

Outsourcing växer och blir allt mer kvalificerat

Outsourcing har ända sedan begreppet uppfanns väckt känslor. Man har varit entusiastisk, för, skeptisk eller emot. Och samtidigt har outsourcing ökat för varje år som gått.

Ett glasklart bevis på outsourcingtrendens enorma genomslag är att antalet sysselsatta i industrin har minskat kraftigt, samtidigt som andelen sysselsatta inom kategorin företagsnära tjänster har ökat i samma omfattning. Statistiken är tydlig och förklaras främst av en ökad utkontraktering av funktioner och processer – av outsourcing.

Under den första vågens outsourcing var det främst enklare saker som lades ut på partners: lokalvård, fastighetsservice, catering och liknande enkla tjänster. Därefter handlade det om komponenttillverkning, IT-drift, HR, ekonomi och andra funktioner.

Sedan ett antal år outsourcas även mycket kvalificerade och affärskritiska områden med stora inslag av innovation, forskning och utveckling.

”Företag gör för mycket”

Grunden till begreppet outsourcing är omdebatterad. Vissa daterar det till slutet av 1970-talet, andra senare och några menar att det användes ännu tidigare. Nittonhundratalets stora managementtänkare, Peter Drucker (1909-2005), nosade på ämnet redan 1959 i boken ”The Landmarks of Tomorrow”. Han konstaterade då att företag i allmänhet producerar för många produkter och anställer folk de inte behöver och går in i områden de inte behärskar. En bättre väg, menade Drucker, vore att samarbeta med andra företag, det vill säga att outsourca. I svenska akademins ordlista definieras Outsourcing, som ”utläggning av verksamhet på entreprenad”, vilket är en definition som duger ganska bra som beskrivning på vad det i grunden handlar om.

Transaktionskostnaderna avgör

I en avhandling om Outsourcing från Linköpings universitet konstaterar författaren Mike Malmgren att begreppet outsourcing användes för första gången i den akademiska litteraturen 1978. I alla fall inom området tillverkning. Drygt tio år senare hade området exploderat i den akademiska världen, vilket väl avspeglade

det som skedde ute i näringslivet. Under nittioalet hävdades allt oftare att drivkraften bakom outsourcing hade att göra med transaktionskostnader. Bakgrunden var den så kallade transaktionskostnadsteorin som formulerades av Ronald Coase 1937 och gav honom nobelpriset i ekonomi 1991.

Varför finns det företag?

Coase resonerar så här: Om marknaden är så effektiv varför finns det i så fall företag som är planekonomiska till sin natur, det vill säga sätter marknadsekonomi ur spel? Varför anställer företag personal och bygger upp organisationer när de lika gärna kan köpa varor och tjänster på marknaden? Coase undersökte saken och kom till slutsatsen att transaktionskostnaderna styr. Det vill säga erbjudanden på marknaden måste sökas, värderas och kontrakt skrivas. Det tar med andra ord tid och kostar pengar att göra en transaktion på marknaden. Om effektivitetsförlusten som uppstår i företagets planekonomi är mindre än transaktionskostnaden för att köpa på marknaden så kommer företagaren att anställa folk och producera varan/tjänsten i egen regi.

Informationsteknologin reducerar kostnaderna

I och med explosionen inom områdena informations- och kommunikationsteknologi de senaste tjugo åren så har transaktionskostnaderna minskat radikalt. All fler uppgifter kan utföras på webben, med internet och med datorprogram, vilket generellt gör det enklare att köpa på marknaden. Samtidigt visar dagens forskning att det krävs mer kompetens och att det blir mer komplext att leda och operera dagens mer omfattande outsourcingrelationer.

Kostnader, flexibilitet och kompetens

Vilka är då de främsta drivkrafterna bakom att outsourca? De flesta studier pekar på att det oftast handlar om att reducera kostnader, öka flexibiliteten och fokusera den egna kärnkompetensen.

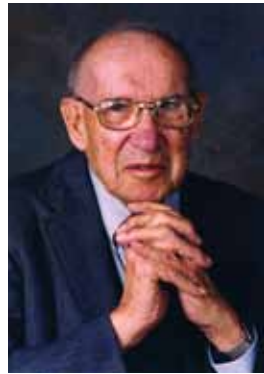


Hjälp dina leverantörer att lyckas
och ställ krav på dina kunder!

www.framgangsmotorn.se ■ www.arfors.se



Nobelpristagaren Ronald Coase



Managementtänkaren Peter Drucker

Motivet att sänka kostnader är tveklöst starkast av dessa drivkrafter. Å andra sidan inser allt fler företag att det blir allt viktigare att vara riktigt bra på några saker än halvbra på väldigt mycket. Den egna kärnkompetensen behöver därmed utvecklas och stärkas och allt fler aktiviteter måste utföras av specialiserade partners om det egna företaget ska kunna skapa konkurrenskraftiga erbjudanden.

Följden är att visionen om nätverksföretaget har blivit verklighet. Det egna företaget är "ledarföretag" i ett eget nätverk av omgivande partners, samtidigt som det är partner i andra "ledarföretags" allt mer omfattande och intrikata nätverk.

Relationer och samverkansförmåga

Under de allra senaste åren har outsourcingavtalen blivit allt fler och allt större. Några exempel är Fiats omtalade avtal med IBM, värt över 7 miljarder dollar och Shells avtal med AT&T, EDS och T-systems som innebar att tretusen medarbetare överfördes till outsourcingföretagens organisationer. Det finns mängder av liknande exempel.

En tydlig trend under senare år är att även allt fler affärskritiska områden överläts åt partners. Syftet här i dessa fall i första hand att skapa innovation, tillväxt och konkurrenskraft, snarare än att reducera kostnader och öka flexibiliteten.

Parallellt med denna utveckling så talas det mycket om riskerna med att outsourca. Här tycks den största oron vara att bli allt för beroende av partners och dräneras på egen kunskap, att outsourcingpartners läcker affärshemligheter och att relationen inte ska fungera som avsett.

Det handlar om kommunikation

Mot den bakgrunden betonas allt mer vikten av att utveckla, underhålla och arbeta med relationerna mellan de samverkande parterna. Sedan länge har företagen varit "virtuella" och samproduktion och värdeskapande skett i nätverk. Under de senaste åren har dock frågan om hur detta faktiskt ska göras på bästa möjliga sätt blivit central.

Å ena sidan handlar det om allt mer effektiva programvaror, molntjänster och annan IT som möjliggör informationsutbyte, transparens och koordinerad handling, å andra sidan handlar det om rent mellanmänsklig kommunikation som syftar till att skapa gemensam förståelse, samsyn och inspiration. Kommunikation som uppmuntrar till och förlöser ett gemensamt värdeskapande. ■