



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

## **Hur kan vi förstå drivkrafterna till insourcing?**

---

*En kvalitativ studie baserad på tillverkningsföretag*

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2018

**Handledare:** Johan Åkesson

**Författare:** Alexandra Andersson & Linnea Östergren

# *Förord*

---

Vi vill tacka alla som på ett eller annat sätt bidragit till denna studie. Först och främst, är vi tacksamma för respondenternas bidrag till studien. Utan deras medverkan, hade denna forskning inte varit möjlig. Vi skulle även vilja tacka vår handledare Johan Åkesson för hans stora stöd och engagemang, som gett oss värdefull och konstruktiv vägledning genom hela forskningsprocessen.

Avslutningsvis, vill vi tacka våra vänner som har stöttat och dragit oss ur plugg-grottan oräkneliga gånger genom hela forskningsprocessen.

**Alexandra Andersson & Linnea Östergren**  
**Göteborg, Maj 2018**

# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,  
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 2018

**Författare:** Alexandra Andersson och Linnea Östergren

**Handledare:** Johan Åkesson

**Titel:** Hur kan vi förstå drivkrafterna till insourcing? - En kvalitativ studie baserad på tillverkningsföretag

**Bakgrund och problem:** På senare år har affärsklimatet på den globala marknaden påverkats allt mer av omvärldsfaktorer, vilket lett till att företag börjat överväga insourcing som ett alternativ till outsourcing. Insourcing har även börjat uppmärksammas av media då det framkommit att företag ofta fattat förhastade beslut och misslyckats med outsourcing. Eftersom forskningen kring insourcing och dess drivkrafter är begränsad, saknas en fullständig förståelse för vad drivkrafterna till insourcing är.

**Syfte:** Studien ämnar förstå drivkrafter till insourcing utifrån företag inom tillverkningsindustrin som kommer genomföra eller har genomfört insourcing. Detta med utgångspunkt i teorier lämpade för att förstå beslutsfattande.

**Avgränsningar:** I denna studie har författarna valt att avgränsa sig till svenska små- och medelstora tillverkningsföretag verksamma på den svenska marknaden som genomfört eller kommer genomföra insourcing.

**Metod:** Studien är av kvalitativ karaktär där datan består av sex telefonintervjuer och en personlig intervju. Intervjufrågorna var utformade på ett semistrukturerat sätt för att skapa insikt och djupare förståelse för företags sourcingstrategier. Även en litteraturstudie har genomförts för att öka författarnas egna förståelse till insourcings drivkrafter.

**Resultat och slutsatser:** Resultatet visar att kostnadsminimering varit den huvudsakliga drivkraften till insourcing utifrån både transaktionskostnadsteorin och institutionell teori. Där interna samverkande faktorer såsom ledtid och kontroll av försörjningskedjan samt omvärldsfaktorer varit påtryckande faktorer till att uppnå kostnadsminimeringen.

**Förslag till fortsatt forskning:** Fortsatt forskning kan förslagsvis utgå från en kombinerad kvantitativ och kvalitativ studie för att fånga om insourcing är en trend och/eller för att urskilja drivkrafterna till insourcing för små- och medelstora företag var för sig.

**Nyckelord:** outsourcing, insourcing, transaktionskostnadsteori, institutionell teori, drivkrafter

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrund och problemdiskussion</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Syfte och frågeställning</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Avgränsning</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4 Disposition</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Centrala begrepp</b> .....	<b>4</b>
2.1.1 Outsourcing .....	4
2.1.1.1 Problematik med outsourcing .....	5
2.1.2 Insourcing.....	5
<b>2.2 Insourcing kopplat till TCE</b> .....	<b>6</b>
2.2.1 Transaktionskostnadsteorin .....	7
2.2.1.1 Aktivitetens betydelse för företagets verksamhet.....	7
2.2.1.2 Ekonomisk friktion i transaktionsutbytet.....	8
2.2.1.3 Osäkerhet i omvärlden och i leverantörsrelationen.....	8
2.2.1.4 Leverantörers självintresse .....	9
2.2.1.5 Förtroendets roll i sourcingbeslut.....	9
2.2.1.6 Begränsad handlingsförmåga till oförutsedda händelser .....	10
<b>2.3 Institutionell teori kopplat till insourcing</b> .....	<b>10</b>
2.3.1 Isomorfism .....	10
<b>2.4 Val av modell till att förstå drivkrafterna till insourcing</b> .....	<b>11</b>
<b>3. Metod</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1 Angreppssätt och metodval</b> .....	<b>12</b>
<b>3.2 Urval av företag och respondenter</b> .....	<b>12</b>
<b>3.3 Kontaktetablering</b> .....	<b>13</b>
<b>3.4 Datainsamling, genomförande och analys</b> .....	<b>13</b>
3.4.1 Intervjuprocess .....	13
3.4.2 Datagenomgång.....	15
3.4.3 Litteratururval.....	15
3.4.4 Genomförande av litteraturstudie.....	16
<b>3.5 Etiska principer</b> .....	<b>16</b>
<b>3.6 Validitet och reliabilitet</b> .....	<b>17</b>
<b>4. Empiri</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1 Intervjuer</b> .....	<b>18</b>
4.1.1 Medverkande företag.....	18
4.1.2 Drivkrafter till outsourcing.....	19
4.1.3 Interna beslutsfaktorer till insourcing.....	20
4.1.3.1 Ledtider, flexibilitet, närhet till kund och kontroll av försörjningskedjan .....	20
4.1.3.2 Kompetens .....	21
4.1.4 Omvärldsfaktorer .....	21
4.1.4.1 Löneökning i låglöneländer .....	22
4.1.4.2 Teknisk utveckling .....	22
4.1.4.3 Sociala- och kulturella aspekter.....	22
4.1.4.4 Transport- och logistikkostnader .....	23
4.1.4.5 Osäkerhet i relationen mellan företag och leverantör .....	23
4.1.4.6 Valutakurs- och lagändringar .....	23
4.1.4.7 Kundpreferenser .....	24

4.1.5 Framtidsutsikter för sourcingstrategier .....	24
4.1.5.1 Respondenternas attityd till insourcing.....	24
4.1.5.2 Insourcing och outsourcings framtidsutveckling .....	25
<b>5. Analys .....</b>	<b>26</b>
<b>5.1 Beslutsfaktorer till outsourcing.....</b>	<b>26</b>
5.1.1 Utifrån TCE.....	26
5.1.2 Utifrån institutionell teori.....	26
<b>5.2 Drivkrafter till insourcing utifrån TCE .....</b>	<b>27</b>
5.2.1 Kostnadsminimering och samverkande faktorer .....	27
5.2.1.1 Ledtider, flexibilitet, närhet till kund och kontroll av försörjningskedjan .....	27
5.2.1.2 Kompetensutveckling.....	27
5.2.2 Omvärldsfaktorer .....	28
5.2.2.1 Löneökning i låglöneländer .....	28
5.2.2.2 Teknisk utveckling .....	28
5.2.2.3 Transport- och logistikkostnader .....	29
5.2.2.4 Osäkerhet i relationen mellan företag och leverantör .....	29
5.2.2.5 Valutakurs- och lagändringar .....	29
<b>5.3 Drivkrafter till insourcing utifrån institutionell teori.....</b>	<b>30</b>
<b>5.4 Framtidsutsikter för sourcingbeslut.....</b>	<b>30</b>
5.4.1 Respondenternas attityd till insourcing .....	30
5.4.2 Insourcing och outsourcings framtidsutveckling .....	31
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>32</b>
<b>6.1 Drivkrafter till insourcing .....</b>	<b>32</b>
6.1.1 Utifrån TCE.....	32
6.1.2 Utifrån institutionell teori.....	33
<b>6.2 Framtidsutsikter för sourcingstrategier och förslag till vidare forskning.....</b>	<b>33</b>
<b>7. Referenser .....</b>	<b>34</b>
<b>8. Bilagor .....</b>	<b>39</b>
<b>8.1 Intervjuguide .....</b>	<b>39</b>
<b>8.2 Litteraturstudie .....</b>	<b>39</b>

# 1. Inledning

*Inledningens syfte är att uppmärksamma läsaren för insourcingfenomenet. Kapitlet inleds med avsnittet bakgrund och problemdiskussion. Där presenteras tidigare forskning om outsourcing och insourcing samt varför valt ämne är intressant att studera. Vidare introduceras valda teorier som används till att förstå drivkrafterna till insourcing. Avsnittet utmynnar därefter i syfte och frågeställning följt av studiens avgränsningar samt disposition.*



## 1.1 Bakgrund och problemdiskussion

De senaste 30 åren har outsourcing varit den dominerande sourcingstrategin bland företag världen över (Bengtsson, 2005; Kinkel, 2012; Hartman, Ogden & Hazen, 2017). De huvudsakliga argumenten till outsourcing är kostnadsreducering, ökat fokus på kärnverksamheten, högre servicekvalitet, kunskapsutbyte och ökad flexibilitet (Šeba, 2018; Hartman et al., 2017; Jennings, 2002; Lankford & Parsa, 1999). På senare år har dock de globala förhållandena förändrats och påverkat affärsklimatet, varpå fler företag börjat överväga att göra det motsatta till outsourcing, nämligen insourcing. Insourcing innebär återtagande av en aktivitet som tidigare kontrakterats ut till en extern leverantör och är således processen att hantera fler steg av försörjningskedjan internt (Swartling, 2005; Foerstl, Kirchoff & Bals, 2016).

Det är inte bara forskare och företag som uppmärksammat att attityden till outsourcing förändrats, utan även media har lyft fram att fler företag börjat överväga insourcing. Bland annat framkommer detta i slagkraftiga meningar som *"Industrins flyttlass har länge gått till låglöneländer, men nu vänder de allt oftare hem igen"* (Olander, 2016, 15 maj), *"Allt fler industriföretag väljer att flytta hem produktion från utlandet"* (Karlsson, 2017, 31 oktober), *"Bolag flyttar hem sin produktion"* (Svedberg, 2017, 10 januari) och *"Svenska företag flyttar hem"* (Hallstedt, 2017, 26 januari). Vidare skriver Sorbe (2017, 13 januari) att *"Många företag har flyttat verksamhet från Sverige – ser vi ett trendbrott nu?"* vilket understryker att outsourcingtrenden kan vara på väg att vända.

Huruvida outsourcing varit ett rakt igenom rationellt beslut kan ifrågasättas. Detta med hänsyn till att Simon (1945) menar att företag inte kan fatta helt rationellt ekonomiska beslut på grund av människans begränsade rationalitet. Följaktligen har företag ofta fattat förhastade beslut, som främst tagit hänsyn till lönekostnader, när det kommer till deras sourcingstrategi. Enligt Wiesemann, Snoei, Hilletoft och Eriksson (2017) har detta lett till en följa-John-effekt där i synnerhet små- och medelstora företag imiterat stora företags strategiska beslut i tron om att erhålla likvärdiga fördelar. Rädslan att drabbas av konkurrensnackdelar har förstärkt följa-John-effekten och inneburit att ledningen inte fullständigt beaktat för- och nackdelarna med att ändra sourcingstrategin (Abrahamson & Rosenkopf, 1993; Foerstl et al., 2016; Hartman et al., 2017). Detta föranleder frågetecknet till om fördelarna med outsourcing finns kvar och annars, vad det finns för drivkrafter till insourcing. Är det exempelvis misslyckandet av att realisera kostnadsfördelar från outsourcingstrategier som är den påtryckande faktorn? Eller är det

svårigheten i att upprätta långsiktig anpassning av affärsverksamheter? Eller är det något annat som till exempel gömda kostnader och risker associerade med outsourcing som driver insourcingbeslut? (Foerstl et al., 2016).

I nygjorda studier av McIvor (2009) och Foerstl et al. (2016) framhävs insourcing som en strategi som tar större plats på styrelsemötena. Idén om att hämta hem aktiviteter och utföra de i egen regi var nämligen för några år sedan ett okänt fenomen för de flesta företag. Detta gör insourcing till ett aktuellt ämne att undersöka närmare (Hameri & Hintsa, 2009; Ellram, 2013; Fratocchi, Di Mauro, Barbieri, Nassimbeni & Zanoni, 2014; Foerstl et al., 2016). Ett flertal forskare har teoretiskt försökt förklara drivkrafterna och riskerna med outsourcing (Das & Teng, 2001a, 2001b; Lunnan & Haugland, 2008; Ellram, Tate & Billington, 2008). Detta genom att använda etablerade teorier som exempelvis transaktionskostnadsteorin, vidare benämnt TCE, som även anses tillämpbar i att förstå insourcing (McIvor, 2009; Hartman et al., 2017; Foerstl et al., 2016; Kinkel, 2012). TCE används omfattande i verksamhetsstyrnings- och organisationslitteraturen där huvudsakligt fokus enligt Williamson (1981) ligger på kostnads- och produktionseffektivisering för att minimera transaktionskostnader. Sålunda kan denna teori utifrån ett klassiskt rationellt perspektiv användas till att förstå drivkrafterna till insourcing.

Vidare menar Arlbjørn och Mikkelsen (2014) att forskningen kring insourcing och dess drivkrafter är begränsad, varpå det finns många obesvarade frågor till varför företag insourcar. En sådan fråga är exempelvis vad det finns för för- och nackdelar med inhemsk och utländsk produktion (Fratocchi et al., 2014). Foerstl et al. (2016) menar följaktligen att TCE inte fullständigt lyckats öka förståelsen till insourcings ökade intresse och incitament, vilket är anledningen till att vår studie ämnar förstå svenska små- och medelstora tillverkningsföretags drivkrafter till insourcing utifrån ett klassiskt rationellt och ett alternativt rationellt perspektiv. Det alternativa rationella perspektivet utgår i denna studie från den institutionella teorin som är behjälplig i att förstå och legitimera mänskligt handlande. Studien bidrar till den akademiska forskningen genom att framhäva transaktionella och institutionella faktorer som understödjer och skapar förståelse för drivkrafterna till insourcing. Studien kommer således utgå från nedanstående syfte och frågeställning.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Studien ämnar förstå drivkrafter till insourcing utifrån företag inom tillverkningsindustrin som kommer genomföra eller har genomfört insourcing. Detta med utgångspunkt i teorier lämpade för att förstå beslutsfattande.

Syftet mynnar ut i frågeställningen:

- Hur kan vi förstå drivkrafterna till insourcing för företag som har eller kommer genomföra insourcing?

## 1.3 Avgränsning

Författarna har valt att avgränsa studien till företag som är verksamma i Sverige och storleksmässigt uppfyller Europa Kommissionens (2003) definition av små- och medelstora företag. Då de flesta uppmärksammade företag som genomfört eller kommer genomföra insourcing verkar inom tillverkningsbranschen, blev det ett naturligt val att fokusera på företag inom denna bransch. Storleksbegränsningen legitimeras av komplexiteten i stora företags

verksamhet som kan försvåra förståelsen för helhetsbilden av insourcing. Vidare uteslöts stora företag till följd av den eventuella svårigheten i att komma i kontakt med rätt person.

Författarna hänvisar till utländsk outsourcing när författarna talar om outsourcing i denna studie. Viss skillnad kan föreligga i termer som används (t.ex. offshore outsourcing, outsourcing) på grund av skillnader i hur termerna används i teorier och artiklar. Författarna hänvisar dock till utländsk outsourcing i denna studie, inte till outsourcing inom Sverige.

## 1.4 Disposition

Uppsatsens fortsatta disposition inleds med en genomgång av den teoretiska referensramen där centrala begrepp, TCE och institutionell teori presenteras. Därefter presenteras hur studien är uppbyggd och genomförd i det beskrivande metodkapitlet. I nästföljande kapitel, empiri, redogörs det insamlade materialet. Den teoretiska referensramen och det empiriska materialet utmynnar följaktligen i en analys där kapitlen analyseras utifrån frågeställningen som presenterats ovan för att uppnå syftet med studien. Avslutningsvis redogörs slutsatserna som dragits från analysavsnittet samt förslag till vidare forskning.



## 2. Teoretisk referensram

*I detta kapitel presenteras den teoretiska referensramen för studien. Framtagen teoretisk referensram ligger till grund för studiens empiriska insamling och består av centrala begrepp och två teorier. De centrala begreppen syftar till att introducera hur de två teorierna använts i förståelsen av drivkrafterna till insourcing.*



### 2.1 Centrala begrepp

#### 2.1.1 Outsourcing

Outsourcing definieras som processen när en extern leverantör kontrakteras till att utföra en aktivitet som tidigare utförts i egen regi (Bengtsson, 2005, Schniederjans & Zuckweiler, 2004; Lamminmaki, 2008; Foerstl et al., 2016; Hartman et al., 2017). Enligt Bengtsson (2005) var det främst tillverkningsindustrin och stora företag som hakade på trenden vid outsourcingens uppsving. Som en konsekvens menar Bengtsson, Berggren och Lind (2005) att små- och medelstora företag upplevde minskad orderingång, minskad industriell arbetsmarknad och avtrappning av den samlade kompetensen. Följaktligen började dessa företag efterlikna strategiska beslut för att uppfattas som slagkraftiga, få närmare kundkontakt och för att minimera fasta kostnader (Bengtsson, 2005). Outsourcingtenden drevs vidare på av de tio östeuropeiska ländernas inträde i Europeiska Unionen, vilket enligt Kinkel (2012) medförde förhöjda totalkostnader i de östeuropeiska länderna där outsourcing bedrevs. Detta gav således företagen som outsourcat till Östeuropa incitament att söka sig till externa leverantörer i de asiatiska låglöneländerna istället, då arbetskostnaderna blev betydligt lägre i Asien än i Europa (Kinkel, 2012).

De huvudsakliga fördelarna med outsourcing är kostnadsreducering, ökad flexibilitet och att större fokus kan läggas på kärnkompetensen (Bengtsson, 2005; Hartman et al., 2017). Dickmann och Tyson (2005) har urskilt tre kostnadsminimerande områden inom företaget. Det första området inkluderar kostnader för att skapa kontrakt med leverantörer och bibehållande av kontrakten. Det andra inkluderar enhetspris för produkten och det sista inkluderar kostnader hänförliga till kvalitetskontroll. Är enhetspriset i kombination med övriga kostnader relaterade till produktion låga, är outsourcing fördelaktigt. På motsvarande vis menar Dickmann et al. (2005) vidare att insourcing är fördelaktigt om kostnader stiger i omvärlden eller om väsentliga kostnader uppstår i kontrollen av aktiviteternas kvalitet. Vidare menar Jennings (2002) att flexibilitet erhålls när den egna produktionen kan möta utbud och efterfråga vid konjunktursvängningar eller när efterfrågan är cyklisk. Jennings (2002) menar att detta både gäller hur mycket som kan produceras och variationen av produkter.

I enlighet med Quinn och Hilmer (1994) och Schniederjans et al. (2004) kommer båda parter, företag och leverantörer, erhålla större framgång på respektive marknad om de fokuserar på sina kärnkomponenter och outsourcar resterande komponenter. Schniederjans et al. (2004) menar att oavsett leverantörens geografiska position bör komponenter outsourcas till denna part om leverantören på ett effektivare och produktivare sätt kan utföra aktiviteten, jämfört med om

aktiviteten utförs internt. Enligt Lankford et al. (1999) bör således kunskap och förmågor som är hänförliga till och förbättrar produkten hållas i egen regi. Även kunskaper som är specifika och särskiljande för företag bör hållas internt i enlighet med Lankford et al. (1999). Lankford et al. (1999) menar dock att vad som är specifikt och särskiljande, varierar med tiden till följd av kontextuella faktorer som till exempel den teknologiska förändringstakten. Vidare menar Bengtsson (2005) att kompetensutveckling och tillgångar som är specifika för företaget påverkar sourcingbeslutet.

### *2.1.1.1 Problematik med outsourcing*

Under de senaste åren har det framkommit att fler och fler företag misslyckats med outsourcing (Hartman et al., 2017; Foerstl et al., 2016). Enligt en studie gjord av Hartman et al. (2017) kan spridningen av misslyckade outsourcingfall i viss mån hänföras till att outsourcingbeslut ofta fattats förhastat och utan hänsyn till arbete-, logistik- och indirekta kostnader som ansågs oväsentliga eller minimala. Även Bengtsson (2005) belyser att det oftast bara är lönekostnaderna som jämförts vid sourcingbeslutet. Bengtsson (2005) menar att hänsyn till hur beslutet kommer att påverka företaget på lång sikt flexibiltetsmässigt och försörjningskedjemässigt inte har beaktats, vilket bidragit till ökningen av antal outsourcade aktiviteter. Detta föranleder till att företag erhåller kortsiktiga vinster och fördelar, men på bekostnad av flexibilitet och ökade totala kostnader. Enligt Bengtsson (2005) beror detta på ökad teknisk och organisatorisk komplexitet i beroendet mellan företag och externa parter.

I enlighet med en studie gjord av Kinkel (2012) kan outsourcings ökade misslyckande sedermera hänföras till att de fördelaktiga förhållandena i många asiatiska låglöneländer har förändrats sedan outsourcings början på 90-talet. Lönerna och arbetsförhållandena i främst Kina, där många små- och medelstora företag verkar i, har förbättrats vilket resulterar i ökade kostnader för företag. Problemen förorsakas av det fysiska och kulturella avståndet mellan parterna, där svårighet i hanteringen av bland annat kvalitetskontroll medfört ytterligare kostnader och gett incitament till insourcing. (Kinkel, 2012)

### *2.1.2 Insourcing*

Insourcing definieras som hemtagandet av en aktivitet som tidigare lagts över på en extern leverantör (Swartling, 2005; Foerstl et al., 2016). Eftersom insourcing är en reaktiv process av outsourcing (Swartling, 2005; Hartman et al., 2017), har upphovet av insourcing påverkats av omvärldsfaktorer påverkan på den ekonomiska miljön enligt Kinkel (2012). När tillväxtförväntningar i tidigare populära outsourcingländer håller på att avta (Kinkel, 2012) och stor osäkerhet råder i omvärlden (Hartman et al., 2017), föreligger stor sannolikhet till att företag vill hämta hem tidigare outsourcade aktiviteter. Enligt Hartman et al. (2017) har ökad konkurrens och nya förhållningssätt på den globala marknaden föranlett till att företag insourcar en aktivitet i försörjningskedjan för att signalera villighet i att insourca fler aktiviteter.

Historiskt sett har aktiviteter som inte tillhört företags kärnverksamhet outsourcas för att företag ska kunna tillägna mer tid åt kärnverksamheter och utveckla de (Schniederjans et al., 2004). I enlighet med Hartmans et al.:s (2017) studie, har det dock på senare år framkommit att aktiviteter som inte tillhör kärnverksamheten kan bidra till den interna kapaciteten. Därigenom kan företag erhålla kostnadsbesparingar om aktiviteterna insourcas. Enligt Arlbjørn et al. (2014) kan kostnadsminimering även erhållas om tidigare outsourcade aktiviteter plockas hem. Detta då förmågor och lärandeprocesser utvecklats av och utformats efter förändrade marknadsförhållanden och företagsstrategier. Hartman et al. (2017) menar vidare att

anledningen till att dessa aktiviteter outsourcats från början kan bero på bristande företagskompetens eller förståelse för makroekonomiska variabler.

Enligt Arlbjørn et al. (2014) drivs beslut om insourcing likaledes som outsourcing främst av kostnadsaspekter. Insourcing kräver enligt Foerstl et al. (2016) till en början ökat kapital i form av arbetskraft för att företagets nya operationella behov ska kunna tillgodoses. Kostnaden återfås dock i form av ökad kontroll över processerna och personalen i verksamheten. Vidare lyfter Swartling (2005) fram ökad kontroll av den totala processen, oförändrad eller förbättrad kvalitet samt minskat leverantörsberoende som några av fördelarna med insourcing. Hartman et al. (2017) menar att insourcing är det motsatta begreppet till outsourcing, varpå nackdelarna med outsourcing är desamma som fördelarna med insourcing.

Insourcing och outsourcing bör inte ses som opponenter till varandra, utan bör ses som kompletterande aspekter för att företag ska ta de kostnadseffektivaste besluten (Swartling, 2005). Exempelvis menar Foerstl et al. (2016) att värdeskapande aktiviteter med fördel såsom produktprototyping bör ske internt, medan automatiseringsaktiviteter som exempelvis komponentmontering kan outsourcas för att uppnå produkteffektivisering. Enligt Hartman et al. (2017) bör beslut om insourcing och outsourcing därmed övervägas och ske kontinuerligt för att företag ska kunna anpassa sig till både interna- och externa förändringar. Interna förändringar berör problem i kvalitet, kostnader och leverans. Externa förändringar innefattar allt från kris- och naturkatastrofer till en förändrad politisk miljö (Hartman et al., 2017).

## 2.2 Insourcing kopplat till TCE

Enligt Jennings (2002) har TCE omfattande använts som teoretisk utgångspunkt vid analys och beslut om outsourcing. Eftersom för- och nackdelarna med outsourcing även går att utläsa vid insourcing, kan många transaktionsrelaterade faktorer ses som bakomliggande drivkrafter till insourcing (Foerstl et al., 2016). Dessa faktorer, som härleds från TCE, innefattar osäkerhet i omvärlden och i leverantörsrelationen, transaktionsfrekvens och försörjningskedjors komplexitet (Ellram et al., 2013; Gray, Skowronski, Esenduran & Johnny Rungtusanatham, 2013; Tate, Ellram, Schoenherr & Petersen, 2014). Kontextuella faktorer exponerar företag för potentiella störningar vilket medför ökad risk och kostnader för verksamheten (Foerstl et al., 2016), särskilt i kombination med begränsad rationalitet (Simon, 1945). Fluktuationer i tillväxt- och växelkursprognoser och brist på råmaterial är exempel på omvärldsförändringar som medför ökad osäkerhet (Ellram et al., 2013; Tate et al., 2014, Foerstl et al., 2016).

Osäkerhet uppstår även i samband med politisk instabilitet, lagstiftningsförändringar och ändrade skattestrukturer vilket ger ökade incitament till insourcing (Gray et al., 2013; Foerstl et al., 2016). Foerstl et al. (2016) menar vidare att komplexa försörjningskedjor uppstår till följd av att produkten ska gå igenom fler steg via exempelvis antal leverantörer och färdas mellan olika länder. Långa försörjningskedjor ger ofta upphov till ökade transaktionskostnader då det föreligger större risk för friktion mellan de olika stegen i kedjan (Foerstl et al., 2016). Friktion, och därigenom transaktionskostnader, uppstår sedermera enligt Kinkel (2012) genom koordinering och styrning av personalen i den utländska produktionen för att företag ska säkerställa kvalitet och kompetens.

I enlighet med Hartman et al. (2017) bör företag förlita sig på att interna styrmekanismer kommer minimera transaktionskostnaderna. Vidare belyser Foerstl et al. (2016) att innovativa och teknologiska framsteg har öppnat för kostnadsreducering internt genom automatiserade

processer som exkluderar mänsklig hantering och övervakning, vilket minimerar transaktionskostnader.

## 2.2.1 Transaktionskostnadsteorin

Ett sätt att förstå företags drivkrafter till både outsourcing och insourcing är genom transaktioner och deras egenskaper, vilka förklaras av TCE (McIvor, 2009; Hartman et al., 2017; Foerstl et al., 2016; Kinkel, 2012). TCE definieras som verktyget till att förstå varför transaktioner skiljer sig åt beroende på i vilket institutionellt sammanhang de verkar i (Williamson, 1981; Speklé, 2001; Yang, Wacker & Sheu, 2012).

Transaktioners relativkostnad i att antingen nyttja egna anställda eller använda sig av externa parter, ligger ofta till grund för sourcingbeslutet enligt Everaert, Sarens och Rommel (2010). Everaert et al. (2010) menar vidare att relativkostnaden påverkas av transaktionen och dess egenskaper eftersom transaktionen kan ge upphov till oförutsedda kostnader, transaktionskostnader. En transaktion sker enligt Williamson (1981) när ett aktivitetssteg i försörjningskedjan slutar och ett annat börjar. Transaktionskostnader är således enligt Williamson (1981) de jämförande kostnaderna för planering, anpassning och kontrol av transaktionens övergång mellan stegen i försörjningskedjans genomförande. Williamson (1981) menar vidare att om utbytet av varan eller tjänsten mellan parterna sker harmoniskt, hålls transaktionskostnaderna låga. Förekommer missförstånd och konflikter mellan parterna, ökar transaktionskostnaderna istället och förseningar samt funktionsfel på varan eller tjänsten kan uppkomma i enlighet med Williamson (1981). Sålunda spelar transaktionskostnader en stor roll i sourcingbeslutet.

Förutom transaktionskostnader, beror sourcingbeslutet enligt Ellram et al. (2008) på tveksamhet över vad företaget vill erhålla från aktiviteten. Tveksamheten uppkommer till följd av osäkerhet på uppställda krav och regleringar. Är kraven osäkra, väljer företag ofta att hålla aktiviteten internt eftersom det ger företag bibehållen uppfattad kontroll över aktivitetens fördelar och transaktionskostnader (Ellram et al., 2008). Transaktionskostnader härstammar, som nämnts innan, från transaktioner vilka enligt Everaert et al. (2010) skiljer sig åt beroende på i vilken mån specifika tillgångar är involverade, hur stor osäkerheten om framtiden och leverantörers handlingar är samt hur stor frekvensen på transaktionen är. Dessa tre aspekter kallas enligt TCE för transaktionens attribut eller enklare uttryckt, för transaktionens egenskaper (Kamminga & Van der Meer-Kooistra, 2007; Dickmann et al., 2005; Speklé, 2001; Williamson, 1981). Beroende på hur framträdande transaktionens egenskaper är för företaget, desto större inverkan har de i sourcingbeslutet (Williamson, 1985).

### 2.2.1.1 Aktivitetens betydelse för företagets verksamhet

Det första attributet avser till vilken grad en tillgång kan omfördelas och få en alternativ användning utan att dess produktiva värde går förlorat, vilket kan användas för att förstå sourcingstrategier (Langfield-Smith & Smith, 2003; Yang et al., 2012). Everaert et al. (2010) menar att fysiska tillgångar och humankapital är två vanliga typer av specifika tillgångar. Fysiska tillgångar då de innefattar maskiner och utrustning utformade efter den specifika tillgången samt mänskliga tillgångar som beskriver den transaktionsspecifika kunskapen och färdigheter som finns. Vidare menar Everaert et al. (2010) att humankapital ses som en vanlig specifik tillgång på grund av att den uppnås genom lärande, know-how och specialiserad utbildning. Därmed bör företag överväga för- och nackdelarna med om humankapital ska finnas internt eller externt (Langfield-Smith & Smith, 2003; Yang et al., 2012).

Transaktioner som är tillgångsspecifika för företaget skapar beroende mellan parterna i avtalsförhållandet och ökar omställningskostnaderna för företaget (Langfield-Smith et al., 2003). Langfield-Smith et al. (2003) menar således att transaktionens egenskaper påverkar sourcingstrategin beroende på hur särskiljande tillgången är för företaget. Enligt Yang et al. (2012) medför omställningskostnader att företag blir mer sårbara vid uppehåll av framtida transaktionsutbyten av specifika tillgångar. Vidare menar Williamson (1981) att sårbarhet uppstår till följd av svårigheten i att hitta alternativa försörjningskällor. Leverantörer blir på motsvarande vis utsatta om företaget i framtiden gör uppehåll i transaktionsutbytet till leverantören (Yang et al., 2012). Sårbarheten ligger enligt Williamson (1981) i att företaget och leverantören i regel kommer ha ett långsiktigt relationsutbyte en avsevärd tid efter investeringen av den tillgångsspecifika investeringen genomförts. Anledningen till att specifika tillgångar inte på ett effektivt sätt kan återanvändas på alternativa användningsområden är enligt Everaert et al. (2010) på grund av att kapitalet skulle bli betydligt mindre än för den specialanvändning som den ursprungligen var avsedd för. Företaget och köparen kan sålunda ses som "inlåsta" i transaktionen (Everaert et al., 2010).

I enlighet med Everaert et al.'s (2010) studie beror tillgångens alternativ användning på hur tillgångsspecifik en aktivitet är för företagets verksamhet. Everaert et al. (2010) menar vidare att det blir dyrare att byta till ett nytt avtalsförhållande ju mer tillgångsspecifik aktiviteten är. Kamminga et al. (2007) menar att detta beror på att investeringen kommer förlora sitt värde om transaktionsförhållandet avslutas, vilket företaget sålunda måste beakta i sourcingbeslutet.

### *2.2.1.2 Ekonomisk friktion i transaktionsutbytet*

Transaktioners andra egenskap kallas för frekvens (Williamson, 1981). Enligt Everaert et al. (2010) kan aktiviteter som är återkommande och frekventa skapa stordriftsfördelar för produktionsbaserade företag. Därmed bör dessa aktiviteter i enlighet med Everaert et al. (2010) ske internt och inte läggas över på en extern leverantör. Ellram et al. (2008) menar vidare att när antalet transaktioner ökar, är det fördelaktigt för företag att insourca aktiviteten. Detta beror på att outsourcing kommer medföra ökade transaktionskostnader till följd av friktion mellan transaktionsstegen i försörjningskedjan. Vidare menar Ellram et al. (2008) att tillgången dessutom bör insourcas om aktiviteten är väldigt specifik och viktig för företaget, det vill säga är tillgångsspecifik. Anledningen är för att undvika opportunistiskt beteende hos leverantören som uppstår till följd av att företaget skapar sig ett beroende till leverantören (Ellram et al., 2008).

Transaktionsfrekvens och specifika tillgångar är därmed två attribut som ofta är sammanlänkade i enlighet med Ellram et al. (2008). Detta då leverantörer enligt Ellram et al. (2008) utsätts för väsentlig risk om de äger och har hand om den specifika tillgången. Ur leverantörers perspektiv är det i detta läge företaget som har motiv att uppträda opportunistiskt och bryta avtalet då företaget inte ansvarar för att hitta en alternativ användning till den specialiserade tillgången. Everaert et al. (2010) menar därmed att TCE förklarar att aktiviteter som är frekventa eller återkommande bör utföras i intern regi.

### *2.2.1.3 Osäkerhet i omvärlden och i leverantörsrelationen*

Den sista transaktionsegenskapen som påverkar företags sourcingbeslut är osäkerhet i omvärlden och i leverantörsrelationen (Everaert et al., 2010; Yang et al., 2012; Ellram et al., 2008; Kamminga et al., 2007). Osäkerhet som härrör från förändringar i omvärlden beror å ena

sidan på den teknologiska förändringstakten, medan osäkerhet i leverantörsrelationer å andra sidan härrör från risken att någon av parterna ska uppträda opportunistiskt (Kamminga et al., 2007). Osäkerhet i omvärlden förekommer enligt Yang et al. (2012) i alla företags försörjningskedjor och beror på att det finns en oförutsägbar variation i omständigheterna kring transaktionen. Sålunda bör företag enligt Yang et al. (2012) insourca aktiviteter om företaget möter anpassningsproblem som medför höga transaktionskostnader. Everaert et al. (2010) menar vidare att den interna personalen snabbare kommer kunna reagera på förändringar i omvärlden, vilket kompenserar för ökade kostnader som kan uppstå vid hög osäkerhet. Anledningen till detta är enligt Everaert et al. (2010) att företag lättare kan styra sina anställdas handlingar om aktiviteten sker internt.

Osäkerhet i leverantörsrelation berör, till skillnad från osäkerhet i omvärlden, svårigheten i att kontrollera prestation och opportunism (Everaert et al., 2010). Risken som är förknippad med beteendeosäkerhet kallas enligt Das et al. (2001b) för relationell risk. Den relationella risken förutsätter att ekonomiska aktörer övergripande kommer att agera opportunistiskt för att åtnjuta fördelar som enbart gynnar de själva. Opportunism måste således beaktas i sourcingbeslutet, då det vid outsourcing krävs mer omfattande kontrakt alternativt förtroende mellan parterna. Anledningen är enligt Everaert et al. (2010) för att minimera transaktionskostnader relaterade till opportunism. Vidare menar Das et al. (2001b) att opportunistiskt beteende kan uppkomma från uppfattade kulturella skillnader mellan företaget och leverantören. Hur parterna uppfattar den relationella risken beror till stor del på hur förtroendet de emellan ser ut. Förtroende definieras av Gambetta (1988, s. 217) som *”en viss nivå av den subjektiva sannolikheten med vilken en agent bedömer att en annan agent eller grupp av agenter kommer att utföra en särskild handling”*. I enlighet med Das et al. (2001b) kan risken i samarbetet minimeras om parterna har förtroende för varandra eftersom risken för opportunistiskt beteende minskas.

#### *2.2.1.4 Leverantörens självintresse*

Everaert et al. (2010) poängterar att när företag verkar på en konkurrenskraftig marknad är förhållandet mellan utbud och efterfråga på marknaden essentiellt. Everaert et al. (2010) menar vidare att om det finns ett begränsat antal leverantörer tillgängliga att välja mellan och marknaden har misslyckats med att upprätthålla förhållandet mellan utbud och efterfråga, tenderar leverantörer att uppträda opportunistiskt. Den klassiska och mest använda definitionen av opportunism är *”self-interest seeking with guile”* myntad av Williamson (1985 s. 47), det vill säga att aktörer agerar i egenintresse. Ellram et al. (2008) belyser att organisationer väljer att hålla aktiviteten internt om det finns potentiellt hög risk för opportunism i överensstämmelse med TCE. Således menar Everaert et al. (2010) att transaktionskostnaderna kan minskas om företag insourcar, då det är lättare att på ett effektivt sätt kontrollera och styra interna aktiviteter. Opportunism bör dock inte ses som en universell egenskap hos människan och därigenom hos företag enligt TCE (Speklé, 2001).

#### *2.2.1.5 Förtroendets roll i sourcingbeslut*

I enlighet med Frees (2008) studie har förtroende visat sig vara en viktig komponent till att förklara transaktionskostnadsteorin i relation till sourcingbeslut. Free (2008) menar att detta framförallt gäller effektivisering i företagets verksamhet och konkurrenskraft i den komplexa affärsmiljön som företag verkar i. Bland annat visar både Meira, Kartalis, Tsamenyi och Cullen (2010) och Kamminga et al. (2007) på att avtalen som skrivs mellan parterna inte kan inkludera alla oförutsedda händelser och därför är det viktigt med ett visst förtroende. Vosselman och Van der Meer-Kooistra (2009) sammanfattar att avsaknaden av förtroende ökar det

opportunistiska beteendet när det finns legitima skäl att tro att motparten ska uppträda opportunistiskt. Ett sätt att minska opportunisten utan formell styrning föreslås vara att parterna ska ha förtroende och hedra avtalet (Dekker, 2004). På så sätt blir det lättare att gemensamt ta sig an oförutsedda händelser, varpå transaktionskostnader minskar då det inte krävs lika mycket undersökningar för att veta om en av parterna är föremål för opportunistiskt beteende (Langfield-Smith et al., 2003).

#### *2.2.1.6 Begränsad handlingsförmåga till oförutsedda händelser*

Simon (1945) talade tidigt om begreppet begränsad rationalitet ur en neoklassisk ekonomisk synvinkel. Simon ansåg att människan inte har den kognitiva- och beräkningsförmågan som krävs för att fatta ett optimalt beslut. Detta menar Bengtsson (2005) avspeglas i att företag fattat förhastade eller ogenomtänkta beslut gällande outsourcing som medfört följd effekter såsom försämrad flexibilitet eller förlorad kompetens. Bengtsson (2005) menar vidare att dessa följd effekter till stor del berodde på att hela kostnadsbilden inte beaktades vid många outsourcingfall. Även Ellram et al. (2008) menar att det finns många frågor att förstå och effektivt hantera på grund av begränsad rationalitet, varpå företag sätter undan resurser för att hantera oförutsedda händelser. Följaktligen menar Dickmann et al. (2005) att organisationer försöker fatta de beslut som minimerar transaktionskostnaderna i största möjliga mån.

## 2.3 Institutionell teori kopplat till insourcing

TCE är ett klassiskt rationellt perspektiv till att förstå drivkrafterna till sourcingbeslut (Everaert et al., 2010; Ellram et al., 2008). Ett alternativt rationellt perspektiv till att förstå outsourcing respektive insourcing är genom institutionell teori (Lahiri & Kedia, 2011). Institutionell teori bygger på att människan är begränsat rationell och påverkas av det sociala- och kulturella sammanhanget (DiMaggio & Powell, 1983). Teorin är enligt Eriksson-Zetterquist (2009) uppdelad i en tidig- och nyinstitutionell del där tidig institutionell teori utgår från att förändringar i omvärlden påverkar beslutsfattandet. Nyinstitutionell teori bygger vidare på de ursprungliga idéerna från tidig institutionell teori och fokus flyttas till legitimitetsaspekter, frikoppling av aktiviteter och homogenisering av företag (Eriksson-Zetterquist, 2009).

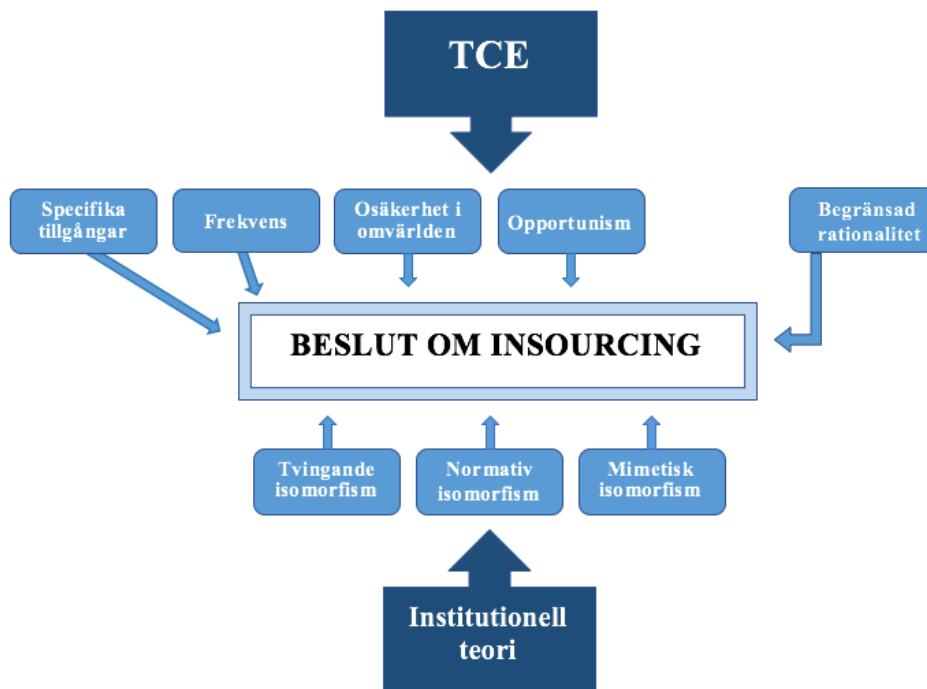
Beroende på hur väl företag anpassar sig till föreliggande sociala- och kulturella normer erhåller de legitimitet som påverkar företags långsiktiga framgång (Tate, Dooley & Ellram, 2011; Rivera, 2004). Frikoppling kan ses som konceptet som binder samman legitimitet och institutionella signaler för att förstå följd effekterna av externa faktorer (Elliot, 2015). Enligt Lahiri et al. (2011) formar påtryckningar från omvärlden i form av politiska riktlinjer, restriktioner och etablerade kundrelationer organisationer till att de efterföljer värderingarna, normerna och reglerna som föreligger inom en specifik bransch. Vidare menar Lahiri et al. (2011) att organisationers strategiska beslut och dess utfall beror på styrkan i de kontextuella faktorerna.

### 2.3.1 Isomorfism

Processen där företag homogeniseras och strategiska beslut efterliknas till följd av omgivningsförhållanden kallas för isomorfism (Tate et al., 2011; DiMaggio et al., 1983). Enligt DiMaggio et al. (1983) förekommer isomorfism i tre olika former tvingande, normativ och mimetisk. Den tvingande processen uppdragas enligt Rivera (2004) och DiMaggio et al. (1983) vid legitimitetsproblem och politiska förändringar. Vidare menar Rivera (2004) att normativ isomorfism uppstår från uppförandekoder och påverkar normen för hur människor inom ett

visst yrke agerar, där beteendet influeras av bland annat branschorganisationer. Enligt DiMaggio et al. (1983) uppstår den mimetiska processen till följd av att företag imiterar framgångsrika och respekterade företag inom deras bransch och är därmed inte en tvingande kraft. Imitering av dessa företag förväntas motverka legitimitetsproblem, hantera osäkerhetsfaktorer och öka företags konkurrenskraft (DiMaggio et al., 1983). Delmas och Toffel (2004) menar att stora företag sätter normen för hur affärsstrategier ska utformas för att erhålla framgång, varvid små- och medelstora företag efterliknar deras strategiska val.

## 2.4 Val av modell till att förstå drivkrafterna till insourcing



Figur 1 - Egenkomponerad analysmodell till hur drivkrafterna till insourcing kan förstås.

För att förstå drivkrafterna till insourcing, ansåg författarna att transaktionskostnadsteorin till stor del kunde vara behjälplig. Till följd av dess klassiska rationella art, upplevdes en brist i att förstå drivkrafterna fullständigt. Därmed valde författarna att addera ytterligare en teori, institutionell teori, för att se drivkrafterna ur ett annat perspektiv och öka förståelsen om insourcing. Både TCE och institutionell teori utgår från olika kategorier (specifika tillgångar, frekvens, osäkerhet i omvärlden, opportunism) som tydligt framhävs av ett flertal forskare. Författarna ansåg att dessa kategorier var för sig och gemensamt kan vara behjälpliga till att få en djupare förståelse. Därmed framhövdes dessa kategorier och utmynnade i ovan analysmodell. TCE bör i analysmodellen ses som det huvudsakliga perspektivet och institutionell teori som det adderande. Kategorin begränsad rationalitet framgår i båda teorierna och ger en grundläggande förståelse över mänskligt ekonomiskt handlande. Då begränsad rationalitet leder till transaktionskostnader har kategorin placerats under TCE för förståelsen av hur transaktionskostnader uppkommer vid rationellt eller begränsat handlande.



## 3. Metod

*Syftet med kapitlet är att redogöra för den valda metoden. Först beskrivs vilket angreppssätt uppsatsen ämnar ha och argument till varför metoden valts. Därefter presenteras hur och vilka respondenter som har valts ut samt hur datainsamlingen genomförts. Metodkapitlet avslutas med en kort diskussion om etik, validitet och reliabilitet.*



### 3.1 Angreppssätt och metodval

Eftersom insourcing är ett utforskat område som måste undersökas djupare, anser författarna att det kvalitativa angreppssättet lämpat sig bäst till studien. Detta är i enlighet med bland annat Bell (2016) som menar att kvalitativ forskning har sin grundtanke i att ta reda på hur studieobjektet uppfattar sin omgivning där målet är att skapa insikt och en djupare förståelse. Studien baseras på intervjuer med sju företag för att erhålla denna förståelse. Författarna har således valt att inte göra en fallstudie med enbart ett företag, då olika synvinklar berikar studien och förståelsen för drivkrafterna till insourcing.

### 3.2 Urval av företag och respondenter

Studien har utgått från ett urval av populationen, varpå en beskrivning av populationen och på vilket sätt urvalet valts ut ska presenteras (Patel & Davidson, 2011). Eftersom studien är av kvalitativ karaktär och syftet ämnat bidra med ökad förståelse, bör urvalet ske systematiskt utifrån strategiskt och teoretiskt grundade kriterier (Holme & Solvang, 1997). Författarnas urval utgick ifrån följande tre kriterier 1) verksam i Sverige med bolagsformen aktiebolag, 2) företagsstorlek (små- och medelstora) och 3) genomfört eller kommer genomföra insourcing. Det första kriteriet verksam i Sverige med bolagsform aktiebolag innebar att det per dagsdato 1 maj 2018 fanns 580 560 antal företag som ingick i populationen (Retriever Business, 2018). Utifrån den populationen, var det andra kriteriet företagsstorlek (små- och medelstora). Företagsstorleken definieras enligt Europeiska Kommissionen (2003) att antalet anställda ska vara fler än 10 men mindre än 250, att balansomslutningen ska vara större än 10 miljoner och mindre än 43 miljoner per år eller att omsättningen ska vara större än 10 miljoner euro men mindre än 50 miljoner euro per år (Tabell 1). Utifrån Retriever Business (2018) fanns det 16 005 företag som uppfyller dessa två kriterier.

Företagsstorlek	Anställda	Omsättning	Balansomslutning
<b>Medelstort</b>	50–249	≤ 50 miljoner euro	≤ 43 miljoner euro
<b>Litet</b>	10–49	≤ 10 miljoner euro	≤ 10 miljoner euro

Tabell 1 - Europeiska Kommissionens (2003) definition av små- och medelstora företag.

Det sista kriteriet, genomfört eller kommer genomföra insourcing, var svårt att hitta statistisk data om och göra ett urval ifrån. Anledningen till detta var på grund av insourcings strategiska

art som ofta är en företagshemlighet. Därmed togs beslutet att kontakta företag som omnämns i insourcingsammanhang i dagspressen och som uppfyllde de första två kriterierna. Följaktligen kan författarna inte på ett tillförlitligt sätt hänvisa till hur stor populationen är efter det tredje kriteriet. Urvalet har därmed avsiktligt valts ut för att kunna besvara syftet och frågeställningen som ställts upp, vilket är i enlighet med Holme och Solvang (1997). För att möjliggöra att syftet uppnås ville författarna komma i kontakt med respondenter som varit delaktiga i insourcingbeslut och således hade nödvändig expertis och erfarenheter. Dessa personer var ofta högt uppsatta inom företaget med en position som exempelvis VD. Respondenterna och företagen fanns belägna runt om i Sverige vilket medförde att författarna huvudsakligen valde att göra telefonintervjuer. Genom att ha telefonintervjuer som främsta metod kunde författarna inkludera fler företag i studien.

### 3.3 Kontaktetablering

För att tala med rätt personer kontaktades företag via mail och telefon, med uppgifter som fanns tillgängliga på företagens hemsidor. Via växeln och kundtjänst dirigerades författarna vidare till rätt person. Anledningen till att författarna ringde växeln var för att författarna såg möjligheten att anställda inom företaget hade bättre insikt om vem som var mest insatt i det författarna eftersökte. Delaktiga respondenter hade därför olika positioner, men samma kunskap och erfarenheter som söktes. Vid både telefon- och mailkontakt förklarades forskningens syfte och vilka områden som skulle beröras under intervjun för att skapa förtroende till respondenterna. De respondenter författarna kom i kontakt med påvisade efterfrågad kunskap och villighet att ställa upp på en personlig- eller telefonintervju, vilket bidrog till olika synvinklar på insourcing.

I sökprocessen upplevdes det tids- och resurskrävande att nå fram till vissa företag varpå dessa företag uteslöts. Vidare upplevdes det som en nackdel att anställda med högre positioner hade hektiska scheman och sålunda svårt att avsätta tid för en intervju. Totalt sett kom författarna i kontakt med 19 företag varav sju var villiga att medverka i studien. De huvudsakliga orsakerna till att alla företag inte ställde upp var att efterfrågad information ansågs företagshemlig, att uppställda kriterier inte uppfylldes eller på grund av tidsbrist.

I denna studie var det viktigt att få en viss spridning för att fånga upp så många olika aspekter på insourcing som möjligt, varpå målet var att intervjua tio respondenter. Då insamlad data enbart representerar sju respondenter, reflekterade författarna över om detta var tillräckligt för att erhålla önskad spridning. Intervjumässigt ansågs insamlad data vara tillräcklig som analysmaterial i och med att flera av respondenternas svar överensstämde om vad drivkrafterna till insourcing var. En uppfattning om bakomliggande drivkrafter till insourcing har därmed kunnat bildas.

### 3.4 Datainsamling, genomförande och analys

#### 3.4.1 Intervjuprocess

Intervjufrågorna formulerades på ett semistrukturerat sätt för att tillåta respondenterna att ge friare och öppna svar. På så sätt kunde respondenternas egna uppfattningar och tolkningar av frågan erhållas och därigenom öka förståelsen för insourcing. Vilket är i enlighet med Holme och Solvang (1997) som menar att intervjuer av kvalitativ karaktär inte ska utgå från standardiserade frågeformulär. Författarna kunde sedermera ställa relevanta följdfrågor till

intervjufrågorna utan att de var ledande. Intervjufrågorna ställdes upp efter olika teman, med utgångspunkt i frågeställningen och den teoretiska referensramen. Syftet med frågorna var att tydligt få fram drivkrafterna till outsourcing respektive insourcing. Överflödiga och irrelevanta frågor som ställdes upp togs sedan bort eller omformulerades efter genomgång av frågorna. Trost (2010) menar att för många och onödiga frågor kan medföra att respondenten känner sig överväldigad och tappar intresse för intervjun.

För att skapa förtroende hos respondenten och förståelse för företaget inleddes intervjun med generella frågor gällande respondentens position och bakgrund i företaget. Därefter ställdes frågor relaterade till beslutsprocessen till outsourcing respektive insourcing, med efterföljande mer specifika frågor. Till exempel: *Har ni upplevt att det funnits någon typ av problem med utländska leverantörer? Ge exempel!* Anledningen var för att komplettera respondenternas tidigare öppna svar. Intervjuerna avslutades med frågor som berörde hur respondenterna såg på framtiden och hur attityden till sourcingstrategier såg ut inom branschen. Intervjuerna utfördes mellan 2018-04-25 och 2018-05-11 och varade mellan 17 minuter och 47 minuter. Båda författarna var närvarande vid alla tillfällena, där en av författarna ställde frågorna medan den andre förde anteckningar. Enbart en respondent från varje företag medverkade under intervjun, vilket illustreras i tabell 2 med ytterligare information:

Datum	Intervjuform	Respondent	Tid på företaget	Längd
2018-04-25	Telefonintervju	1: Affärsområdeschef	17 år	24 min
2018-04-26	Telefonintervju	2: Chef för inköp och logistik	11 år	24 min
2018-04-27	Personlig intervju	3: Vice chef för produktion i Sverige	18 år	47 min
2018-05-03	Telefonintervju	4: VD	14 år	30 min
2018-05-03	Telefonintervju	5: Global Operation Manager	2 år	36 min
2018-05-08	Telefonintervju	6: CFO	8 år	20 min
2018-05-11	Telefonintervju	7: VD	11 år	17 min

Tabell 2 - Sammanfattning av respondenter.

Alla intervjuer förutom en utfördes via telefon på grund av den ökade tillgängligheten av respondenter och att det var mer tids- och resurseffektivt. I enlighet med Saunders, Lewis, Thornhill (2016) är ökad tillgänglighet en fördel med att göra telefonintervjuer vid kvalitativ forskning. Författarna har dock beaktat nackdelarna med att göra en telefonintervju, vilka enligt Bell (2016) är avsaknad av bland annat mimik och gester. Efter genomförda intervjuer upplevde författarna dock att telefonintervjuerna gav konkretare svar jämfört med den personliga intervjun.

Innan intervjuerna tog plats, introducerade författarna sig själva till respondenterna och förklarade syftet med forskningen samt vad respondenterna hade för rättigheter och kunde förvänta sig av intervjun. Sålunda fick respondenterna initiala instruktioner på vilka områden som skulle beröras under intervjun innan intervjun tog plats vilket bör göras i en kvalitativ studie enligt Patel och Davidson (2010). Innan intervjun startade fick respondenterna frågan om de godkände att intervjun spelades in. Alla respondenterna gav sitt godkännande och författarna kunde på så sätt säkerställa att materialet kunde återanvändas vid ett senare skede i uppsatsprocessen. Vidare fastslogs det i början av intervjuerna om respondenterna och

företagen ville vara anonyma. Merparten av företagen önskade vara anonyma, varpå författarna valde att anonymisera alla företag i studien för att inte framhäva ett företag mer än något annat. I överensstämmelse med Saunders et al. (2016) säkerställer anonymitet att företagshemligheter inte sprids och att respondenten vågar ge mer informativa och företagsspecifika svar. Trovärdigheten kan dock komma att påverkas av anonymitet då studien blir mindre transparent, vilket dock vägs upp av utförligare svar (Saunders et al., 2016).

### 3.4.2 Datagenomgång

Av resursmässiga skäl har författarnas frågor och kommentarer uteslutits från transkriberingen av intervjun. Även småord och irrelevanta svar samt kommentarer från respondenterna har exkluderats. Om något ansetts oklart eller felaktigt, har inspelningsmaterialet varit behjälpligt. Att ha intervjuerna inspelade ökar reliabiliteten på studien eftersom materialet kan analyseras flera gånger. Detta är även i enlighet med Trost (2010) som beskriver att tonförändringar i rösten och svar kan spelas upp och analyseras flera gånger. Vidare menar Patel och Davidson (2011) att erhållet material måste bearbetas flera gånger innan det kan användas till empirin. När alla intervjuer genomgått och sammanställts, kategoriserades materialet i olika ämnesområden. Data som var överflödigt eller inte bidrog till studiens syfte reducerades från materialet för att möjliggöra identifikation av likheter, skillnader och mönster som bidrog till analysen. Dessa aspekter har analyserats utifrån gjord analysmodell, vilken presenterades i avsnitt 2.5.

### 3.4.3 Litteratururval

I början av uppsatsprocessen söktes relevant litteratur och artiklar inom ämnet fram, som var relaterade till forskningsområdet. De flesta artiklarna har granskats av experter vilket gör de mer tillförlitliga. Författarnas förståelse inom ämnet kunde således breddas och författarna kunde finna ett, enligt dem, intressant område att undersöka. Böckerna har huvudsakligen använts till metodavsnittet för att metodmässigt vägleda författarna genom studien. Sökmotorn Google Scholar och Göteborgs Universitetsbiblioteks sökfunktion ”supersök” användes vid ämnessökningen. Ett urval av journalerna som artiklarna härstammar från är: *Management Accounting Research, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management och International Journal of Operations & Production Management*.

Litteratursökningen har utgått från olika nyckelordskombinationer och sökning av närliggande begrepp (insourcing, outsourcing, reshoring, backshoring, TCE, transaction cost economics, institutional theory). Således kunde författarna hitta forskningen som var mest relevant till ämnesområdena i studien. Anledningen till att de närliggande begreppen reshoring och backshoring nyttjats, beror på att begreppen använts synonymt av flera forskare (Hartman et al., 2017; Bengtsson, 2005; Foerstl et al., 2016) samt för att insourcing är ett framväxande forskningsområde. Många av artiklarna som nyttjades upptäcktes genom andra vetenskapliga artiklar och deras referenslistor. Enligt Saunders et al. (2016) analyserar forskaren data utifrån sitt egna syfte och perspektiv, varpå informationen tolkas och vinklas till den egna studien. Att gå tillbaka till ursprungskällan medförde sålunda att misstolkningar av originalförfattaren kunde undvikas. Denna process visade sig vara givande då författarna erhöll bred och djup förståelse av forskningsområdet och teorierna.

Att ursprungskällan har sökts upp har varit givande för denna studie då författarna använt gamla teorier. Exempelvis har artiklar av Williamson från 1981 och 1985 lästs, där begreppet transaktionskostnadsteori myntades och transaktioners betydelse hos företag utvecklades. På

motsvarande vis har DiMaggio et al.:s artikel från 1983 varit ett centralt underlag till det institutionella teoriavsnittet. De gamla teorierna har kompletterats med nyare artiklar för att få ett nutida perspektiv. Detta var en pågående process genom hela teoriavsnittet eftersom författarna önskade erhålla en välunderbyggd referensram. Till följd av avsaknaden av etablerade teorier för insourcing, har författarna utgått från TCE och institutionell teori som huvudsakliga teorier till att förstå drivkrafterna till sourcingstrategierna. Vidare har nyhetsartiklar från dagspress använts för att visa på aktualiteten av insourcing.

### 3.4.4 Genomförande av litteraturstudie

Litteraturstudien har verkat som ett underlag till författarna i förståelsen av om outsourcingtrenden är på väg att vända och för att se vad medias bild av insourcings drivkrafter är. Studien har genomförts i flera steg, där det första steget innebar att välja ut sökord att grunda studien på. Dessa ord blev följaktligen: *insourcing*, *reshoring*, *flytta hem verksamhet och flytta hem produktion*. Det andra steget innebar att sammanställa de olika sökorden i en tabell för att få fram frekvensen per år från 2010 till och med 2017. Anledningen till att 2018 inte togs med var för att året ännu inte är avslutat och ansågs därmed ge ett snedvridet resultat. Databasen Retriever Business har använts för att återfinna nyhetsartiklar utifrån valda sökord där antal träffar på ovannämnda sökord blev 185. Författarna är medvetna om att viss felmarginal kan förekomma vid en sådan här sökning. Felmarginalen har beaktats men inte beräknats eftersom litteraturstudien enbart är ett mindre komplement till förståelsen av drivkrafterna. Slutligen sammanställdes de huvudsakliga argumenten till insourcing som påvisades i artiklarna där resultatet framkommer i bilaga 8.2.

För att se om insourcing är ett rakt igenom rationellt beslut, var det av intresse att se om antal artiklar om outsourcing minskat i relation till tidigare år. Enbart begreppet "outsourcing" har använts som sökord i detta fall eftersom det är ett väletablerat ord jämfört med insourcing. Utfallet av sökresultatet för outsourcing blev cirka 4000 träffar, vilket styrker resonemanget om att outsourcing är ett mer etablerat begrepp än insourcing. Även i denna sökning kan viss felmarginal förekomma, vilket författarna fick uppleva när de slumpmässigt läste ett urval av artiklarna från sökresultatet. På grund av det omfattande sökresultatet, där outsourcing ibland tagits ur sitt sammanhang, ansåg författarna att dessa artiklar var bristfälliga i att förstå argumenten till outsourcing. Nyhetsartiklarnas argument till outsourcing återfinns sålunda inte i bilaga 8.2 Litteraturstudie. Istället har författarna fokuserat på frekvensen av antal publicerade artiklar om outsourcing i kombination med resonemangen för insourcing.

Litteraturstudien har påverkat författarnas forskningsprocess då författarna vid studiens början hade syftet att förstå om insourcing var en trend eller inte. Eftersom både litteraturstudien och intervjumaterialet visade på varken det ena eller det andra, flyttades författarnas fokus till att istället förstå drivkrafterna till insourcing. Litteraturstudien i sig har ändå gett författarna kunskap om drivkrafterna till insourcing samt medias bild av de olika sourcingstrategierna.

## 3.5 Etiska principer

Vid intervjuerna har hänsyn tagits till de forskningsetiska principerna, vilka Vetenskapsrådet (u.å.) fastslagit som vägvisare. Principerna innefattar:

- Informationskravet – De som är berörda av forskningen ska ha fått information om studiens syfte och vilka villkor som finns.

- Samtyckeskravet – Berörda deltagare i undersökningen har rätt att själva bestämma om deltagande eller inte.
- Konfidentialitetskravet – Personuppgifter om deltagare i studien ska behandlas varsamt och inte spridas till utomstående.
- Nyttjandekravet – Den information som erhållits får endast användas i forskningssyfte.

Innan intervjuerna tog plats fick respondenterna ta del av ovanstående principer. Detta för att belysa vad deras rättigheter var för att kunna anpassa intervjun efter eventuella invändningar. Vissa av respondenterna önskade ta del av intervjumaterialet för att säkerställa att informationen återberättats på rätt sätt, vilket respekterats och efterföljts. Som tack för respondenternas medverkan och bidrag till studien, gavs kopia på slutgiltig uppsats.

### 3.6 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två kriterier som Patel och Davidson (2011) menar måste beaktas vid forskning. Vidare menar Patel och Davidson (2011) att hög reliabilitet inte behöver betyda att studien har hög validitet, utan begreppen bör ses som komplement till varandra. I författarnas studie synliggörs kriterierna genom att intervjuerna delvis transkriberats och att ursprungskällan till ett flertal artiklar i den teoretiska referensramen har använts. Mättnad är ett viktigt kriterium kopplat till validitet. Vid beaktande av studiens omfattning kan författarna inte garantera att fullständig mättnad uppnåtts. Enligt Saunders et al. (2011) uppnås mättnad när erhållna svar inte längre bidrar med någonting nytt. I denna studie överensstämde respondenternas svar till viss del, dock förekom det alltid någon ny aspekt på beslutsprocessen till sourcingstrategierna.

Eftersom denna studie är av förståelsekaraktär där frågeställningen ämnar förstå drivkrafterna till insourcing, är studiens resultat inte generaliserbart. Anledningen är att respondenternas svar kan variera om de intervjuas fler gånger eller av någon annan, vilket är i enlighet med Holme och Solvang (1997). Alla metoder har sina för- och nackdelar där flexibilitet kan ses som den största fördelen med en kvalitativ metod, men det kan även vara en stor nackdel. Holme och Solvang (1997) beskriver det som att ju mer du vet om något, desto mer kan du specificera intervjufrågorna. I studien har denna flexibilitet inte nyttjats, utan intervjufrågorna har varit desamma genom hela forskningsprocessen. Holme och Solvang (1997) menar att analysen kan bli tvetydig och slutsatsen svår att tolka om intervjufrågorna ändras, varpå författarna utgick från de ursprungliga intervjufrågorna under hela intervjuprocessen.

Sedermera bidrog urvalet av respondenter till olika infallsvinklar till studien, vilket i en kvalitativ studie kan vara en nackdel då det försvårar analysarbetet. Däremot beskriver Patel och Davidson (2011) att flera respondenter med olika svar kan berika studien om den är av kvalitativ art. Författarna har velat tillvarata variationen i respondenternas svar för att således få en bättre förståelse på drivkrafterna till insourcing och uppnå syftet. Bell (2016) menar vidare att intervjuer är ett subjektivt förhållningssätt, vilket författarna beaktat genom att välja representativa respondenter och haft ett kritiskt förhållningssätt gentemot respondenternas svar. Anledningen är enligt Bell (2016) att det är svårt att kontrollera att informationen som erhålls inte är felaktig och att svaren har påverkats på något sätt. Således har författarna formulerat intervjufrågorna på ett enkelt sätt och undvikit att ställa ledande frågor, vilket bidragit till att respondenterna fått svara obehindrat och gett sitt perspektiv på sourcingstrategier.

## 4. Empiri

*Det empiriska kapitlet presenterar först kort de medverkande företagen. Vidare redogörs för respondenternas svar från intervjuerna. Svaren är kategoriserade i avsnitt som berör outsourcing, insourcing och framtiden.*



### 4.1 Intervjuer

*Var och en av respondenterna representerar ett tillverkningsföretag i Sverige och författarna kommer börja med att introducera var och ett av företagen nedan för att få en grundläggande förståelse av företagen.*

#### 4.1.1 Medverkande företag

Respondent 1 representerar ett väletablerat litet företag i tillverkningsbranschen, där den huvudsakliga tillverkningen sker i Sverige. Företaget är mitt i insourcingprocessen, då beslutet om att insourca fastställdes nyligen. Viss produktion hanteras dock fortfarande av leverantörer i Västeuropa. Företaget verkar på en nischad marknad där de är ett mycket välkänt varumärke som säljer produkter av premiumkvalitet till stora delar av världen.

Respondent 2 representerar ett medelstort bolag i tillverkningsbranschen, vilket är en del av en större koncern som verkar globalt. Det svenska bolaget har funnits på den svenska marknaden i över 200 år, där huvudmarknaden finns belägen i Norden och i Östeuropa. En del av produktutbudet tillverkas i Sverige, medan andra delar av sortimentet lagts över till externa leverantörer i framförallt Asien. Företaget har genomfört insourcing.

Respondent 3 tillhör ett utlandsägt tillverkningsföretag som ingår i en större koncern. Storleksmässigt är företaget medelstort, men på gränsen till stort. Företaget har genomfört insourcing. Försäljning sker huvudsakligen till Europa, men förekommer även till andra delar av världen. Genom åren har företaget genomgått ett antal olika ägarbyten som påverkat utvecklingen av verksamheten.

Det företag som respondent 4 företräder är medelstort och ingår i en större koncern som har försäljning på strax över 50 marknader. Företaget är även ledande på den europeiska marknaden, där främst skandinaviska varumärken tillverkas. Företaget har genomfört insourcing. De senaste 15 åren har företaget gått från att vara ett litet familjeägt bolag till att växa och bli en stor koncern.

Den femte respondenten tillhör ett ungt medelstort tillverkningsföretag som grundades under början av 2000-talet. Företaget består av cirka 50 anställda och ingår i en svenskägd koncern där många av dotterbolagen och kontoren finns belägna runt om i världen och insourcingprocessen har genomförts. Det finns två olika produktsegment inom företaget.

Respondent 6 representerar ett medelstort företag som ingår i en europeisk koncern, där företaget har insourcat aktiviteter. Företaget tillverkar och säljer produkter till den nordiska marknaden. Bolaget är medelstort och grundades för ungefär hundra år sedan. Bolaget har lyckats hålla sig konkurrenskraftiga genom åren, även om fler konkurrenter kommit in på marknaden.

Företaget som respondent 7 företräder ingår i en koncern som verkar i hela Norden. Det är ett litet företag med mindre än 50 anställda i Sverige. Företaget är mitt i insourcingprocessen då beslut om insourcing fattades i slutet av 2017. På senare år har företaget utökat sin verksamhet och ägnat sig åt digitalisering av produkterna för att ligga i framkant på marknaden. Fokus är att ge en helhetslösning till kunder från produktion till montering.

#### 4.1.2 Drivkrafter till outsourcing

Att outsourcing är något som pågått länge, återspeglas av att företagen i studien började med att lägga ut verksamhet på tidigt 90- och 00-tal. Den gemensamma nämnaren till outsourcing var för alla företagen kostnadsminimering i tillverkningsprocessen. Respondenternas svar om hur de gått tillväga för att reducera sina kostnader, skiljer sig dock åt och presenteras nedan.

Respondent 1, 2, 3, 6 och 7 menade att lönekostnaden och komponentpriset var framträdande motiv till outsourcingbeslutet. I respondent 1:s fall blev prisskillnaderna gentemot deras västeuropeiska konkurrenter mycket stora på grund av att konkurrenterna outsourcade till Asien. Dessa prisskillnader föranledde enligt respondent 1 till beslutet om outsourcing för att företaget skulle kunna vara fortsatt konkurrenskraftigt. Vidare beskrev respondent 7 att det var ett enkelt val för företaget att förlägga produktion i Kina, på grund av dåvarande stora löneskillnader mellan Kina och Sverige. Dessutom menade respondent 7 att “... *Kina var ju på den tiden outstanding på att göra [...] allt som hade med produktion att göra.*”, med innebörden att komponentpriset var överlägset billigare i Kina än i något land i Europa. Respondent 3 belyste jämväl flera gånger under intervjun att företaget tog beslutet om outsourcing grundat på komponentpriset. Kostnaden för att tillverka komponenten i egen regi ställdes i relation till externa leverantörers produktionskostnad, varpå det framkom att komponentpriset var lägre hos leverantören. För respondent 6 var dock inte komponentpriset den avgörande faktorn. Respondenten menade att råvarupriset för deras produkter, oavsett var produktionen sker, styrs av euron och den amerikanska dollarn samt stål- och oljepriserna.

En annan bidragande faktor till outsourcingbeslutet var att flera av respondenterna upplevde att många låglöneländer var produktionseffektiva än Sverige till följd av tillgången på billig arbetskraft. Enligt respondent 7 var Sverige “*ganska dyrt och mossigt*”, varvid låglönelandet Kina sågs som effektivare och attraktivare under tidigt 00-tal. Vidare belyste respondent 1 att outsourcingbeslutet berodde på att sättet företaget tillverkade på var föråldrat och omodernt. Outsourcinglandet hade tillgång till bättre kunskap och teknik, vilket kostnadsminimerade och effektiviserade tillverkningsprocessen. Respondenten menade sedermera att outsourcing innebar att företagets lokaler kunde optimeras och således även personalen, vilket bidrog till kostnadsminimeringen. Även företaget som respondent 2 representerar valde att lägga ut den mest arbetsintensiva produktionen externt på grund av effektivitets- och kostnadsaspekter. Skillnaden mellan respondent 6 och övriga respondenter, var att företaget hade säsongsstyrd tillverkning. Detta bidrog till att företaget hade svårighet i att effektivisera den totala tillverkningsprocessen, vilket gjorde att de inte kunde matcha utbud och efterfrågan. Således var effektivisering i produktion av stor vikt när företagen stod inför beslutet om outsourcing.



### 4.1.3 Interna beslutsfaktorer till insourcing

De vanligaste beslutsfaktorerna till insourcing är ofta baserade på nackdelarna som uppstått av outsourcing. Dessa nackdelar är bland annat långa ledtider, minskad flexibilitet, kapitalbindning i varulager och olika omvärldsfaktorer. Flertalet respondenter menade att flera nackdelar de upplevt med outsourcing gjort det fördelaktigt att hämta hem verksamhet. Dessa fördelar blev drivkrafterna till insourcing och presenteras nedan.

#### 4.1.3.1 Ledtider, flexibilitet, närhet till kund och kontroll av försörjningskedjan

En stor fördel som alla respondenter sett med insourcing är möjligheten att förkorta ledtiderna. Respondenterna upplever nämligen att närhet till kund och flexibilitet efterfrågats i högre grad. För att möjliggöra detta, går det inte enligt respondent 2 att samarbeta med en leverantör långt bort då det medför ledtider på upp till 8 månader. Även respondent 1 har sett ökat tryck på logistiken och leveranserna, då verksamheten planerats efter leveranserna för att undvika att produkter lagerhålls. Både respondent 3 och 4 menar att ledtider som konkurrensmedel blivit mer verkningsfullt de senaste åren, eftersom det medför kostnadsbesparingar och ökad kontroll av försörjningskedjan. Vidare exemplifierade respondent 5 att *"tiden är viktigare än kosten [kostnaderna]"* för att uppnå närhet till kund och flexibilitet, som i sin tur säkerställer bibehållandet av gamla och nya kunder. Tiden var jämväl en viktig aspekt för respondent 4, då de använder sig av många underleverantörer. Transaktionen mellan parterna måste därmed ske friktionsfritt för att företaget ska kunna hålla sina leveranstider gentemot kund.

Förutom ledtidsaspekten är närhet till marknad och kund något som respondent 2, 3, 5 och 6 värdesätter högt. Exempelvis lyfter respondent 2 fram att närhet till kund medför snabbare reaktionsförmåga på kundförfrågningar och förbättrad produktutveckling utifrån snabbare feedback från kunderna. Vidare betonar respondent 5 att produktion i egen regi underlättar företagets flexibilitet gentemot kund vid olika förfrågningar eller ändringar. Flexibiliteten överväger kostnadsaspekten, då det enligt respondent 5 rent kostnadsmässigt inte blir billigare att producera i Sverige. Detta för att andra faktorer som till exempel förmågan att reagera snabbt vid kundförfrågningar blivit viktigare. Vidare menar respondent 3 att kunderna inte är varumärkestrogna utan går till den leverantör som kan leverera produkten snabbast. Därmed är det i respondent 3:s fall viktigt att minimera antal steg i produktionsprocessen som hanteras av externa leverantörer.

En annan fördel som respondent 1, 3, 4, 5 och 7 såg med insourcing var att de fick större kontroll över hela försörjningskedjan. Genom att plocka hem delar av produktionen exemplifierar respondent 1 att det blivit lättare att planera produktionen och kontrollera att leveranser sker i tid. Vidare menar respondent 1 att leverantörsberoendet kan minska vid insourcing och således risken att leverantörer agerar opportunistiskt. På liknande sätt belyser respondent 3 att ju större kontroll företaget har över försörjningskedjan, desto mer kan de minimera transaktionskostnaderna som uppstår av transaktionsutbytet. Sedermera ser respondent 3 det som en fördel att företaget kan köpa in råmaterial själva och att fler steg i försörjningskedjan kan bearbetas internt. Beroendet till en specifik leverantör minimeras således enligt respondent 3 och *"... [företaget] kan plocka gobitarna från olika leverantörer och få ner kostnader och göra det i huset"*. Ur ett långsiktigt perspektiv ser respondent 5 det som fördelaktigt att ha förmågan att styra och kontrollera hela försörjningskedjan internt. Detta för att förenkla tillverkningsprocesser och andra produktionsaspekter till samma effekt som innan outsourcing.

#### 4.1.3.2 Kompetens

Respondent 5 påvisar att företag överväger insourcing på grund av att de förlorat den interna kompetensen till produkten och dess tillverkningsprocess till externa leverantörer till följd av outsourcing. Respondenten menar att *"produktion och produkt hänger ihop, har man inte det i närhet av varandra, [...] så är det svårt [att utveckla produkten]"*. Vidare belyser respondent 5 att det är när nya produkter uppkommer som företag inser att kompetensen getts bort till leverantörerna. Respondent 1, 4 och 6 menar dock att de alltid har haft kompetensen hemma, varvid kompetensförlust inte varit problematiskt vid insourcing. Exempelvis menar respondent 6 att *"kompetensen har inte tappats bort under tiden"*, utan det som krävdes var ökad bemanning och skaländring av produktionen. Däremot framhäver respondent 4 att företag måste vara aktsamma om sin specialistkompetens och inte outsourca delar som kan skada processen. Detta håller även respondent 1 med om då dennes företag aldrig outsourcat allt på grund av produkternas särart som kräver hantverksmässig kompetens. I respondent 1:s fall är kompetensen avgörande för att hålla den höga kvalitet som kunderna efterfrågar och är villiga att betala för. Ur ett annat perspektiv menar respondent 2 att Sverige har tillgång till kompetenta ingenjörer varpå produktförbättringar kan genomföras i företaget på ett kostnadseffektivare sätt vid insourcing.

Ur både respondent 1 och 3:s synvinkel är tillgången på personal begränsad, på grund av yrkets särart och att få utbildar sig inom yrket som efterfrågas. Respondent 1 menar således att det därmed är av stor vikt att kompetensen inom företaget bevaras och lärs ut till efterföljande personal. Respondent 3:s företag arbetar på liknande sätt genom att främja interaktionen med lokala utbildningsväsendet och upplysa om att det finns brist inom viss industrikompetens på arbetsmarknaden och inom företaget. För respondent 5 är kunskapsutbytet med de asiatiska leverantörerna essentiellt för produktutvecklingen. Samarbetet har medfört att parterna kan dra nytta av varandras erfarenheter. Respondenten beskriver att de *"har kört med väldigt öppna kort, vilket jag [respondenten] tror har varit bra."*

	1	2	3	4	5	6	7	Totalt
Kostnadsminimering	X	X	X	X	X	X	X	7
Ledtider	X	X	X	X	X	X	X	7
Flexibilitet	X	X	X	X	X	X		6
Närhet till kund		X	X		X	X		4
Kontroll av försörjningskedja	X		X		X		X	4
Kapitalbindning		X	X	X				3
Kompetensutveckling	X	X	X	X		X		5

Tabell 3 - Sammanfattning av respondenternas svar om vilka interna beslutsfaktorer som varit framträdande i insourcingbeslutet.

#### 4.1.4 Omvärldsfaktorer

Enligt respondent 2, 5, 6 och 7 har nackdelarna med outsourcing alltid funnits, men på senare år har omvärldsfaktorer fått en större betydelse i företagets strategiska beslut. Exempelvis

menar respondent 2 att *”när vi köpte anläggningen [i Östeuropa] var det en [...] större skillnad i löneskillnaderna”* och betonade att det gapet krympt under senare år. Även respondent 4 menar att *”[...] logistiken och transporten [är] en så stor del av produktvärdet så det här med direktlönen, den har minskat i betydelse i totalräkningen”*. Det finns ett flertal omvärldsfaktorer som bidragit till insourcingbeslutet. Dessa är för de deltagande företagen: löneskillnader i låglöneländer, den teknologiska utvecklingen, transport- och logistikkostnader, osäkerhet i omvärlden och i leverantörsrelationen, lagar- och regleringar, kundpreferenser samt sociala- och kulturella aspekter.

#### *4.1.4.1 Löneökning i låglöneländer*

Ett fenomen som respondent 2, 3, 4, 6 och 7 har sett är att lönerna har börjat stiga i lågkostnadsländerna. Detta medför enligt respondenterna att kostnadsfördelarna som erhöles vid outsourcing inte längre är motiverade i kostnadsräkningen. Respondent 6 betonar att löneförändringarna i den asiatiska ekonomin skapat osäkerhet om framtiden, vilket gör det säkrare att producera i Europa eller i Sverige där löneutvecklingen är mer stabil. Likaledes menar respondent 7 att löneökningen i Sverige har varit mer stabil de senaste åren jämfört med den i Kina. Arbetskostnaden för en arbetare i Kina har flerdubblats, medan arbetskostnaden har bibehållits i Sverige. Respondent 7 betonar att arbetsbördan minimerats i Sverige till följd av effektivisering av maskin- och systemsidan.

#### *4.1.4.2 Teknisk utveckling*

Teknologins frammarsch återspeglas i respondent 2, 3, 5 och 7:s tillverkningsprocess genom automatiserade maskiner och processer. För företaget som respondent 2 representerar har arbetsinnehållet minskat och effektiviteten ökat till följd av automatiseringen. Därmed blir arbetskostnaden inte en lika avgörande del i kostnadsräkningen vilket gett incitament till outsourcing enligt respondent 2. På liknande sätt menar respondent 5 att automatiseringen reducerat arbetsbördan och antal anställda, vilket minskat kostnadsräkningen för outsourcing. Ökad effektivisering är en annan positiv aspekt av automatiseringen som respondent 3 sett. Jämfört med för tio år sedan kan respondent 3 stoltsera med att antalet medarbetare i produktion har minskat med 25 procent i förhållande till antal produkter. Även respondent 7 menar att företaget med hjälp av automatiseringen av maskiner i Sverige kunnat halvera antal arbetare i tillverkningen jämfört med i Kina. Total automatisering är dock inget alternativ för respondent 6 då förädlingen av produkten är ett hantverk. Snarare är det den interna kompetensen företaget vill ta vara och fokusera på.

#### *4.1.4.3 Sociala- och kulturella aspekter*

Kostnader som uppstått till följd av sociala- och kulturella aspekter är något som respondent 2 påverkades av innan de började med outsourcing. Transaktionskostnader uppstod på grund av kulturella skillnader, kommunikationssvårigheter och missförstånd mellan företaget och leverantören samt kvalitetsaspekter. Respondent 2 menar att *”[dessa kostnader har] en större effekt än vad man många gånger bedömer”*. En annan synvinkel av de sociala- och kulturella aspekterna är företagsandan som respondent 3 framhäver. Fokus ligger på att alla anställda ska känna sig stolta och behövda, oavsett yrkesroll. Detta främjar effektiviseringen och gör att företaget effektivitetsmässigt står sig konkurrenskraftiga jämfört med hos tidigare leverantörer. Även kvalitetsaspekterna förbättras om de anställda känner stolthet och att deras arbetsuppgifter är viktiga. Likaså förespråkar respondent 7 att en bra personalkultur med bra handledare som styr och kontrollerar outsourcingprocessen, leder till minskade lönekostnader även om kostnader

för organisering uppkommer. Vidare kan missförstånd och kommunikationsmissar förhindras vid en god personalkultur då alla jobbar för företagets bästa. Respondenten menar att *”nu är vi [företaget] en rätt bra storlek att arrangera detta själva”*, för att bli mer konkurrenskraftiga.

#### *4.1.4.4 Transport- och logistikkostnader*

Respondent 4 och 7 belyser tydligt att transport- och logistikkostnaderna ökat i omvärlden. Ett flertal andra respondenter belyser att de vill ha ökad kontroll av försörjningskedjan på grund av tids- och kostnadsaspekter. Sålunda ser fler respondenter än bara 4 och 7 att transport- och logistikkostnader påverkar deras insourcingbeslut, fast på ett mer indirekt sätt. Respondent 4 belyser att de jobbar med att effektivisera logistikprocessen från sina externa leverantörer, vilket är en mycket viktig del i deras försörjningskedja. Problematiken är att transportkostnaderna ökat i omvärlden och *”då kan man inte bygga in för mycket transporter i värdekedjan”* enligt respondent 4. Respondent 7 delar åsikten om att ju längre bort produktionen finns belägen, desto fler moment skapar osäkerhet. Exempelvis menar respondent 7 att osäkerhet uppstår i transporter, på valutamarknaden och internationellt sett mellan olika länder. Vidare poängterar respondenten att produktion i egen regi medför ökad kontroll eftersom företaget bestämmer vad de köper in, hur de köper in och hur de utvecklar produkten. Sedermera kan hänsyn till miljön tas vid ökad kontroll av försörjningskedjan, vilket både respondent 2 och 7 nämnde som hastigast.

#### *4.1.4.5 Osäkerhet i relationen mellan företag och leverantör*

Osäkerhet i relationen mellan företaget och leverantören har respondent 1, 3, 4, 6 och 7 fått uppleva i olika stor grad. Ur respondent 3:s synvinkel har komplexiteten i företagets produkter medfört att alla produktkomponenter inte kan hämtas hem, varpå ett beroende till befintliga leverantörer skapats då få substitut finns. Även respondent 1 belyser att det finns få leverantörer som kan tillverka företagets produkter, varvid långa kontrakt skapats där leverantören erhållit unik kunskap om produkten. Denna kunskap, menar respondenten, är tidskrävande och kostsamt att bygga upp hos en annan leverantör, vilket ställer företaget i underläge gentemot leverantören. Respondent 1 uttryckte det som att *”ju mer beroende vi är av dem [leverantörerna] och de känner det, desto kaxigare kan de bli i prissättningen”*. Respondent 6 har en annan synvinkel relaterat till osäkerhet i leverantörsrelationen. Denna är att företaget upplever skalnackdelar till följd av deras företagsstorlek i jämförelse med konkurrenter. Således finns det risk att leverantören väljer att prioritera större ordrar och sätta företaget sekundärt eftersom den svenska marknaden är väldigt liten. Respondent 7 har ytterligare en åsikt beträffande osäkerhet i leverantörsrelationer. De har upplevt att leverantören, jämfört med övriga kinesiska fabriker, inte vill investera i ny teknik och maskinutveckling för att öka effektiviseringen. Vilket lett till att företaget sett det som säkrare att producera produkten i egen regi där de fattar alla väsentliga beslut om produktionsutveckling.

#### *4.1.4.6 Valutakurs- och lagändringar*

Valutakursförändringar och lagkrav är något respondent 1, 6 och 7 upplever på tvetydigt sätt. Respondent 1 menar att deras företag kan skydda sig från valutakursförändringar och lagkrav vid insourcing på grund av att inhemska lagkrav bland annat är lättare att uppfylla. Även respondent 7 instämmer om att valutakursförändringar har förespråkat insourcing. Anledningen är att det tidigare outsourcinglandets valuta stigit med cirka 30 procent under de senaste åren. Respondent 6 menar dock att dollar- och eurokurserna samt stål- och oljepriset enbart påverkar komponentpriset. För deras del är det därmed likgiltigt vilket land företaget verkar i

kostnadsmässigt. Vidare menar även respondent 6 att EU-regleringar omöjliggör outsourcing av hela produkten på grund av höga strafftullar vid skeppning av produkten från Asien. Därmed är insourcing mer fördelaktigt eftersom företag inom respondent 6:s bransch får EU-subventioner för att producera produkten inom Europa.

#### 4.1.4.7 Kundpreferenser

Kundernas preferenser har en betydande roll i hur företagen väljer att positionera sig på marknaden. Bland annat beskriver respondent 5 att kunderna ”vill ha en europeisk produkt”, där samordningen av komponenterna sker av en europeisk leverantör. Även respondent 6 belyser att ”Made in Sweden” ses som en viktig faktor vid val av produkt. Anledningen är att kunderna är villiga att betala mer för produkten och efterföljande service om den är tillverkad i Sverige enligt respondent 6. Respondent 1 betonar vikten av att företaget kan särskilja sig från konkurrenter givet deras premiumvarumärke. Respondenten påpekar att ju mer lik produkterna är konkurrenternas, desto ovilligare är kunderna att betala till premiumpris. Detta gäller både enklare och mer avancerade produkter. Slutligen menar respondent 3 att möjligheten att skräddarsy produkterna efter kundens önskemål har underlättats efter insourcing.

	1	2	3	4	5	6	7	Totalt
Löneökning i låglöneländer		X	X	X		X	X	5
Teknisk utveckling		X	X		X		X	4
Sociala- och kulturella aspekter		X	X				X	3
Transport- och logistikkostnader	X	X	X	X			X	5
Osäkerhet i leverantörsrelationen	X		X	X		X	X	5
Valutakurs- och lagändringar	X					X	X	3
Kundpreferenser	X		X		X	X		4

Tabell 4 - Sammanfattning av respondenternas svar om vilka externa drivkrafter som påverkat insourcingbeslutet.

### 4.1.5 Framtidsutsikter för sourcingstrategier

#### 4.1.5.1 Respondenternas attityd till insourcing

Vid frågan om respondenterna känner till andra företag som tagit hem produktion är svaren spridda. Respondent 1, 2 och 3 gav något avvaktande svar om att de inte upplevt att insourcing diskuterats i tillverkningsbranschen. Respondent 4 svarade att de är medvetna om att andra företag insourcat men att det inte är något de blivit påverkade av. Företaget jobbar självständigt och gör sina egna analyser för vilka strategiska beslut som ska tas. Respondent 6 svarade att de sett en tydlig trend att många företag inom branschen insourcar, framförallt till Europa. Avslutningsvis svarar även respondent 5 att insourcing är något som förekommer och att respondenten själv tidigare deltagit i insourcingprojekt.

#### 4.1.5.2 Insourcing och outsourcingens framtidsutveckling

Respondenterna har skilda uppfattningar om hur deras företags strategiska beslut kommer fortskrida i framtiden. Respondent 1 och 3 delar uppfattningen om att insourcing ska ske med viss försiktighet. Detta påvisar respondent 1 med uttrycket *”går inte bara att insourca hur som helst [...], utan man måste göra det stegvis, undan för undan [...]”* och respondent 3 genom *”vissa saker ska vi inte plocka hem bara för att ha något att göra på fabriken, det ska vara lönsamt att plocka hem”*. Respondent 1 exemplifierar att det är viktigt att utveckla fabriken parallellt med insourcing. Investeringarna som skett i den svenska fabriken, gör att respondent 1 tror att de kommer plocka hem mer verksamhet i framtiden. Anledningen är för att möta kundernas efterfråga och fortsätta vara det premiumvarumärke som de är idag.

För respondent 2 och 6 är insourcing huvudsakligt fokus. Eftersom respondent 2 anser att företaget har kompetensen som krävs för att insourca fler aktiviteter, kan produktionen strategiskt säkerställas i framtiden. Mer fokus på insourcing än outsourcing, går likväl att utläsa i respondent 7:s resonemang om att globala skillnader kommer utjämnas. Respondenten menar att utjämnningen kommer öka fördelarna med att ha närproducerat. Personligen tror respondent 6 att kundernas preferenser kommer att påverka företagets sourcingbeslut. Om marknaden hålls stabil och konkurrensläget förblir oförändrat, tror respondenten att lokalproducerade kapitalvaror kommer vara det den europeiske kunden efterfrågar. Skulle dock osäkerhet uppstå på marknaden menar respondent 6 att konkurrensläget kommer ändras och kostnadsfördelarna öka, vilket återigen ger incitament till outsourcing.

Till skillnad från ovanstående respondenter svarar respondent 5 att företaget troligtvis inte kommer insourca fler aktiviteter, utan fokusera på outsourcing. Respondenten menar dock att media har en alltför negativ syn på tillverkningen i Sverige, då det finns både duktig och kvalitetsmedveten personal. Den synen vill respondent 4 nyttja genom att jobba med både outsourcing och insourcing för att effektivisera flödet.

## 5. Analys

*Kapitlet ämnar analysera intervjumaterialet som presenterades i empirikapitlet. Detta för att uppnå syftet med studien som är att förstå drivkrafterna till insourcing för företag som har eller kommer genomföra insourcing. Med utgångspunkt i presenterad teoretisk referensram kommer drivkrafterna analyseras i ljuset av bland annat transaktionskostnader och isomorfism.*



### 5.1 Beslutsfaktorer till outsourcing

*Genom att fastställa drivkrafterna och därmed fördelarna med outsourcing, skapas en initial förståelse om vad drivkrafterna till insourcing kan vara. Detta då insourcing i denna studie definierats som återtagandet av en aktivitet som tidigare kontrakterats ut till en extern leverantör, vilket innebär att outsourcing måste ha skett initialt.*

#### 5.1.1 Utifrån TCE

Det huvudsakliga argumentet till att företagen som respondenterna representerar valde att outsource delar av produktionen var kostnadsminimering. Detta är i enlighet med Bengtsson (2005) och Hartman et al. (2017) som menar att kostnadsreducering är den främsta drivkraften till att företag outsource. Exempelvis menade flera av respondenterna att löneskillnaderna i låglöneländerna jämfört med Sverige var betydande under 90- och 00-talen, varvid produktion i Sverige inte legitimerades av kostnads-kalkylen. Vidare menade respondenterna att produktionskostnaderna blev lägre när aktiviteter kontrakterades ut, varpå företagen blev konkurrenskraftiga och lönsamma. Vilket är i enlighet med Bengtsson (2005) som menar att outsourcing medför kortsiktiga vinster och fördelar i form av kostnadsbesparingar.

Vidare betonade flera av respondenterna att billig arbetskraft i kombination med effektiviserade tillverkningsprocesser i låglöneländerna bidrog till kostnadsminimeringen. Respondenternas svar överensstämmer med TCE som menar att återkommande aktiviteter i tillverkningsprocessen kan skapa skalfördelar (Everaert et al., 2010; Ellram et al., 2008). Följaktligen menade respondenterna att Asien hade möjlighet till att producera i stora volymer, varpå respondenterna kunde åtnjuta stordrifts- och kostnadsfördelar gentemot konkurrenter. Även komponentpriset var ett framträdande argument i beslutsprocessen enligt respondenterna eftersom produktionen var överlägset billigare i låglöneländerna, vilket överensstämmer med Dickmann et al. (2005). Lägre produktionskostnad bidrog till att komponentpriset minskade, varvid flera respondenter såg låglöneländernas billiga produktion som en drivkraft till outsourcing.

#### 5.1.2 Utifrån institutionell teori

Flera av respondenterna exemplifierade att de outsource aktiviteter till Europa och Asien för att erhålla och skapa konkurrenskraft med hjälp av löneskillnader och effektivare tillverkningsprocess. I enlighet med Lahiri et al. (2011) påverkas sourcingbeslutet av styrkan i de kontextuella faktorerna vilka för respondenterna var löneskillnader. I respondenternas fall

var de kontextuella påtryckningarna i omvärlden svaga, jämfört med Sverige, eftersom arbetskraften och därmed lönerna var betydligt billigare i låglöneländerna. En ytterligare kontextuell faktor som var svag i omvärlden som flera respondenter belyste var den effektiviserade tillverkningsprocessen som fanns i många låglöneländer. Detta påvisades av bland annat en av respondenterna som menade att ”... *Kina var ju på den tiden outstanding på att göra [...] allt som hade med produktion att göra.*” I enlighet med DiMaggio et al. (1983) kunde företagen som respondenterna representerar göra sig slagkraftiga på marknaden till följd av att de kontextuella faktorerna, löneskillnad och effektivare tillverkningsprocesser, var svaga i omvärlden.

## 5.2 Drivkrafter till insourcing utifrån TCE

*I detta avsnitt kommer nackdelar med outsourcing och omvärldsfaktorer utifrån respondenternas uppfattning analyseras. Detta med stöd av tidigare forskning och presenterad referensram för att förstå drivkrafterna tillverkningsföretags insourcingbeslut.*

### 5.2.1 Kostnadsminimering och samverkande faktorer

#### 5.2.1.1 Ledtider, flexibilitet, närhet till kund och kontroll av försörjningskedjan

Kostnadsminimering var för alla respondenterna det främsta argumentet till insourcing. Ledtider, flexibilitet, närhet till kund och kontroll av försörjningskedjan kan ses som samverkande faktorer till att uppnå kostnadsminimering. Detta överensstämmer med Foerstl et al. (2016) som menar att beslut om insourcing drivs, precis som outsourcing, av kostnadsaspekter. Ledtider fungerar enligt flera av respondenterna som ett effektivt konkurrensmedel, vilket medför kostnadsfördelar. Kostnadsfördelarna erhålls till följd av möjligheten till att reagera snabbare på marknadsförändringar och kundförfrågningar i enlighet med Bengtsson (2005). Därigenom kan produktutvecklingsprocessen effektiviseras och anpassas till efterfrågan på marknaden. Respondenterna menade sålunda att korta ledtider är essentiellt för att säkerställa marknadspositionen, stärka kundrelationer och erhålla kostnadsfördelar.

En annan framträdande drivkraft till insourcing för respondenterna var erhållandet av ökad kontroll av försörjningskedjan. Enligt Kinkel (2012) medför ökad kontroll att transaktionerna kan planeras och kontrolleras på ett tillförlitligt sätt varpå transaktionskostnaderna minimeras. Respondenterna menade att detta är fördelaktigt ur ett kostnadsminimeringsperspektiv då aktiviteten hanteras av färre leverantörer och färdas genom färre länder. Detta styrks av Foerstl et al. (2016) som påvisar att försörjningskedjans komplexitet beror på antal leverantörer och länder inblandade i transaktionsutbytet. Förkortas försörjningskedjan, kan eventuell friktion mellan stegen hanteras och således minimeras de totala kostnaderna. Insourcing medför sålunda att aktiviteten hanteras av färre leverantörer, varpå kostnader som uppstår vid missförstånd, förseningar och övriga fel i stegen i försörjningskedjan kan reduceras.

#### 5.2.1.2 Kompetensutveckling

En drivkraft till insourcing som flera av respondenterna framhävde var den interna kompetensutvecklingen. Många av respondenterna upplevde att kompetens lagts över till externa leverantörer när aktiviteter outsourcats. Detta föranledde till att produktutveckling blev en tids- och resurskrävande process för flera av respondenterna, vilket är i enlighet med



Hartman et al. (2017). En av respondenterna belyste detta genom påståendet ”*produktion och produkt hänger ihop, har man inte det i närhet av varandra, [...], så är det svårt [att utveckla produkten]*”. Citatet styrks av Lankford et al. (1999) som menar att produktfrämjande kunskap bör hållas internt. Detta exemplifierades av att ett flertal respondenter utbildar personal kontinuerligt för att kompetensen ska bibehållas internt. Everaert et al. (2010) menar dock att kompetensutveckling förutsätter att den interna kunskapen är tillräcklig för att legitimera insourcing, vilket är i enlighet med flera av respondenterna.

Vikten av att förvalta och utveckla specialistkompetens när aktiviteter insourcas betonades av flera respondenter som ett argument till insourcing. Detta för att produktionsprocessen och produktutvecklingen ska vara fortsatt gångbar internt. Enligt Langfield-Smith et al. (2003) och Yang et al. (2012) är specialistkompetens en värdefull tillgång i företag, eftersom kompetens kan vara svår att tillämpa på alternativa användningsområden. Sålunda menade flera respondenter att det finns flera fördelar med att ta hem aktiviteter då kompetensen utvecklas internt och därigenom säkerställer företagets framtida överlevnad.

## 5.2.2 Omvärldsfaktorer

Alla respondenter betonade att omvärldsfaktorer i någon form inverkat på deras insourcingbeslut. Omvärldsfaktorer är enligt Hartman et al. (2017) externa förhållanden som påvisas i form av bland annat lagändringar och teknologins utveckling. Exempelvis menade flera av respondenterna att affärsklimatet och de sociala förhållandena i låglöneländerna har förändrats på senare år i främst Asien. Sålunda har incitamenten till insourcing ökat då de tidigare fördelarna med outsourcing inte längre erhålls i lika stor omfattning, vilket är i enlighet med Hartman et al. (2017).

### 5.2.2.1 Löneökning i låglöneländer

Flera av respondenterna påvisade att osäkerhet gällande löneutvecklingen i de asiatiska låglöneländerna råder, varvid företagen sett fördelar med att hämta hem produktion. Respondenterna betonade att den svenska löneutvecklingen, till skillnad från den asiatiska, har varit oerhört stabil under de senaste decennierna. Vidare menade respondenterna att stabiliteten i den svenska löneutvecklingen ger trygghet och kontroll över direkta och indirekta kostnader, varpå intern produktion ses som attraktivare jämfört med tidigare decennier. Ovan resonemang överensstämmer med Hartman et al. (2017) som menar att företag överväger insourcing när osäkerheten om sourcingländernas framtida utveckling ökar.

### 5.2.2.2 Teknisk utveckling

Företagen som respondenterna representerar har sett möjligheten till att producera fler aktiviteter internt till följd av att teknologins utveckling under det senaste decenniet, gått snabbt i Sverige. I flera av respondenternas fall återspeglas teknologins förändringstakt i ökat antal automatiserade processer i tillverkningen. Detta har medfört att respondenterna kunnat dra ner på arbetskraften i produktionen och istället fokusera på att utveckla andra delar. I enlighet med Foerstl et al. (2016) leder automatiserade interna processer till att transaktionskostnader minimeras eftersom den mänskliga faktorn reduceras. Enligt flera av respondenterna måste dock automatiseringen av maskiner och processer kombineras med god organisationskultur och företagsanda. Free (2008) menar nämligen att förtroende inom företaget ökar effektiviseringen, varpå billigare produktionskostnader erhålls vilket även är i överensstämmelse med TCE och

Hartman et al. (2017). Den ökade automatiseringen i Sverige har således varit en drivkraft till insourcing då den bidragit till att produktions-, transaktions- och lönekostnader minimerats.

### 5.2.2.3 Transport- och logistikkostnader

Osäkerheten i transport- och logistikkostnadernas fluktuation, var för flera av respondenterna en drivkraft till insourcing. Respondenterna betonade att transport- och logistikkostnaderna ökat kraftigt de senaste åren, vilket även ökat osäkerheten i att ha produktion utomlands. Osäkerheten kan enligt flera respondenter hanteras med insourcing till följd av att komplexiteten och antal steg i försörjningskedjan minskas. Förkortas försörjningskedjan, minskar även antal transaktioner och risken för att friktion mellan transaktionsstegen i kedjan uppstår (Everaert et al., 2010; Ellram et al., 2008). Respondenterna menade sålunda att om transport- och logistikhantering reduceras i försörjningskedjan, kan kostnader relaterade till hanteringen minskas. Bland annat en av respondenterna betonade detta genom att *”man inte kan bygga in för mycket transporter i värdekedjan”*, eftersom det ökar komplexiteten i försörjningskedjan. Yang et al. (2012) menar vidare att transaktionernas oförutsägbara variation figurerar i alla företags försörjningskedjor, varpå sourcingstrategier bör optimeras för att hantera transport- och logistikkostnadernas fluktuation.

### 5.2.2.4 Osäkerhet i relationen mellan företag och leverantör

Som rubriken påvisar, påverkar osäkerheten i affärsrelationen mellan företag och leverantörer insourcingbeslutet (Meira et al., 2010; Kamminga et al., 2007) Föreligger stor risk att någon av parterna agerar opportunistiskt, ökar fördelarna med insourcing. Flera av respondenterna, vissa mer än andra, påtalade att de upplevt opportunistisk. Bland annat en av respondenterna menade att *”ju mer beroende vi är av dem [leverantörerna] och de känner det, desto kaxigare kan de bli i prissättningen”*, varpå respondenten såg opportunistisk som en drivkraft till att plocka hem produktion. Detta är i enlighet med Meira et al. (2010) och Kamminga et al. (2007) som menar att opportunistiskt beteende minskar när produktionen sker internt och kontrolleras av företaget. Övriga respondenter har upplevt opportunistisk i svag grad, i form av skalnackdelar och att leverantören inte ville investera i ny teknik, men det är snarare andra faktorer som tagit större plats i deras sourcingbeslut. Opportunistisk och dess negativa följd effekter diskuteras sålunda mer i TCE (Williamson, 1981; Das et al. 2001b; Everaert et al., 2010) än hos respondenterna. Anledningen till detta kan bero på att lästa artiklar utgår från en annan kontext, varvid andra normer och värderingar kan föreligga (Ellram et al., 2008). Utifrån den svenska kontexten framkom det att majoriteten av respondenterna inte upplevt stor osäkerhet i leverantörsutbytet eller att det skulle varit ett starkt argument till insourcing.

### 5.2.2.5 Valutakurs- och lagändringar

Trots att valutakurs- och lagändringar är omvärldsfaktorer som är svåra att förutse och beräkna, är det enbart en minoritet av respondenterna som sett det som en drivkraft till insourcing. Exempelvis menade bland annat en av respondenterna att sourcinglandets valuta stigit markant på ett fåtal år, varpå företaget såg det som fördelaktigt att plocka hem verksamhet. Majoriteten av respondenterna uppmärksammade dock inte denna omvärldsfaktor utan belyste andra, enligt dem, starkare omvärldsfaktorer. Vilket ifrågasätter Foerstl et al.:s (2016) argument om att politisk instabilitet, lagändringar och ändrade skattestrukturer är starka argument till att producera internt. Rent spekulativt går det således inte att urskilja att valutakurs- och lagändringar är en drivkraft till insourcing då respondenternas svar var tvetydiga.

## 5.3 Drivkrafter till insourcing utifrån institutionell teori

*För att förstå drivkrafterna till insourcing utifrån ett alternativt rationellt perspektiv kan den institutionella teorin vara behjälplig. Detta för att analysera om insourcing är ett rakt igenom rationellt beslut eller vad drivkrafterna annars kan bero på.*

Utifrån det empiriska underlaget framkom det att företagen försökt legitimera sitt insourcingbeslut med kostnadsminimering. Enligt Rivera (2004) kan det inom den institutionella teorin ses som ett normativt agerande att bara fokusera på kostnader. Anledningen är att företag generellt sett har vinstmaximerande syfte, varpå det kan antas att respondenternas företag agerar efter den normen. Att kostnadsminimering är en drivkraft till insourcing för respondenterna, legitimeras således av det normativa agerandet enligt institutionell teori.

Vidare menade respondenterna att påtryckningar från omvärlden i form av lagändringar och ändrade kundpreferenser varit ett argument till insourcing. Anledningen till detta är för att lagändringarna om arbetsförhållanden medfört ökade kostnader per arbetare och kundpreferenser då kunderna efterfrågat mer närproducerade produkter. Vilket överensstämmer med DiMaggio et al. (1983) som menar att löneökning och kundpreferenser är starka kontextuella faktorer på grund av deras tvingande art. De kontextuella faktorerna formar företagets sourcingbeslut efter branschspecifika normer och värderingar, där anpassningens omfattning enligt Lahiri et al. (2011) beror på styrkan i faktorerna. Respondenterna upplevde att påtryckningarna var starka och medförde ökade kostnader, varpå företagen såg det som fördelaktigt att hämta hem produktion.

För många av respondenterna har insourcing varit essentiellt för bibehållandet av kunder, då kunderna i respondenternas fall efterfrågar särskiljande egenskaper eller utformning på produkten. När verksamhet kontrakteras ut till en extern part, menar DiMaggio et al. (1983) att företags produkter homogeniseras med konkurrenternas. Homogeniseringen förhindrar att företagen som respondenterna representerar bevarar konkurrenskraften och kan åtnjuta medförande kostnadsfördelar. Produceras produkten internt, menade respondenterna att hantverksmässiga skillnader och egenskaper uppkommer varpå insourcing legitimeras av kostnads- och konkurrensaspekter.

## 5.4 Framtidsutsikter för sourcingbeslut

### 5.4.1 Respondenternas attityd till insourcing

När respondenterna fick frågan om de upplevt att insourcing diskuterats i branschen, var svaren tvetydiga. Övervägande del av respondenterna svarade att insourcing inte diskuterats omfattande i branschen. Resterande del var osäkra på om insourcing diskuterades i branschen, men menade att det var mycket möjligt. Respondenterna verkade därmed osäkra på hur attityden till insourcing inom branschen såg ut, utan menade snarare att varje företag fattar sina egna sourcingbeslut utifrån andra faktorer. Således uppstår frågan huruvida företagen är medvetna om att de alla har samma argument till insourcing, det vill säga kostnadsminimering.

Enligt Eriksson-Zetterquist (2009) formas strategiska beslut efter förändringar i omvärlden för att företag bland annat ska erhålla legitimitet och göra sig slagkraftiga på marknaden. Då alla respondenterna betonade att de på ett eller annat sätt påverkats av omvärldsfaktorer, kan det

rent spekulativt sägas att företagen formats och sourcingstrategierna homogeniserats efter rådande omvärldsförhållanden. Att respondenterna hade kostnadsminimering som gemensamt argument kan dock utifrån det klassiska rationella perspektivet TCE ses som legitimt. Detta då TCE enligt Schniederjans et al. (2004) och McIvor (2009) bygger på att beslut ska fattas så att transaktionskostnaderna minimeras, oavsett vilken sourcingstrategi som väljs. Eftersom respondenternas attityd till insourcing var tvetydig, trots att insourcing bidragit till kostnadsminimeringen, går det inte att säga om attityden till insourcing är mer positiv eller negativ.

#### **5.4.2 Insourcing och outsourcings framtidsutveckling**

Framtidsutsikterna för insourcing och outsourcing kan utifrån referensramen och empirin utvecklas på olika sätt. Om lönekostnaderna samt transport- och logistikkostnaderna fortsätter att stiga i framförallt Asien, pekar både empirin och referensramen på att insourcing kommer förespråkas av fler företag. Schniederjans et al. (2004) och McIvor (2009) menar att aktiviteter ska insourcas om sourcingbeslutet legitimeras av högre effektivisering internt än externt. Ökade lönekostnader kan därmed vara en anledning till att externa leverantörer inte längre kan producera en aktivitet effektivare än företaget själva. Vilket innebär att argumenten till insourcing är densamma som för outsourcing. I enlighet med Lahiri et al. (2011) beror således sourcingstrategiernas utveckling på styrkan i de kontextuella faktorerna.

Sverige är numer enligt flera respondenter ett land i framkant inom forskning- och utveckling (FoU) gällande automatiserade processer, vilket i kombination med högutbildad och kompetent personal gör Sverige till ett attraktivare produktionsland. Flera av respondenterna menade dock att även om automatiseringen ökat i Sverige, kommer det aldrig bli billigare att producera allt internt vilket är i enlighet med Swartling (2005). Respondenterna menade således att sourcingstrategierna bör kombineras och att outsourcing i allt större grad kommer ske från länder närmare FoU. Följaktligen förväntas insourcing eller en kombination av sourcingstrategierna öka i framtiden i enlighet med resonemangen som nämnts ovan.

## 6. Slutsats

*Kapitlet inleds med en presentation av de mest framträdande drivkrafterna till insourcing. Drivkrafterna har utifrån de två teoretiska utgångspunkterna delats in i varsitt avsnitt. Detta för att tydliggöra vad drivkrafterna till insourcing är. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning inom ämnesområdet.*



För att påminna läsaren om vad studien ämnat analysera, presenteras studiens frågeställning än en gång: Hur kan vi förstå drivkrafterna till insourcing för företag som har genomfört eller kommer genomföra insourcing?

### 6.1 Drivkrafter till insourcing

När drivkrafterna till både outsourcing och insourcing identifierats och analyserats, kan författarna dra slutsatsen att det finns många gemensamma nämnare. Framförallt har kostnadsminimeringsaspekten och styrkan i de kontextuella faktorerna varit avgörande i beslutet. Hur dessa drivkrafter kommit till uttryck i företagets insourcingbeslut presenteras nedan.

#### 6.1.1 Utifrån TCE

Utifrån analysen har ett flertal drivkrafter identifierats till varför insourcing genomförts eller kommer att genomföras av små- och medelstora företag inom tillverkningsindustrin. Med utgångspunkt i TCE identifierades kostnadsminimering som det främsta argumentet till varför företagen som respondenterna representerar hade insourcat. Kostnadsminimeringen tog sig i uttryck internt i att företagen kunde förkorta sina ledtider, erhålla ökad kontroll över försörjningskedjan och bibehålla samt utveckla kunskapen internt. De förkortade ledtiderna medförde att företagen snabbare kunde reagera på kundförfrågningar varpå flexibiliteten ökade. För att möjliggöra kortare ledtider krävdes färre steg i försörjningskedjan, då det minskade komplexiteten och antalet transaktioner varvid större kontroll erhöles. Den ökade kontrollen förutsätter dock att den interna kunskapen är tillräcklig och utvecklas i takt med aktiviteten som insourcats för att säkerställa företagets framtida lönsamhet och fortlevnad. Således har dessa samverkande faktorer varit avgörande drivkrafter till att respondenterna valde att insourca aktiviteter.

Förutom de interna drivkrafterna fanns det även externa faktorer som bidrog till ovan nämnd kostnadsminimering och att företagen insourcade. Den mest framträdande drivkraften var löneökningen i de asiatiska låglöneländerna tätt följt av den svenska utvecklingen av automatiserade processer och ökade transport- och logistikkostnader. Kostnaderna att producera externt jämfört med internt har således neutraliserats, vilket i kombination med effektivare tillverkningsprocesser i Sverige blev en drivkraft till att hämta hem produktionsaktiviteter. Den exponentiella ökningen av transport- och logistikkostnaderna har ökat den totala kostnadskalkylen för försörjningskedjan, varpå kostnadsökningen bidragit till neutraliseringen av kostnadsskillnaderna mellan intern och extern produktion.

Valutakurs- och lagändringar samt opportunistik var ändock två drivkrafter som identifierades och framhövdes i teorin men som inte betonades i lika stor grad i empirin.

### 6.1.2 Utifrån institutionell teori

Drivkrafterna till varför små- och medelstora företag inom tillverkningsbranschen insourcat förstås i den här studien inte enbart utifrån TCE, utan även utifrån institutionell teori. Insourcingbesluten grundades, med utgångspunkt i denna teori, på normativt agerande, påtryckningar från omvärlden och homogenisering av företagens produkter. Till följd av företagets vinstmaximerande syfte agerar de efter normerna, värderingarna och regleringarna som medför lägst kostnader. Det normativa agerandet skapar legitimitet varpå företagen kan göra sig konkurrenskraftiga. Eftersom påtryckningar i form av löneökning och ändrade kundpreferenser varit påtagliga i omvärlden, sågs de stabila förhållandena på den svenska marknaden som mer fördelaktiga att förlägga produktion till. Den interna produktionen ökar sedermera utseendet och egenskaperna på företagets produkter gentemot konkurrenternas, varpå varumärket stärks och företagets fortlevnad säkerställs. De framträdande drivkrafterna till insourcing berodde sålunda på kontextuella faktorer och normativt agerande för att störst kostnadsfördelar skulle åtnjutas.

## 6.2 Framtidsutsikter för sourcingstrategier och förslag till vidare forskning

Hur sourcingstrategier kommer utvecklas och tillämpas i framtiden går bara spekulativt att förutspå. Flera respondenter var eniga om att sourcingstrategiernas utveckling är beroende av om kostnadsutvecklingen i de asiatiska låglöneländerna kommer stagnera eller fortsätta att öka. Fortsätter ökningen, kommer insourcing förmodligen förespråkas. Stabiliseras ökningen, kommer troligen outsourcing eller en kombination av strategierna att föredras. Denna spekulatio n om hur sourcingstrategiernas framtida utveckling kommer se ut, är ett intressant problem att fördjupa sig vidare i. Förslagsvis kan en framtida studie om sourcingstrategiernas utveckling genomföras med en kombinerad kvantitativ och kvalitativ studie. Både för att fånga om insourcing är en trend och för att kunna urskilja drivkrafterna till insourcing för små- och medelstora företag var för sig. Detta förutsätter att studien baseras på fler små företag. Vidare hade det varit intressant att sätta denna studie i en annan kontext som exempelvis fokuserar på offentlig sektor eller tjänsteindustrin. Anledningen till detta är för att tillgänglig forskning om insourcing mestadels utgår från tillverkningsbranschen och ett utländskt perspektiv.

## 7. Referenser

Abrahamson, E., & Rosenkopf, L. (1993). Institutional and competitive bandwagons: Using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion. *Academy of management review*, 18(3), 487-517. Doi: 10.5465/amr.1993.9309035148

Arlbjørn, J. S., & Mikkelsen, O. S. (2014). Backshoring manufacturing: Notes on an important but under-researched theme. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 60-62. Doi: 10.1016/j.pursup.2014.02.003

Bell, J. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik* (5 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB

Bengtsson, L. (2005). Outsourcing av produktion i svensk verkstadsindustri. L. Bengtsson, C. Berggren & J. Lind (Red.), *Alternativ till outsourcing* (s. 47–70). Malmö: Liber AB.

Bengtsson, L., Berggren, J., & Lind, J. (2005). Outsourcing av produktion i svensk verkstadsindustri. L. Bengtsson, C. Berggren & J. Lind (Red.), *Alternativ till outsourcing* (s. 7–16). Malmö: Liber AB

Das, T. K., & Teng, B. S. (2001a). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, 7(1), 1-29. Doi: 10.1016/S1075-4253(00)00037-5

Das, T. K., & Teng, B. S. (2001b). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283. Doi: 10.1177/0170840601222004

Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27-49. Doi: 10.1016/S0361-3682(02)00056-9

Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. *Business strategy and the Environment*, 13(4), 209-222. Doi: 10.1002/bse.409

Dickmann, M., & Tyson, S. (2005). Outsourcing payroll: beyond transaction-cost economics. *Personnel Review*, 34(4), 451-467. Doi: 10.1108/00483480510599770

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Doi: 10.2307/2095101

Elliot, V. (2015). *Essays on performing management systems, regulation and change in Swedish banks* (Doktorsavhandling, Göteborgs Universitet Handelshögskolan). Göteborg: BAS Publisher. Tillgänglig: <http://hdl.handle.net/2077/38783>

Ellram, L. M. (2013). Offshoring, reshoring and the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 3-5. Doi: 10.1111/jscm.12023

Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2), 148-163. Doi: 10.1016/j.jom.2007.02.008

Ellram, L. M., Tate, W. L., & Petersen, K. J. (2013). Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 14-22. Doi: 10.1111/jscm.12019

Eriksson, A. K. (2013, 10 juli). Industrins hemvändare blir allt fler. Svenska Dagbladet. Hämtad: 2018-04-24, från databasen Retriever Business.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). Institutionell teori - idéer, moden, förändring. Malmö: Liber AB

Europeiska Kommissionen (2003). *Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag*. Hämtad 2018-04-25, från <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003H0361&from=SV>

Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2010). Using transaction cost economics to explain outsourcing of accounting. *Small Business Economics*, 35(1), 93-112. Doi: 10.1007/s11187-008-9149-3

Foerstl, K., Kirchoff, J. F., & Bals, L. (2016). Reshoring and insourcing: drivers and future research directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(5), 492-515. Doi: 10.1108/IJPDLM-02-2015-0045

Fratocchi, L., Di Mauro, C., Barbieri, P., Nassimbeni, G., & Zanoni, A. (2014). When manufacturing moves back: concepts and questions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1), 54-59. Doi: 10.1016/j.pursup.2014.01.004

Free, C. (2008). Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers. *Accounting, Organizations and Society*, 33(6), 629-662. Doi: 10.1016/j.aos.2007.09.001

Gambetta, D. (1988). Can we trust? D. Gambetta (Red.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*. (s.213-237). Oxford: Basil Blackwell.

Gray, J. V., Skowronski, K., Esenduran, G., & Johnny Rungtusanatham, M. (2013). The reshoring phenomenon: what supply chain academics ought to know and should do. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 27-33. Doi: 10.1111/jscm.12012

Hallstedt, N. (2017, januari). Svenska företag flyttar hem. *Kollega*. Hämtad: 2018-04-13, från <https://www.kollega.se/svenska-foretag-flyttar-hem>

Hameri, A. P., & Hintsala, J. (2009). Assessing the drivers of change for cross-border supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(9), 741-761. Doi: 10.1108/09600030911008184

Hartman, P. L., Ogden, J. A., & Hazen, B. T. (2017). Bring it back? An examination of the insourcing decision. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(2/3), 198-221. Doi: 10.1108/IJPDLM-09-2015-0220



Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:16 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB

Höiseth, P. (2017, 9 oktober). *Robotarna tar över SKF:s fabrik - "Det finns inget alternativ"*. *Dagens Industri*. Hämtad: 2018-04-24, från <https://www.di.se/nyheter/robotarna-tar-over-skfs-fabrik-det-finns-inget-alternativ/>

Jennings, D. (2002). Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model. *Management decision*, 40(1), 26–34. 34, Doi: 10.1108/002517402

Johansson, H. (2017, 13 maj). Tillbaka på hemmaplan. *Sydsvenskan*. Hämtad: 2018-14-24, från databasen Retriever Business.

Kammaing, P. E., & Van der Meer-Kooistra, J. (2007). Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), 131-154. Doi: 10.1016/j.aos.2006.03.002

Karlsson, F. (2016, 22 september). Svensk industri har en framtid. *Ny Teknik*. Hämtad: 2018-04-24, från <https://www.nyteknik.se/kronikor/svensk-industri-har-en-framtid-6788957>

Karlsson, J. (2017, 31 oktober). Industrin flyttar hem. *Dagens Industri*. Hämtad 2018-04-13, från <https://www.di.se/nyheter/industrin-flyttar-hem/>

Kinkel, S. (2012). Trends in production relocation and backshoring activities: changing patterns in the course of the global economic crisis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(6), 696-720. Doi: 10.1108/01443571211230934

Lahiri, S., & Kedia, B. L. (2011). Co-evolution of institutional and organizational factors in explaining offshore outsourcing. *International Business Review*, 20(3), 252-263. Doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.01.005

Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, 19(2), 163-181. Doi: 10.1016/j.mar.2008.02.002

Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research*, 14(3), 281-307. Doi: 10.1016/S1044-5005(03)00046-5

Lankford, W. M., & Parsa, F. (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4), 310-316. Doi: 10.1108/002517499

Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556. Doi: 10.1002/smj.660

McIvor, R. (2009). How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation. *Journal of Operations management*, 27(1), 45-63. Doi: 10.1016/j.jom.2008.03.004

Meira, J., Kartalis, N. D., Tsamenyi, M., & Cullen, J. (2010). Management controls and inter-firm relationships: a review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 149-169. Doi: 10.1108/18325911011025731

Ohlsson, (2013, 20 juni). Allt fler företag återvänder till Sverige. *Nya Wermlands-Tidningen*. Hämtad: 2018-04-24, från <https://nwt.se/arbeteekonomi/2013/06/20/54>

Olander, K. (2016, 15 maj). Företagen flyttar hem igen. *Dagens Industri*. Hämtad 2018-04-24, från <https://www.di.se/artiklar/2016/5/15/foretagen-flyttar-hem-igen/>

Patel, R. & Davidson, B. (2011) *Forskningsmetodikens grunder* (4:2 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB

Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan management review*, 35(4), 43.

Retriever Business. (2018) Retriever databas. *Retriever Business*. Hämtad 2018-05-01, från databasen Retriever Business.

Rivera, J. (2004). Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: Evidence from the Costa Rican hotel industry. *Society and Natural Resources*, 17(9), 779-797. Doi: 10.1080/08941920490493783

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students* (7 uppl.). Harlow: Pearson Education Limited.

Schniederjans, M. J., & Zuckweiler, K. M. (2004). A quantitative approach to the outsourcing-insourcing decision in an international context. *Management Decision*, 42(8), 974-986. Doi: 10.1108/00251740410555461

Šeba, M. G. (2018). Outsourcing rules in the public and the private sector. *Positive and Negative Aspects of Outsourcing*. InTech.

Simon, H. A. (1945). *Administrative behavior: A study of decision-making process in Administrative Organizations* (4. uppl.). New York: The Free Press.

Sorbe, J. (2017, 13 januari). Mikael Damberg: ”Volvo CE visar vägen för bolag som vill flytta hem”. *Ekuriren*. Hämtad 2018-04-13, från <https://www.ekuriren.se/nyheter/mikael-damberg-volvo-ce-visar-vagen-for-bolag-som-vill-flytta-hem>

Speklé, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4-5), 419-441. Doi: 10.1016/S0361-3682(00)00041-6

Svedberg, A. (2017, 10 januari). *Bolag flyttar hem sin produktion*. Hämtad 2018-04-13, från <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=6588293>

Svenberg, J. (2017, 22 december). Räkna mellan raderna. *Resultat*. Hämtad: 2018-04-24, från databasen Retriever Business.

Swartling, D. (2005). Insourcing av produktion: Erfarenheter från sex företag. L. Bengtsson, C. Berggren & J. Lind (Red.), *Alternativ till outsourcing* (s. 100–113). Malmö: Liber AB.

Tate, W. L., Dooley, K. J., & Ellram, L. M. (2011). Transaction cost and institutional drivers of supplier adoption of environmental practices. *Journal of Business Logistics*, 32(1), 6-16. Doi: 10.1111/j.2158-1592.2011.01001.x

Tate, W. L., Ellram, L. M., Schoenherr, T., & Petersen, K. J. (2014). Global competitive conditions driving the manufacturing location decision. *Business Horizons*, 57(3), 381-390. Doi: 10.1016/j.bushor.2013.12.010

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. (4., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur AB

Vetenskapsrådet. (u.å.). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2018-04-17, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Vosselman, E., & Van der Meer-Kooistra, J. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34(2), 267-283. Doi: 10.1016/j.aos.2008.04.002

Wiesmann, B., Snoei, J R., Hilletofth, P., Eriksson, D. (2017). Drivers and barriers to reshoring: A literature review on offshoring in reverse. *European Business Review*, 29(1): 15-42. Doi: 10.1108/EBR-03-2016-0050

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577. Doi: 10.1086/227496

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

Yang, C., Wacker, J. G., & Sheu, C. (2012). What makes outsourcing effective? A transaction-cost economics analysis. *International Journal of Production Research*, 50(16), 4462-4476. Doi: 10.1080/00207543.2011.600345

# 8. Bilagor

## 8.1 Intervjuguide

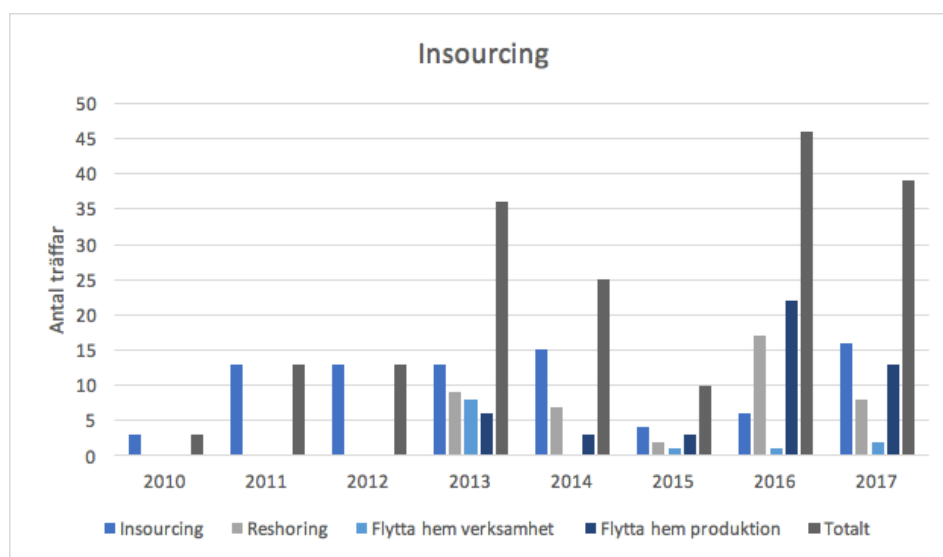
### Bakgrundsinformation

- Går det bra att spela in?
- Vill ni vara anonyma?
- Position på företaget?
- Antal år på företaget?
- Kan du ge en kort beskrivning av företaget?

### Frågor

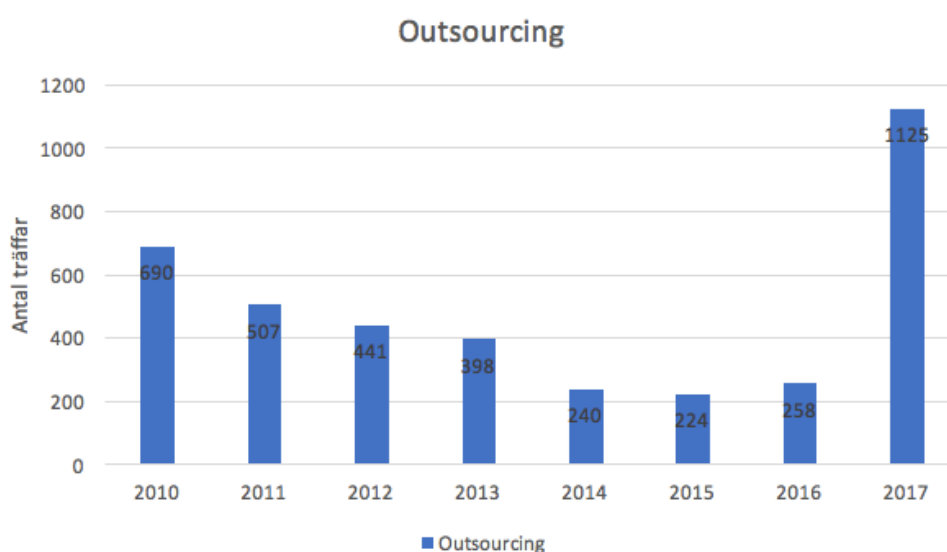
- Kan du börja med att berätta om er sourcinghistorik?
  - Vilka var era främsta argument till outsourcing och insourcing?
  - Vilka kostnader syftar du på?
  - Vilken aktivitet outsourcades och plockades sedan hem?
  - Vilka fördelar respektive nackdelar finns det med outsourcing och insourcing?
    - De nackdelar med outsourcing du beskriver, upplever du att de har uppkommit på senare år? Hur?
  - När började planeringen kring att ta tillbaka dessa aktiviteter?
    - Kan du beskriva beslutsprocessen?
    - Vilket land har ni hämtat hem produktion ifrån?
    - Finns det några yttre faktorer som har påverkat beslutet att insourca? Ge exempel!
    - Har ni upplevt att det funnits någon typ av problem med utländska leverantörer? Ge exempel!
- Känner ni till andra företag som valt att ta hem produktion?
- Hur ser du på framtiden med outsourcing och insourcing?

## 8.2 Litteraturstudie



Tabell 5 - Översikt av antal träffar, sökord och totalt för insourcing per år.

Tabell 5 visar nyhetsartiklar från 2010 till 2017 där sökorden *insourcing*, *reshoring*, *flytta hem verksamhet* och *flytta hem produktion* har förekommit. Toppnoteringen ses under 2016 över antal publicerade artiklar relaterade till insourcing. De främsta argumenten till att hämta hem aktiviteter till Sverige var under 2017 spridningen av automatiserade processer, ökad flexibilitet, kortare ledtider, närhet till kunder, logistikhantering och kompetent arbetskraft (Karlsson, 2017, 31 oktober; Höiseth, 2017, 9 oktober; Johansson, 2017, 13 maj; Sorbe, 2017, 13 januari; Svenberg, 2017, 22 december). Det underliggande argumentet för alla dessa delargument är att företag vill kostnadsminimera. Uppmärksamhet riktas mot små- och medelstora företags incitament och beslut om att hämta hem aktiviteter, jämfört med 2016 då fokus låg på stora företag (Karlsson, 2016, 22 september; Olander, 2016, 15 maj). Redan 2013 förekommer argumentet om kostnadsreducering som ett av de största argumenten till insourcing enligt ett antal artiklar (Ohlsson, 2013, 20 juni; Eriksson, 2013, 10 juli).



Tabell 6 - Översikt av antal träffar för outsourcing per år.

Vid sökning av begreppet outsourcing i databasen Retriever Business för åren 2010–2017, gavs ett resultat på cirka 4000 träffar. Artiklarna berör ett antal olika områden där outsourcing nämns i förbifarten och är sekundärt fokus i artikeln. Samma sökning för insourcing och de närliggande begreppen ger ett betydligt lägre antal träffar, endast 185 stycken. Huvudfokus i dessa artiklar är dock på insourcingfenomenet och vilka fördelar respektive nackdelar det finns med insourcing. Sålunda förekommer begreppet insourcing inte i andra sammanhang än de strategiska.