

Kandidatuppsats  
Vårterminen 2007  
Handledare: Margareta Paulsson

Författare: **Jonas Aittamaa**  
**Magnus Senning**

# **Outsourcing & Insourcing**

– Vad ligger bakom företagens beslut?

## SAMMANFATTNING

Karaktäristiskt för dagens företagsvärld är omvärldsförändringar och ständiga fluktuationer på marknaden. Större krav på företags effektivitet är numera ett faktum i och med den stadigt växande konkurrensen. Innovation, flexibilitet och framförallt att vara snabb i utvecklingen för att kunna bibehålla sin ställning och tillfredsställa kundernas behov är alla aspekter som har kommit att bli allt viktigare. För att lyckas med detta har många företag valt att inrikta sig mot det som man inom företag anser vara sin kärnverksamhet, det vill säga den interna kompetens som gör företag unika och som differentierar dem från konkurrenter. Outsourcing har därför kommit att bli ett organisationsfenomen som möjliggör detta.

Med outsourcing menas; *”den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt inom företaget, istället köps från en extern leverantör”*.

Dock visar forskning på att så mycket som 60 procent av alla outsourcingprojekt misslyckas. Detta grundar sig på det faktum att alltför många företag börjat utkontraktera delar av verksamheten med bristande förståelse om vilka negativa effekter som kan uppstå. Detta har medfört att många företag börjat ifrågasätta sin egen outsourcingstrategi vilket i sin tur lett till att tidigare utkontrakterade funktioner återförs till verksamheten, det vill säga att funktionerna insourcas.

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie med målet att försöka svara på varför företag valt att outsourca delar av verksamheten för att därefter granska vilka motiv som föreligger för att insourca de tidigare utkontrakterade delarna. Vidare har vi även använt oss av en hermeneutisk kunskapssyn och ett deduktivt angreppssätt.

Teoriavsnittet innehåller totalt sju delar som behandlar vårt problem. Den första delen tar upp beslutet om köp eller egentillverkning. Den andra handlar om kärnkompetens. De fyra efterföljande delarna behandlar fenomenet outsourcing, eller mer specifikt vad det innebär, motiv, risker och avslutningsvis outsourcingprocessen. Den sjunde och sista delen behandlar innebörden samt risker och fördelar med insourcing.

I empirikapitlet presenteras sammanställningen av de fyra intervjuer som vi utfört i vår empiriska studie. För att på bästa sätt kunna tydliggöra respondenternas åsikter följer dispositionen i detta avsnitt en likvärdig struktur som dispositionen i teoriavsnittet.

Det insamlade materialet från empirin sammankopplas i analysavsnittet till teorin. Vi ser att motiven till outsourcing kan delas in i två faktorer, kostnadseffektivisering och fokusering på kärnverksamheten. Vidare väljer företag att återinföra tidigare utkontrakterade funktioner i verksamheten i huvudsak beroende på låg kvalitet från leverantören och att den ekonomiska vinningen av att outsourca verksamheten inte motsvarat förväntningarna. Vår slutsats av detta är att dåligt förarbete och beslutsunderlag vid outsourcing är en anledning till insourcing. En annan är omvärldsförändringar som kan innebära skillnader i de ekonomiska förutsättningarna.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 PROBLEMBAKGRUND .....	5
1.2 PROBLEMFÖRMULERING .....	6
1.3 SYFTE .....	7
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	7
1.5 BEGREPPSDEFINITION .....	7
<b>2. METOD</b> .....	<b>8</b>
2.1 PERSPEKTIV .....	8
2.2 FÖRFÖRSTÅELSE .....	8
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	9
2.3.1 Metodval .....	9
2.3.2 Vetenskapssyn .....	9
2.3.3 Angreppssätt .....	10
2.3.4 Sekundärkällor .....	10
<b>3. TEORI</b> .....	<b>12</b>
3.1 BESLUT OM KÖP ELLER EGENTILLVERKNING .....	12
3.1.1 Beslutsprocessen .....	13
3.1.2 Bearbetning av kvantitativ data .....	13
3.1.3 Bearbetning av kvalitativa data .....	14
3.2 KÄRNKOMPETENS .....	15
3.2.1 Definition av kärnkompetens .....	15
3.2.2 Resurser, kunskaper och kompetenser .....	16
3.3 OUTSOURCING .....	19
3.3.1 Definition .....	19
3.3.2 Historisk utveckling .....	19
3.3.3 Vad som outsourcas .....	20
3.3.4 Outsourcingprocessen .....	22
3.4 MOTIV TILL OUTSOURCING .....	24
3.4.1 Minskade kostnader .....	24
3.4.2 Ökad flexibilitet .....	24
3.4.3 Fokusering och specialisering .....	24
3.5 RISKER MED OUTSOURCING .....	25
3.5.1 Urholkad kärnkompetens .....	25
3.5.2 Förlorad kontroll .....	26
3.5.3 Hämmad innovationsbenägenhet och lärande .....	26
3.5.4 Minskad flexibilitet .....	27
3.5.5 Beroende av leverantören .....	27
3.5.6 Dolda kostnader .....	27
3.5.7 Hotad konfidentialitet .....	27
3.5.8 Sänkt intern produktivitet .....	28
3.6 INSOURCING .....	28
3.6.1 Definition .....	28
3.6.2 Risker och fördelar med insourcing .....	29
<b>4. GENOMFÖRANDE</b> .....	<b>31</b>
4.1 URVAL .....	31
4.2 PRIMÄRKÄLLOR .....	31
4.3 INTERVJUMETOD .....	32
4.4 INTERVJUGUIDEN .....	32
4.5 INTERVJUER .....	33
4.6 DATABEARBETNING .....	34
4.7 TROVÄRDIGHET .....	34

<b>5. EMPIRI</b> .....	<b>35</b>
5.1 INTERVJU SOGETI .....	35
5.1.1 Företagspresentation och respondent .....	35
5.1.2 Motiv till outsourcing.....	35
5.1.3 Arbetet med outsourcing.....	36
5.1.4 Risker med outsourcing .....	37
5.1.5 Insourcing.....	37
5.2 INTERVJU SCANIA.....	37
5.2.1 Företagspresentation och respondent .....	37
5.2.2 Outsourcade delar.....	37
5.2.3 Motiv till outsourcing.....	38
5.2.4 Kärnkompetens .....	38
5.2.5 Beslut och uppföljning.....	38
5.2.6 Risker med outsourcing .....	38
5.2.7 Resultat av outsourcing .....	39
5.2.8 Insourcade delar .....	39
5.2.9 Motiv till insourcing.....	39
5.2.10 Beslut och uppföljning.....	39
5.2.11 Risker med insourcing .....	39
5.2.12 Resultat av insourcing .....	40
5.3 INTERVJU VOLVO LASTVAGNAR .....	40
5.3.1 Företagspresentation och respondent .....	40
5.3.2 Outsourcade delar.....	40
5.3.3 Motiv till outsourcing.....	40
5.3.4 Kärnkompetens .....	41
5.3.5 Beslut och uppföljning.....	41
5.3.6 Risker med outsourcing .....	41
5.3.7 Resultat av outsourcing .....	42
5.3.8 Insourcade delar .....	42
5.3.9 Motiv till insourcing.....	42
5.3.10 Beslut och uppföljning.....	43
5.3.11 Risker med insourcing .....	43
5.3.12 Resultat av insourcing .....	43
5.4 INTERVJU KOMATSU FOREST .....	43
5.4.1 Företagspresentation och respondent .....	43
5.4.2 Outsourcade delar.....	44
5.4.3 Motiv till outsourcing.....	44
5.4.4 Kärnkompetens .....	44
5.4.5 Beslut och uppföljning.....	44
5.4.6 Risker med outsourcing .....	45
5.4.7 Resultat av outsourcing .....	45
5.4.8 Insourcing.....	45
<b>6. ANALYS OCH DISKUSSION</b> .....	<b>47</b>
6.1 OUTSOURCING .....	47
6.1.1 Motiv till outsourcing.....	47
6.1.2 Beslut och uppföljning.....	48
6.1.3 Problem och risker med outsourcing.....	48
6.1.4 Resultat av outsourcing .....	49
6.2 INSOURCING.....	50
6.2.1 Definition.....	50
6.2.2 Motiv till insourcing.....	50
6.2.3 Beslut och uppföljning.....	52
6.2.4 Problem och risker med insourcing .....	53
6.2.5 Resultat av insourcing.....	54
<b>7. SLUTSATSER</b> .....	<b>56</b>
7.1 MOTIV TILL OUTSOURCING .....	56
7.2 MOTIV TILL INSOURCING .....	56

<b>8. SANNINGSKRITERIER</b> .....	<b>58</b>
8.1 GILTIGHET .....	58
8.2 PRAKTISK ANVÄNDBARHET .....	58
8.3 INTERVJUSUBJEKTIVITET .....	58

## **9. KÄLLFÖRTECKNING**

### **FIGURFÖRTECKNING**

1. Sambandet mellan kunskaper, resurser, förmåga och uppgifter.....	14
2. Skilda kompetenser i dimensionen periferi – kärna.....	16
3. Företagets kärnverksamhet och vanliga ”outsourcade” funktioner grupperade i fem viktiga kategorier.....	19
4. Sammanfattande modell av fördelarna med outsourcing.....	23
5. Sammanfattande modell av riskerna med outsourcing .....	26
6. Sammanfattande modell av motiven till outsourcing respektive insourcing.....	54

### **BILAGOR**

1. Intervjumall 1 Volvo Lastvagnar, Komatsu Forest och Scania
2. Intervjumall 2 Sogeti

# 1. INLEDNING

*I detta avsnitt ges läsaren en kortare introduktion till ämnesområdet. Här presenteras syfte, den bakgrundsinformation som legat till grund för vår uppställda problemformulering, de avgränsningar vi gjort samt begreppsdefinition.*

## 1.1 Problembakgrund

Omvärldsförändringar och ständiga fluktuationer på marknaden kan sägas vara karaktäristiska drag som i mångt och mycket präglar dagens företagsvärld. Detta scenario har medfört att konkurrensen på marknaden har hårdnat allt mer. Större krav på företags effektivitet är numera ett faktum i och med den stadigt växande konkurrensen. Informationsteknikens utveckling och utbredning har i hög grad varit av stor betydelse för den ökade globala konkurrensen. Nationella marknader utsätts idag för allt hårdare konkurrens från den tilltagande globaliseringen. Företag tvingas på grund av detta att verka till att bli allt mer entreprenöriella och mer flexibla för att klara sig i dagens företagsdjungel.<sup>1</sup>

Överlevnad handlar således inte längre bara om att vara produktiv. Den vertikala integrationen och den självförsörjande eran har fått lämna plats åt nya typer av ideal och nytänkande<sup>2</sup>. Innovation, flexibilitet och framförallt att vara snabb i utvecklingen för att kunna bibehålla sin ställning på marknaden och tillfredsställa kundernas behov är alla aspekter som har kommit att bli allt viktigare. För att lyckas med detta har många företag valt att inrikta sig mot det som man inom företag anser vara sin kärnverksamhet. Kärnverksamheten kan definieras som den interna kompetens som gör företaget unikt och som differentierar det från dess konkurrenter. Ett organisationsfenomen som är vanligt förekommande för att åstadkomma detta är outsourcing.<sup>3</sup>

Utgångspunkten för outsourcing är det så kallade köpa-tillverka beslutet<sup>4</sup>. Med detta menas att alla varor och tjänster som inte produceras internt står öppna för outsourcing. Förutsättningen för outsourcing är således att företaget i egen regi tidigare producerat den produkt eller tjänst som utkontrakteras till en extern leverantör<sup>5</sup>. Genom att överlåta delar av ansvaret och även beslutsfattande på en utomstående part kan företaget fokusera mer på att utveckla sin kärnverksamhet med förhoppningen och målsättningen att öka lönsamheten och på ett effektivare sätt möta den ökade konkurrensen.

Uttrycket outsourcing kan sägas härledas från utvecklingen under 1980-talets sista år då allt större fokus lades på kunskap och värdeskapande i takt med att fokuseringen på volymer och stordrift gradvis mattats av. Historien kring outsourcing som organisationsfenomen sträcker sig dock längre tillbaka i tiden, då framförallt från perioden kring andra världskriget. Då användes outsourcing i huvudsak som ett sätt att ersätta bristande kompetens, finansiell styrka eller kapacitet inom företaget. Numera har automatiseringen av produktionen sänkt produktionskostnaderna vilket medfört att deras betydelse i den värdeskapande processen har minskat. Värdet ligger därför numera inte längre i produktionsprocessen utan i den service som på ett eller annat sätt är kopplad till produkten.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, Stockholm, Industrilitteratur, 1999, s. 30-31

<sup>2</sup> Ibid. s. 28

<sup>3</sup> *Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson*, Metalls utredningsavdelning, 1997, s. 10

<sup>4</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, Stockholm, SNS Förlag, 1998, s. 188

<sup>5</sup> *Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson*, Metalls utredningsavdelning, 1997, s. 49

<sup>6</sup> Greaver, M. *Strategic Outsourcing*, New York, American Management Association, 1999, s. 10-13

De fördelar som outsourcing inbringrar handlar i huvudsak om minskade kostnader, ökad flexibilitet och fokusering och specialisering.<sup>7</sup> Outsourcing har således kommit att bli ett vanligt förekommande fenomen på såväl internationella som inhemska marknader.<sup>8</sup> Dock resulterar outsourcing inte alltid i de effektivitetsvinster och i den ökade lönsamhet som företaget förväntat sig, varför fenomenet även kan föra med sig en mängd nackdelar. För att bara exemplifiera några kan urholkad kärnkompetens, förlorad kontroll och hämmad innovationsbenägenhet och lärande nämnas.<sup>9</sup>

Dagens Industri uppmärksammade i en artikel från augusti 2005 detta problem. I denna framgick att nästan så mycket som 60 procent av alla outsourcingprojekt misslyckas<sup>10</sup>. Tidigare var förhoppningen med outsourcing att det skapar framgång för organisationen, något som ibland medförde att företagen bortsåg från riskerna. Detta har inneburit att allt för många företag börjat utkontraktera delar av verksamheten med bristande förståelse om vilka negativa effekter som kan uppstå. På grund av detta har många företag börjat ifrågasätta sin egen outsourcingstrategi. Detta har i vissa fall medfört att företag valt att insourca den tidigare outsourceade verksamheten.<sup>11</sup>

Insourcing kan sägas vara motsatsen till outsourcing och handlar om att överföra tidigare utkontrakterad produktion av produkter/tjänster från den externa leverantören till den egna verksamheten. Då det föreligger ett motsatsförhållande mellan insourcing och outsourcing kan de potentiella nackdelarna med insourcing sägas vara samma sak som de potentiella fördelarna med outsourcing. För att bara nämna några nackdelar kan därför insourcing leda till högre kostnader, en lägre flexibilitet och minskad fokusering och specialisering, samtidigt som fördelarna kan leda till en ökad intern kunskapsuppbyggnad, mindre leverantörsberoende och en bättre kontroll över produktionsprocessen.<sup>12</sup>

Mot bakgrund av vad som sagts anser vi att det vore av intresse att undersöka vad besluten för outsourcing respektive insourcing bland företag grundar sig på. Vi vill se om det skiljer sig mycket i varför företag väljer att fatta dessa beslut.

## 1.2 Problemformulering

- *Vilka faktorer gör att företag väljer att outsource och vilka motiv föreligger då företag väljer att insourca tidigare utkontrakterad verksamhet?*

---

<sup>7</sup> Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson, Metalls utredningsavdelning, 1997, s. 54-56

<sup>8</sup> Lundin, K. *En växande trend i svensk industri*, Affärsnyheter, Dagens Industri, 2001-04-10

<sup>9</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, Industrilitteratur, 1999, s. 43-51

<sup>10</sup> <http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2005%5c08%5c30%5c154675%26src%3ddi> (2006-05-08, 13:31)

<sup>11</sup> Ahlbom, H, *Kvartetten som styr Sony Ericsson*, Ny teknik, No. 45, 2004-11-03

<sup>12</sup> Bengtsson, L. Berggren, C. Lind, J. *Alternativ till Outsourcing*, Malmö, Liber, 2005, s. 101-112

### **1.3 Syfte**

Syftet med denna studie är att dels svara på varför företag valt att outsourca delar av verksamheten för att därefter granska vilka motiv som föreligger för att insourca de tidigare utkontrakterade delarna. Vi vill ta reda på vilka effektivitetsvinster som det outsourcingföretaget förväntade sig, vad som eventuellt gick fel och vilka faktorer som föranledde beslutet om insourcing.

### **1.4 Avgränsningar**

Vi har valt att avgränsa vår studie mot fyra större företag inom olika branscher. Tre av företagen verkar inom skogs- eller fordonsindustrin. Alla har de outsourcade funktioner men bara två har valt att återinföra tidigare utkontrakterade delar av verksamheten. Det fjärde företaget är ett konsultföretag som erbjuder outsourcing- och insourcingtjänster.

## **1.5 Begreppsdefinition**

### **Kärnkompetens**

Med kärnkompetens menas de mest kritiska och mest givande resurser ett företag förfogar över, och som är svårast för andra att kopiera när den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot”.<sup>13</sup>

### **Outsourcing**

Är den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt inom företaget istället köps från en extern leverantör.<sup>14</sup>

### **Insourcing**

Insourcing kan sägas vara motsatsen till outsourcing och handlar om att överföra tidigare utkontrakterad produktion av produkter/tjänster från den externa leverantören till den egna verksamheten.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 194

<sup>14</sup> Ibid. s. 188-189

<sup>15</sup> Bengtsson, L. Berggren, C. Lind, J. *Alternativ till Outsourcing*, s. 101



## 2. METOD

*I detta avsnitt kommer vi att redogöra för vilket perspektiv vi valt, vilken vetenskaplig metod vi använt och även de bakomliggande motiven till varför vi använt oss av den. Här ska vi också beskriva vår kunskapssyn, vårt vetenskapliga förhållningssätt samt vilken förförståelse vi har inom det aktuella ämnet och hur detta påverkat vår studie.*

### 2.1 Perspektiv

Området kring outsourcing och insourcing är stort, varför möjligheten att skildra hela området är svårt. Hänsyn skulle då behöva tas till alla de olika perspektiv och infallsvinklar som outsourcing och insourcing omfattar. Vi anser att detta skulle bli allt för krävande för vår del, varför vi varit tvungna att begränsa oss. Med tanke på att vi vill undersöka vad besluten för outsourcing respektive insourcing bland företag grundar sig på, det vill säga motiven till dessa beslut, ansåg vi att studien borde genomföras utifrån ett ledningsperspektiv. Detta ställningstagande grundar sig på det faktum att vi tror att beslutsfattning i huvudsak genomförs av ledningen och då framförallt större beslut, likt outsourcing och insourcing, som kan komma att ha en stor inverkan på organisationen.

### 2.2 Förförståelse

Med förförståelse menas den kunskap som forskaren har innan studien startar.<sup>16</sup> Det finns två typer av förförståelse, den utbildningsbaserade- respektive den socialt grundade förförståelsen. Den förstnämnda handlar om att forskare kan välja att angripa ett problem på olika sätt beroende vilka ämneskunskaper denna besitter. Den andra handlar om forskarens egna värderingar och om skapandet av dessa värderingar från det sociala livet och den miljö man lever i.<sup>17</sup>

Våra förkunskaper inom detta område kan ses som ringa och anses vara begränsade. Visserligen har vi båda två läst i snart sex terminer på civilekonomprogrammet och läst både A, B och C-kurser i företagsekonomi, dock inte så omfattande inom det specifika ämnet kring outsourcing och insourcing. Det vi lärt oss grundar sig i de kunskaper vi framförallt fått genom kurser i entreprenörskap.

Vi har heller inte kommit i kontakt med outsourcing och insourcing i de arbeten vi haft innan och under studietiden. Med detta som grund anser vi att vi därför inte har några förutfattade meningar eller tankar som skulle kunna påverka vår studie på ett negativt sätt. Vår åsikt är även att vi idag inte på något sätt har tagit ställning till huruvida de frågor vi ställer i uppsatsen ska besvaras på det ena eller andra viset. Vi vet dock att när vi under studiens gång samlar på oss mer kunskap om det aktuella ämnet kommer att bli påverkade på ett sådant sätt att vi får det svårare att inte ha åsikter som lutar åt något håll, något som skulle kunna leda uppsatsen i en viss riktning.

---

<sup>16</sup> Johansson-Lindfors, M-B. *Att utveckla kunskap*, Lund, Studentlitteratur, 1993, s. 76

<sup>17</sup> Holme, I M. och Solvang, B K. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur, 1997, s. 151

## 2.3 Tillvägagångssätt

### 2.3.1 Metodval

Att välja en kvalitativ bearbetning är lämplig när forskaren arbetar med textmaterial som redskap vid studier där denne vill förstå och tyda en situation.<sup>18</sup> Fokus ligger på att förstå den sociala situationen och komma i närkontakt med respondenterna och då läggs huvudfokus på ord och mindre vikt på siffror. Forskaren strävar efter att skapa kontakt, tillit och fysisk närhet för att på det viset få möjlighet att kunna återge och förstå ett problem.<sup>19</sup> Denne vill inte veta hur mycket eller hur ofta utan vill få svar på frågor som hur, vad och varför. Den avgörande betydelsen av hur svar tolkas görs av undersökaren vilket leder till att forskaren får en frihet i att hantera det underlag som samlats in. Grundat på detta kan konstateras att trovärdigheten och pålitligheten hos undersökaren blir mycket viktig att ta hänsyn till.<sup>20</sup>

Det negativa med ett kvalitativt tillvägagångssätt är att det inte möjliggör strukturerade observationer som exempelvis stora enkäter med förutbestämda svarsalternativ. Vid en kvalitativ metod är det därför av naturliga skäl inte aktuellt att kvantifiera data eller använda sig av statistiska tillvägagångssätt. Här används istället varierande information med fokus på djupet. En mindre mängd objekt studeras och där är tolkningarna bundna till det tillfälle och situation där de togs fram istället för att bevisa resultat genom att ha stora urval. Styrkan med kvalitativa metoder är att den som studerar problemet får möjlighet att skapa sig en helhetsbild och få rätt förståelse för problemet.<sup>21</sup>

Vi har värderat de olika metoderna och kommit fram till att en kvalitativ metod passar oss bäst då vi har för avsikt att undersöka varför företag beslutar om att outsourca respektive insourca sin verksamhet. Det handlar om att kunna skapa en så detaljerad bild av företagen som möjligt vilket kräver en mer utförlig och fokuserad studie<sup>22</sup>. En ökad förståelse är i vår mening också lättare att skapa genom ett mindre antal personliga intervjuer, då en närhet mellan forskare och respondent skapas<sup>23</sup>, i jämförelse med ett större utskick av enkäter som ofta kan vara opersonliga och som sällan lämnar utrymme för utvecklande svar och följdfrågor.

### 2.3.2 Vetenskapssyn

Valet av undersökningsmetod inför en studie är viktigt och inte alldeles enkelt. Den metod som valet faller på bestämmer även i många fall vilken syn på vetenskap som ska användas, detta eftersom att den valda undersökningsmetoden ofta hör ihop med en uppfattning om hur vetenskap ska genomföras. Kvalitativ- eller kvantitativ metod är som sagt det två grundläggande undersökningsmetoder som finns. Den kvantitativa metoden hör oftast ihop med ett positivistiskt synsätt.<sup>24</sup> Positivismen härstammar från naturvetenskapen där målet för forskaren är att kunna hitta generella forskningsresultat.<sup>25</sup>

---

<sup>18</sup> Gustavsson, B. *Kunskapande metoder*, s. 7-16

<sup>19</sup> Holme, I M och Solvang, B K. *Forskningsmetodik*, s. 93

<sup>20</sup> Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*, Lund, Studentlitteratur, 1997, s. 33.

<sup>21</sup> Gustavsson, B. *Kunskapande metoder*, Lund, Studentlitteratur, 2003, s. 7-16

<sup>22</sup> Bryman A. *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö, Liber ekonomi, 2002, s. 34.

<sup>23</sup> Holme, I M. och Solvang, B K. *Forskningsmetodik*, s. 14

<sup>24</sup> Lundahl, U. och Skärvad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, 1999, s. 36

<sup>25</sup> Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 24

Den kvalitativa metoden kopplas samman med ett hermeneutiskt synsätt. Hermeneutiken kan ses som raka motsatsen till positivismen. Hermeneutik betyder tolkningslära, och är en vetenskaplig inriktning som har sina rötter i humanistisk vetenskap, där forskaren studerar, tolkar och försöker förstå grundbetingelserna för den mänskliga existensen.<sup>26</sup> Vidare betonas inom hermeneutiken innebörden av att se helheten och målet med forskningen, genom att försöka se från det studerade objektets perspektiv, tolka och förstå verkligheten.<sup>27</sup> Alla val påverkas av forskarens förförståelse och utgör basen till hur möjligheten ser ut till att tolka ett visst material.<sup>28</sup>

Eftersom vi har som mål att skapa en förståelse för företags motiv kring besluten av outsourcing respektive insourcing snarare än att dra allmänna slutsatser och upptäcka regelbundenheter har vi valt att använda oss av ett hermeneutiskt perspektiv.

### 2.3.3 Angreppssätt

Vid vårt val av angreppssätt finns framförallt två alternativ som vi valt emellan, ett deduktivt eller ett induktivt angreppssätt. Det deduktiva angreppssättet innebär att forskaren utgår från teorin och drar slutsatser utifrån denna. Hypoteser skapas, vilka sedan testas för att ta reda på om dessa passar in på verkligheten. Det induktiva angreppssättet handlar om att angripa sitt problem utifrån empirin. Ny teori skapas genom de slutsatser som forskarens observationer och undersökningar genererat.<sup>29</sup>

Vi anser att ett deduktivt angreppssätt skulle lämpa sig bäst för vår studie och att vi med hjälp av detta kommer att uppnå ett bättre resultat, än om vi hade använt oss av ett induktivt. Detta grundar vi på det faktum att vi tror att en teoretisk grund är mer fördelaktig, då våra förkunskaper inom ämnet är bristfälliga men även att teorin förenklar utformandet av frågorna till våra intervjuer. Vidare finns även ett relativt stort antal skrivna böcker och artiklar vilka behandlar området och redogör för teorier om de olika besluten inom ämnet.

### 2.3.4 Sekundärkällor

Inför en undersökande studie är det av vikt att förstahandskällor framför andrahandskällor prioriteras vid uppbyggandet av teoretiska referensramar. Viktigt när båda typer av källor utnyttjas är att varje källa utvärderas och bedöms så att inte tolkningar utan direkta referat av teorier sker<sup>30</sup>.

När vi gjort våra val av litteratur har våra krav varit att källan skall vara trovärdig och reflektera över den senaste forskningen i det ämne vi studerar. Det har inte varit helt lätt att finna "färska" källor i ämnet outsourcing och insourcing men det fakta och information vi hittat anser vi ändå vara högst aktuell även om allt inte är "dagsfärsk" fakta. En källa behöver dock inte vara inaktuell bara för att den har några år bakom sig, utan forskaren bör istället även titta på i vilken grad de äldre källorna används som referenser idag<sup>31</sup>. Detta innebär att även en äldre bok kan vara aktuell flera år efter utgivningen. Vårt material till denna uppsats

---

<sup>26</sup> Lundahl, U. och Skärvad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s. 36.

<sup>27</sup> Patel, R. och Tebelius, U. *Grundbok i forskningsmetodik: Kvalitativt och kvantitativt*, Lund, Studentlitteratur, 1987, s. 33-34.

<sup>28</sup> Ibid. s. 34.

<sup>29</sup> Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 20-24.

<sup>30</sup> Johansson- Lindfors, M-B. *Att utveckla kunskap*, s. 87.

<sup>31</sup> Ibid. 89.

är huvudsakligen litteratur som går att hitta på marknaden. Den källkritik vi har på vår teori är att en betydande del av litteraturen vi utnyttjat kommer från åren 1992-2000 och kanske inte fullt ut speglar den situation som dagens företag upplever att de lever i.

De sekundärkällor vi har utnyttjat fungerar som komplement till de primära källorna och bygger på tidigare studier. De sekundära källorna utgörs till största delen av litteratur och artiklar som utöver primärkällorna behandlar det aktuella ämnet. Våra sekundärkällor är diverse böcker som behandlar outsourcing och närliggande ämnen som exempelvis företagsorganisation, samt insourcing. Vi har i huvudsak utnyttjat Umeå Universitetsbiblioteks sökmotor i jakt på källor, men en sökmotor på Stadsbiblioteket i Umeå har också till viss del använts för att finna litteratur. Våra sökord har i huvudsak varit; *outsourcing*, *insourcing* och *kärnkompetens*. Något som är av stor vikt vid sökandet av teorier från böcker och dylikt är att ta reda på i vilket syfte en källa är skriven för att författarens resonemang inte tas ut ur sitt sammanhang<sup>32</sup>. Detta har vi haft i tankarna då vi sökt och använt oss av teorier för att felaktigheter i referensramen ej ska uppkomma. Det ska också tilläggas att forskning och teorier kring insourcing är relativt begränsad i jämförelse med forskning rörande outsourcing. Detta har i sin tur resulterat i att större delen av de teorier vi samlat på oss härrör från outsourcing, något som vi har fått ta hänsyn till och inte kunnat påverka. Vi anser dock att de teorier vi införskaffat varit relevanta för studien och att fokus inte alltid ska läggas på mängden fakta som uppsatsen innehåller.

---

<sup>32</sup> Ejvegård, R. *Vetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur, 1996, s. 60

### 3. TEORI

*I detta avsnitt redogör vi för uppsatsens teoretiska grund. Här behandlas beslutet om huruvida företag ska köpa eller egentillverka, begreppen outsourcing respektive insourcing definieras, vilka för- och nackdelar dessa medför, beslutsprocessen med dess olika delar, kärnkompetens samt den historiska utvecklingen.*

#### 3.1 Beslut om köp eller egentillverkning

Ett återkommande beslut som företag ständigt ställs inför vid tillverkning av en produkt handlar om huruvida företaget antingen ska köpa in eller tillverka produktens delkomponenter i egen regi. Grunden för detta beslut härrör allt oftare från de ökade krav som ställs på företag i allt större utsträckning. Omvärldsförändringar har kommit att bli allt påtagligare och därmed har kravet från samhället vuxit sig allt större. Överlevnad för företag handlar således inte längre bara om att vara produktiv. Innovation, flexibilitet och framförallt att vara snabb i utvecklingen för att kunna bibehålla sin ställning på marknaden och tillfredsställa kundernas behov är alla aspekter som har kommit att bli allt viktigare. Det är mot bakgrund av detta av stor vikt att på ett omsorgsfullt sätt tänka igenom detta beslut och framförallt välja rätt alternativ, då detta är av stor betydelse för ett företags verksamhet och dess konkurrenskraftighet gentemot andra aktörer.

I grova drag handlar detta beslut om att klargöra fördelarna respektive nackdelarna för vad köp eller egentillverkning skulle kunna inbringa, för att därefter komma med slutsatsen om vilken av de båda faktorerna som kan anses som mest lönsam för företaget. En återblick tillbaka i historien talar om att inköpsfunktionen inte var ett lika vanligt förekommande fenomen mot vad den är idag<sup>33</sup>. Men i takt med att samhället förändrats har kraven på företag blivit större och specialiseringen inom näringslivet har vuxit sig allt starkare, varför också inköpsfunktionens betydelse har blivit allt mer påtaglig i dagsläget och står för en allt större del av företagets verksamhet och kostnad.<sup>34</sup>

När det gäller att ta det strategiskt viktiga beslutet och bestämma sig om företaget ska köpa eller tillverka använder sig det flesta företag inte av några särskilt avancerade metoder utan enkla kalkyler och regelverk är vanligt förekommande. Beslutet tas också ofta mot bakgrund av tidigare traditioner i företaget, när det handlar om köpa/tillverka beslut. Företagen tar med andra ord inte hänsyn till att förutsättningarna mycket väl kan ha förändrats sedan tidigare beslut. Vidare händer det även att företag glömmer bort att omvärdera sina beslut allt eftersom tiden går. Det är av betydande vikt att företagen ständigt uppdaterar sin information så att den är färsk och aktuell och att viktiga händelser som kan ha betydelse för ett köpa/tillverka beslut görs rätt. Allt detta är viktigt för att ett lönsamhetsbringande beslut kan fattas.<sup>35</sup>

När ett företag står inför ett köpa/tillverka beslut är det inte strategiskt riktigt att endast använda sig av en traditionell kostnads kalkylering som bas. Det finns nämligen andra aspekter, förutom att jämföra de interna kostnaderna och de priser leverantörerna har som är viktiga att väga in när de analyserar situationen i företaget.<sup>36</sup> Frågor som rör kunskap, kvalitet, företagsstrategier och affärsidéer är även de av yttersta vikt i dessa sammanhang. Beslutet

---

<sup>33</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 24

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Lenerius, B. *Köpa eller tillverka*, Sveriges Mekanförbund, 1980, s. 9

<sup>36</sup> Greaver, M. *Strategic outsourcing*, s. 158

som företaget skall fatta kommer att ha stor inverkan på den profil och det tankesätt som de med hänsyn till kompetens och produktion strävar efter som företag. För att nämna ett exempel så kan det vara viktigt att inom företaget själv ta hand om produktionen av de delar som är av stor strategisk betydelse för bolaget.

### 3.1.1 Beslutsprocessen

Ska företag fatta ett beslut om huruvida de ska producera själv eller köpa utifrån, exempelvis en detalj i en större teknisk produkt, går de varje gång igenom någon form av beslutsprocess som resulterar i att företaget fattar ett beslut. Enligt Lenerius gör företagen en systematisk analys av kvantitativa och kvalitativa aspekter som sedan avgör för utgången av det slutgiltiga beslutet. Starten av hela processen sker när ett nytt behov inom företaget uppstår eller att ett tidigare beslut blir nödvändigt att omvärdera. När sedan ambitionsnivån på processen läggs finns ofta principen att analysen inte får kosta mer än den i slutändan bidrar med.<sup>37</sup>

Ett viktigt steg i arbetet med att avgöra huruvida bolaget skall köpa eller tillverka internt är informationssamlingen. Samtliga fakta och material som är relevant och har betydelse för beslutet bör samlas för analys. Bolaget bör dock vara medvetet om att svårtillgänglig data måste uppskattas och att det därav finns osäkerhetsfaktorer som påverkar. Redan i denna del av processen kan det visa sig att sådana fakta kommer fram som gör att beslutet redan kan fattas. Företaget kan exempelvis vara tvunget att inse att det inte finns någon aktör på marknaden som kan producera den produkt som företaget vill köpa och att den enda utväg som finns är att själv producera produkten.<sup>38</sup>

Det är stor skillnad i hur den kvalitativa och den kvantitativa informationen som samlats in analyseras. Den kvantitativa behandlas i kostnads- och investeringskalkyler medan den kvalitativa informationen behandlas på ett helt annat sätt. De kvalitativa data som samlats in kan inte presenteras i siffror men är minst lika viktig och i slutändan kommer den att ha lika stor betydelse för företagets resultat. Trots detta faktum har många beslutsfattare svårt att inte lägga störst vikt på kvantitativa data eftersom de oftast upplevs mer konkret. Likväl så fattar företagen efter att både de kvantitativa och de kvalitativa faktorerna analyserats ett beslut som sedan genomförs.<sup>39</sup>

Nedan kommer vi även att beskriva tillvägagångssättet vid analyser av både kvantitativa och kvalitativa fakta.

### 3.1.2 Bearbetning av kvantitativ data

Produktkalkyler av varierande slag används ofta för att kunna studera de kvantitativa sidorna i köpa/tillverka processen. Om en kalkyl skall vara effektiv och rättvisande bör den ta hänsyn till såväl *särkostnader* som *alternativa kostnader*. Särkostnader syftar på kostnader som kan kopplas till den specifika produkt som produceras medan alternativkostnad syftar på de bästa möjliga alternativa användningsområde som resurserna som förbrukas kan användas till. Med hjälp av siffror på dessa båda kostnader kan företaget väga in vilka möjligheter bolaget har att utnyttja sin kapacitet på effektivaste sätt. Detta är av stor vikt att ha kunskap om vid övervägandet om huruvida köpa eller tillverka är det mest gynnsamma för företaget.

---

<sup>37</sup> Lenerius, B. *Köpa eller tillverka*, s. 20-21

<sup>38</sup> Ibid. s. 21

<sup>39</sup> Ibid. s. 23

Outsourcas produktionen har företaget möjlighet att utnyttja sin produktionskapacitet på ett mer gynnsamt sätt. Summeras särkostnad och alternativkostnad för de alternativ företaget har kan det få ut resultat som visar på vad som rent ekonomiskt är det bästa alternativet. Alternativkostnader är tyvärr ofta svåra att uppskatta för en specifik produktion och på grund av detta ser företagen inte alltid modellen som särskilt pålitlig och användbar.<sup>40</sup>

Väljer företag att titta på outsourcingen som en investering finns möjligheter att använda sig av olika typer av investeringskalkyler för att räkna ut lönsamheten och sedan göra jämförelser mellan dessa resultat och alternativet att tillverka själv. Beräkningsmodellerna för sådana kalkyleringsmetoder är många. För att inte räkna upp dessa nämner vi övergripande att beräkningarna oftast grundar sig på uppskattningar om framtida nettokassaflöden som investeringen förväntas ge i framtiden.<sup>41</sup>

### 3.1.3 Bearbetning av kvalitativa data

Att enbart titta på kostnader och ekonomiska kalkyler är inte nog för att kunna fatta rätt beslut i köpa/tillverka processen. Även de kvalitativa sidorna måste vägas in för att få den rätta helhetsbilden av problemet. En av de största kvalitativa delarna i sammanhanget är kvalitetsaspekten och detta är också ett tungt vägande argument för att behålla produktionen i företaget. Genom intern tillverkning anses det vara lättare att behålla den kvalitet som eftersträvas. Om det istället råder motsatta förhållanden och att det är leverantören som kan erbjuda den bästa kvaliteten pekar beslutet åt riktningen att köpa istället för att tillverka. I många fall tar den nya producenten över personal och maskiner och kan sedan trots detta lyckas med att producera mer kostnadseffektivt än företaget själv gjorde innan. Detta faktum pekar på att företaget noggrant bör undersöka och överväga huruvida verksamheten själv kan ha möjlighet att sänka kostnaderna och öka effektiviteten innan beslutet att outsourca fattas.<sup>42</sup>

En annan fråga som kan vara helt avgörande när beslutet skall fattas är kunskapsfrågan. I en del fall är det kunskapen inom företaget som brister och därigenom kommer frågan om outsourcing fram som en alternativ lösning på problemet. När företag köper en produkt eller tjänst kommer bolaget åt kompetens som inte finns i organisationen och fördelarna med detta är i vissa fall så stora så att höjda kostnader förbises till förmån för den höga kunskapen som köps in. Även här kan det visa sig att den motsatta situationen uppstår och att den tilltänkta producenten har en lägre kunskapsnivå än det egna företaget.<sup>43</sup>

När verksamheten står inför beslutet om att producera själv eller köpa in gäller det för företaget att, på ett bra sätt, kunna göra en jämförelse mellan leverantörens kompetens- och kunskapsnivå och det egna företagens nivåer av det samma. Efter detta kan det avgöras vilket beslut som är det bästa för företagets behov på dessa punkter.<sup>44</sup>

För att nämna några andra punkter som bör analyseras, och som räknas till de kvalitativa data som även skall övervägas under beslutsprocessen, är leveranstid och service. Fakta och kunskap om dessa är viktigt, inte minst om producenten är från utlandet eftersom opålitliga transporter och problem i kommunikationen kan vara svåra problem som inte är lätta att få bukt med. Brister i leveranstider och service är av stor vikt för det flesta företag.

---

<sup>40</sup> Lenerius, B. *Köpa eller tillverka*, s. 36

<sup>41</sup> Minoli, D. *Analyzing Outsourcing*, McGraw-Hill, inc. 1995, s. 90-92

<sup>42</sup> Lenerius, B. *Köpa eller tillverka*, s. 40

<sup>43</sup> Augustson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 37

<sup>44</sup> Lenerius, B. *Köpa eller tillverka*, s. 41

Leveranstiden är mycket viktig eftersom företagen ofta måste arbeta effektivt för att kunna tillfredsställa kundernas behov.<sup>45</sup> Alla dessa frågor med kvalitativa kännetecken måste utvärderas inför ett köpa/tillverka beslut.

## 3.2 Kärnkompetens

### 3.2.1 Definition av kärnkompetens

*”De mest kritiska och mest givande resurser ett företag förfogar över, och som är svårast för andra att kopiera när den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot”.*<sup>46</sup>

Kärnkompetensen differentierar med andra ord ett företag från sina konkurrenter. Svårigheten som dock föreligger är att identifiera vad som är kärnkompetens i organisationen och hur den ska utnyttjas. Hedberg et al förklarar kopplingen mellan outsourcing och kärnkompetensen med följande liknelse:

*”Som den gode trädgårdsmästaren beskär sina fruktträd, väljer ut grenar och skott, strangulerar (kväver) och ympar, så nyttjar den kompetenta företagsledningen sin insikt om företagets kärnkompetens för att understödja tillväxt, dominans och mästerskap”.*<sup>47</sup>

Denna liknelse klargör svårigheterna ytterligare med att identifiera kärnkompetensen i företaget. Det är besvärligt att direkt veta vilka grenar som ska klippas av och vilka som ska vårdas särskilt väl.

Kärnkompetensen ingår i delar av ett system, vilket innebär att den kombineras med andra resurser och förmågor. Avgörande för skapandet av effektiva processer är att denna kombination fungerar bra. Värt att nämna med hänsyn till outsourcing i detta fall är att fenomenet inte ska betraktas ur ett allt för mekaniskt perspektiv. Systemet baseras inte endast på teknologi, vilket man kan tro. Faktum är att en stor del av systemet består av sociala faktorer. Med detta innebär att det sociala kan utgöra viktiga gränssnitt mellan aktiviteter och processer i en verksamhet.<sup>48</sup>

Genom att identifiera vad som i företaget är kärnverksamhet underlättas omfördelningen av företagets begränsade resurser till de aktiviteter som är av störst betydelse för verksamheten. Detta innebär att företaget kan fokusera på de aktiviteter och resurser som skapar ett ”unikt värde” gentemot sina konkurrenter. Det handlar som sagt om att säkra konkurrenskraften på lång sikt.<sup>49</sup> Det är också av vikt att företaget arbetar mot att identifiera sådana aktiviteter som kan tänkas utveckla kärnkompetensen. Mintzberg och Quinn menar att företaget bör fokusera på det som företaget gör bäst och kontraktera ut de aktiviteter som externa aktörer kan utföra bättre.<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> Lenerius, B. *Köpa eller tillverka*, s. 42

<sup>46</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 194

<sup>47</sup> Hedberg, B. Dahlgren, G. Hansson, J. och Olve, H-G, *Imaginära organisationer*, Malmö, Liber-Hermod, 1994, s. 109

<sup>48</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 194

<sup>49</sup> Ibid. s. 195

<sup>50</sup> Mintzberg, H. och Quinn, J.B. *The Strategy Process. Concepts and Contexts*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey, USA, 1992, s. 308



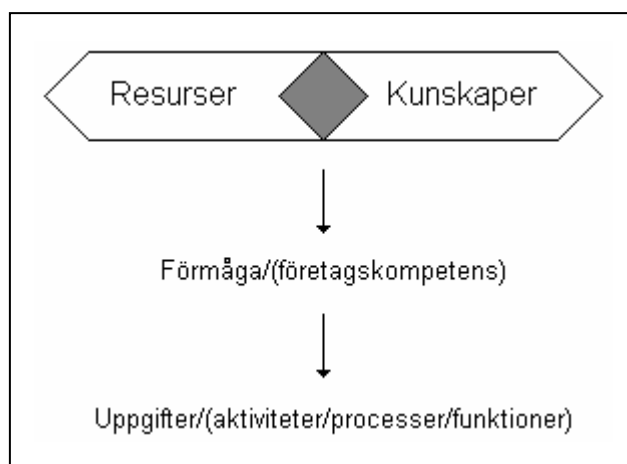
### 3.2.2 Resurser, kunskaper och kompetenser

Axelsson menar att det finns två centrala frågor mot bakgrund av vad som sades i föregående avsnitt:<sup>51</sup>

- Vilka specifika färdigheter, kunskaper, förmågor och processer används i företaget för att möta intressenternas behov och för att skapa konkurrensfördelar?
- Hur kan företaget använda sig av dessa färdigheter som grund för uppbyggnad av framtida konkurrensfördelar?

Innan dessa frågeställningar kan besvaras måste vad som utgörs av *resurser, kunskaper och förmågor* identifieras. Som inledande exempel förklaras företagets förmåga eller företagskompetens som den också kallas. Begreppet företagskompetens klassas som uppgiftsorienterat, vilket innebär att ett företag är kompetent om det har rätt förmåga att utföra en viss eller flera uppgifter.<sup>52</sup>

Resurser och kunskaper samspelar för att skapa företagets kompetens i ett sammanhang, vilket kraftigt påverkas av konkurrenter, kunder och sociala system, för att bara nämna några faktorer. Företagskompetensen realiseras genom att aktiviteter och processer utförs och funktioner uppfylls (se figur 3).<sup>53</sup>



Figur 1: Sambandet mellan kunskaper, resurser, förmåga och uppgifter<sup>54</sup>

Vad gäller resurser så finns det tre olika typer av resurser i ett företag. Man brukar skilja på *fysiska/materiella* resurser, *personella* resurser och *immateriella* resurser. Den första kategorin resurser utgörs av bland annat av produktutrustning, komponenter, råvaror, energi och finansiella medel med mera. Den andra kategorin inkluderas av bland annat medarbetare vilka innehar olika förmågor. Kunskaper, anseende och varumärke är alla karaktäristiska faktorer för den tredje kategorin. Som nämndes tidigare samspelar resurserna och kunskaperna med varandra. Detta kan förklaras med att förutsättningarna för att en resurs ska kunna utnyttjas och utvecklas krävs det väsentlig kunskap kring resursen.<sup>55</sup>

<sup>51</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 195

<sup>52</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 195

<sup>53</sup> Ibid.

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Ibid. s. 197

Kunskaper kan även de vara av olika slag. De kan exempelvis vara av *teknisk* art eller av mer *expertinriktad* natur. Vidare kan de även utgöras av *metoder om arbetssätt*, till exempel hur arbetet ska genomföras för att bli så effektivt som möjligt.<sup>56</sup> En fjärde typ av kunskaper härleds från den tredje typen och definieras som *metoder och kunskaper för lärande*. Den femte och sista typen kunskaper är genomgående i alla de övriga och handlar om *individburna kunskaper*. Med detta menas kunskap som lämnar företaget då individen slutar.<sup>57</sup>

Kompetensen är som tidigare nämnts uppgiftsbaserad. Detta medför att företag som disponerar de ovannämnda kunskaperna och resurserna får en förmåga att hantera olika typer av processer. Vanligtvis brukar dessa processer delas in i tre olika typer:

*Operationella processer* handlar om den vardagliga verksamheten och om att få den att fungera. Det kan till exempel röra sig om anskaffning av resurser, produktion, logistik med mera. Den andra typen definieras som *strategiska och organisatoriska processer*. De strategiska processerna behandlar till exempel forskning och utveckling, strategisk planering, styrning, medan de organisatoriska processerna har att göra med hur man differentierar och integrerar företagets aktiviteter, anpassade till företagets situation. Karaktäristiskt för dessa typer av processer är att de ofta kräver mer korrigeringar och även mer omfattande omstruktureringar av den dagliga verksamheten i jämförelse med de operationella processerna. *Utvecklingsprocesser* utgör den tredje och sista typen av processer. Dessa processer kan vara av två slag, nämligen en integrerad process som står i direkt anslutning till de operationella processerna och en där utveckling sker i en separat del, till exempel i ett laboratorium. En viktig del i utvecklingsarbetet handlar om att kombinera företagskompetensen med utvecklingsprocesserna.<sup>58</sup>

Axelsson menar på att det finns två ytterligare kompetenser vid själva bedömningen av vad som är kärnkompetens. Den första har att göra med *företagets förmåga att utföra vad det i dagsläget ska göra och utföra detta genom planering*. I korta drag handlar detta om att i förhållande till affärsidén ombesörja de aktiviteter och funktioner som gör företaget konkurrenskraftigt. Den andra handlar om *förmågan att kunna bemästra oförutsägbara förändringar*. Med detta innebär förmågan att hantera hastigt föränderliga situationer med hjälp av den tidigare nämnda utvecklingskompetensen.<sup>59</sup>

---

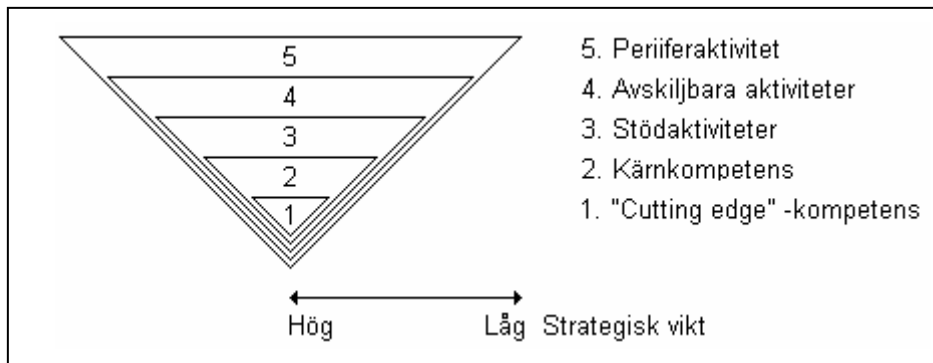
<sup>56</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 199

<sup>57</sup> Axelsson, B. *Kompetens för konkurrenskraft*, Stockholm, SNS Förlag, 1996, s. 25

<sup>58</sup> Ibid. s. 199-200

<sup>59</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 201

Vad gäller analysen av viktiga resurser, kunskaper och kompetenser är det av stor vikt att försöka urskilja de resurser och kunskaper, vilka skulle kunna möjliggöra utförandet av särskilt värdeskapande aktiviteter/funktioner i företaget<sup>60</sup>. Long och Vickers-Koch presenterar i sin sorteringsmodell detta analyserande arbete och menar att det alltid är en kombination av resurser, kunskaper och processer som skapar företagets förmåga och företagskompetens. Detta beskrivs utifrån dimensionen kärna-periferi enligt följande:<sup>61</sup>



Figur 2: Skilda kompetenser i dimensionen periferi -kärna

1. "Cutting edge" -aktiviteter/funktioner är avgörande och av stor betydelse för företagets konkurrenskraftighet i framtiden. Källan till morgondagens kompetens vilar på utvecklandet av företagskompetens idag.
2. *Kärnaktiviteter* är företagets huvudprocesser vilka utgör grunden för verksamheten och som företaget således formar verksamheten ikring.
3. *Stödaktiviteter* är aktiviteter som står i direkt anslutning till kärnaktiviteterna. Dessa måste ingå i verksamheten för att kärnkompetensen ska fungera.
4. *Avskiljbara aktiviteter* är aktiviteter, som fastän att de står i anslutning till huvudprocesserna, inte utgör någon aktiv del av kärnkompetensen.
5. *Periferiaktiviteter* är aktiviteter som inte alls ingår i huvudprocesserna.

Genom att sortera verksamhetens olika aktiviteter/funktioner, kompetens/förmågor och bakomliggande resurser/kunskaper kan företaget på ett effektivt sätt komma underfund med vilka aktiviteter som är av störst vikt för verksamheten. Detta kan i sin tur medföra diskussioner kring outsourcing och om detta kan komma att bli aktuellt, det vill säga om mindre viktiga funktioner bör utkontrakteras.<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 203

<sup>61</sup> Long, D. och Vickers-Koch, M. *Using Capabilities to Create Competitive Advantage*, Organizational Dynamics, vol. 24, nr 1, 1992 s. 13-14

<sup>62</sup> Long, D. och Vickers-Koch, M. *Using Capabilities to Create Competitive Advantage*, s. 14

## 3.3 Outsourcing

### 3.3.1 Definition

En vanligt återkommande definition av ordet outsourcing har sin grund i engelskan och i uttrycket "to out-source something" med andra ord att låta en extern leverantör överta vissa aktiviteter. Det finns ytterligare två definitioner av outsourcing som handlar om dels outsourcing som inköp och dels outsourcing som relation. Med detta menas som sagt att alla varor och tjänster som inte produceras internt står öppna för outsourcing. För att återigen återgå till engelskan kan detta begrepp likställas med frasen "to source from without" och handlar helt enkelt om att försörja organisationen med externt producerade varor och tjänster. Den tredje och sista definitionen av outsourcing det vill säga outsourcing som relation kan sägas vara en kombination av de föregående två definitionerna.<sup>63</sup>

För att få en mer konkret definition tog vi hjälp av Axelsson som definierar begreppet enligt följande:

*"Den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt inom företaget istället köps från en extern leverantör".<sup>64</sup>*

### 3.3.2 Historisk utveckling

Rent historiskt har företagsvärlden präglats av olika typer av organisationsfenomen. Karaktäristiskt under större delen av 1900-talet var att företag eftersträvade att vara självförsörjande, det vill säga de ville ha alla verksamhetens tillgångar under intern kontroll. Den totala vertikala integrationen var förebilden. Detta kan exemplifieras med bland annat Ford som förvärvade allt från stålverk, glasfabriker och gummiplantager för att kunna säkra och kontrollera sitt eget råvaruflöde, till distributionskanaler (under denna period järnvägslinjer) för transport av färdiga produkter. Typiskt för denna period var också det faktum att den viktigaste framgångsfaktorn baserade sig på volymen och värdet låg i och med detta i produktionsprocessen. För att återknyta till den vertikala integrationen var därför storleken man uppnådde den absoluta kostnadsfördelen.<sup>65</sup>

Den självförsörjande eran, präglad av vertikal integration visade sig dock med tiden bli allt för svår att hantera och olönsam. Detta medförde att andra typer av ideal började växa fram. En viktig roll i denna förändringsprocess spelade konsumenternas förändrade beteende. Större krav på valmöjligheter medförde ett ökat krav på flexibilitet från företagets sida.

Tydligt under slutet av 1990-talet var att allt större fokus lades på kunskap och värdeskapande i takt med att fokuseringen på volymer och stordrift gradvis mattats av. I och med automatiseringen av produktionen har produktionskostnaderna sänkts vilket medfört att deras betydelse i den värdeskapande processen har minskat. Värdet ligger därför numera inte längre i produktionsprocessen utan i den service som på ett eller annat sätt är kopplad till produkten, exempelvis image, design och tekniska förbättringar. Företag har därför med tiden blivit allt mer medvetna om vilka funktioner som ska bedrivas i egen regi för att lättare kunna öka kundens värde och nytta. Det kan exempelvis sägas att funktioner såsom produktion,

---

<sup>63</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 13-15

<sup>64</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 188-189

<sup>65</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 27-28

administrativa servicefunktioner och datadrift numera klassas som bördor att bära inom företaget då funktionerna i hög grad bidrar till att rörelsefriheten inskränks och att kundvärdet och kundnyttan därför inte kan tillfredställas fullt ut. Fler företag koncentrerar sig på så vis på funktioner som främjar värdeskapande.<sup>66</sup>

Outsourcing kan sägas komma utifrån denna utveckling och har kommit att bli ett omdiskuterat organisationsfenomen. Företag arbetar numera mot att på ett så effektivt sätt möta kundernas krav och konkurrensen från andra företag och väljer därför i många fall att kontraktera ut produktion och tjänster på leverantörer för att istället kunna basera verksamheten kring kärnkompetens.<sup>67</sup>

### 3.3.3 Vad som outsourcas

I princip alla funktioner och aktiviteter inom ett företag kan outsourcas. Vad som dock måste tas i beaktande är hur gynnsamt outsourcing av vissa aktiviteter blir för företaget. Det finns således en gräns för vilka delar respektive hur stor del av verksamheten som kan outsourcas. Den interna kompetens som finns inom företaget är en avgörande faktor för företagets framtida utveckling och lönsamhet. Den interna kompetensen kan ses som en viktig konkurrensfaktor som differentierar företaget från konkurrerande organisationer. Den kan också liknas vid grundstenen i företaget som sammanlänkar alla de outsourcade delarna till en fungerande helhet. Det är därför av stor vikt att den denna bevaras i företaget för att på bästa sätt kunna främja verksamheten och dess framtida intressen.<sup>68</sup>

För att kort återknyta till definitionen av outsourcing är det i detta sammanhang viktigt att särskilja begreppen *aktivitet* och *funktion*. Dessa två begrepp förväxlas ofta med varandra, varför vi ansåg att det skulle vara av betydelse för läsaren att vi konkretiserade de båda var för sig så att skillnaden dem emellan skulle bli mer tydlig. Aktivitet eller aktiviteter kan ses som ett relativt vitt begrepp och kan omfatta allt från komponentframställning, en tjänst som kvalitetskontroll eller utformning av en faktura. En funktion däremot kan definieras som en sammansättning aktiviteter som länkats samman<sup>69</sup>.

Omfattningen av outsourcing varierar. I mer begränsade fall innebär outsourcing närmast ett köp av tillverkningskapacitet, en legoupphandling, där det outsourcande företaget behåller konstruktions- och inköpsansvar och också en del egen tillverkning. Det finns också fall där nedläggning vid outsourcing är ett faktum, samtidigt som en leverantör tar ansvar för både konstruktion, produktion och leverans av den aktuella komponenten.<sup>70</sup>

---

<sup>66</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 28

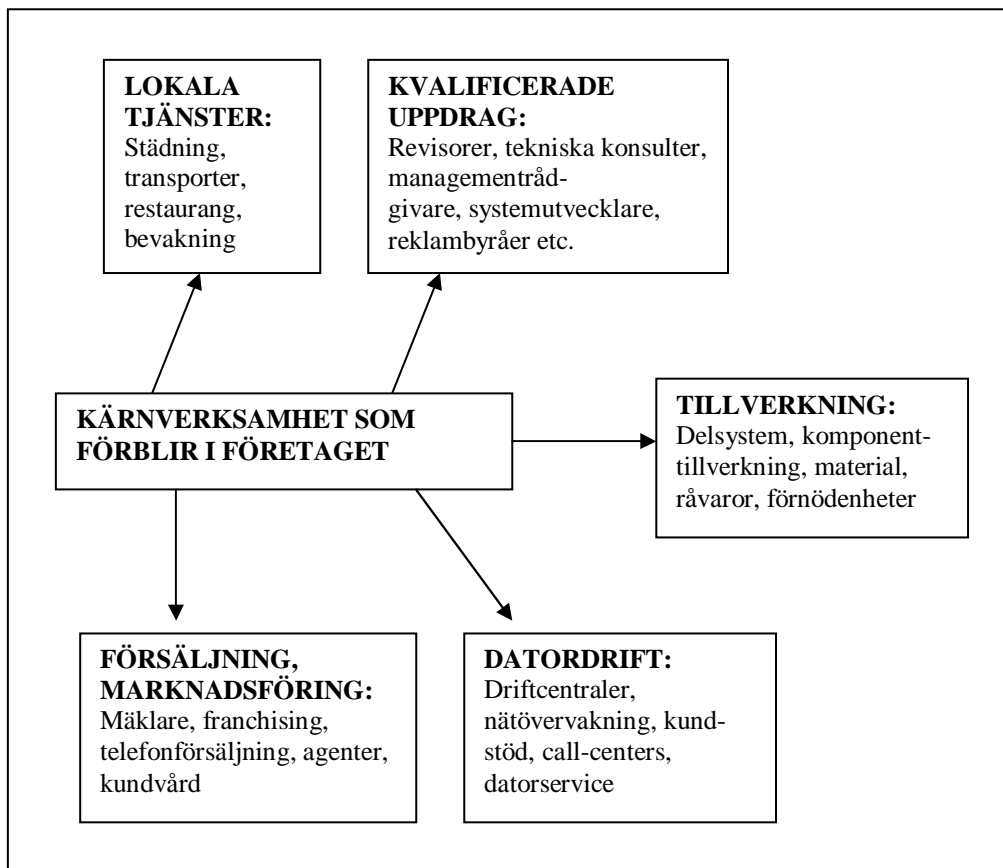
<sup>67</sup> Ibid. s. 27-28

<sup>68</sup> Ibid. s. 56-57

<sup>69</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 188-189

<sup>70</sup> Bengtsson, L. Berggren, C. Lind, J. *Alternativ till Outsourcing*, Malmö, Liber, 2005, s. 11

Quinn och Hilmer skriver att företag strategiskt ska outsourca icke kärnaktiviteter, vilka företaget inte kan hantera med några speciella förmågor och som företaget inte har behov av.<sup>71</sup> Vilka av verksamhetens funktioner och aktiviteter företag vanligen brukar outsourca ser generellt sett relativt lika ut när man jämför olika teorier. Det är snarare indelning av dem som skiljer sig teorierna åt. Vi valde i detta fall att använda oss av Axelsson som delar upp företagets kärnverksamhet och ”vanliga” outsourcade funktioner i fem olika kategorier: *lokala tjänster, kvalificerade uppdrag, tillverkning, försäljning och marknadsföring* samt *datordrift* (se figur 1).<sup>72</sup>



Figur 3: Företagets kärnverksamhet och vanliga ”outsourcade” funktioner grupperade i fem viktiga kategorier, Axelsson, B. 1998, s. 188-189

<sup>71</sup> Quinn, J. B. Hilmer, F. G. *Strategic Outsourcing*, Sloan Management Review, 1994, s. 45-46

<sup>72</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 188-189

### 3.3.4 Outsourcingprocessen

Företag som väljer att kontraktera ut delar av sin verksamhet genomgår en process som innefattar sju olika steg enligt följande:<sup>73</sup>

#### 1. Planeringsstadiet

Precis som det är med alla nya aktiviteter i ett företag så är planering och ledning av projektet väldigt viktiga. Vanligt är att en projektgrupp sätts in för att utreda och ta fram riktlinjer för hur införandet av outsourcing ska ske. Projektgruppen ser till att ta fram alla fakta i målet och ser till vilka fördelar, risker och vilka resurser som krävs för att genomföra förändringen som outsourcing innebär.

#### 2. Studerande strategiska aspekter

Outsourcing är ett strategiskt manöver som kan ge företaget viktiga och starka fördelar. Trots detta finns det flera frågor som måste ställas innan man kan säga att outsourcing är något som ger företaget det fördelar som önskas.

- Framtidsvisioner?
- Nuvarande och framtida företagsstruktur?
- Vilken kompetens finns i företaget nu och framöver?
- Vilka kostnader, nu och i framtiden, finns det i företaget?
- Vilka konkurrensfördelar har vi i företaget idag och vilka vill vi ha framöver?

Genom att undersöka dessa frågor får företaget lättare att planera och veta i vilken utsträckning och hur outsourcing ska anpassas till organisationen.

#### 3. Analys av kostnader och prestation

Som brukligt är bör naturligtvis företaget, som i alla typer av affärsbeslut, se till att få fram allt som är möjligt i fråga om kostnader och positiva ekonomiska effekter som outsourcing skulle innebära.

---

<sup>73</sup> Greaver, M. *Strategic Outsourcing*, s. 17-32

#### **4. Val av leverantörer**

På grunderna för varför företaget tagit beslut om outsourcing bör projektgruppen ställa upp kriterier och frågor som en kvalitativ leverantör av det outsourcade delen bör kunna tillgodose och leva upp till.

- Anledningen till outsourcingen
- Efterfrågan på innovativa förslag och idéer
- Leverantörens kunnande
- Vilka prisstrategier som efterfrågas

#### **5. Förhandlingsstadiet**

När denna fas nås måste den som ska förhandla vara förberedd och inga förhandlingar bör startas om inte följande punkter är uppfyllda.

- Förhandlingsstrategin ska vara välplanerad
- Leverantören skall vara klar i sin säljprocess
- Grundregler för hur förhandlingarna ska fortgå ska vara klara för de berörda parterna

#### **6. Överföring av resurser**

När affären är i hamn kan överföringen av resurser starta. Problemet med de personliga resurserna är något som bör hanteras varsamt och känsligt. Den personal som blir kvar på företaget när andra måste sägas upp är naturligtvis uppmärksamma på hur företaget tar hand om sina anställda och påverkas även dem av det som sker när stora omorganisationer genomförs. De materiella resurserna är naturligtvis lättare att omfördela, men tar även de resurser i anspråk som ej kan glömmas bort.

#### **7. Hantering av leverantörssamarbetet**

Det finns vissa punkter som samarbetet har nytta av och de klargörs när outsourcingen ska till att starta.

- Förlusten av kontroll
- Pålitlighet
- Förlusten av kompetens
- Anställdas otrygghet
- Svårigheterna i att ta steget tillbaka och ångra sig
- Riskerna för att misslyckas



## 3.4 Motiv till outsourcing

### 3.4.1 Minskade kostnader

Fördelarna med outsourcing kan i huvudsak delas in i tre delar; *minskade kostnader, ökad flexibilitet* och slutligen, *fokusering och specialisering*. Den anledning som oftast är återkommande av dessa är det sänkta kostnaderna.<sup>74</sup> Welch och Nayak menar att de underleverantörer företaget outsourcar till kan som underleverantör till flera företag producera billigare med hjälp av de stordriftsfördelar som detta medför.<sup>75</sup> Outsourcingen innebär även att företaget minskar kapitalbindningen i form av lager och maskiner. Minskat investeringsbehov när det gäller maskiner och anläggningar hör också ihop med de minskade kostnaderna. Är det även så att outsourcingen görs till ett låglöneland, eller bara till en region med lägre lönenivå i samma land, så sjunker även priset på den berörda komponenten även av detta. Utöver detta kan det också uppkomma positiva ekonomiska effekter i form av organisation och administration när antalet anställda blir färre.<sup>76</sup> Welch och Nayak redogör för ytterligare en fördel, på kostnadsområdet, vilken har att göra med det faktum att outsourcing kan omvandla fasta kostnader till rörliga kostnader<sup>77</sup>.

### 3.4.2 Ökad flexibilitet

En avgörande positiv effekt av outsourcingen är den ökade flexibiliteten. I branscher med stora konjunkturella variationer eller efterfrågesvängningar som beror på säsongsvariationer har detta en vara en stor fördel med outsourcing. I sådana företag är behovet av att kunna reglera sin produktion och kapacitet viktig och när topparna kommer tar underleverantörerna hand om dessa. Ett effektivt kapacitetsutnyttjande är också av stor betydelse<sup>78</sup>. Ökad flexibilitet handlar förutom kapaciteten också om att outsourcing erbjuder en större teknisk flexibilitet. Företag som investerar i stora anläggningar som bygger på en viss teknik kan i många fall tvingas fortsätta producera enligt den gamla tekniken när utvecklingen går framåt. Detta undviks effektivt om produktionen outsourcas, vilket medför att större fokus kan läggas på den tekniska fronten. Det tredje mycket viktiga flexibilitetskravet som det flesta företag stöter på är kraven på kundanpassning. Ökad konkurrens inom fler branscher leder till att produkternas cykler kortas av och bland annat designmässiga förändringar ska ske med allt kortare intervall. Att vara snabbast med lanseringar av nya produkter kan göra att det finns stora vinster att hämta. Det är därför viktigt att korta ledtiden från utvecklingsfasen till färdig produkt genom att styra över visst utvecklingsansvar till leverantörerna. Att korta leveranstiderna och samtidigt uppfylla kundernas krav på individuell anpassning blir allt viktigare för exempelvis biltillverkare<sup>79</sup>.

### 3.4.3 Fokusering och specialisering

Slutligen härrör ett antal effektivitetsvinster ifrån underleverantörens större möjligheter till fokusering och specialisering. Eftersom underleverantörerna kan anses som specialister inom ett givet område har dessa kunnandet att utveckla en effektivare produktionsapparat. I

---

<sup>74</sup> Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson, s. 54-56

<sup>75</sup> Welch, J. A. & Nayak, P. R. *Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy Decision*, Academy of Management Executive, 1992, s. 23

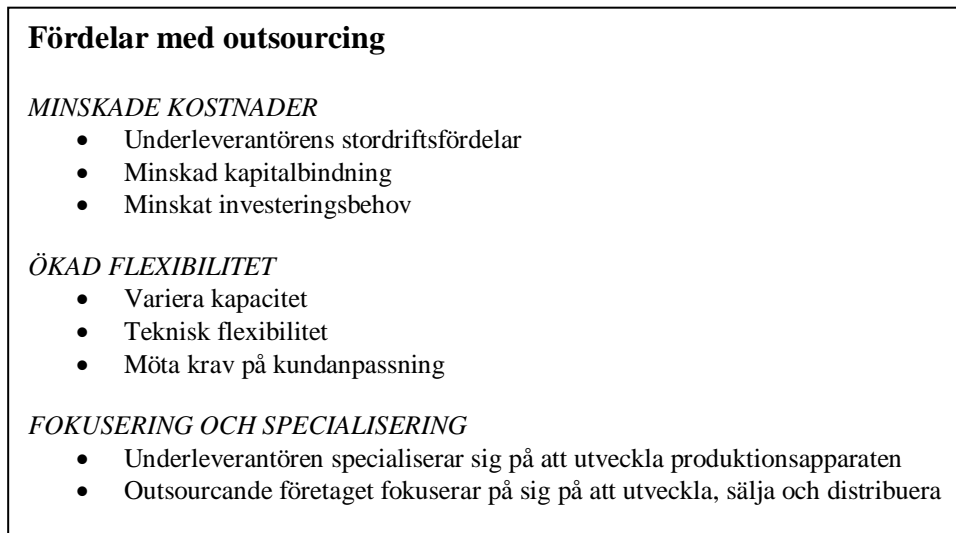
<sup>76</sup> Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson, s. 54-56

<sup>77</sup> Welch, J. A. & Nayak, P. R. *Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy Decision*, s. 23

<sup>78</sup> Monczka, R. M. & Morgan, J. P. *Outsourcing: Key to many competitive battles*, Purchasing, 2000, s. 89

<sup>79</sup> Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson, s. 54-56

köparföretagen finns oftast inte resurser för sådan utveckling. Quinn menar att köparföretaget genom sina underleverantörer får tillgång till den innovation som krävs för att vara konkurrenskraftiga<sup>80</sup>. Köparföretaget kan därmed koncentrera sig på utveckling, marknadsföring och distribution av produkten. De resurser som innan lagts på utveckling av verksamhetsområden som ej tillhört kärnverksamheten kan frigöras i samband med outsourcingen<sup>81</sup>, vilket medför att företaget kan fokusera bättre på sin kärnkompetens<sup>82</sup> och de värdeskapande funktionerna i företaget<sup>83</sup>.



Figur 4: Sammanfattande modell av fördelarna med outsourcing<sup>84</sup>

### 3.5 Risker med outsourcing

#### 3.5.1 Urholkad kärnkompetens

Som nämntes tidigare är ett företags kärnkompetens av stor vikt för företagets framtida utveckling och lönsamhet. Det är utifrån denna som den långsiktigt hållbara konkurrenskraften härleds. Att förlora kontrollen över kärnkompetensen skulle därför kunna få leda till negativa konsekvenser för företaget och dess utveckling. Att direkt säga att outsourcing skulle ha en urholkande effekt på kärnkompetensen i ett företag vore dock ett felaktigt uttalande. För att kort återknyta till vad som kan outsourcas så handlar det som sagt om att överlåta vissa funktioner av verksamheten på externa aktörer, för att kunna fokusera mer på kärnverksamheten och på så vis bevara den interna kompetensen inom företaget. Vad som dock skulle kunna ha en hämmande effekt på kärnkompetensen är felaktig outsourcing. Valet av vad som ska outsourcas blir således av stor betydelse för företaget.<sup>85</sup>

Viktigt att ta i beaktande är dock att fördela den interna kontrollen och det externa ansvaret på ett fördelaktigt sätt. Svårigheten som dock föreligger är var gränsdragningen mellan dessa två

<sup>80</sup> Quinn, J. B. *Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth*, Sloan Management Review, 2000, s. 13

<sup>81</sup> *Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson*, s. 54-56

<sup>82</sup> Quinn, J. B. Hilmer, F. G. *Strategic Outsourcing*, s. 43

<sup>83</sup> Welch, J. A. & Nayak, P. R. *Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy Decision*, Academy of Management Executive, 1992, s. 23

<sup>84</sup> *Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson*, s. 54-56

<sup>85</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 42-43

faktorer ska gå. Det finns två riktlinjer relaterade till detta problem. För det första ska inte funktioner som hör till den strategiska kärnan outsourcas. Vidare ska heller inte något som inte kan "sourcas" från någon annan leverantör läggas ut om relationen till leverantören skulle vara dålig.<sup>86</sup>

### 3.5.2 Förlorad kontroll

Genom att låta en extern leverantör överta ansvaret för den vara eller tjänst som outsourcingen omfattar förlorar företaget en stor del av den kontroll som man tidigare hade. Rent generellt skulle därför outsourcing också kunna definieras som ett mått på förlorad kontroll. Forskare hävdar dock att begreppet i sin helhet inte ska tolkas endast utifrån denna förutsättning, utan att definitionen kan göras mer vidsträckt. Viktigt att ha i beräkningen är att även utgångsläget före outsourcingen har en avgörande inverkan på kontrollen.<sup>87</sup>

Det är av stor betydelse att som företag på ett tidigt stadium se över vilken kontroll som man har över verksamheten för att lättare kunna beräkna den risk som en förlorad kontroll kan komma att ge upphov till. von Corswant och Fredriksson menar att en allt för hög grad av outsourcing kan medföra att företaget kan förlora helhetssynen över produkten<sup>88</sup>. Vilken inverkan förlusten har på verksamheten beror på tjänstens karaktär och utformningen av outsourcingen.<sup>89</sup> Så kallade orelaterade tjänster såsom städning, säkerhet och företagshälsovård, för att bara nämna några är ofta av relativt enkel natur och har ingen direkt inverkan på företagets lönsamhet. Mer produktionsrelaterade tjänster, till exempel maskinunderhåll, fakturering, vidareutbildning av personal och dataavdelningar är alla av mer affärskritisk natur där en kontrollförlust skulle slå hårdare mot företaget.<sup>90</sup>

### 3.5.3 Hämmad innovationsbenägenhet och lärande

Att innovationsbenägenheten försämras kan förklaras med att företaget förlorar den dagliga kontakten med den funktion eller aktivitet som leverantören istället ansvarar för. Detta utgör ofta en förutsättning för att idéer till förbättringar och andra innovativa tankegångar ska kunna förverkligas.<sup>91</sup>

Vidare kan sägas att informationsflödet inom organisationen är av stor betydelse för innovationsbenägenheten. Kommunikationen, då i huvudsak den informella informationen, som cirkulerar mellan företagets olika delar främjar nytänkande och innovationer. Detta informationsflöde är dock en funktion som outsourcingleverantören inte får ta del av på samma sätt och som ibland även tenderar att upphöra helt, mellan de olika delarna av företaget, efter det att vissa av verksamhetens funktioner kontrakterats ut. Den informella informationen effektiviserar också arbetet, ifråga om att en större förståelse för användarnas verksamhet lämnas öppen vilket medför att prioriteringar lättare kan göras och att beslut lättare kan fattas.<sup>92</sup>

---

<sup>86</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 43

<sup>87</sup> Ibid. s. 45

<sup>88</sup> von Corswant, F. & Fredriksson, P. *Sourcing trends in the car industry – A survey of car manufacturers' and suppliers' strategies and relations*. International Journal of Operations & Production Management, 2002, s. 754

<sup>89</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 45

<sup>90</sup> *Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson*, s. 50-51

<sup>91</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 46

<sup>92</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s.46

### 3.5.4 Minskad flexibilitet

Den kan kanske tyckas tvetydigt att outsourcing skulle kunna ge upphov till minskad flexibilitet då det i själva verket handlar om att göra sig fri från delar av sin verksamhet för att istället lägga fokus på mer lönsamma funktioner. Detta är dock inte alltid fallet. Risken finns att företag låser sig kring en leverantör under den period som kontraktet löper. I och med att leverantören övertar delar av företagets verksamhet övertar denne också i många fall även tekniken från företaget. Resultatet av detta scenario kan bli att företagets tekniska utveckling hämmas och verksamheten förblir kvar i en gammal miljö om inte leverantören klarar av att bryta den negativa trenden.<sup>93</sup> Insinga och Werle påpekar också att flexibiliteten utgör ett hot så till vida att ett byte av leverantör kan medföra höga kostnader vilket kan resultera i att företag kan dra sig för att genomgå ett leverantörsbyte.<sup>94</sup>

### 3.5.5 Beroende av leverantören

Risken med outsourcing är även att företaget ofta försätter sig i en allt för stark beroendeställning till leverantören.<sup>95</sup> Enligt Wasner är detta scenario ofta starkt kopplat till den tidigare nämnda risken om att outsourcing kan medföra en urholkad kärnkompetens. Då företaget outsourcar vissa funktioner innebär detta att kompetens inom dessa funktioner går förlorad och företaget försätts därför i en beroendeställning gentemot leverantören. Skulle samarbetet parterna emellan avbrytas skulle problem uppstå för företaget så till vida att man inte längre besitter den kunskap som man gjorde tidigare.<sup>96</sup> Insinga och Werle menar också att om leverantören tillåts få en allt för stark förhandlingsposition kan outsourcing leda till att en beroendeställning utformas<sup>97</sup>.

### 3.5.6 Dolda kostnader

Outsourcing kan även innebära att det uppstår dolda kostnader.<sup>98</sup> Dolda kostnader kan liknas vid oförutsedda kostnader, eller kostnader som företaget i ett senare skede upptäcker, vilka inte allt för sällan är ovälkomna överraskningar<sup>99</sup>. Det kan exempelvis röra sig om sökande och avtalsskrivande med leverantör, kostnader i själva överföringen av den outsourcade aktiviteten samt i samband med övervakning och byte av leverantör<sup>100</sup>. Detta scenario var dock mer vanligt förr. I dagsläget är avtalen företag och leverantör emellan mer utförligt utformade vilket sällan medför att dyra tilläggsdebiteringar blir ett faktum, vidare är även outsourcande företag idag betydligt mer medvetna och informerade om hur systemet fungerar vilket innebär att ödesdigra misstag inte lika ofta uppstår.<sup>101</sup>

### 3.5.7 Hotad konfidentialitet

En annan faktor som noga måste tas i beaktande och som skulle kunna innebära ett hot för företaget är det faktum att outsourcing även medför en ökad risk för läckage. Att kontraktera

---

<sup>93</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 47

<sup>94</sup> Insinga, R. C. & Werle, M. J. *Linking outsourcing to business strategy*, Academy of Management Executive, 2000, s. 58

<sup>95</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 48

<sup>96</sup> Wasner, R. *The process of outsourcing*, Linköping University, 2000, s. 42

<sup>97</sup> Insinga, R. C. & Werle, M. J. *Linking outsourcing to business strategy*, s. 58

<sup>98</sup> Barthélemy, J. *The Hidden Costs of IT Outsourcing*, Sloan Management Review, 2001, s. 61-63

<sup>99</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 48-89

<sup>100</sup> Barthélemy, J. *The Hidden Costs of IT Outsourcing*, s. 61-63.

<sup>101</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 48-89

ut en del eller delar av verksamheten innebär som tidigare nämnts att en extern leverantör tillåts ta del av företagets system och den information som där innefattar för att på så vis kunna överta en eller flera funktioner. Risker att någon skulle använda informationen, antingen medvetet eller omedvetet, i syfte att skada företaget ökar på så vis. Viktigt att inte heller bortse ifrån vad gäller läckage är att det oftast är den egna personalen som utgör det absolut största hotet mot konfidentialiteten. Det är därför av stor vikt för företaget att både internt och externt informera om behandlingen av konfidentiell information.<sup>102</sup>

### 3.5.8 Sänkt intern produktivitet

Outsourcing kan också medföra oförutsedda interna spänningar inom organisationen som kan ha en direkt inverkan på produktiviteten i företaget. Genom att applicera delar av verksamheten på en extern leverantör uppstår ofta oroligheter bland de anställda som fortfarande verkar i företaget. ”Oroligheter om att bli nästa offer för outsourcingvågen kan leda till minskad arbetsglädje och lägre motivation vilket i sin tur riskerar att sänka produktiviteten” .<sup>103</sup>

<b>Risker med outsourcing</b>	
<i>URHOLKAD KÄRNKOMPETENS</i>	<i>FÖRLORAD KONTROLL</i>
– Felaktig outsourcing	– Utgångsläget innan outsourcing är viktig
– Fördela intern kontroll och externt ansvar	– Förlust av produktionsrelaterade tjänster slår hårdare
<i>HÄMMAD INNOVATIONSBENÄGENHET OCH LÄRANDE</i>	<i>MINSKAD FLEXIBILITET</i>
– Förlust av den dagliga kontakten	– Låser sig till leverantören
– Informationsflödet upphör	– Tekniska utvecklingen hämmas
<i>BEROENDE AV LEVERANTÖREN</i>	<i>DOLDA KOSTNADER</i>
– Urholkad kärnkompetens	– Uppkommer i ett senare skede
– Avbrutet samarbete skapar problem	
<i>HOTAD KONFIDENTIALITET</i>	<i>SÄNKT INTERN PRODUKTIVITET</i>
– Läckage av systeminformation	– Interna spänningar
– Informera internt och externt	– Minskad motivation

Figur 5: Sammanfattande modell av riskerna med outsourcing

## 3.6 Insourcing

### 3.6.1 Definition

Att outsourcing har kommit att bli en aktuell fråga är ingen tillfällighet då flitiga diskussioner pågått under en längre tid om huruvida produkter ska tillverkas av externa leverantörer eller tillverkas i egen regi. Intressant att ha i bakhuvudet är att utgången av outsourcing är av mycket varierande karaktär. Rent statistiskt misslyckas så många som 60 procent av alla outsourcingprojekt<sup>104</sup> inom ett tidsspann av sju år. Swartling gör därför gällande att

<sup>102</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 49

<sup>103</sup> Ibid. s. 49-50

<sup>104</sup> <http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2005%5c08%5c30%5c154675%26src%3ddi> (2006-05-08, 13:31)

outsourcing kan fungera väl i en bransch men kan inbringa helt andra resultat i en annan. Swartling menar också att insourcing kan komma att bli ett alternativ då förväntningarna med outsourcing inte infriats och medför i många fall minskade kostnader och vidare även andra fördelar och förbättringar.<sup>105</sup>

För att klargöra insourcing ytterligare kan begreppet sägas vara motsatsen till outsourcing och handlar mot bakgrund av detta om att överföra tidigare utkontrakterad produktion av produkter/tjänster från den externa leverantören till den egna verksamheten. Alltså föreligger ett insourcingförhållande då ett företag som tidigare fört över montering av en komponent till en extern leverantör beslutar sig för att istället montera denna komponent i egen regi. Orsakerna till varför företag väljer att insourca tidigare utkontrakterade funktioner kan antingen vara av *operativ* respektive *strategisk* karaktär. Orsaker av operativ karaktär kan exempelvis handla om att höja utnyttjandegraden av resurser eller kanske om möjligheten att på kort sikt producera till en lägre kostnad.<sup>106</sup>

Orsakerna av mer strategisk karaktär är ofta relaterade till ökning av förädlingsgraden. Strategisk insourcing är oftast av betydligt mer komplicerad art än operativ insourcing. Detta mot bakgrund av att strukturen och kunskapen i många fall redan finns att tillgå i det egna företaget vid operativ insourcing. Vid strategisk insourcing måste ofta denna kunskap och struktur byggas upp eller som ibland då kunskapen och färdigheterna rentav måste föras över från den tidigare anlitade leverantören som inte alltid är lika villig att samarbeta.<sup>107</sup>

### 3.6.2 Risker och fördelar med insourcing

Då det föreligger ett motsatsförhållande mellan insourcing respektive outsourcing kan de potentiella nackdelarna med insourcing sägas vara samma sak som de potentiella fördelarna med outsourcing. En fördel med outsourcing är som tidigare nämnts en ökad fokusering och specialisering, då i huvudsak på kärnkompetensen. En stor del av fokus på kärnkompetensen skulle därför gå förlorad i en insourcad verksamhet. Vidare presenterar Swartling även ytterligare nackdelar med insourcing;<sup>108</sup>

1. tillgång till leverantörens kompetens inom området går förlorad
2. företaget får minskade stordriftsfördelar
3. har leverantören en högre total volym för den aktuella komponenten skulle insourcing kunna medföra en högre kostnad och kanske också en lägre kvalitet
4. ökade risker i och med sämre volymflexibilitet
5. graden av samarbetsvillighet från den tidigare anlitade leverantören kan variera och på så vis innebära en risk

Fördelarna som insourcing inbringar presenteras enligt följande:<sup>109</sup>

1. företaget bygger upp kunskap internt
2. mindre beroende av leverantörer
3. minskad risk för spridning av konfidentiell information
4. sänkta logistikkostnader

---

<sup>105</sup> Bengtsson, L. Berggren, C. Lind, J. *Alternativ till Outsourcing*, s. 101

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Ibid.

<sup>108</sup> Ibid.

<sup>109</sup> Ibid. s. 101-102

5. bättre kontroll över produktionsprocessen
6. ökad förmåga till tvärfunktionellt samarbete

Lärdomar som kan dras gällande outsourcing och insourcing presenterar Swartling i sina slutsatser. Swartling menar att insourcing och outsourcing kompletterar varandra i en förhoppningsvis ständig översyn som lämpligen utförs internt och vad som lämpligen utförs av andra företag. Vidare kan insourcing bidra till att samarbetet mellan konstruktion och produktion blir närmare vilket i sig resulterar i en bättre produktionsanpassning av produkter som i sin tur har en inverkan på produktiviteten och kvalitet. Swartling menar också att insourcing i de allra flesta fall påbörjas av ekonomiska orsaker. Företag kommer ofta till insikt med att det i många fall går att egentillverka produkterna till en lägre kostnad. Detta grundar sig i många fall på att företagen lyckas lösa de kvalitetsproblem som tidigare leverantör inte klarat av.<sup>110</sup>

Vad gäller den strategiska respektive operativa insourcingen menar Swartling att den strategiska insourcingen är av kunskapsuppbyggande karaktär. Företag utvecklar ny kompetens och nya kunskaper vilket resulterar i att nya möjligheter skapas. Vidare meddelar Swartling att den operativa insourcingen kan leda till strategisk insourcing. Förklaringen till detta är att företag som genomfört flera typer av insourcingprojekt har använt sig av operativ insourcing. De senare projekten följs ofta av strategisk insourcing, med stora investeringar och kompetensuppbyggnad som följd.<sup>111</sup>

Flera företag upplever också att insourcing leder till ökad motivation inom företaget. Detta grundar sig på att de anställda ofta får en känsla av att det egna företaget är konkurrenskraftigt och att de själva besitter värdefull kunskap och kompetens.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> Bengtsson, L. Berggren, C. Lind, J. *Alternativ till Outsourcing*, s. 112-113

<sup>111</sup> Ibid. s.113

<sup>112</sup> Ibid.

## 4. GENOMFÖRANDE

*Detta kapitel ska ge läsaren en bild av hur vi gjort vårt urval, hur vi praktiskt gått tillväga i vår datainsamling och databearbetning.*

### 4.1 Urval

Vi använde oss av ett så kallat icke-sannolikhetsurval för att få tag på potentiella respondenter till vår studie. Med hänsyn till typen av undersökning, det vill säga en kvalitativ, var det av stor vikt att rätt personer intervjuades. Med rätt personer menas personer som innehar den rätta kunskapen för vår undersökning. Ett icke-sannolikhetsurval innebär att forskaren väljer ut respondenter till undersökningen efter hur relevant information de kan bidra med, vilken är till hjälp för forskaren. De personer som forskaren anser som bästa informationskällor har störst chans att komma med i urvalet.<sup>113</sup>

Våra respondenter valde vi genom ett strategiskt urval men även genom ett snöbollsurval tillämpades för att komma i kontakt med rätt personer. Det strategiska urvalet kan förklaras med att vi ringde upp personer och företag som vi ansåg skulle vara relevanta för vår undersökning. I vissa fall hänvisade dock de kontaktade personerna oss vidare till andra personer varför ett snöbollsurval eller kedjeurval även kom att bli aktuellt i sökandet av respondenter. Denna typ av urval inryms i kategorin icke-sannolikhetsurval vilket ytterligare styrker att vårt urval inte varit av sannolik karaktär.<sup>114</sup>

### 4.2 Primärkällor

Primärdata är den data som vi samlat in speciellt för att kunna genomföra vår studie.<sup>115</sup> Till primärdata i den här studien räknar vi den information som vi erhållit genom våra fyra kvalitativa intervjuer varav en var en telefonintervju. De personer och företag vi intervjuat är:

- Per Bergman, Account Manager på Sogeti i Umeå,
- Lars Lindqvist, inköpsansvarig på Komatsu Forest i Umeå,
- Patrick Nordström, logistikchef vid Volvo Lastvagnar i Umeå
- Jan Hillerström, ansvarig för lastbilsproduktionen på Scania's huvudkontor i Södertälje

Tre av de fyra företagen befinner sig inom skogs- och fordonsindustrin och har alla outsourcade funktioner samtidigt som bara två utav dem valt att insourca tidigare utkontrakterade delar av verksamheten. Detta ser vi som positivt då det medför att vi får en inblick i varför outsourcing och insourcing inte alltid fungerar. Valet av att ta med ett konsultföretag, som erbjuder outsourcing- och insourcingtjänster, i studien grundar sig på att vi ville få ytterligare ett perspektiv på studien om varför företag väljer att outsource, eventuellt insourca.

---

<sup>113</sup> Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 104-118

<sup>114</sup> Ibid. s. 114-117

<sup>115</sup> Holme, I M och Solvang, B K. *Forskningsmetodik*, s. 132-137



### 4.3 Intervjumetod

Med hänsyn till både vårt metodval att göra en kvalitativ undersökning och vår uppställda problemformulering föreföll det sig naturligt att göra personliga intervjuer. Detta ställningstagande grundar sig på det faktum att vi vill undersöka vilka motiv som föreligger för outsourcing respektive insourcing. En enkätundersökning skulle i vår mening inte kunna uppfylla kraven för vad svaret på vår problemformulering kräver. Frågorna i en enkät är ofta entydiga och utrymme lämnas sällan för vare sig mer utförligare svar eller följdfrågor. Med tanke på att vår studie bygger på att vi ska försöka skapa oss en djupare förståelse för varför företag väljer att outsource, men även varför de ibland väljer att ta tillbaka utkontrakterade funktioner skulle en enkätundersökning vara otänkbar med hänsyn till det tunna resultat den skulle inbringa.

Vid tillämpandet av intervjuer som instrument för datainsamling är det av stor vikt att intervjuaren är erfaren, har goda kunskaper i det ämnet som berörs och att personen kan sätta sig in i andra människors situationer.<sup>116</sup> Vid intervjusituationer blir rollerna mellan forskare och respondent tydliga och respondentens svar kan på detta vis påverkas av forskarens närvaro. Detta kan medföra att forskaren skapar en intervjuareffekt som gör att resultat av intervjun påverkas.<sup>117</sup> Vi är medvetna om att det föreligger en risk med att detta kan uppkomma och att det inte är helt lätt att undvika. Samtidigt tror vi dock att respondenterna är mindre mottagliga för denna påverkan då vi genomfört större delen av intervjuerna på deras arbetsplats. Detta kan förklaras med att arbetsplatsen kan uppfattas som en zon där respondenten troligen känner sig hemma och trygg och på så vis kanske inte låter sig påverkas av forskaren på samma sätt än om intervjun skulle utspela sig på en annan plats.

Intervjuerna var av semi-strukturerad karaktär vilket betyder att vi hade en intervjumall som vi använt som stöd under intervjuerna. Metoden valdes med anledning av att vi inte ansåg oss ha tillräckliga kunskaper i ämnet för att genomföra en ostrukturerad intervju och den semistrukturerade intervju metoden gav oss hjälp att fokusera på det som vi skulle undersöka under intervjun. Med hjälp av vår intervjumall tycker vi att vi lyckades inkludera det viktigaste under intervjun samtidigt som en öppen och givande dialog upprätthölls. Den öppna diskussionen är också mycket viktig vid kvalitativa intervjuer av det slag vi valt att genomföra. Är intervjun öppen och har respondenten möjlighet att utforma sina svar som denne själv vill kan detta leda fram till nya och intressanta synvinklar. Detta kan väcka diskussion som kan generera en djupare insikt och kunskap i ämnet, som kanske inte annars hade åstadkommit. Vid intervjuer är det av betydelse att komma i kontakt med respondenternas erfarenheter och åsikter, men också tankar och känslor som den intervjuade har i det aktuella ämnet. Intervjun skall helst uppfattas mer som ett samtal, än en intervju med raka frågor och svar som inte leder till någon diskussion överhuvudtaget.<sup>118</sup> Intervjustrukturen bör dock vara välplanerad och ha en mall att luta sig emot till skillnad från ett vanligt ordinarie vardagsamtal utan vetenskaplig bakgrund.<sup>119</sup>

### 4.4 Intervjuguiden

Eftersom vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer bestämde vi redan innan vi träffade respondenterna vilka olika områden som skulle tas upp på intervjuerna. I vår

---

<sup>116</sup> Holme, I M och Solvang, B K. *Forskningsmetodik*, s. 105

<sup>117</sup> Johansson-Lindfors, M-B. *Att utveckla kunskap*, s. 113

<sup>118</sup> Ibid. s. 301-304

<sup>119</sup> Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*, s. 34

intervjuguide satte vi upp större huvudfrågor som tog oss in på de tilltänkta områdena under intervjunns gång. Efter förfrågan från respondenterna skickade vi per e-post dessa huvudfrågor, detta för att respondenterna ville veta vilka frågor som väntade och för att kunna förbereda sig så bra som möjligt. Under huvudfrågorna ställde vi sedan upp en rad följdfrågor som stöd för oss själva under intervjun så att vi inte skulle missa eller glömma något viktigt. Det var även en bra hjälp för att få intervjun så naturlig som möjligt och för att få igång en bra dialog med respondenten. Dessa underfrågor fick dock inte respondenten ta del av utan de fungerade enbart som ett stöd för oss. Eftersom de olika respondenterna haft olika positioner i olika företag har inte exakt samma guide använts i alla intervjuer. Trots vår mall och att respondenterna fick se vissa frågor innan intervjun har vi försökt vara flexibla under intervjun och inte låtit mallen styra intervjun till fullo.<sup>120</sup>

Eftersom vår undersökning inte bara vänder sig till outsourcande- och insourcande företag utan också till ett konsultföretag, Sogeti, valde vi att använda oss av två olika intervjumallar. Detta ställningstagande grundar vi på att Sogeti fungerar som en utomstående part som varken outsourcar eller insourcar utan i stället erbjuder dessa fenomen som tjänster. Företaget skulle därför kunna generera en överblicksbild över varför andra företag kommer i kontakt med Sogeti gällande dessa tjänster. Likadana frågor, som de vi ställde till de övriga företagen, kunde därför inte ställas med anledning av att vi då ej troligtvis skulle ha uppnått samma informationsmässiga resultat.

#### **4.5 Intervjuer**

Vi fick positiva svar ifrån alla de tilltänkta respondenterna och intervjuer kunde bokas in relativt snart efter att vi fått kontakt och pratat med rätt personer. Ibland kan det dock vara svårt att komma åt information när det handlar om forskning vilket kan försvåra hela forskningsprocessen.<sup>121</sup> Enligt Tim May finns tre kriterier som skall vara uppfyllda för att en intervju skall anses som lyckad. *Tillgänglighet* är villkor nummer ett och bygger på att respondenten besitter den information som forskaren är ute efter. Alla våra respondenter anser vi uppfyllde detta villkor och hade mycket bra information. Kriterium nummer två är *kognition* och med det menas att personen som ska intervjuas ska vara medveten om vad forskaren kräver av honom/henne.<sup>122</sup> Eftersom vi redan vid de första samtalen med respondenterna klargjorde för hur och med vad vi jobbade och vad målet med uppsatsen var så infriades även detta villkor av alla respondenter. *Motivation* är slutligen det tredje och sista kriteriet som ska uppfyllas<sup>123</sup>. Det är av stor vikt att respondenten inser betydelsen av intervjun och är motiverad för uppgiften.<sup>124</sup> Vi värderar att även detta kriterium uppfylldes av våra respondenter och samtliga var noga med att ge oss ordentliga svar och även mycket tid för intervjun.

Att en av våra intervjuer, den som gjordes med Jan Hillerström på Scania, var en telefonintervju tror vi inte har haft någon betydelse eller inverkan på hur studien har utvecklats. Självklart finns det nackdelar med telefonintervjuer. Ett exempel på detta är att forskaren förlorar den mänskliga kontakten med respondenten och kan på så vis inte tyda ansiktsuttryck gällande osäkerhet och dylikt, något som kan framstå som negativt<sup>125</sup>. Vi anser

---

<sup>120</sup> Johansson-Lindfors, M-B. *Att utveckla kunskap*, s. 112-113

<sup>121</sup> Holme, I M och Solvang, B K. *Forskningsmetodik*, s. 112-113

<sup>122</sup> May, T. *Samhällsvetenskaplig forskning*, Lund, Studentlitteratur, 2001, s. 156-157

<sup>123</sup> *Ibid.* s. 156-157

<sup>124</sup> *Ibid.*

<sup>125</sup> Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 129

dock inte att detta varit något problem i vårt fall eftersom respondenten, liksom de resterande respondenterna, per e-post informerades om vilka frågor som skulle ställas och därför var på det klara med vad vi ville få ut av intervjun. Att respondenten redan innan var förberedd medförde att någon osäkerhet och tveksamheter sällan uppstod vilket resulterade i att relevanta och uttömmande svar kunde lämnas.

Att våra respondenter troligen sett på våra frågor och problem på olika sätt beroende på deras bakgrund och ställning i företagen gör att vi måste se till att ha ett kritiskt förhållningssätt och inställning till problemet eftersom våra tolkningar är avgörande i detta fall och det är av stor betydelse för hur vi på ett bra sätt lyckas återge kunskapen som respondenten ger oss under intervjun.<sup>126</sup>

Därför var det viktigt att spela in intervjuerna med bandspelare så att risken för informationsbortfall minimeras. Naturligtvis frågade vi samtliga respondenter om det gick bra att vi använde oss av bandspelare under intervjuerna, något som ej misstäcktes. Bandspelare kan vara till stor hjälp vid kvalitativa undersökningar, med tanke på mängden info som studierna ofta genererar. Forskaren har möjlighet att lyssna flera gånger på intervjun och kan på detta vis minimeras risken att göra felaktiga tolkningar.<sup>127</sup>

#### **4.6 Databearbetning**

Efter intervjuerna gjorde vi snarast en sammanställning av intervjun. Vi ansåg det vara bäst att så fort som möjligt transkribera intervjuerna eftersom det är lättare att göra detta med intervjuerna i färskt minne. Framförallt om det hade varit några oklarheter eller andra problem med inspelningarna. Det var dock aldrig några oklarheter med vad som sades på banden utan vi har kunnat använda oss av näst intill all information som respondenterna delgivit oss. Vi har även varit noggranna med att repetera och lyssna på banden flera gånger för att vara säkra på att inte missa viktiga fakta.<sup>128</sup>

#### **4.7 Trovärdighet**

Trovärdighet och äkthet är något som är viktigt i alla undersökningar och inte minst vid användning av en kvalitativ metod och det bör diskuteras i en uppsats som denna. Det finns fyra kriterier som trovärdighet bör inneha; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmerbarhet*.<sup>129</sup>

När forskaren rapporterar sina resultat till respondenten kallas det respondentvaliditet vilket är viktigt för att en kvalitativ studie skall anses som tillförlitlig<sup>130</sup>. För att uppnå en hög tillförlitlighet skickade vi ut sammanställningen av intervjun efter vår transkribering till den aktuella respondenten så att denne skulle ha möjlighet att kontrollera att den stämde överens med det denne sagt under intervjun.

På grund av att forskare som utför kvalitativa undersökningar tolkar information på olika sätt skulle antagligen inte samma resultat uppkomma om den gjordes av någon annan vid ett annat tillfälle. Pålitligheten påverkas dock av hur forskaren kan delge hur arbetsprocessen gått

---

<sup>126</sup> Johansson-Lindfors, M-B. *Att utveckla kunskap*, s. 136

<sup>127</sup> Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*, s. 53-55

<sup>128</sup> *Ibid.* s. 384

<sup>129</sup> Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 258

<sup>130</sup> *Ibid.*

tillväga och om inte detta görs blir det näst intill omöjligt att komma fram till samma eller ett likvärdigt resultat vid ett senare tillfälle.<sup>131</sup> Det bör även nämnas att området vi studerat förändras med tiden och att det därför kan vara svårt att få fram samma resultat vid ett senare tillfälle. Studien vi gjort tror vi kan vara överförbar till liknande företag med samma bakgrund som dem i studien men kan säkert också skapa mer förståelse för problemet för andra företag. Denna undersökning ser vi med andra ord som något som kan fungera som en källa till ökad förståelse för hur outsourcing och insourcing fungerar inom företag.

## 5. EMPIRI

*I detta avsnitt presenteras sammanställningen av de fyra intervjuer som vi utfört i vår empiriska studie. För att underlätta för läsaren följer presentationen av varje intervju en likvärdig struktur som återfinns i teorin.*

### 5.1 Intervju Sogeti

#### 5.1.1 Företagspresentation och respondent

Per Bergman, vår respondent på Sogeti arbetar som Account Manager (Kundansvarig) och säljare. Sogeti är ett konsultföretag som ingår som en del i Cap Gemini-koncernen. Företaget har på sitt kontor i Umeå 80 anställda och runt 700 anställda i Sverige. Hela Cap Gemini-koncernen har drygt 65 000 anställda världen över. Sogeti i Umeå erbjuder varken hårdvara eller produkter utan hela verksamheten är baserad kring försäljning av alla typer av IT-inriktade konsulttjänster. Det rör sig vanligtvis mycket om systemutveckling men företaget arbetar också med olika typer av utredningar, analyser. Sogeti arbetar mycket med outsourcing och har därför en stor erfarenhet och kompetens på området. Vanligt är att företag vänder sig till företaget gällande outsourcing av sin förvaltning av system, något som Bergman har mest erfarenhet kring.

#### 5.1.2 Motiv till outsourcing

Bergman menar att det föreligger flera anledningar till varför företag väljer att outsourca sin verksamhet. Företaget vill kanske fokusera mer på sin kärnverksamhet eller kanske ta itu med bristande kompetens. Bortser man från de mest uppenbara motiven till outsourcing såsom fokusering på kärnverksamhet, reducerade kostnader och ökad flexibilitet tror Bergman att det finns en ganska avgörande anledning till outsourcing som företag sällan nämner och det handlar om att företag vill bli av med problem. Det kan till exempel bero på att ledningen i ett företag inte klara av att leda verksamheten i rätt riktning. Detta menar Bergman är en svaghet som det ogärna pratas om och som också är näst intill omöjlig att få bekräftad från företagets sida, varför också mycket av beslutsunderlaget troligtvis kretsar kring denna nivå.

Bergman tror att företag idag är medvetna om vilka möjligheter som ett outsourcingbeslut inbringar men dock på en väldigt ytlig nivå, varför en extern aktör kan komma att underlätta. Det Sogeti kan bidra med i själva beslutsfattandet om outsourcing menar Bergman är att de lättare kan uppfatta signaler om att företaget har problem inom vissa områden och kan därför framföra argument om vad som skulle kunna bli bättre om företaget tar ställning till att outsourca. Ofta kommer företagen i kontakt med Sogeti på ett väldigt tidigt stadium i beslutsprocessen. Kanske har det funnits en idé hos företagsledningen under en längre tid, en

---

<sup>131</sup> Bryman, A. *Samhällsvetenskapliga metoder*, s. 206-207

idé som aldrig riktigt förverkligats. Sogeti hjälper således företaget med att diskutera fram huvudsyftet och säkerställer vad företaget vill få ut av idén, för att sedan utforma en lösning utifrån detta material.

### 5.1.3 Arbetet med outsourcing

Vad gäller själva arbetet kring outsourcing så har inte Sogeti några specialister inom området berättar Bergman.

*”Jag säljer både det ena och det andra och är inblandad i både små och stora affärer. Dock sköter jag allt som händer med en speciell kund och detta ofta på en speciell lokal marknad. Detta medför att outsourcing ofta kommer upp som en affär bland alla andra”.*

Bergman berättar vidare att företaget ofta har en tidigare koppling och relation till kunden då outsourcing kan tänkas bli aktuellt. Företaget och kunden har på så vis byggt upp ett förtroende för varandra. Detta är något som Bergman menar är väldigt viktigt, då outsourcing ofta innebär en väldigt stor affär, kanske en av de större som företag gör. Bergman klargör att han tror att de flesta outsourcingaffärer görs på det viset och menar också att det i regel är svårt att gå in i en outsourcingaffär utan tidigare förbindelse med kunden. Första affären är således sällan en outsourcingaffär. Dock tror Bergman att det kan gå till på detta sätt bland storföretag och ”deras enorma outsourcingaffärer” och att skälen på grund av detta skulle vara av annat slag, men säger samtidigt att relationen säkerligen utgör en viktig beståndsdel även där.

Bergman menar också att outsourcing säkerligen är vanligare bland större företag än bland mindre. Självklart existerar även outsourcing bland små och medelstora företag, säger Bergman, men ofta är inte dessa affärer lika formaliserade och av samma dignitet som vid storföretags outsourcingaffärer. Vidare är små och medelstora företag mer sårbara för större förändringar, varför uppdragen inom detta segment sällan betecknas som outsourcing utan ses mer som en vanlig konsulttjänst, säger Bergman.

Bergman återknyter vidare till motiven genom att ge fiktiva exempel på arbetet kring företagets outsourcingaffärer. Det kan till exempel röra sig om problem i kompetensutveckling av personal, företaget har kanske svårigheter med att upprätthålla sin egen personal med rätt kompetens varför det uppstår problem med att hålla dem à jour med allt nytt. Bergman berättar vidare att företaget kanske ser ett ojämnt behov av sina egna resurser vilket gör det svårt för företaget att dimensionera resurserna på ett effektivt sätt. Detta problem kan dock ”paketeras”, som Bergman kallar det, och det är här som Sogeti tar vid för att hantera situationen.

Att företaget vill fokusera mer på sin kärnverksamhet utgör som sagts också en vanlig orsak till varför outsourcing kan komma att bli aktuellt. Bergman klargör att kompetensen inom IT ofta kan ligga långt ifrån ledningen, varför kändedomen inom detta område därför ofta kan uppfattas som ringa. IT ses i många fall endast som en strategisk resurs och som ett stöd i kärnverksamheten som det inte tas så stor hänsyn till, vilket leder till att många företag väljer att outsourca denna funktion.

### **5.1.4 Risker med outsourcing**

En av riskerna som Bergman ser med outsourcing är om företaget låter outsourca en allt för stor del av kompetensen. Bergman menar att beroendet av leverantören blir allt för stort vilket i slutändan mynnar ut i att företaget blir en dålig beställare. Företaget blir dåligt på att ställa krav samtidigt som företaget lätt kan förlora kontrollen över verksamheten om det förlitar sig allt för mycket på leverantören. Bergman anser därför att det är viktigt att man som företag förblir en bra beställande verksamhet, det gynnar både företaget och leverantören.

Vidare ser även Bergman risker relaterade till så kallade offshoreaffärer. Detta innebär att företag utkontrakterar verksamheten till länder långt bort ifrån hemlandet. Viktigt vid sådana affärer är ställa krav på att front office, de som för kontakten med kunden, ska finnas i hemlandet. Att ha direktkontakten för långt bort menar Bergman kan skapa problem av språklig och kulturell art.

### **5.1.5 Insourcing**

Bergman klargjorde att insourcing inte var ett område som Sogeti verkade inom, i alla fall inte i förhållande till vår definition av begreppet, det vill säga att ett företag återför tidigare utkontrakterade funktioner i verksamheten. Inom Sogeti förekommer det således en annan typ av definition av begreppet insourcing. Sogeti menar med insourcing att de hjälper företag på plats att lösa Infrastructure Services-tjänster. Sogeti verkar med andra ord i företagets lokaler. Motiven och fördelarna med denna typ av insourcingsamarbete är enligt Bergman följande; företaget kan få en mer lönsam modell för köp av driftrelaterade tjänster, företaget kan komma ifrån personberoendet då Sogeti tar över personalen och det kan bli mer flexibelt. Det blir en typ av insourcing genom outsourcing, säger Bergman.

## **5.2 Intervju Scania**

### **5.2.1 Företagspresentation och respondent**

Scania i Södertälje tillverkar fordon i det tunga segmentet, bussar (turistbussar och linjebussar) och lastbilar (över 16 ton). Sedan tillverkar dom även en del industrimotorer, vilket är en spin-off effekt av tillverkningen av fordonsmotorer. Vår respondent Jan Hillerström är ansvarig för lastbilsproduktion i Södertälje. Det har han varit i fyra år och totalt har han varit anställd på Scania i 24 år.

### **5.2.2 Outsourcade delar**

Standardkomponenter som exempelvis styrenheter till motorer och växellådor, insprutare till motorer köps in. Andra delar som outsourcats är service som; restaurang, reception och underhållsverksamhet. Underhållsverksamheten outsourcas till ett eget bolag, Dynamite, som jobbar med produktions- och fastighetsunderhåll. Det ser Scania som en outsourcing eftersom de jobbar på marknaden utanför Scania. De har därmed större bas att stå på och har en större marknad att sälja sina tjänster på. Man kan därför ta in mer kompetens, vilket även bidrar till Scania.

### **5.2.3 Motiv till outsourcing**

Kvalitet är Scantias huvudmotiv i kombination med kostnader och leveranssäkerhet. Tror de att de kan köpa en produkt till samma kvalitet utifrån så är det sedan kostnader och leveranssäkerheten som avgör. För att företaget ska tillverka själva skall det vara konkurrenskraftigt och ha betydelse för Scania. Att ha kontroll på hela kedjan, från utveckling, via produktion till funktion är strategiskt viktigt för Scania. Sedan måste företaget även vara konkurrenskraftiga och Scania gör just nu en översikt av fabrikationssidan och försöker koncentrera monteringen till Södertälje. Tillverkningen av artiklar ligger kvar men där görs en översyn och bedömningar genomförs över vad som är strategiskt viktigt ur en kvalitetsaspekt att ha kvar i företaget. Det som är kvar konkurrensutsätts och visar det sig att företaget kan göra det lika bra och billigt så får det stanna. Visar det sig dock att det kan köpas billigare av någon annan så kommer detta att göras berättar Hillerström.

### **5.2.4 Kärnkompetens**

Traditionellt är utveckling av produkter och tillverkning av dessa Scantias kärnkompetens. Det som Scania är mest stolta över är motorutvecklingen och deras motorer. En viktig grund är produktion, för utan detta anser Scania att det är svårt att utveckla produkter. Samspelet mellan produktion och utveckling är oerhört viktigt. Därför har Scania en princip att ha en hög grad av egen produktion. De vill ha kontroll på hela kedjan, från ritbord, via inköp, till produktion.

### **5.2.5 Beslut och uppföljning**

I första hand är det företagsledningen som fattar beslut om outsourcing, då i huvudsak den tekniska ledningen, koncernchefen, produktions- och inköpsdirektörerna. Besluten ser företaget som långsiktiga även om felaktiga bedömningar gjorts. Exempelvis under 1980-talet lades motorkugghjulen ut på en engelsk tillverkare men bara efter ett par år togs detta tillbaka. Tanken var dock från långsiktig början. I detta fall var det ett felaktigt val av leverantör som var problemet. När Scania sedan såg över beslutet så var det lika lönsamt att ha produktionen inom företaget, framförallt kvalitetsmässigt lönsamt.

Uppföljning av besluten görs via efterkalkyler då de tittar närmare på om de kvalitets- och ekonomiska vinsterna uppnåtts. Men eftersom förutsättningar ändras med åren är det svårt att göra. Men Scania försöker följa upp och analyserar hur projekten går. Det som skiljer Scania från andra som väljer att outsourca är enligt Hillerström beslutsfattarnas övertygelse och då spelar traditionen en stor roll. Exempelvis har lastbillstillverkaren MAN av tradition köpt mycket komponenter. Volvo köper inte lika mycket utifrån, men tack vare att de gick in i USA där traditionen med outsourcing är stor har de provat på detta även i Europa. Även relationen med Renault är en bidragande orsak i Volvos fall. Men Scania har inte den traditionen och via våra stora serier har vi möjlighet att göra det mesta själv, säger Hillerström.

### **5.2.6 Risker med outsourcing**

Som Scania ser det är risken med outsourcing att företaget tappar kompetens om produkten och de ingående delarna i en komplex produkt som en lastbil är. Det finns exempel inom industrin där företag outsourcat för mycket och tappat i utveckling.

### **5.2.7 Resultat av outsourcing**

Resultaten av outsourcing är för Scantias del blandade. Det är inte så positivt så att man vill outsource mer. Även om en översyn av transmissionssidan, som ses över just nu, kan leda till att vissa delar läggs ut externt. Det negativa överväger för Scantias del. Skulle det vara positivt skulle företaget göra det mer. I ett fall med montering av kylarmoduler har resultatet inte motsvarat företagets förväntningar och i sådana fall tas produktionen hem igen. Medan outsourcingen i andra fall fungerar bra. Problemen är att få en stabil kvalitet från leverantören vilket också var problemen med kylarmodulerna. Ett resultat av outsourcing är att det ger Scania en konkurrenssituation som leder till att kompetensen i företaget hela tiden måste utvecklas. Enligt Hillerström outsourceas inte heller så mycket så att Scania tappat någon kärnkompetens.

### **5.2.8 Insourcade delar**

Inom tjänstegrenen har Scania haft dataavdelningen outsourcead till WM-data. Detta var dock 15 år sedan. Sedan ett antal år tillbaka har företaget åter insourcat denna funktion. Förmontering av kylare är något som inte fungerat med leverantören. Scania outsourceade detta 2004 och tar nu hem den produktionen igen. Framförallt är det av kvalitetsskäl detta görs. Plastmåleri är ett annat område som är tillbaka i företaget. Det var väldigt länge sedan företaget målade plast men nu har de investerat i ett måleri. Orsakerna till detta är kvalitet och leveranssäkerhet som företaget vill ha bättre kontroll över.

### **5.2.9 Motiv till insourcing**

Scantias motiv till insourcing var att outsourcingen inte motsvarade företagets förväntningar. Exempelvis trodde Scania att WM-data skulle bidra mer till utvecklingen med kompetens och så vidare. Så beslut togs att ta tillbaka detta via bildandet av ett eget bolag som ingår i Scania. Effekten av kostnadsbesparingar och teknikutveckling uteblev helt enkelt.

### **5.2.10 Beslut och uppföljning**

Orsaken till att Scania fattar beslut om insourcing är ofta att det föreligger ett problem samtidigt som konkurrensen bland leverantörer är liten, vilket leder till att kvaliteten försämras. Detta är fallet med plastmålningen, det är en liten bransch och leverantörerna klarar inte av att leva upp till Scantias krav. Beslutet innebär stora investeringar och är därigenom en lång process. Det ska analyseras och räknas på och är inget enkelt beslut. I målerifallet har det tagit mer än fem år. Kylarna som är en mindre del tog några månader att ta beslut om. Efter beslutet tar det ändå tid innan allt är på plats, ett år i fallet med kylarna. Däremot ser Scania ett beslut om insourcing inte som ett misslyckande utan som en nödvändighet. Scania kommer att titta vidare på vilka möjligheter företaget har till fortsatt insourcing. Exempelvis kommer bränsletankar ofta upp till diskussion. De är inte svåra att göra men kostar mycket att frakta eftersom det mesta som fraktas är luften i tankarna, som rymmer mellan 300 och 400 liter.

### **5.2.11 Risker med insourcing**

Enligt Scania finns det ekonomiska och kvalitetsmässiga risker med insourcing. I plastmåleri frågan handlar det om kompetensen inom företaget eftersom risken ligger i att det är så svårt



att måla plast. Det företaget måste fråga sig är: *Har vi kompetensen på området? Kommer vi att kunna ha kompetensen i företaget i framtiden och kommer vi att kunna behålla den?*

### **5.2.12 Resultat av insourcing**

Scania har fått ett större grepp om tillverkningen efter det att insourcing genomförts. Det handlar för Scantias del hela tiden om att ha grepp om framförallt kvalitet men likaså om kostnader och leveranser igenom hela produktionsprocessen.

## **5.3 Intervju Volvo Lastvagnar**

### **5.3.1 Företagspresentation och respondent**

Vår respondent Patrick Nordström arbetar som logistikchef på Volvo Lastvagnar i Umeå sedan fyra år tillbaka. Företaget tillverkar lastbilshytter, färdiginredda kompletta hytter som levereras till företagets kunder i Tuve och Gent. Företaget levererar också i viss mån pack- och byggsatser till andra marknader. Volvo har själv hand om alla processtegen, det vill säga allt från att pressa plåt till montering av plåt, företaget förbehandlar, lackerar och inreder även alla hytterna innan de slutligen skickas iväg. Nordström berättar att varje hytt är unik och det finns nästan inga begränsningar för hur en hytt får se ut, det är kunden som sätter gränserna. Detta har lett till stora variationer i produktionen, varför företaget inte serietillverkar utan bara framställer enseriestorlekar.

### **5.3.2 Outsourcade delar**

Nordström berättar att Volvo Lastvagnar för tillfället inte outsourcar några nämnvärt stora delar av verksamheten. För att ge oss lite bakgrundsinformation kring företagets arbete med outsourcing nämner Nordström dock ett så kallat ledtidsprojekt som trädde i kraft kring 1997-1998. Ledtidsprojektet grundades väldigt mycket på outsourcing då företaget valde att outsourca sin lagerhållning av material vilket föranleddes av att företaget började tillverka allt större moduler samtidigt som företaget vid den tiden hade ett betydligt större lager av material, vilket krävde mer plats. Företaget hade helt enkelt inte plats för att lagervålla hytterna i deras dess monteringshall, varför de också blev tvungna att lägga ut en del av lagerhållningen, säger Nordström. Givetvis fanns det alternativa lösningar på problemet, medger Nordström, till exempel om företaget skulle lagervålla hytterna och materialet i tält eller om en utbyggnad skulle ske. Att bygga ut är självklart en permanent lösning, som dock medför större overhead-kostnader vilket innebär att företaget måste ha resurser att kunna täcka upp dessa, säger Nordström. Inget av dessa alternativ kom att aktualiseras varför outsourcingen var ett faktum. Affären gav upphov till att ett tredjepartsföretag tog form under 1997 och framåt.

### **5.3.3 Motiv till outsourcing**

Det huvudsakliga motivet till varför företaget outsourcar är att minska kapitalbindningen, berättar Nordström. Detta initierade beslutet om att outsourca lagerhållningen samtidigt som förändringen av tillverkningen mot allt större moduler medförde att företaget inte heller fick plats. Ett ledmotiv som gjort att vi är där vi är idag, säger Nordström.

Nordström klargör också att det föreligger en stark trend med väldigt mycket insourcing inom Volvo idag. Detta har medfört att företaget med större eftertänksamhet fattar beslut om

huruvida företaget ska in- eller outsourca verksamheten. Det finns ingen tydlig drivkraft i besluten utan det varierar från fall till fall om det är en fråga om in- eller outsourcing, säger Nordström. Strävan botten dock i att belägga dyr produktionsyta med förädling av material som mer främjar företagets intressen. Vad gäller lagret så vore det ultimata scenariot att inte ha något lager alls. Detta förklarar Nordström med att viljan finns inom företaget att ha allt lager på bil, det vill säga att företaget kan säkra sina processer på ett sådant sätt att lager inte längre blir aktuellt.

### **5.3.4 Kärnkompetens**

Nordström berättar att Volvo Lastvagnars kärnkompetens i huvudsak vilar i själva ihopsammansättningen av hytter och i måleriet. Nordström menar att montering egentligen inte kräver någon speciell kompetens då det präglas av rent monteringsarbete. Arbetet är också relativt lätt att flytta, samtidigt som det inte är högautomatiserat. Nordström förtydligar detta påståande ytterligare genom att säga att; *”finns det bara material och människor på plats så blir hytten monterad, sen kan det självklart göras mer eller mindre effektivt”*.

Nordström säger att företaget regelbundet ser över sina långsiktiga planer för att lättare kunna avgöra vilken kompetens som bör stanna kvar i företaget, allt för att rätt kompetens ska bevaras och på bästa sätt kunna utvecklas. Vidare säger Nordström att företaget har en väldigt låg omsättning på tjänstemannasidan, det vill säga att en stor del av personalen har länge arbetat hos dem, vilket innebär att företaget försöker utveckla ett arbetssätt som skulle kunna gör dem mer ersättningsbara då personalen slutar.

### **5.3.5 Beslut och uppföljning**

Beslut om outsourcing är ett ställningstagande från Volvo Lastvagnars ledning i Göteborg som har en bättre helhetsbild. Företaget försöker välja sådana områden som företaget ser som långsiktiga, något som kan utgöra en svårighet då mycket av arbetet präglas av projekt, vilka ofta är tidsbegränsade. För att återknyta till ledtidsprojektet, säger Nordström, att ledningen då såg att företaget var i behov av att minska kapitalbindningen vilket medförde att lagerhållningen outsourcades. Nordström klargör dock att Volvo Lastvagnar i Umeå har en hög grad av självständighet och de kan påverka mycket själva, förutom vad gäller investeringar eller liknande beslut.

Outsourcingbesluten följs alltid upp genom att företaget genomför diverse efterkalkyler. Vidare sker det relativt mycket produktförändringar, varför företaget har så kallade ändringsordertillfällen fyra gånger per år. Nordström förklarar att det ibland är svårt att göra uppföljningar och att det är svårt att ge en rättvisande bild då förändringsgraden är hög.

### **5.3.6 Risker med outsourcing**

Nordström förklarar att en risk med outsourcing kan vara att företag förlorar kompetens då vissa av företagets funktioner utkontrakteras. Denna kompetens är ofta väldigt svår att återuppbygga. En annan risk som Nordström ser är att företag outsourcar på fel grunder, det vill säga att de har fel kalkyleringsprinciper. För att undvika detta har Volvo Lastvagnar starkt fokus på det som ska outsourcas och ställer krav på alla inblandade. Detta för att bedömningen blir den rätta och rätt beslut fattas.

### 5.3.7 Resultat av outsourcing

För Volvo Lastvagnars del har outsourcingen varit övervägande positiv. Samarbetet med tredjepartsleverantören har fungerat och är något som företaget haft stor nytta av. Vidare förklarar Nordström att Volvo Lastvagnar har fått stor erfarenhet av in- och outsourcingbeslut då de genomgått liknande förhållanden tidigare. Företaget har så att säga kommit över tröskeln och har blivit mer säkra i sin beslutsfattning. Självklart uppstår det problem, vilka måste korrigeras under processens gång. Det blir aldrig komplett ”*och en plan är en plan och en plan fungerar sällan till hundra procent utan korrigeringar*”, menar Nordström.

Nordström anser även att det under outsourcingensamarbetet är viktigt att upprätthålla relationen med tredjepartsleverantören på ett bra sätt och att leverantören finns tillgänglig i eventuella krisituationer. I Volvos Lastvagnars fall handlar det främst om att leverantören måste kunna hänga med kapacitetsmässigt.

Nordström förklarar att företaget har flera aktuella outsourcingfall pågående och detta tror han att Volvo Lastvagnar alltid kommer att ha även i framtiden. ”*För att vi ska kunna förbli konkurrenskraftiga måste vi ifrågasätta det vi gör för att kunna se om vi gör det på bästa sätt. Finns det andra som kan utföra vissa funktioner på ett bättre sätt är de rätt för jobbet*”, säger Nordström. Viktigt är också att se över hur saker och ting fungerar i andra branscher för att kunna få nya idéer, och för att kunna se över vilka för- och nackdelar som föreligger. Samma bransch har en förmåga att gå lite åt samma sätt vilket kan medföra likriktighet. Vidare tillkännager Nordström att personalen på logistikavdelning måste inneha den bästa förmågan att fatta rätt beslut i dessa situationer då det handlar om att beställa kompetens, även om de inte utför tjänsten själv.

### 5.3.8 Insourcade delar

Vad gäller insourcing förklarar Nordström att detta ofta kombineras med ett outsourcingbeslut. Detta utvecklas vidare med att företaget kontrakterar ut funktioner som de inte anser främjar företagets intresse, vilket sedermera lämnar plats för återinförande av tidigare insourcade moment.

En funktion som insourcades för några år sedan var stolarna till lastbilshytterna, som vid tillfället tillverkades av en extern leverantör. Nordström berättar att Volvo har en ganska kort tid från avrop till leverans, varför avståndsproblem lätt uppstår även om leverantören har sitt säte i närheten. Lösningen på detta blev att företaget avsatte en produktionsyta för leverantören att verka på, inne på Volvos område. Företaget har på detta vis fått leverantören att närmare sig genom att föra in denne i verksamheten.

### 5.3.9 Motiv till insourcing

Ett motiv som Nordström ser med insourcing berör företagets montering. Det krävs att monteringen automatiseras mer än vad den är för att företaget ska kunna bli mer effektivt och kunna möta konkurrensen på ett bättre sätt. Nordström exemplifierar detta med den robotisering som flera funktioner genomgått. Att robotar numera sköter moment som i vanliga fall ofta ger upphov till förslitningsskador menar Nordström öppnar möjligheter för återinförande av tidigare utkontrakterade funktioner.

### **5.3.10 Beslut och uppföljning**

Nordström förklarar att Volvo Lastvagnar lever i en väldigt konkurrenskraftig bransch. Detta innebär att företaget ständigt måste se över hur utvecklingen ter sig för att på ett effektivt kunna möta förändringar och anpassa företaget därefter. Det är också viktigt att, som tidigare nämnts, ifrågasätta hur verksamheten fungerar för kunna för att kunna se om saker och ting går att göra bättre. Det handlar om att omvärdera företagens situation genom att se över om företaget har rätt kostnader för produkterna, något som Nordström menar i slutändan skulle kunna initiera ett insourcingbeslut.

### **5.3.11 Risker med insourcing**

Riskerna som Volvo Lastvagnar ser och som de också har fått erfara vid insourcing, säger Nordström är exempelvis att det gjorts förenklade antaganden vid överseendet av bedömningsgrunderna. Detta har resulterat i att företaget inte klarat av sina åtaganden. De har undervärderat svårighetsgraden i arbetet samt kompetensbehovet. Företaget har även bortsett från "undantagen" i den verksamhet som insourcates, vilken i själva verket har varit den del som ställt till med störst bekymmer, vad gäller produktionsstyrning och tillverkning.

### **5.3.12 Resultat av insourcing**

Nordström anser det svårt att säga om huruvida insourcingtenden kommer att fortsätta inom företaget. En återblick tillbaka på det gångna tre åren talar för att insourcing ökat i företagsvärlden. Det diskuteras numera oftare bland företag om egentillverkning kanske är ett bättre alternativ. En slutsats av detta skulle enligt Nordström innebära att Volvo Lastvagnar säkerligen kommer att ha gjort en hel del insourcing-case inom tre år. Mer än vad de gjorde tre år tidigare.

Nordström avslutar med att säga att det ur företagssynpunkt är viktigt att inte hoppa på trender utan istället se till sig själv och sin egen verklighet och vad som är bäst för företaget. *"Den som följer är sällan den som leder utvecklingen"*, förtydligar Nordström. Detta skulle för deras del kunna innebära att det som numera outsourcates skulle i framtiden kunna insourcates. Det som Volvo Lastvagnar har gjort under de senaste tre åren är att företaget har ökat produktiviteten, inte genom investeringar utan genom förändring av arbetssättet. Mycket av framgången ligger i att företaget kommunicerar på rätt sätt och träffas regelbundet. Det finns mer att hämta internt än man tror, säger Nordström och det är lättare att påverka det innanför sina egna väggar än det som befinner sig utanför.

## **5.4 Intervju Komatsu Forest**

### **5.4.1 Företagspresentation och respondent**

Företaget ingår i en japansk verkstadsindustrikoncern som i huvudsak sysslar med entreprenadmaskiner och gruvmaskiner och som sedan två år tillbaka även arbetar med skogsmaskiner. Skogsmaskiner utgör den dagliga verksamheten i Umeå, inom det som kallas för Komatsu Forest. Vår respondent på företaget heter Lars Lindqvist, inköpschef på fabriken i Umeå.

### **5.4.2 Outsourcade delar**

Komatsu Forest har outsourcat all produktion av komponenter till skogsmaskinerna sedan mer än tio år tillbaka, och på fabriken sker endast montering och utveckling av skogsmaskiner. Förutom de produkter som hör till produktionen så outsourcar Komatsu Forest även växel och reception, matservering, och även olika konsulttjänster som exempelvis IT och produktutvecklingsrelaterade tjänster.

Till för ett och ett halvt år sedan har Komatsu Forest haft ett företag till inom gruppen, Cranab i Vindeln, berättar Lindqvist. I denna fabrik hade företaget bibehållit en stor del egen komponenttillverkning. Cranab tillverkar kranarna, en stor del av företagets boogie-axlar och en del av aggregaten till skogsmaskinerna. Denna egentillverkning hade företaget bevarat i bolaget, dock valde den nya ägaren, Komatsu Forest, att göra denna outsourcingen på ett lite annorlunda sätt. Komatsu Forest sålde hela företaget, med syftet att minska de fasta kostnaderna och omvandla dem till rörliga, vilket skedde för ett och ett halvt år sedan. Detta skedde dock med bibehållande av produkträttigheterna vilket innebär att Cranab idag tillverkar dessa komponenter som legokomponenter till Komatsu Forest.

### **5.4.3 Motiv till outsourcing**

Den stora fördelen med outsourcing anser företaget är att minska de fasta kostnaderna och omvandla dem till rörliga kostnader. Eftersom branschen är väldigt konjunkturkänslig och eftersom efterfrågan ofta snabbt går upp för att sedan dala nedåt har företaget velat ha en hög andel rörliga kostnader. Ska de ha en omfattande komponenttillverkning av olika konstruktioner tvingas företaget anskaffa mycket maskinutrustning av olika slag och det innebär stora fasta kostnader, menar Lindqvist. Det har Komatsu Forest inte längre, utan nu har de ett minimum av utrustning och endast en prototypverkstad för att tillverka vissa komponenter av väldigt små serier. Ett argument som, enligt Lindqvist emellanåt förs fram är kvalitet och företaget samt många andra har erfarit att kvaliteten i vissa fall kan vara sämre på det som köps än på det som tillverkas själv. Men, idag finns det både i Sverige och i Europa, ett, enligt Lindqvist, väl utvecklat underleverantörsnät för olika branscher och det finns både bra och dåliga leverantörer. De bra håller låga priser och hög kvalitet medan det samtidigt finns dem som håller låga priser och dålig kvalitet och konsten är att hitta rätt leverantörer, för att kunna få både låga priser och bästa kvalitet.

### **5.4.4 Kärnkompetens**

Komatsu Forests kärnkompetens utgörs av produktutveckling av skogsmaskinsprodukter. Teknik som inom skandinaviskt skogsbruk används till 100 procent och som även mer och mer börjar bli vanligare inom andra länders skogsbruk. Tyngdpunkten läggs på produktutveckling och konstruktion för att kunna förbättra maskinerna. Teknikavdelningen konstruerar och inköpsavdelningen upphandlar och anskaffar materialet hos en bred leverantörsbas både inom Sverige och i utlandet. Det handlar då om ständig produktutveckling för att göra maskinerna mer produktiva och skapa en kundnytta, och för att maskinen ska vara hållbarare och billigare.

### **5.4.5 Beslut och uppföljning**

Av överlevnadsskäl bantades företaget kraftigt i perioden kring 1992 då den stora förändringen på företaget trädde i kraft i samband med en konjunkturedgång. Vid denna

period hade företaget drygt 350 anställda som inom en kort period bantades ned till ungefär 150. Tillverkningen lades snabbt ut efter beslut från ledningen. När det gäller outsourcing av reception och matsal, dvs. frågor av mindre dignitet så har ledningen i viss mån även här varit involverad i besluten. Det brukar även alltid delta minst en avdelningschef vid ett outsourcingbeslut och en MBL- (lagen om medbestämmanderätt) förhandling med facken genomförs också när en sådan förändring görs. Förändringen som gjordes 1992 var en långsiktig plan från företagets sida och eftersom Komatsu Forest lever i en bransch som är starkt konjunkturberoende ville de omvandla de fasta kostnaderna till rörliga kostnader berättar Lindqvist. Företaget vill öka resurserna och koncentrera kärnverksamheten till produktutveckling för att kunna tillhandahålla bättre produkter till ett konkurrenskraftigare pris. Konkurrensen skärps varje dag och företaget måste hela tiden förbättra sig, menar Lindqvist. När Komatsu Forest väljer en ny leverantör anser företaget att det är viktigt att veta om leverantören har förutsättningar för att kunna tillverka av god kvalitet. Inte bara priset är viktigt utan de måste även göra en utvärdering av leverantören på plats för att kunna se vad de har för kvalitetssystem, maskinutrustning och om de har förutsättningarna att kunna tillverka det företaget vill. Komatsu Forest anser därför att förarbetet är det viktiga innan ett samarbete inleds.

#### **5.4.6 Risker med outsourcing**

En stor risk, enligt Lindqvist, är att kund- och leverantörsberoendet är väldigt stort. Vilket innebär att en dålig efterfrågan på skogsmaskiner för Komatsu Forest är en stor risk för båda företagen om det går ekonomiskt dåligt. Företaget kan även åsamkas stora kvalitetsbristkostnader om de väljer fel leverantörer eller fel sätt att samarbeta med dem för att få en tillräckligt bra kvalitetsnivå. Men alternativet att återinföra tillverkningen är inte det första företaget tänker på. De försöker även komma tillrätta med kvalitetsproblemen hos den befintliga leverantören och om det mot förmodan inte går kan ett byte av leverantör bli aktuellt, och detta ingår i det dagliga arbetet inom inköpsfunktionen.

#### **5.4.7 Resultat av outsourcing.**

Outsourcingbesluten har givit Komatsu Forest en bättre flexibilitet som ger en uthållig lönsamhet över en konjunkturcykel. Ur ett inköpsperspektiv kan företaget sedan 1992 välja leverantörer och sänka kostnaderna genom ett leverantörsbyte osv. Det är en fördel ur ett inköpsperspektiv att kunna välja leverantör beroende på bästa kostnad och bästa kvalitet.

Problem under outsourcingprocessen anser Lindqvist att det oftast är under starten då vissa inkörningsproblem uppstår. Men, fortsätter Lindqvist, har de beslutat om ett genomförande är beslutet förankrat och då får företaget möta dessa problem allt eftersom de kommer för att kunna säkerställa att det blir bra. De ”mjuka tjänsterna” såsom reception och matsal har fungerat över förväntan och där finns inga planer på förändring.

#### **5.4.8 Insourcing**

Komatsu Forest har aldrig övervägt att insourca tillverkningen. Skulle företaget börja tillverka komponenter i egen regi medför det kraftiga investeringar i produktionsanläggningen i form av maskiner och dylikt vilket företaget inte skulle göra. Företaget vill ha låga fasta kostnader för att kunna klara av konjunktursvängningarna bättre. Vår konkurrenskraft i framtiden är utvecklandet berättar Lindqvist. Företaget kan inte tillverkningsmässigt konkurrera med lågkostnadsländer. Idag är kostnadsnivån för svetsade konstruktioner i Sverige inte jämförbar

med vad det kostar att producera liknande konstruktioner i till exempel Baltikum eller Polen. Det skulle bli för dyrt att tillverka komponenterna själva, berättar Lindqvist vidare.

Skillnad mellan storföretag, som exempelvis Volvo och Scania, som väljer att insourca och Komatsu Forest är att Volvo och Scania fortfarande har en väldigt stor produktionsapparat. De har fabriker för att producera vilket inte Komatsu Forest längre har. Volvo och Scania har även andra skalfördelar i form av volymer vilket gör det enklare att mekanisera och producera på ett mer kostnadseffektivt sätt. Komatsu Forest gör ungefär 500 maskiner/år för att jämföra detta med Volvo Lastvagnar som producerar 50 000 lastbilar/år i Europa, vilket ger helt andra förutsättningar för att kunna bygga en rationell fabrik. Olika volymer ger olika förutsättningar för att kunna sänka kostnaderna, avslutar Lindqvist.

## 6. ANALYS OCH DISKUSSION

I detta avsnitt har vi för avsikt att analysera det insamlade materialet i empirin med utgångspunkt i teorikapitlet. Detta för att ta reda på om respondenternas åsikter kring outsourcing och insourcing stämmer överens med forskningen.

### 6.1 Outsourcing

#### 6.1.1 Motiv till outsourcing

Att outsourca delar av sin verksamhet grundar sig på många olika motiv och kan i huvudsak delas in i tre delar; minskade kostnader, ökad flexibilitet och slutligen fokusering och specialisering<sup>132</sup>.

Kostnadseffektivisering är det som i grund och botten är den avgörande faktorn. Dels handlar detta om att det blir billigare att köpa jämfört med att producera själv. De underleverantörer företaget outsourcar till kan som underleverantör till flera företag producera billigare med hjälp av de stordriftsfördelar som detta medför, precis som Welch och Nayak skriver<sup>133</sup>. Dels handlar även kostnadseffektiviseringen om att kunna parera lågkonjunkturer och att minska höga kostnader respektive hög kapitalbindning under perioder präglade av låg försäljning.

Detta var också motivet till att Komatsu Forest 1992 lade ut all produktion på externa producenter. Minskad kapitalbindningen anger Volvo som sitt huvudmotiv till outsourcing. Att kunna klara av lågkonjunkturer faller även in under det andra motivet i vår teori nämligen; ökad flexibilitet.

Scania som däremot inte har så hög grad av outsourcing i företaget var mer inne på att kvalitet var den avgörande faktorn till ett outsourcingbeslut, även om det också för dem var tvunget att vara billigare att köpa in produkten för att de ska ta ett sådant beslut. Det är tydligt att det är reducerade kostnader som är huvudargumentet när företagen outsourcar.

De övriga två orsakerna till outsourcing förutom minskade kostnader nämligen ökad flexibilitet, som vi redan nämnt ovan, samt fokusering och specialisering är båda även återkommande motiv hos företagen. Komatsu Forest vill exempelvis fokusera på att utveckla och sälja.

Enligt Bergman på Sogeti är det fokusering på kärnverksamhet, reducerade kostnader och ökad flexibilitet som är de avgörande anledningarna till varför företag outsourcar till dem. Att företag väljer att outsourca på grund av att det figurerar problem i organisationen, exempelvis att ledningen inte klarar av att styra verksamheten i rätt riktning, är något som inget av företagen nämner. Denna företeelse menar emellertid Bergman ofta ligger till grund för ett outsourcingbeslut, något som dock sällan bekräftas. Det kan vara som Bergman säger; att företag inte gärna pratar om sådana problem eftersom ingen av respondenterna överhuvudtaget nämner detta som ett motiv.

---

<sup>132</sup> Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson, s. 54-56

<sup>133</sup> Welch, J. A. & Nayak, P. R. *Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy Decision*, s. 23



### 6.1.2 Beslut och uppföljning

När företagen ska ta det strategiskt viktiga beslutet och bestämma sig om de ska outsource eller tillverka använder det sig inte av några särskilt avancerade metoder, utan enkla kalkyler är det vanligaste verktyget. Beslutet som företaget skall fatta kommer att ha stor inverkan på den profil och det tankesätt som de med hänsyn till kompetens och produktion strävar efter som företag. Vi ser också att beslutet tyvärr ofta tas med bakgrund av tidigare traditioner i företaget när det handlar om outsourcing beslut.

Scania är ett utmärkt exempel på hur mycket traditionen inverkar på beslutet, vilket också Hillerström på Scania berättade för oss under intervjun. Med tanke på att det är stora och strategiskt viktiga beslut så anser vi att det inte känns rätt att företagen lutar sig på traditioner istället för på kalkyler och analyser. Detta gäller inte bara Scania som har en tradition att inte outsource, det gäller även de övriga företagen som outsource större delar av produktionen. Outsourcing är en strategisk manöver som kan ge företaget viktiga och starka fördelar<sup>134</sup>. Därför tycker vi att företagen bör göra en systematisk analys av kvantitativa och kvalitativa aspekter som sedan avgör för utgången av det slutgiltiga beslutet<sup>135</sup>. Självklart gör företagen också detta men om traditionen ändå på något vis styr så görs kanske inte detta på ett tillräckligt bra och förutsättningslöst sätt.

Bergman på Sogeti poängterar att outsourcing av IT är något som ofta växer fram efter tidigare samarbete mellan dem som IT-konsulter och företaget ifråga. Han tror också att tidigare kontakter mellan företagen underlättar och gör att outsourcing till ett naturligt steg i kontakten mellan den externa producenten och företaget som outsource verksamheten. I sådana fall ställer vi oss lite frågande till om det är ett beslut som fattas efter grundliga analyser eller om det är, som i detta fall, IT-företaget som påverkar företaget att fatta beslutet att outsource. Vilka som i slutändan tar beslutet är dock lika i samtliga företag. Ledningen tillsammans med de avdelningschefer som beslutet berör är med i beslutsprocessen och detta ser vi som de bästa och naturliga sättet att fatta ett sådant beslut på. Även om beslut ibland ändras efter en kortare period ser alla respondenter på outsourcing som en långsiktig lösning.

När det gäller uppföljning gör Scania och Volvo båda två uttalade efterkalkyler medan Komatsu Forest inte har samma systematiska uppföljning. Detta tror vi också kan ha med traditionen att göra. Volvo och Scania har båda möjlighet att, om det visar sig vara lönsamt, ta tillbaka outsource verksamhet. Komatsu Forest däremot anser sig inte kunna ändra på sin situation utan kommer alltid att ha all produktion utanför företaget. Enligt oss kanske Komatsu Forest också borde ha systematisk uppföljning av outsource produktion. För även om de inte har möjlighet att ta tillbaka produktion så har de, precis som alla andra, möjlighet att byta leverantör om efterkalkyler skulle visa på att detta var nödvändigt.

### 6.1.3 Problem och risker med outsourcing

Riskerna som först och främst tillkännagavs under våra samtal med respondenterna var att kompetensen kan urholkas, något som skulle påverka den slutgiltiga produkten och som är svår att återuppbygga. Detta är helt i linje med Augustssons syn på riskerna med outsourcing och problemen med att tappa kompetens. Augustsson menar att det är utifrån kompetensen som den långsiktigt hållbara konkurrenskraften härleds ifrån. Att förlora kontrollen över

---

<sup>134</sup> Greaver, M. *Strategic Outsourcing*, s. 17-32

<sup>135</sup> Lenerius, B. *Köpa eller tillverka*, s. 20-21

kärnkompetensen skulle därför kunna leda till negativa konsekvenser för företaget och dess utveckling<sup>136</sup>.

Scania har en mycket samstämmig syn på problemet. De är enligt Hillerström rädda för att tappa kompetens om produkten och de ingående delarna i en komplex produkt som en lastbil är. Här spelar enligt vår mening även hämmad innovationsbenägenhet in, även om Scania inte nämner just detta. Av de åtta olika risker som vår teori tar upp är det främst de fem första som företagen pratar om; *urholkad kärnkompetens, förlorad kontroll, hämmad innovationsbenägenhet, minskad flexibilitet och beroende av leverantören*<sup>137</sup>. Scania är överhuvudtaget mycket rädda om sin kvalitet och ser kärnkompetensen som den enda egentliga faran. Detta är något som också har att göra med traditionen inom företaget anser vi.

Volvo Lastvagnar, som även outsourcar mer än Scania, är rädda för att felaktiga kalkyler ska göras och att de därigenom outsourcar på fel grunder. Detta problem blir naturligtvis enligt vad vi tror större när företag outsourcar mer och därigenom ökar riskerna för felkalkyleringar.

Komatsu Forest som är beroende av sina leverantörer i hela sin verksamhet ser just sitt beroende av leverantörer som ett problem och som en risk. Även problemet med att deras leverantörer blir beroende av dem är en risk när lågkonjunkturen i skogsmaskinsbranschen slår till. Detta tänker vi oss ändå måste vara en risk som Komatsu Forest räknat med är en risk av lägre dignitet, än att tillverka delarna själv när det är lågkonjunktur. För övrigt anser vi inte att det föreligger något motiv till outsourcing mot bakgrund av dessa anledningar. Sogeti ser ett problem hos företagen som beställer tjänster av dem, vilket handlar om att då företag outsourcar för mycket har de svårt att vara bra beställare. De tappar kunskap om vad de beställer och därigenom vet de inte vilka krav de ska ställa på leverantören.

Vi tror att detta fenomen är vanligast när det handlar om tjänster som inte hör till företagets egentliga verksamhet. Exempelvis om beställaren av en IT-tjänst är ett företag som Scania. Detta tror vi kan vara anledningen till att Scanias försök med WM-data misslyckades. Däremot tror vi inte att detta scenario skulle kunna drabba Komatsu Forest trots att de outsourcar allt. De kan sin sak och har behållit kunskapen i företaget och de vet vad som ska beställa eftersom företaget självt konstruerar den slutliga produkten.

#### **6.1.4 Resultat av outsourcing**

De följder som outsourcing haft för företagen är inte enbart positiva. Det skiljer en hel del mellan företagets erfarenheter kring outsourcing. Vi ser en tydlig bild av hur företagets syn på outsourcing avspeglas i hur respondenterna anser att resultatet av det egna företagets outsourcing blivit. På Komatsu Forest, där hela produktionen av delar till skogsmaskinerna görs av externa leverantörer sedan 1992, ser de bara fördelar med outsourcing.

Scania som vill göra så mycket som möjligt själva tycker inte att resultaten av outsourcing motsvarat förväntningarna, något som medfört att outsourcing inte kommit att bli lika aktuell i framtiden. Snarare kan de tänka sig att insourca fler outsourcade delar framöver.

Volvo, som enligt vår uppfattning ligger mitt emellan Komatsu Forest och Scania när det gäller hur mycket som outsourcas, är nöjda med de resultat som outsourcingen frambringat

---

<sup>136</sup> Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, s. 42-43

<sup>137</sup> Ibid.

och ser det som övervägande positivt. Vi tror att det även här har mycket att göra med vilka traditioner och hur företaget ser på outsourcing som speglar av sig i det slutliga resultatet. Scania är kritiskt till outsourcing och påpekar gärna att om det ska vara hög kvalitet på produkten så anser de sig vara tvungna att göra produkten själv. Därför medger de mer än gärna att deras outsourcing inte fungerar när det handlar om kvalitet. De andra företagen har med sina traditioner en annan vilja att få outsourcingen att fungera och ser det som ett utmärkt verktyg för att själva kunna koncentrera sig på kärnverksamheten. Det är inte heller säkert att de vill berätta om sina misslyckanden.

Scania däremot ser sin kärnkompetens i att tillverka kvalitet från ritbord ända till färdigprodukt och det menar vi medför att företag ser mer kritiskt på produktion utanför företaget. Är företag negativt inställda till outsourcing hittar de troligtvis problem oftare och lättare. Är det som i Komatsu Forest fall, där möjligheter till insourcing inte figurerar är det tvunget att behålla en positiv inställning till outsourcing.

## **6.2 Insourcing**

### **6.2.1 Definition**

Begreppet insourcing förklaras som ett förhållande då tidigare utkontrakterad produktion av produkter/tjänster överförs från den externa leverantören till den egna verksamheten.<sup>138</sup>

Denna definition trodde vi gav en väl täckande helhetsbild över insourcingfenomenet varför vi valde att utgå från denna förklaring då vi skrev vårt teoriavsnitt. Denna definition visade sig dock inte vara den enda i företagsvärlden, utan det existerande en annan vinkling på fenomenet. Per Bergman på Sogeti förklarade för oss att företaget inte verkar inom ramen för vår definition av insourcing utan preciserade deras tolkning av begreppet. Sogeti menar med insourcing att de hjälper företag på plats att lösa Infrastructure Services-tjänster. Sogeti verkar med andra ord i företagets lokaler. Vi har funderat över Sogetis definition av begreppet i efterhand och kommit fram till att det i vår mening verkar lite motsägelsefullt med hänsyn till vår definition. Ett företag som väljer att insourca på det sätt som Bergman förklarar anser vi inte kan klassas som insourcing i rättmätig bemärkelse. Företaget har fortfarande låtit den utkontrakterade funktionen förbli outsourcad, dock med skillnaden att funktionen istället återinförts i verksamheten men att en extern leverantör sköter arbetet av funktionen, något som vi inte ser som insourcing. Efter de fyra intervjuer vi gjort har vi dock fått erfara att Sogetis definition av insourcing även existerar på andra håll, då även Volvo Lastvagnar använt sig av samma metod, något som för vår del varit olyckligt men som vi varit tvungna att ta hänsyn till.

### **6.2.2 Motiv till insourcing**

Motiven till insourcing karaktäriseras av att företaget bygger upp kunskap internt, beroendet av leverantörer minskar, risken för spridning av konfidentiell information minskar, logistikkostnaderna sänks, företaget får bättre kontroll över produktionsprocessen och en ökad förmåga till tvärfunktionellt samarbete. Vidare ska även tilläggas att orsakerna till insourcing kan vara av antingen operativ eller strategisk karaktär.<sup>139</sup>

---

<sup>138</sup> Bengtsson, L. Berggren, C. Lind, J. *Alternativ till Outsourcing*, s. 101

<sup>139</sup> *Ibid.* s. 101-102

Bland de intervjuade företagen skiljde sig motiven åt till varför insourcing aktualiseras. Sogeti och Volvo Lastvagnar klargjorde som sagts, en ur våra ögon sett, ny definition av insourcing, varför vi trodde att det skulle uppstå svårigheter med att se en tydlig koppling till motiven i teorin. Bergman på Sogeti förklarade motiven som att företaget vill få en mer lönsam modell för köp av driftrelaterade tjänster, företaget kan komma ifrån personalberoendet då Sogeti tar över personalen och kan på så vis bli mer flexibelt.

Volvo Lastvagnars fall med insourcing av stolarna till hytterna ser vi som likvärdigt med motiven som Bergman framfört, företaget ville även föra leverantören närmare sig. Sambandet som vi ser mellan valet av att föra leverantören närmare sig och Sogetis uppställda motiv är att Volvo tjänar på att låta leverantören verka inne på företags området, de uppnår på så vis mer lönsamma köp av drifttjänster, samtidigt som företaget inte behöver avsätta någon personal till denna funktion och kan därför verka mot att bli mer flexibla. En koppling går som sagt att uttyda mellan motiven bland dessa båda företag, dock uppstod svårigheter vad gäller koppling till de motiv som Swartling nämner. I vår mening är funktionerna fortfarande utkontrakterade då en leverantör fortfarande driver funktionerna, men hos företagen. Vi har därför inte lyckats urskilja någon direkt koppling mellan teorin och företagens motiv. Vad vi däremot lagt märke till och som i våra ögon faller sig mer naturligt är att en koppling enkelt kan urskiljas till teorin om outsourcing, i det här fallet minskade kostnader och en ökad flexibilitet.

Volvo Lastvagnar klargjorde också att företags motiv till insourcing ofta föranleds av ett outsourcingbeslut. Detta lät i våra öron som ganska naturligt då insourcing i vår mening kräver tidigare outsourcad verksamhet, något som Swartling också säger. Nordström hade dock en annan vinkling på det hela. Företaget effektiviserar verksamheten genom att outsourca vissa funktioner som de anser inte främjar företags intressen fullt ut och återinför tidigare utkontrakterade funktioner som skulle vara bättre för företaget. Insourcing föregås med andra ord av outsourcing. Detta anser vi som ganska dubbelbottnat och återigen ser vi en koppling till outsourcingmotiven, dels med tanke på att företaget lägger större fokus på kärnverksamheten men också att beroendet av leverantörer fortfarande är av betydelse.

Scania är ett företag som insourcat delar av sin verksamhet av mer traditionell karaktär. Mycket av den tradition som vilar inom Scania utstrålar en vilja av självständighet, varför företaget försökt att bevara en så stor del av verksamheten som det bara går. Hillerström berättar att företaget återinfört dels dataavdelningen, delar av monteringen samt en del av målerifunktionen. Orsakerna till detta ställningstagande har en tydlig koppling till de motiv som omnämns i teorin. Anledningen till att Scania valt att insourca har varit att effekten av de outsourcade funktionerna helt enkelt inte motsvarade företags förväntningar. Hillerström nämnde då att kostnadsbesparingar samt att den tekniska utvecklingen uteblev utgjorde två orsaker. Vidare framställer Hillerström även företags tradition och ledmotiv, nämligen kvalitet, som en förekommande orsak till insourcing. Detta tolkar vi som att leverantören inte alltid lever upp till de kvalitetskrav som Scania har, varför företaget väljer att avbryta samarbetet och istället återinföra funktionen i den egna verksamheten. Företaget får på så vis en bättre kontroll över produktionen vilket innebär att de på ett bättre sätt kan säkra kvaliteten, samtidigt som leverantörsberoendet försvinner, motiv som går helt i linje med vad Swartling säger.

För Komatsu Forests del har insourcing aldrig blivit aktuellt och inte varit något som företaget heller övervägt. Ett återinförande av tillverkningen skulle innebära kraftiga investeringar i produktionsanläggningen, något som Komatsu inte vill befatta sig med. Målet med

verksamheten är som sagt att ha så låga fasta kostnader som möjligt för att på bästa sätt kunna möta konjunktursvängningar. Företaget kan inte heller mäta sig tillverkningsmässigt med lågkostnadsländer varför insourcing aldrig kommit på tal. I vår mening skulle säkerligen Komatsu Forests ställningstagande om att inte ens överväga insourcing kunna ifrågasättas. Fast i grund och botten handlar det om att se till företagets situation och vad som är bäst för företaget, något som vi anser att Komatsu Forest gjort.

Intressant att diskutera kring är också storföretagens ställning i sådana här beslut. Även om nu inte Komatsu Forest är ett litet företag, och inte heller övervägt att insourca, föreligger det ändå markanta skillnader företag emellan i förhållande till storlek. Lindqvist nämner att storföretag såsom Volvo och Scania vid ett insourcingbeslut fortfarande har en stark produktionsapparat kvar till skillnad från Komatsu. Vidare kan även storföretagen utnyttja skalfördelar i form av volymer vilket gör produktionen mer kostnadseffektiv. Vi tolkar Lindqvist ställningstagande som att det idag är svårt att som ”mindre” företag ta hem delar av verksamheten då detta ofta genererar stora omkostnader vilka ett mindre företag skulle kunna få svårt med att täcka upp, viljan kanske finns där men inte möjligheten.

### 6.2.3 Beslut och uppföljning

Enligt Axelsson handlar det vid både in- och outsourcingbeslut om att klargöra för- respektive nackdelarna för vad de skulle kunna inbringa, för att därefter komma med slutsatsen om vilken av de båda faktorerna som kan anses mest lönsam för företaget.<sup>140</sup> För beslutet används vanligtvis inte några särskilt avancerade metoder utan enkla kalkyler och regelverk är vanligt förekommande. Beslutet tas också ofta mot bakgrund av tidigare traditioner i företaget när det handlar om att köpa/tillverka beslut, enligt Lenerius.<sup>141</sup> Det är viktigt att analysera företagets situation på ett utförligt sätt. Greaver menar att det finns andra aspekter utöver traditionell kostnadskalkylering som ska ligga till grund för ett beslut.<sup>142</sup>

Volvo Lastvagnar lever i en bransch med stor konkurrens. Detta innebär att företaget ständigt måste se över hur utvecklingen ter sig för att på ett effektivt kunna möta förändringar, varför företaget försöker omvärdera företagets situation och kostnader för att se om saker och ting går att göra bättre.

Orsaken till varför Scania fattar beslut om insourcing grundar sig ofta i att det föreligger ett problem samtidigt som konkurrensen bland leverantörer är knapphändig, vilket leder till att kvaliteten försämras. Med hänsyn till Scanias ledmotiv, om kvalitet, faller det sig naturligt att företaget beslutar om att insourca.

Det båda företagen verkar enligt oss arbeta efter likvärdiga riktlinjer vad gäller att fatta ett insourcingbeslut. Det handlar i grund och botten om att se över företagets situation för att på bästa sätt kunna utvärdera vad som är bäst för företaget, det vill säga väga för- och nackdelar mot varandra. Detta går även i linje med vad Axelsson säger. Företagen verkar inte ha använt sig av några speciellt avancerade metoder utöver kalkylering för att utvärdera beslutet, något som Lenerius styrker. Vad gäller Scania verkar traditionen spela en avgörande roll vid beslutsfattningen, då deras ledmotiv kretsar mycket kring kvalitet. För att kritisera Lenerius något anser vi att ett beslutsfattande mot bakgrund av tradition inte alltid är av negativ art. Snarare tror vi att tradition skapar struktur och klara riktlinjer vid beslutsfattandet om

---

<sup>140</sup> Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, s. 24

<sup>141</sup> Lenerius, B. *Köpa eller tillverka*, s. 9

<sup>142</sup> Greaver, M. *Strategic outsourcing*, s. 158

insourcing. Arbetet tror vi blir enklare och mer effektivt om företaget har något specifikt att sträva efter, i Scantias fall kvalitet. För att återknyta till motiven handlar beslutet, enligt oss, i Volvo Lastvagnars fall mer om inriktning mot kostnads kalkylering och utvärdering om hur företaget kan disponera kostnaderna på ett effektivt sätt, då målet med verksamheten handlar mycket om att minska kapitalbindningen.

#### 6.2.4 Problem och risker med insourcing

Nackdelarna och riskerna som insourcing för med sig har enligt Swartling att göra med det faktum att företagets tillgång till leverantörens kompetens inom området går förlorad, företaget får minskade stordriftsfördelar, har leverantören en högre total volym för den aktuella komponenten skulle insourcing kunna medföra en högre kostnad och kanske också en lägre kvalitet, ökade risker i och med sämre volymflexibilitet och graden av samarbetsvillighet från den tidigare anlitade leverantören kan variera och på så vis innebära en risk.<sup>143</sup>

För Scantias del anser Hillerström att insourcing skulle kunna medföra dels ekonomiska- men även kvalitetsmässiga risker. Hillerström exemplifierade den sistnämnda risken med en koppling till företagets måleriavdelning, och mer specifikt målning av plast. Det handlar om att överväga vilken kompetens som finns inom företaget, då risken i detta fall vilar i svårigheterna vid plastmålning, men även om företaget kommer att besitta kompetensen i framtiden och hur den i så fall ska behållas intakt.

Riskerna som Volvo Lastvagnar sett och som de också har fått erfara vid insourcing, menade Nordström var exempelvis att det gjorts förenklade antaganden vid överseendet av bedömningsgrunderna. Detta har resulterat i att företaget inte klarat av sina åtaganden. Företaget hade undervärderat svårighetsgraden i arbetet samt kompetensbehovet och de hade bortsett från "undantagen" i den verksamhet som insourcats, vilken i själva verket har varit den del som ställt till med störst bekymmer vad gäller produktionsstyrning och tillverkning.

Som vi ser det är både Scania och Volvo Lastvagnar likasinnade gällande de risker som insourcing för med sig. Enligt dem är det av stor betydelse att noga se över företagets situation och överväga ifall verksamheten innehar rätt kompetens som ett insourcingbeslut skulle kräva. Detta är även något som Swartling framhåller som en risk. Det vill säga att tillgången till leverantörens kompetens inom området går förlorad i och med att företaget insourcar, varför vi anser att det är extra viktigt att utvärdera företagssituationen för att se om kompetensen går att ersättas internt.

Insourcing har för Komatsu Forests del aldrig kommit att bli aktuellt. Ett återinförande av tillverkningen skulle innebära kraftiga investeringar i produktionsanläggningen, något som Komatsu inte vill befatta sig med. Målet med verksamheten är som sagt att ha så låga fasta kostnader som möjligt för att på bästa sätt kunna möta konjunktursvängningar. I vår mening verkar det dock som att företaget övervägt riskerna med ett insourcingbeslut. Komatsu Forest är som sagt helt beroende av leverantörer då hela produktionen är utkontrakterad och har bara själva hand om monteringen. Vi skulle därför vilja hävda att företaget är väl medvetna om vad insourcing skulle medföra för problem för företaget. I enlighet med Swartling skulle leverantörskompetensen gå förlorad, företaget skulle förlora de stordriftsfördelar som leverantörerna ofta har, för att bara nämna några av de nackdelar som ett insourcingbeslut

---

<sup>143</sup> Bengtsson, L. Berggren, C. Lind, J. *Alternativ till Outsourcing*, s. 101-102

skulle medföra. Komatsu Forest är helt beroende av outsourcing och detta faller sig naturligt för deras typ av verksamhet. Erfarenheten säger också att detta ställningstagande är det enda rätta och att företaget, i vår mening, troligtvis skulle gå under utan outsourcing. För att kort citera Nordström på Volvo Lastvagnar återigen så handlar det som sagt om att ”*se till sig själv och sin egen verklighet och vad som är bäst för företaget*”.

## 6.2.5 Resultat av insourcing

Resultatet, eller de förväntningar som företaget har, efter ett insourcingbeslut handlar om att uppnå de fördelar som fenomenet inbringar. Enligt Swartling kan det som tidigare nämnts handla om att företaget vill få en intern kunskapsuppbyggnad, det vill bli mindre beroende av leverantörer, att risken för spridning av konfidentiell information minskar, de vill få sänkta logistikkostnader, bättre kontroll över produktionen samt en ökad förmåga till tvärfunktionellt arbete.<sup>144</sup>

För Scantias del har valet av att insourca delar av verksamheten inneburit att företaget har fått större kontroll över tillverkningen. Hillerström menade också eftersom företagens ledmotiv kretsar kring kvalitet är det av stor vikt att ha kontroll över hela produktionsprocessen, allt från kostnader till leveranser. Detta infriades i och med insourcingbeslutet. Företaget har sett beslutet mer som en nödvändighet än som ett misslyckande från företagens sida, varför också Scania numera överväger vilka möjligheter som finns till fortsatt insourcing i framtiden.

I Volvos Lastvagnars fall figurerade det en annorlunda typ av insourcing än den som Scania använde sig av. Vad gäller stolarna till hytterna valde som sagt Volvo att avsätta en produktionsyta på företaget åt stolsleverantören varför företaget har fått leverantören närmare sig genom att föra in denne i verksamheten. Nordström menade på att det i dagsläget var svårt att säga om huruvida insourcingtrenden skulle fortsätta för Volvo Lastvagnars del. Med en återblick tillbaka i tiden på insourcingens utveckling förhåller sig dock företaget positivt till ytterligare insourcing-case i framtiden.

Resultatet av de båda företagens insourcingbeslut är olika i stor bemärkelse. Detta tror vi beror på att företagen ser på insourcing på ur två helt skilda synvinklar. Scania har som sagt valt att återinföra delar av verksamheten och ombesörjer den helt på egen hand, medan Volvo Lastvagnar istället valt att låta leverantören ta hand om de funktioner som återinförts genom att låta leverantören verka innanför företagens väggar. Scantias val går helt i linje med Swartlings, och även vår, tolkning av vad insourcing innebär. Volvo Lastvagnars definition går som sagt emot den föregående och sammanlänkas snarare mot Sogetis förklaring av begreppet.

För Scantias del resulterade insourcingbeslutet också i en ökad kontroll över produktionsprocessen, något som Swartling också menar på är ett av motiven till varför företag väljer att insourca. Även om nu inte Hillerström framförde ytterligare faktorer som beslutet resulterade i så menar vi att resultatet i hög grad går att sammanlänkas med flera av de övriga fördelarna som Swartling nämner. Vi syftar då kanske framförallt på den interna kunskapsuppbyggnaden och det minskade leverantörsberoendet som insourcing direkt inbringar.

---

<sup>144</sup> Bengtsson, L. Berggren, C. Lind, J. *Alternativ till Outsourcing*, s. 101-102

För Volvos Lastvagnars del handlade resultatet om att öka närheten till leverantören. Som vi ser det och som tidigare nämnts frångår detta handlande både Swartlings och våra egna principer gällande insourcing, och går mer i linje med vad Bergman på Sogeti framförde och motiven för outsourcing. Bergman sade som sagt att fördelarna med denna typ av insourcing handlar om att företaget kan köpa mer lönsamma drifttjänster samtidigt som företaget inte behöver avsätta någon personal och kan på så vis kan verka mot att bli mer flexibla, vilket vi också tror att det har resulterat i för Volvos del. Det är i vår mening svårt att diskutera detta på ett mer utförligt sätt då denna typ av insourcing är så pass främmande för vår del och då vi inte heller delar samma syn på definitionen som Sogeti och Volvo Lastvagnar gör.

Definitionen är för oss något missvisande och kan i våra ögon liknas vid det ställningstagande som uppsatsförfattare ibland ställer sig under upprättandet av metodavsnittet, är vi induktiva eller är vi deduktiva? Vi ser en liknelse mellan detta ställningstagande och Volvo Lastvagnars och Sogetis definition av insourcing. Företag som väljer att applicera denna typ av insourcing kan i vår mening inte helt bortse från varken insourcing eller outsourcing varför man istället väljer en ”gyllene medelväg”. En insourcingstrategi som vi anser har tydliga inslag av outsourcing.



## 7. SLUTSATSER

I följande avsnitt kommer vi att presentera de slutsatser som vi kommit fram till i denna studie. Vi börjar med att upprepa vår frågeställning och vårt syfte för att påminna om vad vi avser besvara.

- *Vilka faktorer gör att företag väljer att outsourca och vilka motiv föreligger då företag väljer att insourca tidigare utkontrakterad verksamhet?*

Syftet med denna studie var att dels svara på varför företag valt att outsourca delar av verksamheten för att därefter granska vilka motiv som föreligger för att insourca de tidigare utkontrakterade delarna. Vi ville ta reda på vilka effektivitetsvinster som det outsourcande företaget förväntade sig, vad som eventuellt gick fel och vilka faktorer som föranledde beslutet om insourcing. .

### 7.1 Motiv till outsourcing

Anledningarna som vi funnit till att företagen använder sig av outsourcing stämmer väl överens med de teorier som vi funnit i ämnet. Det är då framförallt två återkommande anledningarna som förekommer:

1. *Kostnadseffektivisering*, som i sig kan delas in i två faktorer (kostnadsreducering och ökad flexibilitet)
2. *Fokusering på kärnverksamhet*

Kostnadseffektivisering är den faktor som alltid nämns som den främsta anledningen till outsourcing; kostnadsreducering i form av outsourcing till producenter som med hjälp av stordriftsfördelar och, ibland även, tillverkning i låglöneländer kan tillverka produkten ifråga billigare än det egna företaget. Ökad flexibilitet för att kunna parera lågkonjunkturer och minska höga kostnader respektive hög kapitalbindning under perioder präglade av låg försäljning.

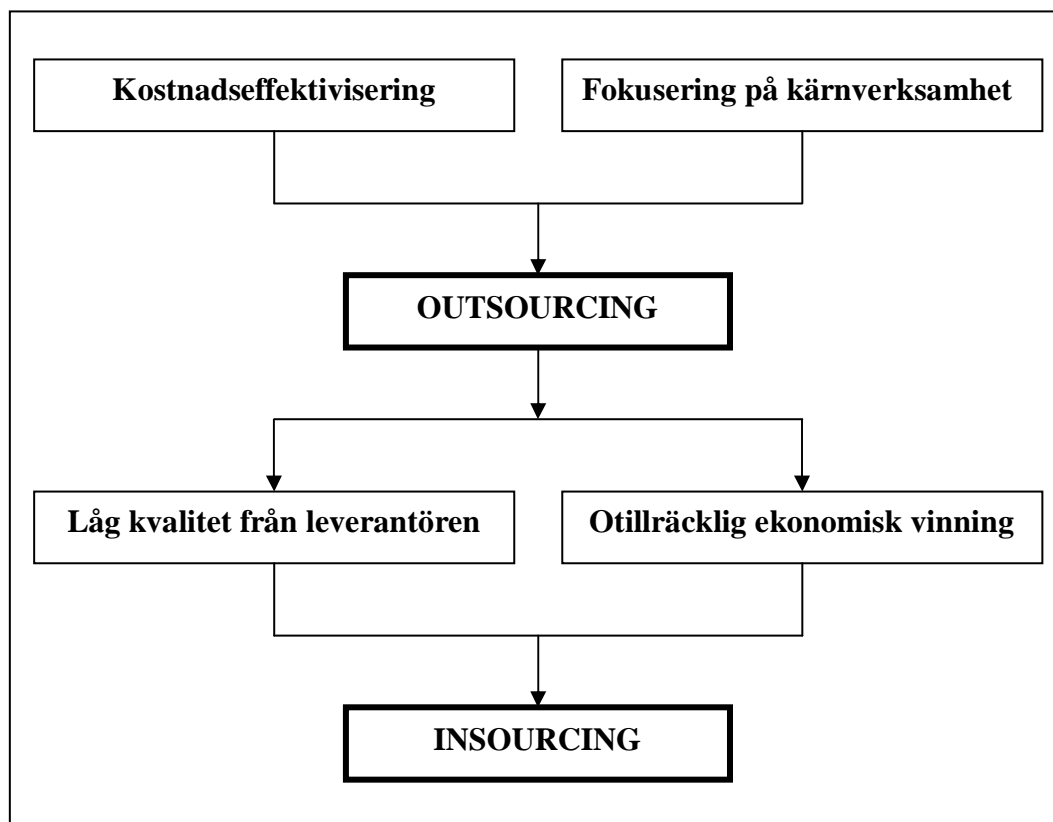
Fokusering på kärnverksamhet är den anledning som, efter kostnadseffektivisering, oftast dyker upp som den avgörande anledningen till att ett företag väljer att outsourca delar av sin verksamhet. Det bästa exemplet på detta i vår studie är Komatsu Forest som valt att satsa fullt ut på sin kärnverksamhet som är själva utvecklingen av maskinerna.

### 7.2 Motiv till insourcing

Insourcing i den benämning som vår frågeställning avser är enligt vår undersökning ett resultat av, i huvudsak två anledningar:

1. *Låg kvalitet* från leverantören med sammanhängande svårigheter för teknisk vidareutveckling
2. *Den ekonomiska vinningen* av att outsourca verksamheten inte motsvarat förväntningarna som outsourcingbeslutet grundades i.

Vår slutsats av detta är således att *dåligt förarbete och beslutsunderlag* vid outsourcing är en anledning till insourcing. En annan är *omvärldsförändringar* som kan innebära skillnader i de ekonomiska förutsättningarna.



Figur 6: Sammanfattande modell av motiven till outsourcing respektive insourcing

## 8. SANNINGSKRITERIER

*I detta kapitel behandlar vi de sanningskriterier som är av betydelse för vår kvalitativa undersökning. Detta görs för att kontrollera om vi besvarat problemen som vi avsett att studera i denna uppsats. Vid kvalitativa studier diskuteras främst sanningskriterierna giltighet, praktisk användbarhet och intersubjektivitet.*

### 8.1 Giltighet

För att en uppsats ska anses ha god giltighet ska data insamlas i så stor mängd så att de utvecklade teorierna omfattar kvaliteter av tillräckliga kvantiteter hos de studerade företagserna. Teoretisk mättnad måste uppnås för att god giltighet ska uppstå. Med detta menas att ytterligare data insamling inte ger någon ny information till studien.<sup>145</sup>

Vår studie omfattas endast av fyra intervjuer med respondenter från företag i olika branscher. Mängden data vi samlat in i varje bransch är därför inte stor och vi kan i och med detta inte påstå att vi nått teoretisk mättnad. Däremot har intervjuerna gett oss ett underlag vi är nöjda med för att ge god giltighet till vår studie.

### 8.2 Praktisk användbarhet

Med praktisk användbarhet menas att man gör en värdering av hur praktiskt användbar studien är för andra än forskarna själva. Detta innebär att en bedömning över hur mycket teorin är möjlig att nyttja i verkligheten och samt hur studien bedöms utav personer som den vänder sig till.<sup>146</sup>

Med vår undersökning ville vi klargöra de studerade företagens orsaker till outsourcing och vidare även insourcing. Vi tror att detta kan vara av stort intresse för personer som sitter på befattningar med någon form av ansvar i dessa frågor. Detta grundar vi på intresset som respondenterna vi intervjuat har uttryckt för att ta del av den färdiga uppsatsen.

### 8.3 Intervjusubjektivitet

Intersubjektivitet innebär att våra tolkningar av intervjuerna vi utfört ska stämma med respondenternas svar på de frågor vi ställt. Tolkningarna ska även accepteras av respondenter samt andra forskare.<sup>147</sup>

Samtliga respondenterna har läst igenom de transkriberade intervjuerna och sedan haft möjlighet att komplettera i det fall de tyckt detta var nödvändigt. Därefter har respondenterna gett sitt godkännande för det slutgiltiga materialet. Av våra fyra respondenter har vi från samtliga fått detta godkännande. I och med detta anser vi att tillförlitligheten i vår empiri är hög.

---

<sup>145</sup> Johansson Lindfors, M-B. *Att utveckla kunskap*, s. 165

<sup>146</sup> Ibid. s. 167-168

<sup>147</sup> Ibid. s. 166-167

## 9. KÄLLFÖRTECKNING

### Böcker

- Augustsson, M. *Outsourcing av IT-tjänster*, Stockholm, Industrilitteratur, 1999
- Axelsson, B. *Kompetens för konkurrenskraft*, Stockholm, SNS Förlag, 1996
- Axelsson, B. *Företag köper tjänster*, Stockholm, SNS Förlag, 1998
- Bengtsson, L. Berggren, C. Lind, J. *Alternativ till Outsourcing*, Malmö, Liber, 2005
- Bryman A. *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö, Liber ekonomi, 2002
- Ejvegård, R. *Vetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur, 1996
- Greaver, M. *Strategic Outsourcing*, New York, American Management Association, 1999
- Gustavsson, B. *Kunskapande metoder*, Lund, Studentlitteratur, 2003
- Hedberg, B. Dahlgren, G. Hansson, J. och Olve, H-G. *Imaginära organisationer*, Malmö, Liber-Hermod, 1994
- Holme, I M. och Solvang, B K. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund, Studentlitteratur, 1997
- Johansson-Lindfors, M-B. *Att utveckla kunskap*, Lund, Studentlitteratur, 1993
- Lenerius, B. *Köpa eller tillverka*, Sveriges Mekanförbund, 1980
- Lundahl, U. och Skärvad, P-H. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, 1999
- May, T. *Samhällsvetenskaplig forskning*, Lund, Studentlitteratur, 2001
- Minoli, D. *Analyzing Outsourcing*, McGraw-Hill, inc. 1995
- Mintzberg, H. och Quinn, J.B. *The Strategy Process. Concepts and Contexts*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, New Jersey, USA, 1992
- Tema outsourcing – analys av Volvo och Ericsson*, Metalls utredningsavdelning, 1997
- Trost, J. *Kvalitativa intervjuer*, Lund, Studentlitteratur, 1997
- Wasner, R. *The process of outsourcing*, Linköping University, 2000

### Artiklar

- Ahlbom, H. *Kvartetten som styr Sony Ericsson*, Ny teknik, No. 45, 2004-11-03

Barthélemy, J. *The Hidden Costs of IT Outsourcing*, Sloan Management Review, 2001, 42(3), s. 60-69

Insinga, R. C. & Werle, M. J. *Linking outsourcing to business strategy*, Academy of Management Executive, 2000, 14(4), s. 58-70.

Long, D. och Vickers-Koch, M. *Using Capabilities to Create Competitive Advantage*, Organizational Dynamics, vol. 24, nr 1, 1992 s. 13-14

Lundin, K. *En växande trend i svensk industri*, Affärsnyheter, Dagens Industri, 2001-04-10

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

Patel, R. och Tebelius, U. *Grundbok i forskningsmetodik: Kvalitativt och kvantitativt*, Lund, Studentlitteratur, 1987

Quinn, J. B. Hilmer, F. G. *Strategic Outsourcing*, Sloan Management Review, 1994

Quinn, J. B. *Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth*, Sloan Management Review, 2000, 41(4), s. 13-28.

von Corswant, F. och Fredriksson, P. *Sourcing trends in the car industry – A survey of car manufacturers' and suppliers' strategies and relations*. International Journal of Operations & Production Management, 2002, s. 754

Welch, J. A. & Nayak, P. R. *Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy Decision*, Academy of Management Executive, 1992, 6(1), s. 23-31.

## **Internet**

Författare okänd, *Outsourcing oftast en misslyckad strategi*, Dagens Industris hemsida:  
<http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2005%5c08%5c30%5c154675%26src%3ddi> (2006-05-08, 13:31)

## Intervjumall 1

## Bilaga 1

### Presentation av respondent

Namn:

Befattning:

Företagspresentation:

#### **1. Vad arbetar ni med?**

### *OUTSOURCING*

#### **2. Vad outsourcas i ert företag (produkter och tjänster)?**

#### **3. Vilka var motiven till outsourcingbeslutet?**

- Övertvägdes några alternativa lösningar utöver outsourcing?
- Vilka personer deltog i beslutfattningen?
- Vilka fördelar eftersträvades i företaget?

### *KÄRNKOMPETENS*

#### **4. Vad är ert företags kärnkompetens?**

- Arbetar företaget mot att utveckla och bevara kärnkompetensen?
- Vilken betydelse har outsourcingen haft för kärnkompetensen?

### *BESLUTSFATTANDE*

#### **5. Vad initierade beslutet?**

- Eftersträvade ert företag att uppnå långsiktiga eller kortsiktiga fördelar då beslutet fattades?
- Såg ni några risker med outsourcingbeslutet?
- På vilket sätt följs outsourcingbeslutet upp?
- Motsvarade beslutet företagets förväntningar?
- Resulterade beslutet i några oväntade följder?
- Uppstod det några problem under processens gång, i så fall vilka?

### *RESULTAT*

#### **6. Vilka effekter har beslutet medfört på ert företag?**

- Har erfarenheten av outsourcing varit övervägande positiv eller negativ?
- Hur ser ni på outsourcing i framtiden?

#### **7. Övriga kommentarer kring outsourcing**

## *INSOURCING*

### **8. Vilka funktioner har återinförts i verksamheten?**

### **9. Vad initierade beslutet till insourcing?**

- Såg ni några risker med insourcingbeslutet?
- Har beslutet medfört några effekter på ert företag?
- Hur ser ni på beslutet om insourcing (misslyckande, nödvändighet eller dylikt)?

### **10. Hur ser ni på ytterligare insourcing i framtiden?**

- Har erfarenheten av outsourcing varit övervägande positiv eller negativ?

### **11. Övriga kommentarer kring insourcing:**

### Presentation av respondent

Namn:

Befattning:

Företagspresentation:

#### **1. Vad arbetar ni med?**

### *OUTSOURCING*

#### **2. Vilken relation har ert företag till outsourcing?**

- Hur arbetar ni med outsourcing?

#### **3. Hur arbetar ni mot företag i samband med outsourcing?**

### *KÄRNKOMPETENS*

#### **4. Definiera begreppet kärnkompetens?**

- Vilken betydelse har insourcing för kärnkompetensen?

### *BESLUTSFATTANDE*

#### **5. Hur kommer ni i kontakt med företaget?**

- I vilket skede, har beslutet om outsourcing redan tagits?
- Föreligger det brister i den egna verksamheten?

#### **6. Varför outsourcing företag verksamheten?**

- Vilka är motiven bakom detta beslut?
- Finns det några fördelar med outsourcing?
- Vilka förväntningar har företag?

#### **7. Vilka typer av företag väljer att outsource?**

- Vanligt i specifika branscher?

#### **8. Vilken inverkan har Sogeti på outsourcingbeslutet?**



## *INSOURCING*

### **9. Vilken relation har ert företag till insourcing?**

- Hur arbetar ni med insourcing?

### **10. Hur arbetar ni mot företag i samband med insourcing?**

### **11. Hur vanligt förekommande är insourcing?**

### **12. Vilka funktioner återförs vanligen i företagets verksamhet?**

- Varför vänder de sig till er?

## *BESLUTSFATTANDE*

### **13. Hur kommer ni i kontakt med företag?**

- I vilket skede, har beslutet om insourcing redan tagits?
- Föreligger det brister i den egna verksamheten?

### **14. Varför insourcar företag?**

- Vilka är motiven bakom detta beslut?
- Vilka fördelar finns med insourcing?
- Vilka förväntningar har företag?

### **15. Vilka typer av företag väljer att insourca verksamheten?**

- Trend inom vissa branscher?

### **16. Hur fungerar relationen mellan er och företaget?**

- Hur viktig är relationen till företaget?

### **17. Vilken inverkan på insourcingbeslutet har Sogeti?**

### **Vilka motiv ligger bakom insourcingbeslutet?**

- Vilka problem finns inom företagen i samband med detta beslutsfattande?
- Görs insourcing på kort- eller långsiktig basis, alt både och?
- Finns det några risker med insourcing?
  - a. Hur förebyggs, undviks riskerna?
- På vilket sätt följs insourcingbeslutet upp?