

Beslutningsprocesser ved outsourcing af produktionsaktiviteter: Et studie af mindre danske virksomheder*

Af Mette Præst Knudsen, Nikolaj Cederquist, Sune Henriksen og Jacob Rasmussen

Resumé

Dette studie undersøger mindre danske virksomheders brug af outsourcing af produktion til at imødegå globaliseringen. Studiet fokuserer på omfanget af outsourcing i danske produktionsvirksomheder, deres målsætninger, beslutningsgrundlag og tilfredshed med den truffne beslutning. Virksomheder, der har besluttet at outsource inden for de seneste 3 år, sammenlig-

nes igennem studiet med virksomheder, der har fravalgt outsourcing. Analysen tager udgangspunkt i en beslutningsmodel med seks faser, der efterfølgende sammenlignes med de virksomheder, der har fravalgt outsourcing. Afslutningsvis konkluderes og udledes en række strategiske implikationer for mindre danske virksomheders brug af outsourcing.

Indledning

Outsourcing har i stigende grad været genstand for både akademisk undersøgelse (Chalos og Sung, 1998; Kakabadse og Kakabadse, 2005; Maskell et al., 2005) og analyse i dansk erhvervspresse (Bjerger og Benson, 2005; Pedersen, 2003). Omfanget af outsourcing i danske virksomheder har hidtil primært fokuseret på enkelte casestudier og større udredningsrapporter (Malm, Conradsen, Pedersen, 2005; Tænkertanken Fremtidens Vækst, 2005), men med denne undersøgelse og et andet studium af Maskell et al. (2005) er outsourcing i dansk industri for alvor kommet i fokus. Formålet med artiklen er at udvikle og analysere en beslutningsprocesmodel for outsourcing og udlede en række strategiske implikationer for mindre danske virksomheders brug af outsourcing. Nærværende artikel er baseret på en spørgeskemaundersøgelse, hvor alle danske produktionsvirksomheder med mellem 20 og 199 ansatte har været kontaktet.

I artiklen fokuseres på virksomheder, der har outsourcet produktionsaktiviteter inden for de seneste 3 år, med det formål at identificere særlige forskelle mellem disse virksomheders beslutningsproces og virk-

somheder, der har fravalgt outsourcing. Det bør nævnes, at undersøgelsen er afgrænset til outsourcing af produktionsaktiviteter, hvor outsourcing er defineret som udlægning af eksisterende produktionsaktiviteter inden for virksomheden til en ekstern underleverandør.

Data og metode

Outsourcingundersøgelsen bygger på en spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i foråret 2005. Alle produktionsvirksomheder, der er aktie- eller anpartselskaber i dansk industri med mellem 20 og 199 ansatte blev kontaktet og tilbudt deltagelse. Da interessen i studiet er outsourcing af produktionsaktiviteter var det et krav, at virksomhedernes primære aktivitet var beskrevet inden for industrikoderne (NACE) 15-37.¹ De kontaktede virksomheder udgjorde en population på 2460 virksomheder, hvoraf der ikke kunne opnås kontakt til 493. Den endelige population udgør således 1967 virksomheder.² I alt besvarede 638 virksomheder det elektroniske spørgeskema, hvilket svarer til en effektiv svarprocent på 32,4 %. En repræsentativitets-

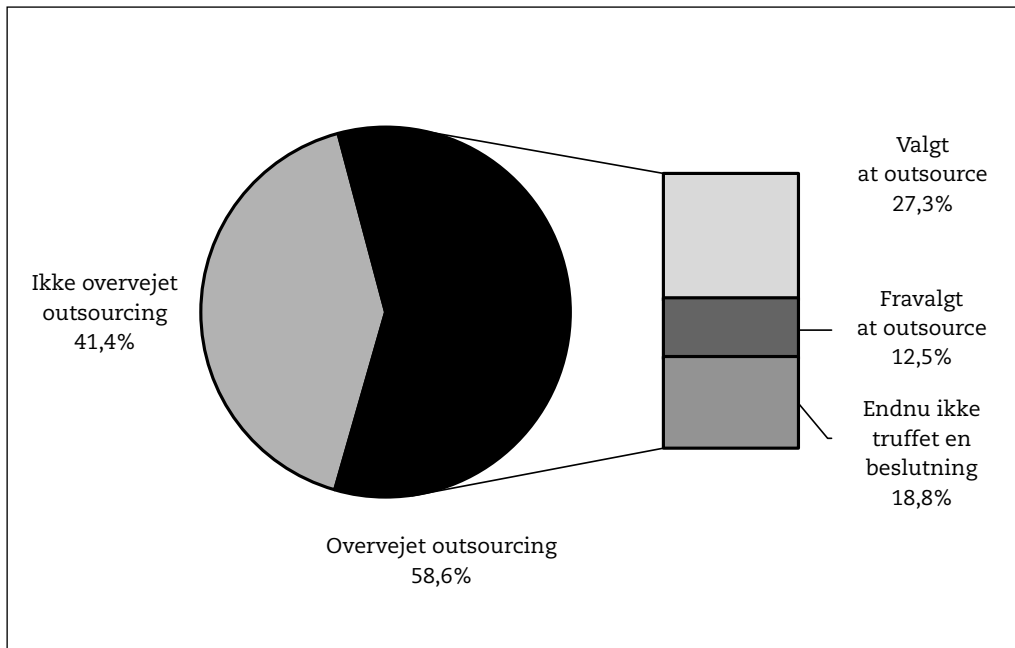
analyse på antal ansatte, branchekoder og geografisk fordeling for hele populationen viser, at nærværende virksomheder er dækkende for hele populationen. Til analyserne af forskelle mellem to grupper (f.eks. Outsourcere og Fravælgere) er anvendt independent sample t-test (signifikansniveau lig 0,05). En undtagelse herfra er uddybningen af landevalg, som er gennemført som en statistisk sammenligning af middelværdier (ANOVA) efterfulgt af post-hoc tests ved signifikante forskelle (signifikansniveau lig 0,05). Til belysning af adfærdsvariable er anvendt perceptive spørgsmål, som respondenter har besvaret på en skala fra 1 til 7, der går fra enten 1=helt uenig til 7=helt enig eller 1=slet ikke til 7=i meget høj grad. De sammensatte skalaer er hovedsageligt nyudviklede skalaer og ved test af intern validitet er anvendt Cronbach's Alpha. Nunally & Bernstein (1994) argumenterer for, at når der er tale om skalaudvikling, kan skalaernes validitet fastlægges til at skulle overstige 0,6.

Fordelingen af de 638 mindre virksom-

heder viser, at 58,6 % har overvejet outsourcing inden for de seneste 3 år, og 41,4 % har ikke overvejet outsourcing (se figur 1). Analyseres de virksomheder, der har overvejet outsourcing (de 58,6 %), svarer det til, at 27,3 % af de mindre danske virksomheder har outsourcet inden for de seneste 3 år (benævnes Outsourcere i den videre analyse), 12,5 % har fravalgt outsourcing (benævnes Fravælgere i den videre analyse) og 18,8 % har endnu ikke truffet en beslutning. Fravalget af outsourcing kan bestå i en beslutning om ikke at ændre noget i produktionen eller at foretage en anden ændring som typisk kan være automatisering eller opstart af egen produktion.

I det følgende afsnit præsenteres en teoretisk fasemodel for beslutningsprocessen. Herefter undersøges det ud fra modellen, i hvilket omfang der eksisterer forskelle mellem Outsourceres og Fravælgeres adfærd i beslutningsprocessen. Ikke-overvejerne gennemgår ikke beslutningsmodellen, da de ikke har overvejet at outsource og er derfor udeladt af den efterfølgende analyse.

Figur 1. Fordeling af virksomheder efter beslutning om outsourcing eller fravalg af outsourcing³.



Model til valg af organiseringsform – outsourcing

Virksomhedernes valg af organisering af produktionen kan illustreres med en beslutningsprocesmodel, der delvist tager afsæt i McIvor et al.'s (1997) fasemodel for strategiske partnerskaber med leverandører. McIvor et al.'s (1997) beslutningsmodel fokuserer på beslutningen om outsourcing af kerneaktiviteter, da de arbejder ud fra en antagelse om, at ikke-kerneaktiviteter altid outsources. Denne antagelse udelader dog to fundamentale kriterier for udlægning. For det første, at der kun bør outsources,

når der kan findes en leverandør. For det andet, at leverandøren skal være billigere og/eller bedre til at gennemføre den pågældende proces. Den anvendte model udvides derfor til at fokusere på outsourcing af både kerneaktiviteter og perifere aktiviteter.

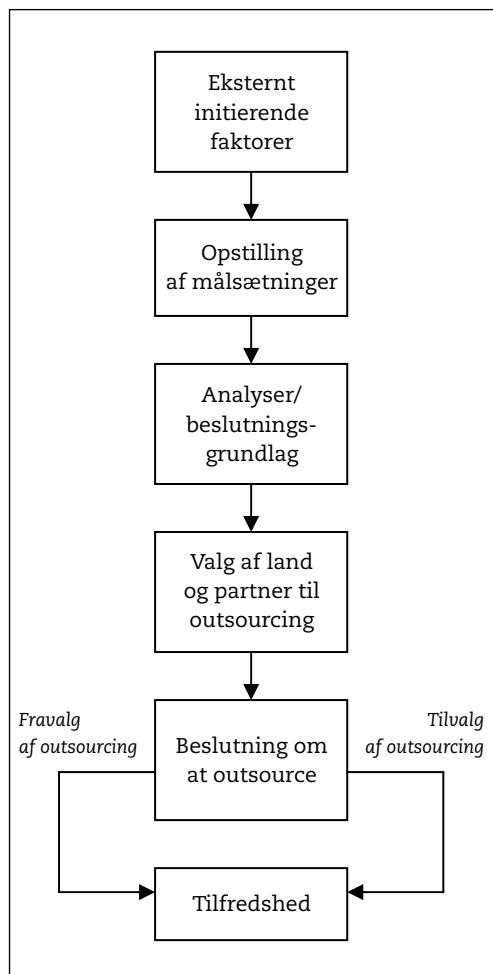
Baden-Fuller og Targett (2000) og Cárnez et al. (2000) supplerer McIvor et al.'s model ved at opstille et sæt af initierende faktorer (benævnes også triggers), som er eksternt betingede. Beslutninger om at outsource kan dog også træffes på baggrund af interne faktorer (Child og Faulkner, 1998). I det følgende behandles de eksterne faktorer som initierende og de interne faktorer som målsætninger.

Modellen i figur 2 viser et teoretisk formuleret beslutningsforløb, hvor de initierende eksterne faktorer placeres som fase 1 og målsætningerne som fase 2. For at træffe en beslutning om at outsource eller ej, vil der som nævnt i McIvor et al. (1997) blive foretaget analyser, som danner grundlaget for virksomhedernes beslutning. Dette kan være analyser af forskellige omkostningsformer, ligesom det kan være analyser af, hvilke ressourcer der ønskes tilført etc. (fase 3).

Inden en virksomhed kan træffe den endelige beslutning om, hvorvidt den vil outsource, er det nødvendigt, at den undersøger, om der eksisterer en relevant partner, som kan og vil overtage den påtænkte aktivitet. Valget og søgningen af en partner involverer dog også et enten eksplicit eller implicit fokus på, hvilket land der vælges at outsource til (fase 4). I forbindelse med partneranalysen undersøges det, hvorvidt partneren er i stand til at imødekomme de ønsker, der kan være, f.eks. i form af omkostningsminimering, mulighed for kontrolovervågning, villighed til kontrakt-skrivning.

Ud fra ovenstående overvejelser og analyser foretages valget mellem outsourcing og alternative løsninger, som f.eks. automatisering. Opdelingen mellem Outsourcere og Fravælgere gør det muligt at undersøge, hvorvidt eventuelle forskelle i disse to

Figur 2. Beslutningsprocesmodel



grupper "vej" gennem beslutningsprocessen kan forklare valget/fravalget af outsourcing og dermed danne grundlag for et sæt af strategiske implikationer.

På baggrund af beslutningen vurderes afslutningsvis, om virksomhederne er tilfredse med den valgte løsning. Vel vidende, at andre forhold også kan bidrage til at påvirke de mindre virksomheders tilfredshed, undersøges virksomhedens tilfredshed med den valgte beslutning såvel som indfrielsen af de enkelte målsætninger.

Beslutningstagerne kan naturligvis være mere eller mindre rationelle i deres beslutningsprocesser, og følgelig kan der være variation i rækkefølgen og i 'dybden', hvormed de enkelte faser i beslutningsprocessen behandles. Således er det muligt, at nogle beslutningstagere vil afvikle mange økonomiske analyser, hvor andre beslutningstagere i højere grad kan tænkes at træffe deres beslutninger under stor indflydelse fra eget netværk. Endvidere er det sandsynligt, at der i beslutningsprocessen kan forekomme feedbacks, hvor beslutningstagerne af den ene eller anden grund vender tilbage til en tidligere fase for at følge op på nogle overvejelser. Uanset beslutningstagerens måde at træffe beslutninger på og eventuelle feedbacks, antages det i det følgende, at alle faserne i modellen gennemløbes, således at de statiske sammenligninger kan gennemføres.

Til den empiriske analyse af modellen er den enkelte virksomhed blevet adspurgt om elementer relateret til hver enkelt fase, hvilket vil blive gennemgået i de følgende afsnit. Indledningsvis er det analyseret, om virksomhederne adskiller sig på strukturelle variable. De enkelte virksomheder er derfor undersøgt ved hjælp af variablene, antal ansatte, omsætning og årets resultat. På disse variable har det ikke været muligt at spore forskelle mellem Outsourcere og Fravælgere. Outsourcere adskiller sig dog fra Fravælgere ved primært at karakterisere deres produktionsaktiviteter som produktion af ét færdigt produkt, hvorimod Fravælgere er mere ligeligt fordelt på færdige produkter

og komponenter. En årsag hertil kan være, at færdige produkter i disse tilfælde kan brydes op i et antal komponenter, der dermed giver øget basis for outsourcingprocesser. Dette betyder dog ikke, at Outsourcere dermed også outsourcer hele produktet.

Analyse af beslutningsprocesmodellen

Fase 1, 2 og 3: initierende faktorer, målsætninger og analyser som beslutningsgrundlag

Tabel 1 viser i det følgende de betydningsfulde resultater fra fase 1 til 3.

Initierende faktorer

De initierende faktorer er primært relateret til virksomhedens opfattelse af markedet som helhed, herunder kundernes og konkurrenternes adfærd i forhold til virksomheden. Den eneste initierende faktor, hvor der er signifikant forskel mellem Outsourcere og Fravælgere, er kravet fra kunderne om produktudvikling af eksisterende produktportefølje, men denne faktor ligger signifikant under middel⁴. Dette betyder, at selvom der er forskel, vurderes faktoren af virksomhederne, uanset om de er Outsourcere eller Fravælgere, som værende mindre vigtig. Den vigtigste initierende faktor er 'konkurrenterne pressede os på prisen', som scorede højest i gennemsnit (middelværdi=5,41 og st.afv.=1,72).

Samlet set er det kun to initierende faktorer, der er betydningsfulde for virksomhederne: presset på prisen, som nævnt ovenfor, og et øget antal konkurrenter som følge af globaliseringen⁵. Da disse faktorer imidlertid er vigtige, uanset om virksomheden har valgt eller fravalgt outsourcing, er de ikke medvirkende til at belyse forskelle.

Målsætninger

I modsætning til de initierende faktorer er der større forskel på virksomhedens interne målsætninger for hhv. Outsourcere og Fravælgere. Outsourcing af produktionsaktiviteter kan som nævnt ovenfor både omfatte standardprocesser og kernekompetencer for virksomheden. I det følgende

Tabel 1. Fase 1 til 3: opsummering af resultater
(kun signifikante resultater er medtaget – se endvidere appendiks A1 for yderligere items)

	Outsourcere		Fravælgere		T	Sign.
	Middelværdi	St. afv.	Middelværdi	St. afv.		
Fase 1: Initierende faktorer						
Vores kunder krævede i stigende grad, at der hurtigere blev introduceret nye produkter	2,49	1,73	1,92	1,73	2,58	0,011
Fase 2: Målsætninger						
...fokusere på jeres egne kernekompetencer	5,42	1,54	4,75	1,98	2,65	0,009
...opnå adgang til ressourcer som I ikke havde adgang til	3,80	2,12	2,72	1,82	4,15	0,000
...opnå adgang til nyt netværk af leverandører	3,68	1,78	3,15	1,82	2,15	0,032
Sammensat skala for målsætninger[#]	4,51	1,09	4,04	1,23	2,91	0,004
Fase 3: Analyser som beslutningsgrundlag						
Omkostningsberegninger, som viste forskellen i stykkomkostninger ved at outsource produktionen til en underleverandør	5,96	0,10	4,81	0,22	4,837	0,000
Omkostningsberegninger for forhandling og indgåelse af kontrakten for outsourcing	4,78	0,12	3,86	0,21	4,089	0,000
En analyse af mulige underleverandører	4,96	0,11	4,36	0,21	2,539	0,012
Kontraktomkostningsberegninger (forhandling og sikring af kontrakt) [□]	4,54	0,10	3,96	0,19	2,917	0,004
Sammensat skala for beslutningsgrundlag[*]	4,42	0,08	4,03	0,13	2,662	0,008

#: Den sammensatte skala for målsætninger har en Cronbach's Alpha-værdi på 0,684.
□: Den sammensatte skala for kontraktomkostninger har en Cronbach's Alpha-værdi på 0,743.
*: For den sammensatte skala med alle variablene er Cronbach's Alpha-værdien 0,836.

indgår derfor såvel omkostningsbaserede motiver som fokusering på kernekompetencer i analysen af målsætninger, modsat andre analyser af outsourcing (se f.eks. Kakabadse og Kakabadse, 2005).

Resultaterne i tabel 1 illustrerer, at der primært er forskel mellem Outsourcere og Fravælgere på kompetencedimensionerne, hvorimod målet om at opnå lavere omkostninger i produktionen er fælles for de to grupper. Den sammensatte skala viser, at de angivne målsætninger samlet set er markant vigtigere for Outsourcerne end for Fravælgerne. Ses der derudover på niveauet for middelværdierne, gælder det for begge grupper, at dette er højt for omkostningsminimeringen og kompetencedimensionerne. Dog vurderes betydningen af at kunne fokusere på egne kernekompetencer og det at opnå adgang til ressourcer, man ikke havde adgang til før, signifikant

højere for Outsourcere end for Fravælgere. Motivet skal derfor ikke ses som enten omkostningsorienteret eller fokuseret på kernekompetencer, men som en kombination af disse to. De målsætninger, som omhandler ændringer i markedet, f.eks. at opnå adgang til nye salgsmarkeder, vurderes lavt af begge grupper, hvilket kan være på grund af virksomhedernes størrelse. Større virksomheder vil nemmere kunne frigøre ressourcer til både at gennemføre outsourcing og til at søge produkterne afsat på de nye markeder. Sammenlignes med de initierende faktorer kan vi konkludere, at det eksterne pres på prisen tilsyneladende søges løst ved at fortage interne ændringer i virksomheden.

Analysen til beslutningsgrundlag

Ifølge beslutningsmodellen forventes det, at både Outsourcere og Fravælgere an-

vender et formaliseret analyseapparat til at vurdere, hvilken beslutning, der skal tages. Dette apparat består hovedsageligt af omkostningsberegninger og en identificering af kernekompetencer, hvilket ligger i forlængelse af opstillingen af disse som målsætninger.

De forskellige variable i beslutningsgrundlaget, som defineret i appendiks A1 og gengivet i tabel 1, viser, at Outsourcere generelt anvender de angivne analyseformer i højere grad end Fravælgerne. Især omkostningsberegninger for stykpriser er udbredte, men også beregninger i forbindelse med forhandling, indgåelse og sikring af kontrakter vurderes højt og er signifikant højere vurderet af Outsourcere. Ses der på de enkelte dele af beslutningsgrundlaget, vurderes omkostninger i forbindelse med forhandling og sikring af kontrakterne dog kun som hhv. fjerde og syvende vigtigste kriterium. Sammenholdes dette med at det er stykomkostningerne, der udgør det klart vigtigste beslutningsgrundlag, medfører det, at målsætningen om at opnå en omkostningsminimering alene henfører til stykpriser i produktionen, og altså ikke til et bredere omkostningsperspektiv, der kan inkludere f.eks. forhandlinger med leverandøren om kontrakter.

Hvis middelværdierne for både Outsourceres og Fravælgeres omkostningsfokusering og analyser af virksomhedens kernekompetencer sammenlignes, er begge kriterier væsentlige i processen, idet middelværdierne i begge tilfælde er signifikant over 5. Afslutningsvis er det værd at bemærke, at Outsourcerne vurderer flere af kriterierne som værende af mindre betydning, idet de er signifikant mindre end 4. Dette er gældende for konkurrenternes brug af outsourcing, muligheden for at opnå støtte og en vurdering af medarbejdernes forventede reaktion.

Fase 4: Kriterier for partner- og landevalg⁶

Den fjerde fase i modellen omhandler partner- og landevalg. Disse to er sammensmel-

tede, idet der ikke kan opstilles præcise antagelser for, hvorvidt virksomhederne vælger partner ud fra eksempelvis tidligere erfaring, eller har præference for et land og dernæst søger en partner i dette land. Flere faktorer, f.eks. erfaring med en partner, kan være bestemmende for, hvilket land virksomheden søger. Ligeledes kan salgserfaringer fra et givet land gøre, at landet vælges først, efterfulgt af en mere konkret søgning efter en partner.

Partnervalg

I ovenstående afsnit blev det vist, at Outsourcerne i højere grad end Fravælgerne laver analyser af mulige underleverandører, hvilket er grundlaget for det faktiske partnervalg. I tabel 2 nedenfor vises kun de sammensatte variable, som er identificeret ved hjælp af en faktoranalyse, og de efterfølgende reliabilitetstest⁷. Enkelte variable blev sorteret fra i faktoranalysen, fordi de enten korrelerede med mange eller med ingen af de andre variable. Faktoranalysen resulterede i fem faktorer, der alle har egenvalues over 1 og samlet forklarer 70,7% af datasættets varians. En af faktorerne endte i en kombination af fokus på tillid til partneren og fokus på dennes kompetencer. Denne faktor er det efterfølgende blevet besluttet at opdele i to selvstændige faktorer, da reliabilitetstesten viste, at faktorerne enkeltvis har styrke, og at tillid til partneren vægtes højt, hvor kompetencer vægtes lavere.

I tabellen ses det således, at der er to vigtige dimensioner af betydning for valg af partner. Den vigtigste er den økonomiske dimension, dvs. minimering af produktionsomkostninger sammen med tilbud om lavere stykpriser end sædvanligvis tilbudt fra andre leverandører. Den anden dimension er tillid, hvor leverandørens omdømme, samt det at han virker fair og ærlig, vurderes højt. Overordnet set kan det altså konkluderes, at virksomhedernes målsætning for produktionsomkostningsminimering også er medvirkende til valget af leverandør, men at det samtidig er vigtigt, at samar-

Tabel 2. Partnervalgskriterier

Dimensioner fra faktoranalyse	Outsourcere		
	Middel-værdi	St. afv.	Cronbach's Alpha
Tillid (var. 1, 2)	5,59	0,91	0,716
Kontrol (var. 4, 5, 6)	4,89	1,31	0,855
Geografisk (var. 7, 8, 9, 10)	3,78	1,36	0,709
Kompetencer (var. 11, 12, 13)	4,85	1,23	0,788
Kvalitet (var. 16, 17)	4,93	1,23	0,923
Økonomisk (var. 21, 22)	5,73	1,15	0,765
Sammensat skala for alle partnervalgskriterier samlet	4,66	0,74	0,844

Note 1: Skalaer markeret med fed er alle signifikant større end 5.

bejdspartneren er troværdig og tillidsvæk-kende. Dette kriterium understøtter behovet for at have forudgående erfaring med part-neren eller at få anbefalet en underleveran-dør fra andre samarbejdspartnere, således at et vist niveau af grundlæggende tillid til den pågældende partner er til stede.

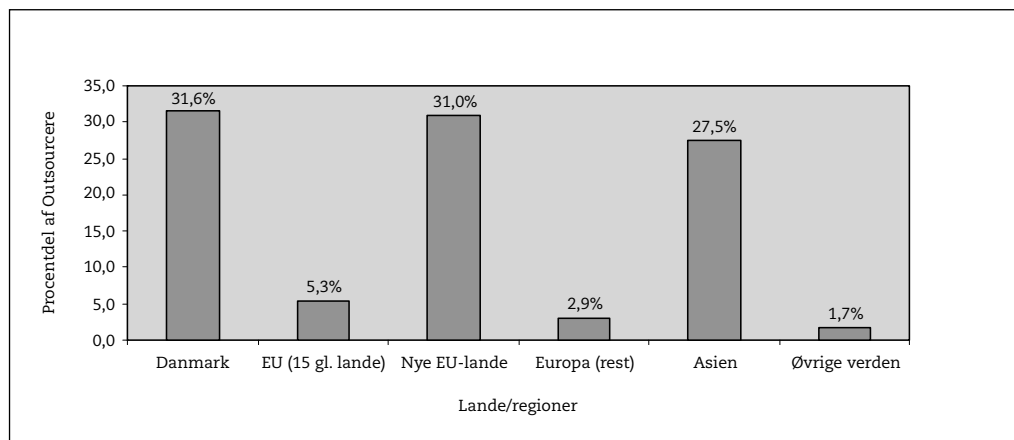
Landevalg

Figur 3 viser, at danske produktionsvirk-somheder primært outsourcer til tre større regioner: Danmark, nye EU-lande og Asien.

Regional outsourcing (til gamle EU-lande) udgør kun 5,3 %, og global outsourcing udgør i alt 63,2 % (alle områder minus Danmark).

Et lignende studie af outsourcing til lav-omkostningslande, foretaget på alle danske virksomheder med mere end 19 ansatte, viser at det tilsvarende tal for produkti-onsindustrier er 24 % (Maskell et al., 2005: 10). Dette inkluderer dog alle former for outsourcing, også af f.eks. serviceydelser og F&U. Andelen her udgør altså 58,5 %, som

Figur 3. Fordeling af valgte regioner



Note 1: I Nye EU-lande indgår: Polen, Litauen, Tjekkiet, Estland, Letland, Slovakiet, Ungarn; i Europa (rest) indgår: Bulgarien, Rusland, Rumænien og Tyrkiet; i Asien indgår: Kina, Indien, Thailand, Ko-rea, Malaysia og Taiwan; i øvrige verden indgår: USA og Mexico.

er væsentligt højere. Yderligere viser studiet af Maskell et al. (2005: 12), at 89,8 % af virksomhederne har erfaring med outsourcing af produktionsaktiviteter, men dette er ikke nødvendigvis begrænset til de seneste 3 år. Samlet set er vurderingen derfor, at tallene fra denne undersøgelse rimeligt matcher den anden danske undersøgelse.

Til yderligere illustration af landevalget undersøges det, om der er specielle udslagsgivende kriterier for landevalg, som vedrører selve landet/regionen. Af 12 opstillede kriterier er kun to af disse signifikante og dermed medvirkende til at beskrive forskellene. I det følgende diskuteres kun disse væsentlige forhold. De mindre danske virksomheder, der outsourcer nationalt, vælger at outsource med et mindre fokus på adgang til billig arbejdskraft i forhold til de virksomheder, der outsourcer til enten nye EU-lande eller Asien (middelværdi 3,7 i forhold til 6,12 og 6,13). Selvom der er signifikant forskel på vurderingen af de kulturelle værdier (mindst betydende ved outsourcing til Danmark), er de i alle tilfælde ikke væsentlige, da middelværdierne ligger under 4. Det er måske mere iøjnefaldende, at der ikke ses forskelle ved outsourcing til de tre regioner på kriterier, som f.eks. politisk stabilitet, velfungerende infrastruktur, stabile valutakurser eller adgang til højt uddannet arbejdskraft. Især bliver sidstnævnte kriterium hyppigt fremsat som Danmarks mulighed for at bevare konkurrenceevnen ved at tiltrække outsourcing fra både danske og udenland-

ske virksomheder. Men da de kriterier, der kendetegner Danmark, ikke adskiller sig fra vurderingen af de andre regioner, kan dette virke hæmmende på Danmarks muligheder, især med hensyn til outsourcing til Danmark fra omkringliggende lande som Tyskland eller Sverige.

Ser vi på kriterierne inden for de enkelte lande/regioner, er der ingen variable for Danmark, som er signifikant vigtigere end andre. Interessant er det dog, at muligheden for at opnå økonomisk støtte og/eller subsidier er det signifikant mindst betydningsfulde kriterium, uanset hvor virksomhederne outsourcer til.

Fase 5: Tilfredshed med beslutningen og målopfyldelse

Samlet set er de mindre danske virksomheder tilfredse, når de vælger at outsource (tabel 3). Outsourcere ligger således signifikant over værdien 5 (lidt tilfreds).⁸ Fravælgere kan derimod ikke siges at være tilfredse med deres valg, da deres middelværdi ikke er signifikant over 5 (hvilket ikke er ensbetydende med, at de er utilfredse). Sammenligner vi de to grupper, er der kun en tentativ signifikant forskel, hvilket indikerer en tendens til, at Outsourcere er mere tilfredse end Fravælgere.

Selvom forskellen mellem Outsourcere og Fravælgere kun er tentativ signifikant, er det værd at bemærke den, når vi ser på underkategorierne, hvor 19,2 % af Fravælgere er utilfredse med den valgte løsning. Dette kan betyde, at der her vil vise sig mulighe-

Tabel 3. Samlet tilfredshed med den truffe beslutning

I hvilken grad mener I, at resultatet af beslutningen har været tilfredsstillende i forhold til jeres målsætning?

	Outsourcere		Fravælgere		T	Sig.
	Middelværdi	St. afv.	Middelværdi	St. afv.		
Overordnet tilfredshed med den truffe beslutning	5,62	1,34	5,04	2,14	1,335	0,063
Utilfredsstillende	8,1 %		19,2 %			
Hverken/eller	6,4 %		7,7 %			
Tilfredsstillende	85,5 %		73,1 %			

der for yderligere outsourcingaktiviteter i fremtiden (da man jo er utilfreds med den valgte løsning og måske vil overveje outsourcing som et alternativ i fremtiden).

Det forhold at Outsourcerne er mere tilfredse end Fravælgerne dækker over forskelle i forhold til de enkelte målsætninger, der blev opsat før beslutningen blev truffet. Generelt opnår Outsourcerne ikke at få indfriet deres vigtigste målsætning for omkostningsreducering (se tabel 4). Dette kan skyldes, at der i forbindelse med outsourcingforløbet påløber omkostninger, som virksomheden ikke var bevidst om, da beslutningen blev truffet. Den anden vigtige målsætning var fokus på kernekompetencer, som også viste sig at blive indfriet. Ses de opsatte målsætninger under ét, opnår Outsourcerne ikke at indfri målsætningerne, idet forventningen er 4,51, mens det opnåede er 4,29. Dette er bemærkelsesværdigt, idet Outsourcerne har angivet en generel tilfredshed med outsourcingforløbet som helhed. En forklaring

herpå kan være, at virksomhederne opnår andre ting, som ikke er omfattet af de i undersøgelsen opstillede målsætninger. Omvendt er Fravælgerne generelt tilfredse med graden af målopfyldelse. Især er de i høj grad tilfredse med det fokus, de har opnået på kernekompetencerne, som viser sig forbedret i forhold til målsætningen. Det bør dog bemærkes, at Outsourcerne har højere forventninger end Fravælgerne (tabel 1), hvilket kan være med til at forklare forskellene. Derfor kan en mulig forklaring på den manglende tilfredshed hvad angår målsætninger hos Outsourcerne være, at virksomhederne opsætter for urealistiske mål for outsourcingprocessen, hvilket vil blive diskuteret i konklusionen.

Diskussion og strategiske implikationer for mindre danske virksomheder

Beslutningen om at outsource eller foretage andre ændringer i organiseringen af virksomhedens værdikæde er i høj grad

Tabel 4. Tilfredshed med opnåelse af enkelte målsætninger

I hvilken grad har beslutningen medført, at I har kunnet...?

	Outsourcere			Fravælgerne		
	Middelværdi (forventet)	Middelværdi (opnået)	Sig.	Middelværdi (forventet)	Middelværdi (opnået)	Sig.
...opnå lavere omkostninger i produktionen	5,89 ^{#1}	5,62 ^{#1}	0,005	6,08	5,69	0,278
...fokusere på jeres egne kernekompetencer	5,44	5,38	0,077	4,77 ^{#2}	5,65 ^{#2}	0,052
...opnå adgang til ressourcer/kompetencer som I ikke havde adgang til	3,78	4,07	0,216	3,23	3,69	0,251
...opnå adgang til nye salgsmarkeder	3,12	2,95	0,216	3,15	3,65	0,237
...opnå adgang til nyt netværk af leverandører	3,67	3,52	0,277	3,77	3,35	0,229
...holde trit med konkurrenterne	5,12	5,15	0,486	5,62	5,04	0,126
...vende underskud til overskud i virksomheden	3,24	3,26	0,848	2,56	2,92	0,308
Sammensat variabel for målsætninger	4,51 ^{#2}	4,29 ^{#2}	0,005	4,44	4,51	0,741

Note 1: ^{#1}, ^{#2} Indikerer signifikant forskel ved et signifikansniveau på 0,05.

Note 2: Analysen er foretaget med en Paired sample T-test for forskel i middelværdier. Som det bemærkes, er der små variationer i middelværdierne under "Forventet" i forhold til middelværdierne i tabel 1 "Målsætninger for outsourcing". Dette skyldes, at der i førstnævnte tabel kun er medtaget respondenter, der har svaret på både "Forventet" og "Opnået", hvad der ikke er tilfældet i tabel 1 (hvor kun respondenternes svar i målsætnings spørgsmål indgår). Der er således et forskelligt antal respondenter, hvilket forklarer forskellene i middelværdierne.

Note 3: Den sammensatte skala indeholder ikke variabelen "...vende underskud til overskud i virksomheden"

Note 4: Den sammensatte skala for tilfredshed for Outsourcere har en Cronbach's Alpha-værdi på 0,741, mens den for Fravælgerne er 0,755.

strategisk funderet. I denne artikel er der sat fokus på de bagvedliggende overvejelser for at vælge outsourcing i forhold til alternative løsninger. For Outsourcerne var de initierende faktorer primært preset på prisen og delvist globaliseringens påvirkning. Fase 2 i beslutningsmodellen er opstilling af målsætninger, hvor tre af disse var klart vigtigst: opnå lavere omkostninger, fokusere på egne kernekompetencer og holde trit med konkurrenterne. Ønsket om at opnå lavere omkostninger er en forventelig reaktion på et oplevet stigende pres på prisen; idet virksomhederne derudover også med succes søger en større fokusering på egne kernekompetencer bør medføre et generelt løft i konkurrenceevnen for den enkelte virksomhed.

Men tilsyneladende undervurderer virksomhederne de totale omkostninger ved initiering af en outsourcingproces, hvilket ses af den manglende opfyldelse af de enkelte delmålsætninger. Til vurdering af beslutningen foretog Outsourcerne primært beregninger på forskelle i stykprisen, men også en analyse af mulige underleverandører og af omkostningerne ved forhandling og indgåelse af kontrakten. Det bør dog stå klart, at outsourcing er en betydende strategisk beslutning og ikke mindst en proces, som det tager tid at implementere. Der vil i starten af processen påløbe omkostninger, som ikke umiddelbart relaterer sig til selve produktionen, men som er et resultat af organisatoriske ændringer og opbygning af relationen til en ny leverandør. En vigtig anbefaling er derfor, at for at opnå de strategiske fordele, bør virksomhederne i større omfang foretage vurderinger af implementeringsomkostningerne, indbefattende regulering af råvarelager, justering af medarbejderantal, herunder omskoling til andre funktioner, og indkøring af leverandøren med prototypetest og kontrolbesøg. Ved outsourcing til udlandet vil de ekstra implementeringsomkostninger i en periode kunne overstige den forventede besparelse på stykprisen. Denne anbefaling understøt-

tes af, at Outsourcerne, der, selvom de overordnet set er tilfredse, har problemer med at få opfyldt delmålsætningerne og især målsætningen for omkostningsminimering inden for det første år, efter at beslutningen blev truffet.

En central fase i beslutningsprocessen er valget af leverandør. Ud over at virksomhederne laver analyser af potentielle leverandører, viste resultaterne også, at det er afgørende, at leverandøren kan reducere omkostningerne væsentligt samt tilbyde et forhold præget af tillid. Tillid kræver en forudgående erfaring med partneren i form af tidligere samarbejde, positivt rygte eller forbindelse gennem en fælles partner. Partnerskaber kan derfor etableres via f.eks. kunder i et land, hvortil virksomheden ønsker at outsource, eller via en nuværende leverandør i relation til indkøbsafdelingen, som også kan påtage sig produktionsopgaver. Dermed kommer kendskab og relationer til at spille en afgørende rolle for succesen med at outsource. Anbefalingen er derfor, at virksomheden i forbindelse med etablering af et outsourcingpartnerskab søger at anvende en netværksstrategi, som ikke kun omfatter, at virksomheden tager udgangspunkt i kendte partnere, men også i at sikre fremtidige alternativer, såfremt det nuværende partnerskab ikke lever op til målsætningerne eller ikke fungerer tilfredsstillende.

Etableringen af outsourcingrelationer skal derfor ses i et langsigtet perspektiv, hvor der i høj grad fokuseres på udvikling og vedligeholdelse af partnerskaber. Dermed kommer målsætninger for omkostningsminimering og lave stykpriser til at fungere som et afsæt for kompetenceudvikling og øget fokus på styrker og svagheder. For at virksomheden konstant kan udvikle produktionen, bør der fokuseres på at formulere en outsourcingstrategi, der tager afsæt i veldefinerede, kortsigtede målsætninger for produktionseffektiviseringer parret med et tydeligt, langsigtet netværksfokus.

Summary

The present study investigates the use of outsourcing by small Danish manufacturers in order to meet globalization challenges. Specifically, the study focuses on the extent of outsourcing in Danish manufacturing companies and on their goals, basis for decisions and degree of satisfaction with the

outcome. Throughout the study, a comparison is made between firms that have decided to outsource within the last 3 years and firms that have chosen not to outsource. The study concludes by inferring a number of strategic implications for the use of outsourcing by small Danish firms.

Noter

* Outsourcingundersøgelsen er gennemført af Nikolaj Cederquist, Sune Henriksen og Jacob Rasmussen som kandidatafhandling ved cand.merc.-studiet ved Syddansk Universitet. Undersøgelsen har modtaget økonomisk støtte fra Danfoss, Coloplast, EU*Resource og Institut for Marketing & Management, Syddansk Universitet.

1. Dog blev branchekoderne 15.81.20 (bagerier) og 22 (grafisk industri) fravalgt.
2. Årsagen til at de 493 virksomheder ikke kunne deltage var bl.a., at de ikke var mulige at få kontakt til pga. ferie, gentagne ubesvarede henvendelser, lukket virksomhed mm.
3. I spørgeskemaet er respondenterne blevet bedt om at fokusere på den *vigtigste* beslutning truffet inden for de seneste 3 år.
Det er altså muligt, at virksomheden inden for denne periode *både* har valgt at outsource og har valgt at automatisere en del af produktionen. Her har responden-

- ten så skullet foretage et valg og har skullet bruge dette som udgangspunkt for den videre besvarelse af spørgeskemaet.
4. Middel er sat til værdien 4; middelværdi for Outsourcere = 2,49 og for Fravælgere = 1,92.
5. Middelværdi=4,05 for Outsourcere og middelværdi=4,36 for Fravælgere.
6. Bemærk, at den følgende fase kun kan beskrives for Outsourcere, idet Fravælgere ikke har besvaret disse spørgsmål
7. De underliggende variable kan ses i appendiks A2.
8. Tilfredsheden er målt på en Likert-skala, hvor 1=Meget utilfreds og 7=Meget tilfreds. Da 5 er lig 'lidt tilfreds', kan det således antages, at hvis der gives 5 eller derover, er det et udtryk for en større eller mindre grad af tilfredshed. Beregningen af eventuel tilfredshed måles derfor i forhold til værdien 5.

Litteratur

- Baden-Fuller, C.** og **D. Targett** : "Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-defines Competitive Strategy and Structure", *European Management Journal*, vol. 18, nr. 3, 285-295, 2000.
- Canéz L. E., K. W. Platts** og **D. R. Probert**: "Developing a framework for make-or-buy decisions", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, nr. 11, 1313-1330, 2000.
- Chalos, P.** og **J. Sung** : "Outsourcing Decisions and Managerial Incentives", *Decision Sciences*, vol. 29, nr. 4, 901-919, 1998.
- Child, J.** og **D. Faulkner** : "Strategies of Coop-

eration: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures", Oxford: Oxford University Press, 1998.

Kakabadse, A. og **N. Kakabadse** : "Outsourcing: Current and Future Trends", *Thunderbird International Business Review*, vol. 47, nr. 2, 183-204, 2005.

Maskell, P., T. Pedersen, B. Petersen og **J. Dick-Nielsen** : "Learning Paths to Offshore Outsourcing – From Cost Reduction to Knowledge Seeking", *DRUID Working Paper* nr. 05-17, 1-22, 2005.

McIvor, R. T., P. K. Humphreys og **W. E. McAleer** : "A strategic model for the formula-

tion of effective make or buy decisions”, Management Decision, vol. 35, nr. 2, 169-78, 1997.

Nunnally, J. C. og I. H. Bernstein : Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill, 1994.

Avisartikler og rapporter

Bjerge, P. og P. S. Benson: ”Endnu flere danske job flytter til udlandet”, Politiken, 30. juni 2005, side 15, 2005.

Malm, B., N. Conradsen og J. S. Pedersen: Outsourcing giver nye aktiviteter i Danmark, Undersøgelse fra DI og ITEK, 2005.

Pedersen, H.: ”Ingen vej uden om outsourcing”, Børsen, KarriereJob, 14. februar 2003.
Tænk tanken Fremtidens Vækst: Dansk outsourcing af serviceopgaver til udlandet 2005.

Appendix A: Items i faserne 1, 2 og 3

Fase 1: Eksternt initierende faktorer

Formulering: 'I hvilken grad var nedenstående udefra kommende hændelser betydende for, at I begyndte netop denne diskussion?'

Kunderne havde svært ved at skelne mellem vores og konkurrenternes produkter

En eller flere af vores vigtigste kunder var flyttet til udlandet
Vores kunder krævede i stigende grad, at der hurtigere blev introduceret nye produkter

Kunderne og/eller konkurrenterne pressede os på prisen
Globaliseringen har medført, at der er kommet flere konkurrenter

Vi blev kontaktet af en nuværende/potentiel leverandør

Vores konkurrenter havde adgang til kompetencer/ressourcer, som vi ikke havde adgang til

Vores konkurrenter var allerede begyndt at lægge deres produktion ud

I medierne var det beskrevet, hvordan flere virksomheder havde succes med at lægge produktion ud

En eller flere af vores leverandører var flyttet til udlandet

Fase 2: Målsætninger

Formulering: 'Satte I en målsætning for, gennem en outsourcing at...?'

... opnå lavere omkostninger i produktionen

... fokusere på jeres egne kernekompetencer

... opnå adgang til ressourcer som I ikke havde adgang til

... opnå adgang til nye salgsmarkeder

... opnå adgang til nyt netværk af leverandører

... holde trit med konkurrenterne

... vende underskud til overskud i virksomheden

Fase 3: Analyser som beslutningsgrundlag

Formulering: I hvilken grad er De enig i, at beslutningen blev baseret på følgende analyser?

Omkostningsberegninger, som viste forskellen i stykomkostninger ved at outsource produktionen til en underleverandør/samarbejdspartner

Omkostningsberegninger for forhandling og indgåelse af kontrakten for outsourcing

Omkostningsberegninger, som viste, hvad det ville koste at sikre, at leverandøren overholdt kontrakten

En identificering af, hvad der var vores egne kernekompetencer

En analyse af, hvilke kompetencer/ressourcer vi havde brug for at få tilført

En analyse af konkurrenternes anvendelse af produktions-outsourcing

En analyse af mulige underleverandører/samarbejdspartnere

En analyse af kundernes behov

En analyse af, hvilke støttemuligheder/subsidier det var muligt at opnå

En vurdering af medarbejdernes forventede reaktion

Kontraktomkostningsberegninger (forhandling og sikring af kontrakt)

Appendix A2: Variabelliste til partnervalg

1. Underleverandøren havde et positivt omdømme
 2. Underleverandøren virkede ærlig og fair
 3. En eller flere i vores ledergruppe havde et godt forhold til én eller flere ledere hos underleverandøren
 4. Underleverandøren var indforstået med, at alle forhold i samarbejdet blev nedskrevet
 5. Underleverandøren var indforstået med, at kontraktbrud ville medføre sanktioner
 6. Den valgte underleverandør var vant til at samarbejde på kontraktlig basis
 7. Underleverandørens produktion lå i et land, vi i fremtiden ønskede at sælge til
 8. Underleverandøren havde vigtige erfaringer, som vi havde et ønske om at benytte ved evt. senere opstart af egen produktion i regionen
 9. Underleverandøren kunne nås fra vores virksomhed inden for overkommelig tid
 10. Underleverandøren havde en bedre geografisk placering i forhold til andre mulige partnere
 11. Underleverandøren havde kompetencer/ressourcer, der med fordel kunne kombineres med vores
 12. Virksomheden fik adgang til nye ressourcer og/eller kompetencer
 13. Underleverandøren var teknologisk førende inden for sit felt
 14. Underleverandøren ønskede at investere i maskiner, som kunne tilpasses vores produkt
 15. Vi undgik at skulle investere i nye maskiner
 16. Underleverandøren kunne levere den bedste produktkvalitet
 17. Underleverandøren kunne levere den mest ensartede kvalitet
 18. Underleverandøren var ISO-certificeret
 19. Samarbejdet med underleverandøren betød, at vi bedre kunne tilfredsstille kundernes behov
 20. Vi forventede, at kunderne ville reagere positivt på valget af netop denne leverandør
 21. Produktionsomkostningerne kunne minimeres væsentligt
 22. Underleverandøren kunne tilbyde en lavere stykpris end andre leverandører
-