

**HÖGSKOLAN
I GÄVLE**

Institutionen för ekonomi

Titel: Risk förknippad med outsourcing inom fastighetsförvaltning

Författare: Niclas Wärenfeldt

Examensarbete nr: 87-06 Fek

Kurspoäng: 10 poäng
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Abstract

- Title:** Risk associated with outsourcing in real estate management
- Titel:** Risk förknippad med outsourcing inom fastighetsförvaltning
- Level:** Thesis for Degree of Bachelor of Science in Business Administration
- Address:** University of Gävle
Department of Business Administration
801 76 Gävle
Sweden
Telephone (+46) 26 64 85 00
Telefax (+46) 26 64 85 89
Web site <http://www.hig.se>
- Author:** Niclas Wärenfeldt, University of Gävle
- Date:** 2006-06-25
- Supervisor:** Bo Söderberg, University of Gävle
- Abstrakt:** Detta examensarbete syfte är att identifiera och analyserar risken som finns associerad med användningen av outsourcing inom fastighetsförvaltningsbranschen. Vid genomförande av denna uppsats har jag vid val av metoden använt mig av ett induktion angreppssätt samt en kvalitativ ostrukturerad intervjumetod. Vad jag kom fram till var att ett antal risker identifierades. Fördelarna med outsourcing tycks dock dominera över nackdelarna. De studerade företagen har genomgående hittat metoder att hantera de potentiella riskerna förknippade med outsourcing.
- Nyckelord:** Outsourcing, fastigheter, fastighetsförvaltning, organisation
- Abstract:** This study's purpose is to identify and analyse the risk associated with outsourcing of services within real estate management. Completing this study I have used the method induction with qualitative personal interviews. A number of risks are identified, however, the advantages of outsourcing generally dominate over disadvantages. The companies studied are generally able to handle the risks associated with outsourcing.
- Keywords:** Outsourcing, real estate, real estate management, organisation

Summary

The use of outsourcing has become more common and is spreading to new markets. The concept of outsourcing has developed from only referring to a single contract between two parties, to a more complex process interrelated with out-tasking and strategic outsourcing. As a logical development the companies have to provide products and services more unique for each customer. Therefore more companies are following the organisation structure called outsourcing, due to the ambition to be more efficient and flexible. There will always be a risk associated with outsourcing as companies allow external contractors to provide the services. Companies should always evaluate the risk vs. the benefit of outsourcing. It is only then that the company can claim that they use outsourcing as a strategic instrument for focusing on their core competence.

This study's purpose is to identify and analyse the risk associated with outsourcing of services within real estate management and also to analyse whether the benefits of outsourcing are greater than the disadvantages. I used the method induction with qualitative personal interviews.

The empirical foundation for my study is the following companies; NCC, Skanska, Carpenter i Mellan Sverige, HSB Uppsala, FriBoStaden Förvaltning.

The conclusion is that with analysis and evaluation the companies can value the risk of every outsourcing mission with a considerable improvement and also learn from previous experiences more efficiently. However, the advantages of outsourcing generally dominate over disadvantages. The companies studied are generally able to handle the risks associated with outsourcing.

Sammanfattning

Användningen av outsourcing blir alltmer vanlig och etableras på allt fler marknader. Koncepten med outsourcing har utvecklats från att ha handlat om ett kontrakt mellan två parter gällande hur ett arbete skall utföras till dagens tre inriktningar; out-tasking, outsourcing och strategisk outsourcing. Som en naturlig utveckling har företagen kundanpassat sina produkter och tjänster till att vara mer och mer bli unika för varje kund. Därav följer att fler och fler företag lägger ut vissa valda funktioner på en extern underleverantör kallat outsourcing, i hopp om att kunna skapa en mer effektiv och flexibel organisation. I detta ligger även lite av problemet med outsourcing som uppkommer då ett företag låter någon extern aktör utföra tjänsten det finns alltid en risk och det gäller hela tiden att ställa nyttan av tjänsten mot risken. Det är först när företaget har bedömt nyttan av tjänsten mot risken av tjänsten som de kan säga att de aktivt använder outsourcing för att fokusera på sin verksamhet.

Det problemområde jag behandlar är risken som finns associerad med att låta en underleverantör sköta fastighetsrelaterade tjänster. De företag som utgör grunden för min studie är NCC, Skanska, Carpenter i Mellan Sverige, HSB Uppsala, FriBoStaden Förvaltning. Syftet med min studie har varit att utreda risken som finns associerad med användningen av outsourcing inom fastighetsförvaltningsbranschen, samt en kartläggning av om incitamenten för outsourcing är större än riskerna.

I min studie har jag valt att använda mig av en kvalitativ metod där min ansats har haft som syfte att samla in en så stor mängd fakta som möjligt då datatillgången är begränsad. I min undersökning har jag grundat mina antaganden på kvalitativa data. Jag har intervjuat människor som i stort sätt pratat fritt om sina erfarenheter om det aktuella området.

Jag har använt mig av en beskrivande inriktning i ett mer övergripande perspektiv då arbetet i sig själv bygger på att analysera en bestämd problemformulering med hjälp av litteratur och forskning. Det som jag vill beskriva är hur mina respondenter förhåller sig till risken i samband med outsourcing. Min egen undersökning i empiridelen är mer av en explorativ undersökning där jag samlat in en stor mängd information som jag sedan behandlar i analysdelen.

Det jag har kunnat konstatera är att företagen överlag är positivt inställda till outsourcing men deras värdering av riskerna är undermålig. Med uppföljning och utvärdering anser jag att företagen betydligt mer effektivt kan värdera risken för varje enskilt outsourcinguppdrag. Jag anser att med rätt inställning samt uppföljning av varje uppdrag kan jag säga att incitamenten för outsourcing är större än riskerna. Både jag och företagen anser att det är ett bra sätt att öka effektiviseringen och att utvecklingen uppenbarligen går mot mer specialisering och mer outsourcing inom branschen.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrundsdiskussion.....	6
1.2 Syfte	6
1.3 Disposition	7
2. Metod	8
3. Teori	10
3.1 Outsourcings historia.....	10
3.2 Definition av outsourcing.....	10
3.3 Litteratur om outsourcing.....	10
3.4 Incitament för outsourcing	13
3.5 Incitament mot outsourcing.....	15
4. Empiri.....	17
4.1 Företagspresentation.....	17
4.2 Sammanställning av respondenternas svar.....	18
5. Analys av intervjuerna	20
5.1 Tolkning av outsourcing och risken	20
5.2 Incitament för outsourcing	21
5.3 Incitament mot outsourcing.....	22
6. Slutsats	24
Källförteckning.....	25
Appendix: Intervjuunderlag	27

1. Inledning

1.1 Bakgrundsdiskussion

Användningen av outsourcing blir alltmer vanlig och etableras på allt fler marknader. Koncepten med outsourcing har utvecklats från att ha handlat om ett kontrakt mellan två parter gällande hur ett arbete skall utföras till dagens tre inriktningar; out-tasking, outsourcing och strategisk outsourcing. Som en naturlig utveckling har företagen kundanpassat sina produkter och tjänster till att vara mer och mer bli unika för varje kund. Därav följer att fler och fler företag lägger ut vissa valda funktioner på en extern underleverantör kallat outsourcing, i hopp om att kunna skapa en mer effektiv och flexibel organisation. I detta ligger även lite av problemet med outsourcing som uppkommer då ett företag låter någon extern aktör utföra tjänsten det finns alltid en risk och det gäller hela tiden att ställa nyttan av tjänsten mot risken. Det är först när företaget har bedömt nyttan av tjänsten mot risken av tjänsten som de kan säga att de aktivt använder outsourcing för att fokusera på sin verksamhet.

Det problemområde jag behandlar är risken som finns associerad med att låta en underleverantör sköta fastighetsrelaterade tjänster. I den grupp av företag som utgör grunden för min empiriska undersökning återfinns outsourcingföretag riktade mot fastighetsmarkanden.

Jag kommer att koncentrera min studie på att göra en kartläggning av hur företag ser på olika risker i samband med att en tjänsteleverantör utför vissa tjänster.

- Är incitamenten för outsourcing större än riskerna?
- Kan man verkligen värdera riskerna?
- Är vissa risker bättre/mindre kännbara än andra?
- Kommer användningen av outsourcing hålla i sig?

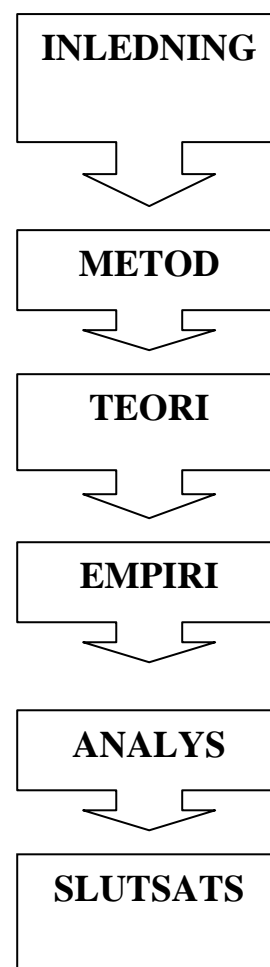
1.2 Syfte

Att utreda risken som finns associerad med användningen av outsourcing inom fastighetsförvaltning samt en kartläggning av om incitamenten för outsourcing är större än riskerna.

1.3 Disposition

Denna uppsats är indelad i sex kapitel. Här ges en kort presentation av varje kapitel.

- **Inledning:** I inledningen behandlas bakgrunden, problemdiskussion och syfte. Bakgrunden skall ge läsaren en överblick över ämnet och leder sedan in på problemformuleringen.
- **Metod:** I metodkapitlet redogör jag för mitt metodval och teorier som har legat till grund för mitt praktiska arbete.
- **Teori:** I teorikapitlet ges en definition av begreppet outsourcing samt en förklaring till vidden av begreppet. Detta skall ge den teoretiska bakgrunden som sedan ligger till grunden för min empiriska undersökning.
- **Empiri:** I empirikapitlet presenterar jag intervjuföretag, samt den information som jag utläst ur intervjuerna. Texten presenteras som ett sammandrag.
- **Analys:** I analyskapitlet diskuteras hur företagen i intervjun behandlar den problematik som kan uppstå i samband med outsourcing med utgångspunkt ur teorin.
- **Slutsats:** Jag tar upp de viktigaste aspekterna ifrån studien samt förmedlar de resultat som jag kommit fram till utifrån min problemformulering.



2. Metod

Kvantitativ/Kvalitativ ansats

Jag har valt att använda mig av en kvalitativ metod (Bryman, 1997) där min ansats har haft som syfte att samla in en så stor mängd fakta som möjligt då datatillgången är begränsad. I min undersökning har jag grundat mina antaganden på kvalitativa data. Jag har intervjuat människor som i stort sätt pratat fritt om sina erfarenheter om det aktuella området.

Jag har använt mig av en beskrivande inriktning i ett mer övergripande perspektiv då arbetet i sig själv bygger på att analysera en bestämd problemformulering med hjälp av litteratur och forskning. Det som jag vill beskriva är hur mina respondenter förhåller sig till risken i samband med outsourcing. Min egen undersökning i empiridelen är mer av en explorativ undersökning där jag samlat in en stor mängd information som jag sedan behandlar i analysdelen.

Intervjuerna

Vid val av metod bestämde jag mig för en kvalitativ metod med personliga intervjuer. Detta ansåg jag passa mitt mål med studien bäst. Den metod jag då valde att använda kallas för den ostrukturerade intervjun (Bryman, 1997) där det viktiga är att respondenten beskriver sin bild av verkligheten. Intervjun ger data som ökar förståelsen för människors subjektiva erfarenheter. På detta sätt hoppas jag kunna få fram bakomliggande faktorer för att kunna identifiera samt analysera var som ligger bakom de enskilda företagens bedömning av risker som är associerad med outsourcing. Detta gav också möjligheten till följdfrågor och en mer fördjupande diskussion enligt en metod beskrivning av (Lantz, 1995).

Anledningen till att jag i min undersökning valt den ostrukturerade intervjuformen är att jag ville att respondenterna skulle kunna uttrycka sina tankar fritt om outsourcing utan att vara bundna av fasta frågor. Jag tror att jag med denna intervjuform kom att uppnå en annan sorts kunskapsbas i förhållande till om jag använt mig av en mer styrd intervju.

För att det skulle vara praktiskt möjligt att genomföra personliga intervjuer begränsade jag mig till Uppsalaområdet. Jag anser att det inte är av någon väsentlig skillnad att en del av företagen har en rikstäckande spridning. Det faktum att studien är i grunden explorativ och hypotesgenererande, snarare än hypotesprövande, gör att avgränsningar i intervjuurvalet inte är avgörande för värdet av resultaten.

Tillvägagångssätt vid intervjuerna

Intervjuerna utfördes på mina respondenters arbetsrum, detta för att skapa en så avspänd stämning som möjligt för att få respondenterna att känna sig säkra. Intervjuerna skedde i lugnt takt där varje respondent fick gott om tid att tänka igenom frågan och därefter leverera sitt svar. Det hela blev mer som en diskussion mellan två jämlika under avslappnade former. Intervjuerna tog mellan 20 till 30 minuter per tillfälle där jag i enlighet med vad Trost (1997) skriver dokumenterat mina respondenters svar genom att löpande under våra diskussioner föra anteckningar med stödord och tänkvärda synpunkter. Det insamlade materialet har jag sedan behandlat genom analys och tolkning. Tolkningen av det insamlade materialet har skett med

utgångspunkten att försöka finna likheter eller olikheter i mina respondenters svar i förhållande till vad teorin säger.

Val av företag

Jag har i min studie valt att avgränsa mig till företag i fastighetsbranschen och har i bolagen vänt mig till ledande personer med insyn i företagets upphandling av underleverantörer. Min tanke var att få en bred spridning på företagens olika inriktningar inom fastighetsbranschen därav mitt val att intervjua företag både inom bygg och förvaltning. Detta anser jag leder till att jag kunnat göra branschspecifika jämförelser och slutsatser. Tillvägagångssättet vid val av intervjupersoner var att finna personer på samma nivå i alla företagen. De personer som jag har intervjuat och som utgör grunden för empirin är två VD, två inköpschefer och en projektledare. Projektledaren arbetar på ett av de större företagen och har totalansvar för projektet inklusive personal.

Geografiskt har jag valt att avgränsa mig till Uppsala, främst på grund av att det ligger i min närhet samt att kommunikationen sker bättre vid personliga möten. Ytterligare en anledning till varför jag har valt endast Uppsala som område för min studie är att jag vill studera företag som agerar på samma geografiska marknad där förutsättningarna inte skiljer sig från varandra när det gäller marknad och utbud.

3. Teori

3.1 Outsourcings historia

Henry Ford introducerade tekniken med det löpande bandet för att producera bilar. Hans företag använde egna skogar med gummiträd för tillverkning av däck till bilarna. Efter en tid insåg Fordkoncernen att kostnaderna skulle kunna bli lägre genom att företaget i högre grad anlidade självständiga leverantörer, som kunde producera effektivare. "Outsourcing" är alltså inte ett nytt fenomen, ordet outsourcing är däremot nytt. Dagens specialisttänkande har i extremfallet styrt utvecklingen mot en total outsourcing där endast kärnverksamheten återfinns under bolagets tak. Det finns idag allt flera fall av outsourcing där effekterna är negativa, istället för att bli effektivare och minska sina kostnader har kostnaderna skenat iväg (Gartner, 2001).

3.2 Definition av outsourcing

Många har försökt att ge ordet outsourcing ett ursprung med hänvisning till olika historiska händelser. En del hänvisar till 1980-talets servicebyråer medan andra hänvisar till 1990-talets "satsa på kärnkompetensen". Outsourcing är ett existerande fenomen även om det inte finns någon entydig definition av ordet. Väljer man ur floran av definitioner kan man se tre huvudtolkningar eller karaktärer av outsourcing (Augustson & Bergstedt Sten, 1999):

- Outsourcing som externalisering av befintliga aktiviteter.
- Outsourcing som inköp.
- Outsourcing som relation.

Ett försök till definition skulle kunna vara:

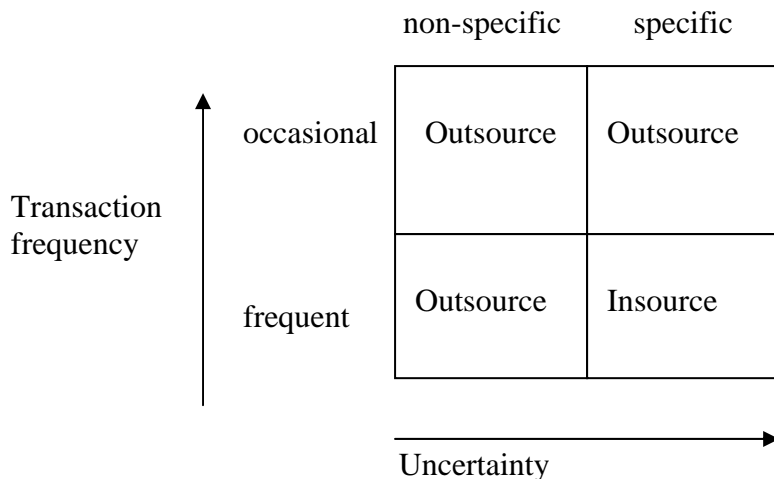
"Utkontraktering av en aktivitet, som tidigare utfördes internt, till en extern leverantör som mot betalning förser organisationen med den aktuella aktiviteten under en avtalad tid" (Augustson & Bergstedt Sten, 1999).

Det mest framträdande nyckelbegreppet i tolkningen av definitionen av outsourcing är övergången av kontroll från företaget till en extern leverantör. Däri ligger den stora skillnaden mellan andra samarbeten mellan olika företag där varje företag står för sin egen kontroll och garanti. Här finns möjligheter men samtidigt problem. Med andra ord en överföring av kontroll innebär en överföring av risk. Företagen köper sig, med outsourcing, fria från risken med en specifik funktion (Reilly & Tamkin, 1996).

3.3 Litteratur om outsourcing

Historiskt sett har outsourcing varit motiverat av att företagen haft en vilja att reducera sina kostnader och samtidigt öka sin effektivitet. Men i takt med att begreppet har utvecklats är skälen till outsourcing betydligt fler idag. Kostnadsreducering är möjlig därför att de kontrakterade underleverantörerna har större ekonomiska skalfördelar. Detta stöds av litteraturen då de har större möjligheter att investera i den infrastruktur som är nödvändig för att kunna leverera en hög kvalitativ tjänst eller produkt genom sin egen ställning på

marknaden (Gartner, 2001). De kontrakterade underleverantörerna arbetar dagligen med den specifika tjänsten och kan därigenom ha en ständig utveckling. Underleverantörerna är dessutom vana vid liknande situationer och har därför en bredare kunskap och erfarenhetsbank som det outsourcingande företaget saknar. Dessa faktorer kan tillsammans skapa förutsättningar för att öka en organisations prestationsförmåga (Embelton & Wright, 1998). En modell finns för att visa när en aktivitet kan läggas ut på outsourcing, se *Figur 1* nedan.



Figur 1. Modell över när en funktion är föremål för outsourcing. Modellen visar förhållandet mellan antalet transaktioner och osäkerheten (Reilly & Tamkin, 1996).

De funktioner som företagen var tidiga med att börja kontraktera till underleverantörer genom outsourcing var aktiviteter med lågt värde för företagets kärnverksamhet, exempelvis bevakning och städning. Denna typ av outsourcing skulle ge bättre utslag och avkastning om företagen istället för att använda sig av traditionell outsourcing snarare såg förfarandet som en out-tasking. Out-tasking kan liknas med en enklare form av outsourcing då aktiviteterna i fråga är av enklare slag samt av lågt värde för företaget. Då dessa aktiviteter ofta är enkla att specificera, definiera samt mäta krävs här inte ett fullt så detaljerat kontrakt mellan parterna. Out-tasking kan vara väldigt gynnsamt, om företaget i fråga har en dyr infrastruktur i förhållande till den genomsnittliga lönsamheten (Gartner, 2001). Vissa företag kan uppleva att de inte får ut så mycket av sin outsourcing som det hade hoppats. Detta sker om de fokuserat sin outsourcing på aktiviteter som istället borde falla inom out-tasing. En utveckling av outsourcingkonceptet har lett till att nu innefatta tre olika typer av kontrakt; out-tasking, outsourcing och strategisk outsourcing, där varje del är anpassad för att ge maximal kundnytta (Gartner, 2001).

Nedan följer en kort redogörelse av varje begrepp och dess innebörd.

- *Out-Tasking*: är en enklare form av kontrakt där företaget väljer att lägga ut enkla och klart definierbara uppgifter på en underleverantör. Funktionerna kan variera allt från städning till bevakning. Det totala skapade värdet för företag som väljer att lägga ut denna typen av funktion är relativt låg då den inte har något med företagets kärnverksamhet att göra (Gartner, 2001).

- *Outsourcing*: är en form av kontrakt där företaget väljer att lägga ut en aktivitet eller en hel funktion till en underleverantör för att skapa ett paket av skräddarsydda tjänster på ett integrerat sätt. Det totala skapade värdet för företag som väljer denna form är medel till hög. Här kan tjänster variera från enskilda reparationer till en generalentreprenad att bygga en ny motorväg (Bengtsson & Holmqvist & Larsson, 1998).
- *Strategisk outsourcing*: är en form av kontrakt där företaget väljer att arbeta i kompanjonskap med sin underleverantör för att tillsammans kunna skapa intellektuella system. Det totalt skapade värdet har en mycket hög potential för båda parter (Maurice, 1999).

Enligt Gartner (2001) är den verkliga skillnaden mellan den traditionella inställningen till outsourcing och strategisk outsourcing typen av kontrakt som kommer att utvecklas. De vanliga outsourcingkontrakten är väldigt väl specificerade och definierade med klart förväntat resultat. Strategisk outsourcing kräver en annan typ av relation, en relation som uppmuntrar parterna att arbeta tillsammans för att införa nyheter och skapa värde. Tillit och öppenhet är viktiga ingredienser för att få relationen att fungera (Leavy, 2004).

Outsourcing har kommit att bli en väl använd managementstrategi i företag som söker ökad lönsamhet och fokusering. Ett underliggande hinder med outsourcing är att företagen endast kan skapa värde i de delar av sin verksamhet där de har sin kärnkompetens - de funktioner och processer som företaget kan påstå sig vara bäst på. De processer och tjänster som främst varit föremål för outsourcing har varit processer som inte hör till företagets kärnkompetenser men som ändå är viktiga för företagets produkter och service (Gartner, 2001).

Enligt vad Gartner skriver finns det tre faktorer som är viktiga för att en funktion skall kunna bli outsourcad (Gartner, 2001):

- Funktionen måste kunna vara definierad så att båda parter förstår vad som efterfrågas.
- Mätinstrument måste utvecklas på ett transparent sätt så att man vet när önskemålen är uppfyllda.
- Organisationen måste förstå den totala påverkan som kan inträffa om det definierade och uppsatta målet inte uppnås, med andra ord baksidan av outsourcing, risken.

3.4 Incitament för outsourcing

Här nedan kommer jag att redovisa incitament för företag att använda sig av outsourcing. Alla företag är naturligtvis inte drivna av samma eller av alla faktorer men faktorerna förekommer i den utsträckningen att det finns klara samband emellan dem.

Frigörande av kapital

Att äga fastigheter gör att företagen binder upp kapital som annars skulle kunna återinvesteras i verksamheten och dess kärnverksamhet (Augustson & Bergstedt-Sten, 1999). Om företaget inte är i behov av kapital eller om de kan finansiera investeringar på annat sätt finns inte detta incitament. Det kan dock finnas en uttalad önskan från ledningen eller aktieägarnas sida. Valet beror på den finansiella struktur som rör företagets välmående. Valet kan också bero på gapet mellan en förväntad retur eller avkastningen från en satsning på kärnverksamhet och tiden det tar för att se ett resultat (Leavy, 2004). Resonemanget om frigörande av kapital kan även översättas till andra aktiviteter i företaget som binder eller upptar mycket kapital, så som nödvändiga inventarier eller personal som i många företag är en av de tyngsta utgiftsposterna (Reilly & Tamkin, 1996).

Tillägnande av expertis/erfarenhet

Ett annat motiv som kan ligga bakom att en aktivitet eller funktion läggs ut på outsourcing, att få tillgång till resurser utanför den egna organisationen, såsom teknisk expertis och specialistkompetens (Augustson & Bergstedt-Sten, 1999). Detta har blivit allt vanligare under senare tid. Företag kan överväga att använda sig av outsourcing för att införskaffa ny erfarenhet utan att för den delen behöva ändra sin struktur (Augustson & Bergstedt-Sten, 1999).

När företaget har analyserat nuläget och bestämt sig för en ny strategisk plan där det finns definierade mål vart de vill, besitter kanske företaget inte den aktuella kompetensen internt som krävs för att genomdriva det kommande strategibytet. Erfarenhetsmotivet ger sig oftast tillkänna då ett företag är i planeringsstadiet till att byta struktur. Denna typ av outsourcing är ett enkelt och snabbt sätt för företaget att skaffa sig rätt kompetens då det aktualiserar att den efterfrågade kompetensen saknas (Gartner, 2001). Ett företag ser den externa underleverantören som en partner som de tillsammans med kan säkra den framtida tillgången på kompetens. Företag i den här situationen undviker ofta att tala om outsourcing eftersom de anser att ordet förknippas med ledningens kapitulation inför en ohanterlig situation eller som ett erkännande om ett misslyckande från företagets sida. I stället talar de hellre om insourcing, för att framhålla att företaget behållit den strategiska kontrollen och att underleverantören är en extern källa från vilken man vill säkra kompetens till den egna organisationen (Augustson & Bergstedt-Sten, 1999).

Fokusering på kärnverksamhet

Det kanske vanligaste angivna motivet till outsourcing är att företag vill fokusera på sin kärnverksamhet och att de därför outsourcar aktiviteter som ligger utanför denna. Tanken är att genom att koncentrera investeringar och kapacitet på det man gör bäst kan företaget få högre avkastning på sina ansträngningar (Milgate, 2001). Outsourcing frigör på så vis resurser, såväl finansiella som personella, från verksamhet utanför kärnverksamheten så att man i stället kan investera dem där de ger högst avkastning. Genom att outsourca verksamhet där man är mindre framstående kan man i stället dra full nytta av specialiserade leverantörers investeringar, innovationskraft och specialkunskap. Kärnverksamheten är det mest centrala när man diskuterar outsourcing (Wasner, 2001).

Om företagets fastighet på något sett kan ses som en del av kärnverksamheten eller om den har koppling med företagets kärnverksamhet bör den inte vara föremål för outsourcing. De företag som använder sig av totaloutsourcing av sina fastighetsbestånd har varit i den situationen att fastigheterna endast utgör ett komplement eller en förutsättning i företagets infrastruktur för att stödja dess kärnverksamhet (Gartner, 2001).

Ökning av flexibilitet

Outsourcing kan användas i syfte att öka den befintliga flexibiliteten. Om företaget själv investerar i tung, dyr infrastruktur är det lätt att bli låst till en viss teknisk utrustning eller vissa givna förutsättningar under en lång tid. Förändringstakten på alla marknader är hög, vilket gör att stora och omfattande investeringar snabbt kan bli omoderna. Genom outsourcing drar företaget i stället nytta av den specialiserade underleverantörens investeringar. Ytterligare en aspekt, vad det gäller flexibilitet, är att i stället för att anställa personal med specialkunskap på ett specifikt område kan leverantörens specialister användas. Det upplevs av många företag som en mer flexibel lösning än att anställa egen personal som ständigt behöver vidareutbildas (Augustson & Bergstedt-Sten, 1999).

Ett exempel applicerat på fastighetsmarkanden är att alla företag någon gång upplever viss osäkerhet gällande sin storlek och lokalisering och skulle önska sig en större flexibilitet för sina fastigheter. Hur mycket yta de kan komma att behöva ha till sitt förfogande samt hur mycket de kan göra sig av med. Denna osäkerhet skapar en risk att alltid ha för mycket eller för lite utrymme. Denna risk kan även skapa kostnader och problem i styrningen av företaget. För vissa företag kan säkra kostnader av denna karaktär vara ytterst kritiska. Säkra kostnader kan vara väldigt starka argument för ökat eller minskat ägarskap av fastigheter, trots potentiell ekonomisk ineffektivitet (Gartner, 2001).

Skapande av nya marknader

Genom att använda sig av outsourcing kan företagen komma närmre nya marknader och därmed nå ut till fler kunder. Detta då företaget kan dra fördel av underleverantörens kontaktnät för att på så vis skaffa sig en bredare kundkrets. Detta kan vara ett första sätt att känna av en marknad innan en eventuell expansion till den nya delmarknaden blir aktuell. Detta ger även företaget möjligheten att analysera sin egen livscykel då tiden kanske är mogen att lämna en viss marknad för att koncentrera sig på nästa (Merdi & Wardzynski, 2004).

3.5 Incitament mot outsourcing

Skapande av leverantörsberoende

När begreppet outsourcing var nytt var risken stor att falla offer för leverantörens opportunistiska beteende. På den tiden var leverantörsföretagen få och kunderna ovana. Leverantörernas metoder att sko sig på den oerfarna kunden ledde ofta till det stora missnöje som kunderna kom att hysa gentemot leverantörerna (Augustson & Bergstedt-Sten, 1999).

Leverantörer inkluderade minsta möjliga i ett avtal som kunden trodde vara heltäckande och sedan debiterades skyhöga tilläggavgifter för tjänster som kunden trodde ingick i det fasta priset. Kundens möjligheter att byta leverantör när missnöjet blommat upp var små eftersom marknaden var starkt oligopolistisk och kostnaderna för att byta leverantör (sk switching costs) var enorma (Hendry, 1997).

Idag är outsourcingmarknaden mer mogen. Det finns fler leverantörer på marknaden. Lättheten med vilken man backar ur ett outsourcingförhållande ska dock inte överdrivas. Fortfarande är bytet av leverantör förknippat med stora kostnader. Genom att välja ”rätt” leverantör minskar man risken för att försätta sig i en obekvämlig beroendeställning. Att leverantören passar kunden, såväl kulturellt som personligt, ger förutsättningar för att ett förtroendefullt förhållande ska kunna etableras (Augustson & Bergstedt-Sten, 1999).

Följande exempel illustrerar när ett beroende skulle kunna uppstå: när ett företag bestämmer sig för att lägga ut en funktion till en underleverantör som anses ha större kompetens och möjligheter att leverera produkten/tjänsten effektivare ökar successivt beroendet av leverantören. Detta kan leda till den punkten att det blir omöjligt för företaget att ta tillbaka sin funktion om de inte aktivt under kontraktstiden har arbetat med att skaffa sig den kompetens som behövs för att återigen driva funktionen i egen regi (Hassanin & Al-Saadi, 2005).

Dolda kostnader

Dolda kostnader är sådana kostnader som kunden upptäcker först i efterhand och som kommer som oväntade överraskningar efter en tid. Idag är risken för dolda kostnader lägre än tidigare, historiskt sett. Dels ingår mer i grundavtalet än vad som var fallet för några år sedan, vilket gör den dyra tilläggsdebiteringen mindre utbredd. Dels är dagens outsourcingkunder betydligt mer informerade och medvetna än tidigare (Hendry, 1997).

Ett område där kostnader dyker upp i efterhand och där det är särskilt svårt att komma överens om vem som ska betala är investeringar. Såväl investeringar i infrastruktur som i medarbetarnas kompetensutveckling är aktiviteter där tvetydighet lätt kan uppstå avseende vem som ska stå för kostnaden. Är det leverantören, som övertagit ansvaret för funktionen eller är det kunden som ”sål” funktionen vid en viss tidpunkt men som senare kommer till leverantören med krav på nya investeringar? I dessa fall är det viktigt att kunden på ett öppet sätt visar leverantören verksamheten och – inte minst viktigt för att reducera de dolda kostnaderna – tar ansvar för att ge leverantören välbetänkta specifikationer av vad man har för behov och förväntningar (Augustson & Bergstedt-Sten, 1999).

Oönskad informationsspridning

En tänkvärd nackdel för företag som nyttjar outsourcing är risken med informationsspridning gällande all information inom företaget. Tar företaget in en extern leverantör finns alltid risken för att kommunikations- och organisationsproblem förflyttas från företaget till leverantören (Tafti, 2005). Detta i sin tur löser inte några problem utan snarare skjuter dem framför sig i förhoppning att det skall bli någon annans problem. Det blir en fråga om att köpa sig fri från ett internt problem genom att överföra det till leverantören. Detta i sig kan leda till konflikt mellan företaget och leverantören. Skulle det vara så att företaget åter kommer att bedriva funktionen inom företaget kommer problemet att kvarstå (Gartner, 2001).

När en funktion går från att ha varit intern till att bli extern löper företaget alltid risken att konfidentiell information läcker ut. Det kan röra sig om företagshemligheter eller interna visioner och strategier. I ett sådant läge bör företaget tänka tanken att leverantören även kan vara underleverantör till företagets konkurrenter varför det är viktigt att övervaka vilken information som sprids och som finns tillgänglig (Reilly & Tamkins, 1996).

Kompetens och kontroll går förlorad

En av de största riskerna med outsourcing är att de outsorcande företaget, efter att byggt upp sin kompetens med hjälp av underleverantören, försöker att arbeta runt köparen för att själv nå slutkonsumenten. Alternativet kan vara att den externa leverantören, efter att erhållen kompetens, medvetet eller omedvetet kommer att läcka information eller kunskap till köparens konkurrenter. Milgate, 2001 menar att många företag som outsourar funktioner fruktar att internt specialkunnande, som behövs för att styra leverantörerna av funktionen, går förlorad genom outsourcing. Det kan även anses att det föreligger en risk för företag att förlora kontroll över aktiviteter som outsourcas. Dock menar han att detta motverkas genom en kontinuerlig kontroll och uppföljning av outsourcade funktioner (Milgate, 2001).

4. Empiri

4.1 Företagspresentation

De företag som jag valt är alla representerade i Uppsala. Företagen skiljer sig från varandra på flera intressanta sätt, både när det gäller storlek, omsättning, personalstyrka samt inriktning av tjänster riktade till den lokala fastighetsmarknaden. Inriktningarna på företagens tjänster varierar från rena byggtjänster till förvaltning. Företagen är själva både kunder och underleverantörer av outsourcingtjänster inom fastighetsbranschen. Jag har även intervjuat företag som ingår större koncerner, dessa är Skanska och NCC.

Företag som utgör grund för min undersökning är:

- Skanska
- Carpenter i Mellansverige AB
- FriBoStaden Fastighetsförvaltning
- NCC Construction Sverige
- HSB i Uppsala

Skanska

är ett företag som erbjuder byggrelaterade tjänster, allt från att agera byggherre till att sköta enskilda entreprenaduppdrag. Skanska som koncern erbjuder tjänster inom boende, infrastruktur samt kommersiella och offentliga lokaler. Omsättning: 125 miljarder (koncernen) 22 miljarder (Sverige). Personal: 55 000 personer (koncernen) 12 500 personer (Sverige).

Carpenter i Mellansverige AB

är ett mindre företag som erbjuder byggrelaterade tjänster inom boendesektorn där fokus ligger på produktion av småhus och villor. Omsättning: 20 miljoner och personalstyrka på 15 personer.

Fribostaden Förvaltnings AB

är ett mindre företag som erbjuder tjänster inom fastighetsförvaltning till mindre fastighetsbolag och bostadsrättsföreningar. Tjänsterna varierar från fysisk fastighetsskötsel till ekonomisk och teknisk förvaltning. Omsättning ligger på 10 miljoner personalstyrka på 15 personer.

HSB i Uppsala

är ett företag som erbjuder tjänster inom fastighetsförvaltning till bostadsrättsföreningar. HSB fungerar även som byggherre. Företaget erbjuder även en egen revisionsbyrå. Omsättning: 72 miljoner (koncernen) och personalstyrka på 3 827 personer (totalt).

NCC

företaget är en koncern som erbjuder byggrelaterade tjänster allt från att agera byggherre till rena anläggningsentreprenader. De erbjuder även viss förvaltning och fastighetsutveckling. Omsättning: 19,4 miljarder (NCC Construction Sverige AB), antal anställda 7 700 personer (NCC Construction Sverige AB).

4.2 Sammanställning av respondenternas svar

Diskussionen har förts kring nedanstående punkter. Samma punkter lades fram till samtliga respondenter, medan eventuella kompletterande diskussioner kom att ske fritt tills svaren vara tillräckligt uttömmande. Respondenternas svar sammanställdes och de viktigaste punkterna i varje svar lyftes fram i en kort presentation för att kunna jämföras med vad övriga respondenter belyst i respektive frågeställning. Detta kom i sin tur att jämföras med det som jag kommit fram till i teoridelen.

Hur beskriver ni ordet outsourcing?

Respondenterna skildrade outsourcing på liknande sätt, ingen av respondenterna utmärkte sig avvikande i sin definition. Sammanfattningsvis kan outsourcingen beskrivas av mina respondenters svar som en process där man lägger ut en funktion eller hela verksamheter på en extern aktör. En skillnad var dock att de mindre företagen såg outsourcing som en hjälp att utföra svårare arbeten, medan de större såg outsourcing som ett hjälpmedel för att slippa bygga upp en egen organisation.

Vilka verksamheter väljer ni att lägga ut till underleverantörer?

Variationen av tjänster som mina respondenter väljer att lägga ut på underleverantörer var stor mellan de större och mindre företagen. De större väljer mer selektivt en bestämd funktion medan de mindre företagen väljer att lägga ut olika aktiviteter inom flera områden.

En sammanställning av de faktiska tjänster som lagts ut kan man säga att de stora väljer att outsourca ett helt arbetslag, en hel maskinpark eller en hel förvaltning av ett hus medan de mindre väljer enstaka aktiviteter som reparationer, renoveringar och diverse konsulttjänster. Det fanns en uppenbar skillnad som har sitt ursprung i den egna organisationens resurser. Medan Skanska kunde på ett mer selektivt sätt välja vilka områden de skulle outsourca så hade t ex de mindre företagen inte samma möjlighet eller inställning. De stora företagen såg outsourcing som ett sätt att bli av med en befintlig funktion där de kan lägga ut hela produktionen på entreprenad medan de mindre såg det som en komplettering till den egna organisationen. Dock existerade inte någon uppenbar vilja i de mindre företagen att förstärka sin egen organisation på outsourcingens bekostnad. Detta skulle även kunna ses som ett bevis på att outsourcingen i dessa fall totalt sett fungerat tillfredställande.

På vilka incitament grundar ni era outsourcing på och hur värderar ni risken med externa aktörer?

De flesta av mina respondenter grundar sina beslut om outsourcing på uppfattningen att de skall uppnå en större kostnadseffektivitet och flexibilitet för den egna organisationen. De anser att det finns stordriftsfördelar som gör fastighetsbranschen, som bransch, väl lämpad för outsourcing. Det förekommer fler aktiviteter inom branschen som är väldigt kapitalkrävande, som maskinpark i form av diverse fordon samt kompetens hos personalen. De menar att de inte alltid innehar all kompetens som krävs för att klara alla funktioner inom den egna organisationen. Även större flexibilitet genom nyttjande av underleverantörer är ett starkt skäl till outsourcingen. Huvudargumentet för detta är att outsourcing ökar möjligheterna för företagen att kunna förändra sin organisation efter behov. Risken med outsourcing värderar mina respondenter som relativt lite då de ofta använder sig av samma underleverantör som de har haft tidigare och som de ofta har en lång och god relation med.

Vilka är nackdelarna med outsourcing?

De negativa aspekterna sammanfattningsvis, är att företagen riskerar förlora kontroll över arbetet. Detta lyfts fram av samtliga respondenter. De mindre företagen känner att de lever mycket på sina goda relationer med kunder samt sin flexibilitet i egenskap av att vara ett mindre företag och att denna fördel kan gå förlorad om de avskärmar sig allt för mycket från de arbeten som utförs direkt ute hos kunden. Ett problem kan även vara ett sämre engagemang hos entreprenören än om man sköter verksamheten själv. Den inhyrda personalen kanske inte känner till kundernas specifika krav och önskemål och i värsta fall inte bryr sig om dem alls då det ändå inte är deras egna kunder. Kompetens kan försvinna ur företaget och med den även förlorad kontakt med slutkunden.

Vilka är fördelarna med outsourcing?

De positiva aspekterna, sammanfattningsvis, är att företagen klarar av att, med outsourcingens hjälp, leverera tjänster som de internt saknar kompetens eller resurser för. De anser även att outsourcing skapar tid, som mer effektivt kan fokuseras på företaget kärnverksamhet. De mindre företagen såg outsourcing som ett sätt att på ett enkelt tillvägagångssätt att förändra och komplettera den egna organisationen efter behov.

Viktiga aspekter för att värdera risken i outsourcingprocessen?

De viktigaste aspekterna som presenteras nedan är centrala delar ur diskussionen kring värderingen av risken med outsourcing. Det handlar mycket om valet av leverantör, förarbetet och hur dessa står i relation till de personliga relationerna mellan företagen. På en punkt var alla företagen överens gällde värderingen av risken, att relationer var den mest avgörande faktorn för ett bra resultat. Det visade sig att företagen ofta anlitar samma underleverantör. Avgörande faktorer på detta område var att leverantören hade hög kvalitet till ett rimligt pris. Om det finns en god relation mellan företagen så kommer man lättare överens om hur ett arbete skall utföras utan att man i detalj behöver bestämma varje liten del av de olika aktiviteterna.

5. Analys av intervjuerna

5.1 *Tolkning av outsourcing och risken*

Min startpunkt i arbetet var en fast definition av ämnet, där jag avgränsade mig till verksamheter där ett företag lägger ut en funktion/aktivitet på en extern aktör som företaget tidigare utförde internt. Detta stämde väl överens både med mina respondenters samt litteraturens uppfattning av outsourcing,

I teorin har vikten av överföring av kontroll en central roll vilket också stämde väl in på mina respondenter svar. Svaren på frågan om hur de beskrev outsourcing var lika från alla respondenter. Detta kan i sin tur förklaras med att fenomenet outsourcing har förekommit under en lång tid samt att användningen bara ökat inom fler och fler branscher.

I min empiriska studie ser jag att företagen lägger ut verksamheter på underleverantörer och har ett kontrakt som reglerar parternas ansvarsområden. Det som kan anses märkligt här jämfört med vad litteraturen tar upp är kontrollen och utvärderingen av tjänsten som i min studie tycks ligga hos den externa leverantören istället för hos det outsourcingföretaget.

Det som inte riktigt stämde överens med min ursprungliga definition av outsourcing var synen på vad som egentligen är outsourcing. O Lindgren på NCC såg inte NCC direkt som ett outsourcingföretag då deras koncern har som syfte att vara så heltäckande som möjligt genom att klara alla typer av tjänster. Han menade att deras process var mer lik en vanlig inköpsituation, dvs. att varje dotterbolag köper in en tjänst av ett annat företag inom koncernen. Enligt Reilly & Tamkins 1996, sker outsourcing när en organisation överför ägandet av en av företagets processer till ett externt företag. Nyckeln till denna definition ligger i överförandet av kontroll. Alltså ligger skillnaden i om man själv har bedrivit verksamheten och hur mycket kontroll av verksamheten som överlåtit till leverantören. I detta ligger även risken med outsourcing. När företaget lämnar över kontrollen av en funktion till en extern aktör försvinner även de grundläggande strukturerna som tjänsten en gång grundades på, vilket både påverka kontinuiteten och kvalitén av tjänsten. I detta läge skapas lätt en beroendeställning mellan företagen, vilket skulle kunna förklara varför företagen ofta använder sig av samma underleverantör, för att skapa en långvarig relation. Det jag observerade är att de flesta, utom NCC, kalla sin process outsourcing samt att kontrollen oftast utövas av den externa aktören. En förklaring till varför det finns en efterfrågan av en god personligt kontakt mellan företagen, kan möjligen vara att en god relation företagen mellan minskar behovet av kontroll och uppföljning då företaget har erfarenheter från tidigare samarbeten tillsammans.

5.2 Incitament för outsourcing

Under min granskning av företagen har jag observera flera faktorer som både litteraturen och respondenterna ansett varit väsentliga för outsourcing. En av de främsta anledningarna till användningen outsourcing är förmodligen det som litteraturen kallar fokusering på kärnverksamheten. Outsourcing kan bidra till att förbättra företagets fokus. Då företaget överlåter funktioner på externa experter, kan man bättre fokuseras på den återstående verksamheten (Axelsson, 1998).

Respondenterna gör gällande att de inte alltid innehar den behövliga kompetensen för att sköta alla funktioner själva och att det skulle bli för dyrt att införskaffa den till organisationen. Kostnadseffektivitet är en annan aspekt som visat sig vara central både i litteraturen och hos mina respondenter, inom litteraturen framhävs både lönekostnader och så kallade stordriftsfördelar som argument för outsourcing. Besparingarna ligger i de stordriftsfördelar som ett företag med flera outsourcinguppdrag kan tillgodoräkna sig. De kan producera mer effektivt med mer kompetent personal och bättre utrustning. I min studie kan jag se att det första argumentet dominerat. Företagen anser att med hjälp av outsourcing kan koncentrera sig på sin kärnverksamhet samt effektivisera den så att de kan hantera större volymer. Risken i detta läge värderade de som relativt liten med motiveringen att de ofta väljer en leverantör som de tidigare har arbetat med och har en god relation till.

Enligt Gartner kan outsourcing vara ett sätt att frigöra kapital. Många olika funktioner strider ofta om kapital och det kan vara svårt att motivera varför kapital skall gå till en funktion som inte benämns som kärnverksamhet (Gartner, 2001). Outsourcing kan här vara ett alternativ, då investeringarna sköts av en extern aktör (Axelsson, 1998). Naturligtvis kan detta argument påverkas av företagets storlek. Enligt O Lindgren, NCC ökar företagets möjligheter att inneha en egen organisation för fastighetsrelaterade tjänster i takt med företaget storlek. En större organisation bör ha större förutsättningar att skaffa sig en egen avdelning för den specifika funktionen inom organisation.

Mina respondenter uttryckte en klar uppfattning om värdet av underleverantörernas specialistkompetens. Ett företag som jobbat länge inom ett visst område har samlat på sig erfarenheter och kompetens som de kan använda sig av för att öka den egna effektiviteten. Alltså besitter personalen hos underleverantören ofta en större kompetens i frågor som härleds ur tidigare erfarenheter (Axelsson, 1998). Ur detta kan man se en klar risk, att företaget även här faller offer för en beroendeställning gentemot underleverantör som besitter all kunskap och kompetens. Detta kan leda till dolda kostnader i form av merkostnader då företaget blir tvungna att köpa sig fri från en viss leverantör, ofta med en egen rekrytering som följd. Även Roger Norström på Carpenter i Mellan Sverige menar att ett av huvudsyftena med outsourcing är att specialister gör arbetet bättre än den egna organisationen. Även Reilly & Tamkins betonar detta genom att hävda att det är en kombination av den kunskap, specialistkunskap, ny teknik, ny information och nya metoder som bidrar till att öka värdet för den outsourcingleverantören. Även deras teori om att det outsourcingleverantören kan dra nytta av outsourcingleverantörens nätverk och lokala kännedom har jag kunnat observera (Reilly & Tamkins, 1996).

Både FriBoStaden fastighetsförvaltning och HSB sade att de som outsourcingleverantörer hjälper sina kunder att hitta andra lämpliga leverantörer till reparationer och andra funktioner. Den flexibilitet som uppnås när en mindre organisation outsourcing delar av sin verksamhet betonas av respondenterna tex Carpenter och FriBoStaden som beskriver hur flexibiliteten har

varit ett av argumenten för outsourcing. Företagens behov att kunna förändra organisationen efter faktiska omständigheter kan öka genom outsourcing. Att göra detsamma när man har en egen organisation med personal är naturligtvis möjligt men knappast troligt när man besitter en egen organisation som sköter de aktuella funktionerna. Skulle så vara fallet finns risken att det skapas ett vi och dom förhållande mellan den egna personalen och leverantörens personal samt risken för informationsspridning av känslig information inom företaget.

5.3 Incitament mot outsourcing

De flesta av företagen hade någon erfarenhet av en underleverantör där relationen dem emellan hade kommit på kant och hade lett till att samarbetet hade avslutats. L Björndahl FriBoStaden menar att relationen är beroende av vad det är för entreprenaden det gäller. Missförhållanden mellan företagen kan naturligtvis skada det egna företags anseende då det ofta finns ett åtagande mot en tredje part. Till denna punkt härrör jag problem som kan uppstå för en underleverantör till flera företag, underleverantören kan få problem med att prioritera vilket arbete som skall utföras först.

Kompetensen och kunskapen kan gå förlorad, detta var något som samtliga parter tog upp som ett problem. Detta leder till att den kompetens som innehas i företaget slutar att utvecklas och kan eventuellt försvinna eller bli inaktuell. Det finns även en risk för att det som gör företaget unikt går förlorad om de väljer att lägga ut den speciella omsorg som ett mindre företag kan erbjuda sina kunder speciellt till en större partner. Som en ytligare faktor som kan nämnas är att kunder inte känner samma förtroende för utomstående personal som de inte känner igen. En tanke för att undvika denna risk kan vara att utveckla en policy att endast använda egen personal i arbeten som utförs hos kunderna, då tillit verkligen är en avgörande faktor i att bygga relationer till kunderna. Den personliga kontakten kan tyckas vara svårare eller näst intill omöjlig att etablera om t.ex. företaget byter outsourcingleverantör ett flertal gånger. Detta resonemang kan naturligtvis tala emot outsourcing då det i längden leder till att fastighetsbolag tvingas till ett fortsatt samarbete med outsourcingleverantören och skapa då en beroendeställning och kraftiga omställningskostnader vid ev. byte av leverantör (Högberg & Högberg, 1999).

Ytterligare en tanke gällande kontroll är hur man från företagets sida skall kunna kontrollera att underleverantören utför det avtalade arbetet. Man blir lätt beroende av den information som underleverantören ger och den kanske inte är helt objektiv alla gånger. Reilly & Tamkins påvisar detta och menar att man måste försöka kontrollera leverantörens arbete, vilket då i sin tur medför extra kostnader. L Björndahl FriBoStaden tog upp detta problem och hänvisade till att man borde kontrollera mer, men att det är tidskrävande. Naturligtvis är detta lättare att göra för ett större företag med större resurser. En annan aspekt är hur stor kostnaden behöver vara innan det blir meningsfullt att kontrollera arbetet. Ett av de främsta skälen till outsourcing beskrivs ofta som att skära kostnader, men det kan lätt uppstå sekundära kostnader. Dessa kan dock vara svåra att observera. Detta kan vara kostnader för utökade tjänster som inte ingick i originalkontraktet eller felberäkningar i kontraktsförhandlingarna. Men även kostnader med att kontrollera arbetet och därmed observera den sökta effektivitetsökningen eller kostnadsminskningen, måste räknas in.

En annan aspekt som diskuterades med företagen var samarbetsproblem mellan avdelningar. Det var inte någon av respondenterna som ansåg att detta vara någon direkt risk, utan de såg engagemang från den externa aktören som större problem. Med en eventuellt sämre empati från utomstående personal jämfört med den egna organisationens anställda som ett större riskmoment. Det finns en överhängande risk att personalen känner att deras arbeten är hotade, vilket leder till en obekvämlig arbetsmiljö

6. Slutsats

Jag har nu undersökt ett antal företag inom fastighetsbranschen och deras uppfattningar om outsourcing. Undersökningen har bestått av en process där jag har jämfört litteratur på området med verkligheten och hittat många övergripande likheter men även vissa lokala skillnader. De gemensamma dragen för all outsourcing ligger i betoningen på kostnadseffektivisering, ökad flexibilitet och fokusering på kärnverksamhet. Dessa faktorer belyses ur olika aspekter i både teorin och empirin. En stor skillnad som jag konstaterade under arbetets gång mellan teorin och empirin var företagens uppföljning som i litteraturen framhävs som en viktig del i processen men som i företagen jag undersökt haft en väldigt låg prioritet.

De negativa aspekterna tycker jag inte riktigt att företagen analyserat tillräckligt noggrant. Detta beror troligtvis på att outsourcing är ett relativt nytt arbetssätt och det verkliga resultatet kanske inte visat sig ännu, men också på den låga prioriteringen av uppföljningen av processen. Nackdelar som trots allt kommit fram koncentreras kring riskerna med att tappa kontakten med slutkunden och att den egna kompetensen går förlorad. Här anser jag också att det finns ett värde av goda kundrelationer när det gäller tjänster. Om företaget anser att de har goda relationer till sina kunder och aktivt jobbat med detta som mål så blir det oerhört viktigt att förmedla denna kompetens till den externa företaget om de vill behålla sin profil samt sina nöjda kunder. Detta tror jag i sin tur endast kan förverkligas genom utvecklandet av konceptet outsourcing.

Några större skillnader mellan de större och de mindre företagen kunde jag inte hitta. Naturligtvis har de större företagen större resurser vilket visar sig i att de till större del selektivt väljer specifika funktioner som de alltid outsourcar till samma leverantör

Jag har kunnat konstatera att företagen överlag är positivt inställda till outsourcing men deras värdering av riskerna är undermålig. Med uppföljning och utvärdering tror jag att företagen betydligt mer effektivt kan värdera risken för varje outsourcinguppdrag. Jag anser att man med lite perspektiv och med rätt uppföljning av varje outsourcinguppdrag kan säga att incitamenten för outsourcing är större än riskerna. Både jag och företagen anser att det är ett bra sätt att öka effektiviseringen och att utvecklingen uppenbarligen går mot mer specialisering och mer outsourcing inom branschen.

Avslutningsvis vill jag ge en reflektion på min studie som eventuellt hade kunna leda till ett annat resultat. På grund av att jag valt att ställa relativt öppna frågor där respondenterna själva haft möjlighet att formulera sig är det sannolikt att ytterligare motiv för eller emot varit gällande utan att det framkommit under intervjuerna. Jag anser dock att svaren blivit ärligare och mer rättvisande med detta tillvägagångssätt, än om jag hade valt en enkätundersökning med bara ja och nej svar.

Källförteckning

Axelsson B (1998), *Företag köper tjänster*, SNS förlag, Stockholm.

Augustsson M & Bergstedt-Sten V (1999), *Outsourcing av IT-tjänster*, Industrilitteratur, Uddevalla.

Bengtsson L & Holmqvist M & Larsson R (1998), *Strategiska allianser, från marknadsmisslyckande till lärande samarbete*, Liber Ekonomi, Malmö.

Bryman A (1997), *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur, Lund.

Embelton P R & Wright P C (1998), "A practical guid to successfull outsourcing", *Empowerment organizations* vol 6, pp 94-106.

Gartner (2001), *The agile workplace: supporting people and their work*, MIT School of Architecture and Planning, Cambrige, Massachusetts.

Hassanain M A & Al-Saadi S (2005), "A framework model for outsourcing asset management services", *Facilities* vol 23, pp 73-81.

Hendry J (1997), "Some hidde costs of outsourcing", *The Antidot* Issue 9 1997.

Högberg A-L & Högberg E (1999), *Kunddriven fastighetsförvaltning*, Liber Ekonomi, Malmö.

Lantz A (1993), *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*, Studentlitteratur, Lund.

Leavy B (2004), "Outsourcing strategies: opportunities and risk", *Strategy & Leadership* vol 32, pp 20-25.

Maurice G (1999), *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*, AMACOM, New York.

Merdi P & Wardzynski D (2004), *Outsourcing av produktion och utveckling i Östeuropa*, *Uppsats från KTH*, Stockholm

Milgate M (2001), *Alliances, outsourcing, and the lean organization*, Quorum Books, Westport, Connecticut.

Reilly P & Tamkins P (1996), *Outsourcing- a flexible option for the future*, Institute for Employment Studies, Cop, Brighton.

Tafti M H A (2005), "Risks factor associated with offshore IT outsourcing", *Industrial Management & Data Systems* vol 105, pp 549-560.

Trost J (1997), *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund.

Wasner R (1999), *The process of outsourcing: strategic and operational realites*: IMIE International Graduate School of Management and Industrial Engineering, Linköping University, Linköping.

Intervjuer

Lennartsson K, *Skanska*, 2006-05-09

Björndahl L, *FriBoStaden Förvaltning*, 2005-05-09

Göransson M, *HSB Uppsala*, 2005-05-10

Lindgren O, *NCC Uppsala*, 2005-05-11

Norström R, *Carpenter i Mellan Sverige*, 2005-05-12

Appendix: Intervjuunderlag

Intervjuunderlag till uppsats om risk förknippad med outsourcing inom fastighetsförvaltning.

Hur beskriver ni ordet outsourcing?

Vilka verksamheter väljer ni att lägga ut till underleverantörer?

På vilka incitament grundar ni era outsourcing på och hur värderar ni risken med externa aktörer?

Vilka är nackdelarna med outsourcing?

Vilka är fördelarna med outsourcing?

Viktiga aspekter för att värdera risken i outsourcing processen?