärnaktiviteterna - Minskad kapitalbindning 	<ul style="list-style-type: none"> - Möjligheter att ställa högre krav externt än internt - Fördelar av extern parts synvinkel 	JA
Göteborgs Spårvägar	ADB: <ul style="list-style-type: none"> - Lägre kostnader - Tillgång till högre kompetens - Bättre service Telefonväxeln: <ul style="list-style-type: none"> - Lägre kostnader - Bättre service - Undvika investering 	ADB: <ul style="list-style-type: none"> - Lägre kostnader - Tillgång till högre kompetens - Bättre service Telefonväxeln: <ul style="list-style-type: none"> - Lägre kostnader - Bättre service - Undvikit investering 	ADB: <ul style="list-style-type: none"> - Fördelar av extern parts synvinkel Allmän effekt: <ul style="list-style-type: none"> - Möjligheter att ställa högre krav externt än internt 	JA
SKF	Tryckeri & Kopiering: <ul style="list-style-type: none"> - Undvika investering - Resurserna finns ej internt - Tillgång till högre kompetens - Bättre kvalitet - Lägre kostnad Televäxel & Nät: <ul style="list-style-type: none"> - Minska kapitalbindningen & sänka kostnaderna - Undvika investering Bevakning & säkerhet: <ul style="list-style-type: none"> - Lägre kostnader Kontorsbutiken: <ul style="list-style-type: none"> - Minska kapital-bindningen - Lägre kostnader 	Tryckeri & Kopiering: <ul style="list-style-type: none"> - Undvikit investering & tillgång till externa resurser - Tillgång till högre kompetens - Bättre kvalitet - Lägre kostnad Televäxel & Nät: <ul style="list-style-type: none"> - Minskad kapitalbindning & sänkta kostnader - Undvikit investering Bevakning & säkerhet: <ul style="list-style-type: none"> - Högre kostnader Kontorsbutiken: <ul style="list-style-type: none"> - Minskad kapitalbindning & lägre kostnader 	Bevakning & säkerhet: <ul style="list-style-type: none"> - Högre kostnader - Fördelar av extern parts synvinkel 	JA JA NEJ JA

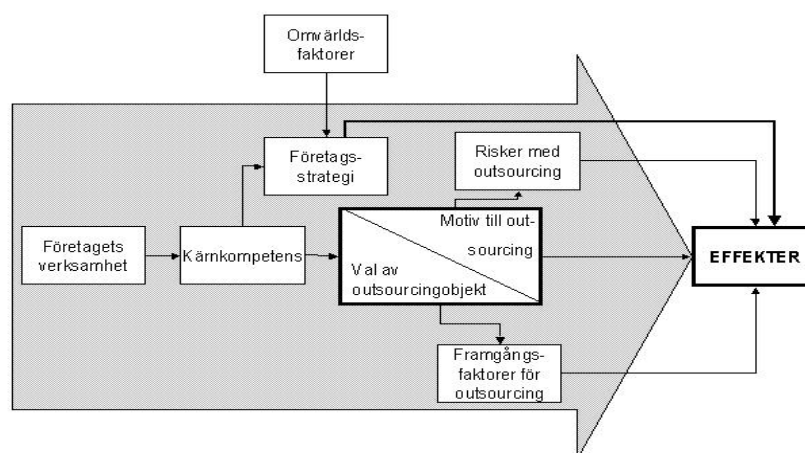
Figur 14: Fallföretagens motiv och upplevda effekter

6. SLUTSATSER

I kapitlet sammanfattar vi de effekter som fallföretagen återgett. För att underlätta för läsaren har vi återskapat uppsatsens problemformuleringar. På så vis kan hon eller han tydligare se att vi har besvarat dessa. Kapitlet avslutas med kritik till eget arbete och förslag till fortsatta studier.

6.1 AVSLUTANDE DISKUSSION

När vi för ett par månader sedan bestämde oss att skriva om outsourcing, hade vi intentionen att beskriva de motiv de undersökta företagen hade med valet att outsource och vilka effekter outsourcingen hade fått. Efter att ha genomfört intervjuer på tre olika fallföretag anser vi oss ha fått svar på det vi från början avsåg undersöka. Den konceptuella modell som återfinns i slutet av referensramen har under arbetets gång varit till hjälp för att uppnå syftet med uppsatsen. Uppfattningen om hur de olika delarna i modellen ansågs påverka effekterna av outsourcingen, har under studiens gång till viss del förändrats. Möjligtvis skulle strategins inverkan direkt kunna hänföras till effekterna istället för via ”Val av outsourcingobjekt/Motiv till outsourcing”. Det beror på att fallföretagen i mindre mån än väntat kopplat ihop strategin med outsourcingbeslutet. Vi har dock funnit en koppling mellan företagets generiska strategi och effekterna, i form av påverkan på konkurrensfördelarna.



Figur 15: Reviderad konceptuell modell

6.1.1 MOTIV TILL OUTSOURCING

- *Vilka motiv hade de undersökta företagen till valet att outsourca delar av sin verksamhet?*

Vi kan fastställa att motiven varierat något mellan företagen och outsourcingobjekten, vilket kan bero på att det handlar om olika slags aktiviteter som outsourcats. Övergripande har det emellertid framgått att en kostnadsreducering varit det klart dominerande motivet för alla outsourcingobjekt. Det erhållna svaret anser vi inte vara oväntat, då outsourcing ofta kopplas ihop med möjligheten att reducera kostnaderna. Ytterligare motiv som var framträdande bland fallföretagen utgjordes av bättre kvalitet/service, lägre kapitalbindning, möjligheten att undvika investeringar och tillgång till högre kompetens. Därutöver har även bättre fokus på kärnkompetenser och tillgång till resurser vilka ej fanns tillgängliga internt i vissa fall nämnts som motiv till outsourcingen. Vi finner det intressant, att fokuseringen på kärnkompetenser inte nämnts i större utsträckning. Detta då litteraturen lägger tyngdpunkten vid detta motiv och menar att det är ett av de vanligaste motiven till outsourcing. Endast på ett av fallföretagen angavs det klart att de outsourcat på grundval av att de ville uppnå en bättre fokusering på kärnkompetensen. Vidare kan vi konstatera att inga av fallföretagen outsourcat aktiviteter i syfte att frigöra resurser för andra ändamål, minska risken eller öka flexibiliteten. Vi anser det anmärkningsvärt att inga av fallföretagen angett en ökad flexibilitet som ett motiv. Med en allt föränderligare omgivning torde detta annars vara ett starkt argument för outsourcing.

Den slutsats vi kan dra utifrån vår studie är att motiven varierat beroende på fallföretagens outsourcingobjekt, men att kostnadsreduceringsmotivet och bättre kvalitet/service varit de dominerande motiven till outsourcing.

6.1.2 EFFEKTER

- *Vilka effekter har outsourcing resulterat i bland de undersökta företagen?*
- *Har de undersökta företagen efter ett par års outsourcing uppnått de önskade effekterna?*

Effekterna av outsourcingen har i de flesta fall motsvarat de motiv som företagen utgick från då beslutet att outsourca togs. Därmed har den vanligaste effekten bland fallföretagen varit att de upplevt en kostnadsreduktion. I ett av fallen har denna varit så hög som 40 procent. Andra effekter som har varit framträdande är en bättre kvalitet/service och tillgång till högre kompetens. Ytterligare effekter som nämnts av fallföretagen har varit lägre kapitalbindning, fokusering på kärnkompetenser, att investeringar undvikits samt tillgång till resurser som ej finns internt. Vidare har företagen även funnit större möjligheter i att kunna ställa krav externt än internt samt funnit det nyttigt att den externa parten ser på aktiviteterna ur en annan synvinkel. Dessa två effekter hade de innan outsourcingen inte reflekterat över, det vill säga de hade inte beaktat dem som motiv. Endast i ett fall har ett företag, i resultaten, inte lyckats nå upp till de motiv de hade med outsourcingen. Vi kan således utifrån studien dra slutsatsen att företagets bakomliggande motiv till outsourcingen till stor del resulterat i önskade effekter.

Den sannolika förklaringen till att företagen lyckats med de outsourcingprojekt, som vi studerat, är att alla fallföretagen varit framgångsrika i valet av leverantör samt att de har en nära och långsiktig relation till denne. Trots det faktum att ett av fallföretagen handlat mer på känsla istället för att använda sig av beräkningar och uppföljningar, vilket förespråkas i litteraturen, har inga negativa följder kunnat urskiljas för denne. Fortsättningsvis har alla fallföretagen fäst vikt vid att hantera det förändringsmotstånd som uppstått bland personalen till följd av outsourcingen. Dessutom har det framgått att fallföretagen uppmärksammat och hanterat de risker som förknippats med outsourcingen. Utifrån detta drar vi slutsatsen att beaktandet av, de i kapitel 3, nämnda framgångsfaktorerna samt faktumet att fallföretagen analyserat och hanterat riskerna, torde ha bidragit till att de önskade effekterna av outsourcingen uppnåts. Huruvida framgångsfaktorerna har spelat en avgörande roll för en lyckad outsourcing har vi emellertid inte kunnat konstatera. Det beror på att ett av fallföretagen, trots avvikelser från dessa, har varit framgångsrikt med outsourcingen.

Vad som fortsättningsvis i ännu större mån torde ha bidragit till de lyckade resultaten är att företagen i de flesta fall valt att outsourca aktiviteter som har lite att göra med företagets kärnkompetens och därmed kan anses som mindre riskfyllda att outsourca. Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att outsourcing av delar utanför företagets kärnaktiviteter lett till övervägande positiva effekter för företagen och därmed kan anses fördelaktigt. Följaktligen finner vi utifrån vår studie inget som tyder på att outsourcing av stöd-, avskiljbara- och periferiaktiviteter skulle ske i mindre utsträckning i framtiden och att trenden skulle vara övergående. Detta eftersom effekterna i de undersökta fallföretagen i stort sett varit uteslutande positiva.

6.2 KRITIK AV EGET ARBETE & KÄLLOR

På grund av att vi valt att ställa relativt öppna frågor där respondenterna själva haft möjlighet att formulera sig är det sannolikt att ytterligare motiv och effekter varit gällande utan att det framkommit under intervjuerna. Vi anser dock att svaren blivit ärligare och mer rättvisande med detta tillvägagångssätt, än om vi ställt frågor som de kunde ha svarat ja och nej på.

Det faktum att våra intervjupersoner varit och är djupt involverade i företagets outsourcingbeslut, skulle kunna innebära att de gett en något mer positiv bild av effekterna som outsourcingen lett till, än vad som egentligen är fallet. Det faktum att endast dessa personer har en övergripande bild av outsourcingen har dock gjort det oundvikligt att kringgå detta problem.

6.3 FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER

Vi har under studiens gång funnit att det även skulle vara av intresse att studera företag som valt att insourca delar av sin verksamhet igen för att få en mer nyanserad bild av outsourcingen och dess effekter.

Då vi i denna studie har funnit skillnader i hur företagen tagit hänsyn till, de av Embleton & Wright nämnda, framgångsfaktorerna anser vi det vara intressant att i ett senare skede undersöka det företag som avvikit från dessa. Detta för att kunna utröna om det på längre sikt lett till negativa effekter.

KÄLLFÖRTECKNING

BÖCKER

- Andersen, I. (1998), *Den uppenbara verkligheten*. Val av samhällsvetenskaplig metod, Studentlitteratur, Lund.
- Augustsson, M. & Bergstedt-Sten, V. (1999), *Outsourcing av IT-tjänster*, Industrilitteratur.
- Axelsson, B. (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm.
- Bragg, S.M. (1998), *Outsourcing*, John Wiley & Sons, United States of America.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.
- Kvale, S. (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (1998), *Hur moderna organisationer fungerar: introduktion i organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Merriam, S. B. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.
- Metalls utredningsavdelning. (1997), *Tema Outsourcing: Analys av Volvo och Ericsson*
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994), *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.
- Patel, R. & Tebelius, U. (1987), *Grundbok i forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.
- Porter, M. (1998), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press corp., New York.
- Stevrin, P. (1991), *Utvärdering för förändring*, Studentlitteratur, Lund.
- Targama, A. (1981), *Att genomföra administrativa förändringar*, Sveriges Mekanförbund, Stockholm.
- Thurén, T. (1991), *Vetenskapsteori för nybörjare*, Runa, Stockholm.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995), *Marknadsledarnas disciplin: kundval, värdespecificering, marknadsledarskap*, ISL, Göteborg
- White, R. & James, B. (1988), *The outsourcing manual*, Gower Publishing Limited, England.
- Yin, R. (1994), *Case study research design and methods*, Thosands Oaks, CA Sage cop.

ARTIKLAR

- Alexander, M. & Young, D. (1996), "Strategic outsourcing". *Long Range Planning*, vol 29, nr 1.
- Benson, J. & Ieronimo, N. (1996), "Outsourcing decisions: Evidence from Australia-based enterprises", *International Labour Review*, vol. 135, nr 1.
- Bettis, R., Bradley, S. & Hamel, G. (1992), "Outsourcing and industrial decline", *Academy of Management*, vol. 6, nr 1.
- Corbett, M. (1996), "Outsourcing as a strategic tool", *Canadian Business Review*, vol. 23, nr 2.
- Dess, G.G., Rasheed, A., McLaughlin, K. & Priem, R. (1995), "The new corporate architecture", *Academy of Management Executive*, vol. 9, nr. 3.
- Elmuti, D. Kathawala, M. & Monippallil, M. (1998), "Outsourcing to gain a competitive advantage", *Industrial Management*, vol. 40, nr 3.
- Embleton, P.R. & Wright, P.C. (1998), "A practical guide to successful outsourcing", *Empowerment in organizations*, vol. 6, nr 3.
- Fill, C. & Visser, E. (2000), "The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision", *Management Decision*, vol. 38, nr 1.
- Foster, E. (1996), "Outsource Sense", *Info World*, September, vol. 8, nr. 37.
- Frost, C. (2000), "Outsourcing or increasing risks?", *Balance Sheet*, vol 8, nr. 2.
- Gilley, M., Greer, C.R. & Rasheed, A. (2002), "Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms", *Journal of Business Research*, article in press, available online 28 May 2002.
- Gilley, M. & Rasheed, A. (2000), "Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance", *Journal of Management*, vol. 26, nr. 4.
- Jennings, D. (2002), "Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model", *Management Decision*, vol. 40, nr 1.
- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002), "Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe", *European Management Journal*, vol. 20, nr 2.
- Kirk, C. (2001), "Should you outsource your business processes?", *Strategic Finance*, January.
- Kleenman, W. (1994), "Out-tasking more widespread than outsourcing in the USA", *Facilities*, vol. 12, nr 2.

Kotabe, M. & Murray, J. (1990), "Linking product and process innovations and modes of international sourcing in global competition: A case of foreign multinational firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 3.

Kristiansson, G. (2002-11-07), "Svänger pendeln tillbaka?", *VI Direkt*.

Long, C. & Vickers-Koch, M. (1992), "Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, vol. 24, nr 1.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May-June.

Quinn, J.B. & Hilmer, F.G. (1994), "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, vol. 35, nr 4.

Tayles, M. & Drury, C. (2001), "Moving from make/buy to strategic sourcing: the outsource decision process", *Long Range Planning*, vol. 34.

Winkleman, M. (1993), "The outsourcing source book", *Journal of Business Strategy*, vol. 14, nr 3.

INTERVJUER

Lundstedt, L-G. Manager Office Services , 2002-11-29

Zeidler, B. Purchasing Manager, Service, 2002-12-10 (ej refererad)

Pettersson, O. IT-ansvarig på Göteborgs Spårvägar, 2002-12-02

Sjöberg, P. Vice VD för Clariant Sverige, 2002-11-22

Torkelsson, T. VD för Göteborgs Spårvägar, 2002-11-25

INTERNETKÄLLOR

Clariant. <http://www.clariant.com>, 2002-12-02

Koch Laabs, J. (1996), "Successful outsourcing depends on critical factors", http://www.Workforceonline.com/mem.../policies_and_procedures/2544.html, 2002-11-20

The Outsourcing Institute, *The top ten reasons companies outsource*, <http://www.outsourcing.com>, 2002-11-13

SKF. <http://www.skf.se>, 2002-12-02

Göteborgs Spårvägar. <http://www.sparvagen.goteborg.se>, 2002-12-02

INTERVJUGUIDE

- Företagsfakta:**
- Antal anställda?
 - Vision?
 - Ägandeförhållande?

Frågor angående kärnkompetens:

1. Hur definierar Ni företagets övergripande kärnkompetens?
2. Var återfinns företagets konkurrensfördelar?

Frågor angående företagsstrategin:

3. Hur definierar Ni företagets strategi?
4. Är outsourcingen ett strategiskt beslut?
5. Vem eller vilka kom med kravet att outsourca?

Frågor angående motiven till outsourcing och val av outsourcingobjekt:

6. Vilka delar av verksamheten har Ni valt att outsourca?
7. De aktiviteter som Ni valt att outsourca, var placeras dem enligt följande:
 - Periferiaktivitet
 - Avskiljbar aktivitet
 - Stödaktivitet
 - Kärnaktivitet
 - Cutting Edge aktivitet
8. Varför valde Ni att outsourca just denna funktion/tjänst?
9. Hur länge har Ni outsourcat funktionen/tjänsten?
10. Vilka motiv var avgörande för outsourcingbeslutet? Rangordna från viktigast till mindre viktiga motiv.
11. Använde Ni Er av kostnadsanalyser för att avgöra om aktiviteten/funktionen borde outsourcas samt för att avgöra vilken leverantör som borde väljas?
12. Finns det andra delar av verksamheten som tidigare har varit outsourcade? I så fall varför är de ej outsourcade idag?
13. Är er tillämpning av outsourcing avsedd att gälla på kortsiktig basis (upp till 2 år) eller långsiktig basis (två år eller längre tid)?

Frågor angående outsourcingleverantören och relationen till denne:

14. Vilken/vilka outsourcing leverantör använder ni er av?

15. Hur valdes outsourcingleverantören ut?
16. I vilken omfattning ombesörjer outsourcingleverantören arbetet? Till fullo eller endast delvis?
17. Hur ser ägarförhållandena hos leverantören ut? Är outsourcingleverantören ett fristående bolag från Ert företag eller delvis/helt ägt av Ert företag?
18. Relationen till leverantören idag?
19. Vilka konsekvenser medförde outsourcingen för personalen?
20. Uppstod motstånd från personalen i samband med outsourcingen? Hur hanterades, i så fall, detta motstånd?

Frågor angående risker med outsourcing:

21. Ser Ni några risker med outsourcing? I så fall vilka och varför?
22. Vilka åtgärder har i så fall vidtagits för att minska riskerna?

Frågor angående förväntningar och effekter:

23. Vad förväntade Ni er av outsourcingen?
 - Positiva respektive negativa aspekter?
24. Vad har Ni upplevt för effekter av outsourcingen?
 - Positiva respektive negativa effekter?
25. Vilka oväntade effekter har uppstått till följd av outsourcingen?
 - Positiva respektive negativa effekter?
26. Anser Ni att outsourcingen påverkat företagets konkurrensfördelar? I så fall hur?
27. Har Ni några konkreta bevis för varför det varit positivt resp. negativt?

Allmänna frågor:

28. Vad eller vilka delar av en verksamhet anser Ni bör outsourcingas? Varför? Vilka funktioner anser Ni lämpar sig bäst för outsourcing?
29. Vilka delar av en verksamhet anser Ni ej bör outsourcingas?
30. Finns det potential för ytterligare outsourcing?
31. Anser Ni att det idag finns outsourcingade delar av Er verksamhet som bör insourcas igen?

FÖRETAGSPRESENTATIONER

Här följer en kortfattad presentation av de undersökta företagen, för att läsaren skall kunna bilda sig en uppfattning om dem samt deras verksamhet.

CLARIANT AB

Clariant Ltd grundades egentligen först 1995, dessförinnan ingick Clariant som en division i Sandoz Chemicals. Sommaren 1997 gick Clariant ihop med Hoechst Speciality Chemicals. Genom förvärvet av BTP, en av Storbritanniens större kemiproducenter, i början av år 2000 blev Clariant en ledande tillverkare av ingredienser/tillsatser till den läkemedels- och agrochemical branschen. Idag har Clariant 28 000 anställda, företaget återfinns på 5 kontinenter och huvudkontoret är beläget i Schweiz. Företaget är indelat i de olika divisionerna textile, leather & paper chemicals, pigments & additives, masterbatches, functional chemicals och life science & electronic chemicals. Verksamheten i Sverige utgörs endast av ett försäljningsbolag med 34 anställda, som säljer och distribuerar varorna.¹⁵⁶

Företagets affärsidé är att, globalt sett, vara ett av de ledande företagen inom specialkemi. De fokuserar på kvalitativ tillväxt och värdeskapande genom aktivt management av deras service och produktportfölj.¹⁵⁷

GÖTEBORGS SPÅRVÄGAR

1879 startade verksamheten, som Gothenburg Tramway Ltd men redan 1899 köpte kommunen in verksamheten och bildade Spårvägsförvaltningen. 1989 upphörde Spårvägen att vara förvaltning, och företaget ombildades till aktiebolag samt ett renodlat driftföretag och utförare av persontrafik. Göteborgs Spårvägar AB är idag helägt av Göteborgs Stad och har cirka 1900 anställda. Spårvägens roll är att i konkurrens med andra företag bedriva spårvagns- och busstrafik. Företaget är indelat i ett flertal affärsområden; Stadstrafik, Fordonsteknik, Banteknik, Göteborgs Stads Kommunikationsradio (GSK) och Regiontrafik. Affärsområde Stadstrafik är det i särklass största affärsområdet, vilket utgör ca 60 % av omsättningen och har ca 50 % av bolagets samtliga medarbetare.¹⁵⁸

Företagets affärsidé är att erbjuda transport-, service- och anläggningstjänster inom området för kollektivtrafiken. De ser funktionssäkerhet, pris och nöjda kunder som en förutsättning för att lyckas.¹⁵⁹ Den huvudsakliga marknaden är Västra Götalands län och norra Halland.¹⁶⁰

SKF AB

SKF grundades 1907 i Göteborg och blev snabbt ledande inom lagertillverkning, en position som företaget har behållit sedan dess. SKF är således världens ledande leverantör av produkter, kundanpassade lösningar och tjänster inom området kullager

¹⁵⁶ <http://www.clariant.com>

¹⁵⁷ Intervju med Per Sjöberg, 2002-11-22

¹⁵⁸ <http://www.sparvagen.goteborg.se>

¹⁵⁹ Göteborgs Spårvägar - Affärsplan, policy och grundläggande värderingar 1999-2005

¹⁶⁰ <http://www.sparvagen.goteborg.se>

och tätningar. SKF:s tillverkning sker vid ett 80-tal fabriker i 22 länder.¹⁶¹ Företaget är indelat i divisionerna: Industrial, Automotive, Electrical, Service, Seals, Steel och Aerospace and other businesses. Verksamheten i Sverige är till största delen knuten till SKF Sverige AB, men ytterligare cirka 13 dotterbolag inryms på den svenska kartan. SKF Sverige AB har globalt ansvar för tillverkning av sfäriska rull- och kullager, samt försäljningen av lager till svenska fordons- och industrikunder. Totalt har de ca 2000 medarbetare.¹⁶²

SKF:s affärsidé är att stärka och utveckla ett globalt ledarskap inom lager, tätningar, näraliggande produkter, system och tjänster. Företagets mål är att vara bäst i branschen på att skapa kundvärde, utveckla sina anställda och skapa aktieägarvärde. Företagets drivkrafter är lönsamhet, kvalitet, innovation och snabbhet.¹⁶³

¹⁶¹ www.skf.se

¹⁶² www.skf.se

¹⁶³ www.skf.se

SAMMANFATTANDE TABELL ÖVER EMPIRIN

	Clariant Sverige AB	Göteborgs Spårvägar AB	SKF Sverige AB
Kärnkompetens	- Återfinns inom säljkåren	- Att köra trafik, hålla igång förare samt planera trafiken - Tvätt och fordonsunderhåll	- Utveckling och produktion av rullningslager och tätningar - Närliggande tjänster såsom underhåll och service av rullningslager och tätningar
Strategi	- Differentieringsstrategi	- Lågstkostnadsstrategi	- Differentieringsstrategi
Valda outsourcing-objekt	- Logistikfunktionen	- ADB-delen - Telefonväxel	- Tryckeri & kopieringsservice - Telefonväxel & nät - Kontorsbutiken - Bevakning & säkerhet
Motiven till outsourcing	- Tillgång till högre kompetens - Lägre kostnader - Bättre kvalitet/service - Fokus på kärnaktiviteterna - Minska kapitalbindningen	ADB: - Lägre kostnader - Tillgång till högre kompetens - Bättre service Telefonväxeln: - Lägre kostnader - Bättre service - Undvika investering	Tryckeri & Kopiering: - Undvika investering & resurserna fanns ej internt - Tillgång till högre kompetens - Bättre kvalitet - Lägre kostnad Televäxel & Nät: - Minska kapitalbindningen & sänka kostnaderna - Undvika investering Kontorsbutiken: - Minska kapitalbindningen & sänka kostnaderna Bevakning: - Lägre kostnader
Strategisk analys	Beräkningar och kostnadsanalyser gjordes för att fatta beslut om outsourcing	Beslutet baserades på känslan av att det skulle bli billigare.	Kalkyler baserade på historiska värden användes för att fatta beslut om outsourcing
Urval av outsourcing-leverantör	- Kunna erbjuda helhetslösning - Kompetenskrav - Lågt pris - Företagskultur - Samma datasystem	- ADB leverantör med lägst pris valdes - Krav på att få behålla serverparken - För telefonväxeln fanns inga valmöjligheter	- Kompetenskrav - Lågt Pris - Möjliga samordnings fördelar - Den egna personalens åsikter - Möjlighet att följa med i den tekniska utvecklingen
Relationen till leverantören	- Nära och långsiktig relation	- Nära och långsiktig relation - Långsiktig dock inte nödvändigt	- Nära och långsiktig relation
Hantering av personalens motstånd	- Kommunikation	- Kommunikation	- Involvering av personalen i outsourcingprocessen
Risker med outsourcing	- Förlorad kontroll	- Beroende av leverantören	- Förlorad kontroll - Förlorad kompetens inom området
Effekter	- Tillgång till högre kompetens - Lägre kostnader - Bättre kvalitet/service - Fokus på kärnaktiviteterna - Minskad kapitalbindning - Möjligheter att ställa högre krav externt än internt - Fördelar av extern parts synvinkel	ADB: - Lägre kostnader - Tillgång till högre kompetens - Bättre service - Fördelar av extern parts synvinkel Telefonväxeln: - Lägre kostnader - Bättre service - Undvikit investering Allmänna effekter: - Möjligheter att ställa högre krav externt än internt	Tryckeri & Kopiering: - Undvikit investering & tillgång till externa resurser - Tillgång till högre kompetens - Bättre kvalitet - Lägre kostnad Televäxel & Nät: - Minska kapitalbindningen & sänka kostnaderna - Undvikit investering Kontorsbutiken: - Minskad kapitalbindning - Lägre kostnader Bevakning & säkerhet: - Högre kostnader - Fördelar av extern parts synvinkel