



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

Att styra en insourcingprocess

En kvalitativ fallstudie om Kinnarps och dess utmaningar



Författare: Elin Johansson & Emma Persson

Handledare: Xiang Yu

Examinator: Petter Boye

Termin: VT22

Ämne: Ekonomistyrning

Nivå: Kandidatnivå

Kurskod: 2FE75E



Linnéuniversitetet
Kalmar Växjö



Abstract

Bachelor thesis, Financial management, spring 2022, 15 hp (2FE75E)
School of Economics at Linnaeus University in Kalmar

Title: Management of an insourcingprocess, A qualitative case study about Kinnarps and its challenges

Authors: Elin Johansson & Emma Persson

Supervisor: Xiang Yu

Examiner: Petter Boye

Background and problem: For many years enterprises have chosen to outsource parts of their business. Counter-reactions to the strategy have emerged and insourcing has become a current alternative strategy. Several scientists also mention that the process to bring production back home is less researched and in need of further research. Previous research shows the pros and cons about insourcing but not how the obstacles and challenges should be managed to make a successful insourcingprocess.

Purpose: The purpose of this case study is to describe how an insourcingprocess is managed. The research will identify and analyse eventual challenges that Kinnarps have witnessed through the process. Also how the management is implemented in such challenges. The case study is supposed to be a guideline in decision-making for enterprises that plan to insource their business.

Method: The method is based on a qualitative approach with the research method case study. The empirical collection is made through semi-structured interviews. Two non-probability samples will be made, criteria selection and snowball selection.

Conclusion: The case study has reached seven conclusions. The first is not to choose sourcingstrategy based on a trend. The second is the need for different analyses based on the situation. The third is the importance of the pre-study to create a basis for decision-making. The fourth is the importance of controlling agreements. The fifth is that a well-prepared pre-study only needs situational adaptations in the further stages of the project to create a successful insourcingprocess. The sixth is that enterprises need to learn from other enterprises or from their own previous insourcingprocesses. Lastly is the seventh conclusion to adapt the management control based on the situation and be open to changes in the strategy based on the challenges that have arisen.

Keywords: Insourcing, insourcingprocess, strategy, management control, challenges



Abstrakt

Kandidatuppsats, Ekonomistyrning, VT 2022, 15 hp (2FE75E)
Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet i Kalmar

Titel: Att styra en insourcingprocess, *En kvalitativ fallstudie om Kinnarps och dess utmaningar*

Författare: Elin Johansson & Emma Persson

Handledare: Xiang Yu

Examinator: Petter Boye

Bakgrund och problem: Under många år har företag valt att outsourca delar av sin verksamhet. Motreaktioner på strategin har vuxit fram och insourcing har blivit en aktuell alternativ strategi. Flera forskare nämner att processen att ta hem produktion är mindre beforskad och i behov av vidare forskning. Tidigare forskning visar svar på fördelar respektive nackdelar med insourcing men inte hur hinder och utmaningar bör styras för att genomföra en lyckad insourcingprocess.

Syfte: Fallstudiens syfte är att beskriva hur en insourcingprocess styrs. Studien ska identifiera och analysera eventuella utmaningar Kinnarps upplevt under sina insourcingprocesser. Likväl hur styrningen görs för att ta sig an utmaningarna. Fallstudien är tänkt att vara ett stöd vid beslutsfattande åt företag vilka planerar att insourca verksamheten.

Metod: Metoden utgår ifrån en kvalitativ ansats med forskningsmetoden fallstudie. Empiriinsamling görs genom semistrukturerade intervjuer. Två icke-sannolikhetsurval har använts, kriterieurval och snöbollsurval.

Slutsats: Fallstudiens har resulterat i sju slutsatser. Den första är att inte välja sourcingstrategi utifrån en trend. Den andra är behovet av olika analyser utifrån situation. Den tredje är förstudiens viktiga betydelse för att skapa beslutsunderlag. Den fjärde är vikten av att kontrollera avtal. Den femte är att om förstudien är välarbetad krävs endast situationsanpassning i projektets vidare faser för en lyckad insourcingprocess. Den sjätte är att företag behöver ta lärdom av andra verksamheter alternativt egna tidigare insourcingprocesser. Slutligen är den sjunde slutsatsen att anpassa styrningen utifrån situation samt att vara öppen för förändringar i strategin utifrån uppkomna utmaningar.

Nyckelord: Insourcing, insourcingprocess, strategi, styrning, utmaningar



Förord

Under våra tre års studier på Linnéuniversitetet stötte vi på begreppet outsourcing i flera kurser. På senare tid hade vi dock märkt av i både nyheter och media att företag valt göra det motsatta, det vill säga att insourca. Detta väckte nyfikenhet hos oss och vi ville absolut veta mer om fenomenet men också sett ur ett styrningsperspektiv.

Vi vill rikta ett stort tack till våra tre respondenter på Kinnarps Nicklas, Anders och Joakim. De har med stor entusiasm delat med sig av sina erfarenheter och berikat vår studie. Vidare vill vi tacka vår handledare Xiang, han har alltid gett oss snabb feedback, råd och hjälp under arbetets gång. Likväl är vi tacksamma för opponenternas feedback på seminarierna. Ett sista tack vill vi rikta till vår examinator Petter, inledningsvis i studien gav han oss riktlinjer och guidning, men han har också varit till stor hjälp under seminarierna och gett oss betydelsefull feedback vilket hjälpt oss utveckla arbetet vidare.

Kalmar, 26 maj 2022

Elin Johansson

Emma Persson



Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	3
1.3	Frågeställning	6
1.4	Syfte	6
2	Metod	7
2.1	Metodval	7
2.1.1	Fallstudie	8
2.2	Forskningsansats	9
2.3	Intervju	9
2.3.1	Urval	11
2.4	Etiska principer	12
2.5	Datainsamling	13
2.6	Analysmetod	14
2.7	Studiens trovärdighet och kvalitet	14
2.8	Metodkritik	15
2.8.1	Val av metod	15
2.8.2	Fallstudie av ett företag	15
2.8.3	Intervjuprocessen	15
2.8.4	Äldre källor	16
3	Teoretisk referensram	17
3.1	Styrtriangeln	17
3.1.1	Situation	17
3.1.2	Strategi	18
3.1.3	Styrning	19
3.2	Projekt	20
3.2.1	Idé & Förstudie	21
3.2.2	Planering	22
3.2.3	Genomförande	23
3.2.4	Avslut & Effekt	23
3.3	Teoretisk syntes	24
4	Empiri	25
4.1	Bakgrund respondenter	25
4.2	Kinnarps- situation, strategi & styrning	26
4.3	Projekt	29
4.3.1	Idé & Förstudie	29
4.3.2	Planering	30
4.3.3	Genomförande	31
4.3.4	Avslut & Effekt	34
5	Analys	36
5.1	Situation i en insourcingprocess	36
5.2	Strategi i en insourcingprocess	37
5.3	Styrning i en insourcingprocess	39
5.3.1	Projekt	39
5.3.2	Hur styrs en insourcingprocess?	41
5.4	Styrning av utmaningar i insourcingprocessen	42
5.4.1	Hur styrdes Kinnarps utmaningar under insourcingprocessen?	44
6	Slutsats	46
6.1	Resultat	46



6.1.1	Hur styrs en insourcingprocess?	46
6.1.2	Hur styrdes Kinnarps utmaningar under insourcingprocessen?	47
6.2	<i>Begränsningar</i>	47
6.3	<i>Förslag på vidare forskning</i>	48
Källförteckning		49
Bilaga 1		55
Bilaga 2		57
Bilaga 3		59
Bilaga 4		61



1 Inledning

I arbetet kommer vi studera fenomenet insourcing genom en fallstudie på företaget Kinnarps. Kinnarps är ett tillverkande företag och har gått från att outsourcat stora delar av sin verksamhet till att idag arbeta med en hög egen förädlingsgrad. Insourcingen i företaget började redan för 15–20 år sedan. I studien ska personal involverade i Kinnarps insourcingprocess intervjuas. Inledningsvis ges en bakgrund till fenomenet sourcing och följs av en problemdiskussion där vi diskuterar vikten av en fallstudie på området. Slutligen följer syfte och frågeställningar för arbetet.

1.1 Bakgrund

Under de senaste decennierna har en trend skapats att företag valt att utkontraktera sin verksamhet, även kallat outsourcing. Det innebär att verksamheter anlitar underleverantörer för att utföra arbete eller tjänster. Detta medför enligt Nilsson & Olve (2018) ett ökat fokus på kärnverksamheten. Specialisering är en konsekvens av att företag väljer att outsourca delar av sin verksamhet, Bengtsson et al. (2005) förklarar att ett nätverk av samarbetande företag skapas. Ett återkommande motiv till att företag väljer att outsourca är sänkta lönekostnader, företag outsourcar därmed delar av verksamheten till ett låglöneland. Genom en ökad grad av automatisering inom svensk produktion har kostnader för tillverkning samt löner decimerats, vilket gjort att lönekostnader inte längre är en lika starkt bidragande faktor till att verksamheter outsourcar (Olander 2016).

Motsatsen till outsourcing är insourcing därav innebär fördelarna med insourcing nackdelarna med outsourcing och tvärtom. Insourcing möjliggör att företaget kan bygga upp intern kunskap, minskad risk att sekretessbelagd information sprids, ökad kontroll av produktionsprocessen och ökad samarbetsförmåga inom företaget. Nackdelarna innebär att specialiserad kunskap hos leverantörer går förlorad, ökade kostnader, minskad kvalitet och att produktionsnivån inte är flexibel (Bengtsson et al. 2005).

Att ta hem tidigare outsourcad produktion från utlandet kallas reshoring (Isakson & Rehnberg 2020). Bakomliggande motiv till företags val av reshoring är enligt Eriksson (2020) problem



med handelshinder och ökat fokus på hållbarhet. Distinktionen mellan reshoring och insourcing är att företag med insourcing väljer att ta tillbaka tidigare outsourcade tjänster eller produktion (Bengtsson et al. 2005), medan reshoring innebär att ta hem produktionen från utlandet (Isakson & Rehnberg 2020). Vidare i studien används termen insourcing i form av ett övergripande begrepp därav nämns inte reshoring ytterligare i studien.

Om förväntat resultat inte uppnås via outsourcing kan insourcing vara ett alternativ. Det finns enligt Bengtsson et al. (2005) två typer av insourcing, operativ och strategisk. Operativ insourcing handlar om att företaget har ledig kapacitet och därför kan ta tillbaka en del av produktionen från underleverantörer. Strategisk insourcing är mer komplicerad och innebär att företaget vill höja förädlingsvärdet på produkten därav kan utbildning krävas för att utföra nya moment. Det finns andra faktorer företaget behöver se över innan ett strategiskt beslut om att insourca verksamheten görs.

Two factors drive the transition risk in insourcing efforts. First is the degree to which the activity brings strategic value to the organization's key customers. Second is the degree to which the third-party supplier is integrated with the customers of the organization.

(Stille & Narayanan 2016, s. 42)

Om båda faktorerna är höga innebär det en större risk för att insourcing ska leda till negativa resultat för företaget (ibid.).

Ett *make or buy decision* innebär att företag ska ta ställning till att antingen köpa en komponent externt eller producera komponenten i egen regi. Ett tillverkande företag kan gå från att köpa in färdiga komponenter till att börja tillverka komponenterna själv. En annan väg att ta över produktionen från en extern part är att förvärva en verksamhet med möjlighet att producera den aktuella komponenten. Många företag väljer att behålla den huvudsakliga produktionen i närliggande interna fabriker vilket blir ett sätt att optimera värdekedjan (Harrigan 1985).



1.2 Problemdiskussion

Sourcingstrategin insourcing är ett begränsat forskat fenomen. Enligt Molléri et al. (2022) är outsourcing däremot väl beforskat, men studien säger också att det är viktigt att området insourcing studeras i större utsträckning, eftersom det är underrepresenterat inom forskningsområdet. Vidare menar Molléri et al. (2022) att forskningen behöver beakta flera olika perspektiv av insourcing för att fylla befintliga kunskapsluckor. I Tabell 1 illustreras ett exempel där fyra sökmotorer valts för att jämföra sökträffar på insourcing mot outsourcing. Sökresultatet illustrerar att insourcing är underrepresenterat gentemot outsourcing. Forskning kring insourcing är fortfarande i sin begynnelse, därav behöver mer ljus riktas åt sådan forskning för att skapa en ökad förståelse av fenomenet menar Fratocchi et al. (2016).

Tabell 1: Sammanställning av 4 sökmotorer mätt i antal sökträffar, Insourcing mot Outsourcing (Diva, Google Scholar, Kungliga biblioteket & OneSearch)

Sökmotor	Insourcing	Outsourcing
Google Scholar	24 600	1 180 000
OneSearch	4 061	224 274
Kungliga biblioteket	149	10 300
Diva	90	1 554

En bakomliggande orsak till att det finns omfattande forskning om outsourcing är att fenomenet under flera årtionden varit den primära sourcingstrategin hos företag (Ghodeswar & Vaidyanathan 2008). Outsourcing har enligt Molléri et al. (2022) däremot inneburit nackdelar såsom kvalitetsproblem, höga kostnader, bristande kontroll, bristfällig kommunikation med leverantörer samt föråldrad teknologi. Detta har i sin tur enligt Hartman et al. (2017) lett fram till motreaktioner och företag tenderar att utvärdera sin outsourcingstrategi.

På senare tid har flera motreaktioner på outsourcing växt fram. Schniederjans et al. (2015) antyder “...those with experience in outsourcing are not completely satisfied with this strategy for success” (s. 12). Missbelåtenhet uppkommer enligt Gatu (2014) till följd av att oväntade kostnader uppstår, den besparing beslutet till outsourcingen syftade till undermineras och de förväntade kostnadsbesparingar till grund för outsourcingbeslutet kan inte realiseras. Motreaktionen blir enligt Molléri et al. (2022) att flytta hem produktionen igen för att undvika



oväntade kostnader. Företag har upplevt misslyckade outsourcingbeslut därav har insourcing ofta varit en motreaktion på ett sådant misslyckat beslut (Wiesmann et al. 2017). Likväl ses löner i lågkostnadsländer stiga (Näringsdepartementet 2016), vilket bidrar till att lönekostnader inte längre har en central roll till att vara ett motiv till outsourcing vilket tidigare var en bidragande faktor. Ytterligare en motreaktion till outsourcing är enligt Gatu (2018) en ökad grad av automatisering inom svensk industri, vilket lett fram till minskade produktionskostnader. Den nutida fjärde industriella revolutionen, industri 4.0 innebär en optimering av värdekedjan genom en kombination av IT, automation, AI, datautbyte och IoT. Detta leder enligt Springer & Schnelzer (2019) till en omlokalisering ifrån lågkostnadsländer till länder där hög kompetens återfinns, och en insourcingprocess tar vid.

Fördelar med att insourca sin verksamhet menar Molléri et al. (2022) är att företag kan bibehålla kompetens, det ökar kundvärdet, kontrollen ökar över värdekedjan, minskade driftkostnader samt att verksamheter kan använda konkurrensmedlet lokal produktion. Vidare anser Gatu (2014; 2018) att insourcing ökar flexibiliteten i tillverkningen eftersom företag kan tillverka utifrån efterfrågan samt att ledtider minskar till följd av omlokaliserad produktion. Genom ett nära samarbete mellan konstruktion och produktion kan produktionsanpassade lösningar arbetas fram för att tillfredsställa fabriken behov och krav (Bengtsson et al. 2005).

Insourcing kan också innebära nackdelar. Arlbjørn & Mikkelsen (2014) listar utmaningar såsom missbedömningar i resursallokering, att allt förhastade beslut om insourcingprocessen tas, otillräcklig intern kompetens hos produktionspersonal samt brister i kommunikationen. Likväl anser Molléri et al. (2022) att bindande kontrakt med leverantörer kan leda till en tidskrävande och kostsam process om parterna inte är överens. Ett för tidigt avbrutet kontrakt kan innebära att företaget inte hinner arbete upp lager och därav får leveransproblem.

Fenomenet insourcing är en växande trend vilket bara för ett fåtal år sedan inte var ett ämne för diskussion, eftersom outsourcing fortfarande var den dominerande strategin hos verksamheter (Foerstl et al. 2016). Arlbjørn & Mikkelsen (2014) menar dock att “...*insourcing and backshoring activities are expected to increase in the future.*” (s. 60). I och med att insourcingaktiviteter förväntas öka i framtiden, är det därav viktigt att fylla eventuella kunskapsluckor i forskningen för att beslutsfattare ska fatta välgrundade beslut och undvika insourcingens nackdelar (Bengtsson et al. 2005). På grund av att outsourcing varit en trend, där dess förhastade beslut har skapat negativa motreaktioner vilket medfört ett ökat behov av



forskning kring insourcing. Behovet innebär att organisationer med planer att insourca behöver underlag för beslutsfattandet för att det inte ska bli ytterligare en misslyckad trend. Arlbjørn & Mikkelsen (2014) diskuterar att insourcing förväntas öka i framtiden vilket tyder på att det finns ett behov hos beslutsfattare att fatta välgrundade beslut. Enligt en studie av Schniederjans et al. (2015) svarade 35 procent av cheferna i studien att de planerar att fortsätta med outsourcing medan resterande planerar att insourca eller inte göra ytterligare outsourcing på grund av att outsourcingen inte gav förväntat resultat.

Arlbjørn & Mikkelsen (2014) föreslår att inriktningen för fortsatt forskning av insourcing ska generera en ökad förståelse av för- respektive nackdelarna med insourcing. Fratocchi et al. (2014) nämner att det finns behov av vidare forskning av den förvärvsledda strategin och Green-field strategin vilket är två typer av strategisk insourcing. Förvärvsledd strategi innebär att en del av strategin är att företag förvärvar andra företag och Green-field strategin är när ett företag startar en ny verksamhet (ibid.). Tidigare forskning är främst uppdelat i två kategorier vilket enligt Barbieri et al. (2018) är litteraturstudier med fokus på motivationen till insourcing och litteraturstudier med fokus på när, var och hur insourcing äger rum. Det finns enligt Benstead et al. (2017) inte en utvidgad vy vad gäller empiriska studier eftersom tidigare forskning främst fokuserat på vad befintlig litteratur säger. *“Only a very limited number of empirical studies have been conducted...”* (Benstead et al. 2017, ss. 85-86). Existerande litteratur består till avsevärd del av frågeställningen varför företag väljer att insourca och inte hur en lyckad insourcingprocess skall göras. Fortsatt beskriver Benstead et al. (2017) att det är viktigt att studera hur företag genomför övergången från outsourcad verksamhet till insourcad. Vidare forskning behöver ge stöd och struktur till företag samt besvara hur insourcing ska göras i stället för motiven till varför (ibid.).

Däremot har Molléri et al. (2022) i en systematisk litteraturöversikt hittat fem underprocesser i insourcingprocessen. Dessa är förändringsledning, hantering av leverantörsrelationer, kompetensutveckling, organisationsuppbyggnad och överlåtelse av äganderätten. Samtidigt medger Molléri et al. att deras studie är begränsad till tidigare teoretisk forskning av olika grad av kvalitet. Därav rekommenderas att vidare studier beskriver en idealisk insourcingprocess (ibid.). Vi har funnit ett kunskapsgap och vill studera detta område. Vi kommer att bidra till att fylla kunskapsgapet på två sätt. För det första saknas en empirisk beskrivning av hur en insourcingprocess går till. Vår studie kommer bidra till att minska det kunskapsgapet genom att undersöka möbelföretaget Kinnarps. Kinnarps har valt att insourca delar av sin verksamhet



vilket kommer berika studien med empiriskt underlag till hur en insourcingprocess styrs. Vi kommer att konceptualisera att insourcing är ett projekt och kommer därav i fortsättningen att använda det övergripande begreppet insourcingprocess.

Utmaningarna med insourcing finns i befintliga studier (Arlbjørn & Mikkelsen 2014; Benstead et al. 2017; Molléri et al. 2022), men lämplig styrning av processen och dess utmaningar finns inte beskrivet. För det andra kommer vårt arbete att belysa de utmaningar Kinnarps stött på i sina insourcingprocesser och koppla dessa till hur företaget valde att hantera och styra processen. Det kommer bidra till ökad förståelse om utmaningarna genom att inte enbart beskriva utmaningarna vilket redan finns beskrivet i tidigare forskning, utan att också beskriva hur utmaningarna kan styras genom empirisk insamling. Förhoppningen är att vår studie ska bidra med hur en insourcingprocess styrs och därmed fokusera forskningen på “hur”, vilket är ett område Benstead et al. (2017) anser behöver vidare forskning. Studien utgår ifrån nedanstående frågeställning samt syfte.

1.3 Frågeställning

- Hur styrs en insourcingprocess?
- Hur styrdes Kinnarps utmaningar under insourcingprocessen?

1.4 Syfte

Fallstudiens syfte är att beskriva hur en insourcingprocess styrs. Studien ska identifiera och analysera eventuella utmaningar Kinnarps upplevt under sina insourcingprocesser. Likväl hur styrningen görs för att ta sig an utmaningarna. Fallstudien är tänkt att vara ett stöd vid beslutsfattande åt företag vilka planerar att insourca verksamheten.



2 Metod

Inledningsvis tar vi upp studiens val av metod samt en kortare genomgång varför fallstudie valts att appliceras i detta arbete. Vidare ges en bild av vår valda ansats och information om intervjuprocessen, etiska principer och vårt urval av respondenter. Fortsättningsvis diskuteras datainsamling, metodkritik, studiens trovärdighet samt kvalitet. Avslutningsvis kommer studiens val av analysmetod vilket kommer ligga till grund för vårt analyskapitel senare i arbetet. I alla delkapitel kommer en systematisk motivation till våra val av metod göras.

2.1 Metodval

Sedvanligt delas tillvägagångssättet av forskning upp i kvantitativ och kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden används när forskningen ska ge kvantifierbara resultat, oftast mätt i siffror vilket ger en generaliserbar bild av den studerade företeelsen. Vid kvalitativ metod läggs fokus på ord och empirin tenderar att bli mer omfattande. Syftet med kvalitativ metod är teorigenerering jämfört med den kvantitativa metoden där teori prövas (Bryman & Bell 2017). Syftet med studien har varit att dels finna eventuella utmaningar i insourcingprocessen hos Kinnarps och dels att beskriva insourcingprocessen med tillhörande styrning för den aktuella situationen. Till detta har en kvalitativ metod med intervjuer valts för att möjliggöra teorigenerering. Kvalitativa intervjuer kan generera breda och djupa svar, därav har arbetet valt att använda empiriinsamlingsmetoden intervju.

Genom vår utbildning har vi erhållit grundläggande kunskaper inom området sourcing och styrning. Vi hade en viss förförståelse vilket gjorde att vi inte kunde vara helt objektiva i vårt arbete och vår tolkning. Studiens synsätt var hermeneutiskt där forskningen eftersträvat att åstadkomma förståelse av det studerade området. För att skapa förståelse krävs det enligt hermeneutiskt synsätt att forskaren besitter empati och inlevelse. Vidare krävs en tolkning för att uppnå förståelse, och för att forskaren ska tolka företeelsen krävs en viss förförståelse (Johansson 2015).

Nackdelar med den kvalitativa metoden är att forskaren kan forma tolkningen och studiens objektivitet kan därav ifrågasättas (Denscombe 2017). Fler nackdelar nämner Bryman & Bell (2017) är att det finns svårigheter att replikera studien på grund av forskarens subjektivitet och



synen på att forskaren är studiens främsta verktyg. Vidare nämns också att kvalitativa forskningsresultat inte ger en generaliserbar bild av det studerade området, vilket kan anses vara en nackdel (ibid.).

Fördelar med en kvalitativ metod är enligt Holme & Solvang (1997) att den kan ge möjlighet till ökad förståelse och generera en helhetsbild av det studerade området. Vidare nämner författarna att kvalitativa studier karaktäriseras av flexibilitet eftersom förändringar under undersökningens gång kan tillämpas (ibid.).

2.1.1 Fallstudie

Genom en fallstudie kan både filosofiska och ämnesteoritiska perspektiv studeras. Den kan både testa teori och samtidigt generera ny teori (Merriam 1994). Insamling av data kan i en fallstudie ske på olika sätt, bland annat genom intervjuer, enkäter och observationer (Svenning 2003). Målet med fallstudier är enligt Yin (2007) att skapa studier av god kvalitet genom att samla in, presentera och analysera data på ett ärligt sätt där fallstudien ska mynna ut i en trovärdig studie. Användningsområdet för fallstudier är bland annat att bidra till den samlade kunskapen kring organisatoriska företeelser vilket vi ämnar göra i denna studie. Forskningsmetoden fallstudie lämpar sig särskilt om studiens forskningsfrågor och problemformulering har formen av hur- och varför-frågor (ibid.) och därav valde vi att utföra en fallstudie.

En negativ aspekt med fallstudier är att *“A case study is about the particular rather than the general. You cannot generalise from a case study.”* (Thomas 2011, s. 3). Syftet med studien var inte att dra generella slutsatser, utan att öka förståelsen av en insourcingprocess. Fallstudier fokuserar ofta på att belysa ett beslut och studera bakgrunden till att beslutet togs, hur processen genomfördes samt vilket resultat beslutet mynnade ut i. Därav valde vi att använda en enfallsdesign där ett enskilt fall studerades för att bidra till forskningsområdet (Yin 2007). Kinnarps har i studien varit ett representativt fall för fenomenet insourcing i och med att företaget var tidiga i Sverige med att insourca sin verksamhet. Intervjuer har tillämpats för datainsamling.



2.2 Forskningsansats

Enligt Fejes & Thornberg (2019) finns det huvudsakligen två primära vetenskapliga ansatser, deduktion och induktion. En deduktiv ansats innebär att forskningen tar sin utgångspunkt i teorier, där hypoteser formuleras och prövas därefter gentemot empiriskt insamlat material. Motsatt arbetssätt är en induktiv ansats, utifrån insamlade data skapas teori, generaliseringar görs med utgångspunkt från empirisk insamling (Boolsen 2007). Ett alternativ till tidigare nämnda ansatser är abduktion. Jacobsen (2017) menar på att det finns svårigheter att vara rent deduktiv eller induktiv. Vår förförståelse försvårade ett induktivt förhållningssätt till arbetet eftersom vi färgats av tidigare kunskaper inom området. Likaså skulle ett deduktivt synsätt begränsat vårt arbete i och med att vi i det fallet skulle ha förlitat oss på teorier i alltför hög grad. Detta kan underminera och negligera nya teorier eftersom fokus ligger kvar i valda teorier och att pröva hypoteser. Genom en abduktiv metod har studien fortlöpande kunnat växla mellan empiri och teori. Fördelar med metoden var att vi kunde ha en lyhördhet till insamlad empiri och därefter vända oss till teorin för att förstå empirin (Blomkvist & Hallin 2015). Studien utgick från ett abduktivt synsätt för att vi upptäckte att insourcing var ett tunt forskat område, se en illustration i Tabell 1 i arbetets problemdiskussion.

Problem eller bryderier kan uppstå då forskare stöter på empiriska företeelser som existerande teori inte kan förklara.

(Bryman & Bell 2017, s. 46)

I ett inledande stadie utgick studien från lämplig teoretisk referensram utifrån arbetets forskningsfrågor. Utefter vad empiriinsamlingen gav har den teoretiska referensramen fortlöpande ändrats genom vidare litteraturläsning för att förstå empirin, vilket är i linje med en abduktiv ansats (Bryman & Bell 2017).

2.3 Intervju

Genom metoden intervju samlades data in genom respondentens svar på våra ställda frågor. Intervjuer används i fall där komplexa frågor ska besvaras för att skapa en förståelse av ämnet. Likväl används intervju där forskarna vill ha information kring erfarenheter och uppfattningar från respondenten (Denscombe 2017). Syftet med forskningsintervju är att förstå respondentens perspektiv av ett fenomen (Svenning 2003).



Intervjuer finns i olika former och sträcker sig från strukturerade till ostrukturerade. En strukturerad intervju innebär på förhand formulerade frågor där intervjupersonen strikt håller sig till ett frågeformulär. I motsats kan en ostrukturerad intervju innebära strukturerade frågor men ostrukturerade svar där svaren i efterhand struktureras (Svenning 2003). En semistrukturerad intervju är ett mellanting mellan en strukturerad och ostrukturerad intervju. Den semistrukturerade intervjun fokuserar på att låta respondenten ge sin bild av fenomenet och inte att frågorna ska vara det drivande för intervjun. Utgångspunkten är en intervjuguide men ordningsföljden av frågorna kan ändras under intervjun samt att respondenten har frihet att utveckla sina svar i högre grad jämfört med en strukturerad intervju (Denscombe 2017). Valet av intervjumetod i studien var semistrukturerad vilket skapade möjlighet att ändra ordningsföljden av frågorna samt låta intervjupersonen ge fylliga svar vilket berikade empirin.

Fördelarna med metoden intervju är att de är flexibla och kan anpassas med följdfrågor under intervjun samt kan leda till ingående och detaljerad information (Bryman & Bell 2017). Ytterligare en fördel är att intervjuprocessen inte kräver avancerad utrustning för att genomföras (Denscombe 2017). En möjlig risk vid användning av metoden intervju är intervjuareffekten, vilket innebär att respondenten formar sina svar olika utifrån olika faktorer hos intervjuaren. Det kan enligt Jacobsen (2017) exempelvis vara intervjuarens kön, utseende, ålder och kroppsspråk. Denscombe (2017) påtalar att en annan risk är att respondenten förskönar informationen, vad personen säger kan inte direkt likställas med vad personen faktiskt gör. En nackdel är att respondentens geografiska avstånd till forskarna kan medföra höga transportkostnader och tidsåtgång (ibid.).

Studiens två första intervjuer genomfördes via Zoom med uppkopplade webbkameror. Förutsättningen för en intervju online är att intervjupersonen har tillgång till en dator med webbkamera. fördelarna med att ha intervjun online är att kostnaden för att ha intervjun är negligierbar, inga resor behöver bekostas, samt att både respondent och intervjuaren kan befinna sig på spridda platser i världen (Denscombe 2017). Enligt Bryman & Bell (2017) är ännu en fördel med online-intervjuer att det kan leda till att obekväma respondenter vid mötessituationer upplever en större trygghet i att intervjun är online. Eventuella nackdelar med onlinebaserade intervjuer är att det kan uppstå tekniska problem, dels med internetuppkoppling med potentiella störningar av ljud- och bildkvalitet. Likväl kan programvaran för intervjun ha tekniska störningar vilket leder till avbrott alternativt leder till en dålig kvalitet av intervjun (ibid.).



I vår tredje intervju upplevde vi några av ovan nämnda nackdelar med onlinebaserade intervjuer, tekniken och programvaran strulade och intervjun fick i stället genomföras via telefon. Bryman & Bell (2017) nämner att fördelarna med intervjuer via telefon är lätthanterliga, mindre kostsamt än personliga intervjuer eftersom resor annars kan krävas, samt billigare än onlinebaserade i och med att utrustning krävs. Ytterligare en fördel är att intervjuareffekten minskar. Nackdelar med telefonintervjuer är bland annat att kroppsspråket från respondenten inte kan urskiljas vilket kan leda till att intervjuaren inte kan uppfatta om respondenten eventuellt inte förstår en ställd fråga (ibid.).

I studien spelades intervjuerna in, vilket varit ett komplement till förda anteckningar. Intervjuerna transkriberades för att fånga upp det respondenten sagt utan att missa betydelsefulla detaljer. Vidare finns fler fördelar med inspelade intervjuer däribland att intervjun kan lyssnas igenom flera gånger samt att analysen underlättas genom att vad respondenten sagt finns sparad i sin helhet (Bryman & Bell 2017). Nackdelar med att spela in en intervju är att kroppsspråket respondenten hade inte fångats upp i ljudinspelningen och därav kan viktiga icke-verbala kommunikativa faktorer missas (Denscombe 2017).

Intervjuerna i studien utgick från en designad intervjuguide där arbetets frågeställning låg till grund för utformningen av guiden. Enligt Jacobsen (1993) är tanken med en intervjuguide att tydliggöra specifika teman för det aktuella arbetet. Inledningsvis diskuterades möjliga teoretiska områden kopplade till formulerade frågor. Intervjuguiden har efter det fortlöpande uppdaterats utifrån vad tidigare respondenter lyfte fram och de inledningsvis tänkbara teorierna har sållats bort och nya har tillkommit utefter arbetets gång (Se Bilaga 1–3). Detta är i linje med en abduktiv ansats där vi pendlat mellan teoretiska ämnen och vår insamlade empiri.

2.3.1 Urval

Genom internetsökningar på ämnesområdet insourcing upptäckte vi att företaget Kinnarps gjort flera insourcingprocesser. Vi tog kontakt med Kinnarps infocenter, där vi efterfrågade att få göra en intervju med någon involverad i deras insourcingprocess. Därigenom blev vi tilldelade en passande intervjuperson och kontaktade därefter respondenten. Vi har gjort två icke-sannolikhetsurval i arbetet. Inledningsvis använde vi ett kriterieurval för att hitta en lämplig



respondent till studiens frågeställningar, vilket var arbetets första icke-sannolikhetsurval (Säfsten & Gustavsson 2019). Vi formulerade följande urvalskriterium:

- Respondenten ska vara en person involverad i Kinnarps insourcingprocess.

Vidare har vi använt intervjuerna för att komma i kontakt med fler respondenter att intervjua, vilket var arbetets andra icke-sannolikhetsurval. Detta kallas för snöbollsurval där en kontakt leder vidare till en annan. Metoden förenklar processen att finna fler lämpliga respondenter inom forskningens urvalskriterium (Säfsten & Gustavsson 2019). Snöbollsurval lämpar sig också i fall där det inte går att ta fram en applicerbar urvalsram på populationsnivå (Blomkvist & Hallin 2015). Vi valde att göra snöbollsurval för att det enkelt gav oss nya respondenter att ta kontakt med vilka också uppfyllde arbetets urvalskriterium.

2.4 Etiska principer

Innan arbetets intervjuer mailades information ut till respondenterna om studiens etiska principer (se bilaga 4). Respondenten fick möjlighet att kontakta oss för eventuella synpunkter eller funderingar. I inledningen av varje intervju togs de etiska principerna upp, en kontroll gjordes om respondenten läst igenom principerna för att försäkra oss om att det framkommit. Etiska principer innebär inte i vid mening att det är ett krav att efterfölja reglerna, däremot menar Denscombe (2002) att forskare måste ta hänsyn till principerna och motivera sina överväganden om forskningen innebär avsteg från principerna. För att studien ska uppnå god forskningssed vidhöll vi följande principer i Tabell 2.



Tabell 2: *Sammanställning av arbetets etiska principer* (Vetenskapsrådet 2002, ss. 7–14)

Etiska principer	
<i>Informationskravet</i>	Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppgiftens syfte.
<i>Nyttjandekravet</i>	Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål.
<i>Konfidentialitetskravet</i>	Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem
<i>Anonymitet</i>	Om en individ begär att få strykas ur ett forskningsmaterial bör detta tillgodoses så långt som möjligt.
<i>Samtyckeskravet</i>	Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan.

2.5 Datainsamling

Vid arbetets inledning gjordes en ingående litteraturgenomgång på området insourcing. Vid forskning är det enligt Säfsten & Gustavsson (2019) viktigt att sätta sig in i det befintliga och aktuella kunskapsläget på det valda studerade området. Detta för att tillföra, skapa och generera kunskapsutveckling.

I insamlingen av källor till studien använde vi både sekundär- och primärdata. Sekundärdata är källor såsom tidigare forskning, tidningsartiklar samt intervjuer av sakkunniga och erfarna personer inom sin bransch (Blomkvist & Hallin 2015). I vårt fall gjorde vi en litteraturgenomgång av vetenskapliga artiklar, rapporter och tryckt litteratur för att bilda oss aktuell kunskap om insourcing. Primärkällor är det empiriska material forskaren samlar in under studien, exempelvis från intervjuer (Blomkvist & Hallin 2015). I vår studie fick vi vårt empiriska underlag och primärkälla från de tre intervjuerna med respondenterna från Kinnarps.



2.6 Analysmetod

I studien har vi använt en innehållsanalys där insamlade data decimerats ner och innehållet kvantifierats till relevanta kategorier (Jacobsen 2017). Insamlad empiri har analyserats utifrån styrtriangeln vars underkategorierna är situation, strategi och styrning.

Forskaren måste ha en klar föreställning om vilka typer av kategorier, frågor och idéer som intresserar honom eller henne och hur dessa framträder i texten.

(Denscombe 2017, s. 402)

Inledningsvis kategoriserade vi nämnd tidigare forskning från 1.1 och 1.2 samt valda teorier utifrån styrtriangelns underkategorier, se 3.1. Därefter kategoriserade vi in empirin under lämplig underkategori för att avslutningsvis analysera teoretisk referensram, empiri och tidigare forskning.

Vidare i analysen under 5.4 har teorin om projektmodellen och andra valda teorier jämförts med insamlad empiri för att skapa nya underkategorier specifika för insourcingprocessen. Analysmetoden har hjälpt oss att på ett visuellt sätt illustrera insourcingprocessens olika faser, och hur ett tillverkande företag kan styra processen. De identifierade utmaningarna Kinnarps stött på under sina insourcingprocesser har likväl analyserats under 5.5 med hjälp av styrtriangeln samt projektmodellen, för att beskriva hur styrningen skedde.

2.7 Studiens trovärdighet och kvalitet

Inom forskning ämnas två grundläggande kvalitéer uppfyllas, nämligen validitet och reliabilitet. Validitet innebär att forskningen mäter det den avser att mäta. Reliabilitet är hur tillförlitlig studien är och dess replikerbarhet, det vill säga om den kan reproduceras vid ett senare tillfälle av andra forskare (Svenning 2003).

I vår studie applicerades validiteten genom fylliga intervjusvar med följdfrågor, vilket lett in intervjuerna till svar på studiens forskningsfrågor, det vill säga att studien mätt det den avsåg mäta. Inspelningstekniken och Zoom-länken testades innan intervjuerna för att säkerställa att



det vi avsåg att mäta med intervjuerna kunde fångas upp och granskas i efterhand genom transkribering, validiteten kunde därav säkerhetsställas på den punkten. I de fall där en respondent ville läsa igenom transkribering har detta skickats och respondentvalidering gjorts, detta stärker arbetets validitet.

Eftersom arbetet har en intervjuguide kan studien replikeras, och studiens reliabilitet och dess replikerbarhet förstärks.

2.8 Metodkritik

2.8.1 Val av metod

Valet av arbetets metod kan kritiseras. Om vi hade valt kvantitativ metod hade vi enligt Bryman & Bell (2017) haft möjlighet att generera en generaliserbar bild av insourcingprocessen. Däremot anser vi att på grund av områdets relativt obeforskade sida kan det behövas en förståelse av fenomenet innan en generalisering kan göras. Därför valde vi en kvalitativ metod där intervjuerna har gett en djupare bild än vad en kvantitativ metod hade gett oss.

2.8.2 Fallstudie av ett företag

Ytterligare en metodkritik är vårt val av begränsning till Kinnarps där studien kunde ha valt att rikta in sig på fler än ett företag. Begränsningen ligger i att vi tyckte att Kinnarps var ett intressant företag och att de redan gjort stora insourcingprocesser. Vid litteraturgenomgången insåg vi att det fortfarande är vanligt med outsourcing och att Kinnarps gått mot strömmen. Därav ville vi fördjupa oss i just Kinnarps och förstå deras val, process och resultat på redan gjorda insourcingprocesser.

2.8.3 Intervjuprocessen

Ytterligare en kritiserande aspekt värd att ta upp är att vi valt att ändra i intervjuguiden till varje ny intervju. Detta motiverar vi med att vi för varje intervju ville fördjupa oss ytterligare och ställa mer specifika frågor, vilket inte hade varit möjligt om vi fortsatt med den ursprungliga intervjuguiden.



2.8.4 Äldre källor

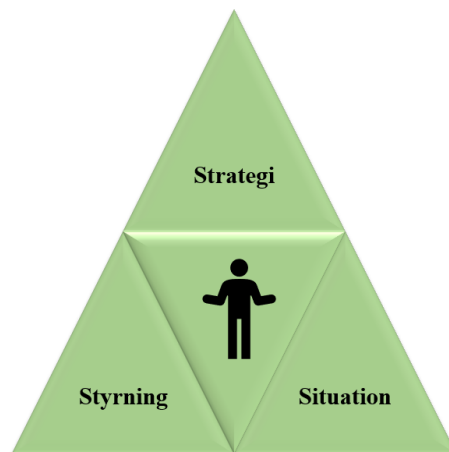
En sak vi vill lyfta är att vi under studiens gång arbetat kritiskt med val av källor. Vi prioriterade källornas aktualitet, validitet, reliabilitet samt tidsaspekten. Den kritik vi vill framföra är att i vissa fall har vi valt källor där tidsaspekten kan anses vara bristande med allt för gamla källor. Här har vi gjort överväganden och kommit fram till att relevansen i källorna varit betydelsefulla för studien samt att nyare forskning tenderar att referera till dessa valda källor.

3 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen utgår från modellen styrtriangeln där situation, strategi och styrning introduceras. Resterande del av den teoretiska referensramen kommer behandla projektmodellens olika faser och ska beskriva hur styrmedlet projekt kan appliceras. Avslutningsvis knyts referensramen samman genom en teoretisk syntes.

3.1 Styrtriangeln

Enligt Andersson & Funck (2020) är styrtriangeln uppdelad i situation, strategi och styrning, se Figur 1. Människan har en central roll i organisationer och är därav placerad i triangelns mitt, det illustrerar att människan både kan styra och bli styrd.



Figur 1: Egen illustration av styrtriangeln (Andersson & Funck 2020)

3.1.1 Situation

Företagets val av strategi och styrning påverkas av situationsfaktorerna marknad, verksamhet och organisation. Planerad strategi är den tänkta strategin och utgår från att verkligheten inte är föränderlig. Däremot speglar en framväxande strategi en föränderlig och oförutsägbar värld vilket leder till att styrningen anpassas efter situationen företaget befinner sig i (Andersson & Funck 2020).



Jacobsen & Thorsvik (2014) förklarar att distinktionen i vilket led beslut tas i en verksamhet delas upp i centralisering och decentralisering. Både centralisering och decentralisering för med sig fördelar respektive nackdelar, företag behöver väga dem mot varandra för att uppnå lämplig styrningen för verksamheten och dess mål. Centraliseringens fördelar är dess tydliga ansvarsfördelning och styr signaler. Nackdelarna med centralisering är minskad flexibilitet, demotivation hos anställda samt att kompetens och information förloras i hierarkin. Decentraliseringens fördelar är dess snabba anpassning och flexibilitet samt att det bidrar till anställdas motivation. Nackdelarna är suboptimering, otydliga ansvarsområden och brister i styrningen av personal (ibid.).

För att anpassa sig till situationen bör företag hantera sina nyckelprocesser i leverantörskedjan, kallat *supply chain management*. Det är viktigt med ett tydligt informationsflöde, kontroll samt planering av varje steg i värdekedjan, för att företag ska uppnå en effektiv styrning av sin leverantörskedja (Hartmann et al. 2021).

Enligt Anthony et al. (2014) är beredskapsteori hur företag bör förhålla sig till den konkurrensutsatta miljön. Styrningen av verksamheten bör enligt teorin utformas i linje med de oförutsedda händelser företaget får erfara, vilket är en typ av situation. Prestationsförmågan ökar också enligt teorin vid ett samspel mellan styrning och oförutsedda händelser (ibid.).

3.1.2 Strategi

Jacobsen & Thorsvik (2014) beskriver att begreppet företagsstrategi innebär hur verksamheter ska uppnå och realisera sina uppsatta mål. Strategier kan innehålla en plan för hur företagets övergripande mål och affärsidé ska uppnås. Vidare handlar strategier om att värdera och fördela resurser till målen i verksamheten (Andersson & Funck 2020).

Strategier för utveckling av verksamheter kan delas in i tre typer vilka är uppifrån, underifrån och horisontell samverkan. Utvecklingsarbeten formade av uppifrån-strategin är förutbestämt och genererar inte engagemang från medarbetare, eftersom de inte har något inflytande under processen. Motsatsvis innebär underifrån-strategin att medarbetare får delta och påverka resultatet av utvecklingsarbetet. Slutligen innebär horisontell samverkan att flera funktioner i



en organisation samarbetar för att nå målet. Resultatet kan inte åstadkommas genom att enskilda funktioner utvecklar en del i verksamheten vardera, eftersom det krävs samarbete för att få ihop helheten (Brulin & Svensson 2011). Duening & Click (2005) framhåller att arbeta i team under sourcingprocesser, eftersom kunskap från olika delar i verksamheten kan nyttjas för att skapa den bästa lösningen för företaget. Likväl beskriver Söderlund & Tell (2012) vikten av att företag arbetar i projekt när omställning och förändring ska göras i verksamheter.

Bakomliggande faktorer till insourcing kan vara av strategisk eller operativ karaktär. Strategisk sourcing är ett sätt att öka förädlingsgraden i produktionskedjan. Nya tekniker kan överföras från extern part till företaget vilket skapar en komplicerad process och innebär utbildning och upplärning av nya moment. Operativ sourcing innebär att utnyttja egna resurser i högre grad om det exempelvis finns ledig kapacitet i produktionen kan ytterligare ett moment av känd karaktär överföras till den interna produktionen (Bengtsson et al. 2005).

3.1.3 Styrning

Söderlund & Tell (2012) beskriver att aktiviteter företag ägnar sig åt för att utveckla och verkställa verksamhetens strategi är styrning. All styrning genomgår utmaningar, vilket chefer och ledning måste ha i beaktning och situationsanpassa styrningen därefter. Vidare menar Söderlund & Tell (2012) att projekt blivit ett allt vanligare styrmedel för att verkställa företagets strategi. Projekt innebär aktiviteter där fokus ligger på förändring, utveckling och kunskap, vilket samordnas och styrs i projektorganisationer, se vidare om projekt i 3.2.

Det finns tre huvudkategorier av styrmedel vilka är formella styrmedel, mindre formaliserade styrmedel och organisationsstruktur. Formella styrmedel är exempelvis kalkylering, budgetering och *benchmarking*. Mindre formaliserade styrmedel är exempelvis företagskultur och lärande. Styrmedlet organisationsstruktur innebär ansvar, organisationsform och befogenheter (Ax et al. 2015). Företags val av organisationsstruktur är enligt Nilsson & Olve (2018) ett viktigt styrmedel för verksamheter. Det handlar dels om i vilket led i organisationen beslut tas, vart kompetensen finns i företaget, samt hur kommunikation och rapportering mellan anställda ska ske.

3.2 Projekt

Syftet med projekt är att skapa något nytt eller att förändra något i organisationen (Jansson & Ljung 2017). Eklund (2011) beskriver att projekt är en gemensam uppgift i företaget, däribland nämner han flera olika typer av projekt där ett av dem är genomförandeprojekt vilket innebär att införa något nytt i en verksamhet. Projekt karaktäriseras av avgränsning i tid och omfattning, tilldelning av begränsade resurser samt att det är målstyrt (ibid.).

Projektledning är sättet ett projekt ska organiseras och ledas för att uppnå måluppfyllelse. Tonnquist (2021) menar att en projektmodell bör användas i organisationer, alltså att projektstyrning bör ha en likformighet oavsett ändamålet med projektet i en organisation. En projektmodell består av projektlivscykel, organisation/roller och styrdokument (ibid.).

Projektlivscykeln innehåller olika faser vilka Tonnquist (2021) presenterar såsom idé, förstudie, planering, genomförande, avslut och effekt (Se Figur 2). Beroende på organisationens bransch kan projektlivscykeln ha skilda utseende men grunden är densamma. Emellan varje fas sker en beslutprocess där ett beslut ska tas för att gå in i nästa fas.



Figur 2-Egen illustration projektlivscykel (Tonnquist 2021)

Organisation och roller innebär att deltagarnas ansvarsområden och befattningar ska vara tydliga. Det ska ingå en projektägare alternativt en styrgrupp. Projektägaren eller styrgruppen ansvarar för att styra och övervaka projektet. Vidare är projektledarens ansvar att målet med projektet uppnås. Projektgruppen utför uppgifter för att uppnå målet med projektet. Obligatoriska styrdokument behövs i projektledningen för att planera, utföra och utvärdera projektet. Exempel på styrdokument är uppdragsbeskrivning, *business case*, projektplan och slutrapport (Tonnquist 2021).



3.2.1 Idé & Förstudie



En idé uppkommer enligt Tonnquist (2021) utifrån behov inom organisationer, en förfrågan från kund, anbudsförfrågan från en offentlig organisation eller nya lagkrav. I idéfasen sätts målet och syftet för projektet. Det sker en urvalsprocess mellan olika idéer för att utröna ordningen för prioritering. Fasen förstudie handlar om att minimera riskerna och göra lämpliga förberedelser innan ett projekt kan genomföras, nyttan ska överstiga kostnaderna (ibid.). Förstudier möjliggör att ohållbara projekt kan förkastas på ett tidigt stadium genom förundersökningarna (Wisén & Lindblom 2015).

Business case är en vanlig metod för att uppföra ett investeringsunderlag. *Business case* kan bringa klarhet i om projektet är genomförbart och lönsamt. Vidare i förstudien görs en första kalkyl med den tillgängliga informationen, sedan vidareutvecklas kalkylen i planeringsfasen (Tonnquist 2021). Kalkylering är ett styrmedel och ger företag stöd i beslut. Företag bör också precisera vad problemet är och vad beslutet ska leda till (Andersson & Funck 2017).

Projekt av större dignitet behöver enligt Hagström & Mattsson (2010) en omfattande nulägesanalys för att samla viktig information inför projektet. En nulägesanalys lyfter fram för- och nackdelar ett projekt kan medföra och är en viktig del av förstudien. Planeringen av hur målet ska nås kan enligt Tonnquist (2021) träffas av hinder, vilket kan belysas i en nulägesanalys. Företag kan likväl utföra effektanalyser vilket syftar till att utvärdera om projektiden är hållbar för att generera framtida nytta för verksamheten. Nyttan med projektet ska överstiga kostnaderna för att projektet ska vara hållbart och generera värde till verksamheten (ibid.).

Benchmarking är ett styrverktyg företag använder för att jämföra varor eller processer med andra verksamheter. Genom detta ges företag tillfälle att ta lärdom av andra och potentiellt förbättra samt öka effektiviteten i sina egna varor och processer (Andersson & Funck 2017).



Benchmarking handlar om att lära sig av de ledande och bästa på marknaden (Riksrevisionsverket 1996).

3.2.2 Planering



Planeringsfasen är detaljstyrd och preciserar vad varje medverkande person ska göra för att uppnå målet. I fasen väljs strategi för projektet, alltså hur och på vilket sätt målet med projektet ska uppnås. Att involvera alla medlemmar i projektgruppen är viktigt för att utnyttja allas kunskap inom respektive område. Styrdokumentet projektplan kan användas i den här fasen för att samla nödvändig information i ett dokument. Vidare behöver resurser allokeras för projektet utifrån de bestämda aktiviteterna (Tonnquist 2021).

Projektgruppen behöver göra en analys över valet att antingen tillverka själv eller köpa in en komponent. Genom kalkylarbete kan det kostnadseffektiva valet väljas. Beslutet kring *make or buy* bör tas av ledningen eftersom andra delar i verksamheten kan påverkas av beslutet projektgruppen inte har vetskap om (Tonnquist 2021).

En budget skapar enligt Tonnquist (2021) överblick över ett projekt men illustrerar samtidigt kostnader på detaljnivå. Andersson & Funck (2017) beskriver att budgeten är “...*en plan eller ett program med ekonomiska mål och mått.*” (s. 299). Budget baseras på prognoser, det vill säga bedömningar om framtiden tillsammans i en konstellation med företagets styrning. Genom budgetering kan företag styra, verkställa, samt göra efterkontroller och analyser på prestation gentemot planerad budget (ibid.).

Att planera för, identifiera, värdera och åtgärda risker är ett viktigt inslag i planeringsfasen för att undvika oförutsedda händelser. Det handlar om att förebygga framtida risker och hur de kan minimeras. Tidigare projekt kan agera mall för hur risker ska hanteras respektive inte hanteras, det blir en lärandeprocess. Riskidentifiering påbörjas redan i idéstadiet. Täta möten är ett sätt att minska risker i projektet (Wisén & Lindblom 2015). Vidare beskriver Nilsson & Olve (2018)



vikten av strategisk planering, där det är viktigt för företag att göra omvärldsanalyser. Analysen ska klarlägga olika externa omvärldsförändringar och hur de kan komma att ändra företagets förutsättningar (ibid.).

3.2.3 Genomförande



Genomförandefasen innebär en uppföljning av projektets nuläge i form av att resultat, kostnader och aktiviteter följs upp. Om avsteg skett från planeringsfasen övervägs dem och eventuella justeringar sker. Under genomförandefasen ska aktiviteterna från aktivitetsplanen verkställas. Vid stora projekt kan genomförandefasen delas upp i etapper för att stegvis närma sig målet. Projektgruppen samlas i kontinuerliga möten för att planera arbetet och följa upp att projektet går enligt plan (Hagström & Mattsson 2010).

3.2.4 Avslut & Effekt



I projektets sista fas ska arbetet dokumenteras för att generera lärdomar till framtida projekt, utvärderas och avslutas (Hagström & Mattsson 2010).

En efterkalkyl tas vanligtvis fram när en process är avslutad. Målet med en efterkalkyl är enligt Andersson & Funck (2017) att följa upp utgången av projektet och uppnå kontroll över de kostnader företaget haft. Ytterligare syften med efterkalkyl är att skapa en resultatanalys utifrån kalkylen, vilket kan ge ökad kunskap till framtida förkalkyler (ibid.).



3.3 Teoretisk syntes

Styrtriangeln och projekt utgör en grund i vårt arbete för att beskriva insourcingprocessen. Valda delar från styrtriangeln kommer appliceras i analysen för att beskriva hur processen styrs. Beredskapsteorin kommer användas för att förklara hur utmaningar ska hanteras. Projekt är ett styrmedel företag använder vid förändring av verksamheten vilket är applicerbart i insourcingsammanhang.



4 Empiri

I empiridelen redovisas inledningsvis en bakgrund till respondenterna, vilka positioner de har och har haft samt antal år de arbetat på företaget. Därefter följer en beskrivning av Kinnarps situation, strategi och styrning. Vi har valt att förklara insourcingprocessen utifrån projektlivscykeln, där de olika faserna beskrivs utifrån svaren vi fått från intervjuerna.

4.1 Bakgrund respondenter

CFO Nicklas intervjuades i Intervju 1, han är ekonomidirektör och har hand om de ekonomiska frågorna i företaget. Nicklas sitter bland annat på kalkylresurser vilket nyttjas i många beslut.

Anders är COO och intervjuades i Intervju 2. Han är produktionsdirektör och ansvarar för Kinnarps operativa sida bland annat logistik, konstruktion, produktion och kvalitet. Anders har en gedigen bakgrund på Kinnarps och har haft tidigare roller såsom operatör, arbetsledare och en chefsposition på en fabrik i Tyskland.

I Intervju 3 intervjuades CPO Joakim. Att vara CPO är med andra ord en inköpsdirektör. Arbetsuppgifterna CPO gör innebär ett ansvar för inköpsverksamheten där Joakim har en hög grad av mandat vad gäller köpbesluten i verksamheten. Joakim värvades av koncernchefen. Tidigare har de arbetat på ett annat företag tillsammans. Även CFO Nicklas värvades från samma tidigare företag av koncernchefen. Se sammanställning av respondenternas position på företaget, antal år på företaget och intervjuens längd nedan i Tabell 3.

Tabell 3: Sammanställning respondenter

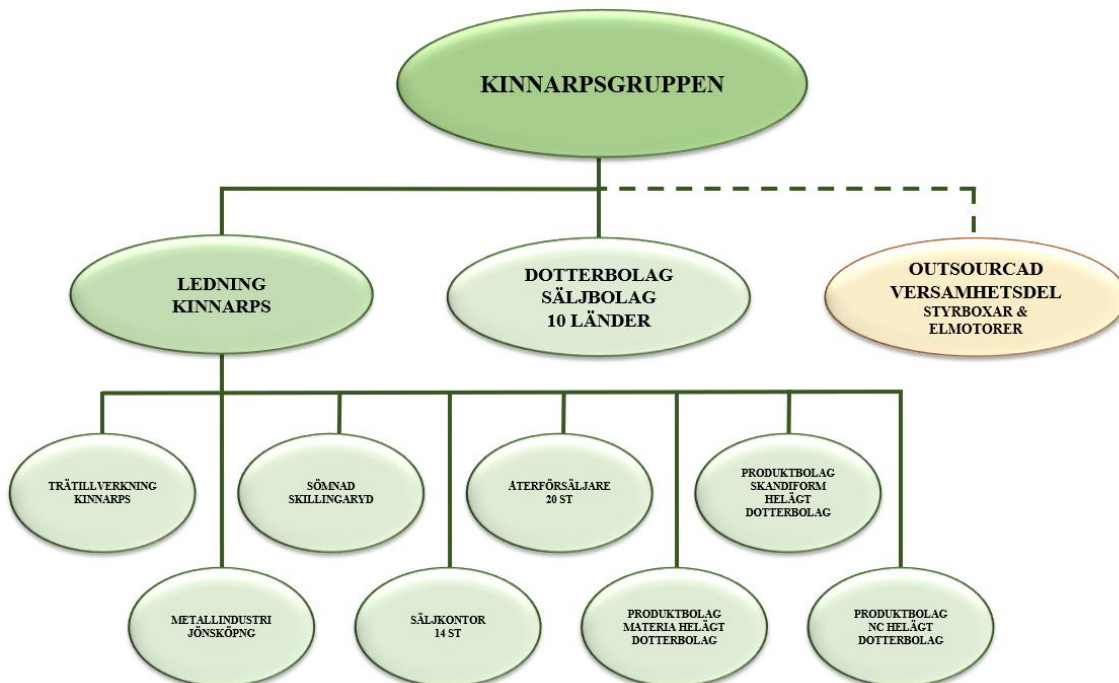
Intervju	Respondent	Position på företaget	År på företaget	Intervjulängd
1	Nicklas	CFO	5 år	70 min
2	Anders	COO	40 år	31 min
3	Joakim	CPO	6 år	22 min



4.2 Kinnarps- situation, strategi & styrning

Kinnarps grundades 1942 och har sedan dess varit ett ledande företag inom kontorsmöbelmarknaden. Dess grundtankar är att skapa moderna, funktionella och vackra kontorsmöbler till alla typer av arbetsplatser (Kinnarps u.å.). Företagets vision är “...att med helhetssyn skapa hållbara, inspirerande och effektiva inredningslösningar som bidrar till framgång och välmående.” (Intervju 1).

Kinnarps är ett familjeägt företag vilket enligt CFO Nicklas “...strävar efter att hålla ihop helheten...” (Intervju 1) och har totalt 2 300 medarbetare i sin verksamhet bestående av sex produktionsanläggningar i Sverige, säljkontor, återförsäljare samt företagsledning (Kinnarps u.å.). Alla fabriker finns i Sverige och den största fabriken ligger i Kinnarp. Kinnarps är en koncern med dotterbolag i tio länder, bland annat i England, Frankrike och Norge. Kinnarps organisation är illustrerad i Figur 3. Företagets organisationsstruktur är en typisk funktionsorganisation (Intervju 1).



Figur 3: Egen illustration av Kinnarps organisationsform



För 15–20 år sedan såg organisationen annorlunda ut än vad den gör idag, CFO Nicklas menar på att det var vid den tidpunkten insourcingen påbörjades i företaget. Fabrikerna i Skillingaryd och Jönköping blev startskottet, *“Förvärven av fabrikerna för 15–20 år sedan, så är det där vi började aktivt.”* (Intervju 1). Från att ha varit leverantörer till Kinnarps förvärvades fabriker i Jönköping och Skillingaryd för att öka kontrollen av produktionen (Intervju 2). För 4–5 år sedan plockades produktion av metallkomponenten stålben hem till Sverige. Den senaste insourcingen är ett formspruteri där företaget tillverkar plastkomponenter (Intervju 1).

Flytt av produktion från Tyskland gjordes redan 2013, en tidpunkt när många andra företag i stället valde att outsourca sin verksamhet. Kinnarps har tittat på hur andra gjort i sina processer men ändå varit relativt ensamma i Sverige om att ta hem produktionen. Insourcing har egentligen inte inneburit några strukturella förändringar för Kinnarps eftersom de i möjlig utsträckning valt att integrera insourcingen i befintlig verksamhet. Om befintlig verksamhet är för liten har den i viss utsträckning utökats för att få plats med den insourcade produktionen. Integreringen av insourcingen har lett till att ansvarsområdena blivit större, därav har chefernas ansvarsområde vuxit med tiden (Intervju 2).

Kinnarps tar ansvar för att varorna uppfyller deras tre grundelement: god design, hög kvalitet och låg miljöpåverkan. Företaget styr hela värdekedjan från utveckling, val av råmaterial, produktion samt varornas levereras och installation hos kund. Logistiksystemet bidrar till en låg miljöpåverkan genom att filter används vid transporterarna i stället för kartonger vilket gör att leveranserna kan optimeras (Kinnarps u.å.). CFO Nicklas beskriver logistikkonceptet *“Vill leverera en komplett och färdig leverans, vill hålla korta ledtider normalt 3–4 veckor.”* (Intervju 1). CPO Joakim förklarar att insourcingen medfört att *“...kunna belägga våra fabriker mycket så får vi hög verkningsgrad och nyttjandegrad av vår lastbilsflotta också.”* i och med att Kinnarps till väsentlig del integrerar insourcade processer i befintliga fabriker (Intervju 3). Lastbilsflottan består idag av 70 lastbilar och 250 lastbilsskåp. CFO Nicklas ger ett exempel på hur optimerat Kinnarps leveransflöde är relativt konkurrenterna *“...när Kinnarps har 2 blåskåp så behöver konkurrenten 3 blåskåp motsvarande för att få plats med samma godsmängd.”* på grund av Kinnarps unika leveranskoncept (Intervju 1).

CPO Joakim förklarar att en del i Kinnarps strategi är att *“Så mycket av det vi gör styrs av att kunna göra så mycket som möjligt själva och optimera vår supply chain kopplat till detta.”*



Att ha en hög beläggningsgrad i verksamheten gör att kostnaderna kan hållas nere. En del av affärsplanen är enligt CPO Joakim *“...att ta hem och belägga fabrikerna med bra grunder för att öka marginal och för att öka tillgängligheten till marknaden och våra kunder.”* (Intervju 3). Kinnarps har därav en positiv syn på att plocka hem produktion vilket CFO Nicklas förklarar *“Det stärker företagets ambition och vilja att insourca där man behöver och där det är möjligt.”* (Intervju 1).

Kinnarps har styrt för att reglera sin lagernivå och minska bundet kapital i lager genom kalkylarbete. Kalkylarbetet gjorde att Kinnarps kunde överta lackeringen i stället för att köpa in färdiglackade komponenter. Det medförde en helt annan flexibilitet för företaget eftersom exempelvis underreden idag kan lackas en vecka innan leverans (Intervju 1).

Formspruteriet täcker cirka 40% av koncernens behov av plastkomponenter. Det har varit ett strategiskt beslut att inte plocka hem mer än 40% av produktionen. Företaget har med lönsamhetsberäkningar kommit fram till att vissa tekniker inte är lönsamt att ha in-house. Vissa plastkomponenter behövs bara ett fåtal av vilket gör att den produktionen inte är lönsam (Intervju 2).

Vikten har också lagts på att finna samarbetspartners menar COO Anders *“Man behöver alltid ha en samarbetspartner, för Kinnarps maskiner kan också stanna och då behövs en dual-sourcing.”* Dual-sourcing innebär att Kinnarps kan använda sig av samarbetspartners vid kristider. Dual-sourcing är ett strategiskt beslut vad gäller formspruteriet eftersom det skapat en trygghet hos Kinnarps (Intervju 2). En del i strategin är att ha ett färre antal leverantörer vilket CPO Joakim förklarar såsom *“...men vi kanske behöver optimera och köpa av färre för att styra volymen dit...”* (Intervju 3).

CFO Nicklas förklarar att Kinnarps vill forma verksamheten till att passa produktion och kunden. Men om kunder i vissa fall efterfrågar något Kinnarps inte kan producera köps den produkten in för att möta kundens behov (Intervju 1). CPO Joakim exemplifierar fenomenet *“Men i en inredningslösning så önskas ibland belysning, vi tillverkar ju inte lampor, det behövs också tv-skärmar, vi tillverkar inte tv skärmar, och då utvecklar vi samarbete med olika partners för dem här produkterna.”* (Intervju 3).



4.3 Projekt

Sourcingen är uppdelat i projektform där inköp, konstruktion och produktion vanligtvis är involverade. Om sourcingen innebär större förändringar i organisationen används projektform. I projektet utses en projektledare samt andra deltagare från olika delar av organisationen (Intervju 1). Kinnarps följer en vanlig projektmetodik vilket är en standardiserad process företaget återgår till (Intervju 2).

4.3.1 Idé & Förstudie

Let the Star Shine är en treårsplan koncernledningen gör varje år för att sätta verksamhetens mål och riktlinjer. Treårsplanen är ett sätt att spegla den bestämda strategin. Sedan bryter varje ansvarig chef ned de övergripande målen för att det ska passa varje funktion. COO Anders förklarar organisationen enligt följande *“Det är en målstyrd organisation skulle jag säga.”* (Intervju 2).

Idéer kan komma utifrån en känsla hos produktionen. Ett exempel är om en produktionschef upplever att det finns ledig kapacitet och tänker *“Kan vi inte insourca detta?”* eller väcker andra tankar kring produkterna såsom *“Varför är denna så dyr gentemot konkurrenterna?”*. Initiering av idéer kan även komma från produktionssidan (Intervju 1). CPO Joakim exemplifierar hur ett plastkryss tillverkat i egen regi gjorde att blickarna vändes mot att se över prisnivån på andra liknande komponenter inköpta externt. Liknande externt inköpta komponenter visade sig vara dyrare än att tillverka dem internt vilket gett idéer till att plocka hem ytterligare produktion. Medarbetare, arbetsledning och planering träffas regelbundet i olika forum för att diskutera förbättringar samt för att avgöra om förslag på förbättringar från produktion kan tas direkt ute i organisationen (Intervju 2).

Förslag på insourcing kan även komma från att bolagets ägare önskar fler investeringar och hintar till VD om eventuella förslag. Ägarna är positivt inställda till insourcing och det har legat i Kinnarps anda de senaste tio åren att ha en hög egen förädlingsgrad (Intervju 1).

COO Anders menar att förstudiefasen är särskilt viktig och något Kinnarps tagit lärdom av från tidigare processer *“Det är väl en lärdom som vi har, att lägga mycket tid i förstudien.”* (Intervju 2). Från idéer övergår processen till förstudier där Kinnarps bygger upp idén i *business case*.



Överväganden sker för varje inblandad komponent och tankarna går i banor såsom *“Den här köper vi för 100 vad skulle det innebära att insourca den, vilka maskiner skulle den gå igenom, behöver vi köpa ytterligare maskiner, behöver vi köpa verktyg, och hur mycket skulle det kosta att tillverka in-house?”*. Tidsaspekten övervägs också, vad det skulle innebära för besparing i tid om företaget skulle insourca en komponent jämfört med att ha den kvar hos leverantören. Exempel på överväganden kring tid är att köpa underredet från leverantör i tio olika kulörer jämfört med att tillverka underredet själv och lackera underredet en vecka innan leverans (Intervju 1).

För att utvärdera om en komponent är dyr att köpa in tittar ledningen på kalkyler för att utvärdera om det faktiskt är rimligt att betala det priset för komponenten. Om komponenten anses för dyr att köpa in kontaktas produktion vilka gör en kalkyl på vad det skulle kosta att producera komponenten in-house (Intervju 1). Utgångspunkten är att välja det lönsammaste alternativet, vilket enligt COO Anders resulterar i *“Och det gör ju att vi alltid tittar på bästa lösningen för våra slutkunder kan man säga, för lägsta pris, för bästa förtjänsten för företaget.”*. Det lönsammaste alternativet väljs med hjälp av en lönsamhetsberäkning (Intervju 2). Andra faktorer påverkar också valet att tillverka in-house enligt CPO Joakim, dels att belägga fabrikerna i hög grad samt att prislappen på komponenten inte alltid säger hela sanningen eftersom det finns tillkommande kostnader (Intervju 3).

4.3.2 Planering

Om kalkyler och lönsamhetsberäkningar pekar på att projektet är lönsamt övergår förstudien i planeringsfasen. Vid större investeringar såsom maskininvesteringar fattar ledningen beslut om projektet ska fortgå eller inte. Om det är stora beslut involveras även holdingbolaget i beslutsfattandet. Enklare beslut såsom *“Det kan vara enskilda komponenter, här är en komponent och den kan vi tillverka i befintlig utrustning i exempelvis Jönköping.”* behöver inte ledningen ingå (Intervju 1). Ansvarsfördelningen på Kinnarps är styrt utifrån beloppsgränser och påverkas av vilken hierarkisk nivå i organisationen medarbetaren besitter (Intervju 2).

Det kan tyckas enkelt att ta tillbaka produktionen från en leverantör, men vissa aspekter måste tas i beaktning vid hemtagandet. Kinnarps säkerställer alltid med leverantören att det är okej att återta produktionen. I vissa fall kan en leverantör tillverka fem komponenter åt Kinnarps och



den komponent Kinnarps vill ta tillbaka kan vara den mest lönsamma för leverantören. Det kan resultera i att leverantören höjer priset på resterande komponenter för att kompensera för bortfallet av den bortplockade komponenten (Intervju 1).

I riskanalyser ställer Kinnarps frågor såsom “*Vad skulle kunna gå snett?*”. I riskanalysen behöver Kinnarps överväga eventuella risker vid hemtagandet och vid den senare egna produktionen. Även här kan företaget bygga upp situationerna i *business case*. Om en leverantör köpt hem unikt material för att tillverka en komponent åt Kinnarps kan det innebära att Kinnarps blir tvungna att köpa det unika materialet av leverantören vid beslut om insourcing tas för tidigt. Det kan resultera i svinn eftersom leverantören och Kinnarps har skilda tillverkningsprocesser (Intervju 1).

4.3.3 Genomförande

Efter planeringen tar Kinnarps kontakt med aktuell leverantör (Intervju 2). Under genomförandefasen ska de bestämda planer och mål från tidigare faser genomföras. Projektgruppen träffas kontinuerligt för att gå igenom projektet i olika möten (Intervju 1). Genom insourcingprocesserna har Kinnarps stött på nedanstående utmaningar vilka hanterats på olika sätt vad gäller styrning.

Underskattat ritningsarbete

Styrning: Framför allt har det handlat om att ritningsarbetet i många projekt blivit en större post än väntat. Det har hänt i flera fall att Kinnarps trott att de fått korrekta ritningar vilket sedan visade sig inte alls vara den senaste ritningen. I de fallen har konstruktion fått rita upp komponenterna på nytt vilket fördröjt processen. En viktig kontroll är också att kontrollera att ritningar faktiskt finns hos leverantören. Om det finns möjlighet att utföra tester i produktion är det en fördel i och med att felaktigheter vad gäller ritningarna kan upptäckas (Intervju 1).

Leverantör köper material på prognos

Styrning: I vissa fall har Kinnarps kontrakt med leverantören att de får köpa in material på prognos. Det kan innebära att Kinnarps i skedet av insourcing får problem med att leverantören har material kvar. En möjlig lösning om leverantören vill bli av med produktionen är att produktionen fasas ut och tillverkning påbörjas i Kinnarps egna fabriker. Om förhastade beslut



tas eller om det finns andra anledningar till att Kinnarps vill ta hem produktionen skyndsamt kan det innebära att Kinnarps behöver köpa materialet leverantören har kvar. På grund av skilda tillverkningsprocesser kan ett skyndsamt hemtagande leda till svinn (Intervju 1).

Övertagande av verktyg

Styrning: Om leverantören är villig att lämna över verktyg för produktion är det nödvändigt att inte ta förhastade beslut och köpa in nya i förväg. För att undvika stopp i produktionen vid övertagande av verktyg har företaget arbetat med att öka lagret, för att när verktygen sedan flyttas över påbörja tillverkningen utan störningar (Intervju 1).

Oförenlig leverantör

Styrning: Om en leverantör inte vill bli av med produktionen kan det uppstå problem. Därför är det viktigt att kontrollera existerande avtal för att undvika konflikter sinsemellan. Om en känsla av att problem kommer uppstå med motvilliga leverantören är det en god idé att bygga upp ett rejält lager för att undvika eventuella störningar. CFO Nicklas menar att det var en förutsättning för att insourcingprocessen med en motstridig leverantör skulle gå i hamn *“Så vi fick leverantörsstörning, men tack vare lagret så klarade vi oss ändå igenom den processen.”* (Intervju 1). Att lägga mycket tid på förstudien är viktigt om en leverantör är motvillig att bli av med produktion. Att kontrollera avtalet noggrant i form av att granska uppsägningsformer i klausuler, äganderätter till verktyg och dylikt är viktiga förberedelser. Det kan visa sig att leverantören är ovillig att dela information därav anser COO Anders att *“Säkerställ, för att i ett sånt projekt som vi jobbar i här är ju att vi jobbar på det under löpande leveranser till våra kunder, så det får ju inte störa våra slutkunder, så lägg mycket tid på förstudien så att du är väl förberedd den dagen som du tar en kontakt med leverantören.”* (Intervju 2).

Ny produktionsteknik

Styrning: Att ta in nya produktionstekniker innebär enligt COO Anders alltid risker vilket Kinnarps hanterade genom att anställa en expert på området. För att lösa utmaningarna med den nya tekniken jämförde Kinnarps processer med andra företag även kallat *benchmarking* (Intervju 2).

Rekrytera personal

Styrning: Direkt efter att beslutet tagits om att insourca den nya tekniken i form av formspruteriet samt den tyska tillverkningen, såg Kinnarps till att skaffa sig rätt kompetens för



att vara beredda till flytten av produktionen skulle påbörjas. Beroende på vart i Sverige kompetensen behövs kan det uppstå svårigheter att finna rätt kompetens. Men där säger COO Anders att *“Vi har väl haft lite tur, vi har fått tag på ganska duktig personal sedan har vi givetvis kört egen utbildning också, för att utbilda vår egen personal.”*. Ett sätt att styra har alltså varit att utbilda personalen internt för att säkerställa att rätt kompetens finns in-house. Vikten vid sökandet av personal har varit att finna *“Det är en utmaning att hitta rätt människor, med rätt driv, med rätt kunskap, det är en utmaning när man ändrar process.”* säger COO Anders (Intervju 2).

Byta inköpsstrategi

Styrning: Att byta inköpsstrategi är en utmaning företaget stötte på i och med skiftet från färdig komponent till råvarukomponent när tillverkning av exempelvis plastkomponenter påbörjades. Det väcktes nya problem med att hitta nya säkra leverantörer av råvarukomponenter till Kinnarps i och med omställningen. Styrningen skedde genom *benchmarking*, rekrytering av kompetent personal, samt kompetensutveckling av befintlig personal genom internutbildningar.

Samarbete

Styrning: De tre förvärvade bolagen Materia, Skandiform och NC är inriktade på high-end design. Bolagen är därför ett komplement till Kinnarps möbler. Kinnarps arbetar för att ha en hög egen förädlingsgrad. Därav är det en utmaning för företaget att arbeta med döttrarna för att även bli självförsörjande mellan varandra. Det gör företaget genom att tillverka komponenter åt varandra i stället för att köpa externt (Intervju 2).

Ovisshet kring materialval

Styrning: När vissa komponenter insourcats kan det finnas utmaningar i att veta vilket material den aktuella leverantören använt i sin produktion. Avdelningen COO Anders arbetar på äger ett eget labb vilket varit till stor hjälp vid hemtagande av produktion. Med hjälp av kontakt med dåvarande eller nuvarande leverantör kan ritningsunderlag och andra underlag studeras för att finna en passande lösning för Kinnarps produktion (Intervju 2).

Kommunikationsproblem

Styrning: Långa avstånd till leverantörer såsom i Kina medför risker och kommunikationsproblem vilket Kinnarps hanterat genom att antingen ta hem produktionen till Sverige eller använda leverantörer i länder närmare Sverige.



Förhastade beslut

Styrning: Den tidigare trenden att outsourca till låglöneländer hoppade även Kinnarps på. När besluten togs såg ledningen inte till helheten av vad besluten kunde medföra för andra kostnader, vilket upptäcktes efterhand “...för om man tittar på att köpa komponenter tex ifrån Asien så visst komponenten kan i sig vara ganska så attraktiv kostnadsmässigt, men när man lägger på transport och hela den kakan på det hela så blir det plötsligt inte tillräckligt attraktivt längre.”. Styrningen av dessa förhastade beslut förklarar CPO Joakim enligt “Vad vi gör nu då är att se till att säkerhetsställa så att besluten är enligt vår affärsplan, verkställs och genomförs så att vi hamnar rätt igen.” (Intervju 3).

Låg produktivitet

Styrning: En synergieffekt av att flytta produktion från en fabrik i Tyskland till Kinnarp var låg produktivitet. Flytten innebar enligt CFO Nicklas “Där uppstod flera utmaningar med väldigt mycket nya artiklar, komponenter, ritningar, upplärning av ny personal och lägre produktivitet till följd av det.”. För att klara flytten valde Kinnarps att fasa ut fabriken produktion vilket gjorde att personal kunde utbildas och tränas i de nya arbetsmomenten (Intervju 1).

4.3.4 Avslut & Effekt

Efterkalkyler görs för att kontrollera om projektet levererar förväntat resultat. Även andra kontroller genomförs för att mäta om projektets mål uppnåtts. Exempel på projekt där inte målet uppnåtts är outsourcingen till Kina vilket medförde andra kostnader än enbart prislappen för komponenten. CFO Nicklas förklarar “Vidare fanns en inkuransrisk som ändå medförde fel och leveransstörningar med outsourcingen.” samt “Räknat till alla kostnader såg företaget att de tappade flexibilitet.” (Intervju 1).

CFO Nicklas menar att “Formspruteriet har varit väldigt lyckad.” vad gäller måluppfyllelsen i insourcingprocessen (Intervju 1).



Varje ny insourcing innebär en relativt ny process. Men Kinnarps har trots det genom tidigare erfarenheter av insourcing kunnat urskönja vissa likheter i processerna. Likheterna har bestått av drivkrafterna för att insourca vilka främst varit långa ledtider, leveranser och kommunikationer (Intervju 1).



5 Analys

Insamlad empiri ska analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen samt tidigare forskning. Vi kommer utgå ifrån styrtriangeln för att analysera de olika perspektiven situation, strategi och styrning relaterat till en insourcingprocess. Därefter görs en analys av de olika faserna i en projektmodell och hur styrningen visar sig i dessa delar. Avslutningsvis följer styrning av Kinnarps utmaningar. Analysen kommer mynna ut i att vi kan dra slutsatser och besvara arbetets frågeställning och syfte.

5.1 Situation i en insourcingprocess

Arlbjørn & Mikkelsen (2014) menar på att insourcing förväntas öka vilket innebär en situation där det krävs information till beslutsfattare att fatta välgrundade beslut. Olika situationsfaktorer kan påverka organisationers val av strategi och en planerad strategi kan utvecklas till en framväxande strategi i och med omvärldsförändringar. En situation och omvärldsförändring företag bör ha i beaktning är den fjärde industriella revolutionen. Industri 4.0 leder enligt Springer & Schnelzer (2019) till en omlokalisering ifrån lågkostnadsländer till länder där hög kompetens återfinns vilket kallas *supply chain management* och leder till en optimering av värdekedjan. Vi har en övertygelse om att Industri 4.0 kommer vara en drivande faktor för att fler företag ska välja att insourca i framtiden. Likt vad Kinnarps gjort med sina processer ser vi att det skett en effektivisering även vad gäller kommunikationsflödet, då fabriker belägna närmare kärnverksamheten underlättar vid eventuella störningar. Omvärldsförändringar och störningar såsom Covid 19-pandemin har påverkat företags *supply chain* vilket Kinnarps undvikt genom att insourca. Därav anser vi att insourcing är ett effektivt styrmedel företag kan utnyttja för att hantera risker och störningar.

Företag behöver situationsanpassa vart i verksamheten beslut tas, om det ska vara centraliserat respektive decentraliserat beslutsfattande. Att insourca kan innebära organisatoriska förändringar samt stora investeringar vilket vi anser kräver ett centraliserat beslutsfattande för att bibehålla kontroll över processen. En aspekt till att decentraliseringen inte ska uteslutas är att medarbetare har en större insikt över processerna och det dagliga arbetet vilket möjliggör en anpassning utifrån verksamheten.



Enligt Kinnarps har inga organisatoriska strukturella förändringar skett till följd av insourcingen, däremot menar de att ansvaret har ökat på grund av insourcingen. Dock har vi urskilt att sedan insourcingen startades har företaget vuxit i form av förvärvade fabriker samt nya produktionstekniker vilket inneburit nya funktioner i företaget. Likväl har företaget expanderat utomlands bestående av återförsäljare. Därav görs tolkningen att de organisatoriska strukturerna i företaget har förändrats. Vid insourcing av större dignitet där processen samordnas och styrs i ett projekt, anser vi att organisatoriska förändringar kommer ske i och med insourcing. Mindre processer kan integreras i företaget utan strukturella förändringar. Detta är något Kinnarps visat på när de tagit hem tillverkning av vissa enstaka komponenter, och detta utan att styra insourcingen i projekt.

Konkurrenssituationen på marknaden är ständigt föränderlig och styrningen av verksamheten bör enligt Anthony et al. (2014) utformas i linje med de oförutsedda händelser företaget får erfara. Ett applicerbart exempel är att lönerna i lågkostnadsländer ökar och det starka ekonomiska motivet till outsourcing minimeras. Vi anser att insourcing leder till att företag på ett effektivare sätt kan anpassa produktionen utifrån efterfrågan hos konsumenterna, vilket skapar en flexibilitet och hög grad av situationsanpassning hos verksamheter.

5.2 Strategi i en insourcingprocess

Let the star shine är Kinnarps sätt att redovisa företagsstrategin och arbeta målstyrt, vilket Jacobsen & Thorsvik (2014) beskriver är ett sätt att realisera och uppnå företagets övergripande mål. Utan en affärsplan saknas tydlig struktur vilket kan leda till suboptimering. Affärsplanen bidrar till ett ramverk att förhålla sig till och tydliggör hur mål ska uppfyllas.

Kinnarps upplevde ett missnöje med det tidigare strategivalet att outsourca, vilket även Schniederjans et al. (2015) beskriver att många andra företag upplevt. Kinnarps upplevde missbelåtenhet av fabriken i Tyskland eftersom maskinerna var utdaterade. Gatu (2014); Wiesmann et al. (2017) menar att missbelåtenhet är en drivande faktor till insourcing. Vår uppfattning är likt Gatu (2014); Wiesmann et al. (2017) att insourcing främst drivs av tidigare misslyckade outsourcingprocesser. Främst i form av att företag inte tagit begrundade beslut vid valet att outsourca, där trenden och kostnadsbesparingar var ett starkt motiv. Vi anser att från den misslyckade outsourcingprocessen kan företag få erfarenheter och dra lärdom till fortsatta sourcingprocesser.



Valet av strategi är ett essentiellt beslut verksamheter måste ta. Strategierna kan vara av olika karaktär, samt ha olika sorts bakgrund till besluten såsom strategisk eller operativ (Bengtsson et al. 2005). Kinnarps strävar efter hög egen förädlingsgrad och har använt både strategisk och operativ insourcing. Kinnarp applicerade en strategisk insourcing i form av förvärvsledd insourcing när de förvärvade fabrikerna i Skillingaryd och Jönköping, vilket Fratocchi et al. (2014) framhåller är i behov av mer forskning. Genom mindre insourcingprocesser hos Kinnarps har en operativ sourcing applicerats, detta kan vara i form av att enstaka komponenter insourcas för tillverkning i befintliga fabriker. Vi menar på och håller med Bengtsson et al. (2005) i att operativ insourcing kan implementeras i befintliga fabriker medan strategisk insourcing kräver omfattande beslutsprocess och strukturella förändringar hos företag. Vidare menar vi på att operativ sourcing inte alltid är i behov av att styras i projektform, på grund av att enstaka komponenter kan insourcas i befintlig verksamhet.

Likväl behöver verksamheter ta ett strategiskt beslut om *make or buy* för att uppnå företagets övergripande mål och affärsidé. Kinnarps applicerar ett *make or buy decision* genom olika kalkyl och lönsamhetsberäkning vilket uppkommer löpande i verksamheten utifrån idéer och förslag från anställda samt ägare. Ett ytterligare applicerbart exempel på Kinnarps *make or buy decision* är att företaget inte fann det strategisk lönsamt att utöka plastproduktionen till 100% beläggning. För att säkra produktionen om oförutsedda händelser skulle ske arbetar Kinnarps i stället utifrån *dual-sourcing* vilket är i linje med beredskapsteorin. Däremot vill företaget optimera sin *supply chain* och öka beläggningsgraden i fabrikerna där det är möjligt och lönsamt. Vi anser att det är viktigt att använda *dual-sourcing* i och med att maskiner kan gå sönder vilket stoppar produktionen. Likväl bedömer vi att det är av stor vikt att ha goda kontakter med andra företag för att effektivt anpassa sig till omvärldsförändringar.

Kinnarps tillämpar en horisontell samverkan och uppifrån-strategi i sina insourcingprocesser. Horisontell samverkan tillämpas eftersom medarbetare från olika funktioner samarbetar i projekt för att uppnå målet. Medan uppifrån-strategin tillämpas i centraliserade beslut, där ett applicerbart exempel är att ledningen bestämmer beloppsgränser. Vi bedömer att kombinationen av horisontell samverkan och uppifrån-strategi skapar en effektiv och tydlig styrning i insourcingprocessen. Genom horisontell samverkan kan olika verksamhetsdelar samarbeta för att skapa en organisationsanpassad lösning. Medan uppifrån-strategin bidrar med struktur i beslutsfattandet och samtidigt undviks förhastade beslut från produktionen.



5.3 Styrning i en insourcingprocess

Eklund (2011); Jansson & Ljung (2017); Tonnquist (2021) beskriver att projekt är ett styrmedel företag använder vid genomförande av förändring i en organisation. Detta är något Kinnarps bekräftar och har applicerat vid större insourcingprocesser. Företaget avviker dock från nämnda teorier vid mindre insourcingprocesser, i de fallen skapas inga projekt för hemtagandet. Vi anser att avvikandet från projektformen kan vara befogad beroende på insourcingens syfte. Vi finner inte att behov föreligger om det är ett enkelt övertagande av produktion, i det fallet överväger företag nyttan mot kostnaden.

Insourcingen har bidragit till att Kinnarps optimerat sin *supply chain*. Det har lett till en ökad kontroll på grund av närheten till fabriker samt företagets lastbilsflotta. I dagens globaliserad marknad möter företag risker, utmaningar och störningar, därav menar vi att insourcing kan hjälpa företag att få ökad kontroll över sina *supply chain*.

5.3.1 Projekt

Kinnarps idéer utvärderas och väljs främst utifrån kalkylens resultat vilket visar om projektet är lönsamt, jämförelsevis menar Tonnquist (2021) att idéer rangordnas och väljs genom prioritering. Skillnaden anser vi är att Kinnarps arbetar och agerar direkt utifrån att en känsla uppstår medan Tonnquist (2021) beskrivning tyder på att verksamheter samlar på sig idéer. Idégenerering sker genom möten för att se över verksamhetens olika delar och om det föreligger potential till effektivisering genom insourcing. Utifrån kalkyler kan *benchmarking* appliceras hos Kinnarps. Detta för en jämförelse med konkurrenter samt att utvärdera företagets effektivitet jämfört med andra verksamheter, detta görs likt nämnd teori (Andersson & Funck 2017). Vi hävdar att idéer bör väljas utifrån situation och verksamhetens affärsplan där *benchmarking* och kalkylering kan hjälpa företag att ta välgrundade beslut.

Genom erfarenheter har Kinnarps profiterat på tidigare insourcingprocesser och upptäckt förstudiens nytta vilket även Wisén & Lindblom (2015) betonar är särskilt viktigt. Vi anser att förstudien är det viktigaste steget i en insourcingprocess, utifrån kalkyler kan ej lönsamma projekt kan förkastas i tid. Risker kan utvärderas och projektet kan visualiseras i form av *business case*.



Hagström & Mattsson (2010) beskriver nulägesanalysens relevans i förstudien. Kinnarps väger för- och nackdelar med varandra men benämner inte att arbetssättet kallas nulägesanalys. Dock ser vi likheter mellan dem båda och konstaterar att Kinnarps använder nulägesanalys men i annan benämning. Likväl benämner inte Kinnarps att de utför effektanalyser samt omvärldsanalyser i den benämningen teorin tar upp. Vi anser att Kinnarps trots det utför effektanalyser, exempelvis när de går igenom vad en insourcing skulle innebära för förändringar i produktionen. Likväl vid deras kalkyler och *business case* vägs för- och nackdelar in tillsammans med olika scenarion, vilket vi likställer med en effektanalys. Vi hävdar att både nulägesanalys, omvärldsanalys och effektanalys är viktigt för företag. Däremot anser vi att det inte behöver uttalas specifikt att en analys görs. Vi menar på att detta sker naturligt hos företag genom möten och uppföljning under processens gång.

Inledningsvis i planeringsfasen skapas en projektgrupp i Kinnarps. Denna grupp arbetar tvärfunktionellt över funktionerna i organisationen vilket bekräftas av Tonnquist (2021) beskrivning. Vi anser därför att det lämpar sig väl för Kinnarps att utföra insourcingprocesser i projektform, kunskap från de olika funktionerna i organisationen kan sammanställas i en projektgrupp, vilket annars kunnat leda till suboptimering.

Tonnquist (2021) framhåller att planeringsfasen är en detaljstyrd del i projektet. Kinnarps däremot arbetade inte på detaljnivå eller i en standardiserad process i planeringsfasen. Vi anser att detaljnivån ska anpassas efter situation och hur företaget är organiserat. Kinnarps är en funktionsorganisation med ett centraliserat beslutsfattande och kan fördela arbetet till berörda delar i organisationen och en tydlig detaljnivå finns därav inte behov av.

Kinnarps nämner inte budgetarbete i projekt, vilket vi anser är en viktig del i insourcingprocessen. Detta för att skapa en överblick och kontroll över kostnaderna samt att budgeten kan användas i form av en plan och att efterkontroller kan göras med hjälp av den. Budget är enligt valda teorier ett viktigt verktyg i planeringsfasen (Andersson & Funck 2017; Tonnquist 2021).

En form av riskanalys Kinnarps gör vid varje insourcingprocess är att kontrollera skrivna kontrakt. Molléri et al. (2022) lägger vikt vid kontroll av befintliga kontrakt, ouppmärksamhet och tidigt avbrytande av dessa kan leda till negativa konsekvenser för företag. Kinnarps



upplevde en tvist med en leverantör där avtalet var en central diskussion vid tvisten. Detta är något de tagit lärdom av och i efterföljande och framtida processer ansett att granska avtalet är av väsentlig betydelse och en del av riskanalysen. Genom lagerstyrning har Kinnarps tagit sig igenom tvister med leverantörer. Vi tycker att det är viktigt om möjlighet finns att arbeta upp ett lager för att minska störningar i produktion. Likväl anser vi att kontroll av avtal är en grundläggande och betydelsefull del i starten av insourcingen. Begrundade beslut kan inte tas utan kunskap och vetskap om det skrivna avtalet med leverantör, vilket annars kan leda till att problem uppstår.





Kinnarps arbetar likt Hagström & Mattsson (2010) beskrivning av genomförandefasen i möten för uppföljning och planering samt att planerade aktiviteter genomförs. Vi anser att om tidigare projektfaser är välarbetad kommer denna fas att flyta på, omvärldsförändringar och utmaningar kan skapa störningar i processen vilket företaget måste ta ställning till.

Kinnarps genomför inte dokumentation av processen i ett särskilt dokument vilket motsätter vad Hagström & Mattsson (2010) lyfter fram är viktigt i ett slutskede av ett projekt. Kinnarps gör däremot efterkalkyler vilket är en form av dokumentation för framtida projekt, vilket även valda teorier lyfter fram är en viktig del efter ett avslutat projekt (Andersson & Funck 2017). För att utvärdera och ta lärdom till framtida processer anser vi det viktigt att dokumentera aktiviteter i processen, projektets resultat samt effekter.

5.3.2 Hur styrs en insourcingprocess?

Molléri et al. (2022) har identifierat fem underprocesser i insourcing. Dessa är förändringsledning, hantering av leverantörsrelationer, kompetensutveckling, organisationsuppbyggnad och överlåtelse av äganderätten. Vår studie bekräftar fyra av de fem underprocesserna Molléri et al. (2022) nämner, förändringsledning har inte framgått i den empiriska insamlingen. Däremot har vi genom vår analys identifierat nya underprocesser vilket beskriver hur en insourcingprocess styrs (Se Tabell 4). Att studera "hur" en insourcingprocess styrs är i linje med vad Benstead et al. (2017) lyfter fram är viktigt för framtida forskning.

Tabell 4: Sammanställning av styrning i en insourcingprocess

Faser	Styrning i en insourcingprocess
 <p>Idé & Förstudie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Idégenerering genom horisontell samverkan och möten • Idéevaluering utifrån affärsplan • Förstudie i form av kalkylering, lönsamhetsberäkningar, <i>benchmarking</i>, <i>business case</i>, budget • Olika former av analyser utifrån behov • Leder till <i>make or buy decision</i>
 <p>Planering</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centraliserat beslutsfattande utifrån affärsplan • Riskanalys för att undanröja hinder • Planering av lokaliseringsbeslut • Påbörja projekt utifrån insourcingens syfte och omfång • Planera för att uppnå optimal värdekedja utefter situation
 <p>Genomförande</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Behov av kompetensutveckling alternativt rekrytering • Lagerstyrning för att minska störningar • Möten, uppföljning och analyser utifrån situation
 <p>Avslut & Effekt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ökat ansvar hos beslutsfattare • Efterkalkyl och uppföljning skapar underlag till framtida processer

5.4 Styrning av utmaningar i insourcingprocessen

Utmaningarna Kinnarps stött på under sina insourcingprocesser har lett till framväxande strategier. Det krävs beredskap av anpassad styrning hos företag för att hantera oförutsedda händelser. Detta har Kinnarps gjort i linje med beredskapsteorin. Arlbjørn & Mikkelsen (2014) tar upp utmaningar med insourcing såsom missbedömningar i resursallokering, förhastade beslut om insourcing samt otillräcklig intern kompetens. Kinnarps har fått erfara alla nämnda utmaningar. Vi anser att de utmaningar och nackdelar Kinnarps fått erfara i och med insourcing berikat och givit dem lärdom till framtida processer, samt gjort att dagens insourcingprocesser



lyckats i den grad de gjort. Vidare menar vi på att det är viktigt att företag besitter rätt kompetens. Finns inte kompetensen bör företag rekrytera alternativt internutbilda. Detta är något Kinnarps också bekräftar att dem gjort. Arlbjørn & Mikkelsen (2014) nämner också att en utmaning med insourcing är brister i kommunikationen. Vi tycker tvärtom, att insourcing leder till förbättrad kommunikation. Språk och kultur blir inte ett hinder på grund av närmare lokaliserad värdekedja.

I dagens globaliserade marknad möter företag risker, utmaningar och störningar, därav menar vi att insourcing kan hjälpa företag att få ökad kontroll över sina *supply chain*. När utmaningar uppkommer i den egna verksamheten underlättar det att ha produktionen nära samt i egen regi, vilket blir ett sätt att hantera även framtida utmaningar. När företag sedan möter utmaningar i framtiden efter att ha implementerat insourcing i delar av verksamheten undviks missuppfattningar i form av skilda kulturer eller miss i kommunikation på grund av olika språk. Därmed menar vi att insourcing blir ett sätt att skydda sig mot utmaningar.

Vi menar på att ett situationsanpassat beslutsfattande krävs för att styra utmaningarna. Om det innebär strategiska överväganden eller andra ytterligare investeringar i och med utmaningen behöver ledningen involveras för att suboptimering ska undvikas. Samtidigt behöver medarbetare från olika verksamhetsdelar involveras för att produktionsanpassa lösningen av utmaningen.

Dual-sourcing har blivit ett sätt för Kinnarps att undvika störningar i produktionen om utmaningar uppkommer med pågående insourcingprocesser. Vi anser att samarbetspartners är en viktig del för att undvika störningar i produktion och av leveranser till kunderna.

Att fortlöpande använda *business case* under processen blir ett sätt att undvika och förstå hur utmaningarna kan hanteras. Även effektanalyser kan bidra med stöd i beslutsfattande vid uppkomna utmaningar. Därav anser vi att *business case* i kombination med effektanalys är ett slagkraftigt verktyg för att hantera utmaningar.

Molléri et al. (2022) nämner utmaningen att bindande kontrakt med leverantörer kan leda till en tidskrävande och kostsam process om parterna inte är överens. Kinnarps har upplevt utmaningen och varit tvungna att anpassa styrning efter rådande situation. Likt Kinnarps betonar även vi vikten av att kontrollerna kontrakten i planeringsfasen, det kan vara avgörande



för projektets utgång och resultat. Nedan följer en beskrivning av hur Kinnarps valde att styra sina utmaningar i insourcingprocessen vilket Arlbjørn & Mikkelsen 2014; Benstead et al. 2017; Molléri et al. 2022 inte tar upp i samband med forskning av utmaningar i insourcingprocessen.

5.4.1 Hur styrdes Kinnarps utmaningar under insourcingprocessen?

I Tabell 5 har Kinnarps upplevda utmaningar under sina insourcingprocesser sammanställts med tillhörande styrning.

Tabell 5: Sammanställning av Kinnarps utmaningar samt dess styrning i insourcingprocessen

Utmaning	Styrning
Underskattat ritningsarbete	<ul style="list-style-type: none">• Kontroll om ritningar finns, vid behov konstrueras nya ritningar• Korrigering av tidsplanen för projektet• Införa tester i befintlig verksamhet
Leverantör köper material på prognos	<ul style="list-style-type: none">• Överväga om det är akut läge att insourca, alternativt fasa ut produktionen, annars vänta tills leverantören har producerat upp lagret
Övertagande av verktyg	<ul style="list-style-type: none">• Tänka över beslut av eventuellt inköp av verktyg• Lagerstyrning
Oförenlig leverantör	<ul style="list-style-type: none">• Kontrollera avtal i en grundlig förstudie• Lagerstyrning
Ny produktionsteknik	<ul style="list-style-type: none">• Anställa expert och <i>benchmarking</i>
Rekrytera personal	<ul style="list-style-type: none">• Påbörja rekryteringsprocessen i god tid• Internutbildning
Byta inköpsstrategi	<ul style="list-style-type: none">• <i>Benchmarking</i>• Rekrytering• Internutbildning
Samarbete	<ul style="list-style-type: none">• Tvärfunktionell tillverkning• Samordning
Ovisshet kring materialval	<ul style="list-style-type: none">• Eget labb där tester kan utföras i för att hitta passande lösningar av material



Kommunikationsproblem	<ul style="list-style-type: none">• Insourcing till Sverige• Närmre lokaliserade fabriker och leverantörer
Förhastade beslut	<ul style="list-style-type: none">• Arbetar enligt affärsplan• Arbetar målstyrt• Kalkylerar
Låg produktivitet	<ul style="list-style-type: none">• Fasa ut övertagen fabrik• Internutbildning.



6 Slutsats

I arbetets sista kapitel besvaras syfte och frågeställningar vilket leder till fallstudiens slutsats. Därefter följer begränsningar i vårt arbete. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning.

6.1 Resultat

Fallstudiens syfte var att beskriva hur en insourcingprocess styrs samt identifiera och analysera utmaningar Kinnarps upplevt under sina insourcingprocesser. Styrningen av hur Kinnarps tagit sig an utmaningarna har identifierats. Nedan besvaras och diskuteras studiens frågeställningar för att uppnå arbetets syfte i form av sju generella slutsatser.

6.1.1 Hur styrs en insourcingprocess?

Att inte insourca för insourcingens skull är den första slutsatsen vi drog. Kinnarps arbetade istället med ordentliga förstudier och relevanta analyser för situationen. Om analyserna pekade på att insourcing inte är lönsamt i det specifika fallet var Kinnarps öppna för att ändra strategi och eventuellt ha kvar produktionen outsourcad. Det är en av de viktigaste faktorerna vi upptäckt i och med att outsourcing hos Kinnarps ofta inte fungerat.

En ordentlig förstudie är viktig vid insourcingprocesser, vilket är vår andra slutsats. Olika analyser och bedömningar gjordes av Kinnarps utifrån situation för att fånga möjliga hinder och utmaningar processen kunde innebära. Vidare är vår tredje slutsats att i förstudien la Kinnarps stor vikt vid kalkylering, lönsamhetsberäkningar, benchmarking, business case samt budget. Detta för att utröna om projektet är lönsamt och kan skapa värde åt företaget.

Vår fjärde slutsats är att Kinnarps i planeringsfasen noggrant har kontrollerat avtalen med leverantörer för att minimera att tvister uppkommer. Kontrollen har medfört minskad risk att utmaningar ska uppkomma i form av oväntade kostnader eller dylikt.

Den femte slutsatsen innebär att resterande faser och avslut av ett projekt sker utifrån situation och behöver därför ingen särskild struktur om förstudien är välarbetad, vilket vi såg i Kinnarps insourcingprocess.



6.1.2 Hur styrdes Kinnarps utmaningar under insourcingprocessen?

Vår sjätte slutsats innebär att företag kan ta lärdom av vad Kinnarps gjort vid sina insourcingprocesser, samt för att ta sig igenom uppstådda utmaningarna. Det sker en lärandeprocess av att antingen använda styrverktyget benchmarking eller genom lärande från egna misslyckanden i processen. Eftersom Kinnarps varit relativt tidiga med att insourca skedde deras lärandeprocess genom att utmaningar uppkom.

Slutligen är vår sjunde slutsats att anpassa styrningen utifrån situation samt att vara öppen för förändringar i strategin utifrån uppkomna utmaningar. Flexibiliteten med att anpassa styrningen kan enligt vår mening uppnås om ett situationsanpassat beslutsfattande tillämpas. Kompetens från olika verksamhetsdelar nyttjas för att uppnå en optimal lösning.

6.2 Begränsningar

Fallstudien utgick från ett tillverkande företag, arbetets resultat hade troligtvis sett annorlunda ut om flerfallsstudie applicerats. En flerfallsstudie hade gett fler perspektiv och kunnat stärka arbetets resultat. I och med att forskningen är begränsad på området fick vi göra avvägningar över att enbart intervjua ett företag eftersom vi inte visste något om insourcingprocessen tidigare.

Vidare ville vi skapa underlag till andra beslutsfattare vilket möjliggjorts genom att Kinnarps lyckats med sin insourcing. Dock är Kinnarps ett tillverkande företag, vi kunde därav inte dra några slutsatser om presenterad styrning av en insourcingprocess är applicerbart på ett tjänsteföretag. Tjänsteföretag ser annorlunda ut jämfört med tillverkande företag, därav väcks en annan frågeställning om tjänsteföretag kan insourca sina tjänster eller om de främst är kopplade till specifika länder där verksamheten utförs. Möjliga hinder för att insourca är språket, att personalen talar det språk där verksamheten befinner sig.

Genom vår urvalsprocess kom vi i kontakt med tre personer i ledningen på Kinnarps. Respondenterna gav oss rikt material kring vikten av idé- och förstudiefasen samt planeringsfasen men inte lika mycket material kring övriga faser. En möjlig begränsning i vårt



resultat är att vi just kom i kontakt med ledningen. Produktion genomför förändringarna och därav hade inte ledningen vetskap på detaljnivå om hur de faserna genomfördes.

6.3 Förslag på vidare forskning

Benstead et al. (2017) menar att empiriska studier inom insourcing är begränsat. Därav föreslår vi att vidare forskning kan anta forskningsdesignen flerfallsstudie vilket kan öka generaliserbarheten av att styra en insourcingprocess. En annan inriktning vidare forskning bör rikta in sig på är att genomföra fallstudier på tjänsteföretag, detta för att undersöka om processen har en tydligare struktur och om processerna mellan tjänsteföretag respektive tillverkande företag har liknande utmaningar. Forskningen kan utgå ifrån våra resultat och jämföras med insourcingprocesser i tjänsteföretag för att beskriva om det finns likheter mellan processerna i tillverkande respektive tjänsteföretag. Den inriktningen bidrar till ökad förståelse av fenomenet, vilket Fratocchi et al. (2016) anser att fenomenet är i behov av vidare forskning. Vidare kan en kvantitativ enkätundersökning bidra till att generalisera våra resultat. Vår studie har inte lyckats fånga och undersöka Green-field strategin vilket Fratocchi et al. (2014) nämner är i behov av fortsatt forskning. Vidare studier kan genom ett kriteriestyrt urval rikta in sig mot den typen av strategi för att lyckas fånga fenomenet, hur den styrs och dess utmaningar.

Kinnarps hade ingen speciell metod för genomförandefasen och avslut/effektfasen vilket är en inriktning framtida forskning kan undersöka. Att undersöka specifika faser skulle ge en ökad förståelse för insourcingprocessen. Vidare tillämpade Kinnarps enbart projektmodellen i större insourcingprocesser, därav har vår studie inte lyckats fånga hur en mindre insourcingprocess styrs vilket är en inriktning framtida forskning kan anta. Genom vidare undersökningar på fler tillverkande företag kan en generell insourcingmodell utformas. Där processens olika faser utifrån empiriskt underlag har generaliserats och används vid beslutsfattande hos andra företag. Insourcingmodellen skulle kunna minimera risken att företag följer trender vad gäller insourcing och istället tar beslut utifrån kunskap från andra inom området.



Källförteckning

Andersson, G. & Funck, E. K. (2017). *Ekonomistyrning: Beslut och handling*. 2:3 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Andersson, G. & Funck, E. K. (2020). *Ekonomistyrning: Beslut och handling*. 3:2 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. 5 uppl., Stockholm: Liber AB.

Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartman, F. G. H., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management control systems*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

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), ss. 60-62.

doi.org/10.1016/j.pursup.2014.02.003

Barbieri, P., Ciabuschi, F., Fratocchi, L. & Vignoli, M. (2018). What do we know about manufacturing reshoring? *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 11(1), ss. 79-122.

doi.org/10.1108/JGOSS-02-2017-0004

Bengtsson, L. Berggren, C. & Lind, J. (2005). *Alternativ till outsourcing*. Malmö: Liber AB.

Benstead, A.V., Stevenson, M. & Hendry, L. C. (2017). Why and how do firms reshore? A contingency-based conceptual framework. *Operation Management Research*, ss. 85-103.

doi.org/10.1007/s12063-017-0124-5



- Blomkvist, P. & Hallin, A. (2015). *Metod för teknologer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Boolsen, M. W. (2007). *Kvalitativa analyser*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Brulin, G. & Svensson, L. (2011). *Att äga, styra och utvärdera stora projekt*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber AB.
- Denscombe, M. (2002). *Forskningens grundregler*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken*. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Duening, T. N. Click, R. L. (2005). *Essentials of Business Process Outsourcing*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Eklund, S. (2011). *Arbeta i projekt - individen, gruppen, ledaren*. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.
- Eriksson, K. (2020). Corona spiken i kistan för global försörjning. *Dagens industri*, 11 september, s. 19.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. 3 uppl., Stockholm: Liber AB.
- 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), s. 509.
doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2015-0045



Fratocchi, L., Ancarani, A., Barbieri, P., Di Mauro, C., Nassimbeni, G., Sartor, M., Vignoli, M. & Zanoni, A. (2016). Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(2), s. 119.

doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0131

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), ss. 59-54.

doi.org/10.1016/j.pursup.2014.01.004

Gatu, H. (2014). 10 orsaker att ta hem produktionen. *Dagens arbete*, 8 december.

<https://da.se/2014/12/10-orsaker-att-ta-hem-produktionen/>

Gatu, H. (2018). Därför plockas jobben hem. *Dagens arbete*, 15 oktober.

<https://da.se/2018/10/darfor-plockas-jobben-hem/>

Ghodeswar, B. & Vaidyanathan, J. (2008). Business process outsourcing: an approach to gain access to world-class capabilities. *Business Process Management Journal*, 14(1), s. 23.

doi.org/10.1108/14637150810849382

Hagström, A. & Mattsson, S. (2010). *Att leda projekt från start till mål*. Stockholm: SISU idrottsböcker.

Harrigan, K. R. (1985). Vertical Integration and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 28(2), ss. 397-399.

doi.org/10.5465/256208

Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R. & Govindarajan, V. (2021). *Management control systems*. 2 uppl., London: McGraw-Hill Education.



Hartman, P. L., Ogden, J. A. & Hazen, B. (2017). Bring it back? An examination of the insourcing decision. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(2/3), s. 189.

doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2015-0220

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

Isakson, H. & Rehnberg, A. (2020). No reshoring in sight for Swedish firms. *Svenskt Näringsliv*, 5 december. https://www.svensktnaringsliv.se/english/no-reshoring-in-sight-for-swedish-firms_1162810.html

Jacobsen, D. I. (2017). *Hur genomför man undersökningar*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Jacobsen, J. K. (1993). *Intervju- Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jansson, T. & Ljung, L. (2017). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Johansson, L-G. (2015). *Introduktion till vetenskapsteorin*. 3 uppl., Stockholm: Thales.

Kinnarps (u.å.). *Vi är Kinnarps: Europas ledande leverantör av kontorsmöbler*. <https://www.kinnarps.se/> [2022-03-31]

Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.



Molléri, J. S., Lassenius, C. & Jørgensen, M. (2022). Backsourcing of Information Technology - A Systematic Literature Review. *Social Science Research Network*, ss. 1-31. doi.org/10.2139/ssrn.4049731

Nilsson, F. & Olve, N-G. (2018). *Controllerhandboken*. 11 uppl., Stockholm: Liber AB.

Näringsdepartementet (2016). *Smart industri - en nyindustrialiseringsstrategi för Sverige*. Stockholm: Regeringskansliet.

<https://www.regeringen.se/contentassets/869c75f458fc4585ab4ec8c13b250a07/information-material-smart-industri---en-nyindustrialiseringsstrategi-for-sverige>

Olander, K. (2016). Företagen flyttar hem igen. *Dagens industri*, 16 maj, ss. 6–7.

Riksrevisionsverket. (1996). *Benchmarking: att effektivisera genom jämförelse*. Sundbyberg: Riksrevisionsverket.

Schniederjans, M., Schniederjans, A. & Schniederjans, D. (2015). *Outsourcing and Insourcing in an International Context*. New York: Routledge.

doi.org/10.4324/9781315701936

Springer, M. & Schnelzer, J. (2019). Differentiation of Industry 4.0 Models. The 4th Industrial Revolution from different Regional Perspectives in the Global North and Global South. *Regional Academy on the United Nations*, ss. 1–55.

doi:10.13140/RG.2.2.35510.55363

Stille, R. & Narayanan, S. (2016). Bringin' it all back home. *Supply Chain Management Review*, 20(4), ss. 40-45.

Svenning, C. (2003). *Metodboken*. 5 uppl., Eslöv: Lorentz förlag.

Säfsten, K. & Gustavsson, M. (2019). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.



Söderlund, J. & Tell, F. (2012). *Styrning med projekt och kunskap i fokus*. Lund: Studentlitteratur AB.

Tonnquist, B. (2021). *Projektledning*. 8 uppl., Stockholm: Sanoma Utbildning AB.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

https://www.lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Wiesmann, B., Snoei, J. R., Hilletoft, P. & David, D. (2017). Drivers and barriers to reshoring: a literature review on offshoring in reverse. *European Business Review*, 29(1), s. 38.

doi.org/10.1108/EBR-03-2016-0050

Wisén, J. & Lindblom, B. (2015). *Effektivt projektarbete*. 9 uppl., Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber AB.



Bilaga 1

Siffra = Huvudfråga

- = Möjlig följdfråga Intervjuperson

Fråga	Teori/metoddel
1. Vill du vara anonym?	Etiska principer
2. Vill Kinnarps som företag vara anonyma?	Etiska principer
3. Berätta lite om dig själv och din tid på Kinnarps? -Hur länge har du arbetat på företaget? -Position, tidigare position/roller på företaget? -Vilka är dina arbetsuppgifter?	Bakgrundsinformation om respondenten
4. Kan du ge en kort beskrivning av företaget? -Företagets vision -Återspeglas visionen i det dagliga arbetet (företagskultur) -Hur ser organisationsstrukturen ut? (Matris/funktion/företagsenheter) -Hur ser ansvarsfördelningen ut vad gäller beslut? Decentraliserad/centraliserad - Hur är er verksamhet lokaliserad geografiskt? Har ni utlandsverksamheter?	Företagskultur Organisationstruktur Top down, bottom up
5. Hur har er sourcingstrategi sett ut sedan start? -Har ni outsourcat? -När började ni? -Varför? Vad var syftet med sourcing processen och vilka motiv fanns? - Hur gick ni tillväga? -Vart valde ni att lokalisera outsourcingen och varför där? Vad? Vilka funktioner av er verksamhet valde ni att outsourca? -Är outsourcing ett styrmedel, och ett sätt att styra verksamheten? På vilket sätt? -Vilka utmaningar/nackdelar innebar outsourcing?	Bakgrundsinformation om valen av sourcing Strategi Styrmedel
6. Har ni insourcat? -När började ni? -Varför? Vad var ert syfte med sourcing processen, och vilka motiv fanns? -Hur gick ni tillväga? -Vart? Vart valde ni att lokalisera insourcing processen och varför där? -Vad? Vilka funktioner av er verksamhet valde ni att insourca? -Vilka fördelar ser ni med insourcing? -Vilka utmaningar/nackdelar innebär insourcing?	Bakgrundsinformation om valen av sourcing Strategi Styrmedel



<p>7. Hur såg er process ut fram tills beslutet att ni skulle börja insourca? -Vem tog beslutet? -Hur lång tid tog beslutsprocessen? -Vad ett projekt eller hur såg er strategi och tillvägagångssätt ut? -Gjorde ni någon form av analys innan beslut? Ex effektanalys och riskanalys innan beslut? -Skedde någon förändring i styrningen till följd av insourcing? Gällande, kommunikation, ansvarsområden, rapportering? Tex om ni tillsatte en ansvarig chef som fick vara med i ledningsgruppen (annorlunda rapportering) -Till följd av er insourcing, har det skett en omorganisering vad gäller företagsstrukturen? (Ex fler mellanchefer, fler funktioner). -Vad ville ni uppnå med insourcingen? -Har ni uppnått det?</p>	<p>Strategi Styrning Organisationsstruktur Beslutprocess Omvärldsanalys Riskanalys Effektanalys Swotanalys Kalkylering Budgetering</p>
<p>8. I vilken utsträckning har insourcingen skett stegvis över tid? -I olika etapper, utspritt på flera år? -Tog ni en leverantör i taget? -Har ni tagit lärdom av tidigare insourcing processer? -Vad har ni lärt er, vilka lärdomar har ni kunnat dra nytta av? -Inspireras ni av andra? Vad har det för betydelse för er?</p>	<p>Strategi Balanserat styrkort Isomorfism</p>
<p>9. Vet du några på företaget som varit involverade i insourcing arbetet som vi skulle kontakta för ytterligare en intervju?</p>	<p>Snöbollsurval</p>
<p>10. Kan vi återkomma till dig med eventuella följdfrågor kring intervjun?</p>	<p>Eventuella följdfrågor till respondent</p>



Bilaga 2

Siffra = Huvudfråga

- = Möjlig följdfråga Intervjuperson

Fråga	Teori/metoddel
1. Vill du vara anonym?	Etiska principer
2. Berätta lite om dig själv och din tid på Kinnarps? -Hur länge har du arbetat på företaget? -Position, tidigare position/roller på företaget? -Vilka är dina arbetsuppgifter?	Bakgrundsinformation om respondenten
3. Hur ser er företagskultur ut? -Hur återspeglas det i det dagliga arbetet?	Företagskultur
4. Hur ser ansvarsfördelningen ut vad gäller beslut? Decentraliserad/centraliserad -Uppmuntras medarbetarna att ta egna beslut och bidra till verksamheten? I så fall på vilket sätt visar det sig?	Top down, bottom up Ansvarsfördelning Decentraliserad/centraliserad
5. Hur ser styrningen ut i ert företag? -Mjuk eller hård? (Handlingsutrymme) -Arbetar ni efter standard, eller arbetar ni mer flexibelt, mindre kontrollerande och styrs av engagemang och motivation?	Tight or loose styrning Organisk eller mekanisk styrning
6. Hur ser en insourcing process ut? -Vad är ert syfte med sourcing processen, och vilka motiv finns? -Hur går ni tillväga? -Vilka fördelar ser ni med insourcing? -Vilka utmaningar/nackdelar innebär insourcing? -Hur styrs dessa? -Vad? Vilka funktioner av er verksamhet har ni valt att insourca?	Strategi Styrmedel Beslutprocess Omvärldsanalys Riskanalys Effektanalys Swotanalys
7. Större sourcingprocesser nämnde din kollega Nicklas är uppdelat i projekt, hur ser ett sånt typ av projekt ut? -Är det uppdelat i olika faser? -Är det en standardiserad process?	Strategi Styrning Beslutprocess
8. Skedde någon förändring i styrningen till följd av insourcing? Gällande, kommunikation, ansvarsområden, rapportering? Tex om ni tillsatte en ansvarig chef som fick vara med i ledningsgruppen (annorlunda rapportering)	Strategi Styrning



9. Har ni tagit lärdom av tidigare insourcing processer? -Vad har ni lärt er, vilka lärdomar har ni kunnat dra nytta av? -Inspireras ni av andra? Vad har det för betydelse för er?	Strategi Balanserat styrkort Isomorfism
10. Nicklas nämnde att Kinnarps inte använder Just In Time, använder ni någon annan strategi såsom Lean?	Strategi
11. Nicklas nämnde att ert formspruteri täcker ungefär 40% av er koncerns behov av plastkomponenter, finns det planer på att öka andelen till 100%?	Planer på framtida insourcing?
11. Vet du några på företaget som varit involverade i insourcing arbetet som vi skulle kontakta för ytterligare en intervju?	Snöbollsurval
12. Kan vi återkomma till dig med eventuella följdfrågor kring intervjun?	Eventuella följdfrågor till respondent



Bilaga 3

Siffra = Huvudfråga

- = Möjlig följdfråga Intervjuperson

Fråga	Teori/metoddel
1. Vill du vara anonym?	Etiska principer
2. Berätta lite om dig själv och din tid på Kinnarps? -Hur länge har du arbetat på företaget? -Position, tidigare position/roller på företaget? -Vilka är dina arbetsuppgifter?	Bakgrundsinformation om respondenten
3. Hur ser ansvarsfördelningen ut vad gäller beslut? -Uppmuntras medarbetarna att ta egna beslut och bidra till verksamheten? I så fall på vilket sätt visar det sig?	Top down, bottom up Ansvarsfördelning Decentraliserad/centraliserad
4. Anders nämnde att Kinnarps är en målstyrd organisation, hur visar det sig i det dagliga arbetet?	Ansvarsfördelning
5. Hur ser en insourcing process ut? -Vad är ert syfte med sourcing processen, och vilka motiv finns? -Hur går ni tillväga? -Vilka fördelar ser ni med insourcing? -Vilka utmaningar/nackdelar innebär insourcing? -Hur styrs dessa? -Specifikt vad har ni valt att insourca?	Strategi Styrmedel Beslutprocess Omvärldsanalys Riskanalys Effektanalys Swotanalys
6. Större sourcingprocesser nämnde din kollega Nicklas är uppdelat i projekt, hur ser ett sådant typ av projekt ut? -Är det uppdelat i olika faser? -Din kollega Anders nämnde att det är en standardiserad process, vad är det som återkommer i varje nytt projekt? -Hur avslutar ni processen? Genom utvärdering och uppföljning eller på annat sätt, hur går det till? När vet man att processen är avslutad?	Strategi Styrning Beslutprocess
7. Skedde någon förändring i styrningen till följd av insourcing? Gällande, kommunikation, ansvarsområden, rapportering? Tex om ni tillsatte en ansvarig chef som fick vara med i ledningsgruppen (annorlunda rapportering)	Strategi Styrning
8. Har ni tagit lärdom av tidigare insourcing processer? -Vad har ni lärt er, vilka lärdomar har ni kunnat dra nytta av? -Inspireras ni av andra? Vad har det för betydelse för er?	Strategi Balanserat styrkort Isomorfism



9. Har insourcingen hem till Sverige föranletts på grund av exempelvis automatisering av processer, AI, IT eller IoT?	Effektivisering Industri 4.0
10. Har förvärven av Materia, Skandiform och NC varit en del i er strategi? På vilket sätt?	Differentiering Strategi
11. Förvärven av Materia, Skandiform och NC innebar en typ av insourcing av deras logistikfunktion nämnde Nicklas, var det ett krav från eran sida eller hur togs det beslutet?	Styrning
12. Fanns det utmaningar vad gäller förvärven av fabriker i Jönköping och Skillingaryd? -Med tanke på att det var där insourcingen började?	Styrning
13. Vet du några på företaget som varit involverade i insourcing arbetet som vi skulle kontakta för ytterligare en intervju?	Snöbollsurval
14. Kan vi återkomma till dig med eventuella följdfrågor kring intervjun?	Eventuella följdfrågor till respondent



Bilaga 4

Information till respondent angående arbetets etiska principer. Skickades innan intervjuprocessen.

Informationskravet

Vi kommer att intervjua Kinnarps angående deras insourcingprocess. Vår förhoppning är att få en bredare och djupare bild om insourcingprocessen samt hur styrningen till detta ser ut. Vi är intresserade av processens/styrningens fördelar/nackdelar samt utmaningar.

Samtycke

Det är frivilligt att delta i studien, därmed kan respondenten välja att avbryta intervjun när den vill. Det är okej om det finns frågor respondenten inte vill svara på.

Konfidentialitet och anonymitet

Om respondent önskar vara anonym ges full rätt till detta, och ditt namn alternativt företag kommer inte att finnas med vidare i studien.

Nyttjande

Materialet från intervjun kommer användas i vetenskapligt syfte och eventuellt publiceras.