

Anders Solvin

Sambandet mellan outsourcing och lönsamhet

En studie inom Finlands skogsindustri

Pro gradu-avhandling i
redovisning
Handledare: Matti Skoog
Fakulteten för samhälls-
vetenskaper och ekonomi
Åbo Akademi
Åbo 2019

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Redovisning	
Författare: Anders Solvin	
Arbetets titel: Sambandet mellan outsourcing och lönsamhet - En studie inom Finlands skogsindustri	
Handledare: Matti Skoog	
<p>Abstrakt:</p> <p>Förbättrad kostnadseffektivitet är ett av de främsta motiven till att företag använder sig av outsourcing idag. Outsourcing har enligt tidigare forskning generellt sett en positiv effekt på lönsamhet, vilket indikerar att målsättningen med förbättrad kostnadseffektivitet generellt sett uppfylls. Därför undersöks i den här avhandlingen om det här sambandet även stämmer överens inom Finlands skogsindustri. Syftet med avhandlingen är att undersöka vilken effekt outsourcing av någon funktion eller process som har ett samband med de produkter eller tjänster som säljs har på lönsamheten inom Finlands skogsindustri. Avhandlingen avgränsar sig till skogsindustrin eftersom outsourcing har en stor betydelse för verksamheten inom denna industri och den är den tredje största industrin i Finland idag.</p> <p>De två huvudsakliga teorierna som används i avhandlingen är transaktionskostnadsteorin och teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget. I avhandlingen används ett blandat tillvägagångssätt med både en regressionsanalys och intervjuer för att undersöka effekten av outsourcing samt bakgrunden till och konsekvenserna av detta. Data för den kvantitativa delen består av 381 företag och har hämtats från databasen Voitto+. Data för den kvalitativa delen består av fyra intervjuer med representanter från olika företag verksamma inom skogsindustrin.</p> <p>Resultaten indikerar att outsourcing i motsats till tidigare forskning har ett negativt samband med lönsamhet, och att denna negativa effekt är större inom massa- och pappersindustrin än träförädlingsindustrin. Från intervjuerna framkom att de främsta motiven för outsourcing är förbättrad kostnadseffektivitet och ökat fokus på kärnverksamheten. Det negativa sambandet kan därför förklaras med att företag kan ha en högre prioritet på att uppnå ett ökat fokus på kärnverksamheten istället för att få en bättre kostnadseffektivitet och lönsamhet. Eftersom avhandlingen undersöker effekten på lönsamhet på relativt kort sikt är det möjligt att det ökade fokuset på kärnverksamheten kan bidra till en positiv lönsamhetseffekt på lång sikt.</p>	
Nyckelord: Outsourcing, lönsamhet, skogsindustri, transaktionskostnadsteorin, resursbaserat perspektiv på företaget	
Datum: 19.2.2019	Sidoantal: 77
Abstraktet godkänt som mognadsprov:	

Innehåll

1 Inledning.....	1
1.1 Problemområde.....	2
1.2 Syfte och avgränsningar	3
1.3 Disposition	4
2 Teori	5
2.1 Finlands skogsindustri	5
2.1.1 Outsourcing inom Finlands skogsindustri	6
2.2 Varför outsourcing?.....	7
2.3 För- och nackdelar samt risker med outsourcing.....	8
2.4 Outsourcingstrategier	9
2.4.1 Taktisk	9
2.4.2 Strategisk.....	10
2.4.3 Transformerande	10
2.5 TCE – Transaktionskostnadsteorin	11
2.5.1 Bunden rationalitet, opportunism och tillgångars specificitet	12
2.5.2 Övervakning av transaktioner	13
2.5.3 Ett simpelt schema för outsourcing.....	15
2.6 RBV – Resursbaserat Perspektiv på Företaget	16
2.6.1 VRIO-modellen	18
2.7 Kombinationen av TCE och RBV	21
2.8 Tidigare forskning	22
2.8.1 Positivt samband	22
2.8.2 Kurvlinjärt samband	24
2.8.3 Inget samband och lönsamhetens varians	25
2.9 Teoretisk referensram	28

3 Forskningsmetodik	31
3.1 Hypotes och forskningsfrågor	31
3.2 Kvantitativ metod	33
3.2.1 Definition av variablerna och regressionsekvationerna	34
3.2.2 Data	37
3.3 Kvalitativ metod	38
3.4 Kombinationen av kvantitativ och kvalitativ metod	39
4 Resultat	41
4.1 Regressionsanalys.....	41
4.1.1 Deskriptiv statistik.....	41
4.1.2 Sambandet mellan outsourcing och lönsamhet	45
4.1.3 Analys	49
4.2 Intervjuer	52
4.2.1 Analys	56
4.3 Sammanfattning av kvantitativa och kvalitativa resultat.....	59
5 Diskussion.....	63
5.1 Slutsatser	65
5.2 Begränsningar.....	66
Källor	68
Litteraturresumé	75

Tabeller

Tabell 1: Frekvenstabell	42
Tabell 2: Deskriptiv statistik	43
Tabell 3: Test av normalfördelning	44
Tabell 4: Pearsons korrelationsmatris.....	44
Tabell 5: Resultat från regression 1	45
Tabell 6: Resultat från regression 2	46
Tabell 7: Resultat från regression 3	47
Tabell 8: Resultat från regression 4	48
Tabell 9: Sammanfattning av resultaten från regressionerna	59

Figurer

Figur 1: Ett simpelt schema för outsourcing. (Williamson, 2007, s. 22)	15
Figur 2: Företags resurser och varaktig konkurrensfördel. (Barney och Clark, 2007, s. 69)	18
Figur 3: VRIO-referensramen. (Barney och Clark, 2007, s. 70)	20

1 Inledning

Outsourcing är vanligt förekommande fenomen som används i en allt större utsträckning av företag idag (Strange & Magnani, 2017). Outsourcing innebär att ett företag anlitar en extern leverantör för att ta hand om en process eller funktion istället för att handha det själva (Everaert, et al., 2010). I dagens högt konkurrensutsatta näringsliv strävar företag kontinuerligt efter att förbättra och utveckla sin verksamhet, och då kan outsourcing användas som ett verktyg för att uppnå detta. Outsourcing är i sig inget nytt fenomen, utan uppstod på 1950-talet och började användas allmänt bland företag på 1980-talet. Outsourcing användes i början främst nationellt som ett verktyg för att spara på kostnaderna, men har under åren utvecklats till att användas internationellt som ett verktyg för att transformera hela organisationer (Hätönen & Eriksson, 2009).

Det finns en konstant frågeställning och debatt bland företagsledare om nuvarande och framtida funktioner inom företag ska hållas internt eller kontrakteras ut till en extern leverantör. Apple och Samsung, två av världens ledande elektronikföretag, bildar tillsammans ett klassiskt exempel på denna problematisering. Samsung tillverkar det mesta av sina komponenter internt medan Apple däremot har kontrakterat ut majoriteten av tillverkningen av hårdvarukomponenter och fokuserar internt främst på utveckling och design. Detta gör att Apple är mycket mera beroende av externa leverantörer än vad Samsung är (Ross, 2015). Denna signifikanta skillnad i organisationsstruktur mellan företagen leder till flera intressanta frågeställningar. Eftersom båda företagen är framgångsrika fungerar uppenbarligen båda strategierna, men vilken organisationsstruktur är egentligen bättre? Bidrar Apples organisationsstruktur med en hög grad av outsourcing till en bättre finansiell prestanda, eller genererar Samsungs interna strategi i själva verket den bästa prestandan? Tidigare forskning har undersökt detta ämnesområde ur många olika perspektiv, men en generell konsensus existerar inte utan resultaten verkar variera (Strange & Magnani, 2017).

I Ernst & Youngs undersökning om outsourcing i Europa (2013) anges it, advokattjänster, hantering av faciliteter, lönehantering samt logistik vara de funktioner som generellt sett kontrakteras ut mest, medan funktioner som produktion och utveckling,

infrastruktur och service av datacenter samt försäljning kommer att öka inom outsourcing i framtiden. Resultaten från undersökningen visar även att Finland hör till de länder i Europa där outsourcing är vanligast förekommande, vilket visar på relevansen av att undersöka effekten av outsourcing bland finska företag. Eftersom skogen är utmärkande för Finland och utgör en av Finlands mest värdefulla naturresurser föll ämnesvalet på företag verksamma inom denna industri. Skogsindustrin har både en historiskt och nutida stor betydelse för Finlands ekonomi, och är den tredje största industrin i Finland idag (Finlands officiella statistik, 2017). Mellan åren 2000-2006 använde hela 82 procent av företagen verksamma inom skogsindustrin sig av outsourcing i någon grad, enligt en undersökning gjord av Näringslivets forskningsinstitut Etna (Ali-Yrkkö, 2007). Detta innebär att outsourcing har en stor betydelse för verksamheten inom denna industri och därmed är det relevant att undersöka lönsamhetseffekten från denna form av organisering.

1.1 Problemområde

Outsourcing är ett mångfacetterat område som används av företag i många olika syften, bland annat för kostnadsreducering, kvalitetsförbättring, få tillgång till expertis och kunskande, få en ökad flexibilitet eller ett ökat fokus på kärnverksamheten (Lacity, et al., 2016). Trots att företag kontrakterar ut av många olika orsaker är kostnadsreducering generellt sett det främsta motivet till outsourcing, oberoende av vilket verksamhetsområde detta sker inom (Lacity, et al., 2016; Cullen, et al., 2014). Bland tidigare forskning om detta ämnesområde, det vill säga om outsourcing verkligen har varit kostnadsbesparande och bidragit till en bättre lönsamhet, råder tudelade resultat men generellt sett kan detta samband anses vara positivt (bl.a. Kambara, 2013; Bardhan, et al., 2007). Det verkar därför som att företag generellt sett uppfyller sitt mål med outsourcing, det vill säga att outsourcing är kostnadsbesparande och därmed också bidrar till en bättre lönsamhet. Outsourcing kan dock även i vissa fall inte ha någon effekt (Calia & Pacei, 2017) eller även en negativ effekt på lönsamhet (Görzig & Stephan, 2002), vilket indikerar att outsourcing nödvändigtvis inte alltid är så kostnadsbesparande som den generella uppfattningen verkar vara. Det är därför möjligt att företag kontrakterar ut av en orsak medan konsekvenserna i praktiken kan vara annorlunda.

Effekterna av outsourcing är ett väl utforskat område generellt sett (Strange & Magnani, 2017), men detta har inte tidigare forskats om inom finska verksamhetsområden. Därför är målsättningen i den här avhandlingen att undersöka om skogsindustrin i Finland följer den generella trenden, det vill säga att outsourcing används främst i kostnadsbesparingssyfte och har en positiv effekt på lönsamhet, eller om realiteten inom skogsindustrin i själva verket är annorlunda.

1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med den här avhandlingen är att undersöka vilken effekt outsourcing av någon funktion eller process som har ett samband med de produkter eller tjänster som säljs har på lönsamheten inom Finlands skogsindustri. Eftersom det finns en distinktion mellan träförädlings- samt massa- och pappersindustri inom skogsindustrin är syftet även att undersöka om det finns en skillnad mellan dessa två industrier i sambandet mellan outsourcing och lönsamhet.

Jag har valt att avgränsa den här studien till företag som är verksamma inom Finlands skogsindustri eftersom den är en av Finlands största industrier och därför länge har haft en stor inverkan på Finlands BNP (Finlands officiella statistik, 2017). Eftersom variabeln för outsourcing i den här avhandlingen beräknas utgående från kostnadsposten köpta tjänster, och bokföringspraxis denna kostnadspost enligt Bokföringsnämnden (1999) kan variera mellan olika branscher, är det ändamålsenligt att fokusera på en industri för att kunna avgränsa undersökningen till outsourcing som hänför sig till produkter eller tjänster som säljs. I avhandlingen har valts att ingå små, medelstora och stora företag inom Finlands skogsindustri. På samma sätt som Olsen (2006) används outsourcing i den här avhandlingen som en beskrivning av företags omstrukturering av processer till en extern leverantör, oberoende av om leverantören finns i företagets hemland eller utomlands.

1.3 Disposition

Den här avhandlingens fortsatta upplägg är enligt följande. Den teoretiska referensram som avhandlingen följer presenteras i kapitel två. I detta kapitel ges allmän bakgrundsinformation om Finlands skogsindustri, teori om outsourcing samt tidigare forskningsresultat. I kapitel tre redogörs för avhandlingens hypotes, forskningsfrågor och forskningsmetodik. I kapitel fyra går forskningsresultaten igenom följt av en analys av resultaten. I kapitel fem ges en sammanfattande diskussion av avhandlingens resultat samt en redogörelse för avhandlingens slutsatser, bidrag och begränsningar.

2 Teori

I det här kapitlet ges först en kort introduktion till Finlands skogsindustri, följt av vilken betydelse outsourcing har för denna industri. Därefter behandlas orsakerna till att företag väljer att använda sig av outsourcing, liksom vilka för- och nackdelar samt risker det för med sig. Efter detta redogörs för vilka strategier det finns med outsourcing samt den här avhandlingens två huvudsakliga teorier: transaktionskostnadsteorin och teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget. Slutligen går tidigare forskning inom ämnesområdet igenom.

2.1 Finlands skogsindustri

Skogen täcker cirka 75 procent av Finlands totala yta (cirka 22,8 miljoner hektar; Luonnonvarakeskus, 2017a) vilket gör Finland till Europas mest skogstäta land (Maa- ja metsätalousministeriö, 2017). Av detta ägs 60,9 procent av privatpersoner, 25,4 procent av den finska staten, 8,2 procent av företag och de resterande 5,4 procenten av andra diverse organisationer (Luonnonvarakeskus, 2017a).

Skogsindustrin i Finland utgjorde 20,4 procent av den totala industriproduktionen i Finland år 2016 vilket gör den till Finlands tredje största industri, strax efter den kemiska industrin som stod för 20,8 procent av den totala industriproduktionen år 2016 (Finlands officiella statistik, 2017). Finlands skogsindustri delas in i två kategorier: träförädlingsindustri samt massa- och pappersindustri. Bruttovärdet för produktionen i skogsindustrin år 2016 var totalt 20,3 miljarder euro. Träförädlingsindustrin utgjorde 7,2 miljarder euro av denna summa och står därför för 35% av den totala skogsindustrin. Massa- och pappersindustrin utgjorde 13,1 miljarder euro av denna summa och står därför för 65% av den totala skogsindustrin (Metsäteollisuus, 2018a). År 2016 sysselsatte skogsindustrin 41 000 personer, vilket gör den till den andra största sysselsättaren bland fabriksindustrier i Finland (Metsäteollisuus, 2018b). Värdet för skogsindustrins export uppgick till 11,4 miljarder euro år 2016, vilket utgjorde 22 procent av den totala exporten i Finland. Cirka två tredjedelar av exporten såldes till Europa, men även Kina är en viktig handelspart för skogsindustrin (Luonnonvarakeskus, 2017b).

2.1.1 Outsourcing inom Finlands skogsindustri

Outsourcing inom Finlands skogsindustri är vanligt förekommande idag och används främst inom skogsanskaffning och logistik, eftersom organisationer inom skogsindustrin har oftast inte själva den utrustning och personalen för detta utan istället kontrakterar ut den funktionen till en extern leverantör (Metsähallitus, 2015). Rummukainen et al. (2006) påpekar att skogsägare under de två senaste decennierna har upptäckt att outsourcing av både transporter och nedhuggning av skog är mera lönsamt än att äga maskinerna själva och ha personal för att göra detta arbete, vilket förklarar varför majoriteten av anskaffning och transporter av skog idag handhas av externa leverantörer. Dessa externa leverantörer är ofta små familjeföretag men det finns även större företag som erbjuder dessa tjänster (Metsähallitus, 2015). Företag som erbjuder dessa tjänster arbetar därför för två kundgrupper: skogsägare samt företag inom skogsindustrin som köper skogen av skogsägarna (Rummukainen & Tikakoski, 2006). Av dessa tjänster köps ungefär 70 procent av de tre största internationella företagen och de resterande 30 procenten av de övriga mindre aktörerna inom skogsindustrin (Penttinen, et al., 2009).

De tre största och börsnoterade bolagen i Finlands skogsindustri, Metsä Board Oyj, UPM-Kymmene Oyj och Stora Enso Oyj, redogör alla i deras årsredovisningar för år 2017 för i vilken utsträckning de använder outsourcing samt vilka funktioner som främst kontrakteras ut i deras organisationer. I Metsä Board Oyj:s årsredovisning för år 2017 hänvisas till Metsä Groups (2018) hållbarhetsrapport för år 2017 för information om deras leverantörer. I denna rapport anges att gruppen som helhet använder sig av över 20 000 leverantörer varav cirka 160 har blivit definierade som nyckel-leverantörer. De största områdena som kontrakteras ut av gruppen är anskaffning av trä, indirekta material och tjänster, massa och återvinningspapper, logistik, övriga tjänster (bland annat förpackning), kemikalier samt energi. I UPM-Kymmene Oyj:s årsredovisning för år 2017 anges att UPM har över 25 000 leverantörer för material och tjänster globalt. Detta nätverk av leverantörer innehåller allt från privata skogsägare till stora internationella företag. De största områdena som kontrakteras ut är fiber, råmaterial, övrig indirekt materialanskaffning och tjänster, logistik och energi. De anger även att målet med detta är att säkerställa produktivitet, kvalitet, innovativ utveckling samt

systematisk förbättring i prestanda (UPM-Kymmene Oyj, 2018). I Stora Enso Oyj:s årsredovisning för år 2017 anges att Stora Enso har över 20 000 leverantörer globalt sett. År 2017 kontrakterade Stora Enso ut tjänster som underhåll, logistik, IT-tjänster samt anskaffning av trä- och fiberbaserat material, kemikalier, fyllnadsmaterial, energi, bränsle och reservdelar. Av de totala rörliga kostnaderna utgjorde anskaffning av fiber 51 procent och anskaffning av material, varor och tjänster 49 procent (Stora Enso Oyj, 2018).

2.2 Varför outsourcing?

Inom litteraturen och tidigare forskning om outsourcing anges många motiv till varför företag väljer att använda sig av outsourcing. Lacity et al. (2016) har genomfört en litteraturstudie inom detta ämnesområde, och studien består totalt av 174 artiklar om outsourcing publicerade mellan åren 2010 och 2014. Artiklarna som inkluderats i denna studie har undersökt outsourcing inom många olika verksamhetsområden, varav de mest förekommande är it, affärsprocesser, utveckling av programvara, forskning och utveckling samt stödtjänster för produktionen. Resultaten visar att de främsta motiven för outsourcing verkar vara kostnadsreducering, tillgång till expertis och kunnande, kvalitetsförbättring, ökad flexibilitet, fokus på kärnverksamhet samt tillgång till globala marknader.

Andra litteraturstudier gjorda av Lacity et al. om outsourcing av it (2010) samt om outsourcing av affärsprocesser (2011) har liknande resultat som Lacity et al. (2016). I alla dessa tre studier förekommer motiven kostnadsreducering, tillgång till expertis och kunnande, förbättra servicekvalitén och fokus på kärnverksamheten. Cullen et al. (2014) har genomfört en motsvarande litteraturstudie om motiven för outsourcing bland studier från de 20 senaste åren, och även där stämmer resultaten överens med tidigare nämnda motiv. Enligt Cullen et al. (2014) är kostnadsreducering det enskilt största motivet för outsourcing, följt av motiv som fokus på kärnverksamheten, tillgång till expertis och kunnande och förbättringar i affärsprocesser. Eftersom alla dessa fyra litteraturstudier har överensstämmande resultat kan dessa motiv generellt sett kan argumenteras vara de främsta orsakerna till att företag använder sig av outsourcing.

2.3 För- och nackdelar samt risker med outsourcing

Outsourcing av en funktion eller en process kan medföra både fördelar och nackdelar för ett företag, samtidigt som även risker kan uppstå i samband med outsourcing. Alla dessa faktorer är viktiga att ta i beaktande för företag när de överväger att använda sig av outsourcing.

Det finns några fördelar från outsourcing som ofta kommer upp i litteraturen. Outsourcing kan vara kostnadsbesparande, förutsatt att utkontrakteringen görs till en sådan extern part som utför funktionen mera effektivt än om företaget skulle hålla det internt (Dolgui & Proth, 2013). Outsourcing möjliggör för företag att sänka direkta kostnader och få en ökad kontroll av fasta kostnader, genom att exempelvis undvika personalkostnader och investeringar i kontorsinventarier samt minska kraven på kontorsutrymme (Duffy, 2006). Det är även möjligt att istället för att undvika personalkostnader kan personal frigöras tack vare outsourcing som istället kan fokusera på företagets kärnverksamhet (Dolgui & Proth, 2013). Outsourcing kan också öka flexibiliteten hos företag eftersom detta erbjuder mera alternativ för exempelvis produktionen med mindre eventuella problem (Duffy, 2006). Genom användning av outsourcing kan företag även få tillgång till extern expertis om funktionen de kontrakterat ut (Dolgui & Proth, 2013) eller tillgång till ny teknologi som annars inte skulle vara tillgängligt, vilket medför nya möjligheter för företag att utveckla sin verksamhet (Juras, 2008). Slutligen kan tillgångar frigöras när företag kontrakterar ut en funktion, vilka då kan säljas för att förbättra kassaflödet och därmed även förbättra företags finansiella ställning (Dolgui & Proth, 2013).

På motsvarande sätt som fördelarna finns det även några vanligt förekommande nackdelar som uppstår från outsourcing. Dolgui och Proth (2013) menar att det lätt kan uppstå ett konkurrensdilemma från outsourcing. Detta innebär att eftersom outsourcing av en funktion medför ett informationsflöde mellan köparen och säljaren, kan säljaren på sikt få så pass mycket information om köparens verksamhet att den istället för att vara en samarbetspartner kan bli en konkurrent. För att motverka detta borde säljaren se till och vidta åtgärder att dess kärnkompetens inte kommer till kännedom för köparen, vilket dock i vissa fall kan vara mycket utmanande (Dolgui & Proth, 2013).

En annan nackdel som kan uppstå från outsourcing är en förlorad initiativförmåga, vilket kan bero på tre orsaker: de aktiviteter som involverar outsourcing kan inte ändras på utan en ändring i hela köparens organisation, minskade nyinvesteringsmöjligheter på grund av kostnaderna som uppstår från outsourcing samt en minskad frihet för köparen på grund av att säljaren blir allt mera viktig för köparen (Dolgui & Proth, 2013). Outsourcing kan även medföra nackdelar ur en nationell synvinkel, eftersom det kan leda till arbetslöshet om utkontrakteringen sker till en part utomlands (Dolgui & Proth, 2013).

Juras (2008) menar att outsourcing av någon funktion i ett företag leder till en viss osäkerhet, vilket samtidigt medför en risk för företaget. Juras (2008) delar in denna risk i fyra olika kategorier: strategisk risk, operativ risk, finansiell/rapporteringsrisk och överensstämmande risk. Strategisk risk innebär risken att organisationen inte skulle uppnå dess mission eller mål, medan operativ risk är den risk som uppstår från organisationens användning av människor, processer, tillgångar och teknologi för att uppnå dess mission eller mål. Med finansiell/rapporteringsrisk menas pålitligheten av organisationers finansiella rapporter, och den överensstämmande risken berör de lagar och regleringar som påverkar organisationen och därför även utkontrakteringsrelationen. För att kunna kontrollera dessa risker i samband med outsourcing bör organisationer först bestämma sannolikheten av att en risk ska uppstå och dess potentiella effekt, för att sedan vidta lämpliga proaktiva åtgärder för att kontrollera dessa risker (Juras, 2008).

2.4 Outsourcingstrategier

Generellt sett finns det tre strategier som företag kan ha för sin outsourcing: taktisk, strategisk och transformerande outsourcingstrategi.

2.4.1 Taktisk

Taktisk outsourcing är en kortsiktig och resultatnriktad strategi som innebär att företag kontrakterar ut främst med motivet att minska på kostnaderna och spara pengar (Johnson, 1997). En taktisk outsourcingstrategi tillämpas främst när företag har ett visst problem och outsourcing anses vara ett alternativ för att lösa problemet. Bristfällig kompetens hos ledningen, kompetensbrist inom företaget eller ett behov av att minska

på personalen är några typiska exempel på dessa problem (Brown & Wilson, 2005). En studie av Luk Van Wassenhove (refererad i Johnson, 1997) visar att taktisk outsourcing främst används för att minska på kostnader, göra fasta kostnader till rörliga, minska på investeringar eller när kapital behövs frigöras för att kunna göra en investering. Studien indikerar även att många företag anser att olika funktioner utförs mera effektivt av en extern part än om funktionen utförs internt. Johnson (1997) är inne på samma linje och anger de fem främsta motiven för att använda sig av outsourcing ur ett taktiskt perspektiv: minska och/eller kontrollera operativa kostnader, öka tillgängligheten av kapital, generera mera kassaflöde, brist på resurser för att handha funktionen internt samt att funktionen är svår att hantera eller ur kontroll.

2.4.2 Strategisk

Strategisk outsourcing är en mera långsiktig och organisationsinriktad strategi som fokuserar på processen för outsourcing (Johnson, 1997). Företag som har detta förhållningssätt använder sig inte av outsourcing för att spara pengar, utan beaktar istället organisationen som helhet och använder outsourcing som ett verktyg för att förbättra företagets processer som följaktligen på sikt kan förbättra företagets resultat (Johnson, 1997). Brown och Wilson (2005) menar att outsourcing ofta först används med en taktisk strategi men efter en tid ändrar till att användas med en strategisk strategi, vilket innebär att relationen mellan parterna under denna process ändrar från att vara köpare och säljare till att bli affärspartners.

På motsvarande sätt som för taktisk outsourcing anger Johnson (1997) de fem främsta motiven för användning av outsourcing ur ett strategiskt perspektiv: ökat fokus på kärnverksamheten, tillgång till högklassiga resurser, förbättrade omorganiseringsmöjligheter, fördelade risker samt frigörande av resurser för andra ändamål.

2.4.3 Transformerande

Transformerande outsourcing är den så kallade "tredje generationen" inom outsourcing och är den mest långsiktiga outsourcingstrategin. Företag som har denna strategi använder inte outsourcing för kostnadsreducering eller ökad effektivitet, utan istället använder outsourcing för att förändra organisationen. Detta innebär att transformerande outsourcing medför en process vars syfte är att omdefiniera hela verksamheten. Ett exempel på detta är att de innovationer och nya idéer som kommer

till företag från externa specialister kan användas för att omorganisera hela verksamheten. (Brown & Wilson, 2005)

2.5 TCE – Transaktionskostnadsteorin

En teori som ofta används för att förklara outsourcing är transaktionskostnadsteorin (eng. transaction cost theory of the firm, härefter TCE). TCE har sitt ursprung från Ronald Coase's klassiska studie "The Nature of the Firm" från år 1937. Coase (1937) menade att antingen företag eller marknader används för att utföra en transaktion, och vilket av dessa alternativ som används påverkar transaktionens effektivitet. Därför bör entreprenörer utföra en analys av kostnaderna av att utföra transaktionen internt inom företaget mot kostnaderna av en extern marknad för att kunna välja mellan dessa två. Teorin blev vidare utvecklad av Williamson (1981, 1985), som definierat teorin som den uppfattas idag.

Williamson (1981, s. 552) definierar en transaktion enligt följande:

"A transaction occurs when a good or a service is transferred across a technologically separable interface."

En transaktion uppstår därför när en vara eller en tjänst överförs från en part till en annan genom ett teknologiskt skiljbart gränssnitt. Vidare beskriver Williamson (1985) transaktionskostnader som den ekonomiska motsvarigheten till friktion inom fysik. Williamson (1981, s. 552-553) definierar transaktionskostnadsanalys som:

"Transaction cost analysis supplants the usual preoccupation with technology and steady-state production (or distribution) expenses with an examination of the comparative costs of planning, adapting, and monitoring task completion under alternative governance structures."

Williamson (1981) menar därför att en analys av transaktionskostnader ersätter fokuset på vanliga kostnader för exempelvis teknologi, produktion och distribution, och istället analyserar de komparativa kostnaderna av planering, anpassning och uppföljning under alternativa övervakningsstrukturer.

Transaktionskostnadsteorin fungerar genom att tilldela transaktioner som har varierande egenskaper till övervakningsstrukturer på ett diskriminerande sätt. För att det här ska kunna genomföras bör transaktionernas egenskaper identifieras och de alternativa övervakningsstrukturernas incitaments- och adaptiva egenskaper beskrivas

(Williamson, 1985). TCE väger med andra ord de relativa transaktionskostnaderna av att använda egna anställda och således ha en funktion inom företaget, mot kostnaderna av att använda sig av en extern part (Everaert, et al., 2010).

2.5.1 Bunden rationalitet, opportunistik och tillgångars specificitet

Enligt Williamson (1985) har TCE på tre faktorer som främst avgör kostnaden för en transaktion: bunden rationalitet, opportunistik och tillgångars specificitet, varav den sistnämnda anses vara den mest avgörande faktorn för kostnaden för en transaktion. Utöver dessa spelar även faktorerna osäkerhet och transaktionens frekvens roll för transaktionskostnaden.

TCE har ett antagande om att människor är begränsade till bunden rationalitet, eftersom de agerar "avsiktligt rationellt, men endast *begränsat så*" (Simon, 1961, citerad i Barney, 1985, s. 571). Detta innebär att människor har för avsikt att agera rationellt, men TCE är medvetet om att detta rationella agerande är begränsat. På grund av denna begränsade rationalitet är det möjligt att människor även agerar opportunistiskt (Williamson, 1985).

Opportunistik innebär att ange ofullständig eller förvrängd information, speciellt i avsiktliga försök att missleda, förvränga, dölja, komplicera eller på annat sätt förvirra. Opportunistik är orsaken till aktuella eller planerade företeelser av informationsasymmetri, vilket komplicerar problemen i ekonomisk organisering. Som en konsekvens av detta hamnar både principaler och tredje parter att i efterhand handskas med mycket svårare problem än ursprungligen (Williamson, 1985). För att motverka detta anser Williamson (1985) att lämpliga skyddsåtgärder bör planeras på förhand för transaktioner som riskerar att utsättas för opportunistik.

Tillgångar i en organisation kan enligt Williamson (1985) delas in enligt deras grad av specificitet: helt specifika eller icke-specifika. Vidare kan tillgångars specificitet delas in i åtminstone fyra kategorier: specifik plats, fysiska tillgångar, humankapital och dedikerade tillgångar. Williamson (1985) påpekar att det är de specifika tillgångarna som ställer till problem med tanke på outsourcing. Han menar att det är källan till både slående vanligheter samt otaliga problem bland transaktioner. Williamson (1985) menar dock att specifika tillgångar endast har betydelse för en transaktion om det är i samband

med bunden rationalitet och följaktligen opportunistiskt samt om detta är omgivet av osäkerhet.

Osäkerhet, och speciellt beteendeosäkerhet har en signifikant inverkan på transaktionskostnader. Beteendeosäkerhet är även kallat strategisk osäkerhet och är nära förknippat med opportunistiskt (Williamson, 1985). Von Mises (1949, citerad i Williamson, 1985) kallar detta för fall osäkerhet, och beskriver detta som ett speciellt fenomen av att handskas med problem av mänsklig natur. Eftersom dessa problem alltid är unika händelser är dessa svåra att utvärdera och förutse på förhand (Williamson, 1985). Williamson (1985) påpekar även att osäkerhetsfaktorn har en varierande påverkan på transaktionskostnader. För transaktioner med icke-specifika tillgångar har osäkerhet inte så stor betydelse eftersom dessa är enkla att arrangera. Däremot för transaktioner med specifika tillgångar har osäkerhet en stor inverkan, eftersom dessa transaktioner är mindre standardiserade och innehåller mera utrymme för möjligheter i kontrakteringsrelationen.

Den sista faktorn som har en inverkan på transaktionskostnader är transaktionernas frekvens. För transaktionskostnader innebär detta att om frekvensen för en transaktion är hög kan kostnaderna för en transaktion som behöver en hög grad av övervakning lättare spridas ut jämfört med om frekvensen är låg (Williamson, 1985). Om frekvensen är låg medan en hög grad av övervakning krävs, föreslår Williamson (1985) att denna transaktion slås samman med andra liknande transaktioner för att sänka kostnaderna. Mera generellt menar han att målet inte är att bara spara på transaktionskostnader utan att spara med tanke på både transaktions- och neoklassiska produktionskostnader.

2.5.2 Övervakning av transaktioner

TCE består av tre olika former av övervakning för att övervaka transaktioner: marknadsövervakning, mellanliggande övervakning, och hierarkisk övervakning (Barney, 1999).

Marknadsövervakning är den huvudsakliga övervakningsstrukturen för både tillfälliga och återkommande transaktioner med icke-specifika tillgångar. Eftersom dessa är standardiserade transaktioner är arrangemangen enkla att komma överens om, och därför är även osäkerheten låg bland dessa transaktioner (Williamson, 1985).

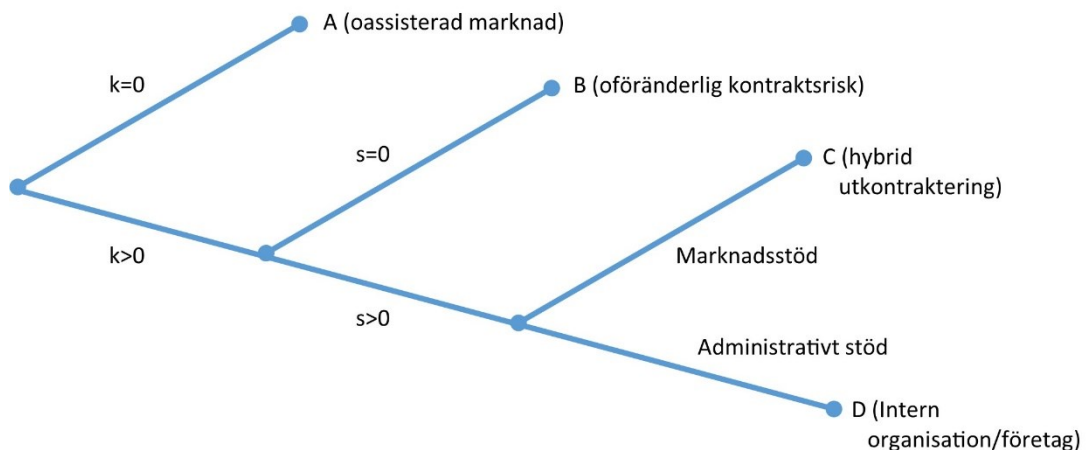
Marknadsövervakning används när företag har en transaktion med andra företag på en marknad och förlitar sig främst på marknadspriser i samband med denna transaktion (Barney, 1999). Mellanliggande övervakning används vid tillfälliga transaktioner med medelmåttligt eller högt specifika tillgångar. Enligt Barney (1999) används mellanliggande övervakning när företag har komplexa kontrakt och andra former av strategiska allianser för att hantera en transaktion. Hierarkisk övervakning används för återkommande transaktioner med medelmåttligt eller högt specifika tillgångar. Williamson (1985) delar in denna hierarkiska övervakning i två kategorier: bilaterala strukturer där parterna behåller sin autonomi och enhetliga strukturer där transaktionen tas bort från marknaden och hålls innanför företagets egna gränser i samarbete med en extern part. I detta fall är parterna inte längre självständiga och därför har en tredje part, exempelvis en chef inom företaget, rätt att delta i beslutsfattandet för transaktionen (Barney, 1999).

För att företag ska kunna avgöra vilken grad av övervakning som behövs för en transaktion, bör de först och främst bestämma företagets gränser. Alla transaktioner som sker på marknader eller i mellanliggande former är utanför företagets gränser, och alla transaktioner som sker genom hierarkiska former är innanför företagets gränser. Barney (1999) anser att två faktorer bör tas i beaktande för att kunna avgöra det mest effektiva sättet att övervaka en transaktion givet transaktionens egenskaper: kostnaden av övervakningen och hotet av opportunisten i gengäld. Generellt sett så är avgörs kostnaden för övervakningen av dess omfattning, det vill säga marknadsövervakning är billigast, följt av mellanliggande övervakning och slutligen hierarkisk övervakning som det dyraste alternativet. Om endast kostnaden skulle beaktas skulle marknadsstyrning vara det främsta alternativet och företags gränser skulle kontinuerligt minska som en följd av detta. Men den andra faktorn, opportunist, bör även tas i beaktande på grund av företags minskade gränser. Opportunist i detta sammanhang innebär att en part i en transaktion tar en orättvis fördel i transaktionen gentemot andra parter. Det här kan uppstå när den ena parten har gjort en stor transaktionsspecifik investering medan den andra parten inte har gjort en motsvarande investering i transaktionen, och därför har den andra parten ett starkt incitament för att agera opportunistiskt. För att motverka detta kan företag då använda sig av övervakning för att minska hotet av opportunist.

Generellt sett så ju mera omsorgsfullt övervakningsätt som används, desto effektivare är det att minska hotet av opportunist. På detta sätt kan den höga kostnaden av att använda hierarkisk övervakning när en transaktion innehåller högt transaktionsspecifika investeringar rättfärdigas. Vidare kan mellanliggande övervakning användas för en transaktion som innehåller medelmåttliga nivåer av transaktionsspecifika investeringar. De transaktioner som endast innehåller låga nivåer av transaktionsspecifika investeringar är inte benägna att medföra opportunist, och därför kan det billigaste alternativet marknadsövervakning användas vid dessa transaktioner (Barney, 1999).

2.5.3 Ett simpelt schema för outsourcing

Williamson (2007) har utvecklat följande förenklade schema för outsourcing utgående från TCE.



Figur 1: Ett simpelt schema för outsourcing. (Williamson, 2007, s. 22)

I den här modellen står k för tillgångars specificitet. För transaktioner som inte innehåller några specifika tillgångar gäller $k = 0$. Detta fall är den ideala transaktionen, där övervakning sker helt och hållet genom marknaden (A). För transaktioner som innehåller specifika tillgångar gäller $k > 0$. S står för skyddsåtgärder som behövs för att skydda en transaktion. När inga skyddsåtgärder används gäller $s = 0$, vilket leder till en oföränderlig kontraktsrisk (B). När skyddsåtgärder används gäller $s > 0$, vilket leder till antingen mellanliggande kontraktuella skyddsåtgärder (C), eller att transaktionen hålls internt inom företaget eller organisationen (D) om graden av tillgångarnas specificitet blir för högt och osäkerheten för stor för transaktionen. (Williamson, 2007).

Williamson (2007) påpekar att det anses vara den sista utvägen för företag att ta bort transaktionen från marknaden och handha den internt igen på grund av de höga byråkratiska kostnaderna som uppstår i samband med detta. Därför anser han att företag borde pröva både marknader och hybridformer för transaktionen och endast ta tillbaka den inom företaget när allt annat inte fungerar.

I jämförelse med andra studier av ekonomiskt organiserande anser Williamson (1985) att TCE är mera mikroanalytisk, mera självmedveten om dess antaganden om beteende, introducerar och utvecklar den viktiga ekonomiska aspekten av tillgångars specificitet, litar mera på komparativa institutionella analyser, beaktar företags verksamhet som en övervakningsstruktur istället för en produktionsfunktion samt sätter mera vikt vid utfallet efter kontraktering för institutioner med särskilt tyngdpunkt på privat kontraktering. Rekommendationen som uppstår från TCE är enligt Williamson (1985, s. 32):

”Organize transactions so as to economize on bounded rationality while simultaneously safeguarding them against the hazards of opportunism.”

Med andra ord menar Williamson (1985) att transaktioner bör organiseras på ett sådant sätt att de kan få ekonomisk vinning från bunden rationalitet samtidigt som de bör skyddas från risken av opportunist.

2.6 RBV – Resursbaserat Perspektiv på Företaget

En annan teori som ofta används för att förklara outsourcing och som uppstått som ett komplement till transaktionskostnadsteorin är teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget (eng. resource-based view of the firm, härefter RBV).

RBV innebär att identifiera vilka egenskaper resurser i företags värdekedja bör ha för att kunna ge en varaktig konkurrensfördel för ett företag. Det här betyder att RBV, till skillnad från TCE, fokuserar på sambandet mellan organisationers interna utmärkande egenskaper och dess prestanda. Denna teori bygger på två antaganden: heterogenitet och immobilitet. Detta innebär att företag inom en industri kan vara heterogena med tanke på de strategiska resurser de besitter, samt att dessa resurser inte kan vara helt mobila mellan företagen vilket gör att heterogeniteten kan vara långvarande. RBV

undersöker alltså i korthet vilka effekter dessa två antaganden har för analysen av resurser för varaktig konkurrensfördel. (Barney, 1991)

Peteraf och Barney (2003, s. 314) definierar konkurrensfördel enligt följande:

“An enterprise has a Competitive Advantage if it is able to create more economic value than the marginal (break even) competitor in its product market.”

Konkurrensfördel innebär med andra ord att ett företag skapar mera ekonomiskt värde än det genomsnittliga företaget som är aktivt på samma marknad. Eftersom målet i RBV är att resurserna ska bidra till en *varaktig* konkurrensfördel, fortsätter Barney och Clark (2007, s. 52) på denna definition och definierar varaktig konkurrensfördel som:

“A firm is said to have a sustained competitive advantage when it is creating more economic value than the marginal firm in its industry and when other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy. “

En varaktig konkurrensfördel uppstår därför när ett företag använder sig av en sådan strategi för att skapa en konkurrensfördel som andra företag inte kan efterlikna, och därmed blir konkurrensfördelen varaktig. För att en resurs ska kunna ge en varaktig konkurrensfördel bör den ha följande fyra egenskaper: den ska vara värdefull i den bemärkelsen att den exploaterar möjligheter och/eller neutraliserar hot i företagets miljö, den ska vara sällsynt bland företagets nuvarande och potentiella konkurrenter, den ska vara svår eller omöjlig för konkurrenter att imitera (eng. imperfectly imitable) och den ska inte vara strategiskt ersättningsbar med andra resurser som är värdefulla men varken sällsynta eller svåra/omöjliga att ersätta (Barney, 1991).

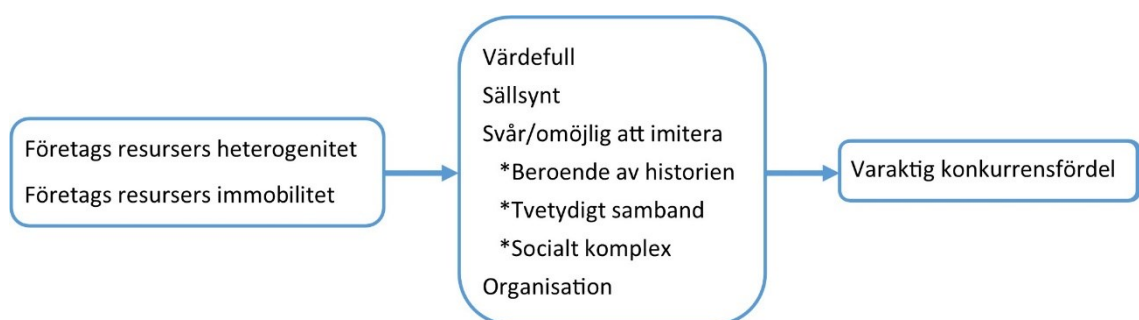
RBV har sitt ursprung från 1950-talet, när Penrose (1959) till skillnad från de traditionella ekonomiska modellerna om företagstillväxt utgående från vinstmaximering enligt utbud och efterfrågan, istället argumenterade för att tillväxten är begränsad till de produktionsmöjligheter som existerar tack vare de produktionsresurser som ett företag har, samt den administrativa ram som används för att koordinera användningen av dessa resurser. Vidare observerade Penrose (1959) att företag är fundamentalt olikartade även om de verkar inom samma industri, eftersom dessa produktionsresurser kan variera mellan olika företag. Till skillnad från tidigare uppfattningar om vad som anses vara en produktionsresurs, det vill säga elastiska resurser som exempelvis land,

introducerade forskaren tanken att även oelastiska resurser som exempelvis ledningsgrupper, styrelser och entreprenörsförmåga kan utgöra en resurs för företag.

Från detta tankesätt har dagens teori om RBV växt fram, främst genom Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986) samt Dierickx och Cool (1989). Dessa fyra studier har tillsammans lagt grunden för dagens teori om RBV (Barney & Clark, 2007). Barney (1999) anser att RBV uppstod som ett komplement till TCE eftersom TCE i övrigt är ett bra verktyg, men som endast beaktar transaktionskostnaderna och inte ser till företags möjligheter att utnyttja resurser.

2.6.1 VRIO-modellen

För att tillämpa RBV i praktiken och identifiera vilka resurser som kan bidra till en varaktig konkurrensfördel för ett företag, har Barney och Clark (2007) har utvecklat en modell som de kallar för *"the VRIO framework"*. VRIO-modellen bygger på de fyra egenskaperna som en resurs bör ha för att kunna bidra till en varaktig konkurrensfördel och VRIO står därför för engelskans valuable, rareness, imperfect imitability och organization. Barney och Clark (2007) menar att dessa egenskaper indikerar hur användbar en resurs är för att skapa en varaktig konkurrensfördel för ett företag under förutsättningen att den är heterogen och immobil. Figuren nedan visar sambandet mellan heterogenitet och immobilitet, de tidigare nämnda egenskaperna och varaktig konkurrensfördel.



Figur 2: Företags resurser och varaktig konkurrensfördel. (Barney och Clark, 2007, s. 69)

En resurs är värdefull om företaget kan skapa eller implementera en strategi som förbättrar dess effektivitet tack vare resursen. Vidare kan en resurs anses vara värdefull, utgående från definitionen om konkurrensfördel, om den ökar det ekonomiska värde

ett företag genererar genom att öka kundernas vilja att betala och/eller minska på kostnaderna (Barney & Clark, 2007).

Eftersom en konkurrensfördel uppstår genom att ett företag genererar ett högre ekonomiskt värde än det genomsnittliga företaget måste resursen vara sällsynt. Om många företag använder sig av samma resurs kan denna resurs inte bidra till det ekonomiska mervärde som krävs för att skapa en konkurrensfördel för ett företag. Generellt kan sägas att så länge som antalet företag som har en viss resurs är lägre än det antal som krävs för att skapa en perfekt konkurrensdynamik inom en industri, har denna resurs möjlighet att bidra till en konkurrensfördel (Barney & Clark, 2007).

Barney och Clark (2007) påpekar att för att en resurs ska kunna bidra till en varaktig konkurrensfördel bör den, förutom att vara värdefull och sällsynt, även vara svår eller omöjlig att direkt imitera eller ersätta av företag som inte har tillgång till resursen. Forskarna beskriver det här med begreppet "*imperfectly imitable*", ett engelskt begrepp ursprungligen utvecklat av Lippman och Rumelt (1982) och Barney (1986). Resurser kan vara svåra eller omöjliga att imitera eller ersätta av tre orsaker: tillgången till resursen beror på unika historiska omständigheter, sambandet mellan resursen och företagets varaktiga konkurrensfördel är tvetydigt och resursen är socialt komplex (Dierickx & Cool, 1989). Med unika historiska omständigheter menas att ett företag har fått tillgång till en resurs under en unik tid och en unik plats i historien. Tack vare detta kan företaget implementera en värdeskapande strategi som inte kan kopieras av andra företag som inte har samma bakgrund och historia, vilket gör resursen svår att imitera (Barney & Clark, 2007). Med tvetydigt sammanhang menas att företag inte har insett eller väldigt bristfälligt insett sambandet mellan en resurs och den varaktiga konkurrensfördel den bidrar till (Barney & Clark, 2007). Lippman och Rumelt (1982) påpekar att för att detta ska kunna bidra till en varaktig konkurrensfördel, måste detta tvetydiga sammanhang gälla både för företaget som innehar resursen och företagets konkurrenter. Slutligen menas med en socialt komplex resurs sådana resurser som företag inte själva kan styra och påverka, som exempelvis företags kultur eller rykte (Barney & Clark, 2007). Barney och Clark (2007) framhåller att endast en av dessa tre faktorer bör uppfyllas för att en resurs ska anses vara svår eller omöjlig att imitera eller ersätta.

Det sista egenskapen som en resurs bör ha för att kunna bidra till en varaktig konkurrensfördel är att företaget ska vara organiserat på ett sådant sätt att det kan utnyttja resursen till dess fulla potential. Om företaget inte har en sådan organisationsstruktur att den kan utnyttja resursen, kan resursen inte heller bidra till en varaktig konkurrensfördel. Exempel på områden som påverkar organisationsstrukturen är rapporteringsstruktur och företagsledning. Dessa områden skilt för sig kallas ofta för kompletterande områden, eftersom de själva har begränsade möjligheter att bidra till varaktiga konkurrensfördelar. Men i kombination med varandra kan de bilda en organisationsstruktur som möjliggör för företag att uppnå en varaktig konkurrensfördel (Barney & Clark, 2007).

Figuren nedan, tagen från Barney och Clark (2007), tydliggör sambandet mellan en resurs egenskaper och hurudan konkurrensfördel samt ekonomisk prestanda dessa egenskaper möjliggör för ett företag.

Är en resurs eller en kompetens ...					
Värdefull?	Sällsynt?	Kostsam att imitera?	Utnyttjad av organisationen?	Konkurrens-implikationer	Ekonomisk prestanda
Nej	—	—	Nej	Konkurrens-nackdel	Under normal
Ja	Nej	—		Jämställd konkurrens	Normal
Ja	Ja	Nej		Tillfällig konkurrensfördel	Över normal
Ja	Ja	Ja	Ja	Varaktig konkurrensfördel	Över normal

Figur 3: VRIO-referensramen. (Barney och Clark, 2007, s. 70)

Detta innebär att en resurs som inte uppfyller någon av egenskaperna bidrar till en konkurrensnackdel för ett företag. Om resursen är värdefull men inte uppfyller någon av de andra egenskaperna bidrar den till en jämställd konkurrens. Om resursen däremot är värdefull och sällsynt, men inte kostsam att imitera och inte är utnyttjad av organisationen bidrar den till en tillfällig konkurrensfördel. Slutligen om alla tidigare

nämnda egenskaper uppfylls bidrar resursen till en varaktig konkurrensfördel. (Barney & Clark, 2007)

Den här modellen har utvecklats som ett hjälpmedel för att möjliggöra en analys av företags resurser och vilka frågor som bör ställas för att kunna utföra detta (Barney & Clark, 2007). Ur ett outsourcing-perspektiv innebär den här modellen att de resurser inom företaget som kan bidra till en konkurrensfördel bör hållas internt i företaget, medan de resurser som inte bidrar med detta kan kontrakteras ut till en extern leverantör (Neves, et al., 2014).

2.7 Kombinationen av TCE och RBV

Flera studier (Holcomb & Hitt, 2007, Neves, et al., 2014, Arnold, 2000) argumenterar för att företag inte bör välja mellan att tillämpa antingen TCE eller RBV som verktyg för deras beslutsfattande inom outsourcing. Istället för att välja antingen TCE eller RBV, kan dessa två teorier kombineras för att få ett bredare beslutsunderlag och ett bredare perspektiv på funktionen som eventuellt ska kontrakteras ut. Även Williamson (1985) anser att TCE bör användas tillsammans med andra förhållningssätt istället för separat med tanke på TCE:s komplexitet.

Arnold (2000) menar att TCE och RBV kompletterar varandra eftersom TCE ger en kortsiktig bild och som enbart beaktar kostnaderna av outsourcing, medan RBV ger ett mera långsiktigt perspektiv som tar i beaktande den strategiska betydelsen av att kontraktera ut en funktion. Neves et al. (2014) är inne på samma linje och menar att dessa teorier separat kan leda till felaktiga beslut för outsourcing och därmed bör kombineras. Holcomb och Hitt (2007) skriver att TCE vanligtvis begränsar sig till outsourcing av mera specialiserade och repetitiva aktiviteter som produktion, logistik och förvaltning av anläggningar, medan RBV förklarar strategisk outsourcing för mera synliga och eventuellt känsliga funktioner som forskning och utveckling, ingenjörprocesser och kundtjänst.

För att kombinera TCE och RBV föreslår Neves et al. (2014) en mekanism som består av två faser. Den första fasen analyserar företaget som helhet och innebär att RBV kan användas för att identifiera resurser och kärnkompetenser som leder till en konkurrensfördel, vilka då borde hållas internt. Den andra fasen baserar sig på både RBV

och TCE, och innebär att RBV tillämpas för att analysera resurs för resurs och jämföra intern prestanda med marknaden och andra företag för att hitta var resursen kan utföras mest effektivt. Därefter kan TCE tillämpas för att analysera transaktion för transaktion och därför försöka hitta de övervakningsstrukturer som leder till de lägsta transaktionskostnaderna, och därmed förbättra den kortsiktiga effektiviteten för företag. På detta sätt anser Neves et al. (2014) att både RBV och TCE kan användas i beslutsfattandet av vilka funktioner som ska hållas internt inom ett företag och vilka funktioner som kan kontrakteras ut.

2.8 Tidigare forskning

I det här kapitlet behandlas tidigare forskning om sambandet mellan outsourcing av produktions- och stödfunktioner och lönsamhet. Kapitlet är indelat i tre delar; den första delen består av studier som har funnit ett positivt samband, den andra delen består av studier som funnit ett kurvlinjärt samband och den tredje delen består av studier som inte funnit något samband eller som undersökt lönsamhetens varians. Den tidigare forskningen består av totalt tio studier publicerade mellan åren 2002 och 2017. Dessa studier har genomförts inom Europa, Amerika och Asien och har därför en vid geografisk sträckning. Resultaten från dessa studier är tudelade, men visar överlag ett positivt samband mellan outsourcing av produktions- och stödfunktioner och lönsamhet.

2.8.1 Positivt samband

Bardhan, Mithas och Lin (2007), Singh (2009) och Görg och Hanley (2004) har alla visat ett positivt samband mellan outsourcing och lönsamhet.

Bardhan, Mithas och Lin (2007) har undersökt effekten av outsourcing av produktions- och stödfunktioner på lönsamhet bland tillverkande företag i USA. Med produktionsfunktioner avses i den här studien tillverkning och förädling, montering samt förpackning. Med stödfunktioner avses lager och distribution, transport och forskning och utveckling. Data som forskarna använt sig av består av en enkät som besvarats av totalt 708 företag i USA. Forskarna använder bruttomarginal som mått för lönsamhet, vilket beräknas som graden av årlig inkomst minus kostnader för sålda varor. Forskarna menar att detta mått representerar ett företags totala lönsamhet, samt dess operativa effektivitet ur ett finansiellt perspektiv.

Singh (2009) har gjort en studie om outsourcing bland indiska företag och utländska företag verksamma i Indien. Studien utfördes genom telefon-enkäter som genomfördes under en period på tre månader. Totalt består forskarens data av 426 enkäter med en svarsfrekvens på 18 procent. Företags prestanda mäts genom som en kombination av variablerna marknadsandel, försäljningstillväxt och lönsamhet före skatter, och därför undersöks inte enbart lönsamhet utan lönsamheten är en del av företags prestanda.

Görg och Hanley (2004) har undersökt sambandet mellan outsourcing och lönsamhet i irländska företag baserat på en enkät mellan åren 1990 – 1995, och deras data består av totalt 215 företag. På motsvarande sätt som Bardhan, Mithas och Lin (2007) skiljer de på outsourcing av material vid produktion och outsourcing av tjänster i samband med produktion som exempelvis konsultering, underhåll och säkerhet. De slår även samman dessa två aspekter i undersökningen och beaktar därmed vilken effekt den totala graden av outsourcing har för företag. Lönsamhet beräknas här som graden av nettovinst genom total produktion.

Resultaten av Bardhan, Mithas och Lin (2007) indikerar att både outsourcing av produktions- och stödfunktioner har ett positivt samband med lönsamhet. Noterbart är även att outsourcing av produktionsfunktioner har en dubbelt större inverkan på lönsamhet jämfört med outsourcing av stödfunktioner. Resultaten visar även att outsourcing av produktionsfunktioner har en negativ inverkan på leverans inom utsatt tid. Forskarna menar därför att chefer bör ta i beaktande både lönsamhetsaspekten och leverans inom utsatt tid i sitt beslutsfattande angående outsourcing, eftersom leverans inom utsatt tid har en inverkan på relationen med kunderna, vilket i sin tur påverkar företagets marknadsvärde och avkastningen på aktierna. Därför påpekar forskarna att det är möjligt att denna ökade lönsamhet på kort sikt kan påverka det långsiktiga värdet hos kunderna.

Singh (2009) visar att outsourcing direkt och signifikant bidrar till företags prestanda. Vidare ökade den totala effekten av outsourcing signifikant för företag som är villiga att ta höga risker jämfört med företag som föredrar låg risk. Resultaten av Görg och Hanley (2004) visar en skillnad mellan stora och små företag. För stora företag har outsourcing av material ett positivt samband med lönsamhet, medan denna effekt inte syns för små företag. Vid outsourcing av tjänster är resultaten tvetydiga. För stora företag finns ett

positivt samband men detta samband försvinner när forskarna kontrollerar för outsourcing av material. För små företag visas inget samband mellan outsourcing och lönsamhet, varken för outsourcing av material eller tjänster. Forskarna påpekar att denna undersökning endast beaktar de kortsiktiga effekterna av outsourcing, vilket innebär att lönsamheten kan synas snabbare för stora företag medan det är möjligt att de positiva effekterna för mindre företag syns först efter en längre tid. Forskarna förklarar även att stora företag har mera förhandlingskraft med leverantörer än små företag, vilket gör att transaktionskostnaderna vid outsourcing kan vara högre för små företag än för stora företag, vilket påverkar lönsamheten för outsourcing.

2.8.2 Kurvlinjärt samband

Kambara (2013) och Kotabe och Mol (2009) har båda funnit ett kurvlinjärt samband mellan outsourcing och lönsamhet, men dessa kurvlinjära samband skiljer sig signifikant från varandra.

Kambara (2013) har använt finansiell data från 1421 japanska tillverkande företag mellan åren 2007 och 2011 för att undersöka om det finns en optimal grad av outsourcing för företag. Forskaren använder TCE som bas för studien, och använder data från fem års tid för att undersöka de medel- och långsiktiga effekterna från företagen. Företagen i den här studien har kontrakterat ut en eller flera funktioner i produktionen, och lönsamheten i den här studien mäts enligt ROS (eng. Return on sales).

Kotabe och Mol (2009) har i sin studie undersökt om det finns ett samband mellan outsourcing och företags prestanda inom tillverkande företag i Holland. De utgår från både TCE och RBV i studien för att arbeta fram termen "outsourcability", vilket de menar att är beskrivande för hur bra en funktion lämpar sig för att kontrakteras ut till en extern part. För att undersöka sambandet mellan outsourcing och prestanda har de använt sig av en OLS-regression med förhållandet mellan industriella inköp och omsättning som mått för grad av outsourcing och avkastning på mervärdet (eng. return on value added) som mått för lönsamhet. Data de använt sig av baserar sig på bokslutsinformation från åren 1995 och 1998.

Resultaten av Kambara (2013) visar att förhållandet mellan företags lönsamhet och graden av outsourcing är U-format. Detta innebär att en liten grad av outsourcing ger

en positiv effekt på lönsamhet, en medelstor grad av outsourcing en medelmåttlig, men ändå positiv effekt på outsourcing samt en stor grad av outsourcing ger en positiv effekt på lönsamhet. Detta resultat innebär att oberoende grad av outsourcing så medför det en positiv effekt på företags lönsamhet, medan en medelstor grad av outsourcing har högst transaktionskostnader. Forskaren menar att det är svårt att bestämma en optimal grad av outsourcing, men att en högre grad av antingen outsourcing eller intern produktion ger bättre lönsamhet generellt sett. Resultaten av Kotabe och Mol (2009) är däremot en direkt motsats till vad Kamabara (2013) har kommit fram till. Resultaten av Kotabe och Mol (2009) indikerar att outsourcing har ett negativt kurvlinjärt samband med lönsamhet. De visar att det i motsats till Kambara (2013) finns en optimal grad av outsourcing, men om företag går över denna gräns blir kostnaderna högre än vad slutresultatet ger för företag.

2.8.3 Inget samband och lönsamhetens varians

Calia och Pacei (2017), D'Attoma och Pacei (2014) och Verwaal (2017) har inte funnit något samband mellan outsourcing och lönsamhet, medan Görzig och Stephan (2002) har tudelade resultat med både inget samband och ett negativt samband. Vidare inkluderas även Mauri och de Fidueiredo (2012) som illustrerar hurudan effekt outsourcing har på lönsamhetens varians.

Calia och Pacei (2017) har gjort en studie bland tillverkande företag för att undersöka om outsourcing ger ett mervärde för företag och bidrar till bättre lönsamhet. Deras data består en kombination av både enkäter och administrativa databaser bestående av totalt 5862 företag från åren 1998 till 2007. Outsourcing i den här studien innehåller de kostnader som uppstått från ett outsourcing-förhållande för industriella material och tjänster. Forskarna gör ingen skillnad på leverantörer inom samma land eller utomlands. Lönsamheten beräknas som graden mellan EBITDA och total produktion.

D'Attoma och Pacei (2014) har gjort en studie om offshoring bland italienska tillverkande företag har bidragit till en förbättrad lönsamhet. Data forskarna använder sig av kommer från den italienska banken UniCredit-Capitalia's enkät om tillverkande företag mellan åren 2004 till 2016. Forskarna använder sig av en sannolikhetsbaserad jämförelsemetod (eng. propensity score matching) för att undersöka effekten av outsourcing på lönsamhet som mäts enligt EBITDA.

Verwaal (2017) har gjort en studie som utforskar rollen av det relationella kapitalet (eng. relational capital) i relationen mellan global outsourcing, explorativ innovation och företags finansiella prestanda. Den här studien utfördes bland totalt 223 tillverkande företag i Holland mellan åren 2011 och 2013. Data består av både en enkät som skickats ut till företagen via e-post och företagens bokslutsdata. Forskaren undersöker dock inte specifikt lönsamhet, utan undersöker företags prestanda som helhet. Denna variabel består av lönsamhetsmättet ROA, ökning av tillgångar samt ökning av försäljning. Forskaren utförde en faktoranalys för att kombinera dessa mått, och utförde därefter en regressionsanalys för att besvara forskningsfrågorna.

Görzig och Stephan (2002) har gjort en studie om outsourcing och lönsamhet bland tillverkande företag i Tyskland. Studien baserar sig på en enkät om företags kostnadsstrukturer som innehåller totalt 43,000 observationer. I enlighet med Görg och Hanley (2004) och Bardhan et al. (2007) skiljer forskarna på outsourcing av material, outsourcing av produktionsfunktioner samt outsourcing av stödfunktioner. Lönsamheten i den här studien mäts enligt ROS (eng. Return on sales).

Resultatet av Calia och Pacci (2017) påvisar, till skillnad från forskarnas förväntningar, ingen signifikant positiv effekt av outsourcing på lönsamhet åtminstone på kort sikt. Resultaten av studien av D'Attoma och Pacci (2014) däremot indikerar en svag positiv effekt av offshoring på lönsamhet, men denna positiva effekt är inte signifikant. Forskarna konstaterar att offshoring främst påverkar personalkostnader, samt att målet för företag främst verkar vara att förbättra effektiviteten och inte att förbättra på lönsamheten. Resultaten av Verwaal (2017) visar att global outsourcing inte har en signifikant effekt på finansiella prestanda. Global outsourcing kan dock sänka på explorativ innovation, vilket i sin tur påverkar finansiell prestanda negativt. Detta stöder idén om att global outsourcing har en mera medlande effekt än en direkt effekt på företags finansiella prestanda. Dock kan leverantörers relationella kapital (eng. supplier relational capital) minska och vid höga nivåer även neutralisera den medlande negativa effekten av global outsourcing på företags finansiella prestanda.

Görzig och Stephan (2002) har fått tudelade resultat: outsourcing har överlag bidragit till en förbättrad effektivitet men dock inte till högre lönsamhetsmarginaler varken på kort- eller lång sikt. Dock har outsourcing av material en bättre lönsamhet än

outsourcing av både produktions- och stödfunktioner som visar ett negativt samband med lönsamhet. Intressant är dock att i motsats till Görg och Hanleys resultat (2004) har storleken på företagen inte hade någon signifikant inverkan på dessa samband, samt att små företag i den här studien indikerar prestera bättre än stora företag.

Mauri och de Figueiredo (2012) har gjort en studie om hur variansen i prestanda inom multinationella företag påverkas av de strategiska modeller företagen har använt för att expandera utomlands. Specifikt för outsourcing undersöks om en hög grad av outsourcing bidrar till en lägre varians i prestanda. Data forskarna har använt kommer från den årliga undersökningen "U.S. Direct Investment Abroad – Operations of U.S. Parent Companies and their Foreign Subsidiaries", som är obligatorisk för alla företag i USA som har minst tio procent av företaget utomlands. Samplet består av 30 industrier under åren 1999 - 2006, vilket ger totalt 240 observationer. Outsourcing beräknas som total försäljning minus tillfört värde, dividerat med total försäljning för ett år. Tillfört värde är andelen av bruttoproduktion som hör till arbetskraft, kapital och andra faktorer av produktionen som är anställt direkt av företagen, och därmed står variabeln outsourcing för andelen tillfört värde som kommer utanför företaget. Studien utfördes genom Prais-Winstens regressionsmodell som korrigerar för seriekorrelationer. Företagens prestanda mäts enligt nyckeltalet ROS, och beräknas som det absoluta värdet av skillnaden mellan ROS för en industri för ett givet år och medelvärdet för ROS för industrin under de åtta undersökta åren. Detta betyder att industrier med lägre avvikelser från medelvärdet har en lägre varians i företags prestanda, medan industrier med högre avvikelser från medelvärdet har högre varians i företags prestanda. Resultaten visar ett negativt samband mellan outsourcing och varians i prestanda, vilket innebär att en ökad outsourcing ger en mera stabil lönsamhet och mindre volatilitet. Dock visar resultaten även att outsourcing i kombination med hög geografisk spridning eller global integrering ger en positiv inverkan på varians i prestanda, även fastän geografisk spridning skilt för sig har ett negativt samband med varians i prestanda. Forskarna förklarar denna andrahandseffekt med att när dessa faktorer kombineras ökar komplexiteten och ökar behovet att göra kompromisser, vilket ger en ökad varians i prestanda.

2.9 Teoretisk referensram

Sammanfattningsvis utgår den här avhandlingen från de två främsta teorierna som används i samband med outsourcing, nämligen transaktionskostnadsteorin och teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget. Utgående från dessa två teorier kan likheter dras till de tre främsta outsourcingstrategierna: taktisk, strategisk, och transformerande outsourcingstrategi.

Transaktionskostnadsteorin består i sin helhet av att tilldela övervakningsstrukturer till kontrakteringsrelationer enligt fem egenskaper hos tillgångar: bunden rationalitet, opportunism, specificitet, osäkerhet samt frekvens. Dessa egenskaper är avgörande för vilken övervakning som bör tillämpas på transaktionen, och därmed även hur dyr transaktionen är. (Williamson, 1985; Barney, 1999) Transaktionskostnadsteorin jämför därför kostnaderna av att ha en funktion internt mot kostnaderna av att ha funktionen utkontrakterad (Everaert, et al., 2010). Eftersom denna teori har ett relativt kortsiktigt perspektiv på företaget och enbart beaktar kostnaderna av outsourcing kan denna teori anses utgå ifrån den taktiska outsourcingstrategin. Taktisk outsourcing är en resultatnriktad strategi som företag tillämpar i syftet att minska på kostnaderna och därmed spara pengar (Johnson, 1997).

Teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget har däremot ett annat förhållningssätt till outsourcing och menar att de resurser som kan bidra till en varaktig konkurrensfördel bör hållas internt medan alla andra resurser är möjliga att kontraktera ut. För att kunna bidra till en varaktig konkurrensfördel bör resurser utöver att vara heterogena och immobila ha följande fyra egenskaper: vara värdefulla, sällsynta, svåra eller omöjliga att ersätta samt finnas i en sådan organisation som kan utnyttja resursen till dess fulla potential. (Barney & Clark, 2007) Denna teori har därmed ett mera långsiktigt perspektiv och ser till organisationen som helhet, vilket är mera i enlighet med den strategiska eller transformerande outsourcingstrategin. Strategisk outsourcing används för att förbättra processerna inom företag och därmed på längre sikt förbättra resultatet, medan transformerande outsourcing används för att förändra hela verksamheten och organisationsstrukturen (Brown & Wilson, 2005).

Eftersom TCE och RBV har olika förhållningssätt till outsourcing med olika tidsperspektiv, anser många forskare att dessa två teorier kan kombineras för att få ett bredare

perspektiv på den funktion som eventuellt ska kontrakteras ut (bl.a. Holcomb & Hitt, 2007, Neves, et al., 2013, Arnold, 2000). Eftersom TCE är användbart för att analysera kostnaderna med outsourcing medan RBV ser till organisationen som helhet, kommer dessa två teorier att kombineras även i den här avhandlingen när avhandlingens empiriska resultat analyseras för att bilda en så omfattande uppfattning av outsourcing som möjligt.

Tidigare forskning har funnit många olika motiv till varför företag väljer att använda sig av outsourcing. De främsta motiven oberoende av vilken funktion som kontrakteras ut är generellt sett kostnadsreducering, tillgång till expertis och kunnande, kvalitetsförbättring och fokus på kärnverksamheten (Lacity, et al., 2016; Cullen, et al., 2014).

Tidigare forskning om effekten av outsourcing på lönsamhet är tudelat med resultat som både visar att outsourcing har en positiv effekt på lönsamhet och studier som inte kan finna något samband eller att detta samband skulle vara negativt. Sammanfattningsvis har tre studier funnit ett helt positivt samband mellan outsourcing och lönsamhet (Kambara, 2013; Singh, 2009; Bardhan, Mithas & Lin, 2007). Intressant är att Bardhan, Mithas och Lin (2007) funnit att företag med en kostnadsfokuserad strategi borde fokusera på att kontraktera ut produktionsfunktioner istället för stödfunktioner, eftersom produktionsfunktioner i deras studie har en signifikant bättre effekt på lönsamhet än outsourcing av stödfunktioner.

Kotabe och Mol (2009) däremot visar att det finns ett negativt kurvlinjärt samband med en optimal grad av outsourcing, men om utkontrakteringen överskrider denna grad övergår sambandet från att vara positivt till att vara negativt. Detta resultat är därmed en direkt motsats till resultatet från Kambara (2013). Kotabe och Mol (2009) förklarar detta negativa kurvlinjära samband med att ett positivt samband kan hittas i sådana länder och industrier där outsourcingstrenden inte har utvecklats tillräckligt mycket ännu, medan om utkontrakteringen utvecklats för mycket och blivit överflödigt kan sambandet bli negativt. Forskarna menar även att om graden av outsourcing är optimal och företag har funnit en balans mellan integrering och outsourcing, är det möjligt att ett samband inte kan hittas.

Två studier (Görg & Hanley, 2004; Görzig & Stephan, 2002) har aningen tudelade resultat med både positivt, negativt och inget samband beroende på vad som kontrakteras ut och företagets storlek. Görg och Hanley (2004) visar att outsourcing av material har ett positivt samband med lönsamhet för stora företag men inte för små företag, medan Görzig och Stephan (2002) inte fann något samband varken för stora eller små företag. För outsourcing av tjänster fann Görg och Hanleys (2004) studie inget samband med lönsamhet, medan Görzig och Stephans (2002) resultat visade ett negativt samband. Dessa två studier indikerar därmed att outsourcing av material skulle ha en bättre effekt på lönsamhet än outsourcing av tjänster.

Tre studier har inte funnit något signifikant samband mellan outsourcing och lönsamhet (Calia och Pacei, 2017; Verwaal, 2017; D'Attoma & Pacei; 2014). Dock visade D'Attoma och Pacei (2014) på en svagt positiv men dock inte signifikant effekt av outsourcing på lönsamhet. För att få ytterligare ett perspektiv på hur outsourcing påverkar lönsamheten visar Maru och de Figueiredo (2012) att outsourcing ger en stabilare lönsamhet med mindre varians.

Resultaten från dessa studier är därför tudelade, men generellt sett verkar det finnas ett positivt samband mellan outsourcing och lönsamhet. Denna tidigare forskning bildar tillsammans med transaktionskostnadsteorin, teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget och outsourcingstrategierna den teoretiska referensram som kommer att användas för att analysera avhandlingens empiriska resultat.

3 Forskningsmetodik

I den här avhandlingen används ett blandat tillvägagångssätt med både en kvantitativ och en kvalitativ metod för att besvara forskningsfrågorna och syftet för avhandlingen. Den kvantitativa metoden med en regressionsanalys används för att undersöka effekten av outsourcing på lönsamhet, medan den kvalitativa metoden med intervjuer används för att undersöka bakgrunden till och konsekvenserna av outsourcing. Valet av detta blandade tillvägagångssätt med både en kvantitativ och kvalitativ metod grundar sig i att dessa två metoder undersöker olika fenomen och därmed kompletterar varandra (Sale, et al., 2002), och därför kan resultaten från den kvalitativa delen användas för att analysera och få en bättre förståelse för resultaten från den kvantitativa delen. Mera om detta blandade tillvägagångssätt redogörs för i kapitel 3.4.

Det här kapitlets fortsatta upplägg är följande: först presenteras avhandlingens hypotes och forskningsfrågor, följt av en redogörelse för den kvantitativa och kvalitativa metod som används för att besvara dessa forskningsfrågor. I samband med dessa delar förklaras även hurudan data som har använts samt hur detta har samlats in. Slutligen motiveras användningen av det blandade tillvägagångssättet ytterligare och på vilket sätt det har betydelse för denna avhandling.

3.1 Hypotes och forskningsfrågor

Den tidigare forskning som presenterades i kapitel 2.8 indikerar att det generellt sett finns ett positivt samband mellan outsourcing och lönsamhet. Tre studier visar en helt positiv korrelation (Kambara, 2013; Singh, 2009; Bardhan, et al., 2007) och två studier har blandade resultat med både positiv, negativ och inget samband beroende på vad som kontrekterats ut samt företagens storlek (Görg & Hanley, 2004; Görzig & Stephan, 2002). En studie visade att det finns ett kurvlinjärt samband med en optimal grad av outsourcing (Kotabe & Mol, 2009), medan ytterligare tre studier inte kunde påvisa något signifikant samband (Calia & Pacei, 2017; Verwaal, 2017; D'Attoma & Pacei, 2014). Generellt sett kan outsourcing därför anses ha en positiv inverkan på lönsamhet, och följaktligen är hypotesen för den här avhandlingen:

Hypotes: Det finns ett positivt samband mellan outsourcing och lönsamhet inom Finlands skogsindustri.

För att besvara avhandlingens syfte och hypotes används sju forskningsfrågor. De tre första forskningsfrågorna hör till den kvantitativa delen medan de tre följande forskningsfrågorna hör till den kvalitativa delen av undersökningen. Den sista forskningsfrågan kombinerar den kvantitativa och kvalitativa delen, och hänför sig därför till den blandade metoden. Den första forskningsfrågan besvarar avhandlingens huvudsakliga syfte och lyder följaktligen:

Forskningsfråga 1: Finns det ett samband mellan outsourcing och lönsamhet?

Tidigare forskning har funnit en skillnad beroende på företagets storlek i sambandet mellan outsourcing och lönsamhet (Görg & Hanley, 2004; Görzig & Stephan, 2002), vilket leder till studiens andra forskningsfråga:

Forskningsfråga 2: Påverkar företags storlek sambandet mellan outsourcing och lönsamhet?

Eftersom skogsindustrin består av träförädlingsindustrin och massa- och pappersindustrin, är det även intressant att undersöka om sambandet mellan outsourcing och lönsamhet skiljer sig åt mellan dessa två industrier. Den tredje forskningsfrågan lyder därför:

Forskningsfråga 3: Finns det en skillnad mellan träförädlingsindustrin och massa- och pappersindustrin i sambandet mellan outsourcing och lönsamhet?

De tre följande forskningsfrågorna ger tillsammans en uppfattning om hur outsourcing inom skogsindustrin generellt sett fungerar. Enligt Metsähallitus (2015) är det främst funktioner inom skogsanskaffning och logistik som kontrakteras ut inom skogsindustrin. För att få ytterligare insikter i vad som kan kontrakteras ut lyder den fjärde forskningsfrågan:

Forskningsfråga 4: Vilka funktioner kontrakteras ut inom Finlands skogsindustri?

Den femte och sjätte forskningsfrågan besvarar varför företag använder sig av outsourcing och hur detta har påverkat företags verksamhet.

Forskningsfråga 5: Vilka motiv och målsättningar har företag för sin outsourcing?

Forskningsfråga 6: Har outsourcing orsakat oförutsedda kostnader eller problem för företag?

Den sjunde och sista forskningsfrågan kombinerar den kvantitativa och kvalitativa delen, och lyder följaktligen:

Forskningsfråga 7: Hur återspeglar sig kontexten för outsourcing i sambandet mellan outsourcing och lönsamhet?

3.2 Kvantitativ metod

För att undersöka sambandet mellan outsourcing och lönsamhet genomförs en linjär regressionsanalys i dataanalysprogrammet SPSS. Som grund för regressionen används Kotabe och Mols (2009) regressionsmodell. Kotabe och Mol (2009) har definierat variabeln för grad av outsourcing som industriella inköp (eng. industrial purchasing) i förhållande till total försäljning, och använder nyckeltalet ROVA (eng. return on value added) som mått för lönsamhet. För att kontrollera för ett kurvlinjärt samband mellan outsourcing och lönsamhet tar de variabeln för outsourcing i kvadrat. Slutligen har forskarna använt ett antal kontrollvariabler i regressionen som exempelvis storlek, försäljningstillväxt samt dummyvariabler för industritillhörighet för att kontrollera för andra faktorer som kan påverka lönsamheten.

Utgående från regressionsmodellen av Kotabe och Mol (2009) används i den här avhandlingen resultaträkningens kostnadspost köpta tjänster i förhållande till omsättning som variabel för grad av outsourcing. Vidare används avkastning på total kapital (i fortsättningen ROA, eng. Return on Assets) som mått på lönsamhet istället för lönsamhetsmättet ROVA. Slutligen används kontrollvariabler för skuldsättningsgrad, likviditet, tillväxt, storlek och industritillhörighet för att kontrollera för andra faktorer som kan påverka sambandet mellan outsourcing och lönsamhet.

Användning av kostnadsposten Köpta tjänster

Enligt bokföringsnämnden (1999/1573) ska "de kostnadsposter som har ett direkt samband med den bokföringsskyldiges produkter eller tjänster som ska säljas" tas upp i

kostnadsposten köpta tjänster i resultaträkningen. Däremot ska ”de kostnader som rör den bokföringsskyldige i dess helhet” tas upp i kostnadsposten övriga rörelsekostnader i resultaträkningen. Detta innebär att outsourcing av exempelvis produktion och logistik ska kostnadsföras bland köpta tjänster, medan outsourcing av administrativa funktioner som bokföringstjänster eller it ska kostnadsföras bland övriga rörelsekostnader.

Bokföringnämnden (1999) tillägger dock att denna praxis kan variera mellan olika branscher, vilket innebär att den här uppdelningen mellan köpta tjänster och övriga rörelsekostnader inte är definitiv. För att ta reda på vilken praxis som gäller i skogsindustrin granskades de senaste boksluten för tre börsnoterade bolag inom finsk skogsindustri: Metsä Board, UPM-Kymmene och Stora Enso. I Metsä Boards bokslut för år 2017 anges i noterna att de externa tjänster som hör till produktion och distribution av sålda produkter bokats till köpta tjänster, medan externa tjänster som inte hänför sig till produktion bokats till övriga rörelsekostnader. Både UPM-Kymmene och Stora Enso anger i sina bokslut för år 2016 att logistiken för sålda varor tas upp under köpta tjänster, medan tjänster i samband med administrativa funktioner kostnadsförts bland övriga rörelsekostnader. På basis av dessa bokslut verkar det som att kostnadsföring av outsourcing inom skogsindustrin görs enligt bokföringnämndens anvisningar (1999), och därmed kan kostnadsposten köpta tjänster användas som grund för variabeln för grad av outsourcing.

3.2.1 Definition av variablerna och regressionsekvationerna

Beroende och oberoende variabel

Som mått för lönsamhet och därmed den beroende variabeln i regressionsmodellen används nyckeltalet avkastning på total kapital. Detta nyckeltal mäter resultatet i förhållande till de totala resurserna inom företag (Leppiniemi & Kisanlahti, 2000), vilket gör nyckeltalet till ett lämpligt mått för lönsamhet i denna avhandling.

Lönsamhet: Nyckeltalet har hämtats direkt från databasen Voitto+ och beräknas enligt (Asiakastieto, u.d.):

$$\frac{\text{Resultat före extraordinära poster + kostnader för främmande kapital (12 mån.)}}{(\text{Balansomslutning för senaste balansräkning} + \text{Balansomslutning för föregående balansräkning})} * 100$$

Variabeln outsourcing används som ett mått för grad av outsourcing, och utgör därmed den oberoende variabeln i regressionsekvationen.

Outsourcing: Graden av outsourcing beräknas enligt kostnadsposten köpta tjänster i förhållande till omsättning. Detta beräkningsätt är i enlighet med Kotabe och Mol (2009) som använder industriella inköp i förhållande till total försäljning som mått för grad av outsourcing.

$$\frac{\text{Köpta tjänster}}{\text{Omsättning}} * 100$$

Kontrollvariabler

Pattitoni et al. (2014) har visat att variablerna skuldsättningsgrad, likviditet, tillväxt och storlek har signifikanta samband med ROA bland länder inom EU-15 området. I enlighet med detta forskningsresultat används dessa variabler som kontrollvariabler i regressionsmodellen.

Skuldsättningsgrad: Som mått för skuldsättningsgrad används nyckeltalet Net gearing, vilket har hämtats direkt från databasen Voitto+ och beräknas enligt (Asiakastieto, u.d.):

$$\frac{\text{Räntebärande främmande kapital – kassa och finansiella värdepapper}}{\text{Eget kapital}}$$

Likviditet: Som mått för likviditet används nyckeltalet Current Ratio, vilket har hämtats direkt från databasen Voitto+ och beräknas enligt (Asiakastieto, u.d.):

$$\frac{\text{Finansieringstillgångar + omsättningstillgångar}}{\text{Kortfristiga skulder}} * 100$$

Tillväxt: Som mått för tillväxt används nyckeltalet Omsättningsförändring i %, vilket hämtats

direkt från databasen Voitto+ och beräknas enligt (Asiakastieto, u.d.):

$$\frac{\text{Räkenskapsperiodens omsättning} - \text{omsättning för föregående räkenskapsperiod}}{\text{Omsättning för föregående räkenskapsperiod}} * 100$$

Storlek: Det är vanligt förekommande i tidigare studier att denna variabel beräknas enligt antalet anställda (bl.a. D'Attoma & Pacej, 2014; Kotabe & Mol, 2009), men på grund av bristfälligt data för antal anställda i databasen Voitto+ används i den här studien den naturliga logaritmen av omsättning i enlighet med Kambara (2013).

ln(Omsättning)

En dummyvariabel för industritillhörighet har även inkluderats i regressionsmodellen för att kontrollera för en eventuell skillnad mellan träförädlingsindustrin och massa- och pappersindustrin.

Industri: Dummyvariabel som får värdet 1 om företaget hör till träförädlingsindustrin och värdet 0 om företaget hör till massa- och pappersindustrin.

Regressionsekvationerna

För att undersöka om det finns ett samband mellan outsourcing och lönsamhet genomförs linjära regressionsanalyser i dataanalysprogrammet SPSS. Regression ett används för att besvara den första forskningsfrågan, det vill säga det generella sambandet mellan outsourcing och lönsamhet i skogsindustrin. I den andra regressionen har en interaktionsvariabel mellan variablerna Outsourcing och Storlek lagts till för att undersöka om sambandet mellan outsourcing och lönsamhet varierar enligt storleken på företag, vilket innebär att regressionen besvarar den andra forskningsfrågan. I den tredje regressionen används en interaktionsvariabel mellan variablerna Outsourcing och Industri för att på motsvarande sätt i den föregående regressionen kontrollera om sambandet mellan outsourcing och lönsamhet varierar enligt industritillhörighet, vilket

besvarar den tredje forskningsfrågan. Den sista regressionen kombinerar den andra och tredje regressionen genom att använda båda interaktionsvariablerna, och undersöker därmed hur sambandet mellan outsourcing och lönsamhet varierar enligt både industritillhörighet och storlek.

Regression 1:

$$\begin{aligned} \text{Lönsamhet} = & \alpha + \beta_1 \text{ Outsourcing} + \beta_2 \text{ Skuldsättningsgrad} + \beta_3 \text{ Likviditet} \\ & + \beta_4 \text{ Tillväxt} + \beta_5 \text{ Storlek} + \beta_6 \text{ Industri} \end{aligned}$$

Regression 2:

$$\begin{aligned} \text{Lönsamhet} = & \alpha + \beta_1 \text{ Outsourcing} + \beta_2 \text{ Skuldsättningsgrad} + \beta_3 \text{ Likviditet} \\ & + \beta_4 \text{ Tillväxt} + \beta_5 \text{ Storlek} + \beta_6 \text{ Industri} + \beta_7 (\text{Outsourcing} \\ & * \text{Storlek}) \end{aligned}$$

Regression 3:

$$\begin{aligned} \text{Lönsamhet} = & \alpha + \beta_1 \text{ Outsourcing} + \beta_2 \text{ Skuldsättningsgrad} + \beta_3 \text{ Likviditet} \\ & + \beta_4 \text{ Tillväxt} + \beta_5 \text{ Storlek} + \beta_6 \text{ Industri} \\ & + \beta_7 (\text{Outsourcing} * \text{Industri}) \end{aligned}$$

Regression 4:

$$\begin{aligned} \text{Lönsamhet} = & \alpha + \beta_1 \text{ Outsourcing} + \beta_2 \text{ Skuldsättningsgrad} + \beta_3 \text{ Likviditet} \\ & + \beta_4 \text{ Tillväxt} + \beta_5 \text{ Storlek} + \beta_6 \text{ Industri} \\ & + \beta_7 (\text{Outsourcing} * \text{Storlek}) + \beta_8 (\text{Outsourcing} * \text{Industri}) \end{aligned}$$

På detta sätt används den första regressionen för att besvara syftet med avhandlingen medan de tre följande regressionerna används för att analysera om storlek och industritillhörighet har en inverkan på resultatet från den första regressionen.

3.2.2 Data

Data för den kvantitativa delen har hämtats från databasen Voitto+, som är en företagsdatabas från Suomen Asiakastieto som innehåller bokslutsinformation för 97.000 företag och koncerner i Finland från år 1998 och framåt.

I sökningen av företag har näringsgrenarna nr. 16, tillverkning av trä och varor av trä, kork, rotting och dylikt, utom möbler, och nr. 17, pappers- och pappersvarutillverkning

inkluderats. För att filtrera bort mikroföretag begränsas i enlighet med Bokföringslagen (1336/1997, 1 kap. 4b §§) omsättningen till minst 350.000 euro och balansomslutningen till minst 700.000 euro. Begränsningen på minst 10 anställda har ej beaktats på grund av bristfälliga uppgifter i databasen. Denna sökning ger ett resultat på 320 företag inom träförädlingsindustrin och 84 företag inom massa- och pappersindustrin. Voitto+ innehåller bokslutsinformation för de fem senaste publicerade räkenskapsperioderna för företag, och samplet består därför sammanlagt av räkenskapsperioder mellan åren 2011–2017. Efter att observationer som saknar data och outliers tagits bort består det slutliga samplet av totalt 365 företag och 1498 observationer.

3.3 Kvalitativ metod

För att få en bättre förståelse för outsourcing inom skogsindustrin genomförs fyra intervjuer med representanter för olika företag som är verksamma inom skogsindustrin. Syftet med dessa intervjuer är att ta reda på vad företagen kontrakterar ut, varför de har valt att kontraktera ut, vilken målsättning de har med detta beslut samt att ta reda på hur de uppfattar att detta har lyckats.

Intervjupersonerna är anställda inom olika företag verksamma inom skogsindustrin. På grund av personernas position inom företagen anses de en tillräckligt övergripande bild av outsourcing-verksamheten för att kunna ge pålitliga och relevanta svar. För att komma i kontakt med intervjupersonerna togs först kontakt via telefon för att kort presentera mig själv, avhandlingens syfte och varför dessa intervjuer genomförs. Därefter kom vi överens om en tid när själva intervjun kunde genomföras. Före intervjun skickades frågorna till intervjupersonerna via e-mail så att de kunde bekanta sig med frågorna på förhand och vara förberedda när själva intervjun genomfördes. Tre intervjuer genomfördes via telefon och en intervju genomfördes personligen. Intervjuerna bestod av följande sex öppna frågor:

1. Vilka funktioner har ni kontrakterat ut som har ett samband med de produkter eller tjänster som ni säljer?
2. Vilka är orsakerna till att ni valt att kontraktera ut?
3. Vilka är målsättningarna med er outsourcing?
4. Har ni uppnått dessa målsättningar för er outsourcing?

5. Har det uppstått några problem i samband med er outsourcing?
6. Har det uppstått några indirekta eller oförutsedda kostnader på grund av outsourcing?

Intervjuerna genomfördes den 24.5.2018, 19.6.2018, 6.9.2018 och 15.10.2018. Telefonintervjuerna varade 10-20 minuter vardera, medan den personliga intervjun varade cirka 50 minuter. I enlighet med Bhattacharjee (2012) försäkrades de svarande om konfidentialitet före intervjuerna genomfördes.

Intervjuerna spelades in och transkriberades för att därefter analyseras genom innehållsanalys, vilket innebär att textens mening kodalas in i kategorier för att kunna jämföra hur ofta olika teman tas upp i texten (Kvale & Brinkman, 2009). Genom denna innehållsanalys kan urskiljas hur svaren relaterar till varandra och om det går att dra generella slutsatser (Bhattacharjee, 2012). Dessa intervjuer används för att besvara forskningsfråga nummer fyra till sex.

3.4 Kombinationen av kvantitativ och kvalitativ metod

En kvantitativ metod har ett logiskt och kritiskt tillvägagångssätt som fokuserar på att testa och verifiera fakta genom kontrollerade mått, medan en kvalitativ metod har ett tolkande och rationellt tillvägagångssätt som fokuserar på att förstå ett fenomen genom observationer och mätningar i naturliga miljöer (Ghuri & Grønhaug, 2010). Valet av att i den här avhandlingen använda en blandad metod med både en kvantitativ och en kvalitativ del grundar sig i att studier med mera tillförlitliga och starka resultat kan produceras om styrkorna från respektive metod kombineras för att ge både kompletterande och bekräftande bevis om forskningsproblemet i fråga (Vicki, et al., 2016). Styrkan med en kvantitativ metod är att ett stort sampel används, och därmed kan resultatet användas i ett generaliserande syfte. Dock saknar detta resultat information på detaljnivå, vilket är den kvantitativa metodens svaghet. Därför kan detta kompletteras med en kvalitativ metod, eftersom den ger ett mycket detaljerat resultat om ett område, men detta resultat är baserat på några få observationer. På detta sätt kan mera trovärdiga och meningsfulla resultat uppnås genom att kombinera kvantitativa och kvalitativa metoder (Vicki, et al., 2016).

Studier med en blandad metod kan utföras på tre olika sätt: den kvantitativa och kvalitativa metoden kan utföras separat oberoende av varandra varefter resultaten ställs i förhållande till varandra, eller så genomförs den kvantitativa metoden först och på basis av dess resultat genomförs den kvalitativa metoden eller vice versa (Vicki, et al., 2016). I den här studien har det förstnämnda tillvägagångssättet valts, det vill säga att metoderna utförs separat oberoende av varandra, med undantaget från den sista intervjun där representanten även fick ta ställning till resultaten från den kvantitativa metoden. Enligt Vicki et al. (2016) kan väl grundade slutsatser fås om metoderna genomförs oberoende av varandra, medan en ännu bättre förståelse för de kvantitativa resultaten kan uppnås om dessa resultat följs upp i en kvalitativ intervju.

4 Resultat

I detta kapitel presenteras och analyseras resultaten av regressionsanalysen och intervjuerna. Dessa två delar behandlas först skilt för sig, för att slutligen i kapitlets tredje del kombineras i en sammanfattande analys där resultaten sätts i förhållande till varandra.

4.1 Regressionsanalys

I det här kapitlet kommer resultaten av regressionsanalysen att presenteras och analyseras. Kapitlet börjar med en redogörelse för företagens fördelning enligt industritillhörighet och storlek, följt av variablernas deskriptiva statistik, normalfördelning och korrelation. Efter detta presenteras resultaten av de fyra regressionerna, följt av en sammanfattning och analys av dessa resultat. Dessa regressioner används för att besvara forskningsfråga ett till tre, det vill säga om det finns ett samband mellan outsourcing och lönsamhet, om företags storlek påverkar sambandet mellan outsourcing och lönsamhet samt om det finns en skillnad mellan träförädlingsindustrin och massa- och pappersindustrin i sambandet mellan outsourcing och lönsamhet.

4.1.1 Deskriptiv statistik

Av det totala samplet bestående av 1498 observationer kommer 1203 observationer från träförädlingsindustrin och 295 observationer från massa- och pappersindustrin. Detta betyder att träförädlingsindustrin utgör 80,3 % och massa- och pappersindustrin utgör 19,7 % av samplet. Vidare kommer 1068 observationer från små företag (71,3%), 258 från medelstora företag (17,2%) och 172 från stora företag (11,5%). Denna klassifikation baserar sig på bokföringslagens 1 kap. 4§ med definitioner för små-, medelstora- och stora företag sett till företagets omsättning.

Tabell 1: Frekvenstabell

Frekvenstabell		Procent
Industritillhörighet	Träförädling	80,3 %
	Massa- och papper	19,7 %
Storlek	Små	71,3 %
	Medelstora	17,2 %
	Stora	11,5 %

Den deskriptiva statistiken för variablerna ROA, Tillväxt, Likviditet, Skuldsättningsgrad, Storlek samt Outsourcing visas i tabell 2 nedan. ROA har ett medelvärde på 5,94 samt ett minsta och största värde på -29,9 respektive 34,9. Variabeln tillväxt har störst standardavvikelse på 19,08, och variabeln Likviditet har både störst Snedhet på 5,00 samt högst toppighet på 40,31. Snedhet beskriver variablernas fördelning, där ett negativt värde innebär att variabeln fördelas mera till höger och ett positivt värde att variabeln fördelas mera till vänster. Om snedheten har värdet noll innebär detta att variabeln är symmetrisk (Djurfeldt, et al., 2010). Toppighet beskriver på motsvarande sätt om fördelningen är platt eller med höga toppar, där ett negativt värde innebär en platt fördelning och ett positivt värde en toppig fördelning. Värdet noll för toppighet innebär på samma sätt som för snedhet en symmetrisk fördelning (Djurfeldt, et al., 2010). Variabeln outsourcing har ett minsta värde på noll och ett högsta värde på 49,68, vilket innebär att åtminstone ett företag i samplet inte har haft någon outsourcing alls medan företaget med mest outsourcing har kontrakterat ut nästan hälften av sin verksamhet.

Tabell 2: Deskriptiv statistik

	Medel- värde	Standard- avvikelse	Snedhet	Toppighet	Minimum	Maximum
ROA	5,94	10,25	-0,23	0,89	-29,9	34,9
Tillväxt	2,83	19,08	1,04	3,51	-59,3	90,6
Likviditet	2,01	2,12	5,00	40,31	0	28,9
Skuldsättnings- grad	1,48	6,17	3,09	26,00	-32,6	57,2
Storlek	8,63	1,61	1,04	1,61	3,69	15,13
Outsourcing	7,73	8,57	1,89	4,20	0	49,68

För att testa normalfördelningen av variablerna har Jarque-Beras och Shapiro-Wilks test utförts. För att variablerna ska vara normalfördelade ska de inte vara signifikanta i dessa test, det vill säga ha ett p-värde under 0,05. För att få en bättre normalfördelning har outliers tagits bort, men resultaten visar trots detta att ingen av variablerna är normalfördelade. Det är dock vanligt förekommande att variabler som består av finansiella nyckeltal inte är normalfördelade fastän outliers har tagits bort (Jacky C, 1987). Pallant (2007) menar dock att de flesta tekniker är känsliga för avvikelser från normalfördelningar endast om samplet är litet, medan om ett stort sample används kan även icke-normalfördelade variabler användas. Eftersom samplet i den här studien består av 1498 observationer har det ansetts vara tillräckligt stort för att avvikelserna från normalfördelning bland variablerna inte ska ha en signifikant inverkan på resultaten från regressionsmodellerna.

Tabell 3: Test av normalfördelning

	Jarque-Bera			Shapiro-Wilk		
	Statistik	Df	Sig.	Statistik	Df	Sig.
ROA	63,11	1498	0,91E-14	0,985	1498	0,000
Tillväxt	1038,65	1498	2,9E-226	0,926	1498	0,000
Likviditet	107648,10	1498	0,000	0,578	1498	0,000
Skuldsättnings- grad	44576,32	1498	0,000	0,591	1498	0,000
Storlek	412,46	1498	2,72E-90	0,935	1498	0,000
Outsourcing	1996,68	1498	0,000	0,801	1498	0,000

När en multipel regressionsanalys genomförs bör ett korrelationstest genomföras för att kontrollera att de oberoende variablerna inte har en samvariation. Om de oberoende variablerna har en samvariation påverkas regressionsmodellens förklaringskraft och signifikansen för sambanden i modellen (Djurfeldt & Barmark, 2009). För att kontrollera korrelationen mellan de oberoende variablerna har Pearsons korrelationstest genomförts. Resultaten som är sammanfattade i tabellen nedan visar att samvariation inte existerar bland variablerna eftersom ingen korrelationskoefficient överstiger 0,7-0,8 (Djurfeldt & Barmark, 2009), vilket innebär att alla variabler kan inkluderas i regressionsmodellen.

Tabell 4: Pearsons korrelationsmatris

	ROA	Tillväxt	Likviditet	Skuldsättnings- grad	Storlek	Outsourcing
ROA	1					
Tillväxt	0,279**	1				
Likviditet	0,187**	-0,073**	1			
Skuldsättnings- Grad	-0,026	0,009	-0,098**	1		
Storlek	0,023	0,052*	-0,139**	0,023	1	
Outsourcing	-0,048	0,092**	-0,081**	-0,023	0,171**	1
* signifikant på 5 % signifikansnivå ** signifikant på 1 % signifikansnivå						

4.1.2 Sambandet mellan outsourcing och lönsamhet

Regressionsmodell 1

Den första regressionen har en förklaringsgrad (R) på 35,8 % och en justerad förklaringsgrad (R²) på 12,8 %, vilket innebär att 12,8 % av variansen i ROA kan förklaras av denna regression. Resultatet från regression 1 visar att variabeln Outsourcing är signifikant ($p = 0,012$) och har koefficienten $-0,075$, vilket innebär att outsourcing har en negativ inverkan på lönsamheten mätt enligt ROA. Av kontrollvariablerna är tillväxt och likviditet signifikanta, medan skuldsättningsgrad, storlek och industri inte är signifikanta. Tillväxt och likviditet har positiva koefficienter ($\beta = 0,161$ och $\beta = 1,003$) vilket innebär att dessa har en positiv effekt på lönsamhet, medan skuldsättningsgrad har en negativ koefficient ($\beta = -0,021$) vilket innebär att en ökad skuldsättningsgrad har en negativ effekt på lönsamhet. Slutligen har storlek en positiv koefficient ($\beta = 0,246$) medan industri har en negativ koefficient ($\beta = -0,954$). Detta innebär att större företag skulle ha en bättre lönsamhet, samt att träförädlingsindustrin skulle ha en sämre lönsamhet än massa- och pappersindustrin om dessa variabler vore signifikanta.

Tabell 5: Resultat från regression 1

	Beta-värde	t-värde	P-värde
Konstant	2,731	1,648	0,100
Outsourcing	-0,075	-2,519	0,012*
Tillväxt	0,161	12,302	0,000**
Likviditet	1,003	8,406	0,000**
Skuldsättningsgrad	-0,021	-0,515	0,607
Storlek	0,246	1,512	0,131
Industri	-0,954	-1,472	0,141
* signifikant på 5 % signifikansnivå ** signifikant på 1 % signifikansnivå			

Resultaten från regressionsmodell ett indikerar därmed att i motsats till vad som kunde förväntas från tidigare forskning så har outsourcing generellt sett har en liten negativ inverkan på lönsamhet, kontrollerat för tillväxt, likviditet, skuldsättningsgrad, storlek samt industritillhörighet.

Regressionsmodell 2

Regression två har samma förklaringsgrad och justerad förklaringsgrad som regression ett, det vill säga 35,8 % respektive 12,8 %. I regression två där interaktionsvariabeln för storlek lagts till övergår koefficienten för variabeln outsourcing från att vara negativ till att vara positiv ($\beta = 0,024$), men variabeln outsourcing är dock inte längre signifikant ($p = 0,889$). Interaktionsvariabeln för storlek har en liten negativ koefficient ($\beta = -0,011$) men är inte heller signifikant ($p = 0,564$). Detta resultat innebär företags storlek inte har en signifikant inverkan på sambandet mellan outsourcing och lönsamhet. I övrigt är kontrollvariablerna liknande som i regression 1, det vill säga variablerna tillväxt och likviditet är signifikanta, medan variablerna skuldsättningsgrad, storlek och industri inte är signifikanta.

Tabell 6: Resultat från regression 2

	Beta-värde	t-värde	P-värde
Konstant	1,866	0,835	0,404
Outsourcing	0,024	0,139	0,889
Tillväxt	0,161	12,286	0,000**
Likviditet	1,002	8,398	0,000**
Skuldsättningsgrad	-0,020	-0,486	0,627
Storlek	0,347	1,452	0,147
Industri	-0,929	-1,431	0,153
Outsourcing * Storlek	-0,011	-0,578	0,564
* signifikant på 5 % signifikansnivå			
** signifikant på 1 % signifikansnivå			

Resultatet från regressionsmodell två innebär därmed att företags storlek inte har någon signifikant effekt på sambandet mellan outsourcing och lönsamhet.

Regressionsmodell 3

I regression tre däremot är alla variabler signifikanta förutom variablerna skuldsättningsgrad och storlek. Denna regression har även en aningen bättre förklaringsgrad (36,1 %) och justerad förklaringsgrad (13,1 %) än de två föregående regressionerna. Variabeln outsourcing har koefficienten -0,215 ($p = 0,004$) och

interaktionsvariabeln för industri har koefficienten 0,165 ($p = 0,041$). Detta innebär att outsourcing återigen har en signifikant negativ effekt på lönsamhet, och att träförädlingsindustrin har en signifikant bättre effekt av outsourcing jämfört med massa- och pappersindustrin. Dock eftersom variabeln outsourcing har koefficienten -0,215 medan interaktionsvariabeln har koefficienten 0,165 är sambandet fortfarande negativt för båda industrierna, men träförädlingsindustrin har en mindre negativ effekt än vad som är fallet för massa- och pappersindustrin. I denna regression är även dummyvariabeln industri signifikant ($p = 0,015$) med en negativ koefficient ($\beta = -2,032$), vilket innebär att företag i träförädlingsindustrin generellt sett har en sämre lönsamhet än företag i massa- och pappersindustrin.

Tabell 7: Resultat från regression 3

	Beta-värde	t-värde	P-värde
Konstant	3,523	2,072	0,038*
Outsourcing	-0,215	-2,880	0,004**
Tillväxt	0,161	12,345	0,000**
Likviditet	1,009	8,469	0,000**
Skuldsättningsgrad	-0,021	-0,530	0,596
Storlek	0,254	1,565	0,118
Industri	-2,032	-2,435	0,015*
Outsourcing * Industri	0,165	2,046	0,041*
* signifikant på 5 % signifikansnivå ** signifikant på 1 % signifikansnivå			

Resultatet från regressionsmodell tre innebär därmed att effekten av outsourcing på lönsamhet signifikant negativ, vilket är i likhet med regression ett. Det finns även en intressant skillnad i detta samband beroende på industritillhörighet, där träförädlingsindustrin har en mindre negativ effekt av outsourcing än massa- och pappersindustrin.

Regressionsmodell 4

I den sista regressionen där båda interaktionsvariablerna är inkluderade är interaktionsvariabeln för industri fortfarande signifikant med en positiv koefficient ($\beta =$

0,162, $p = 0,046$), medan interaktionsvariabeln för storlek i likhet med regression två inte är signifikant ($p = 0,692$, $\beta = -0,008$). På samma sätt som i regression två är variabeln outsourcing inte heller i denna modell signifikant ($p = 0,456$, $\beta = -0,144$). Regressionen har en förklaringsgrad på 36,1 % och en justerad förklaringsgrad på 12,7 %. Detta resultat bekräftar resultaten från regression två och tre, det vill säga att industritillhörighet har en signifikant positiv effekt medan storlek inte har en signifikant effekt på sambandet mellan outsourcing och lönsamhet. Eftersom interaktionsvariabeln för storlek inte är signifikant gör detta att även variabeln outsourcing inte är signifikant i denna modell.

Tabell 8: Resultat från regression 4

	Beta-värde	t-värde	P-värde
Konstant	2,914	1,271	0,204
Outsourcing	-0,144	-0,746	0,456
Tillväxt	0,161	12,331	0,000**
Likviditet	1,009	8,462	0,000**
Skuldsättningsgrad	-0,021	-0,510	0,610
Storlek	0,323	1,354	0,176
Industri	-1,997	-2,377	0,018*
Outsourcing * Storlek	-0,008	-0,396	0,692
Outsourcing * Industri	0,162	2,001	0,046*
* signifikant på 5 % signifikansnivå ** signifikant på 1 % signifikansnivå			

Regression 4 innebär därmed att även fastän de två interaktionsvariablerna inkluderas samtidigt har industri en signifikant inverkan på effekten av outsourcing medan storlek inte har en signifikant inverkan på denna effekt.

Sammanfattning av regressionsmodellerna

Sammanfattningsvis innebär resultaten från alla fyra regressionerna att sambandet mellan outsourcing och lönsamhet är negativt. I regression ett och tre där variabeln outsourcing är signifikant är koefficienten för outsourcing negativ. Regression tre visar ytterligare att det finns en skillnad i detta samband beroende på om företag hör till

träförädlings- eller massa- och pappersindustrin, där båda industrierna fortfarande har en negativ effekt av outsourcing men denna negativa effekt är mindre för träförädlingsindustrin än för massa- och pappersindustrin. Däremot visar regression två att företags storlek inte har en signifikant effekt på sambandet mellan outsourcing och lönsamhet. Regression fyra bekräftar resultaten från de tre tidigare regressionerna och visar att skillnaden mellan industrierna är signifikant medan företags storlek inte har en signifikant effekt. Detta resultat innebär därmed att hypotes ett som antog ett positivt samband mellan outsourcing och lönsamhet förkastas.

4.1.3 Analys

Det negativa sambandet mellan outsourcing och lönsamhet innebär ur ett transaktionskostnadsperspektiv att de transaktionskostnader som uppstår från outsourcing är högre än de transaktionskostnader som uppstår om funktionen hålls internt, vilket ger en negativ effekt på lönsamhet. Enligt transaktionskostnadsteorin påverkas kostnaderna för transaktioner av bunden rationalitet, opportunist, tillgångars specificitet, osäkerhet och frekvens (Williamson, 1985). Dessa faktorer är även avgörande för hurdan övervakning som tilldelas transaktionerna: marknadsövervakning, mellanliggande övervakning eller hierarkisk övervakning, där marknadsövervakning är det billigaste alternativet, följt av mellanliggande övervakning och hierarkisk övervakning som det dyraste alternativet (Barney, 1999). När resultaten beaktas från denna teori är outsourcing inom skogsindustrin begränsat av bunden rationalitet vilket kan leda till opportunistiskt agerande bland aktörerna. Vidare kan tillgångarna vara högt specifika, vilket innebär att tillgångarna är mindre standardiserade och därmed innehåller mera utrymme för möjligheter. På grund av detta större utrymme för möjligheter har även osäkerheten en stor inverkan på transaktionen. Slutligen är det möjligt att funktionerna har en låg frekvens vilket ger en högre kostnad för varje transaktion gentemot om frekvensen är hög (Williamson, 1985).

På grund av att transaktionerna inom skogsindustrin kan påverkas av bunden rationalitet, opportunist, hög specificitet, låg frekvens samt osäkerhet behöver transaktionerna en högre grad och därmed även dyrare form av övervakning. Därför kan det billigaste alternativet marknadsövervakning inte användas för outsourcing inom skogsindustrin, utan mellanliggande övervakning eller hierarkisk övervakning bör

användas för dessa transaktioner. Om transaktionerna är tillfälliga och har medelmåttliga eller högt specifika tillgångar bör mellanliggande övervakning användas, medan för återkommande transaktioner med medelmåttliga eller högt specifika tillgångar bör den dyraste formen av övervakning, hierarkisk övervakning, användas (Williamson, 1985). Oberoende om mellanliggande övervakning eller hierarkisk övervakning används för transaktioner inom skogsindustrin, indikerar resultaten att den form av övervakning som krävs på grund av transaktionernas natur är för dyr i jämförelse med om transaktionerna skulle handhas internt inom företaget och inte kontrakteras ut. Dock påpekar Williamson (2007) att alternativet att ta tillbaka transaktionen inom företaget igen borde anses vara en sista utväg för företag på grund av kostnaderna som uppstår till följd av detta, och menar att företag borde pröva både marknader och hybridformer för utförandet av transaktionen före transaktionen tas tillbaka inom företaget igen.

Det är dock möjligt att företag inom skogsindustrin har ett mera långsiktigt synsätt på outsourcing och därmed förhåller sig till outsourcing mera ur synvinkeln från teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget. Denna teori identifierar resurser enligt fyra kriterier: värdefullhet, sällsynthet, svåra eller omöjliga att imitera samt inte strategiskt ersättbara. Om alla dessa kriterier uppfylls innebär detta att resurserna ger en varaktig konkurrensfördel inom företaget och därmed bör hållas internt. Däremot kan de resurser som inte uppfyller dessa kriterier kontrakteras ut till en extern leverantör, eftersom dessa resurser inte bidrar till en varaktig konkurrensfördel (Barney, 1991). Ur detta perspektiv är det möjligt att företag fokuserar på sin kärnverksamhet genom att kontraktera ut de resurser som inte kan bidra till en varaktig konkurrensfördel, och därmed inte kontrakterar ut endast med beaktande av transaktionskostnaderna. På detta sätt har företag ett mera långsiktigt och organisationsinriktat förhållningssätt till outsourcing, och möjligtvis anser att den försämrade lönsamheten åtminstone på kort sikt är berättigat tack vare den kapacitet som frigörs för att fokusera på de resurser som bidrar till varaktiga konkurrensfördelar på lång sikt. På detta sätt är det även möjligt att denna möjlighet till ett ökat fokus på företags kärnverksamhet på lång sikt kan generera ett positivt samband mellan outsourcing och lönsamhet.

Utfallet att outsourcing inom träförädlingsindustrin har en mindre negativ inverkan på lönsamhet än outsourcing inom träförädlings- och massa- och pappersindustrin innebär på motsvarande sätt som tidigare resonerats att transaktioner inom träförädlingsindustrin har lägre transaktionskostnader tack vare en billigare form av övervakning av transaktionerna än vad fallet är för massa- och pappersindustrin. Genom dessa lägre transaktionskostnader fås därmed även en mindre negativ effekt på lönsamheten av outsourcing. Dock är det sannolikt att båda industrierna tillämpar teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget och därmed har ett mera långsiktigt förhållningssätt till sin outsourcing eftersom sambandet mellan outsourcing och lönsamhet fortfarande är negativt för båda industrierna. Eftersom resultaten inte visade på någon skillnad på företags storlek i sambandet mellan outsourcing och lönsamhet innebär detta att transaktionskostnaderna och förhållningssättet till outsourcing inte skiljer sig åt mellan små-, medelstora- eller stora företag inom skogsindustrin.

Det mera långsiktiga förhållningssättet till outsourcing inom skogsindustrin kan betecknas som en strategisk eller en transformerande outsourcingstrategi. Med en strategisk strategi ser företag på organisationen som helhet, och använder outsourcing som ett verktyg för att förbättra processerna inom företaget och på så sätt på lång sikt uppnå ett bättre resultat (Johnson, 1997). Med en transformerande strategi används outsourcing som ett verktyg för att förändra organisationen och därmed för att omdefiniera hela verksamheten för företag (Brown & Wilson, 2005). Det kan därför argumenteras för att företag inom skogsindustrin använder någon av dessa två strategier för sin outsourcing eftersom sambandet mellan outsourcing och lönsamhet är negativt.

I förhållande till tidigare forskning är resultatet en rak motsats, eftersom tidigare forskning generellt sett visar ett positivt samband mellan outsourcing och lönsamhet (Kambara, 2013; Singh, 2009; Kotabe & Mol, 2009; Bardhan, et al., 2007; Görg & Hanley, 2004). Den här avhandlingens resultat är dock mest lika resultaten från Görzig och Stephans studie (2002), eftersom de har tudelade resultat med ett negativt samband vid outsourcing av produktions- och stödfunktioner. I likhet med resultaten från den här avhandlingen fann Görzig och Stephan (2002) ingen signifikant skillnad mellan storleken

på företag, vilket även är i motsats till Görg och Hanley (2004) som visar en signifikant bättre effekt för stora företag än för små företag.

4.2 Intervjuer

I det här kapitlet kommer svaren resultaten från intervjuerna att gås igenom. Resultaten är sammanställda och presenteras enligt forskningsfråga fyra till sex som intervjuerna är ämnade att besvara, det vill säga vilka funktioner som kontrakteras ut i Finlands skogsindustri, vilka motiv och målsättningar företag har för sin outsourcing och om outsourcing har orsakat oförutsedda kostnader eller problem för företag. Efter resultatgenomgången följer en analys där resultaten ställs i förhållande till tidigare forskning samt transaktionskostnadsteorin och teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget.

Vad kontrakteras ut inom Finlands skogsindustri?

Av de funktioner som har ett samband med de produkter eller tjänster som säljs verkar logistik vara mest förekommande som kontrakteras ut bland företag, eftersom detta nämndes i samtliga genomförda intervjuer. Andra funktioner som kontrakteras ut är råvaruhantering och olika experttjänster i produktionen som exempelvis styrsystem och automation. Även diverse stödtjänster som stöder den huvudsakliga verksamheten kontrakteras ut, som exempelvis funktioner inom underhåll och olika granskningar. Det framgick även direkt eller indirekt från alla intervjuer att själva kärnverksamheten sköts internt av företag, alternativt att ytterst lite av de funktioner som hör till kärnverksamheten kontrakteras ut. Ett intervjuobjekt påpekade dock att det är problematiskt med definitionen av vad som är outsourcing och vad som är vanliga köpta tjänster:

”En person kan tycka att samma funktion som köps som en tjänst kan av en annan person anses vara outsourcing” (Representant, personlig kommunikation, 19.6.2018)

Detta kan leda till att det råder subjektiva meningar om vad som anses vara outsourcing och vad som anses höra till den vanliga verksamheten av köpta tjänster. Själva processen för vad som hålls internt och vad som kontrakteras ut kan exempelvis bestå av intern benchmarking, enligt hur trenderna ser ut både inom samma industri men även inom

andra industrier samt vilka möjligheter till samarbete det finns rent geografiskt (Representant, personlig kommunikation, 15.10.2018).

Motiv och målsättningar

Två gemensamma faktorer bland de större företagen till varför de använder sig av outsourcing är förbättrad kostnadseffektivitet samt ökat fokus på kärnverksamheten. Med kostnadseffektivitet menas vanligtvis att spara pengar, men det påpekades även i två intervjuer att detta även kan innebära hur företag väljer att använda sitt kapital för att få bäst nytta av kapitalet. Om en funktion som kräver stora investeringar i maskiner kontrakteras ut, undviker företaget dessa stora investeringar vilket lättar på deras balansvärde, vilket även möjliggör att detta kapital istället kan användas för andra ändamål. Två andra faktorer som nämns, som även hänger ihop med kostnadseffektivitet och ökat fokus på kärnverksamheten är ökad skalbarhet och ökad flexibilitet. Med skalbarhet menas i detta fall att leverantörer har en större volym för funktionen och därmed utför den mera effektivt än om funktionen skulle hållas internt inom företaget. Detta innebär samtidigt att leverantörer har större flexibilitet i sin kapacitet jämfört med om funktionen hålls internt, vilket därmed även främjar köparen. För det mindre företaget samt för ett av de större företagen anges en orsak vara kompetensbrist, det vill säga att de mänskliga resurserna inte räcker till för att hålla allting internt inom företaget, och därför är de tvungna att kontraktera ut vissa funktioner.

Det framgick snabbt i intervjuerna med de större företagen att målsättningarna för företagets outsourcing är det samma som orsakerna till att de har valt att använda sig av outsourcing, det vill säga kostnadseffektivitet, ökat fokus på kärnverksamheten, skalbarhet och flexibilitet. I en intervju angavs även driftsäkerhet som en målsättning, och det poängterades att outsourcing inte bara får vara billigt utan det måste även vara driftsäkert. Alla intervjuobjekten för de större företagen angav även att de har uppnått dessa målsättningar med sin outsourcing och att de generellt sett är nöjda med sin nuvarande outsourcing. Det påpekas dock att outsourcing kräver noga planering, utvärdering samt ledning för att det ska uppnå önskade resultat. För det mindre företaget är målsättningen att hitta leverantörer som har den rätta kunskapen för att kunna utföra funktionen, samt att dessa leverantörer ska vara geografiskt nära om de

behövs på kort varsel. I förhållande till dessa målsättningar anses målsättningarna ha uppnåtts också i det mindre företaget.

En representant betonar att det finns ett så kallat "management fokus" i samband med outsourcing. Eftersom underleverantören har som huvuduppgift och får sin vinst från funktionen som kontrakteras ut till den, har denna funktion en mycket bättre, aktivare och mera dynamisk ledning än om funktionen hålls internt och endast är en av många nödvändiga stödfunktioner.

"Dess betydelse är stor (...) företaget är framgångsrikt då när det har en bra ledning, men vi får också nytta av det att vi har bra underleverantörer. Dess betydelse är nog stor, i sådan här långsiktig utveckling. Och det kommer mycket bra initiativ, idéer som hjälper oss att utveckla vår egen verksamhet också" (Representant, personlig kommunikation, 24.5.2018).

Komplikationer och proaktivitet

Fastän företagen har varit nöjda med resultaten av deras outsourcing betyder inte detta att det har varit problemfritt eller utan utmaningar, vilket klart framgick från intervjuerna. Att övergå från att utföra en funktion inom företaget till att kontraktera ut en funktion medför en förändringsprocess till företaget vilket kräver en god kommunikation och styrning för att det ska lyckas. Problem som kan uppstå i samband med outsourcing, men som generellt också kan handla om många andra situationer är exempelvis samarbete mellan olika personer eller leveranssvårigheter. I två intervjuer betonades att företaget som köper en tjänst måste vara tydliga kravställare och tydliga med vad som förväntas av kontrakteringsförhållandet, annars kan det uppstå problem. För att ett kontrakteringsförhållande ska lyckas krävs även en utvärdering av den nya leverantören före kontrakteringsförhållandet uppstår. Förutom att leverantören ska kunna utföra själva arbetet, behöver den även kunna ha kunnande om företagande för att leverantörens företag ska gå runt. Detta är viktigt även för köparen av tjänsten eftersom den förlitar sig på att leverantören ska kunna leverera det som parterna kommit överens om. Företaget bör även ha en kontinuerlig uppföljning av utkontrakteringen och se till att avtalet följs.

En intressant aspekt som kom fram i en av intervjuerna angående problem som kan uppstå är att:

”digitaliseringen och dess möjligheter hjälper. Vi kan skapa bättre verktyg, sådana här som (...) gemensamma arbetsbord på ett sätt till huvudföretaget och sedan dess underentreprenadsföretag, som hjälper att mera skarvfritt planera och styra funktionerna till bådadas nytta. Att det här är, låt oss säga att digitaliseringen kommer för att stöda och underlätta att hitta goda utkontrakteringslösningar” (Representant, personlig kommunikation, 24.5.2018).

Kostnadsaspekten

Vidare råder det koncensus om att det nödvändigtvis inte uppstår mycket direkt oförutsedda kostnader på grund av outsourcing, men dock andra typer av kostnader som inte existerade före utkontrakteringen. Dessa kostnader kan exempelvis vara ledning av leverantörer, investeringar i nya it-system och kommunikationskanaler samt ett ökat fokus på kvalitetssäkring. Ett annat exempel är om leverantören går i konkurs och företaget istället plötsligt blir tvunget att ersätta denna verksamhet med tillfälliga dyra arrangemang med andra leverantörer. Det påpekas dock att dessa kostnader som kan uppstå:

”hör till den här bilden också, att dessa på ett sätt måste räknas med när man överväger outsourcing” (Representant, personlig kommunikation, 24.5.2018)

Representanten menar vidare att de fördelar som uppstår exempelvis via flexibiliteten är flera än de risker som uppstår från ett oflexibelt tillstånd. En annan representant ansåg även generellt sett om kostnaden av outsourcing att:

”inte är det världens billigaste alltid, men man får räkna med att inte är det nu billigt att hålla dålig egen kunskap på sådana här sidor heller” (Representant, personlig kommunikation, 5.9.2018)

Vidare ansåg representanten att kostnaderna för om funktionen hålls internt vid vissa händelser kan bli ännu dyrare än vad utkontrakteringen kostar. I en annan intervju betonades även vikten av att ha en god och öppen relation till företagets leverantörer, speciellt när oklarheter och oförutsedda händelser och kostnader uppstår. Om parterna har en god och öppen relation när dessa fall uppstår hittas oftast en lösning eftersom parterna kanske vill fortsätta med kontrakteringsrelationen även i framtiden.

Kommentarer om kvantitativa resultat

I den sista intervjun frågades även om representantens synpunkter om resultaten från den kvantitativa delen av avhandlingen, det vill säga det negativa sambandet mellan outsourcing och lönsamhet samt att det finns en skillnad i detta samband mellan

träförädlings-, och massa- och pappersindustrin. I samband med detta redogjordes även för hur grad av outsourcing beräknats, det vill säga köpta tjänster i förhållande till omsättning. Representanten menade angående det negativa sambandet att om kostnadsposten köpta tjänster är högt kan detta vara ett mått på att verksamheten inte fungerar. Hen menar att företagets egna analys om denna kostnadspost ökat är att de inte har tillräckligt bra egen kompetens och beställarkompetens. Exempelvis kan detta visa på ett område där företaget inte har fokuserat tillräckligt så att de egna resurserna inte räcker till, och därför även måste köpa in tjänsten vilket leder till dubbla kostnader. Alternativt är kompetensen för att beställa in tjänsten inte är tillräckligt bra vilket leder till högre kostnader. Vidare anser representanten att kontraktera ut större funktioner i teorin kan vara väldigt bra, men att det i praktiken kan vara svårt att få att fungera. För att detta ska fungera bör företag planera bra och ha en bra uppföljning, och inte ge upp på en gång. Angående skillnaden mellan träförädlings- och massa- och pappersindustrin påpekades att massa- och pappersindustrin har större kapitalinvesteringar än träförädlingsindustrin. På grund av dessa större kapitalinvesteringar har företag inom massa- och pappersindustrin en dygnet-runt verksamhet med helger inkluderade för att klara av detta, jämfört med träförädlingsindustrin där verksamheten inte på samma sätt sker dygnet eller året runt. Representanten visste inte om detta är en bidragande orsak till skillnaden i effekten av outsourcing, men åtminstone är detta en väsentlig skillnad i verksamhetens art mellan dessa två industrier.

4.2.1 Analys

Resultaten av de genomförda intervjuerna visar att outsourcing inom skogsindustrin främst används inom logistik, råvaruhantering, experttjänster som exempelvis styrsystem och automation samt stödtjänster som exempelvis underhåll och granskningar. Detta resultat vilket är i enlighet med vad som generellt sett kan förväntas från uppgifterna om outsourcing i årsredovisningarna för år 2017 för de tre största bolagen inom skogsindustrin i Finland: UPM-Kymmene Oyj (2018), Stora Enso Oyj (2018) och Metsä Board Oyj (2018).

Motiven till de större företagens outsourcing är främst att få en förbättrad kostnadseffektivitet och ökat fokus på kärnverksamheten. Två andra faktorer som nämns är ökad flexibilitet och skalbarhet, samt för mindre företag brist på egna resurser

eller brist bland kompetensen bland egna resurser. Dessa samtliga motiv stämmer överens med den tidigare forskningen om motiven till outsourcing av Lacity et al. (2016; 2011; 2010), vilket innebär att motiven inom skogsindustrin i Finland är samma som orsakerna till att företag väljer att använda sig av outsourcing generellt sett inom olika funktioner i företag runtom i världen.

Dessa nämnda motiv angavs även vara målsättningarna för företags outsourcing i intervjuerna. Utöver dessa angavs även driftsäkerhet som en viktig målsättning, eftersom företag inte får uppnå kostnadseffektivitet på bekostnad av driftsäkerhet utan detta är också viktigt att ta i beaktande. Om driftsäkerheten blir lidande på grund av outsourcing är det möjligt att de kostnadsbesparingar som uppnåtts lätt försvinner på grund av de kostnader som uppstår från den försämrade driftsäkerheten. För det mindre företaget är målsättningen att hitta leverantörer med rätt kompetens inom nära räckvidd som kan genomföra funktionen. Inom alla intervjuade företag anses målsättningarna ha uppnåtts, men det är av stor vikt att noga planera, utvärdera och leda ett utkontrakteringsförhållande för att det ska ge önskat resultat.

Eftersom kostnadseffektivitet och ökat fokus på kärnverksamheten anges vara de främsta orsakerna och målsättningarna för outsourcing, kan det argumenteras för att företag inom skogsindustrin ser på outsourcing både från perspektivet av TCE och RBV. TCE analyserar transaktionskostnaderna som uppstår från outsourcing (Williamson, 1985) och kan därmed tillämpas för att uppnå en förbättrad kostnadseffektivitet. RBV däremot kan tillämpas för att analysera vilka resurser som inte bidrar till en varaktig konkurrensfördel och som därmed kan kontrakteras ut (Barney & Clark, 2007), vilket möjliggör ett högre fokus på företags kärnverksamhet. Detta agerande är i enlighet med Arnold (2000) och Neves et al. (2014) som menar att TCE och RBV kan tillämpas samtidigt eftersom de kompletterar varandra. TCE är ett mera kortsiktigt verktyg som endast analyserar transaktionskostnaderna medan RBV är ett mera långsiktigt verktyg som analyserar den strategiska betydelsen av outsourcing (Arnold, 2000). Därmed kan RBV först identifiera vilka aktiviteter som kan kontrakteras ut, och därefter kan TCE analysera transaktionskostnaderna som uppstår om dessa aktiviteter kontrakteras ut (Neves, et al., 2014). Det faktum att alla intervjuobjekt poängterade att allt som hör till

kärnverksamheten i princip genomförs internt styrker ytterligare uppfattningen om att outsourcing inom skogsindustrin följer perspektivet från RBV.

I intervjuerna betonades att outsourcing innebär en förändringsprocess till företaget vilket kräver en god kommunikation och styrning för att det ska vara framgångsrikt. Denna förändringsprocess innebär samtidigt att problem eller utmaningar kan uppstå under processens gång, som exempelvis samarbetsproblem mellan olika personer eller leveranssvårigheter hos leverantören. För att motarbeta dessa problem bör företaget som kontrakterar ut en funktion noggrant utvärdera leverantören samt vara tydliga kravställare av vad som förväntas av leverantören.

Resultaten visar även att outsourcing inte gett upphov till oförutsedda kostnader, men dock andra typer av kostnader som inte fanns före utkontrakteringen. Eftersom det inte har uppstått några direkt oförutsedda kostnader på grund av outsourcing kan den kostnadsanalys som genomförts för outsourcingförhållandet anses vara lyckat från ett TCE-perspektiv. De andra typer av kostnader som kan uppstå är exempelvis ledning av leverantörer, investeringar i nya it-system och kommunikationskanaler samt ett ökat fokus på kvalitetssäkring. Kostnader kan även uppstå om leverantören går i konkurs och tillfälliga, dyra arrangemang måste ordnas istället. Dessa kostnader anges dock inte vara oförutsedda kostnader, utan företagen har varit beredda på dessa och beaktat dessa i kostnadsanalysen före utkontrakteringen. Eftersom dessa kostnader och möjliga scenarion beaktats före utkontrakteringen och företagen ändå väljer att kontraktera ut innebär detta att de fördelar som uppnås från outsourcingförhållandet fortfarande övervinner de eventuella nackdelar och tilläggskostnader som kan uppstå. Det är även möjligt att fastän dessa nya kostnader uppstår underskrider de fortfarande kostnaderna för att hålla funktionen inom företaget. I en intervju framhölls även vikten av att hålla en god och öppen relation till leverantörer. Om företaget har en god relation till sina leverantörer när eventuella problem och oförutsedda kostnader uppstår hittas lättare en lösning och överenskommelse mellan parterna, eftersom parterna då även har ett mera långsiktigt förhållningsätt till kontrakteringsrelationen och vill upprätthålla denna relation även i framtiden.

4.3 Sammanfattning av kvantitativa och kvalitativa resultat

Sammanfattningsvis indikerar resultaten från regressionsanalysen att outsourcing av funktioner som har en direkt koppling till de varor eller tjänster som säljs har en liten men signifikant negativ inverkan på lönsamhet. Denna negativa inverkan är dock större för företag inom massa- och pappersindustrin än för företag verksamma inom träförädlingsindustrin. Dock har storleken på företaget ingen signifikant inverkan på detta negativa samband. I tabellen nedan är resultaten från alla fyra regressioner sammanfattade.

Tabell 9: Sammanfattning av resultaten från regressionerna

	Regression 1		Regression 2		Regression 3		Regression 4	
	β	P-värde	β	P-värde	β	P-värde	β	P-värde
Konstant	2,731	0,100	1,866	0,404	3,523	0,038*	2,914	0,204
Outsourcing	-0,075	0,012*	0,024	0,889	-0,215	0,004**	-0,144	0,456
Tillväxt	0,161	0,000**	0,161	0,000**	0,161	0,000**	0,161	0,000**
Likviditet	1,003	0,000**	1,002	0,000**	1,009	0,000**	1,009	0,000**
Skuldsättnings- grad	-0,021	0,607	-0,020	0,627	-0,021	0,596	-0,021	0,610
Storlek	0,246	0,131	0,347	0,147	0,254	0,118	0,323	0,176
Industri	-0,954	0,141	-0,929	0,153	-2,032	0,015*	-1,997	0,018*
Outsourcing * Storlek	-	-	-0,011	0,564	-	-	-0,008	0,692
Outsourcing * Industri	-	-	-	-	0,165	0,041*	0,162	0,046*
* signifikant på 5 % signifikansnivå ** signifikant på 1 % signifikansnivå								

Från de genomförda intervjuerna framkom det att för de större företagen är ökad kostnadseffektivitet och ökat fokus på kärnverksamheten generellt sett är de främsta motiven till att de använder sig av outsourcing. Andra orsaker som nämndes är ökad flexibilitet och skalbarhet, samt för det mindre företaget brist i egen kapacitet. För de större företagen ansågs målsättningarna vara det samma som orsakerna till att de valt att kontraktera ut, samt för det mindre företaget att hitta leverantörer med tillräcklig

kapacitet för att utföra funktionen som finns inom en geografiskt nära räckvidd. Samtliga intervjuobjekt ansåg att dessa målsättningar har uppnåtts.

När dessa resultat ställs i förhållande till resultaten från regressionsanalysen uppstår en intressant motsägelse. Ökad kostnadseffektivitet anges vara ett av de främsta motiven till och målsättningarna för outsourcing, samtidigt som resultaten från regressionsanalysen visar att outsourcing generellt sett har en negativ inverkan på lönsamhet. Dessa två resultat står därför i direkt motsats till varandra. Analysen av denna motsägelse består av tre möjliga förklaringar, som kommer att redogöras för här efter.

Eftersom kostnadseffektivitet endast är en av de fyra främsta orsakerna till att företag väljer att använda sig av outsourcing, är det möjligt att företag har större fokus på att uppnå de andra motiven och målsättningarna med sin outsourcing. Det är därför möjligt att företag är medvetna om att outsourcing inte är kostnadsbesparande men istället anser att de fördelar som uppstår från exempelvis ökat fokus på kärnverksamheten, ökad flexibilitet eller ökad skalbarhet övervinner nackdelen av att kostnadseffektiviteten försämras. Detta intryck förstärks ytterligare av att resultaten från intervjuerna indikerar att outsourcing inte har gett upphov till indirekta oförutsedda kostnader. Detta betyder att om företag har ett välfungerande uppföljningssystem på sin outsourcing borde de vara medvetna om att outsourcing inte är kostnadsbesparande, men anser ändå att de andra fördelarna vinner över nackdelen av en försämrad kostnadseffektivitet och lönsamhet.

Det är även möjligt att outsourcing i sin helhet är kostnadsbesparande och ökar kostnadseffektiviteten som Jiang et al. (2006) konstaterar, men att dessa kostnadsbesparingar istället återinvesteras i företaget för att exempelvis förbättra dess kärnkompetens eller att företag sänker på deras vinstmarginal på försäljningen för att få bättre konkurrenskraft. Detta leder till att även fastän själva utkontrakteringen minskar på kostnaderna leder detta inte till en förbättrad lönsamhet. I två intervjuer resonerades på samma sätt och poängterades att kostnadseffektivitet inte nödvändigtvis innebär att spara pengar utan att använda kapitalet mest effektivt för att få bäst nytta av kapitalet, exempelvis genom att undvika stora investeringar i maskiner. Dock uppstår i detta resonemang en motsägelse eftersom om kapitalet används

möjligast effektivt borde detta inte leda till en försämrad lönsamhet av outsourcing. Från intervjuerna framgick dock även att outsourcing ger upphov till andra typer av kostnader som inte existerade före utkontrakteringen, som exempelvis ledningskostnader och kvalitetssäkring. Det är därför möjligt att själva utkontrakteringen i sig är kostnadsbesparande, men att dessa andra typer av kostnader gör att de totala kostnaderna för företaget överstiger kostnaderna för om funktionen skulle hållas internt, vilket gör att sambandet mellan outsourcing och lönsamhet är negativt.

Det finns även ett resonemang om alternativkostnad som går att tillämpa på den här avhandlingens resultat. Det är möjligt att outsourcing i själva verket är kostnadsbesparande eftersom utkontrakteringens alternativkostnad, det vill säga om funktioner som kontrakterats ut skulle utföras internt inom företaget, i denna avhandling är okänd. Därför finns möjligheten att denna alternativkostnad skulle vara högre än kostnaderna för att kontraktera ut, vilket gör att outsourcing är kostnadsbesparande och målsättningen därmed uppfyllts. För lönsamheten innebär detta på motsvarande sätt att effekten på lönsamhet skulle vara ännu mera negativ om funktionerna skulle handhas internt, och att outsourcing ger en fortfarande negativ men dock en mindre negativ effekt på lönsamhet istället. Det faktum att alla intervjuobjekt ansåg att deras målsättningar för outsourcing har uppnåtts styrker detta resonemang. Dock innehåller regressionsanalysen i avhandlingen redan ett sorts mått för alternativkostnad, eftersom en låg grad av outsourcing ställs mot en hög grad av outsourcing och därför indikerar att en låg grad av outsourcing är mera lönsam än en hög grad av outsourcing. Denna förklaring kan därför inte understödhas utan fortsatt forskning och andra statistiska modeller som tar alternativkostnaden bättre i beaktande.

Slutligen redogjordes avhandlingens kvantitativa resultat för det sista intervjuobjektet för att undersöka den intervjuades tankar och åsikter om det negativa sambandet mellan outsourcing och lönsamhet samt skillnaden mellan träförädlings- och massa- och pappersindustrin. Hen ansåg att om kostnadsposten köpta tjänster är högt så kan detta vara en indikator på att verksamheten inom företaget inte fungerar som det ska. Exempelvis kan detta betyda att den egna kompetensen eller beställarkompetensen inte

är tillräckligt bra, vilket leder till högre kostnader i företaget. Detta kan vara ytterligare en möjlig förklaring till det negativa sambandet mellan outsourcing och lönsamhet.

Representanten menade vidare att en väsentlig skillnad mellan de två industrierna inom skogsindustrin är att massa- och pappersindustrin har större kapitalinvesteringar än träförädlingsindustrin. På grund av detta har massa- och pappersindustrin en dygnet-runt verksamhet med helger inkluderade för att kunna hantera dessa stora kapitalinvesteringar, jämfört med träförädlingsindustrin som inte har samma verksamhet dygnet eller året runt. Detta innebär samtidigt att massa- och pappersindustrin generellt sett använder sig av mera outsourcing till en eventuellt högre kostnad på grund av dygnet-runt verksamheten jämfört med träförädlingsindustrin, vilket kan vara en möjlig förklaring till skillnaden i sambandet mellan outsourcing och lönsamhet mellan de två industrierna.

5 Diskussion

Syftet med den här avhandlingen var att undersöka vilken effekt outsourcing av någon funktion eller process som har ett samband med de produkter eller tjänster som säljs har på lönsamheten inom Finlands skogsindustri. Det vill säga, existerar det ett samband mellan dessa två variabler och är detta samband i sådana fall positivt eller negativt? Syftet var även att undersöka om detta samband skiljer sig åt mellan träförädlingsindustrin och massa- och pappersindustrin. Vidare undersöker avhandlingen även kontexten för outsourcing inom skogsindustrin, det vill säga vad som kontrakteras ut, bakgrunden till och målsättningarna med detta samt eventuella oförutsedda händelser som detta medfört. Resultaten har analyserats utgående från de två främsta teorierna om outsourcing: transaktionskostnadsteorin samt teorin om ett resursbaserade perspektiv på företaget. Utgående från dessa teorier har även kopplingar gjorts till de tre outsourcingstrategierna: taktisk, strategisk, och transformerande outsourcingstrategi.

Resultaten indikerar att outsourcing har en negativ effekt på lönsamhet inom skogsindustrin som helhet, men denna negativa effekt är dock mindre för träförädlingsindustrin än för massa- och pappersindustrin. De funktioner som främst verkar kontrakteras ut som har ett samband med de produkter eller tjänster som säljs är logistik, råvaruhantering, experttjänster som exempelvis styrsystem och automation samt stödtjänster som exempelvis underhåll och granskningar. Motiven och målsättningarna med att kontraktera ut dessa funktioner är främst att få en förbättrad kostnadseffektivitet, ett ökat fokus på kärnverksamheten, en ökad flexibilitet och skalbarhet samt en förbättrad kompetens på grund av intern resurs- eller kompetensbrist. Resultaten visar även att outsourcing generellt sett inte orsakat oförutsedda kostnader, men dock andra typer av kostnader som inte existerade före utkontrakteringen. Dessa kostnader uppges dock tas i beaktande i utvärderingen av utkontrakteringen före den påbörjats.

Det negativa sambandet mellan outsourcing och lönsamhet kombinerat med att ett av de främsta motiven för outsourcing uppges vara att spara på kostnader bekräftar problemområdet med outsourcing som definierades i början av avhandlingen, nämligen att outsourcing enligt tidigare forskning främst används som ett verktyg för att få lägre

kostnader (Lacity, et al., 2016) medan realiteten i själva verket kan vara annorlunda. Avhandlingens kvantitativa resultat är därmed en indikation på att företag inte uppnår denna målsättning för sin outsourcing eftersom en förbättrad kostnadseffektivitet även borde leda till en förbättrad lönsamhet.

När resultaten analyseras med transaktionskostnadsteorin kan konstateras att de resurser som kontrakteras ut inom skogsindustrin kan vara högt specifika, ha en låg frekvens, omges av en grad av osäkerhet samt påverkas av bunden rationalitet och följaktligen opportunist. Dessa fem faktorer gör att en högre och därmed även dyrare form av övervakning bör tilldelas transaktionerna. Eftersom sambandet mellan outsourcing och lönsamhet är negativt indikerar detta att de transaktionskostnader som uppstår är från outsourcing högre än om funktionen skulle hållas internt. Däremot om resultaten analyseras med teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget är det möjligt att de resurser som bidrar till en varaktig konkurrensfördel hålls internt medan de resurser som inte bidrar till detta kan kontrakteras ut. Därmed är det inte kostnaderna som är den viktigaste faktorn för outsourcing utan istället dess betydelse för organisationen som helhet.

Den mest sannolika förklaringen till de kvantitativa resultaten kan hittas bland avhandlingens kvalitativa resultat, där de andra motiven för outsourcing förutom ökad kostnadseffektivitet uppgavs vara ökat fokus på kärnverksamheten samt ökad flexibilitet och skalbarhet. Det är därför möjligt att företag sätter större vikt vid dessa målsättningar och anser att de fördelar som uppstår om dessa målsättningar uppnås övervinner nackdelen av en försämrad lönsamhet, vilket även är i linje med teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget. Detta intryck förstärks ytterligare av att resultaten även visar att outsourcing inte gett upphov till indirekta eller oförutsedda kostnader, vilket innebär att förutsatt att företag har en fungerande kostnadsuppföljning för sin outsourcing borde de vara medvetna om att detta inte är kostnadsbesparande. Det är dock även möjligt att outsourcing i sig självt är kostnadsbesparande, men att de andra kostnaderna som uppstår på grund av outsourcing gör att den totala effekten på lönsamheten är negativt. Eftersom endast de fem senaste räkenskapsperioderna beaktas i avhandlingen, är det även möjligt att om företag uppnår dessa andra målsättningar för sin outsourcing kan effekten av

outsourcing på lönsamhet till en början kan vara negativ men på sikt ändra och istället bli positiv. Detta innebär att företag inom skogsindustrin har ett mera långsiktigt förhållningssätt till outsourcing och därmed använder sig av en strategisk eller transformerande outsourcingstrategi.

5.1 Slutsatser

På grund av att outsourcing har en negativ effekt på lönsamhet är slutsatsen i den här avhandlingen att det är möjligt att företag har högre prioritet på att uppnå ett ökat fokus på kärnverksamheten, ökad flexibilitet och ökad skalbarhet än en bättre kostnadseffektivitet, vilket innebär att de fördelar som uppstår om dessa andra målsättningar uppnås övervinner nackdelen med en försämrade kostnadseffektivitet och lönsamhet. Vidare är det även möjligt att dessa andra målsättningar kan generera en positiv lönsamhetseffekt på lång sikt.

Resultaten från denna avhandling bidrar till en djupare förståelse för hur outsourcing inom skogsindustrin fungerar och tillhandahåller empiriska bevis på vilken effekt outsourcing har på lönsamhet samt bakgrunden till, motiven för och målsättningarna med detta. Resultaten av denna avhandling kan därför rent konkret användas av beslutsfattare inom skogsindustrin när en nuvarande funktion övervägs att kontrakteras ut, eller när en ny funktion behövs till företaget och det övervägs om denna funktion ska handhas internt eller av en utomstående part. Dessa resultat kan även användas av parter både inom och utanför industrin som mera ingående vill veta hur en del av verksamheten inom industrin fungerar. Fastän avhandlingen begränsas till skogsindustrin i Finland kan insikterna om outsourcing tack vare ämnets generella karaktär vara till nytta för andra industrier inom Finland och även för motsvarande industrier med likadana verksamhetsförutsättningar utomlands. Slutligen bidrar resultaten till skogsindustrins framtida utveckling genom att ge konkreta insikter i hur outsourcing inom industrin fungerar och därmed en förståelse för hur verksamheten kan utvecklas i framtiden.

Den här avhandlingen har även ett teoretiskt bidrag som uppstått från att både transaktionskostnadsteorin och teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget använts för att analysera de empiriska resultaten. Utgående från att de främsta motiven

till outsourcing angavs vara en förbättrad kostnadseffektivitet och ett ökat fokus på kärnverksamheten, indikerar detta att företag använder outsourcing från båda teoriernas perspektiv. Däremot indikerar det negativa sambandet mellan outsourcing och lönsamhet att de uppnådda effekterna av outsourcing är mera i linje med teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget än transaktionskostnadsteorin. Detta är därmed en indikator på att dessa två teorier kan kombineras i planeringsstadiet av outsourcing, men i själva utförandet är de svåra att kombinera på ett sådant sätt att målsättningen för båda teorierna skulle uppfyllas samtidigt åtminstone på kort sikt.

Fortsatt forskning inom detta ämnesområde skulle i framtiden kunna utföra en studie med ett längre tidsperspektiv på exempelvis tio år för att undersöka de långsiktiga effekterna av outsourcing på lönsamhet. Därmed skulle slutsatsen att de andra fördelar som uppstår från outsourcing kan bidra till en positiv lönsamhetseffekt på lång sikt kunna undersökas och antingen stödjas eller förkastas. I fortsättningen skulle även en motsvarande undersökning om outsourcing kunna genomföras men genom att använda en fokusgrupp och en kontrollgrupp. På detta sätt skulle en bättre indikation om alternativkostnaden för outsourcing fås och därmed kan resonemanget om alternativkostnaden för outsourcing undersökas ytterligare. Slutligen skulle även kombinationen av transaktionskostnadsteorin och teorin om ett resursbaserat perspektiv på företaget kunna undersökas ytterligare för att utveckla en modell som tar i beaktande båda teoriernas målsättningar.

5.2 Begränsningar

Användningen av kostnadsposten köpta tjänster i måttet för grad av outsourcing ger en realistisk indikation på hur stora kostnader företag har för sin outsourcing. Denna kostnadspost innehåller dock även många andra kostnader än sådana som kan definieras som strikt outsourcing, det vill säga sådana köpta tjänster som uppstår från den löpande verksamheten som inte avtalats om på förhand som ett outsourcing-förhållande. Detta till trots har det ansetts vara motiverat att använda denna kostnadspost som en indikator för kostnaden för outsourcing, eftersom mera specifika uppgifter om kostnaden för outsourcing inte framgår från officiella bokslutsuppgifter.

Måttet för grad av outsourcing har i den här avhandlingen beräknats enligt kostnadsposten köpta tjänster i förhållande till omsättning, för att få ett mått på till hur stor grad företag använder sig av externa leverantörer i sin huvudsakliga verksamhet. Detta mått kan beräknas på många olika, exempelvis genom att sätta kostnadsposten köpta tjänster i förhållande till de totala rörelsekostnaderna. Det är möjligt att graden av outsourcing kan variera lite beroende på vilket beräkningssätt som används, men oberoende ger denna variabel en indikation om graden av outsourcing i företags verksamhet vilket sist och slutligen borde ge samma resultat.

I avhandlingen har lönsamhet representerats med nyckeltalet avkastning på total kapital. Det är möjligt att andra lönsamhetsmått kan ge lite annorlunda resultat, exempelvis avkastning på eget kapital eller avkastning på investerat kapital. I fortsatta studier kan eventuellt en annan indikator på lönsamhet användas för att undersöka om utfallet i sådana fall blir annorlunda.

Källor

- Ali-Yrkkö, J., 2007. *Outsourcing in Finnish Manufacturing - Does Industry Matter?*. Helsinki: Discussion Papers, ETLA, The Research Institute of the Finnish Economy.
- Ambrušová, L. & Marttila, J., 2012. *Comparison of outsourced operations in wood procurement in Finland and Slovakia*. Vantaa: Working Papers of the Finnish Forest Research Institute
- Arnold, U., 2000. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), sid. 23-29.
- Asiakastieto, u.d. *Voitto+ CD ROM Nyckeltal*. [Online]
Hämtat från: https://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut_sv.htm#avpatota
[Använd 18.7.2018].
- Bardhan, I., Mithas, S. & Lin, S., 2007. Performance Impacts of Strategy, Information Technology Applications, and Business Process Outsourcing in U.S. Manufacturing Plants. *Production and Operations Management*, 16(6), sid. 747-762.
- Barney, J., 1986. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, Volym 32, s. 1512-1514.
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), sid. 99-120.
- Barney, J., 1999. How A Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), sid. 137-145.
- Barney, J. & Clark, D., 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press.
- Bhattacharjee, A., 2012. *Social Science Research: Principles, Methods, and Practises, Second edition*. [Online]
Hämtat från: http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3

Bokföringslag, 1997. *Finlex*. [Online]

Hämtat från:

<http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=bokf%C3%B6ringslag#L1P4a>

[Använd 16.11.2017].

Bokföringsnämnden, 1999. *Utlåtanden och undantag*. [Online]

Hämtat från:

<http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/c205ad5abdd3078cc225674000310e02/783feb79a8397fad22567d1003c5d1a?OpenDocument>

[Använd 16.11.2017].

Brown, D. & Wilson, S., 2005. *Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc..

Calia, P. & Pacei, S., 2017. Outsourcing and Firm Performance: Evidence from the Italian Manufacturing Industry. *International Journal of Business and Management*, 12(11), sid. 87-102.

Coase, R., 1937. The Nature of the Firm. *Economica, New Series*, 4(16), sid. 386-405.

Cullen, S., Lacity, M. & Willcocks, L. P., 2014. *Outsourcing: All You Need To Know*. 1 red. London: White Plume Publishing.

D'Attoma, I. & Pacei, S., 2014. Offshoring and Firm Performance: Evidence from the Italian Manufacturing Industry. *Review of Development Economics*, 18(1), sid. 29-44.

Dierickx, I. & Cool, K., 1989. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Volym 21, sid. 357-393.

Djurfeldt, G. & Barmark, M., 2009. *Statistisk verktyglåda 2 - multivariat analys*. 1:2 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O., 2010. *Statistisk verktyglåda 1 - samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. 2:1 red. Lund: Studentlitteratur Ab.

Dolgui, A. & Proth, J.-M., 2013. Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), sid. 6769-6777.

Duffy, H., 2006. Outsourcing: Threat or Opportunity?. *Accounting Today*, 11 6, sid. 10.

Ernst & Young, 2013. *2013 Outsourcing in Europe*. [Online]

Hämtat från:

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/\\$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_in_Europe_2013/$FILE/EY-outsourcing-survey.pdf)

[Använd 30.3.2017].

Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J., 2010. Using Transaction Cost Economics to explain outsourcing of accounting. *Small business Economics*, 35(1), sid. 93-112.

Finlands officiella statistik, 2017. *Industriproduktion*. [Online]

Hämtat från: http://www.stat.fi/til/tti/2016/tti_2016_2017-11-23_tie_001_sv.html

[Använd 23.11.2017].

Ghuri, P. & Grønhaug, K., 2010. *Research Methods in Business Studies*. 4 red. Harlow: Pearson Education Limited.

Görg, H. & Hanley, A., 2004. Does Outsourcing Increase Profitability?. *The Economic and Social Review*, 35(3), sid. 267-288.

Görzig, B. & Stephan, A., 2002. *Outsourcing and Firm-level Performance*, Berlin: DIW Discussion Papers, 309.

Holcomb, T. & Hitt, M., 2007. Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), sid. 464-481.

Hätönen, J. & Eriksson, T., 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing - Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), sid. 142-155.

Jacky C, S., 1987. Some empirical evidence on the outliers and the non-normal distribution of financial ratios. *Journal of Business Finance & Accounting*, 14(4), sid. 483-496.

- Jiang, B., Frazier, G. & Prater, L., 2006. Outsourcing effects on firms' operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), sid. 1280-1300.
- Johnson, M., 1997. *Outsourcing... In brief*. Oxford: Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Juras, P., 2008. The hidden costs of outsourcing. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(6), sid. 7-15.
- Kambara, H., 2013. Production Outsourcing and Firm Performance: An Empirical Analysis of Japanese Manufacturers. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1), sid. 1-13.
- Kotabe, M. & Mol, M. J., 2009. Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15(4), sid. 205-213.
- Kvale, S. & Brinkman, S., 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2:3 red. Lund: Studentlitteratur Ab.
- Lacity, M. C., Khan, S. A. & Yan, A., 2016. Review of the empirical business services sourcing literature: an update and future directions. *Journal of Information Technology*, 31(3), sid. 269-328.
- Lacity, M. C., Khan, S. & Willcocks, L. P., 2010. A Review of the IT Outsourcing Empirical Literature and Future Research Directions. *Journal of Information technology*, 25(4), sid. 395-433.
- Lacity, M. C., Solomon, S., Yan, A. & Willcocks, L. P., 2011. Business Process Outsourcing Studies: A critical review and research directions. *Journal of Information Technology*, 26(4), sid. 221-258.
- Leppiniemi, J. & Kaisanlahti, T., 2000. *Liikekirjanpito*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Lippman, S. & Rumelt, R., 1982. Uncertain imitability: An analysis of internfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, Volym 13, pp. 418-438.

Luonnonvarakeskus, 2017a. *Finland's forests 2017*. [Online]

Hämtat från: <https://www.luke.fi/tietoa-luonnonvaroista/metsa/metsavarat-ja-metsasuunnittelu/>

[Använd 9.4.2018].

Luonnonvarakeskus, 2017b. *Ruoka- ja luonnonvarastotilastojen e-vuosikirja 2017:*

Tilastoja maataloudesta, metsäsektorilta sekä kala- ja riistataloudesta, Helsinki:

Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 81/2017.

Maa- ja metsätalousministeriö, 2017. *Suomen metsävarat*. [Online]

Hämtat från: <http://mmm.fi/metsat/suomen-metsavarat>

[Använd 7.4.2017].

Mauri, A. & de Figueiredo, J. N., 2012. Strategic Patterns of Internationalization and

Performance Variability: Effects of US-Based MNC Cross-Border Dispersion,

Integration, and Outsourcing. *Journal of International Management*, 18(1), sid. 38-51.

Metsä Group, 2018. *Sustainability Report 2017*. [Online]

Hämtat från: [https://www.metsaboard.com/Media/Material-](https://www.metsaboard.com/Media/Material-Archive/Pages/default.aspx?ECQWP_Document_x0020_Language=English&ECQWP_Material_x0020_Archive_x0020_Categories=Annual%20reports%20and%20summaries&init=1&SortOrder=ItemDate&SortDirection=DESC)

[Archive/Pages/default.aspx?ECQWP Document x0020 Language=English&ECQWP Material x0020 Archive x0020 Categories=Annual%20reports%20and%20summaries&init=1&SortOrder=ItemDate&SortDirection=DESC](https://www.metsaboard.com/Media/Material-Archive/Pages/default.aspx?ECQWP_Document_x0020_Language=English&ECQWP_Material_x0020_Archive_x0020_Categories=Annual%20reports%20and%20summaries&init=1&SortOrder=ItemDate&SortDirection=DESC)

[Använd 18.4.2018].

Metsähallitus, 2015. *Outsourcing in Finnish Forestry*. [Online]

Hämtat från: <http://www.metsa.fi/web/en/outsourcing>

[Använd 28.11.2017].

Metsäteollisuus, 2018a. *Metsäteollisuuden tuotanto ja vienti 2017*. [Online]

Hämtat från: <https://www.metsateollisuus.fi/tilastot/metsateollisuus/>

[Använd 7.4.2018].

Metsäteollisuus, 2018b. *Metsäteollisuuden työvoima*. [Online]

Hämtat från: <https://www.metsateollisuus.fi/tilastot/tyomarkkinat/>

[Använd 7.4.2018].

- Neves, L., Hamacher, S., Scavarda & L, 2014. Outsourcing from he perspectives of TCE and RBV: A multiple case study. *Production*, 24(3), sid. 687-699.
- Olsen, K., 2006. Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: a Review. *STI Working Paper, OECD*, Volym 1.
- Pallant, J., 2007. *SPSS Survival Manual - A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows*. 3 red. Maidenhead: Open University Press.
- Pattitoni, P., Petracci, B. & Spisni, M., 2014. Determinants of profitability in the EU-15 area. *Applied Financial Economics*, 24(11), sid. 763-775.
- Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Penttinen, M., Rummukainen, A., Mikkola, J. & Tikakoski, S., 2009. *Economic Prerequisites of Rural Forest Machine Enterprises*. Jelgava, Finnish Forest Research Institute, sid. 62-68.
- Peteraf, M. & Barney, J., 2003. Unraveling the Resource-based Triangle. *Managerial and Decision Economics*, Volym 24, sid. 309-323.
- Ross, S., 2015. *Samsung Vs. Apple: Comparing Business Models (AAPL, SSNLF)*. [Online] Hämtat från: <https://www.investopedia.com/articles/markets/110315/samsung-vs-apple-comparing-business-models.asp>
[Använd 19.1.2019].
- Rumelt, R., 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm. *Competitive Strategic Management*, Volym 26, sid. 556-570.
- Rummukainen, A., Brogt, T. & Kastenholz, E., 2006. Challenges for forestry contractors - various structures but mutual problems in Finland, Germany, Poland and Romania. Ingår i Niskanen, A. *Issues affecting enterpriese development in the forest sector in Europe*. Research Notes 169. University of Joensuu, Faculty of Forestry, sid. 149-174.
- Rummukainen, A. & Tikakoski, S., 2006. Forest machine enterprises in Finland. Ingår i Jodlowski, K., Kocel, J. *Private forestry contractors in Central and Eastern European Countries*. Forest Research Institute, Warsaw, sid. 59-70.

Sale, J., Lohfeld, L. & Brazil, K., 2002. Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research. *Quality & Quantity*, Volym 36, sid. 43-53.

Singh, S., 2009. How Market Orientation and Outsourcing Create Capability and Impact Business Performance. *Thunderbird International Business Review*, 51(5), sid. 457-471.

Stora Enso Oyj, 2018. *Sustainability Report 2017*. [Online]

Hämtat från: <https://www.storaenso.com/en/investors/reports-and-presentations>

[Använd 15.4.2018].

Strange, R. & Magnani, G., 2017. The Performance Consequences of Manufacturing Outsourcing: Review and Recommendations for Future Research. *Advances in International Management*, Volym 30, sid. 217-244.

UPM-Kymmene Oyj, 2018. *UPM Annual Report 2017*. [Online]

Hämtat från: <https://www.upm.com/investors/reports-and-presentations/2017/>

[Använd 14.4.2018].

Wernerfelt, B., 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Volym 5, sid. 171-180.

Verwaal, E., 2017. Global outsourcing, explorative innovation and firm financial performance: A knowledge-exchanged based perspective. *Journal of World Business*, 52(1), sid. 17-27.

Vicki, L., Clark, P. & Ivankova, N., 2016. *Mixed Methods Research: A Guide to the Field*. California: SAGE Publications, Inc.

Williamson, O., 1981. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), sid. 548-577.

Williamson, O., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York, London: The Free Press; Collier Macmillan Publishers.

Williamson, O., 2007. Transaction Cost Economics: An Introduction. *Economics Discussion Papers*, Volym 3, sid. 1-32.

Litteraturresumé

Artikel	Syfte	Metod	Data	Resultat
Görzig och Stephan (2002)	Undersöka om outsourcing är en viktig determinant för företags lönsamhet.	Två ANCOVA-analyser med avkastning på försäljning som mått för lönsamhet.	43.000 observationer från enkät om kostnadsstrukturer i tillverkande företag i Tyskland mellan åren 1992-2000.	Outsourcing har ej positiv inverkan på lönsamhet varken på lång- eller kort sikt.
Görg och Hanley (2004)	Undersöka sambandet mellan outsourcing och lönsamhet.	Tre regressionsanalyser med nettovinst genom total produktion som mått för lönsamhet.	215 fabriker i Irland mellan åren 1990-1995, hämtat från "Irish Economy Expenditure Survey" genomförd av Forfás.	Sambandet beror på företags storlek. Vid outsourcing av material har stora företag ett positivt samband medan små företag inte har detta samband. Vid outsourcing av tjänster är resultaten liknande men mera tvetydiga.
Bardhan, Mithas, Lin (2007)	Undersöka effekten av outsourcing av produktions- och stödtjänster på lönsamhet och leverans inom utsatt tid. Även två andra forskningsfrågor som berör outsourcing-strategier samt effekten av IT-infrastruktur.	Regressionsanalys med bruttomarginal som mått för lönsamhet.	708 fabriker i USA som deltagit i enkäten "Census of Manufacturers 2003 survey of U.S manufacturing plants" gjord av Industry-Week-Manufacturing Performance Institute.	Outsourcing av både support- och produktionsprocesser har ett signifikant samband med högre bruttomarginaler.
Kotabe och Mol (2009)	Undersöka hur graden av outsourcing av alla aktiviteter påverkar finansiell prestanda.	OLS-regression med variabeln "return on value added" som beroende variabel.	1147 tillverkande företag i Holland mellan åren 1995-1998, hämtat från Statistics Netherlands.	Outsourcing har ett negativt kurvlinjärt samband med lönsamhet.

Singh (2009)	Undersöka om och hur outsourcing bidrar till ett företags prestanda.	Enkäter med dubbla respondenter.	426 enkäter från Indiska företag och utländska företag verksamma i Indien.	Outsourcing har en direkt och signifikant påverkan på företags prestanda.
Mauri och Figueiredo (2012)	Undersöka hur variation i prestanda bland multinationella företag påverkas av tre strategiska mönster av internationalisering som härstammar från ledningsbeslut.	Prais-Winsten regressionsmodell med det absoluta värdet för skillnaden mellan avkastning på försäljning (ROS) för industrin för ett givet år och medeltalet för ROS för industrin under de åtta undersökta åren.	Enkäter från publikationen "U.S. Direct Investment Abroad – Operations of U.S. Parent Companies and their Foreign Subsidiaries" bestående av enkäter från 30 tillverkande industrier mellan åren 1999 – 2006.	Outsourcing har ett negativt samband med förändring i prestanda, vilket innebär att outsourcing minskar volatiliteten i lönsamheten.
Kambara (2013)	Illustrera den bästa formen av ledning för att optimera företags prestanda.	En regressionsanalys med lönsamhetsmålet ROS som beroende variabel.	1421 japanska tillverkande företag mellan åren 2007 och 2011, totalt 7105 observationer.	Förhållandet mellan företags lönsamhet och graden av outsourcing är U-format men positivt.
D'Attoma och Pacei (2014)	Undersöka om offshoring bidrar till högre produktivitet och lönsamhet bland italienska företag.	En sannolikhetsbaserad jämförelsemetod (eng. propensity score matching).	4342 italienska företag som deltagit i enkäten "Survey on Manufacturing Firms" utförd av banked UniCredit-Capitalia år 2007.	Outsourcing har en svagt positiv men inte signifikant effekt på lönsamhet.
Calia och Pacei (2017)	Undersöka om outsourcing ger ett mervärde för företag och bidrar till högre produktivitet och lönsamhet	OLS-regression med EBITDA genom total produktion som mått för lönsamhet.	5862 tillverkande företag i Italien mellan åren 1998-2007, hämtat från ISTAT.	Outsourcing har ingen effekt på lönsamhet åtminstone på kort sikt.

Verwaal (2017)	Utforska det relationella kapitalets roll i förhållandet mellan global outsourcing, explorativ innovation och företags finansiella prestanda.	Faktoranalys och regressionsanalys med ROA, förändring i totalt kapital samt försäljnings-tillväxt som mått för finansiell prestanda.	223 enkäter från tillverkande företag i Holland.	Global outsourcing kan ha en negativ effekt på företags prestanda genom att minska på explorativ innovation inom företaget.
----------------	---	---	--	---