

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Magisteruppsats 10 p
Internationellt företagande

Outsourcing av IT-tjänster

- en studie av det geografiska närområdets betydelse

Författare:

Caroline Bjälstam 790714

Katarina Stenborg 790318

Handledare:

Jurek Millak

Sammanfattning

Denna magisteruppsats är skriven inom området internationellt företagande. Det är en granskande studie av de tre största nordiska IT-konsultföretagen som bedriver outsourcing av IT-tjänster i Baltikum och Tjeckien. Dessa är TietoEnator, EDB och WM-data. Vi har även studerat två leverantörer av IT-tjänster i Baltikum, Mandator och Dati.

Syftet med den här undersökningen har varit att se vilka faktorer som gör att företag i stor utsträckning fortsätter att outsourca delar av verksamheten, trots att ett flertal forskningsrapporter visar att det inte alltid är lönsamt.

Analyserna visar att de faktorer som främst förmår företag att fortsätta outsourca är att de anser sig uppnå effektivitet och kostnadsbesparingar. Andra faktorer som anses avgörande är att inblandade parter har lätt att samarbeta och förstå varandra. Dessutom behöver företag nya kunskaper och kunna utnyttja sina resurser effektivare inom kompetensområdet IT.

I slutsatsen konstateras att det blivit allt tydligare att företag som fortsätter att outsourca har haft en strukturerad plan för hur outsourcing-projektet ska genomföras. De har även goda förkunskaper om marknaden som de har valt att verka på. Vi tror dessutom att de företag som har valt att outsourca till Indien har haft fler negativa erfarenheter än de som har outsourcat till Baltikum och Tjeckien. Den viktigaste anledningen till varför företag outsourcar till Baltikum och Tjeckien är att företagen här har bättre förutsättningar att lyckas. Detta beror inte minst på den kulturella och geografiska närheten till dessa länder.

Förord

Vi valde detta uppsatsämne för att vi anser att det är intressant och vi önskar dessutom få en ökad förståelse för varför företag väljer att outsourca delar sin verksamhet.

Denna studie hade inte varit möjlig att genomföra utan Mandators, Datis, TietoEnators, EDBs och WM-datas medverkan och stöd. Vi tackar därför Per Häggdahl, Director Nearshore på Mandator, Petter Lundgren, Managing Director på Dati Sweden AB, Erik Nordmark, Director Billing TietoEnator Telecom Operators AB, Mats Fossum, ansvarig för affärsidé lösningar på EDB, Lars Wendestam, ansvarig för behandling av process- och utvecklingsfrågor kring Baltikum på WM-data för ett mycket bra tillmötesgående och givande intervjuer. Vi vill dessutom rikta ett speciellt tack till vår handledare Jurek Millak som har varit vår vägledare under arbetet med uppsatsen.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	6
1.1. PROBLEMBAKGRUND	6
1.2. PROBLEMDISKUSSION	7
1.3. SYFTE.....	7
1.4. AVGRÄNSNING.....	7
1.5. UPPSATSDISPOSITION	8
2.1. VAL AV FORSKNINGSTRATEGI.....	9
2.3. INTERVJUER	11
2.4. UNDERSÖKNINGENS TILLFÖRLITLIGHET.....	12
2.5. VALIDITET	13
3. FORSKNINGSLÄGE.....	14
3.1. TIDIGARE FORSKNING	14
3.2. KOMMENTARER TILL TIDIGARE FORSKNING.....	16
3. TEORI.....	17
3.1. BEGREPPET OUTSOURCING.....	17
3.2. PORTERS KONKURRENSSTRATEGIER	19
3.2.1. <i>Kostnadsöverlägsenhet</i>	19
3.2.2. <i>Differentiering</i>	20
3.2.3. <i>Fokusering</i>	20
3.3. KÄRNKOMPETENS	20
3.4. TRANSAKTIONSKOSTNADSPERSPEKTIVET	21
3.5. ALLIANSER OCH NÄTVERK	22
3.6. KUNSKAPSSPRIDNING	23
3.7. PSYKISKT AVSTÅND	24
3.8. TEORETISK REFERENS RAM.....	26
4.8.1. <i>Allians och nätverk</i>	28
4.8.2. <i>Kunskapsspridning</i>	28
4.8.1. <i>Psykiskt avstånd</i>	29
5. EMPIRI.....	31
5.1. MANDATOR.....	31
5.2. DATI.....	33
5.3. TIETOENATOR.....	36
5.2. EDB.....	39
5.2. WM-DATA	40
6. ANALYS	44
6.1. ANALYS AV MANDATOR	44
6.1.1. <i>Allians och nätverk</i>	44
6.1.2. <i>Kunskapsspridning</i>	44
6.1.3. <i>Psykiskt avstånd</i>	45
6.2. ANALYS AV DATI.....	46
6.2.1. <i>Allians och nätverk</i>	46
6.2.2. <i>Kunskapsspridning</i>	47
6.2.3. <i>Psykiskt avstånd</i>	48
6.3. ANALYS AV TIETOENATOR	48
6.3.1. <i>Allians och nätverk</i>	48
6.3.2. <i>Kunskapsspridning</i>	49
6.3.3. <i>Psykiskt avstånd</i>	50
6.4. ANALYS AV EDB	51
6.4.1. <i>Allians och nätverk</i>	51
6.4.2. <i>Kunskapsspridning</i>	51
4.8.1. <i>Psykiskt avstånd</i>	52
6.5. ANALYS AV WM-DATA.....	53

6.5.1. Allians och nätverk.....	53
6.5.2. Kunskapsspridning	53
6.5.3. Psykiskt avstånd.....	54
7. RESULTAT	56
8. SLUTSATS OCH DISKUSSION.....	57
8.1. SLUTSATS.....	57
8.2. DISKUSSION	58
9. KÄLLFÖRTECKNING	59
BILAGA 1.....	62
INTERVJUFRÅGOR MANDATOR & DATI	62
INTERVJUFRÅGOR TIETOENATOR, EDB & WM-DATA	64

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer vi att presentera bakgrunden till de problem vi vill belysa i undersökningen. Problembakgrunden kommer sedan att mynna ut i en problemdiskussion och ett syfte.

1.1. Problembakgrund

Genom ökad konkurrens på den internationella marknaden har företag tvingats hitta olika möjligheter för överlevnad. Ett vanligt alternativ är att outsourca delar av verksamheten och endast koncentrera sig på kärnverksamheten. Från början outsourcade företag endast orelaterade tjänster som exempelvis telefonväxel, städning, bokföring, företagshälsovård samt tillverkning av enklare komponenter som kan standardiseras. Idag har även en del företag börjat outsourca större delar av verksamheten. Däremot väljer många att så långt som möjligt behålla utveckling, försäljning och marknadsföring inom företaget.

I Sverige är outsourcing ett vanligt fenomen. Enligt en enkätundersökning som Svenskt Näringsliv gjorde den 16 mars 2005, där 5 000 av deras medlemsföretag har deltagit, visade det sig att 300 000 arbetstillfällen har försvunnit ur Sverige genom att företag har flyttat delar av verksamheten utomlands. Enligt undersökningen har mer än var fjärde underleverantör förlorat uppdrag under de senaste fem åren på grund av att kunder har flyttat delar av verksamheten utomlands.¹

När det gäller outsourcing av IT-tjänster tog det fart både internationellt och i Sverige på 1990-talet, även om det i någon mån hade pågått sedan 1960-talet. Det stora genombrottet kom 1994, när ett amerikanskt bolag outsourcade hela sin IT-avdelning till en extern leverantör inom landet.²

Många nordiska företag har valt att outsourca IT-tjänster till Indien som har utvecklats från att vara ett u-land till att bli ett land med kraftig tillväxt och kompetent personal. Personalkostnaderna i Indien har dock successivt gått upp. Från att ha legat på nivåer på en tiondel av de svenska kostnaderna är de nu uppe i en fjärdedel, vilket har lett till att företag letat efter nya alternativ.³

I och med att EU utvidgades till 25 medlemsländer den första maj 2004 skapades nya möjligheter för de nordiska företag som tidigare hade outsourcat till Indien. Länder som exempelvis Tjeckien, Estland, Lettland och Litauen har nu hunnit utbilda sin befolkning och ligger i nivå med västvärlden. Dessa länder har därmed blivit ett konkurrenskraftigt alternativ för de nordiska företag som vill ha kompetent och billig personal på ett relativt nära avstånd. Personalkostnaderna i Östeuropa och Baltikum är mellan en femtedel och en tiondel av de svenska. Dessutom är tillväxtprognosen för de nya EU-länderna mycket högre än för Västeuropa.⁴

¹ www.svt.se/nyheter

² Augustson, M & Bergstedt Sten, V.(1999); Outsourcing av IT-tjänster, sid. 11-12

³ www.svt.se/nyheter

⁴ www.svt.se/nyheter

Att outsourca delar av verksamheten har dock både för och nackdelar. De fördelar som de flesta företag ser med outsourcing är att kostnaderna för produktion och arbetskraft kan sänkas. Andra fördelar är delat risktagande samt möjligheten att dra nytta av kompetens och kvalitet på nya marknader.⁵ Dessutom har dagens teknik underlättat kommunikationen inom företaget och det spelar ingen roll var i världen man befinner sig.

Nackdelar är att många företag, enligt Annette Hägg, har fallit för ”trenden outsourcing” där de inte tar hänsyn till de långsiktiga målen. I och med detta kan företag förlora kompetens som i sin tur kan leda till sämre kvalitet, minskad flexibilitet och innovationsförmåga. Deloitte Consulting har i en undersökning från april 2005 intervjuat höga chefer på 25 stora företag, där 44 procent inte såg några ekonomiska vinster med outsourcing och 70 procent hade klart negativa erfarenheter av outsourcing-projekt. Dessutom tyckte de flesta att outsourcing leder till mer komplexitet och extra arbete för företagsledningen.⁶

Ytterligare information bekräftar även att outsourcing-projekt kan misslyckas. I en undersökning gjort på 8000 företag av konsultbolaget Compass hade projekten misslyckats i 58 procent av fallen.⁷

1.2. Problemdiskussion

Det problem vi försöker belysa med ovanstående fakta och resonemang är att nackdelarna med outsourcing-projekt ofta väger tyngre än fördelarna. Trots att företag vet att outsourcing innebär risker och att de negativa effekterna kan överväga de positiva, fortsätter företag att outsourca fler delar av sin verksamhet. Detta leder oss till syftet med denna undersökning.

1.3. Syfte

Syftet är att undersöka vilka faktorer som gör att företag i stor utsträckning fortsätter att outsourca delar av verksamheten, trots att ett flertal forskningsrapporter visar att det inte alltid är lönsamt.

1.4. Avgränsning

Denna studie kommer att avgränsas till de tre största IT-konsultföretagen i Norden vilka köper outsourcing av IT-tjänster i Baltikum och Tjeckien. Vi kommer även att titta på två leverantörer av IT-tjänster i Baltikum.

⁵ www.svt.se/nyheter

⁶ www.idg.se

⁷ www.computersweden.se

1.5. Uppsatsdisposition

Det första kapitlet syftar till att sätta in läsaren i ämnet outsourcing. Detta görs med hjälp av en problembakgrund, problemdiskussion, ett uppsatssyfte och en avgränsning.

Kapitel 1
INLEDNING



I kapitel två redovisas val av metod samt undersökningens tillförlitlighet.

Kapitel 2
METOD



Det tredje kapitlet inleds med en introduktion över vad tidigare forskare har presenterats inom området outsourcing. Vi kommer även att kommentera tidigare forskning

Kapitel 3
FORSKNINGSLÄGE



Kapitel fyra inleds med en presentation av de teorier som är lämpliga för syftet. Det följs av av en teoretisk referensram

Kapitel 4
TEORI



I detta kapitel presenteras en sammanställning av de fem intervjuobjekten.

Kapitel 5
EMPIRI



I kapitel sex kopplar vi samman våra teoretiska diskussioner med den empiriska diskussion vi fört i kapitel fem. Intervjuerna analyseras i detta kapitel.

Kapitel 6
ANALYS



I kapitel sju sammanför vi de resultat som vi har kunnat utläsa från analysen i kapitel sex.

Kapitel 7
RESULTAT



Avslutningsvis kommer vi att redogöra våra slutsatser samt föra en diskussion kring varför företag fortsätter att outsource trots att de vet att outsourcing innebär risker och att de negativa effekterna kan överväga de positiva.

Kapitel 8
SLUTSATS & DISKUSSION

2. Metod

För att ge klarhet till hur vår studie är utformad kommer vi i detta kapitel att beskriva val av strategi och metod. Vi kommer även att redogöra för- och nackdelar med de valda tillvägagångssätten.

2.1. Val av forskningsstrategi

Problembakgrunden visar att tidigare forskning kring outsourcing ofta är gjord på många undersökningsobjekt, där forskaren velat få en så pass bred bild som möjligt av situationen. Konsultbolaget Compass är ett exempel där forskaren har undersökt 8000 företag, troligen i form av en surveyundersökning. Vår avsikt är inte att få en bred bild utan snarare gå ner på djupet för att kunna hitta en lämplig lösning till vårt syfte. Syftet är att undersöka vilka faktorer som gör att företag i stor utsträckning fortsätter att outsource delar av verksamheten, trots att ett flertal forskningsrapporter visar på att det inte alltid är lönsamt.

För att kunna lösa ovanstående problem anser vi att det kan vara lämpligt att koncentrera sig på ett fåtal undersökningsenheter i form av en multifallstudie, istället för att göra en bred undersökning i form av en surveyundersökning. Fördelarna med detta är att vi får möjlighet att studera saker i detalj, vilket en surveyundersökning vanligtvis inte klarar av. I en surveyundersökning används oftast olika typer av enkäter, vilket leder till att de data som produceras oftast inte ger forskaren den detaljerade information som han/hon eftersträvar. Eftersom vi är ute efter mer detaljerad information och djup i våra svar, är en fallstudie i detta fall mer fördelaktigt. En fallstudie ger oss även möjlighet att förklara varför vissa resultat kan uppstå.⁸

En annan viktig anledning till att en surveyundersökning inte lämpar sig för vårt syfte är att den ofta används när en forskare har valt en kvalitativ ansats.. Det finns i och för sig ingenting som säger att en surveyundersökning inte kan användas vid kvalitativ forskning men den lämpar sig bättre för den kvantitativa forskningen, då det ofta sker i form av många enkäter som sedan kan bli föremål för statistiska analyser.

En av fallstudiens starka sidor är att den tillåter forskaren att använda en rad olika källor, data och olika forskningsmetoder. Vi behöver alltså inte använda oss av endast en metod, utan kan använda de som lämpar sig bäst för att komma fram till vårt resultat. Den stödjer inte bara användningen av flera metoder, utan också nyttjandet av flera datakällor. För att vi skulle kunna komma igång med studien var detta kriterium ett måste. Vi har använt både primär och sekundär data och har inte bara förlitat oss på en källa utan många. Detta kommer att beskrivas mer ingående längre fram i metodkapitlet.

En annan fördel som vi ser med att använda oss av just en multifallstudie som strategi, är att den inte är speciellt ändamålsenlig. Detta innebär att forskaren inte behöver ha någon större kontroll över företeelserna. Tillvägagångssättet handlar istället om att undersöka de företeelser så som de uppträder i sin naturliga miljö. Vi behöver inte ändra eller kontrollera omständigheterna, utan behöver endast undersöka dem som det uppträder.

⁸ Denscombe, Martyn (2000), Forskningshandboken, s. 41-43

2.2. Tillvägagångssätt

I ett första stadium sökte vi efter relevanta nyckelord på söksidan google som exempelvis outsourcing, misslyckande tillsammans med outsourcing, nearshore etc., ord som kunde förknippas med ovan nämnda syfte. Den sekundära informationen som vi fann studerades och lästes noggrant igenom och slutligen sållade vi bort den information som inte var relevant för vår undersökning. Vi hade i detta stadium hoppats på att hitta företag som outsourcade olika IT-tjänster till Baltikum men så blev inte fallet. Vi hade läst många artiklar om att företag allt mer började lägga ut vissa IT-tjänster till Baltikum men vi hade svårt att finna dessa företag.

I en av artiklarna med titeln ”outsourcing oftast ett misslyckande”, fann vi att en Anders Edlund på analysföretaget Compass hade gjort en undersökning på 8000 företag, där 58 procent av de undersökta företagen hade misslyckats med sina outsourcing kontrakt. Vi ringde honom i hopp om att få ta del av hans undersökning men tyvärr var den endast offentlig för företaget. Vi fick dock tips om att TietoEnator outsourcar delar av sin verksamhet till just Baltikum och Ryssland.

TietoEnators hemsida var komplett och det visade sig att Anders Edlund hade haft rätt, företaget outsourcade IT-tjänster till Baltikum och Ryssland. Vi kontaktade Gullbritt Ivansson via e-post, som var ansvarig för examensarbeten på företaget, och bifogad samtidigt problembakgrund och syfte. Efter några dagar fick vi svar via e-post där hon skrev att uppsatsen verkade intressant. Hon kunde själv inte hjälpa oss utan bad oss att ta kontakt med Erik Nordmark. I och med detta lyckades vi få till en intervju på ett företag som outsourcar IT-tjänster till Baltikum. Det var i alla fall vad vi trodde. Det visade sig att Erik Nordmark var ansvarig för den Tjeckiska marknaden och att företaget i själva verket outsourcade till sig själva med hjälp av ett uppköpt tjeckiskt bolag. Företaget outsourcar även till Baltikum men vi har inte lyckats få tag på den eller de personerna som är ansvariga för just den marknaden. Erik hade dock mycket kunskap om ämnet och kunde även svara på frågor gällande den baltiska marknaden.

Vi ringde till Exportrådet i Sverige som gav oss tips om en sida på Internet (www.itps.se) där vi hittade relevant information för undersökningen. Vi blev även rekommenderade att kontakta kontoren i Estland, Lettland och Litauen.

Vi e-postade till respektive kontor och fick i ett första skede svar från Mantas i Lettland men tyvärr blev beskedet att han inte fick lämna ut namnen på deras kunder då de hade skrivit under ”a letter of non disclosure”. Han tipsade oss om att Ikea lägger ut produktionen i Baltikum, vilket är ett allmänt känt fenomen. Då vi har avgränsat oss till att endast undersöka de företag som outsourcar IT-tjänster, var detta inte av intresse.

Vi fick även svar från Anne-Christine Strandell på Itps som vi tidigare hade kontaktat via e-post om att Taxi Kurir lade ut sin telefonväxel i Baltikum. Även Arta Munkena på Exportrådets kontor i Litauen tipsade om Taxi Kurir men också om att Ellos hade viss verksamhet i Baltikum. Vi valde dock att inte kontakta dessa bolag.

Petra Martinsson från kontoret i Estland berättade att både Mandator/Cell Network och WM-data var aktiva i Estland. Vi kontaktade Lars Wendestam på WM-data via e-post och fick svar efter några dagar att han gärna ville ställa upp i en intervju. På grund av att han arbetade i Malmö kom vi överens om att genomföra en intervju via telefon.

När det gäller Mandator, tydde hemsidan på att företaget erbjöd olika tjänster men att de själva inte outsourcade delar av sin verksamhet. Vi ringde till Björn Landerberg, informationsansvarig på Mandator för att få tips om deras kunder. Han kunde dock inte svara på det utan rekommenderade oss att ringa till Per Häggdahl, svensk men stationerad i Estland. Häggdahl var mycket hjälpsam men kunde tyvärr inte lämna ut namnen på företagets kunder. Han ville dock hjälpa oss med arbetet och ställde gärna upp i en intervju, då han tyckte att vår undersökning var intressant. Efter intervjun fick vi tips om en konkurrent till Mandator, Dati, som vi beslutade oss för att kontakta via e-post. Vi bifogade problembakgrund och syfte och efter en vecka fick svar från Petter Lundgren att han gärna ville ställa upp i en intervju.

Vi har under undersökningens gång haft kontinuerlig kontakt med Per Häggdahl på Mandator. Genom detta lyckades vi få till en personlig intervju med Mats Fossum på EDB som är en av Mandators äldsta kunder. EDB är ett norskt IT-bolag och en konkurrent till både WM-data och TietoEnator

Sammanfattningsvis, om vi utgår från resonemanget ovan, kan vi säga att urvalsprocessen inte riktigt blev som vi hade tänkt oss från början. Meningen var att vi endast skulle ha intervjuat företag som outsourcade vissa IT-tjänster till de baltiska länderna och inte dess leverantörer.

Vi såg dock en fördel i att även intervju de företag som får såg dessa företag med tjänster. En av fördelarna var att vi nu skulle kunna jämföra och analysera informationen som vi har fått från de tre största IT-konsultföretagen i Norden med varandra och dessutom kunna jämföra denna information med leverantörernas. Nu i efterhand tycker vi att vi har fått en bra spridning som gör att vi förhoppningsvis kommer att finna en bra lösning till syftet.

2.3. Intervjuer

Forskningen som har genomförts har en kvalitativ karaktär då vi anser att denna lämpar sig bäst för vårt syfte och undersökningsämne. Med ett kvalitativt tillvägagångssätt har vi som forskare möjlighet att påverka undersökningens upplägg på ett sätt som vi inte hade kunnat göra med en kvantitativ undersökning.⁹

Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer där samtliga respondenter i förväg fick frågorna e-postade till sig. Detta gjorde att respondenterna fick möjligheten att ta reda på relevant information i förväg. Respondenterna behöver i en semistrukturerad intervju inte följa dessa frågor till punkt och pricka utan kan själv utveckla sina tankegångar och byta ordning på frågorna.¹⁰ Fördelarna med att göra en personlig intervju öga mot öga är att det ger oss djupgående och detaljerad information, där vi har möjlighet att ställa följdfrågor om så skulle behövas.

Fyra utav fem intervjuer utfördes i ett enskilt rum i en lugn och avslappnad miljö. Intervjuerna med Per Häggdahl på Mandator och Mats Fossum på EDB ägde rum i respektive företags konferensrum. Intervjun med Erik Nordmark på TietoEnator genomfördes på hans kontor, vilket gjorde att han kunde ge oss vissa svar direkt från datorn och även skriva ut en årsredovisning till oss på plats. Intervjun med Lars Wendestam på WM-data gjordes via telefon då vi inte hade möjlighet att träffas i person före jul. Den sista intervjun med Petter Lundgren ägde rum på United Spaces i Stockholm, då Dati inte har ett kontor i Sverige.

⁹ Andersen, H. (1994); Vetenskapsteori och metodlära: En introduktion, s. 70-71

¹⁰ Denscombe, M. (2000); forskningshandboken, s. 135

Det finns självklart en rad nackdelar som vi måste ta hänsyn till när vi analyserar den data som vi har fått fram. Det kan hända att tillförlitligheten minskar eftersom intervjusituationen kan ha påverkat respondenterna. Dessutom kan intervjuareffekten ha uppstått om respondenterna påverkades av vår identitet, d.v.s. svaren som vi fick under intervjutillfället kan ha påverkats positivt eller negativt beroende på hur respondenterna uppfattade oss. Vi anser dock att denna risk minskades på grund av den lugna och avslappnade miljö som vi befann oss i. Samtliga respondenter var mycket trevliga och hjälpsamma och de fick själva efter intervjun lägga till egna kommentarer som de tyckte var viktiga.

Anledningen till att vi utförde personliga intervjuer, var att vi ville få fram respondenternas olika åsikter. Vi ville att respondenterna skulle få mer fria tyglar. Vid en enkätundersökning är detta svårt, då vi inte hade fått möjligheten att ställa följdfrågor på samma sätt. Även om vi hade skickat en färdig intervjuguide i förväg till samtliga respondenter, gav det oss ändå möjligheten att ställa följdfrågor. En enkätundersökning hade varit lämplig om vi hade haft många intervjuobjekt och inte hade haft möjligheten att personligen intervju alla men i och med att vi endast har fem företag, ansåg vi att personliga intervjuer skulle vara bästa sättet för oss att få svar på vårt syfte.

2.4. Undersökningens tillförlitlighet

När det gäller undersökningens resultat kan vi inte garantera att samma eller liknande resultat kommer att uppnås vid framtida forskning kring ämnet. Vi baserar detta resonemang kring att undersökningen har en kvalitativ karaktär, vilket innebär att forskarna på grund av sin förmåga att utbyta tankar, kan komma fram till olika svar. Med andra ord beror det på forskarens tolkningsförmåga och sätt att uppleva en specifik situation. Om undersökningens syfte hade varit ett annat och ett kvantitativt tillvägagångssätt hade applicerats, hade resultatets tillförlitlighet ökat betydligt. Genom ett kvantitativt tillvägagångssätt kan olika personer nämligen mäta samma fenomen och därefter se om deras mätningar stämmer överens. Dessutom kan samma person göra flera mätningar och genom detta se om samma resultat uppstår. Detta går inte när en undersökning har kvalitativ karaktär som i vårt fall utan, undersökningens tillförlitlighet måste värderas på ett annorlunda sätt eftersom man inte kan skatta den med siffror.¹¹

För att öka undersökningens tillförlitlighet har vi gjort en detaljerad beskrivning av hur vi har gått tillväga under delen tillvägagångssätt, som presenterades i punkt 2.2. Detta gör det möjligt för andra forskare att på ett snabbt och enkelt sätt kunna genomföra liknande forskning.

Vi har dessutom resonerat hur urvalsprocessen gick till och varför det inte blev som vi hade tänkt oss från början. De beslut som vi tog under undersökningens gång var påverkade av de komplikationer som uppstod i själva processen. Den detaljerade beskrivningen som ges kommer dock att underlätta för de forskare som i framtiden vill undersöka liknande fenomen.

När det gäller analysprocessen har vi endast använt oss av den information som vi har fått fram ur empirin och inte lagt till egna åsikter. Det kan dock hända att vi har kopplat teorin till empirin på ett sätt som en framtida forskare inte skulle göra då det handlar om varje enskild forskares tolkningsförmåga. Vi har försökt att vara objektiva, inte sväva ut för mycket och

¹¹ Denscombe, M. (1998), Forskningshandboken, s.250

endast använda oss av den information som framkom i intervjun, vilket vi anser gör att tillförlitligheten på arbetet ökar.

Tillförlitligheten kunde ha ökats ytterligare om en bandspelare hade använts under intervjuerna. Det finns en risk att vi har missat viktigt information, då vi endast antecknade det som sades. För att ändå öka tillförlitligheten har vi valt att placera svaren till intervjuerna längst bak i arbetet. De frågorna som vi var tveksamma över, har vi dubbelkontrollerat med respondenterna för att undvika att fel information publiceras.

2.5. Validitet

Då undersökningen har en kvalitativ ansats och inte en kvantitativ, kan validiteten inte mätas i siffror. Det finns dock andra sätt att mäta validiteten, vilka vi kommer att presentera nedan och dessutom motivera hur det påverkar validiteten i vår undersökning.

Ett sätt att mäta validiteten är att se om de resultat och de slutsatser som vi har fått fram stämmer överens med dem som tidigare forskare har kommit fram till. De flesta forskningsrapporterna som vi har läst och som även presenterats i kapitlet tidigare forskning, visar att företags främsta anledning till att outsourca är minska kostnaderna. Detta stämmer väl överens med den information som vi har fått fram men eftersom syftet inte var att ta reda på varför företag outsourcar, har vi inte kunnat dra samma slutsatser som tidigare forskare. Vi har försökt att hitta ett "hål" i tidigare, för att på det viset komma fram till något som ingen annan forskare har kommit fram till. Det vi har kommit fram till presenteras i kapitlet resultat och slutsats längre fram i undersökningen.

Respondenterna har inte fått ta del av resultatet och därför inte kunnat ge sina synpunkter på den förslagna förklaringen, vilket gör att validiteten ökar. Ett förslag från respondenterna hade gjort att den förklaring vi kommit fram till, eventuellt hade ändrats. Vi har tittat närmare på eventuella förklaringar men den motivering som ges i slutsatsen är den motivering som vi anser har högst trovärdighet.

När det gäller undersökningsenheterna och om de har valts ut på rimliga och tydligt redovisade grunder för vårt forskningssyfte, anser vi att vi har gjort vårt bästa för att välja ut dem. Vi har tydligt förklarat hur själva processen gick till och varför det inte blev som vi hade tänkt oss från början. Vi anser nu i efterhand att det var bra att det inte gick som vi hade tänkt oss, då vi nu kunde koncentrera oss på tre kunder av outsourcing inom samma bransch. Dessutom har vi intervjuat två leverantörer av IT-tjänster, vilket har gjort att vi har kunnat se om den informationen som vi har fått stämmer överens mellan de olika kunderna men även mellan leverantörerna och kunderna.

Nu i efterhand hade vi önskat att vi hade intervjuat företag med erfarenheter från Indien, för att på det viset se om de slutsatser vi har dragit hade stämt överens med deras. Vi har endast kunnat gå på den information som vi har fått fram genom våra informanter som outsourcar till Baltikum. Detta gör att validiteten i undersökningens resultat och slutsats minskar.

3. Forskningsläge

I detta avsnitt kommer vi att presentera aktuell forskning kring ämnet outsourcing. Avslutningsvis kommer vi att kommentera och välja ut den forskning som är intressant för vår undersökning.

3.1. Tidigare forskning

Outsourcing är inget nytt fenomen utan har studerats av olika forskare under en längre period. Forskningen har genomförts utifrån ett antal olika perspektiv. Lars Bengtsson och Christian Berggren beskriver i en studie från högskolan i Gävle transaktionsperspektivet, där skalekonomiska fördelar med outsourcing ställs mot möjliga problem i termer av risk, osäkerhet och opportunist. Med detta menas att leverantören kan komma att utnyttja en stark ställning till egen fördel. Vidare beskrivs resursbaserade teorier, där fokus istället läggs på företagets kärnkompetens och hur det påverkar företaget vid outsourcing. Det sista perspektivet som beskrivs behandlar samspel mellan företag och industriella nätverk. Här är det den samlade förmågan hos de samverkande företagen och dess förändring under en längre period som står i centrum.¹²

Ett av de vanligaste skälen bakom outsourcing är att reducera kostnader. I dag har det däremot visat sig att outsourcing inte direkt reducerar kostnader utan snarare kan öka dem. Företags argument för outsourcing brukar oftast vara att de ska sänka kostnaderna. Det finns dock få studier som noggrant har undersökt de olika kostnadsaspekterna med outsourcing-projekt där företag verkligen gjort besparingar.

En stor del av forskningen kring outsourcing kretsar kring analyser av företagets kärnkompetens. Enligt Prahalad & Hamel är kärnkompetensen en unik, svårimiterad och särskiljande förmåga som är av stor betydelse för kund och slutprodukt. Dessutom uppstår konkurrensfördelar på flera marknader.¹³

Outsourcing tillåter ett ökat samarbete mellan olika företag som förväntas utöka utbytet av kunskaper som främjar förnyelse och innovationer av både produkter och processer.¹⁴ Resonemanget visar att outsourcing inte alltid handlar om att sänka kostnaderna på kort sikt, utan att det även kan handla om att få kunskap och skapa konkurrensfördelar via strategiska allianser. Detta synsätt liknar forskningen kring nätverk där relationen mellan kunder och leverantörer är av stor vikt, eftersom leverantörens kunskap kan komma till användning.

Risken med outsourcing kan vara att företag fokuserar på kortsiktig lönsamhet och därmed glömmer bort utvecklingen av medarbetarnas kompetens inom organisationen. Quinn och Himler pekar på tre typer av risker: förlust av egen kompetens, minskad förmåga att styra samt förlust av tvärfunktionella kompetensnätverk.¹⁵

En annan forskare, Hendry argumenterar för att det finns dolda kostnader i samband med outsourcing och att det endast är en del av organisationen som analyseras. Exempelvis

¹² Bengtsson, L & Berggren, C. (2002); Horisontellt kopplad eller vertikalt klippt? Två motsatta strategier för outsourcing, s. 10

¹³ Prahalad, CK & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review

¹⁴ Useem, M & Harder, J. (2000). Leading Laterally in Company Outsourcing, Sloan Management Review

¹⁵ Quinn, J B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities, Sloan Management Review, summer, s. 9-21

behandlas effekterna av infrastruktur, värderingar i olika länder och informella samarbetsformer sällan eller aldrig. Hendry formulerar flera typer av aspekter som behöver övervägas i samband med outsourcing. Det första gäller balansen mellan kortsiktig effektivitet och långsiktigt lärande. Det andra gäller balansen mellan fokusering på kärnaktiviteter och behovet av beredskap för omgivningsförändringar som är beroende av informell kommunikation.¹⁶

Bessant och Pavitt menar att en framgångsrik innovations- och produktutvecklingsprocess är beroende av det interna teknologiska kunnandet och inte minst av kunnandet kring produktion av befintliga produkter. Även Brown har markerat vikten av den teknikbaserade organisationens interna beroenden och processer. En interaktion mellan design/konstruktions-, marknads- och produktionsprocesser minskar kostnader och ledtider. Denna interaktion är betydligt svårare att bevara när en av dessa processer är extern, som vid exempelvis outsourcing-projekt.¹⁷

Wasner skriver i sin studie om outsourcing-förloppet att få forskare har undersökt hur själva processen påverkar den egna kompetensbasen. Detta kan jämföras med studier som visar att det är långt mer komplicerat att överföra kunskaper än maskiner och utrustning.¹⁸ Outsourcing kan därför inte ses som en enkel kunskapsöverföring mellan olika parter utan bör istället förstås som en komplex process.

Det finns även forskning om outsourcing som är gjord av svenska forskare. Tre av dem är: Lars Bengtsson, Johnny Lind och Christian Berggren. De har kommit fram till att outsourcing är en mycket osäker strategi.

De har gjort en undersökning som publicerades i maj 2005. Undersökningen är baserad på 267 svenska verkstadsföretag, där företagen hoppades på snabba vinster och sänkta kostnader genom att outsourca delar av verksamheten. Visserligen kom forskarna fram till att kostnaderna för tillverkningen sänktes men i gengäld dök det upp nya kostnader som företagen inte hade räknat med. Nedan följer några av de kostnader som dök upp:

- Administrationskostnader ökade, särskilt när tillverkningen flyttas till ett annat land och sedan ska styras från ett annat.
- Företagen förlorade tempo, logistiken försämrades och ledtiderna förlängdes. Det tar dessutom längre tid att både producera och få ut produkterna till kunderna.
- Lagerkostnaderna ökade.
- Sämre kvalitet, ett av fem företag tyckte att outsourcingen har lett till sämre produkter.
- Dyrare transportkostnader.

¹⁶ Hendry, J.(1995). Culture, Community and Networks: The hidden Cost of Outsourcing. European Management Journal, vol 13, no 2, 193-200

¹⁷ Brown, S., Lamming, R., Bessant, J. & Jones, P. (2000). Strategic Operations Management. Oxford: Butterworth-Heinemann

¹⁸ Wasner, R.(1999). The process of Outsourcing – Strategies and Operational Realities. Linköping: School of Engineering at Linköping University

En analys av hur företagen egentligen klarat sig de senaste fem åren visade att de företag som inte hade outsourcat någonting var de som gick bäst. De företag som däremot hade outsourcat mest gick sämst. Lars Bengtsson tror att en förklaring skulle kunna vara att det är de mest olönsamma företagen som haft störst anledning till att outsourca mest för att minska kostnaderna. Han menar att outsourcing-projekt inte hjälper företag ur kriser och att outsourcing inte kan användas som en genväg.¹⁹

Det finns även institut som har genomfört forskning kring området outsourcing. Invest in Sweden har tillsammans med Nutek, verket för näringslivsutveckling, granskat 15 svenska företag, februari 2005. Enligt Kai Hammerich, generaldirektör på Invest in Sweden Agency pågår en utflyttning av enklare industri jobb samtidigt som vissa svenska företag, dock i betydligt mindre omfattning, har börjat flytta hem sina produktioner. De senaste fyra åren har totalt 700 arbetstillfällen flyttas tillbaka till Sverige, vilket Hammerich förutspår kommer att öka. Satsning på produktutveckling och god infrastruktur är några av motiven till varför företagen väljer att återvända till Sverige. Hammerich påpekar att de enkla jobben kommer att flytta ut, men hur mycket hemtagning som kommer att ske återstår att se.²⁰

3.2. Kommentarer till tidigare forskning

Forskare har kommit fram till att outsourcing inte kan användas som genväg för att uppnå konkurrensfördelar eller kostnadsbesparingar. Trots detta väljer de flesta företag att outsourca för att sänka sina kostnader. Denna information tycker vi är intressant och vill därför titta närmare på teorier som berör kostnadsbesparingar och konkurrensstrategier. Kärnkompetens är även det något som tidigare forskare har fokuserat på. Vi anser därför att teorin kärnkompetensen måste tas med i teorikapitlet eftersom den har stor betydelse för kund och slutprodukt.

Allianser och nätverk ser vi som en självklarhet att ta med eftersom samarbete mellan två eller flera parter är en central del inom outsourcing. Genom bildandet av en strategisk allians kan nämligen leverantörens kunskap komma till användning. Allianser och nätverk bidrar även till att kunskap kan spridas mellan olika länder. Detta är ett fenomen som tidigare forskare inte har lagt någon större vikt vid, men vi anser att det har stor betydelse för vår undersökning. Även forskning kring innovations- och produktutvecklingsprocessen pekar på vikten av att kunnandet ska fungera internt, särskilt när kunskapen måste spridas utanför landets gränser. Vi kommer därför att behandla detta separat i teorikapitlet och koppla det till teorierna om nätverk och strategiska allianser.

När det gäller forskning som tar upp dolda kostnader anser vi inte att detta är relevant att ta med i vår studie, då forskare redan har kommit fram till vilka dessa kostnader är. Vi anser nämligen att företagen är väl medvetna om att det finns dolda kostnader men att de trots denna kunskap fortsätter att outsourca delar av verksamheten. Det är detta fenomen som vi avser att belysa.

¹⁹ www.dagensarbete.se

²⁰ www.svt.se

3. Teori

I detta kapitel kommer vi att motivera och förklara valet av teorier. Teorierna kommer sedan att föras samman till en teoretisk referensram.

Det problem vi försöker belysa är många företag har fallit för ”trenden outsourcing” där de inte tar hänsyn till de långsiktiga målen. I och med detta kan företag förlora kompetens som i sin tur kan leda till sämre kvalitet, minskad flexibilitet och innovationsförmåga. Många företag ser, enligt tidigare forskning, inte heller några ekonomiska vinster med att outsourca. I vissa fall har det dessutom lett till mer komplexitet och arbete för företagsledningen.²¹ Detta tyder på att nackdelarna med outsourcing-projekt kan väga tyngre än fördelarna men trots att företag är medvetna om detta fortsätter de att outsourca fler delar av sin verksamhet.

För att lättare kunna lösa problemet har vi kopplat samman tidigare forskares resultat med lämpliga teorier. Vi kommer att presentera dessa teorier i en egen modell. Förutom dessa teorier anser vi även att psykiskt avstånd lämpar sig för vår undersökning. För att underlätta studiens förståelse, kommer vi börja med en kort beskrivning av begreppet outsourcing innan vi presenterar modellerna.

3.1. Begreppet outsourcing

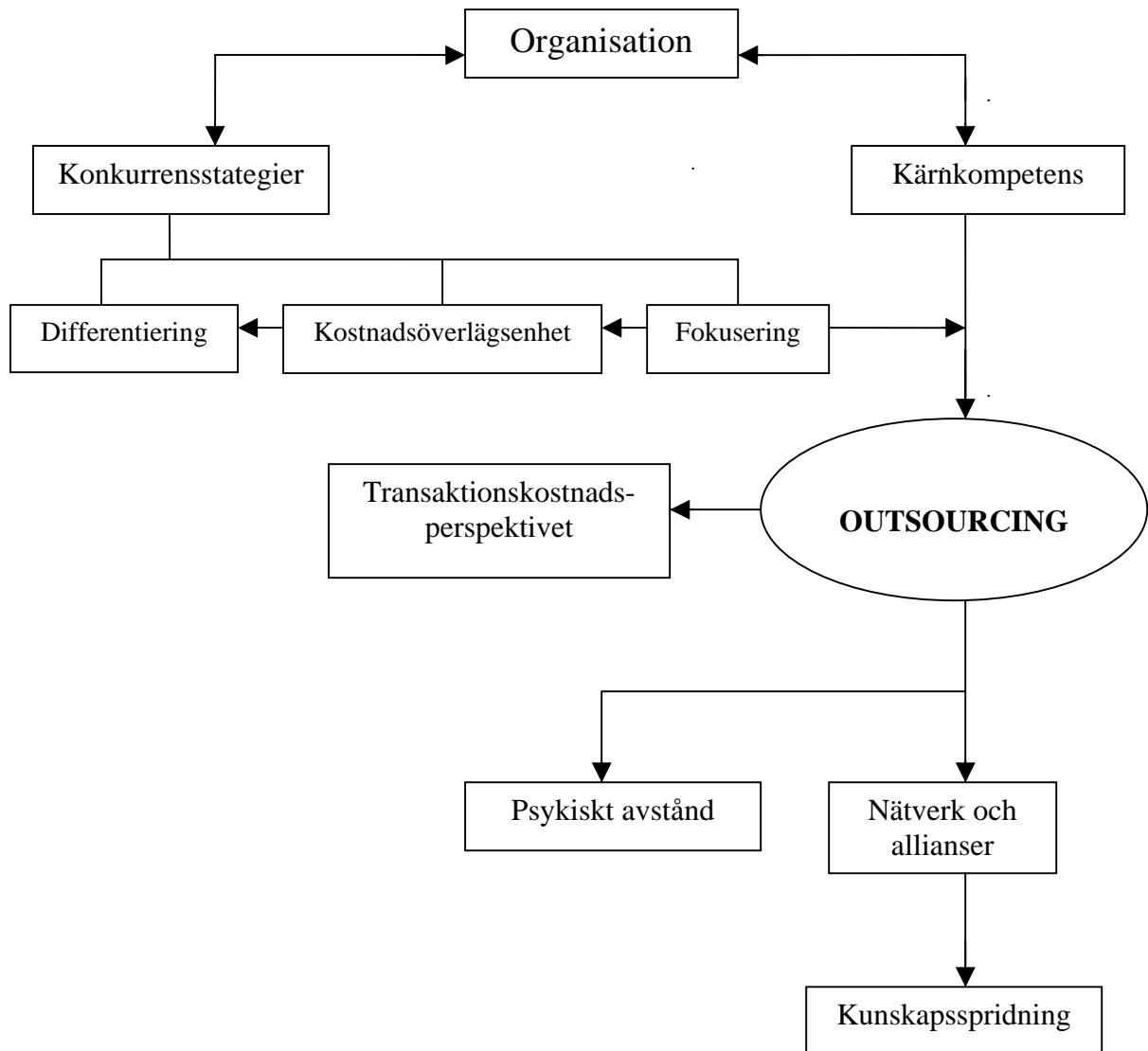
Outsourcing är ett ord som inte är speciellt lätt att definiera då själva ordet inte återfinns i något allmänt engelskt lexikon. Det har dock sin grund i engelskans ”to out-source something”, vilket innebär att ett företag låter någon annan ta över delar av dess verksamhet som de tidigare skött på egen hand.²² Det är vanligt att företag outsourcar exempelvis sin telefonväxel, städning eller redovisning. I dag har det även blivit vanligare att exempelvis indiska programmerare sköter delar av företags IT-hantering. I detta fall kallas det för Offshoring d.v.s. att lägga ut verksamhet utanför landets gränser.²³

Outsourcing är förflyttning av aktiviteter eller funktioner ut ifrån företaget. Enligt Hollensen är outsourcing ofta effektivt, förutom när det gäller företags kärnkompetens, som anses vara centralt för företags framgång. En leverantör/entreprenör vill gärna koncentrera sin management tid och kraft på företagets kärnverksamhet, som tillgångar och färdigheter som finns inom företaget.

²¹www.idg.se

²² Augustson, M & Bergstedt Sten V. (1999); Outsourcing av IT-tjänster s. 13

²³ www.dn.se



Figur 1: Egen modell, teorislinga

I modellen ovan beskrivs en organisations tillvägagångssätt för att bli mer effektiva. För att uppnå detta kan en organisation använda sig av tre olika konkurrensstrategier: differentiering, kostnadsöverlägsenhet eller fokusering. Det är även viktigt för en organisation att definiera sin kärnkompetens. Efter att ha definierat kärnkompetensen och valt konkurrensstrategi, kan företag välja att outsourca för att bli mer effektiva. I och med outsourcing kan företag även sänka sina transaktionskostnader, vilket oftast är huvudmotivet för outsourcing-projekt enligt tidigare forskning. Via outsourcing bildas allianser och nätverk och kunskapsutbyte uppstår mellan två eller flera parter. Det psykiska avståndet är en faktor som företag måste ta hänsyn till eftersom varje enskilt land har en specifik affärskultur.

3.2. Porters konkurrensstrategier

Alla företag är idag utsatta för konkurrens. Därför måste företag på ett eller annat sätt möta denna för att överleva. Outsourcing är ett sätt att bemöta konkurrensen, vilket vi även anser kan kopplas till Porters konkurrensstrategier.

Porter beskriver tre olika konkurrensstrategier som företag kan använda för att lyckas bättre än andra företag. Dessa tre strategier är:

1. Kostnadsöverlägsenhet
2. Differentiering
3. Fokusering

Det finns givetvis risker med att följa dessa basstrategier. Den första risken är att företag misslyckas med att åstadkomma eller vidmakthålla den valda strategin. Den andra risken är att värdet av den strategiska fördel, det vill säga det som strategin ger, urholkas i och med att branschen utvecklas. Det finns även risker som är specifika för varje enskild strategi men dessa kommer att presenteras efter respektive basstrategi.²⁴

3.2.1. Kostnadsöverlägsenhet

Den första strategin, kostnadsöverlägsenhet kräver enorma resurser i form av sträng kontroll av driftkostnader, skapande av optimala anläggningar som kan minska kostnaderna, kostnadsminimering på områden som FoU osv. För att kunna nå dessa mål måste ledningen vara uppmärksam på kostnadskontrollen, annars kommer företaget inte lyckas att uppnå sina mål. Det genomgående temat för den här strategin är att företaget ska ha ett förhållandevis lågt pris till skillnad från konkurrenterna.

Företag kan med hjälp av en lågkostnadsposition få ett resultat som är över genomsnittet i branschen, trots att det förekommer starka konkurrenskrafter. Denna position försvarar företaget mot rivaliteter från konkurrenterna eftersom konkurrenterna har konkurrerat bort sina vinster. Porter säger att ”en lågkostnadsposition försvarar företaget mot mäktiga inköpare, eftersom inköpare kan utöva makt endast genom att pressa ned priserna till den näst effektivaste konkurrentens nivå”.

För att ett företag ska kunna nå kostnadsöverlägsenhet krävs relativt höga marknadsandelar men det kan även ske i form av att företaget håller ett brett sortiment för att sprida kostnaderna. För att uppnå denna strategi krävs stora basinvesteringar. Dessa investeringar får företag sedan igen genom återinvestering från de resurser och höga marginaler som företaget tidigare uppnått.

Riskerna med kostnadsöverlägsenhet är många men en av riskerna är att företaget ständigt känner ett tryck om att behålla sin ställning. Detta kan leda till kostsamma reinvesteringar, hänsynslösa utrangeringar av föråldrade tillgångar samt att företaget ständigt måste vara öppet för tekniska förbättringar. Dessa risker ökar givetvis om det uppkommer teknologiska förändringar som upphäver tidigare investeringar och/eller kunskaper. En annan risk är att

²⁴ Porter, M (1993), Konkurrensstrategi, s. 52-63

företaget glömmer bort viktiga och nödvändiga produkt- eller marknadsföringsändringar för att för mycket tid ägnas åt kostnadssidan.²⁵

3.2.2. Differentiering

Den andra strategin är differentiering, vilket innebär att den produkt eller service som företaget erbjuder totalt sett bör uppfattas som något unikt i branschen. Det primära är inte att kontrollera kostnaderna som i kostnadsöverlägsenhetsstrategin utan att företaget ska koncentrera sig på att differentiera sig. Detta betyder givetvis inte att kostnaderna ska försummas men det är inte prioritet ett. För att uppnå denna strategi krävs tillräckliga resurser i form av forskning och utveckling för att på så sätt kunna bedriva produktutveckling.

Differentiering innebär en rad risker som företaget måste ta hänsyn till. Kunderna kan avstå från de specialiteter eller tjänster som företaget erbjuder, för att istället göra kostnadsbesparingar. Med andra ord minskar behovet av den differentierade produkten. Slutligen kan eftertrappning begränsa den iakttagbara differentieringen, något som är vanligt i en bransch som mognar.²⁶

3.2.3. Fokusering

Den tredje och sista basstrategin är fokusering som bygger på att företaget i hög grad ska tillgodose en särskild målgrupp. Strategin syftar på ett antagande om att företag kan betjäna sin strategiska målgrupp mer effektivt än konkurrenterna med hjälp av en bredare inriktning. Porter menar att företaget genom fokusering kan åstadkomma antingen differentiering eller kostnadsöverlägsenhet vid betjäandet av målgruppen, eller både och.

Fokusering, liksom ovan nämnda strategier, innefattar vissa risker. En av riskerna är att konkurrenterna finner olika målgrupper inom företagets målgrupp, vilket kan leda till att detta företag då lyckas bättre med fokuseringen. En annan risk är att skillnaderna i önskemål om olika produkter och/eller tjänster mellan målgruppen och marknaden som helhet krymper.

3.3. Kärnkompetens

Begreppet kärnkompetens (Core competence) är taget från en artikel skriven av Prahalad och Hamel som publicerades av the Harvard Business Review 1990. Detta begrepp kan uppfattas som svårdefinierat men ändå är det ett välanvänt begrepp. Det omfattar ett företags unika mänskliga, organisatoriska och koordinerade resurser.²⁷ Kärnkompetensen har, som vi nämnde i kapitlet om tidigare forskning, stor betydelse för både kund och slutprodukt. Vi anser därför att den är viktig att beskriva mer ingående, där vi även kopplar den till outsourcing av IT-tjänster med hjälp av boken outsourcing av IT-tjänster skriven av Magdalena Augustson och Viveca Bergstedt Sten.

Prahalad och Hammel anser att det är bättre att satsa sina kunskaper på ett smalt område och koncentrera sig på detta och sedan låta andra företag producera eller utnyttja resterande delar för att slutföra produkten. I och med detta kan företaget växa. Kärnkompetensen handlar om

²⁵ ibid

²⁶ ibid

²⁷ Prahalad, CK & Hamel, G.(1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review

att kunna kombinera olika företags egenskaper och att de koncentrerar sig på det som de är bäst på.²⁸

Prahalad och Hamel föreslår att definitionen av kärnkompetensen bygger på tre olika test. Det första är att kärnkompetensen är en förmåga som är möjlig att utnyttja på olika marknader. Det andra är att kärnkompetensen ska bidra till den upplevda kundnyttan som slutprodukten ger. Slutligen bör kärnkompetensen stå för något som är unikt och svårkopierat för konkurrenter. Det handlar inte om en kunskap utan om flera integrerade kunskapsområden där rutiner, kunskaper och tillgångar tillsammans ska vara svårkopierade. Kortfattat kan man säga att kärnkompetensen speglar de kunskaper som organisationen förvärvat genom medarbetarnas lärande.²⁹

Kärnkompetensen är resurskrävande och det är inte något som kan köpas på en marknad. Det är något som ständigt behöver underhållas, vidareutvecklas och omdefinieras men för att kunna sköta det behövs resurser.

Det är viktigt att skydda företagets kärnkompetens från angrepp utifrån eftersom det trots allt är en av de viktigaste delarna i företaget. Ett angrepp kan exempelvis vara att leverantörer får tillgång till en kunskapsbas av strategiskt viktiga kompetenser. Kärnkompetensen bör därför hållas vertikalt integrerad och inte outsourcas. Samtidigt är det viktigt att kärnkompetensen ständigt utvecklas och underhålls.

Aktiviteter men även kompetenser som inte klassas som kärnkompetens kan tillhandahållas genom outsourcing. Leverantören kan förse kunden med ett billigare och bättre alternativ, vilket leder till att outsourcing ökar möjligheten för företag att specialisera sig på det som de gör bäst.

Magdalena Augustson och Viveca Bergstedt Sten betonar vikten av att företag inte ska glömma bort helheten, då det är minst lika viktigt som kärnkompetensen. För att ett företag ska vara tillräckligt konkurrenskraftigt krävs det att ledningen kan fatta rätt beslut gällande vad som ska tillhandahållas internt och vad som faktiskt bör outsourcas.³⁰

3.4. Transaktionskostnadsperspektivet

Enligt tidigare forskning väljer de flesta företag att outsourca delar av sin verksamhet för att på ett effektivt sätt som möjligt kunna sänka sina kostnader. Ronald Coase är en författare som har beskrivit i sin avhandling *The Nature of the Firm* från 1937 hur ett företag kan minska sina transaktionskostnader.

Även Hollensen säger att det finns två underliggande förklaringar till varför företag väljer att outsourca, dels för att sänka produktionen per enhet, dels för att sänka personalkostnaderna. Om ett företag vill bli mer kostnadseffektivt än sina konkurrenter måste de minska de totala kostnaderna till slutkonsumenten.³¹ Vi anser att det är relevant att ta med denna teori då tidigare forskning visar att motiven för outsourcing oftast är att minska kostnaderna.

²⁸ Prahalad, CK & Hamel, G.(1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review

²⁹ Bergstedt, V & Augustson, M. (1999); *Outsourcing av IT-tjänster* sid. 53-55

³⁰ Ibid

³¹ Hollensen, Sven. (2004); *Global Marketing* s. 351-53

För att kunna förstå det ekonomiska systemet, anser Coase att det är viktigt att analysera och undersöka de olika transaktionskostnaderna som finns i ett företag. Dessa transaktionskostnader utgör storleken på företaget och målet är att få så pass låga transaktionskostnader som möjligt. Enligt transaktionskostnadsteorin kommer ett företag att fortsätta expandera tills marginalkostnaden för samma produktion och utbyte sker mellan två oberoende parter på en extern marknad. Coase skriver att det är transaktionskostnaderna som utgör storleken på företaget.³²

Transaktionskostnaderna kan delas upp i ”ex ante kostnader” och ”ex post kostnader”. I ex ante kostnaderna ingår de kostnader som uppstår när ett företag ska sätta nya exempelvis nya mellanhänder för export och/eller de kontraktskostnader som kan uppstå för att hitta dessa nya mellanhänder.³³ Det behöver givetvis inte endast vara kostnader för att hitta nya mellanhänder utan även de kostnader som kan uppstå när ett företag vill bli mer konkurrenskraftigt. ”Ex post kostnader” innefattar de kostnader som uppstår när parterna undertecknar kontraktet med överenskommelser som parterna kommit fram till. Det kan även innefatta de kostnader som uppstår om en part inte håller sig till överenskommelserna.³⁴

Transaktionskostnadsteorin innebär kortfattat att ett företag kommer att välja den lösning där ex ante och ex post kostnaderna blir lägst.³⁵ Det handlar givetvis inte endast om att välja det alternativ som ger de lägsta kostnaderna, utan företag måste även se till att de genomförs effektivt och smidigt.³⁶ Att genomföra ett kontrakt kan verka smidigt och effektivt men som vi redan nämnt ovan kan det enligt teorin medföra stora kostnader.

3.5. Allianser och nätverk

Genom att företag väljer att outsourca delar av sin verksamhet, uppstår automatiskt en allians eller nätverk mellan kunder och leverantörer. ”Allians används som beteckning på en formellt eller informellt organiserad och avtalad relation mellan två parter, t ex mellan kunder och leverantörer och konkurrenter.”³⁷ Vi har tagit med allianser och nätverk då outsourcing delvis stämmer in på ovanstående resonemang.

Företaget som väljer att outsourca väljer att samarbeta med en leverantör. Båda parterna får i och med detta ut något av alliansen. Vi har tagit med allianser då det i viss mån kan förknippas med nätverk. Nätverk som allianser utgör en definierad grupp av partners som i någon utsträckning har ett gemensamt mål, gemensamt perspektiv och intresse i ett nätverk. För att uppnå detta krävs vissa överenskommelser och koordinering av aktiviteter, delning av kunskaper och resurser.³⁸

När det gäller nätverk och att organisera företagets olika nätverk, kan det ses som en reaktion på en allt större oförutsägbarhet i efterfrågan avseende kvalitet och kvantitet, diversifierade marknader och teknisk förändringstakt. Nätverkssystemen ger företag ökad flexibilitet men det är viktigt att påpeka att det inte minskar problemen med anpassningsförmåga.³⁹

³² Coase, Ronald H. (1937); ”The Nature of the Firm: Influence”, Journal of Law, Economics & Organization”

³³ Hollensen, Sven. (2004); Global Marketing

³⁴ ibid

³⁵ ibid

³⁶ Abrahamsson & Andersen. (2000); Organisation – att beskriva och förstå organisationer

³⁷ Gummesson, Evert (2002) ; Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R

³⁸ Melin, Ulf (2002); Koordination och informationssystem i företag och nätverk, s.89

³⁹ Melin, Ulf (2002); Koordination och informationssystem i företag och nätverk, s.87-89

Varför ett företag ska etablera ett samarbete i ett nätverk identifierar Oliver, omskrivet av Ulf Melin i boken "koordination och informationssystem i företag och nätverk, sex huvudmotiv".⁴⁰ Vi kommer att presentera samtliga motiv då vi i det här läget endast har en bild av varför företag bildar nätverk genom att outsourca delar av verksamheten:

Nödvändighet: Företag måste bilda nätverk för att kunna svara upp emot nödvändiga krav av legal eller regleringsmässig karaktär.

Asymmetri: Relationen kan uppstå för att en part utövar makt över den andre parten och dess resurser. Utgångspunkten här är brist på resurser och att företaget utnyttjar en part för att få tillgång till dessa resurser.

Ömsesidighet/reciprocitet: Företag bildar nätverk för att ett samarbete anses kunna bistå båda parter med gemensamma mål och/eller intressen. Om ett företag har brist på vissa resurser, kan samarbetet uppstå genom detta.

Effektivitet: Organisationer antas genom samarbete kunna nå gynnsammare förhållanden och för att kunna öka effektiviteten. Detta motiv ligger i linje med transaktionskostnadsteorin som vi har nämnt i punkt 3.4.

Stabilitet/förutsägbarhet: Organisationer kan förutse och möta viss osäkerhet från omgivningen via samarbete. Denna osäkerhet kan uppkomma ur resurs- och kunskapsbrist.

Legitimitet: Vissa organisationer vill förbättra sitt rykte, image, prestige och kan genom samarbete med vissa företag åstadkomma detta.

3.6. Kunskapsspridning

Det som ligger till grund för exempelvis allianser och det som genererar teknologiska förutsättningar är kunskap. Företag är beroende av kunskap för att på ett så effektivt sätt som möjligt kunna utvecklas, marknadsföra sig samt kunna tillverka varor och tjänster. Då vi ser en tydlig koppling mellan hur kunskap sprids och allianser och nätverk, anser vi den givna att ta med i denna studie.

Enligt Badaracco kan man skilja mellan *migratorisk* och *inbäddad kunskap*. *Migratorisk kunskap* kan överföras från en plats till en annan. Kunskapen måste med andra ord göras kommunicerbar för att lyckas. Denna kunskap kan även utgöras av en produkt som kan genomföra vissa saker som en person ensam inte klarar av att utföra (t.ex. dator, lyftkran). Kunskap kan även förflyttas genom att personal slutar och tar med sig värdefullt kunnande till sitt nästa arbete. Genom att ansöka om exempelvis patent kan man förhindra, i viss mån, att särskild kunskap av migratorisk karaktär skyddas.

Inbäddad kunskap innebär specialiserade relationer inom grupper och individer men framförallt är det normer, attityder, informationsflöde och sättet att fatta beslut som står i centrum. En stor fördel med marknadsstrategisk inbäddad kunskap är att den är svåröverförbar, vilket kan resultera i ett konkurrensmedel på lång sikt. För att komma åt

⁴⁰ Melin, Ulf (2002); Koordination och informationssystem i företag och nätverk, s.90

denna kunskap krävs nära access till system och relationer i vilka kunskapen finns inbäddad. Den inbäddade kunskapen förutsätter omfattande kunskapsrelationer och nätverk på grund av den ökade globaliseringen samt att kunskap är spridd på många personer som finns på många olika platser.⁴¹

Svenska nyinstitutionalister menar att det är viktigt att se hur idéerna förändras när de sprids och detta blir möjligt om de uppmärksammar vad de olika aktörerna gör med idéerna. De anser inte att idéer kopieras utan snarare att de översätts till att passa ens egna användningsområde.⁴²

Anthony Giddens skrev, 1990 att Disembedding och Reembedding med hjälp av teknologin i allt större omfattning tillåter människor att kommunicera över tid och rum, eftersom kunskapen blir inbäddad på ett ställe och uppbyggd på ett annat.

Tacit Knowledge eller tyst kunskap på svenska är den kunskap som vi har men inte kan överföra till någon annan genom exempelvis att skriva ner kunskapen på ett papper. Ett exempel är hur man lär sig att cykla vilket måste läras in. Den tysta kunskapen är något man lär sig genom att själv uppleva den. Motsatsen till den tysta kunskapen är den tydliga eller explicita kunskapen, vilken lätt kan överföras till andra.

Det effektivaste sättet att förstå den tysta kunskapen är i möten med andra en så kallad face-to-face interaktion måste finnas. Särskilt när problem ska lösas är det viktigt att ha face-to-face interaktion.

I och med att företag internationaliserar sig finns stora delar av verksamhet ofta utanför hemlandet. Ledningen måste därför få större förståelse för innebörden av de möjligheter och styrkor företaget har för att kunna formulera och implantera en världsomfattande strategi. För att uppnå detta behövs större förståelse för den tysta kunskapen.⁴³

3.7. Psykiskt avstånd

Eftersom undersökningen är avgränsad till länder som ligger förhållandevis nära de nordiska länderna, vill vi se om det psykiska avståndet har betydelse för utfallet av outsourcing-projektet.

Psykiskt avstånd definierades av Nordström & Vahlne, 1973 som faktorer som hindrar informationsflöden mellan potentiella eller verkliga leverantörer och kunder. De utvecklade senare denna definition, 1992 genom att säga att psykiskt avstånd är faktorer som hindrar eller stör företag när det gäller att lära sig om och att förstå en främmande miljö.

Diskussion och forskning kring psykiskt avstånd bygger på tidigare studier gjorda på nordiska multinationella företag. Svenska forskare hävdar att när företag etablerar sig internationellt behöver de korrekt kunskap om marknaden. Denna kunskap kommer direkt från erfarenheter på de utländska marknaderna samt förståelse av de relationer som finns där. Kunskap är bättre

⁴¹ Gummesson E, (2002); Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R

⁴² Johansson R. (2002); Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen sid. 105-106

⁴³ Nicholas Athanassiou; Douglas Nigh (2000); Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs sid. 474-475

än objektiv faktabaserad generell marknadsinformation, eftersom den är lätt överförbar och lättlärd och ställer inget krav på erfarenhet av internationalisering.

Psykiskt avstånd var en viktig variabel för att förstå det dynamiska av internationaliseringsprocessen. Konceptet var menat att öka förståelsen av mönstret av svensk export och utländska dotterbolag samt för att komplementera dem, vilka var beroende av ekonomikoncept och psykiskt avstånd.

Definitionen av psykiskt avstånd varierar i litteraturen beroende på vilket koncept som tillämpas. T.ex. används det psykiska avståndet på följande sätt av Vahlne och Wiedersheim-Paul (1997) citerat av Nordström och Vahlne (1992):

- Ekonomisk utvecklingsnivå i de länder som importerar.
- Skillnader i ekonomisk utveckling mellan Sverige och värdland.
- Utbildningsnivå i de länder som importerar.
- Skillnader i utbildning mellan Sverige och värdland.
- Skillnader i affärsspråk.
- Skillnader i kultur och lokalt språk.
- Existensen av tidigare handelsförbindelser mellan Sverige och värdland.

De här indikatorerna mättes genom att använda tillgänglig statistik och data från det svenska Exportrådet. Senare studier var bundna till Hofstedes (1980) forskning och mätning av kultur för att få fram ett index för kulturella skillnader. Dessa studier om kulturella skillnader användes som en synonym och ombud för psykiskt avstånd. Nordström & Vahlne (1992) utvecklade därmed ett index för kulturella skillnader som använde justerad data från Hofstede. Hofstedes index tar med alla kulturella skillnader i samhället medan index för psykiskt avstånd endast koncentrerar sig på affärsvärlden.

Enligt teorin om psykiskt avstånd etablerar sig företag först i länder som ligger nära sitt eget lands index för psykiskt avstånd innan de sedan stegvis närmar sig marknader med större psykiskt avstånd. Eftersom detta resonemang skulle minska osäkerheter som företag kan stöta på när de etablerar sig på främmande marknader. Länder som befinner sig nära varandra på indexskalan har därmed lättare att lära från varandra och förstå varandra.⁴⁴

Kritik till det psykiskt avstånd kommer från Hollensen som menar att företag numera tenderar att hoppa över steg i etableringskedjan när de går in på avlägsna marknader. I alla fall när det gäller psykiskt avstånd på ett tidigt stadium och att hastigheten av internationaliseringsprocessen generellt sett verkar ha ökat.

Nordströms preliminära resultat från 1990 bekräftar även ovanstående argument. Exempelvis har Storbritannien, Tyskland och USA blivit vanliga mål för svenska företag som val för de första etableringarna utomlands, snarare än de andra skandinaviska länderna. Vidare menar Nordström på att världen har blivit allt mer homogen och i och med detta har det psykiska avståndet minskat.⁴⁵

Även Grady & Lane (1996) tar upp problem med teorin om psykiskt avstånd. De anser att etablering i länder som har närliggande index inte nödvändigtvis är lätta att hantera eftersom

⁴⁴ O'Grady Shawna & Lane Henry W. (1996); the Psychic Distance Paradox, s. 310-12

⁴⁵ Hollensen, Sven. (2004); Global Marketing, s. 55

företag då tenderar att bortse att det faktiskt finns skillnader. Deras forskning visar att det finns belegg för att internationalisering i psykiskt nära länder kan resultera i en dålig prestation och möjligt misslyckande. Detta kallar de för ”the psychic distance paradox”. Vad som på ytan ser ut att vara psykiskt nära kan i själv verket vara mer avlägset än förväntat.⁴⁶ Trots att teorin om psykiskt avstånd har fått kritik av ett flertal forskare, anser vi att teorin fortfarande går att tillämpa och att den kan hjälpa oss att ge svar på vårt syfte.

3.8. Teoretisk referensram

Hittills har vi presenterat de teorier som vi anser vara lämpliga för vårt syfte. I den teoretiska referensramen kommer vi dock endast att ta med tre teorier, eftersom undersökningen annars blir för omfattande. Dessa teorier är: psykiskt avstånd, nätverk och allianser samt kunskapsspridning. Vi kommer att motivera varför vi har tagit bort mer än hälften av teorierna men även motivera varför vi ser tre teorier som viktigare än de andra för just den här undersökningen.

Porters konkurrensstrategier är grundläggande basstrategier för hur ett företag ska klara den allt hårdare konkurrensen på marknaden. Företaget borde bestämma sig från början hur de vill konkurrera. Antingen kan de välja att vara kostnadsöverlägsna, differentiera sig eller att fokusera på en enskild målgrupp. Dessa strategier är i våra ögon viktiga men vi känner att det är en gammal beprövad teori som de flesta företag borde vara medvetna om. Vi väljer därför att inte bygga vidare på Porters tre konkurrensstrategier.

Begreppet kärnkompetens har sedan det presenterades av Prahalad och Hammel 1990 varit ett välanvänt ord i forskningslitteratur. Kärnkompetensen handlar inte om en specifik kunskap utan om flera integrerade kunskapsområden där rutiner, kunskaper och tillgångar tillsammans ska vara svårkopierade. Kortfattat kan man säga att kärnkompetensen speglar de kunskaper som organisationen förvärvat genom medarbetarnas lärande.⁴⁷ Vidare är det något som är resurskrävande och som ständigt måste vidareutvecklas.

Kärnkompetensen är något som är oerhört viktigt och företag bör undvika att outsourca det som klassificeras som just kärnkompetens. Detta gäller dock inte alla företag. Ett företag som lever på att erbjuda kunderna olika lösningar väljer kanske att outsourca för att kunna bli mer konkurrenskraftiga. Dessa företag outsourcar kanske automatiskt delar av sin kärnkompetens. Förutom detta anser vi att de flesta företag borde vara väl medvetna om att de helst inte ska outsourca det som anses som kärnkompetens, då det har skrivits mycket om det. Dessutom ser vi det lite som en självklarhet att kärnkompetensen är något som i så stor mån som möjligt borde stanna inom företaget. Då tidigare forskare har lagt ner stor vikt på just kärnkompetensen, har vi valt att inte gå vidare med teorin.

Som vi har nämnt tidigare visar tidigare forskning på att de flesta företag väljer att outsourca för att sänka sina kostnader. Det var en av de främsta anledningarna till varför vi tog med teorin om transaktionskostnader. Då undersökningen har en kvalitativ karaktär och inte en kvantitativ, anser vi det inte lämpligt att ta med denna teori i den teoretiska referensramen. Dessutom ingår en av punkterna i teorin om allianser och nätverk i denna teori och vi anser att allianser och nätverk i helhet lämpar sig bättre för vårt syfte än transaktionsperspektivet.

⁴⁶ O’Grady Shawna & Lane Henry W. (1996); the Psychic Distance Paradox, s. 309-10

⁴⁷ Bergestedt, V & Augustson, M. (1999); Outsourcing av IT-tjänster sid. 53-55

Det psykiska avståndet anser vi som väldigt viktigt i den här undersökningen då många nordiska företag nu har valt att titta på andra och mer närliggande marknader än exempelvis Indien. Psykiskt avstånd tar dessutom upp en rad olika aspekter som: skillnader i ekonomisk utveckling mellan Sverige och värdland, skillnader i kultur och lokalt språk, utbildningsnivå i de länder som importerar osv. Dessa perspektiv anser vi vara högaktuella. Dessutom är det inte många forskare som har undersökt hur det psykiska avståndet påverkar outsourcing av just IT-tjänster.

Den sista teorin som vi har valt att ta med är kunskapsspridning. Anledningen till detta är att vi ser en klar koppling mellan hur kunskap sprids och allianser och nätverk. Då de går hand i hand, kan vi inte koppla bort den ena från den andra.

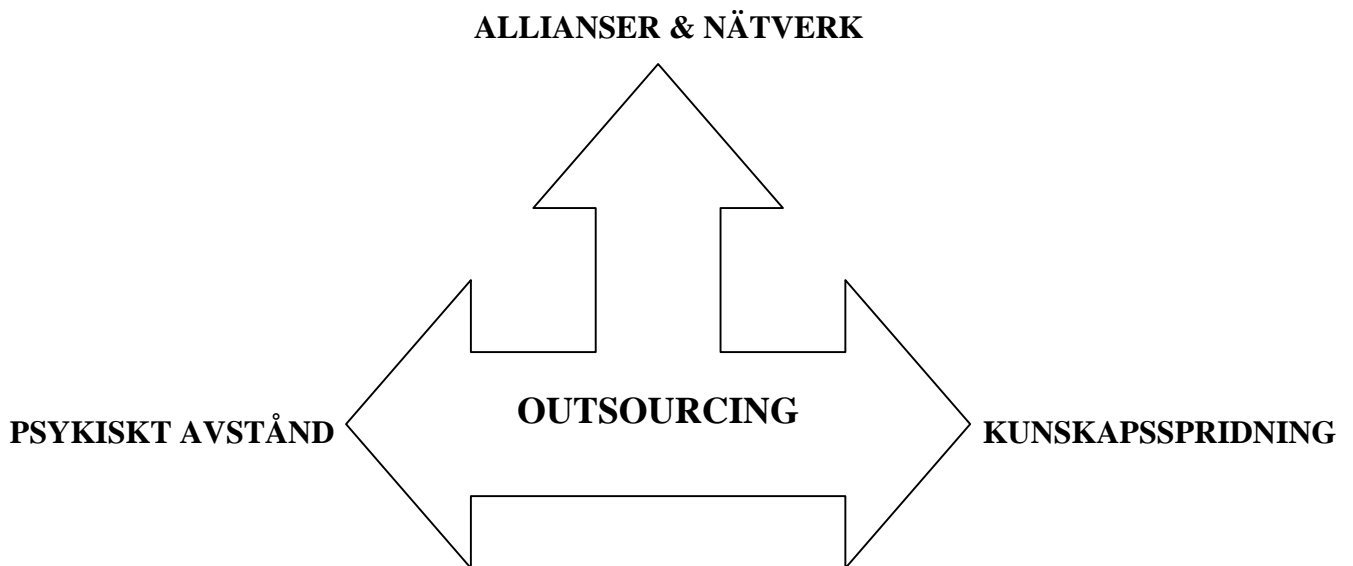


Fig. 2: Egen modell, Sammanfattande modell

För att lättare kunna bedöma de svar som vi fått från våra fem intervjuobjekt har vi gjort en kort sammanfattning av de tre teorier som vi vill undersöka. Som framgår i vår teoretiska referensram hör de tre utvalda teorierna ihop. Vi har därför valt att inte specificera vilka frågor som hör till varje enskild teori. Dessutom anser vi att samtliga frågor kan hjälpa oss att ge svar på vårt syfte. Informationen från vår empiriska undersökning kommer sedan analyseras mot våra valda teorier.

4.8.1. Allians och nätverk

Företag har olika motiv för att bilda allianser och nätverk. Nedan följer en sammanställning av dem som vi vill mäta i vår empiriska undersökning.

Nödvändighet: Företag måste bilda nätverk för att kunna svara upp emot nödvändiga krav av legal eller regleringsmässig karaktär.

Asymmetri: Relationen kan uppstå för att en part utövar makt över den andre parten och dess resurser. Utgångspunkten här är brist på resurser och att företaget utnyttjar en part för att få tillgång till dessa resurser.

Ömsesidighet/reciprocitet: Företag bildar nätverk för att ett samarbete anses kunna bistå båda parter med gemensamma mål och/eller intressen. Om ett företag har brist på vissa resurser, kan samarbetet uppstå genom detta.

Effektivitet: Organisationer antas genom samarbete kunna nå gynnsammare förhållanden och för att kunna öka effektiviteten.

Stabilitet/förutsägbarhet: Organisationer kan förutse och möta viss osäkerhet från omgivningen via samarbete. Denna osäkerhet kan uppkomma ur resurs- och kunskapsbrist.

Legitimitet: Vissa organisationer vill förbättra sitt rykte, image, prestige och kan genom samarbete med vissa företag åstadkomma detta.

4.8.2. Kunskapsspridning

Vi har tidigare presenterat de tre olika sätt att sprida kunskap på. Dessa tre går hand i hand och den ena utesluter inte den andra. Vi anser att samtliga tre är av relevans för vår empiriska undersökning.

Migratorisk kunskap kan överföras från en plats till en annan. Kunskap kan även förflyttas genom att exempelvis personal slutar och tar med sig värdefullt kunskap till sitt nästa arbete.

Inbäddad kunskap innebär specialiserade relationer inom grupper och individer men framförallt är det normer, attityder, informations flöde och sättet att fatta beslut som står i centrum. För att komma åt denna kunskap krävs nära access till system och relationer i vilka kunskapen finns inbäddad.

Tyst kunskap är den kunskap som vi har men inte kan överföra till någon annan genom exempelvis att skriva ner kunskapen på ett papper. Det effektivaste sättet att förstå den tysta kunskapen är i möten med andra en så kallad face-to-face interaktion måste finnas.

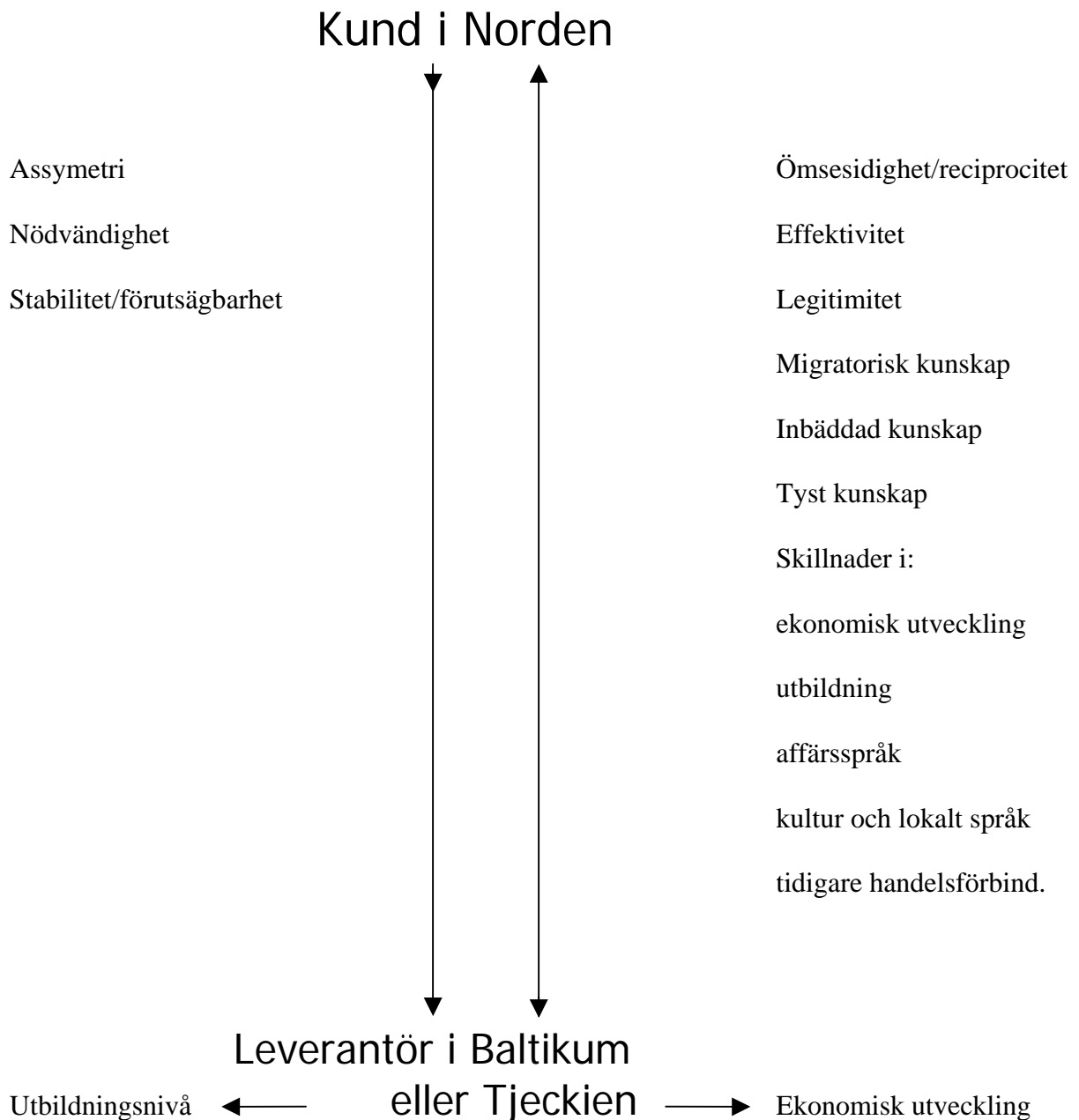
4.8.1. Psykiskt avstånd

Företag som etablerar sig internationellt behöver korrekt kunskap om marknaden. Denna kunskap kommer direkt från erfarenheter på de utländska marknaderna samt förståelse av de relationer som finns där. Kunskap är bättre än objektiv faktabaserad generell marknadsinformation, eftersom den är lätt överförbar och lättlärd och ställer inget krav på erfarenhet av internationalisering. Det här är något som vi kommer att koppla samman med vår empiri. Vahlne och Wiedersheim-Paul (1997) citerat av Nordström och Vahlne (1992) definierar det psykiska avståndet med följande variabler:

- Ekonomisk utvecklingsnivå
- Skillnader i ekonomisk utveckling
- Utbildningsnivå
- Skillnader i utbildning
- Skillnader i affärsspråk
- Skillnader i kultur och lokalt språk.
- Existensen av tidigare handelsförbindelser

Dessa är av intresse för vår studie då ett lands ekonomiska utvecklingsnivå och skillnader i ekonomisk utveckling har stor betydelse för ett företags samarbete. Om det ekonomiska förhållandet ändras, kan samarbetet komma att påverkas positivt eller negativt. Detta gäller även utbildningsnivån och skillnader i utbildning i hemland och värdland. Skillnader i affärsspråk, kultur och lokalt språk är enligt Nordström och Vahlne av stor vikt för hur väl kommunikationen och samarbetet företagen emellan kommer att fungera. Slutligen kan existensen av tidigare handelsförbindelser komma att påverka samarbetet.

Vi kommer nedan att presentera en modell som visar hur det psykiska avståndet, allianser och nätverk samt kunskapsspridning via ett outsourcing-projekt går från kund i Norden till leverantör i Baltikum och/eller Tjeckien.



Egen modell: Teoretisk referensram

I den vänstra kolumnen är pilen enkelriktad och visar hur kunden på olika sätt kan dra nytta av leverantören. I den högra kolumnen är däremot pilen dubbelriktad eftersom både kunden och leverantören får värdefull information och kunskap via samarbetet. Dessutom kan de olika skillnaderna som vi har tagit upp påverka samarbetet både positivt och negativt. Detta gäller även för existensen av tidigare handelsförbindelser. Slutligen beskrivs utbildningsnivån och den ekonomiska utvecklingen i de länder som det nordiska företaget har valt att outsourca till.

5. Empiri

Intervjuerna som vi har genomfört kommer i detta kapitel att sammanfattas till en sammanhängande text. Vi presenterar det material som har framkommit i intervjuerna samt viss information från hemsidor och årsredovisningar. För frågeformulär och svar se bilaga 1-2.

5.1. Mandator

Mandator är ett svenskt IT-konsultföretag som är noterat på Stockholmsbörsen sedan 1997⁴⁸. Företaget grundades 1982 och ägnade sig från starten åt traditionella IT-tjänster som exempelvis applikationer. 1999 köpte Mandator det estniska bolaget Assert, vars kompetens var det ”nya” IT-tjänsterna, som t ex. att göra hemsidor. Efter IT-bubblan bytte företaget namn till Mandator på grund av att det gamla namnet CellNetwork var nersmutsat. Det estniska dotterbolaget behöll dock namnet CellNetwork, eftersom de precis hade bytt från Assert.

Till och med december 2004 drog företaget ner på personal, men anställer nu igen för fullt. I dag har företaget 450 anställda och är verksamt i fem länder: Sverige, Estland, Danmark, England och till viss del även i Finland. Mandators affärsidé är att öka kundernas konkurrenskraft och effektivitet. Företagets vision är att bli det naturliga valet i Norden och Baltikum där IT förbättrar affärer. ”Sverige är vår största marknad men vi har också sedan flera år en stark position i Estland, tack vare vårt estländska dotterbolag.”

Mandator har levererat projekt och tjänster i minst sju år till åtta av sina tio största kunder. Ungefär 70 procent av försäljningen sker till befintliga kunder. Mandators kunder finns framför allt inom den offentliga sektorn, tillverkningsindustrin och telekom. Några av företagets viktigaste kunder är: Volvo Car, Volvo Group, Ericsson, Telia, Sandvik, Svenska försvaret, Sveriges kommuner, Vägverket, NCC och Banverket.⁴⁹ Just nu testar Mandator Sony-Ericssons telefoner både avseende hård- och mjukvara för att kontrollera att de fungerar innan de släpps på marknaden. Företaget driver även ett utvecklingsprojekt i Estland sedan 1993 åt TietoEnator som heter Fenix, vilket är ett pappersmassasystem.

Efter IT-bubblan höll Mandator en försiktig attityd och försökte vinstmaximera, vilket ledde till att de förlorade en del kunder. Många av de stora kunderna stannade dock kvar. Senaste åren har resultatet legat på plusminusnoll, mycket tack vare det estländska dotterbolaget. De tre senaste rapporterna från i år, visar dock att Mandator har gått med vinst. Antalet kunder har inte ökat på ett tag men Per Häggdahl har i uppgift att försöka fördubbla antalet kunder till nästa år. Häggdahl är ansvarig för Mandators nearshore-verksamhet i Tallinn, Estland och har arbetat på företaget sedan april 2005.

Per Häggdahl har arbetat i Östeuropa sedan 1997 och bor i Estland sedan 6 år tillbaka. Under sina år i Estland har Per märkt att esterna vill vara som skandinaver och att de har Sverige som förebild. Han berättar att Sverige och svenskar är något mycket positivt i Estland och esterna kallar den period då Sverige ägde Estland för den gyllene tiden. Svenskarna införde

⁴⁸ www.mandator.se

⁴⁹ www.mandator.se

rättigheter, bland annat skolgång åt alla. Idag kommer även mycket kapital i Estland från Sverige och det finns många svenska banker i landet. Fortfarande kommer ändå en tredjedel av det estniska kapitalet indirekt från Ryssland.

Det finns kulturella skillnader mellan ester och svenskar, ester tycker exempelvis att vi svenskar pratar mycket. När det gäller finnar, som vi svenska ser som tysta, anser de att ester är tystlåtna. Ester är dessutom blygsamma och slår sig inte gärna för bröstet eller tycker att de är bättre än någon annan. Trots en mindre kulturell skillnad fungerar samarbetet mellan Mandator och CellNetwork bra och det är lätt att kommunicera bolagen emellan.

Mandator har inget uttalat koncernspråk men alla kan tala engelska. Dessutom finns det alltid en svensk projektledare i Estland, varav de flesta även behärskar estniska. Per Häggdahl tror att en anledning till att många nordiska företag väljer att outsourca till Baltikum är att det är nära och billigt samt att de är lätta att samarbeta med.

Offshore är en gammal amerikansk term för att lägga produktionen i andra delar av världen utanför staterna, berättar Häggdahl. Amerikanerna kom sedan på att de lika gärna kunde lägga produktion närmare d.v.s. i Kanada och Mexiko och därav termen Nearshore. Enligt Häggdahl är Baltikum nearshoring för Sverige.

Mandator har endast goda erfarenheter av nearshoring och de har vissa kunder som varit dem trogna sedan mitten av 1990-talet. De har hittills inte kommit i bråk med någon kund. Outsourcing och offshore/nearshore kan vara en stor möjlighet eller ett stort problem beroende på hur man hanterar det, enligt Per Häggdahl. Om det sköts rätt kan det leda till stora besparingar. Om det sköts fel medför det dock inga kostnads fördelar. Personligen tycker han att vi svenskar är dåliga beställare av outsourcing-projekt och det är därför det ofta går fel.

De flesta företagen outsourcar för att spara pengar och i viss mån för att uppnå en högre kvalitet samt snabbare leverans. Per Häggdahl berättar att outsourcing antingen uppstår uppifrån i form av kostnadsbesparing d.v.s. ett strategiskt beslut. Outsourcing kan även komma nerifrån i form av att företag vill lösgöra sin utvecklingspersonal till ett nytt projekt. Han tror även att företag uppnår sina syften med sina outsourcing-projekt.

I teorin tror Häggdahl att företag blir konkurrenskraftigare men inte i praktiken, eftersom de stora företagen outsourcar för att möta toppar. Det är lite följa John, företagen följer en trend. Outsourcing är nu stort i Sverige men trenden går i vågor. Under sin tid i branschen har Häggdahl varit med om ett par cykler och sett hur det är populärt att sourca ut och sourca in, allt efter vad konsulterna anser vara det senaste modet.

Vidare berättar Per Häggdahl att det inte finns så mycket kvar att krama ut ur underleverantörerna och därför har företag börjat satsa på att sänka kostnaderna för sin IT-verksamhet. Många företag väljer även att outsourca istället för att hyra in konsulter. I dag är konsultpriserna förvisso lägre än de var för 10 år sedan, men brist på resurser kommer att leda till ännu högre priser. Per Häggdahl menar att företagen i Sverige jagar kostnader som aldrig förr och att denna ekvation inte går ihop. Offshore/nearshore kommer därför att finnas som ett komplement och ett sätt att hålla prisstegringarna under kontroll.

Fördelar som Häggdahl ser med outsourcing är att det avlastar den egna personalen. Dessutom sparar man pengar och detta gäller för både kund och leverantör. Outsourcing är

dock ett relativt omoget område i Sverige. Många vågar inte ta steget ännu enligt Häggdahl. Det är likväl en växande marknad och han märker en stor förändring i attityd bara under de senaste månaderna. Mandator har ett flertal ramavtalsförfrågningar där offshorekapacitet är ett krav. Häggdahl tror också personligen att de står inför en mindre kris vad det gäller tillgång på IT-resurser. Det har svängt på ett par månader från ingen efterfrågan alls till stor efterfrågan. Han har också observerat att fler och fler får upp ögonen för offshore/nearshore på marknaden.

Häggdahl säger att objektivt sett är utbildningsnivån högre i Estland än genomsnittet i EU. Han vet dock inte var Sverige hamnar på en skala. Häggdahls personliga uppfattning är att utbildningen under sovjettiden var utmärkt inom vissa områden. Han säger att högre utbildning har varit eftersatt under stor del av 1990-talet. Anledningen till detta var att alla som kunde, arbetade för att överleva. Detta tas nu igen i form av kvällsutbildningar, berättar Häggdahl. Ledarskiktet idag inom företag saknar, enligt honom, mycket formell utbildning. Idag satsar Estland dock på formell utbildning. Dagens utbildning inom IT-sektorn står sig väl jämfört med den i Sverige. Häggdahl har uppfattningen att programmering är mer tekniskt inriktad än t.ex. den systemvetenskapliga utbildningen i Sverige.

Erfarenheterna från Indien är inte alltid de bästa men Häggdahl säger att de inte kan skjuta över alla problem på indierna. Som tidigare nämnt ligger ofta problemen hos beställarna, det vill säga de är dåliga beställare. Problemen som Per Häggdahl har sett med Indien är bland annat att landet ligger långt bort vilket leder till att resor blir dyra, visum men även kommunikationen kan bli ett problem. Andra problem är ett kulturellt stort gap, vilket leder till omfattande missförstånd. Indier erkänner exempelvis inte när de inte har förstått något utan nickar bara och därför blir det ofta fel. Indierna använder dessutom ofta utbildad arbetskraft, i alla fall personal som fortfarande studerar, vilket leder till stor omsättning på folk. Häggdahl menar att listan kan göras lång.

Trots att det inte har gått bra för en del företag, ser de fortfarande en potential i outsourcing. De kanske har misslyckats i Indien men kan lyckas i Estland, det är dessutom nära till Estland och man kan få en flygbiljett för 600 kronor. Ester kommer dock aldrig att kunna konkurrera om priset med indierna men däremot med kvalitet och närhet.

Om ett företag använder sig av nearshore är både det geografiska och det kulturella gapet mindre. Mandator är en svensk organisation med svenska projektledare. Detta till skillnad från flertalet indiska men även andra leverantörer som bara har en säljrepresentant eller en agent närvarande i Sverige. Denna säljrepresentant har väldigt lite intresse av projektet när det väl är sålt. Det finns helt enkelt ingen att hålla ansvarig.

Mandator växer nu och andra marknader som skulle kunna vara intressant för företaget i framtiden är Ukraina och Vitryssland. De har enligt Häggdahl, duktigt IT-folk men då de inte är med i EU och dessutom är alltför ofta kontrollerade av maffian, får det bli en framtidsfråga.

5.2. Dati

Dati grundades 1989 i Lettland nästan direkt efter Berlinmurens fall. Företaget började med att åka till Tyskland för att arbeta med olika försäkringsprojekt. 1995 gjordes en omorganisering och företaget delades upp i två företag, Dati som verkar i Europa och Exigen,

som verkar på den amerikanska marknaden. RITI (Riga Information Technology Institute) är ett dotterbolag till Dati som samarbetar med universitet i Riga.

Dati har tre huvudmarknader, Storbritannien (1998), Skandinavien (2003) och Tyskland, den senaste räknas som Datis huvudmarknad liksom hemmamarknaden i Baltikum (1995). Dati har varit ett helägt lettiskt bolag fram till 2004, då det gick samman med Exigen och bildade företaget Dati Exigen Group. Huvudkontoret ligger i San Fransisco och Dati Grupa är idag Lettlands största IT-företag och det ledande offshore (outsourcing) företaget i Baltikum. De är totalleverantörer av IT-projekt inom systemutveckling, systeminteraktion samt support och underhåll.⁵⁰

Koncernen har totalt 1100 anställda, varav 400 jobbar för Dati. Företaget har verksamhet i princip hela västvärlden. Datis kunder är företag som är verksamma inom bank, försäkring och telekom. Företagets affärsidé och vision finns endast på engelska, ”JSC DATI Exigen Group (DATI) mission is to be leading Eastern Europe IT projects Distributed Development Centre. DATI operate as independent Exigen Group company cooperating with other group companies in order to fulfill company owner objectives.”

Koncernspråket är lettiska, men även engelska, tyska och ryska används mycket i organisationen. All information inom organisationen nås ut på lettiska, om berörda inte kan lettiska används engelska. Många av dem som arbetar i USA har etnisk eller rysk bakgrund, berättar Petter Lundgren, VD för Dati Sweden AB. Han säger att när han är med på säljmöten hålls de på engelska men om han inte är närvarande talar de ryska. När de arbetar mot Tyskland talar nästan alla tyska. Alla kan engelska på kontoret i Lettland och alla som har kundkontakt kan flytande engelska.

Lundgren har arbetat på Dati i två och ett halvt år. Före tiden på Dati har han bl.a. arbetat på Nordea samt haft ett eget IT-företag. I grunden är Lundgren en IT-entreprenör och har inga tidigare erfarenheter från Baltikum. Samarbetet mellan bolagen tycker Lundgren fungerar väldigt bra. Han menar att det finns många kulturella likheter och att de har en gemensam bakgrund sedan Hansatiden. Då var Riga Sveriges största stad och Svenskporten påminner om den gemensamma historien. Han berättar även att letter ligger närmre skandinaverna kulturellt än ryssarna.

Fördelar med att outsourca till Baltikum är den kulturella gemenskapen, de är lika oss svenskar och därmed lätta att förstå. Dessutom är det geografiskt nära, man kan arbeta en dag i Stockholm och vara hemma i Riga på kvällen. Det är oerhört viktigt att ha tid att träffas och lära känna varandra menar Lundgren. Som kund når du Riga inom någon timme med flyg något som underlättar gemensamma genomgångar, planering och uppföljning. Tidsskillnaden mellan Sverige och Lettland är en timme, vilket innebär att man alltid kan kommunicera inom ordinarie arbetstid och slipper ta hänsyn till tidsförskjutningar. Helgdagar och semesterperioder infaller också i stort sett inom samma perioder.⁵¹

Att kommunicera bolagen emellan tycker Lundgren fungerar bra, men han tillägger att det alltid kan göras förbättringar. Han anser att företaget idag ligger på en trea utav fem möjliga på en kommunikationsskala. Lundgren påpekar även att det är viktigt att individer förstår varandra, ibland fungerar det och ibland inte, vilket inte alltid beror på bristande språkkunskaper. Lundgren berättar att letter är väldigt ärliga och noggranna. Enligt Lundgren

⁵⁰ www.dati.se

⁵¹ www.dati.se

är de även ererhört arbetsamma, de arbetar många timmar per dag och många timmar per år. Han anser att de är arbetsammare än i Sverige. Han saknar dock att de inte kan koppla sin tekniska kunskap, inom exempelvis programmering, till affärslogik. De har mindre erfarenhet av verksamhetsprocesser. Lundgren berättar att även vi i Sverige tidigare var mer specialiserade på renodlad teknik.

Vidare menar Lundgren att lettiska företag är mer hierarkiska och vertikalstyrda medan svenska företag är centraliserade och horisontalstyrda. Om man bortser från dessa skillnader är affärskulturen väldigt lika i Sverige och Lettland. Han berättar även att ryssarna som arbetar inom organisationen är tydligt inspirerade av USA. De är även extremt säljorienterade och nästan mer amerikaniserade än amerikanerna själva. Letter är däremot mer fokuserade på leverans. Företag från Litauen är bättre på försäljning än letterna som här har brister, säger Lundgren.

Letterna som är anställda hos Dati har en hög och lång utbildning. Många har även gått på internationella universitet exempelvis har en studerat i Linköping. Det är skillnad på utbildningen idag jämfört med hur den såg ut för 10-15 år sedan. Idag ser Lundgren ingen skillnad på de lettiska och de svenska utbildningarna. Tidigare såg deras utbildningssystem annorlunda ut men nu har vi samma plattform, säger han. En ingenjörutbildning är synnerligen attraktivt i Lettland. Det går 2,5 sökande på varje plats, i Sverige är det tvärtom. Letterna får inte lika höga studiebidrag som i Sverige och många studenter måste arbeta medan de studerar. Många av dem arbetar åt Dati, vilket är bra, då de får praktik och kan använda det som de har lärt sig.

Dati har erbjudit konsulttjänster från starten och Lundgren säger att deras kunder är klart nöjda. Det har givetvis uppstått konflikter, det gör det alltid men han säger att de är duktiga på att hantera och förebygga just konflikter. Företaget har något som heter change control board d.v.s. en grupp som hanterar förändringar. Dati kommer alltid överens med kunden om vad som ska göras till ett fast pris. Förhandlingarna tar några månader, tills de har kommit överens om vad som ska göras. Saker och ting kan dock förändras med tiden, omvärlden förändras, ett bolag kan bli uppköpt och så vidare. Om detta sker görs en förändringsförfrågan för att se hur det kan komma att påverka leveransen. Gruppen bestämmer om en förändring ska ske eller inte. Kunden skriver alltid under ett avtal för tydlighetens skull och för att slippa konflikter. Kunden får även testa ett så kallat acceptanstest eftersom kunden tycker kanske att det har blivit fel medan Dati ser det som en förändring som måste göras.

De flesta av företagets uppdrag är långsiktiga och de lägger stor vikt vid avtal och dokumenterade arbetsmetoder som en garanti för kunden. Dati har hittills aldrig missat i kvalitet, leveranstid eller budget. Kunden får vad avtalet reglerar, det är grunden till de långvariga och goda kundrelationer som de har med deras uppdragsgivare.⁵²

I samband med IT-bubblan startade Dati verksamheten i Sverige. Lundgren berättar att målet var att komma in på den svenska marknaden innan konjunkturvändningen. Det investerades inte så mycket under 2002, men Dati såg det som en långsiktig investering. De missbedömde dock två saker: USAs intåg i Irak och Sveriges nej till EMU. Företaget förlorade även en del kunder i Tyskland, varav två av deras telekommunikationskunder gick i konkurs efter IT-bubblan.

⁵² www.dati.se

Dati har fått positiv feedback från kunder. Lundgren berättar att en relativt nya kund i Norge nyligen sa att de aldrig hade haft ett sådant lyckat projekt förut. Tidigare hade de outsourcat till Indien och Sri Lanka.

Lundgren tror absolut att deras kunder har blivit mer konkurrenskraftiga sedan de började outsourca till Dati. Dati hjälper företag att halvera kostnaden för IT-tjänster och i och med det får kunden antingen dubbelt så mycket gjort eller pengar över till att investera i andra saker säger Lundgren. Dati anser sig vara bra på att ta vara på innovationer och ge råd om förbättringar och effektivitet. Företagets kunder känner deras konsulter och de kan fråga kunden hur de hade tänkt att projektet ska genomföras. De kan även berätta att ett annat företag i exempelvis Tyskland gjorde så här och att det kanske även skulle vara intressant för dem att göra på liknande sätt. Enligt Lundgren tar de asiatiska företagen endast emot en applikation och sedan kommer det tillbaka efter sex månader. Dati är däremot med under hela processen.

Den främsta anledningen till att företag outsourcar, tror Lundgren är kostnadseffektivitet. Han tror även att företag uppnår detta syfte med outsourcing. Lundgren hävdar att de får struktur i projektet och leveransen, vilket leder till bättre produkter. De får också lägre pris till befintliga leverantörer och den egna personalen blir mer motiverad när den blir involverad i internationella projekt, eftersom de ofta känner sig ”hotade”.

Det som kan vara negativt med outsourcing menar Lundgren, är att företag kan tappa kontrollen. Det gäller att tänka på ett nytt sätt, de ska själva bli experter på sina system, sedan kan de välja olika leverantörer till projekten. Det krävs att man ska vara duktig som beställare.

Dati arbetar nu med att sätta upp utvecklingskontor i Ukraina och Vitryssland. De har även ett samarbete med universitet där. Enligt Lundgren är det lättare för kontoret i Lettland än i Sverige att genomföra förändringar i Ukraina och Vitryssland. Det hjälper även att en av Datis största kunder är skatteverket i Lettland. Företaget står även nära presidenten i landet och får support på regeringsnivå.

Sammanfattningsvis ser Lundgren kulturell gemenskap, närhet och förståelse för kundens affärsprocesser samt kunskap som de viktigaste fördelarna för nordiska företag att anlita Dati och andra baltiska företag.

5.3. TietoEnator

TietoEnator är norra Europas största konsultbolag inom IT-tjänster, med cirka 15 000 anställda. TietoEnator har växt till en global spelare genom att utgå ifrån hemmamarknaden. Företaget finns i 26 länder i Asien, USA och Europa, där alla länder i norra Europa är representerade förutom i Polen. TietoEnator satsar nu även på den sydeuropeiska marknaden. TietoEnators koncernspråk är engelska och finska och företagets aktier är noterade på HEX Helsinki Exchanges och på Stockholmsbörsen. TietoEnators affärsidé är att bygga informationssamhället och visionen är att vara världsledande leverantör av IT-tjänster med högt mervärde på utvalda vertikala marknader.⁵³

⁵³ www.tietoenator.se

Erik Nordmark är chef för enheten Billing som tar betalt av kunderna ett exempel på detta är Teli-Soneras betalssystem. På enheten jobbar det 60 personer i Sverige och 10 personer i Tjeckien. Nordmark arbetade på IT-Alise från 2000 som TietoEnator sedan köpte upp. Innan dess var han på Ericsson där han arbetade med Radiosystem mot Ryssland.

Nordmark berättar att TietoEnator var tämligen sena med att outsourca. Första gången var 2003 men det är först i år som det har gjorts i större skala. I år används deras outsourcing-verksamhet som konkurrensmedel och en byggkloss i offerten. Nordmark förklarar att outsourcing har två olika betydelser, dels att flytta delar utanför organisationen, dels att flytta delar av organisationen till ett annat land. TietoEnator köper upp befintliga företag eller startar egna i lågkostnadsländer, som Indien, Kina, Tjeckien och Baltikum, eftersom de har så känsliga system.

TietoEnator outsourcar endast internt och har samma värderingar och styrregler samt affärsprocesser och moral i alla länder som de är verksamma i. Alla på TietoEnator har idag samma affärskultur. De har gått ifrån att ha varit decentraliserat till att nu vara formaliserat och detta har lett till att de är mer effektiva idag, berättar Nordmark.

Vidare säger Nordmark att TietoEnator styr enheterna i Tjeckien och Baltikum ganska hårt. Enligt Nordmark är både tjecker och baltar väldigt auktoritärt styrda, något som finns i hela deras kultur. De vill ha tydliga direktiv och detaljstyrning annars vet de inte vad de ska göra vid ett speciellt tillfälle. Detta anser han vara generellt för östeuropéer. Alla projektledare är lokala men de kan bra engelska, ingen av dem talar svenska. De anställda i Tjeckien kan läsa och skriva på engelska men inte prata speciellt bra. TietoEnator har en svensk linje och folk som åker dit med jämna mellanrum. Nordmark själv har varit där några gånger, tyvärr tar det lång tid att åka till deras enhet i Tjeckien uppger han.

Företaget är väldigt nöjda med snabbheten efter att de talat om exakt vad som ska göras i ett projekt. Ett exempel som Nordmark tar upp är ett system som skulle konverteras d.v.s. göras om. I Sverige tar det tre månader per projekt, de trodde att det skulle ta längre tid för tjeckerna eftersom de hade arbetat med systemet i endast två veckor medan svenskarna hade arbetat med det i flera år. Det visade sig att det skilde en kvart mellan tjeckerna och svenskarna och systemet i Tjeckien hade inga brister i kvaliteten. Idag är det inte någon skillnad alls utan snarare är tjeckerna oftast snabbare. Han tror att detta beror på att matematik är något som de läser mycket mer av i Östeuropa och att det är en viktig del i alla utbildningar. Nordmark anser att en civilingenjörutbildning i Sverige motsvarar en grundutbildning i Östeuropa. Han säger att de har en hög teknisk grundkompetens och att han är skrämmd över vad som ska hända med den tekniska kompetensen i Sverige. Nordmark tror på en otrolig tillväxt i länderna i Östeuropa.

TietoEnator har en strategi som innebär att de ska växa sig starka i Norra Europa för att efterhand glida neråt i Europa. Anledningen att TietoEnator outsourcat till Tjeckien samt Baltikum är främst för att täcka de vita fläckar de har på sin "kartan" säger Nordmark. Han berättar också att Baltikum är en bra språngbräda för att komma vidare in i Ryssland.

En annan klar fördel med att outsourca till Tjeckien och Baltikum är just den höga grundkompetensen inom särskilt matematik, menar Nordmark. Alla kan lära sig att programmera, vilket kanske inte är fallet i Sverige. En annan fördel som han ser är att företaget får lägre kostnader och att det är lättare att skala upp och ner verksamheten än i Sverige, där det är svårt att göra sig av med anställda. De positiva effekter som uppstår med

outsourcing är även att det leder till fler affärer och högre lönsamhet. Han anser också att outsourcing ställer krav på den egna organisationen, eftersom man måste ha egen kompetens kvar. Det går inte att lyfta bort en del styrning utan kontrollen måste finnas kvar.

TietoEnator har uppnått sitt syfte med outsourcing. Det lönar sig väldigt bra, säger Nordmark. De anställda är mer hungriga i Tjeckien och Baltikum, att arbeta har en annan betydelse för de anställda där, för dem betyder ett arbete ett bättre liv. De är dessutom skickligare rent kunskapsmässigt, däremot kan språket vara ett problem.

Erik Nordmark påstår att TietoEnator har blivit mer konkurrenskraftiga sedan de började med outsourcing och att de samtidigt kan öka vinstmarginalen. Han säger att exempelvis tar tjeckerna 200 kr/tim, vilket ger företaget en vinst på 400 kr/tim. Främsta anledningen till att företaget började outsourca var just att de tappade konkurrenskraft. Med dagens löneläge i Sverige går det inte att konkurrera med t.ex. länderna i Baltikum anser Nordmark.

Enligt Nordmark har företaget för det mesta fått positiv feedback från sina kunder. Han berättar att det är deras kunder som beställer av dem och TietoEnator bryter sedan ner beställningen till specifikationer och därefter skickas de till leverantörer som TietoEnator väljer. TietoEnator genomför först ett internt acceptanstest innan beställningen skickas till kunden. Enligt Nordmark brukar kunderna vara nöjda med slutprodukten.

Det som är negativt tycker Nordmark är att kunder hela tiden ifrågasätter om tjeckerna eller balterna klarar av jobbet. Kunderna lever på gamla myter om att balter eller tjecker inte kan eller klarar av det som vi svenskar kan. Han menar att vi svenskar lever med myten om att vi är bäst, ingen annan klarar av det vi kan.

Nordmark anser att svenskar är tämligen naiva när de tror att vi är lika de i Baltikum, som har influerats mycket av Ryssland. Exempelvis är ett löfte i Baltikum och Ryssland inte lika mycket värt om det inte finns på papper, då är det inga problem förutom att vägen ofta blir lite längre och gropigare. Han tror dock att det går fortare att svänga Baltikum än Ryssland till väst. Ytterligare nackdelar som Nordmark ser med outsourcing är språket och att balterna är mer auktoritärt styrda något som får till följd att de inte tar egna initiativ.

Det har stått mycket negativt i pressen om outsourcing. Enligt Nordmark beror detta på att vi inte vet hur vi ska tackla problemen. Dessutom tror han att förväntningarna är för högt uppskrivade. Han anser att det är bra med förkunskaper, att man vet vilka fördelar och nackdelar som finns med outsourcing. Nordmark hävdar även att man bör vara medveten om att det inte alltid går att översätta 1 till 1. d.v.s. företag kan ha för höga och/eller felaktiga förväntningar. Det går inte att använda sig av outsourcing som en räddningsplan, det löser inga problem. Dessutom måste det finnas hjälpmedel, struktur och interna processer på plats. Alla bör veta vad företagets vision är och det är viktigt att stödja verksamheten lika överallt, menar Nordmark.

Man ska inte underskatta de här länderna, de växer fort, menar Nordmark. Litauen har exempelvis byggt om något varje gång han har besökt landet. Baltikum är väldigt inne nu och konkurrensen är hård. Kostnadsläget kommer dock att närma sig det svenska, tror Nordmark. Det är lätt att en ort snabbt blir utarmad på IT-kompetens. Därför är det bra att bedriva outsourcing verksamhet på flera ställen. Därför har TietoEnator även verksamhet i Ostrava i Tjeckien som är en stor kol- och stålindustri med hög arbetslöshet. Just nu dammsuger företaget högskolorna på IT-kompetens.

Att TietoEnator även i framtiden kommer att outsourca är Nordmark helt övertygad om. Det är svårt att hoppa av det tåget nu, säger han. Kärnverksamheten kommer vi fortfarande att ha i Sverige och Finland för att vara nära kunderna. I framtiden kommer även en flytt att vara nödvändig för att behålla konkurrenskraften. Kontinenter som han tror på är Latinamerika och Afrika. Han tror även att företaget kommer att tappa intresset för Indien, eftersom de har problem med för hög personalomsättning. Närområden som Albanien, Rumänien och Bulgarien anser han däremot har goda framtidsutsikter, möjligen även Ukraina och Vitryssland, om de blir av med sina politiska problem.

Om Erik Nordmark fick frågan att lägga ut verksamheten igen skulle han definitivt göra det, han säger att han inte ångrar någonting.

5.2. EDB

EDB Business Partner är en av Nordens ledande leverantörer av IT-tjänster och programvara. Bolaget levererar totallösningar inom IT-drift och bank & finans. EDB har bedrivit outsourcing-verksamhet sedan 1965 och har därmed stor kompetens om övertagande av affärskritisk IT-produktion.⁵⁴ Företaget är idag verksamt i Sverige och Norge. Totalt arbetar cirka 3000 anställda på EDB varav 450 finns i Sverige. Företagets mål och vision är att bli en ledande leverantör av IT-tjänster på den nordiska marknaden.

EDB köpte våren 2005 ett företag som heter Banqit Business Applications Business Applications. Banqit Business Applications har arbetat med outsourcing till CellNetwork (Mandator) sedan 1992. Att EDB outsourcar till Estland är därmed lite av en slump. Det ena har lett till det andra, företaget började med outsourcing på grund av en person som kom in i företaget utifrån, berättar Mats Fossum. Fossum är ansvarig för EDBs lösningar Bank och Finans. Tidigare arbetade han på Infovention, som blev uppköpta av EDB 2001.

Koncernspråket på EDB är norska men på företaget som de outsourcar till d.v.s. CellNetwork är koncernspråket engelska. Fossum tycker att samarbetet bolagen emellan fungerar väldigt bra. De har personer från Estland som ibland sitter i EDBs lokaler vid Fridhemsplan i Stockholm. Fossum säger att företaget för närvarande inte har någon svensk representant på plats i Estland.

Från början var det svårt med kommunikationen, berättar Mats Fossum, eftersom de inte kunde bra engelska och dessutom var blyga. Idag fungerar det bra och de har blivit duktiga på engelska menar han. Fossum anser att Estland har en relativt nordisk kultur. I början tyckte han däremot att esterna var väldigt detaljstyrda men så är inte fallet idag, de tar mer initiativ. Fossum påpekar även att det finns betydligt mer kulturella likheter mellan Sverige och Estland än vad det gör mellan Sverige och t.ex. Indien.

Främsta anledningen till att EDB outsourcar är de lägre kostnaderna och att detta ökar konkurrenskraften, vilket rätt utnyttjat kan bidra till att EDBs erbjudande mot kunderna blir mer konkurrenskraftigt. Det är dessutom betydligt billigare med utvecklingskostnader utanför Sverige, säger Fossum. Skalbarheten är också en viktig anledning. Han säger att företaget inte får några egna anställningskostnader. Fossum påpekar dock hur viktigt det är att det inte får

⁵⁴ www.EDB.se

gå utöver kvaliteten. En negativ effekt som kan uppstå från outsourcing är att det är känsligt för den egna personalen, de kan känna sig hotade. Så är det däremot inte i EDBs fall. Fossum säger att deras anställda arbetar med speciella delar och att de därför inte behöver känna sig hotade. Det går dessutom bra för företaget idag och de anställer fler personer.

Fossum säger att han inte känner till några konflikter mellan EDB och CellNetwork men att det säkert fanns i början. Nu finns det inga konflikter, allt är inkört och väl organiserat. EDB och EDBs kunder är väldigt nöjda med de tjänster som har outsourcats. Deras kunder köper en tjänst av dem, vilken sedan levereras helt eller delvis från Sverige. Enligt Fossum ser kunderna positivt på att företaget outsourcar eftersom de också vill ha det bästa till det lägsta priset. Även EDBs leverantörer är nöjda anser han.

EDB har blivit mer konkurrenskraftiga tack vare outsourcing-verksamheten och Fossum menar att effektivisera är nödvändigt. Estland står för en liten del av företagets outsourcing. Den största delen av företagets outsourcing-verksamhet står dock fortfarande Indien för. Priset är lägre i Indien men det finns större kulturella skillnader, berättar Fossum. Dessutom är löneutvecklingen i Estland snabb och tillgången på arbetskraft är begränsad. I Indien däremot finns det väldigt många utbildade människor. Estland ligger däremot närmare både geografiskt och kulturellt jämfört med Indien. Indien har hög klassificeringsprocess och de jobbar strukturerat, vilket kanske inte alltid är fallet i Baltikum.

Fossum ser ändå fördelar med att anlita företag i Baltikum på grund av den kulturella och den geografiska närheten samt bra kvalitet på utbildning i dessa länder. Nackdelar som han ser är löneutvecklingen. Prisnivån kommer att stiga och det finns ett begränsat antal personer att anställa eftersom det är ett litet land. Han säger även att ett pris alltid är relativt, men att det i dagsläget trots allt blir billigare med outsourcing till Estland eftersom de har en väl inkörd relation med sin leverantör. Ytterligare en nackdel med outsourcing till Baltikum är språket, men när man har lärt känna varandra går det lätt att kommunicera, säger Fossum. Det finns en grupp i Estland som är knuten till EDB och som arbetar mot dem.

Mats Fossum tror absolut att EDB även i framtiden kommer att bedriva outsourcing verksamhet av deras IT-tjänster. Idag letar de dock inte aktivt efter nya platser eller länder att outsource till. Fossum säger att det är extremt viktigt att deras produkter och tjänster håller en mycket hög kvalitet och att det finns tillgång till utbildad personal.

5.2. WM-data

WM-data grundades 1969 och är idag ett av Nordens ledande IT-företag. De har ett brett utbud av design- och IT-relaterade tjänster som skapar ökad effektivitet och konkret nytta för sina kunder. 1985 introducerades WM-data på Stockholms fondbörs.

WM-datas affärsidé är att ha en effektiv interaktion av IT och affärer och visionen är att vara förstahandsvalet i sina utvalda marknadssegment.⁵⁵

WM-data finns representerat i totalt åtta länder och har idag ca 9 000 anställda.⁵⁶ Koncernspråket är engelska, men det händer att de använder de skandinaviska språken om

⁵⁵ www.wmdata.se

⁵⁶ *ibid*

inte representanter från Finland är med på mötet. Finländarna brukar prata finska med esterna eftersom de språken är väldigt närliggande.

WM-data har varit involverat inom olika outsourcing-projekt sedan 1980-talet i bl.a. forna Tjeckoslovakien och Slovenien, men de projekten är nu avslutade. Dessutom har de haft HCL Technology i Indien som projektsamarbetspartner. HCL är den femte största IT-leverantören i Indien. WM-datas strategi är att vara verksamma kring den nordiska marknaden d.v.s. Sverige, Danmark, Norge och Finland men de vill även utveckla sin verksamhet i Baltikum. Första steget är Estland men de har även en liten verksamhet i Polen. Estland är företagets nearshore alternativ, dessutom har de kört testprojekt sedan 2004 mot Indien för att se om den marknaden kan bli mer aktuell i framtiden.

Vid årsskiftet 2003-2004 förvärvade WM-data det finländska bolaget Novo Group som även hade en estländsk enhet. WM-data har sedan 2004 valt att vidareutveckla deras projekt. Novo Group har haft flera projekt i både Estland och Finland sedan 1995 men det var först 1998 som det estländska bolaget blev ett eget bolag. I och med att WM-data förvärvade Novo Group, fick de även tillgång till det estniska bolaget som idag heter WM-data AS och är ett helägt dotterbolag.

Lars Wendestam arbetar med ytterligare en anställd i en enhet på moderbolaget och ger stöd till de andra inom WM-datas organisation. De behandlar process- och utvecklingsfrågor kring Baltikum och åker två dagar varannan vecka till Estland. Wendestam och hans kollega turas om att åka och kompletterar i och med detta varandra. Wendestam har arbetat på WM-data sedan 1987 och innan dess på Beijer Information Group som förvärvades av WM-data 1983.

Wendestam har arbetat mycket med alla nordiska länderna och säger att varje land har sin egen kultur. Även om man kan tro att svenskar och danskar har liknande kultur, finns det vissa kulturella skillnader. Detta gäller även Estland, men trots detta anser han att samarbetet fungerar bra. Enligt Wendestam har det inte varit några missförstånd länderna emellan trots vissa olika kulturella värderingsnormer. Ester ligger mycket närmare Sverige kulturellt än vad t.ex. indierna gör. Indierna har andra värderingar och talar exempelvis aldrig om att han har ett problem med projektet. Dessutom är det problem med indierna när det gäller vem som bestämmer. Det fungerar bra med projektledaren så länge inte chefen i Indien blandar sig i för då är det han som bestämmer. Respekt för hierarkin gäller i Indien och det är oerhört viktigt att följa pyramidstegen.

Vidare anser Lars Wendestam att Sverige och Estland har liknande affärskultur när det gäller den yngre generationen av ester. Idag finns det många unga människor i Estland och de är i regel mer intresserade av att arbeta än den äldre generationen. Den äldre generationen i Estland som var vuxna under Sovjettiden är inte lika arbetsvilliga. Ester som har växt upp efter 1990 har en liknande syn som skandinaver medan de äldre är mer inspirerande av gamla Sovjet. Wendestam är nöjd med de projekt som outsourcas, då de i grunden jobbar med tanken om var de kan hitta lösningar och distribuera projek, mellan olika orter och olika länder. De har en långsiktig plan, där både de i Sverige, Finland eller Danmark måste ta ansvar för att ett projekt ska lyckas. Han menar att det inte bara är esternas eller indiernas ansvar. Effektivitet och samverkan är viktigt samt en nära kundrelation, då de sitter utspridda på olika platser runt om i världen. Detta försvårar givetvis samarbetet, vilket ställer högre krav på hur man arbetar i projekt.

Nershore eller offshore är bara begrepp, berättar Wendestam. WM-data vill distribuera projekt, tjänster och arbetssätt mellan de olika kontoren i Norden. Idag har de mellan 70-90 projekt och det enda som skiljer ett projekt i exempelvis Östersund från ett i Tallinn är språket. Wendestam anser att det inte spelar någon roll var projektet utförs om man har förutsättningarna att flytta delar av verksamheten. Meningen är att alla ska kunna arbeta mot ett gemensamt mål. Dessutom försöker de sprida arbetssätten från exempelvis Stockholm till Göteborg, vilket gör att de inte behöver lära sig samma sak på nytt.

Hittills har inga konflikter uppstått mellan det estländska dotterbolaget WM-data AS och det svenska bolaget eftersom bolaget hör till koncernen. Wendestam anser att företaget har blivit mer konkurrenskraftigt sedan de började att outsourca och att detta krävs av dem som leverantör. De har fått fler förfrågningar från kunder och det finns idag ett oerhört stort intresse på kundsidan. Kundens intresse har helt enkelt ökat för offshore och nearshore-alternativ. Kunden har även förståelse för arbetssättet, de är med i dialogen med Estland och är dessutom medveten om processen.

WM-data för hela tiden en dialog med det estniska dotterbolaget. Om beställningsstrukturen kommer från Sverige har de en representant i Estland som kan svenska. Om beställningen kommer från Finland finns det alltid en representant som kommer från Finland. Detta görs för att kvalitetsstärka projektet och för att exempelvis få insikt i de svenska och de finska normerna och därmed lättare förstå och lösa problem. Det är även viktigt med tvåvägskommunikation.

Wendestam anser att den främsta anledningen till outsourcing är att hitta kostnadsfördelar genom lägre kostnad för arbetskraft. Genom att genomföra olika testprojekt kan företaget hitta olika normer för vad som är lämpligt och inte lämpligt att outsourca. Företaget kan därför analysera och se vilka olika projekt som faktiskt medför kostnadsbesparingar. Det blir inte alltid billigare att outsourca. Ett exempel på detta är vid små eller korta projekt eller när det behövs omfattande dialog kring en lösning. Det kostar nämligen att pendla folk mellan länderna förutom att det ställs större krav för att försöka förstå lösningen. WM-data har idag 8-10 parametrar som avgör vad som ska uppnås och utifrån dessa avgörs om ett projekt är relevant att outsourca eller inte. Vad företaget kan åtgärda är olika från fall till fall, de gör helt enkelt ett ställningstagande. Detta ställningstagande kan dock komma att ändras om så behövs.

Andra positiva effekter som har uppstått genom att outsourca, anser Wendestam vara pengar och kvalitet. Han anser även att när de distribuerar tillkommer merkostnader i form av faktorkostnaden men ju närmre de kommer hemlandet desto mer effektiva blir de. Dessutom liknar de kulturella värderingarna varandra mer om de kommer närmre hemlandet. Även fast timlönen är lägre i exempelvis Indien blir det inte alltid billigare eftersom det behövs mer tid att genomföra projektet. Arbetskraften är billigare men man måste även räkna på eventuella extra resekostnader.

När det gäller en utbildning för en systemutvecklare är den, enligt Wendestam, ganska lika i Sverige, Estland och Indien. Den ligger på nästan samma nivå. Skillnaden ligger i påbyggnaden av grundkompetensen, vilket fås via arbetslivserfarenheter. Detta menar han skapar konkurrensfördelar. Arbetslivserfarenhet finns inte i Indien men är däremot lite bättre i Estland. Esterna är dessutom lättare att samarbeta med. I Indien anlitar man inte en konsult utan oftast en stor grupp. Wendestam säger att de kan hantera projekt i Indien och om de vid ett tillfälle skulle behöva 1000 personer för ett projekt så vänder de sig helst till Indien.

Lönenivåerna i Indien är något lägre, men Wendestam menar att man måste göra en helhetskalkyl och bl.a. räkna in eventuella resekostnader. Baltikum ligger nära jämfört med Indien. Det tar lika lång tid att flyga från Malmö till Tallinn som det gör att flyga från Malmö till Stockholm. Även Ryssland ligger nära men där finns det större kulturella skillnader, anser Wendestam. Lönerna i Estland är dessutom fortfarande lägre än i Sverige.

WM-data kommer även i framtiden att outsourca. Wendestam säger att de kommer att fortsätta enligt sin plan genom att outsourca så länge som marknaden kräver det och även ta hänsyn till de olika kostnadsnivåerna. Han menar att hela Östeuropa och även andra länder som tidigare har gått med i EU har och/eller kommer att få en ökad levnadsstandard. I och med detta tror han också att kostnadsnivån kommer att öka. Om 10-15 år kommer lönerna här att ligga på nästan samma nivå som i Sverige. Wendestam menar att de nya länderna då kommer att ta över rollen som låglöneländer. Vilka länder detta kan komma att bli eller vilka länder som WM-data kommer att titta på härnäst vill Wendestam däremot inte spekulera i.

WM-data kommer att följa den strategi som de har idag. Det innebär att de är verksamma på den nordiska marknaden, i de baltiska länderna samt länderna runt Östersjön och i viss mån även i Polen via partnerskap. Om de ska genomföra projekt i t.ex. Sydamerika eller Asien kommer de, enligt Wendestam, att ingå i partnerskap med företag från respektive land.

6. Analys

6.1. Analys av Mandator

6.1.1. Allians och nätverk

Det har framkommit i intervjun med Per Häggdahl att Mandator använder sig av flera aspekter som ingår i teorin om allians och nätverk. Mandator uppnår till exempel *ömsesidighet och reciprocitet* eftersom de själva och även deras kunder sparar pengar genom samarbetet. Aspekten om ömsesidighet och reciprocitet säger att företag bildar nätverk för att ett samarbete anses kunna bistå båda parter med gemensamma mål och/eller intressen.

Mandator har under flera år legat på plus/minus noll tack vara det estländska bolaget, vilket visar på att samarbetet har lett till bättre *effektivitet*. Teorin säger nämligen att företag antas kunna uppnå gynnsammare förhållanden via ett samarbete, något som Mandator har utnyttjat till fullo. De har därmed överlevt IT-kraschen som var en svår period för de flesta IT-företag.

Efter IT-bubblan höll företaget en försiktig attityd och försökte vinstmaximera och de förlorade en del kunder. Många av företagets stora kunder stannade dock kvar. Om outsourcing sköts rätt kan det, enligt den empiriska informationen, leda till stora besparingar. Om outsourcing däremot sköts fel medför det inga kostnadsfördelar. Även denna empiriska information stämmer på resonemanget om effektivitet eftersom den ligger i linje med transaktionskostnadsteorin. Undersökningen visar att Mandator har lärt sig att vinstmaximering inte är en genväg till en stabil ekonomi.

Utifrån vår empiriska undersökning och i enlighet med teorin om allianser och nätverk kan vissa företag ingå i partnerskap för att skapa *legitimitet*. Teorin säger även att vissa organisationer vill förbättra sitt rykte, sin image och prestige genom samarbetet. Detta är något som Mandator gjorde efter IT-bubblan, då de bytte namn till Mandator på grund av att det gamla namnet CellNetwork var nersmutsat. Det estniska dotterbolaget behöll dock namnet CellNetwork eftersom de precis hade bytt från Assert.

Den empiriska undersökningen visar att det var en *nödvändighet* för företaget att bilda nätverk för att få tillgång till kunskap om estländskt företagande, då företaget inte behövde svara upp emot nödvändiga krav av legal eller regleringsmässig karaktär, som teorin säger. Även *stabilitet och förutsägbarhetsperspektivet* ligger i linje med vår undersökning om Mandator eftersom de via sitt dotterbolag kan förutse och möta viss osäkerhet från omgivningen.

I framtiden tror Mandator att de kommer bli brist på tillgång på IT-resurser. Redan idag är det stor efterfrågan på duktiga IT-konsulter. Utgångspunkten i aspekten av *assymetri* säger just att när det är brist på en resurs måste företaget utnyttja en utomstående part för att få tillgång till dessa resurser. Mandator utnyttjar precis som teorin säger den kunniga estniska arbetskraften för att få tag på billig och kompetent IT-personal.

6.1.2. Kunskapsspridning

Per Häggdahl har arbetat på Mandator sedan april 2005, vilket inte är speciellt länge. Trots detta har han fått i uppgift från Mandator att fördubbla antalet kunder till nästa år. Företaget

har stor nytta av hans tidigare erfarenheter och kunskaper från Östeuropa. Enligt teorin om tyst kunskap kan kunskapen inte överföras till någon annan genom exempelvis att skriva ner kunskapen på ett papper. Teorin säger att det är värdefullt för företag att ha tillgång till en resurs som Häggdahl. Dessutom är denna resurs dubbelverkande då han även för över den tysta kunskapen från Sverige till Estland. Samma effekt uppstår via de svenska projektledarna som finns på plats i Estland.

Ovanstående resonemang passar även in på den migratoriska kunskapen eftersom denna kunskap överförs från en plats till en annan via en person. Häggdahl och de svenska projektledarnas tidigare erfarenheter och kunskaper kan dessutom kopplas till teorin om inbäddad kunskap. Denna tillåter nämligen kunskapen att bli inbäddad på ett ställe och uppbyggd på ett annat.

Sammanfattningsvis går den migratoriska, tysta och inbäddade kunskapen hand i hand, då den tysta kunskapen inbäddas för att sedan bli överförd och slutligen packas upp vid ett annat sammanhang. Samtliga ovan nämnda teorier stämmer helt in på vår empiriska undersökning av Mandator.

6.1.3. Psykiskt avstånd

Även teorin om psykiskt avstånd pekar på fördelarna för Mandator att Per Häggdahl har erfarenheter från Östeuropa och särskilt Baltikum. Häggdahl har som teorin säger korrekt kunskap om marknaden. Denna kunskap kommer direkt från erfarenheter på de utländska marknaderna samt förståelse av de relationer som finns där.

Enligt teorin om psykiskt avstånd etablerar sig företag först i länder som ligger nära sitt eget lands index för psykiskt avstånd, innan de sedan stegvis närmar sig marknader med större psykiskt avstånd. Detta stämmer överens med vår empiriska undersökning. I vår undersökning har det dessutom framkommit att företaget anser att Indien ligger geografiskt långt bort. Mandator tycker att det uppstår många problem med outsourcing till Indien. Några av de problem som tas upp är att det blir dyrt att resa till Indien men även komplikationer med visum uppstår. Även detta ligger i linje med teorin, då den säger att företag i första hand bör välja länder med nära psykiskt avstånd

Länder som befinner sig nära varandra på indexskalan har enligt teorin lättare att lära från varandra och förstå varandra. Mandator anser att det är lättare att samarbeta med ester än indier eftersom det kulturella och det geografiska gapet inte är lika stort. I empirin har det även framkommit att ett stort kulturellt gap leder till missförstånd. Exempelvis erkänner inte indier när de inte har förstått något utan nickar bara och därför blir det ofta fel.

Att kommunicera med ester är enligt Mandator lättare än med indier. Alla ester på dotterbolaget CellNetwork kan dessutom tala engelska, vilket underlättar kommunikationen bolagen emellan. Mandator har även alltid en svensk projektledare på plats i Estland och de flesta av dem behärskar även estniska. Utifrån informationen i empirin visar det sig att skillnaden i affärsspråket inte är något problem, då samtliga på företagen i Sverige och Estland kan engelska. Dessutom stöds teorin av att de flesta av de svenska projektledarna talar estniska.

I den empiriska undersökningen framgår det även att det finns en mindre kulturell skillnad mellan Sverige och Estland. Ester vill vara som skandinaver och de har Sverige som förebild. Ester är däremot blygsammare och slår sig inte gärna för bröstet, dessutom tycker de att svenskar pratar för mycket. Teorin om psykiskt avstånd säger att ju mindre kulturell skillnad mellan Sverige och värdland desto lättare är det att samarbeta och förstå varandra.

Skillnader i utbildning mellan Sverige och värdland ingår i teorin om psykiskt avstånd. Enligt empirin är utbildningsnivån högre i Estland än genomsnittet i EU. I undersökningen framkom även att dagens utbildning inom IT-sektorn i Estland står sig väl jämfört med den i Sverige. Häggdahl har uppfattningen att programmering är mer tekniskt inriktad i Estland än vad den är i Sverige. Häggdahl klargör också att indierna ofta använder utbildad arbetskraft eller studenter, vilket leder till stor omsättning på folk, något som är en anledning till att Mandator bedriver verksamhet i Estland.

Vårt teoretiska avsnitt visar att existensen av tidigare handelsförbindelser mellan Sverige och värdland är värdefullt för företag som bedriver verksamhet utanför hemlandet. Vår empiriska undersökning visar att detta stämmer överens med teorin. Mycket kapital i Estland idag kommer från Sverige och det finns många svenska banker i landet. Dessutom kallar ester den period då Sverige ägde Estland för den gyllene tiden. Under denna tid införde svenskarna ett antal rättigheter, inte minst att alla fick gå i skolan.

6.2. Analys av Dati

6.2.1. Allians och nätverk

Den första aspekten i teorin om allians och nätverk är *nödvändighet* som innebär att företag måste bilda nätverk för att kunna svara emot nödvändiga krav av legal eller regleringsmässig karaktär. Detta stämmer inte överens med vår empiriska undersökning eftersom Dati från början var ett helägt lettiskt bolag. De behövde helt enkelt inte gå ihop med en annan part för att komma in på den baltiska marknaden. Om man däremot ser detta ur ett kundperspektiv, är det en nödvändighet för kunden att ingå i ett nätverk med Dati för att kunna komma in på den baltiska marknaden.

Undersökningen kan ur ett leverantörsperspektiv inte heller kopplas till aspekten *asymmetri* vilket innebär att en part utövar makt över den andra parten och dess resurser. Dati hade redan tillgång till lettisk personal. Utgångspunkten i den här aspekten är att ett företag har brist på resurser och därför utnyttjar en part för att få tillgång till dessa resurser. Dessutom utnyttjar kunden samarbetet för att få tillgång till denna billiga arbetskraft som Dati kan erbjuda. Om man tittar ur denna synvinkel stämmer teorin väl in på empirin men inte ur ett leverantörsperspektiv.

Empirin visar att de företag som har valt att outsourca till Dati är mycket nöjda med projekten. I och med detta stämmer perspektivet *ömsesidighet/reciprocitet* väl in på empirin. Denna säger att företag bildar nätverk för att ett samarbete anses kunna bistå båda parter med gemensamma mål och/eller intressen. Dati kan erbjuda kunden bra lösningar till ett förmånligt pris, där kunden blir nöjd och Dati får i utbyte kunder som fortsätter att outsourca till dem. Även om det har uppstått konflikter med kunden, vilket Petter Lundgren säger att det alltid gör förr eller senare, är Dati duktiga på att hantera detta och i slutändan blir alltid båda parter nöjda.

Petter Lundgren anser att den främsta anledningen till att företag outsourcar är att minska kostnaderna. Denna empiriska information överensstämmer med aspekten *effektivitet* som innebär att organisationer, genom ett samarbete, antas uppnå gynnsammare förhållanden och i och med detta öka sin effektivitet. Vidare anser Petter att de inte bara uppnår detta, utan även mycket mer som exempelvis högre kvalitet och bättre slutprodukt. Även detta kan kopplas till effektivitet eftersom kunden i och med samarbetet uppnår betydligt gynnsammare förhållanden än om kunderna inte skulle ingå i samarbetet.

Enligt vår empiriska undersökning har en norsk kund, som tidigare outsourcat till Indien och Sri Lanka, sagt till Lundgren att de aldrig har varit så nöjda med ett projekt som nu. Norrmännen har i och med samarbetet med Dati kunnat förutse och bemöta viss osäkerhet från omgivningen, som de tidigare inte kunde med Indien och Sri Lanka. Denna osäkerhet kan uppkomma ur resurs- och kunskapsbrist. Återigen stämmer empirin överens med aspekten *osäkerhet och stabilitet*.

Vissa organisationer vill förbättra rykte, image och prestige och kan genom att samarbeta med vissa företag åstadkomma detta. Denna aspekt om legitimitet stämmer inte överens med den empiriska undersökningen, då Dati inte samarbetar med något företag för att förbättra sitt rykte och/eller sin image.

6.2.2. Kunskapsspridning

Petter Lundgren har inga tidigare erfarenheter från Baltikum men har arbetat med IT i sju år. Han är entreprenör i grunden och har innan han började på Dati arbetat med IT på Nordea och dessutom haft ett eget IT-bolag. Detta gör att han har kunnat ta med sig värdefull information till Dati, något som kan kopplas till teorin om kunskapsspridning och aspekten *migratorisk kunskap*, som säger att en person kan ta med sig information till sitt nästa arbete. Denna kunskap kan han förmedla till det lettiska bolaget, då han åker dit relativt ofta.

Aspekten *inbäddad kunskap*, som ingår i teorin kunskapsspridning, innebär specialiserade relationer inom grupper och individer. Här är det framför allt normer, attityder, informationsflöde och sättet att fatta beslut som står i centrum. För att komma åt denna kunskap krävs nära access till system och relationer i vilka kunskapen finns inbäddad. Detta resonemang stämmer väl överens med den empiriska undersökningen av Dati, då de använder sig av något som de kallar change control board. Detta innebär att de använder en speciell grupp som endast ägnar sig åt eventuella förändringar. Denna grupp bestämmer om något ska förändras eller inte, där kunden självklart måste godkänna förändringen. Dati har hittills aldrig misslyckats i att uppnå sina mål när det gäller kvalitet, leveranstid eller budget. Detta visar att den inbäddade kunskapen som Dati besitter sprids och slutligen packas upp hos kunden.

Tyst kunskap är den kunskap som vi har men inte kan överföra till någon annan genom exempelvis att skriva ner kunskapen på ett papper. Det effektivaste sättet att förstå denna kunskap är via en så kallad face-to-face interaktion. Dati är med under processens gång, vilket innebär att en tvåvägskommunikation hela tiden uppstår. Kunden kan i och med detta förstå den kunskap som personalen på Dati har. Den empiriska informationen och aspekten *tyst kunskap* stämmer här helt överens.

6.2.3. Psykiskt avstånd

Den empiriska undersökningen visar att den ekonomiska utbildningsutvecklingen går bra i Lettland och idag liknar den svenska utbildningen. För 10-15 år sedan såg utbildningssystemet annorlunda ut. Den teoretiska informationen stämmer här med väl in på den empiriska informationen som vi har fått fram.

Skillnader i ekonomisk utveckling är en viktig aspekt som ingår i teorin om psykiskt avstånd. Den säger att ju mindre skillnad det finns mellan de båda länderna, desto lättare fungerar samarbetet. Letterna som är anställda hos Dati i Lettland har en högre och längre utbildning än många svenskar. Många har även gått på internationella universitet. Lundgren ser idag ingen större skillnad mellan de lettiska och de svenska utbildningarna. Tidigare såg deras utbildningssystem annorlunda ut men nu har de samma plattform som i Sverige. Letterna får inte lika höga studiebidrag som svenskarna, vilket gör att många studenter arbetar samtidigt som de studerar. Många av dem arbetar idag på Dati och tillämpar därmed det som de har lärt sig i praktiken. I och med ovanstående resonemang stämmer empirin överens med teorin om att företag tenderar att välja marknader med liknande utbildningsnivå.

Skillnader i affärsspråk är en viktig aspekt i teorin om psykiskt avstånd. Teorin säger att ju närmare affärsspråket är det egna språket, desto lättare kommer samarbetet att vara. Datis koncernspråk är lettiska men även engelska, tyska och ryska används i organisationen. All information inom organisationen grå ut på lettiska men om berörda parter inte kan lettiska används engelska. Alla som har kontakt med kund pratar flytande engelska. Detta gör att empirin delvis stämmer in på teorin, då det visar sig att det finns skillnader i affärsspråk mellan Sverige och Lettland. Språken varierar beroende på vem eller vilka som är närvarande.

Enligt den empiriska undersökningen finns det inte många kulturella skillnader mellan Sverige och Lettland. Lundgren anser att letterna är lika svenskarna och därmed väldigt lätta att förstå. Letterna är arbetsamma och arbetar många timmar per dag och år. En skillnad som Lundgren har uppmärksammat är att arbetsviljan är högre än i Sverige. Dessutom är de duktiga på programmering men har svårt att koppla det till affärslogik. De har mindre erfarenhet av verksamhetsprocesser. Resonemanget visar att det finns små kulturella skillnader mellan de båda länderna och teorin säger att företag bör välja marknader med så små kulturella skillnader som möjligt, vilket Dati har gjort när de valde att öppna ett dotterbolag i Sverige.

Teorin om psykiskt avstånd säger slutligen att om ett land har haft tidigare handelsförbindelser med ett annat land, minskar det psykiska avståndet. Detta stämmer väl överens på Sverige och Lettland, då det finns många kulturella likheter eftersom de båda länderna har en gemensam bakgrund sedan Hansatiden. Riga var under dessa år Sveriges största stad.

6.3. Analys av TietoEnator

6.3.1. Allians och nätverk

Vår empiriska undersökning visar att TietoEnator i flera avseenden använder sig av teorin om allians och nätverk. En av aspekterna inom teorin som TietoEnator använder sig av är *effektivitet*, den säger att effektivitet antas uppstå genom att organisationer samarbetar och därmed kan nå gynnsammare förhållanden för att kunna öka effektiviteten. Enligt vår

empiriska undersökning hjälper outsourcing TietoEnator att öka vinstmarginalen, eftersom tjeckerna tar betydligt mindre betalt per timme än svenskarna.

Alla på TietoEnator har idag samma affärskultur. De har gått ifrån att ha varit ett decentraliserat företag till att nu vara ett formaliserat, något som har lett till att de är mer effektiva idag. Detta stämmer också överens med effektivitetsaspekten då TietoEnator samarbetar inom alla delar av företaget och därmed kan nå gynnsammare förhållanden.

Den empiriska undersökningen visar att det var en *nödvändighet* för TietoEnator att bilda nätverk för att få tillgång till kunskap om de marknader som de är verksamma på. Företaget behöver då inte svara emot nödvändiga krav av legal eller regleringsmässig karaktär. Även *stabilitet och förutsägbarhetsperspektivet* stämmer in på vår undersökning av TietoEnator eftersom de via sina dotterbolag kan förutse och möta viss osäkerhet från omgivningen på de olika marknaderna.

Utgångspunkten i aspekten av *asymmetri* säger att när det är brist på en resurs måste företaget utnyttja en utomstående part för att få tillgång till dessa resurser. Detta stämmer överens med vår empiriska undersökning, då TietoEnator är på jakt efter IT-kompetens i Ostrava i Tjeckien och "dammsuger" högskolorna där. Aspekten om *ömsesidighet/reciprocitet* stämmer också överens med vår empiri, då den säger att företag bildar nätverk för att ett samarbete anses kunna bistå båda parter med gemensamma mål och/eller intressen. TietoEnator har brist på IT-kompetens och staden Ostrava har hög arbetslöshet, vilket gör både företaget och staden till vinnare.

6.3.2. Kunskapsspridning

Erik Nordmark har erfarenheter av Ryssland från sin tid på Ericsson och idag har han fått ytterligare erfarenheter och kunskap på TietoEnator om den östeuropeiska marknaden. Teorin om *tyst kunskap* säger att kunskapen inte kan överföras till någon annan genom exempelvis att skriva ner kunskapen på ett papper. Vår empiriska undersökning och teori stämmer därmed eftersom Nordmark har den tysta kunskapen. Teorin om *inbäddad kunskap* överensstämmer även den med vår empiriska information, då den inbäddade kunskapen bäddas in på ett ställe och bäddas upp på ett annat. I Nordmarks fall fick han värdefull kunskap från sin tid på Ericsson som han idag har nytta av på TietoEnator.

Nordmarks tidigare erfarenheter och kunskap kan även kopplas till teorin om *migratorisk kunskap* som kan överföras från en plats till en annan. Kunskap kan även förflyttas genom att exempelvis personal slutar och tar med sig värdefullt kunskap till sitt nästa arbete, precis som Nordmark har gjort.

Enligt vår empiriska undersökning har TietoEnator samma värderingar och styrregler samt affärsprocesser och moral i samtliga länder som de är verksamma i. Även detta ligger i linje med den migratoriska kunskapen, då kunskapen överförs från Sverige till deras andra enheter i världen. Teorin om tyst kunskap stämmer även överens med detta resonemang, då Nordmark har besökt enheten i Tjeckien och därmed haft en så kalla face-to-face interaktion. Det effektivaste sättet att förstå den tysta kunskapen är just i möten med andra, något som TietoEnator tillämpar.

6.3.3. Psykiskt avstånd

Enligt teorin om psykiskt avstånd etablerar sig företag först i länder som ligger nära sitt eget lands index för psykiskt avstånd innan de sedan stegvis närmar sig marknader med större psykiskt avstånd. Enligt vår empiriska undersökning har TietoEnator, precis som teorin säger, växt till en global spelare genom att utgå ifrån hemmamarknaden.

När det gäller den *ekonomiska utvecklingsnivå och skillnader i ekonomisk utveckling* mellan Sverige, Tjeckien och Baltikum framgår det i den empiriska undersökningen att dessa länder växer snabbt. Litauen har exempelvis byggt om något varje gång Nordmark besökt landet. Baltikum är väldigt ”hett” nu och konkurrensen är hård men enligt empirin kommer den ekonomiska utvecklingsnivån att närma sig den svenska på grund av högre inflation. Nordmark tror även på en otrolig fortsatt tillväxt i dessa länder.

Teorin om psykiskt avstånd tar även upp *utbildningsnivå och skillnader i utbildning* mellan Sverige och värdlandet. I empirin kan utläsas att matematik är något som tjecker och balter läser mycket mer av och att det är centralt inom alla utbildningar. Nordmark anser att en civilingenjörutbildning i Sverige i stort sett motsvarar en grundutbildning i Östeuropa. Östeuropéerna har en synnerligen hög teknisk grundkompetens i förhållande till Sverige. Enligt den empiriska undersökningen är grundkompetensen inom matematik hög i Tjeckien.

Ytterligare aspekter som ingår i teorin om psykiskt avstånd är *skillnader i affärsspråk och skillnader i kultur och lokalt språk*. Det har framkommit i den empiriska undersökningen att TietoEnator ser vissa nackdelar i samarbetet med Tjeckien. Hit räknas tjeckernas bristande kunskap i engelska och att de är auktoritärt styrda vilket gör att de inte tar egna initiativ. Det framgår dock i undersökningen att tjeckerna kan läsa och skriva på engelska men att det är mindre bra på att tala språket. Alla projektledarna kan däremot alla bra engelska men ingen av dem kan svenska eftersom alla de är tjecker. TietoEnator måste dock styra dem ganska hårt.

Balterna är inte lika ryssarna kulturellt men färgade av Ryssland. Både tjecker och balter är auktoritärt styrda, något som ligger i hela deras kultur. De vill ha tydliga direktiv, annars vet de inte vad de ska göra vid ett speciellt tillfälle. I empirin framgår det att detta är generellt för östeuropéer. Exempelvis är ett löfte i Baltikum och Ryssland inte lika mycket värt om det inte finns på papper.

Andra skillnader som vi kan utläsa från empirin är att de anställda i Tjeckien och Baltikum är mer inne på att få arbeta. Att arbeta har en annan betydelse för de anställda i Baltikum och Tjeckien, för dem betyder ett arbete vägen till ett klart bättre liv. Deras kunskapsnivå är dessutom generellt högre än svenskarnas.

TietoEnators kunderna lever på gamla myter om att balter eller tjecker inte kan eller klarar av det som svenskar kan. Svenskar lever med myten om att de är bäst, ingen annan klarar det som svenskar kan. Här stämmer inte empirin och teorin om psykiskt avstånd, då det uppenbarligen inte finns tillräcklig med tidigare *existens av handelsförbindelser*. I den empiriska undersökningen betonar Nordmark vikten av att ha bra förkunskap om de länder man är verksamma i. Det är bra om företag vet innan vilka fördelar och nackdelar som finns och dessutom är medveten om att det inte alltid går att översätta 1 till 1. d.v.s. att ha för höga och felaktiga förväntningar.

6.4. Analys av EDB

6.4.1. Allians och nätverk

En av aspekterna i teorin om allians och nätverk är *nödvändighet* som säger att företag måste bilda nätverk för att kunna svara upp emot nödvändiga krav av legal eller regleringsmässig karaktär. Enligt vår empiriska undersökning köpte EDB våren 2005 ett företag som heter Banqit Business Applications. Banqit Business Applications har outsourcat till CellNetwork (Mandator) sedan 1992. EDB har genom förvärvet fått hjälp med de nödvändigheter som finns på den estniska marknaden. EDB har genom förvärvet av Banqit Business Applications fått tillgång till resurser från CellNetwork, vilket stämmer överens med aspekten om *asymmetri*, där en relation kan uppstå för att en part utövar makt över den andre parten och dess resurser. Förutsättningen för denna aspekt är brist på resurser och att företaget utnyttjar en part för att få tillgång till dessa resurser.

Enligt den empiriska undersökningen ser EDBs kunder positivt på att företaget outsourcar eftersom även de vill ha hög kompetens till lägre pris. Det framgår även att EDBs leverantörer är nöjda. Detta överensstämmer med teorins perspektiv om *ömsesidighet/reciprocitet*: företag bildar enligt detta perspektiv nätverk för att ett samarbete anses kunna bistå båda parter med gemensamma mål och/eller intressen. Om ett företag har brist på vissa resurser, kan samarbetet uppstå genom detta. EDBs kunder och leverantörer är nöjda och de samarbetar för att uppnå just denna nöjdhet.

Ytterligare information från det empiriska avsnittet visar på att EDBs kunder ser positivt att företaget outsourcar eftersom även de vill ha det bästa till det lägsta priset. EDB har blivit mer konkurrenskraftiga tack vare outsourcing-verksamheten. Fossum menar att effektivisera är nödvändigt, vilket ligger i linje med *effektivitetsperspektivet*. Organisationer antas genom samarbete kunna nå gynnsammare förhållanden för att kunna öka effektiviteten.

Även aspekten om *Stabilitet/förutsägbarhet* stämmer överens med vår empiriska undersökning, eftersom organisationer kan förutse och möta viss osäkerhet från omgivningen via samarbete. Denna osäkerhet kan uppkomma ur resurs- och kunskapsbrist. EDB använder sig av CellNetworks resurser och kunskap om den estniska marknaden för att kunna möta eventuella osäkerheter eller brister.

6.4.2. Kunskapsspridning

Enligt vårt empiriska avsnitt uppstod EDBs outsourcing-verksamhet till Estland av en slump. Företaget började med outsourcing på grund av en person som kom in i företaget utifrån. I enlighet med teorin om *migratorisk kunskap* överförs kunskap från en plats till en annan. Kunskap kan också förflyttas genom att exempelvis personal slutar och tar med sig värdefullt kunskap till sitt nästa arbete. Detta är fallet för EDB, eftersom de troligen inte hade outsourcat till Estland om det inte var för den utomstående personen som kom in i företaget.

Det framkom i den empiriska undersökningen att EDB har personer från Estland som ibland sitter i deras lokaler i Stockholm. Teorin om den *inbäddade kunskap* innebär att kunskapen blir inbäddad på ett ställe och uppbyggd på ett annat. Esterna får, som teorin säger, värdefull kunskap som de tar med sig tillbaka till Estland, där de kan bädda upp kunskapen när den

behövs. Denna process uppstår givetvis även när de anställda på EDB från Sverige emellanåt åker till Estland.

Tyst kunskap är den kunskap som vi har men inte kan överföra till någon annan genom exempelvis att skriva ner kunskapen på ett papper. Det effektivaste sättet att förstå den tysta kunskapen är i möten med andra, en så kallad face-to-face interaktion måste finnas. Enligt den empiriska undersökningen åker medarbetare på EDB då och då till Estland för att få denna interaktion.

4.8.1. Psykiskt avstånd

I enlighet med teorin om psykiskt avstånd får företag som etablerar sig internationellt korrekt kunskap om marknaden. Denna kunskap kommer direkt från erfarenheter på de utländska marknaderna samt förståelse av de relationer som finns där. Med stöd av vår empiriska undersökning använder sig EDB av CellNetworks kunskap om den estniska marknaden.

Två av aspekterna inom teorin om psykiskt avstånd är *ekonomisk utvecklingsnivå och skillnader i ekonomisk utveckling* mellan Sverige och värdland. Enligt vår empiriska undersökning anser EDB att det är betydligt billigare med utvecklingskostnader utanför Sverige. Priset för outsourcing är vid första anblicken lägre i Indien än i Estland. Fossum säger dock att ett pris alltid relativt men det blir ändå billigare i praktiken att outsourca till Estland. Det beror på att de har en väl inkörd relation med din leverantör där. Löneutvecklingen i Estland är dock snabb och tillgången på arbetskraft är mycket begränsad. Därför kommer prisnivån att stiga eftersom det finns ett begränsat antal personer att anställa i ett sådant litet land.

Skillnader i utbildning mellan Sverige och värdland samt *utbildningsnivå* ingår även i teorin om psykiskt avstånd. Enligt empirin håller utbildningsnivån i Baltikum en hög kvalitet. I Indien finns det också väldigt många högutbildade människor.

Ytterligare perspektiv som tas upp i teorin om psykiskt avstånd är *skillnader i affärsspråk och skillnaden i kultur och lokalt språk*. I den empiriska undersökningen kan vi se att koncernspråket är norska på EDB men på företaget som de outsourcar till, det vill säga CellNetwork, är koncernspråket engelska. Det framgår även att det från början var svårt med kommunikationen, eftersom esterna inte kunde bra engelska och dessutom var blyga. Idag fungerar kommunikation företagen emellan bra och esterna har blivit duktiga på engelska. Det finns ett grupp i Estland som är knuten till EDB och arbetar mot dem.

I början ansåg Fossum att esterna krävde tydlig detaljstyrning, vilket inte är fallet idag, eftersom de tar alltmer initiativ. Fossum påpekar också det finns fler likheter mellan Sverige och Estland än vad det gör mellan Sverige och exempelvis Indien, där de kulturella skillnaderna är större. Estland ligger även närmare både geografiskt och kulturellt jämfört med Indien. Indien har hög klassificeringsprocess och arbetar strukturerat, vilket kanske inte alltid är fallet i Baltikum. Fossum ser ändå fördelar med att anlita företag i Baltikum speciellt tack vare den kulturella och den geografiska närheten.

6.5. Analys av WM-data

6.5.1. Allians och nätverk

Enligt vår empiriska undersökning köpte WM-data det finländska bolaget Nova Group, vilket gjorde att företaget snabbt kunde komma in på den estniska marknaden. Detta stämmer in på aspekten *nödvändighet* som innebär att företag måste bilda nätverk för att kunna svara emot nödvändiga krav av legal eller regleringsmässig karaktär. I och med uppköpet slapp nämligen WM-data undan eventuella komplikationer som annars kan uppstå när ett företag ska in på en ny marknad.

I teorin om allianser och nätverk ingår även aspekten *ömsesidighet och reciprocitet* som innebär företag bildar nätverk för att ett samarbete anses kunna bistå båda parter med gemensamma mål och/eller intressen. Detta stämmer helt in på vår empiriska undersökning av WM-data, då det har framkommit att både kund och leverantör får ut något av samarbetet. Lars Wendestam menar att det krävs av dem som leverantör att bistå kunden med både kvalitet och lägre pris, dessutom tjänar WM-data på den ökade efterfrågan från kund.

En tredje aspekt i teorin om allianser och nätverk som stämmer in på vår undersökning är *effektivitet*. Effektivitet innebär att organisationer antas kunna nå gynnsammare förhållanden via ett samarbete och dessutom kunna öka effektiviteten. När det gäller WM-data säger Wendestam att den främsta anledningen till att outsourca är att hitta kostnadsfördelar genom lägre kostnad för arbetskraft. Detta kan även kopplas till aspekten *asymmetri* där relationen kan uppstå för att en part utövar makt över den andre parten och dess resurser. Utgångspunkten här är att företaget har brist på resurser och att företaget utnyttjar en part för att få tillgång till just dessa resurser. Detta kan delvis kopplas till den empiriska undersökningen, då företaget måste ta sig in på en ny marknad där priserna för arbetskraft är lägre. Termen används delvis för att det är ett indirekt maktutnyttjande eftersom det i Sverige inte går att få tag på billig arbetskraft. Företaget utnyttjar med andra ord sin position och strävar efter billigare alternativ.

WM-data analyserar och väljer ut de projekt som kan medföra kostnadsbesparingar men är samtidigt medvetna om det inte alltid blir billigare att outsourca. Även denna empiriska information stämmer helt överens med aspekten effektivitet som säger att företag kan nå gynnsammare förhållanden via ett samarbete.

6.5.2. Kunskapsspridning

När det gäller kunskapsspridning stämmer samtliga tre underteorier: migratorisk, inbäddad och tyst kunskap med den empiriska information som har framkommit i empirin.

Effektivitet och samverkan är viktigt för WM-data, liksom en nära kundrelation eftersom de sitter utspridda på olika platser i landet och utomlands. Detta stämmer helt överens med den *inbäddade kunskapen* som innebär specialiserade relationer inom grupper och individer men framför allt står normer, attityder, informationsflöde och sättet att fatta beslut i centrum. För att komma åt denna kunskap krävs nära access till system och relationer i vilka kunskapen finns inbäddad, vilket den empiriska undersökningen visar att WM-data har. Teknologin tillåter människor att kommunicera över tid och rum, eftersom kunskapen blir inbäddad på ett ställe och uppbäddad på ett annat.

Den *migratoriska kunskapen* kan överföras från en plats till en annan. Kunskap kan även förflyttas genom att exempelvis personal slutar och tar med sig värdefullt kunskap till sitt nästa arbete. Detta överensstämmer med den empiriska informationen som vi har fått fram, då Wendestam med sina år i branschen har kunnat ta med sig viktig information från det gamla bolaget Beijer Information Group som förvärvades av WM-data 1983. Dessutom åker han varannan vecka till Estland. Den migratoriska informationen förflyttas i och med detta från en plats till en annan, precis som teorin säger.

Den *tysta kunskapen* är den kunskap som vi har men inte kan överföra till någon annan genom exempelvis att skriva ner kunskapen på ett papper. Teorin säger att det effektivaste sättet att förstå den tysta kunskapen är i möten med andra. Även detta stämmer helt överens med den empiriska undersökning som vi har gjort då WM-data hela tiden för en dialog med det estniska dotterbolaget. Om beställningsstrukturen kommer från Sverige har de en representant i Estland som kan svenska. Om beställningen kommer från Finland finns det alltid en representant som kommer från Finland. Som teorin säger är det svårt att överföra kunskapen via ett papper utan det fungerar bättre om en tvåvägskommunikation finns, vilket helt överensstämmer med den empiriska information som vi har fått fram.

6.5.3. Psykiskt avstånd

En av aspekterna i teorin psykiskt avstånd är skillnader i affärsspråk mellan Sverige och värdland. Teorin säger att ju mindre skillnader det är, desto lättare är det att lyckas på den nya marknaden. Koncernspråket på WM-data är idag engelska men det händer att de använder de skandinaviska språken om Finland inte finns representerat. Finnarna brukar däremot prata finska med esterna eftersom de språken är väldigt närliggande. I och med detta stämmer teorin väl in på den empiriska information vi har fått fram i undersökningen, eftersom företag enligt teorin tenderar att välja marknader med mindre skillnader i bland annat affärsspråk.

För att företag ska lyckas med outsourcing bör de samarbeta med ett land med så liten kulturell skillnad som möjligt från det egna landet. Lars Wendestam har själv arbetat mycket med de nordiska länderna och säger att varje land har sin egen kultur. Han säger att även om man kan tror att svenskar och danskar har liknande kultur finns det skillnader. Detta gäller också Estland. Trots detta anser han, att samarbetet fungerar bra och att Estland ligger mycket närmare Sverige kulturellt än exempelvis Indien. Det har inte uppkommit några missförstånd i WM-datas samarbete med Estland, även om länderna har olika kulturella värderingsnormer. Han anser också att kulturella värderingarna generellt liknar varandra ju närmre hemlandet man kommer. Återigen stämmer teorin om psykiskt avstånd väl in på den empiriska information som vi har fått fram.

Enligt vår undersökning anser Wendestam att Sverige och Estland har liknande affärskultur när det gäller den yngre generationen ester, vilket inte helt överensstämmer med teorin om psykiskt avstånd. Den utgår nämligen inte från ålder, utan från att det psykiska avståndet minskar ju närmare värdlandet man kommer. Teorin säger inget om att det psykiska avståndet kan påverkas av åldern.

Vill man däremot se det ur en annan synvinkel, går ovanstående resonemang att koppla till empirin och det kan överensstämma med teorin. Ryssland ligger nämligen längre bort på indexskalan än Estland. Om empirin jämförs med teorin på detta vis, överensstämmer de helt och hållet eftersom den visar att den äldre generationen i Estland som var vuxna under

Sovjettiden är inte lika arbetsglada och inte lika lätta att samarbeta med. Även fast Ryssland ligger nära finns det fler kulturella skillnader mellan Sverige och Ryssland än Sverige och Estland, enligt den empiriska information som vi har fått fram. Detta visar återigen att teorin om det psykiska avståndet stämmer väl in på den empiriska information som vi har fått fram.

Teorin om det psykiska avståndet säger att företag bör välja de marknader som ligger nära dem själva på indexskalan. Denna teori stämmer helt överens med det empiriska materialet som framkommit då första steget för WM-data, förutom de nordiska länderna, har varit Estland.

När det gäller utbildning i världland och Sverige, säger teorin att företag bör välja den marknad som har så lite avvikelser som möjligt eller där utbildningen är bättre. När det gäller en utbildning för en systemutvecklare, visar vår empiriska undersökning, att de är ganska lika i Sverige, Estland och Indien. Den skillnad som har framkommit i undersökningen mellan Estland och Indien är att grundkompetensen byggs på via arbetslivserfarenheter i Estland. Denna arbetslivserfarenhet finns inte i Indien men är däremot något bättre i Estland.

En sista aspekt i teorin om psykisk avstånd är den ekonomiska utvecklingen i världsländerna. Lönenivåerna är enligt Wendestam något lägre i Indien än i Estland, samtidigt som lönerna i Estland fortfarande är lägre än i Sverige. I empirin framkommer att andra länder inom EU har haft en kraftig utveckling på grund av just inträdet i EU, vilket innebär att även Estland kommer att kunna nå detta utvecklingstempo. Teorin säger att företag tenderar att välja länder med stark utveckling, vilket stämmer väl in på empirin då företaget har valt att verka i just Estland.

7. Resultat

I det här kapitlet kommer vi att sammanföra de resultat vi har kommit fram till utifrån analysen.

Syftet med undersökningen har varit att se vilka faktorer som gör att företag i stor utsträckning fortsätter att outsourca delar av verksamheten, trots att ett flertal forskningsrapporter visar att det inte alltid är lönsamt.

Analyserna visar att de faktorer som främst förmår företag att fortsätta outsourca är att de anser sig uppnå effektivitet och kostnadsbesparingar. Andra faktorer som anses avgörande är att inblandade parter har lätt att samarbeta och förstå varandra. Dessutom behöver företag nya kunskaper och utnyttja sina resurser effektivare inom kompetensområdet IT. Nedan kommer vi utförligare att beskriva de faktorer som gör att våra respondenter fortsätter att bedriva outsourcing-verksamhet.

Alla tre kundrespondenterna var eniga om att kostnadsbesparingar var den främsta anledningen till att de outsourcar. Även de två leverantörerna som vi har undersökt, sa att deras kunder i första hand har uppnått gynnsammare förhållanden via samarbeten. För att uppnå gynnsammare förhållanden har samtliga kunder sett fördelar med att titta på nya och billigare marknader. Detta gäller även Mandator, som köpte upp ett estniskt bolag för att kunna erbjuda sina kunder billigare IT-tjänster. Dati, som redan fanns i Lettland, behövde däremot inte utnyttja en utomstående part för att få tillgång till denna kunskap och dessa resurser.

Alla respondenterna har en kund- och leverantörsinteraktion som gör att missförstånd kan undvikas. De har kontinuerlig kontakt med både kunder och leverantörer via personliga möten och/eller annan kommunikation. Detta gör att båda parter kan få tillgång till betydande kunskap och information, som endast kan uppstås via en face-to-face interaktion. Utöver detta har Erik Nordmark på TietoEnator och Per Häggdahl på Mandator/CellNetwork båda tidigare erfarenhet från Baltikum och Ryssland, något som bidrar till ökade kunskaper för företagen.

Det framgår i analyserna att samtliga respondenter anser att det inte finns några betydande kulturella skillnader mellan Sverige och Baltikum/Tjeckien. Samarbetet fungerar därför bra och alla inblandade parter förstår varandra. Alla som arbetar med projekt mot Sverige har goda kunskaper i engelska. Språket är därför inget hinder för samarbetet. Däremot finns det en skillnad i organisationernas strukturer. Baltiska och tjeckiska bolag är mer hierarkiskt styrda än svenska företag. Båda leverantörerna har lämnat uppgifter om vikten av att Baltikum och Sverige har ett gemensamt kulturarv. Dessutom är handelsförbindelser goda, exempelvis finns här både svenska investerare och banker.

Samtliga respondenter har svarat att utbildningsnivån i Baltikum är likvärdig eller bättre än den svenska, detta gäller även Tjeckien. Det framgår även i analyserna att det till viss mån är brist på duktig, men framför allt billig, IT-kompetens i Sverige. En hög utbildningsnivå och kompetent IT-personal i Baltikum och Tjeckien har lett till att nordiska företag ser en stor potential i att investera och bedriva outsourcing-verksamhet i dessa länder.

8. Slutsats och diskussion

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för våra slutsatser samt föra en diskussion omkring varför företag fortsätter att outsourca, trots att de vet att outsourcing innebär risker och att de negativa effekterna kan överväga de positiva.

8.1. Slutsats

Analysen visar att företags huvudsakliga motiv till outsourcing är att reducera kostnader, vilket framgår i tidigare forskning. Däremot tyder de flesta forskningsrapporter även på att outsourcing inte reducerar kostnader, utan snarare ökar dem på grund av oförutsedda dolda kostnader. Tidigare forskning säger dock ingenting om hur ett företag ska utsluta de dolda kostnaderna eller varför företag fortsätter att outsourca trots kunskap om detta fenomen.

För att företag överhuvudtaget ska kunna minska kostnaderna krävs noggrann planering och kunskap om marknaden, där outsourcing-verksamheten kommer att äga rum. Kommunikationen mellan leverantör och kund är också oerhört viktigt för att företag ska kunna minska sina kostnader. Om kommunikationen inte fungerar uppstår missförstånd, vilket istället leder till ökade kostnader.

I tidigare forskning har vi inte kunnat finna information om i vilka länder som den här typen av misslyckanden har förekommit. Den tidigare forskning, som vi har tagit del av, nämner endast att företag oftast inte har lyckats reducera sina kostnader genom outsourcing. I vår undersökning anser de kunder som köper outsourcing-tjänster samt leverantörerna av outsourcing däremot att de och deras kunder har lyckats reducera kostnaderna och dessutom blivit mer konkurrenskraftiga. Tidigare forskare har inte undersökt outsourcing-verksamhet i enskilda länder och vi anser därför att denna information inte är tillförlitlig.

Vi har koncentrerat vår studie på outsourcing i Baltikum och Tjeckien. Vi drar därmed slutsatsen att de företag som outsourcar till dessa länder är nöjda och därför fortsätter att bedriva outsourcing-verksamhet.

En annan anledning till att företag väljer att fortsätta outsourca till Baltikum men även till Tjeckien är att interaktionen underlättas eftersom länderna ligger geografiskt nära Norden. Både leverantörer och kunder kan enkelt och billigt resa mellan kontoren. Dessutom är det ingen tidsskillnad mellan Finland och Baltikum/Tjeckien och endast en timme för de övriga skandinaviska länderna. Denna information har vi inte kunnat finna i tidigare forskning. Vi drar därför slutsatsen att det geografiska avståndet har betydelse för om outsourcing-projekt lyckas eller inte.

Det kulturella gapet spelar en betydande roll för om en outsourcing-verksamhet lyckas eller inte. Gapet mellan Sverige och Baltikum är inte stort på grund av tidigare handelsförbindelser och det gemensamma kulturarvet. Även Tjeckien är relativt västinspirerat och tjeckerna är lätta att samarbeta med för nordbor.

Skillnaden i utbildningsnivån mellan Sverige och Baltikum/Tjeckien är liten och ibland är utbildningsnivån även högre än i Sverige. Detta gör att komplikationer minskar och att de som väljer att outsourca till dessa marknader inte behöver oroa sig för kvaliteten. Både balter och tjecker är dessutom väldigt arbetsvilliga och projekten utförs effektivt. Tidigare forskning

visar att ett av fem företag ansåg att outsourcing har lett till sämre kvalitet, vilket inte stämmer överens med vår undersökning. Vi drar därmed slutsatsen att tidigare forskning även i denna fråga inte har undersökt varje land för sig och att det därför inte går att urskilja i vilket land/vilka länder kvaliteten brister.

8.2. Diskussion

Under studiens gång har det blivit alltmer klart att företag som fortsätter att outsourca har haft en strukturerad plan för hur outsourcing-projektet ska genomföras. De har även goda förkunskaper om marknaden som de har valt att verka på.

Vi tror att de företag som har valt att outsourca till Indien har haft fler negativa erfarenheter än de som har outsourcat till Baltikum. Huvudanledningen till varför företag som outsourcar till Baltikum har bättre förutsättningar att lyckas, är den kulturella och geografiska närheten. Det är lättare att skapa en bra kundrelation mellan Norden och Baltikum eftersom det är smidigt och billigt att flyga mellan länderna. Tjeckien ligger något längre bort men det betyder inte att det uppstår problem med att resa dit.

När det gäller Indien är det däremot mycket mer komplicerat eftersom visum krävs och det ligger geografiskt långt bort från Norden. Dessutom måste en indier som kommer till Norden för ett projekt ha tillgång till bostad, vilket leder till ökade kostnader. Framför allt har balter möjligheten att resa fram och tillbaka samma dag och behöver därför inget boende. Genom att outsourca till Baltikum minskar alla dessa kostnader och företag kan lägga pengarna på sådant som ökar kvaliteten på projektet.

Utan att vi hade ställt en enda fråga om Indien tog samtliga respondenter upp landet i ett flertal svar. Tidigare forskning pekar på höga siffror av misslyckande när det gäller outsourcing-projekt. Dessa rapporter säger dock ingenting om till vilka länder företag har outsourcat. Vi har därför kunnat dra slutsatsen att merparten av dessa företag har outsourcat till Indien eller andra avlägsna länder.

Avlägsna länder som Indien kan vid en första anblick förefalla billiga och därmed intressanta att outsourca till. Vår studie visar dock att vid en närmare analys blir kostnaderna oftast betydligt högre än beräknat. Därför anser vi att nordiska företag i första hand borde undersöka möjligheten att outsourca till närliggande länder i Baltikum och/eller Östeuropa.

9. Källförteckning

Forskningsartiklar

Bengtsson, L & Berggren, C. (2002) ; Horisontellt kopplad eller vertikalt klippt? Två motsatta strategier för outsourcing

Brown, S., Lamming, R., Bessant, J. & Jones, P. (2000). Strategic Operations Management. Oxford: Butterworth-Heinemann

Bruce Kogut & Udo Zander (1995); Knowledge, Market Failure and the Multinational Enterprise: A Reply; Journal of International Business Studies

Coase, Ronald H. (1937); "The Nature of the Firm: Influence", Journal of Law, Economics & Organization"

Hendry, J.(1995). Culture, Community and Networks: The hidden Cost of Outsourcing. European Management Journal, vol. 13, no 2

Johansson R. (2002); Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen

John Seely Brown och Paul Duguid i (2001); "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective" sid. 198-209

Nicholas Athanassiou; Douglas Nigh (2000); Internationalization, Tacit Knowledge and the Top Management Teams of MNCs s

Prahalad, CK & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review

Quinn, J B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities, Sloan Management Review, summer,

Useem, M & Harder, J. (2000). Leading Laterally in Company Outsourcing, Sloan Management Review

Wasner, R.(1999). The process of Outsourcing – Strategies and Operational Realities. Linköping: School of Engineering at Linköping University

Litteratur

Abrahamsson & Andersen. (2000); Organisation – att beskriva och förstå organisationer, Liber AB, Malmö, tredje upplagan

Andersen, H. (1994); Vetenskapsteori och metodlära: En introduktion, Studentlitteratur, Lund

Augustson, M & Bergstedt Sten, V.(1999); Outsourcing av IT-tjänster, Industrilitteratur AB, Uddevalla, första upplagan

Denscombe, M (1997); Forskningshandboken, studentlitteratur, Lund

Eggeby, E & Söderberg, J (1997); Kvantitativa metoder för ekonomisk och social historia, Nordstedts tryckeri, tredje upplagan

Gummesson, E (2002); Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R, Liber AB, Kristianstad, tredje upplagan

Hollensen, Sven. (2004); Global Marketing

Melin, Ulf (2002); Koordination och informationssystem i företag och nätverk, LTAB Linköpings tryckeri, Liber AB, tredje upplagan

Porter, M (1993); Konkurrensstrategi, 2:a upplagan, ISL förlag, Malmö

Internet

www.computersweden.se

http://computersweden.idg.se/ArticlePages/200508/30/20050830101205_CS628/20050830101205_CS628.dbp.asp

www.dagensarbete.se

<http://www.dagensarbete.se/home/da/home.nsf/0/A1B90081C0C66AE241256A4C00532E32?OpenDocument>

www.dati.se

www.exportradet.se

www.edb.se

www.idg.se

http://www.idg.se/ArticlePages/200408/06/20040806115320_CS/20040806115320_CS.dbp.asp

www.itps.se

www.mandator.se

www.nyteknik.se

http://www.nyteknik.se/pub/ipsart.asp?art_id=41159

www.svt.se

<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=22620&a=339722&queryArt53141=v%E4stsvenska+f%F6retag+%F6vrv%E4ger+flytt&searchDepartmentArt53141=null&pageArt53141=0&sd=10>

<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=22620&a=353207&queryArt53141=flyttplaner&searchDepartmentArt53141=null&doneSearch=true&pageArt53141=0&sd=10>

<http://svt.se/svt/jsp/Crosslink.jsp?d=25715&a=379227&queryArt53141=EU-utvidgning&searchDepartmentArt53141=null&doneSearch=true&pageArt53141=4&sd=10>

www.tietoanator.se

www.wmdata.se

Intervjuer

Per Häggdahl, Director Nearshore på Mandator

Petter Lundgren, Managing director på Dati Sweden AB

Erik Nordmark, Director Billing, TietoEnator Telecom Operators AB

Mats Fossum, Ansvarig för affärsidé lösningar på EDB

Lars Wendestam, Ansvarig för behandling av process- och utvecklingsfrågor kring Baltikum på WM-data

Bilaga 1

Intervjufrågor Mandator & Dati

1. Beskriv kort företaget och dess historia
2. Vad är företagets affärsidé?
3. Vad är företagets vision?
4. I vilka länder är ni verksamma?
5. Hur många anställda har företaget?
6. Vilka är era kunder?
7. Vilken position har du på företaget?
8. Hur länge har du arbetat på företaget?
9. Vad arbetade du med innan?
10. Varför valde företaget just Estland som marknad? (gäller endast för Mandator)
11. Vilket är koncernspråket?
12. Hur fungerar samarbetet länderna emellan?
13. Är det lätt att kommunicera bolagen emellan?
14. Har Estland/Lettland (Baltikum) och Sverige liknande affärskultur?
15. Ser du några skillnader på utbildningsnivån mellan Estland/Lettland och Sverige?
16. Har företaget erbjudit konsulttjänster från starten, dvs. om företag outsourcing till er från starten? Eller är det något som har vuxit fram genom åren?
17. Upplever ni att kunderna är nöjda med era tjänster?
18. Har det uppstått konflikter mellan er och de företag som köper era tjänster?
19. Har antalet kunder ökat eller minskat sen ni köpte upp bolaget i Estland? (gäller endast för Mandator)
20. Hur påverkade IT-bubblan företaget?
21. Försvann många kunder under denna period?
22. Upplever era kunder att de har blivit mer konkurrenskraftiga sen de började att outsource till er?
23. Har ni fått positiv feedback?
24. Har någon kund lämnat er? Om ja, varför?
25. Vad anser du vara den främsta anledningen till att företag outsource?
26. Tror du att företagen uppnår detta syfte genom att outsource?
27. Uppstår de andra positiva/negativa effekter genom att outsource?

28. Vad ser du för fördelar och nackdelar med att kunna erbjuda kunderna IT-tjänster från Baltikum?
29. Vad tror du att nordiska företag ser för fördelar och nackdelar med att anlita er och andra baltiska företag?
30. Vilka andra marknader skulle kunna vara intressant för er?

Intervjufrågor TietoEnator, EDB & WM-data

1. Beskriv kort företaget och dess historia.
2. Vad är företagets affärsidé?
3. Vad är företagets vision?
4. I vilka länder är ni verksamma?
5. Hur många anställda har företaget?
6. Vilken position har du på företaget?
7. Hur länge har du arbetat på företaget?
8. Vad arbetade du med innan?
9. När började företaget att outsourca IT-tjänster till Baltikum?
10. Varför valde företaget just Baltikum som marknad?
11. Vem är er leverantör i Baltikum?
12. Vilket är koncernspråket?
13. Gäller detta även för de bolag som ni outsourcar till?
14. Hur fungerar samarbetet länderna emellan?
15. Är det lätt att kommunicera bolagen emellan?
16. Anser du att Baltikum och Sverige har liknande affärskultur?
17. Är ni nöjda med de tjänster som är outsourcade?
18. Har det uppstått konflikter mellan er och de företag som ni köper tjänster av?
19. Upplever ni att företaget har blivit mer konkurrenskraftiga sen ni började att outsourca?
20. Har ni fått positiv feedback från era leverantörer?
21. Har ni haft andra leverantörer innan? Om ja, varför har ni bytt?
22. Vad anser du vara den främsta anledningen till att företaget outsourcar?
23. Har företaget uppnått syfte genom att outsourca?
24. Uppstår de andra positiva/negativa effekter genom att outsourca?
25. Vad tror du att ni och andra nordiska företag ser för fördelar och nackdelar med att anlita baltiska företag?
26. Kommer ni även i framtiden att outsourca era IT-tjänster?
27. Om ja, kommer ni att fortsätta outsourca till Baltikum eller leta efter andra marknader?

