

## *”Stick to your knitting”*

Outsourcing av ekonomihanteringen  
hos några små aktiebolag  
i Västerås





## FÖRORD

---

Efter tio veckors intensivt arbete vill vi tacka de personer som ställt upp och bidragit till att uppsatsen blivit vad den är idag. Framförallt vill vi tacka alla de respondenter som har tagit sig tid för oss och berättat om sina erfarenheter trots redan hög arbetsbelastning. Vi vill även tacka vår handledare Leif Carlsson samt studenterna i vår seminariegrupp vilka har tagit sig tid att kritisera och hjälpt oss att förbättra uppsatsen trots att de själva har haft fullt upp med sina egna uppsatser. Vi uppskattar era insatser.

Västerås den 29 maj 2009

Johanna Eriksson

Sandra Hansson

## SAMMANFATTNING

---

Nivå:	Magisteruppsats i företagsekonomi, 15 hp
Seminariedatum:	2009-05-29
Titel:	<i>Stick to your knitting</i> – Outsourcing av ekonomihanteringen hos några små aktiebolag i Västerås
Författare:	Johanna Eriksson 1982 johanna.erik@gmail.com  Sandra Hansson 1982 shn04005@gmail.com
Handledare:	Leif Carlsson
Syfte:	Att ur ett företagarperspektiv beskriva varför ett antal utvalda företag i Västerås har valt att outsourca respektive sköta ekonomihanteringen internt, hur detta har gått till samt hur de som lägger ut ser på sin outsourcing-situation idag. Med hjälp av undersökningens resultat vill vi bidra med råd till företagare som överväger att lägga ut sin ekonomihantering.
Metod:	En litteratursökning samt en förundersökning genomfördes för att skapa en referensram för uppsatsen. Förundersökningen gjordes bland en affärsrådgivare och två leverantörer av ekonomitjänster vilket genererade praktiska lokala exempel för att komplettera litteraturen. Huvudundersökningen utgjordes av semistrukturerade personliga intervjuer bland tolv aktiebolag i Västerås i olika storlekar. Av dessa hade sex valt att lägga ut ekonomihanteringen och övriga sex hade valt att behålla den internt.
Slutsats:	De övervägande argumenten för outsourcing var tidsbesparingen och att de kan fokusera på kärnverksamheten, kostnadsbesparingen och att leverantören har högre kompetens avseende ekonomihantering medan argumenten mot outsourcing var förlust av kontroll och intern kunskap samt att leverantören saknar kunskap om uppdragsgivarens bransch. Outsourcingprocessen hos de undersökta företagen är relativt kort. Valet att outsourca eller sköta ekonomihanteringen internt har varken planerats, utvärderats eller analyserats. Leverantören har valts efter rekommendation från en bekant och implementeringen har endast krävt överlämning av dokument och ungefär en dags arbete. Samtliga är nöjda och i de fall där missnöje har uppstått har de valt att byta leverantör.
Nyckelord:	outsourcing, ekonomihantering, redovisning, lägga ut, BPO

## ABSTRACT

---

Level:	Master thesis in business administration, 15 credits
Date of seminar:	2009-05-29
Title:	<i>Stick to your knitting</i> – Outsourcing of the economic function in some small private limited companies in Västerås
Authors:	Johanna Eriksson 1982 johanna.erik@gmail.com  Sandra Hansson 1982 shn04005@gmail.com
Tutor:	Leif Carlsson
Purpose:	From a company perspective describe why the chosen companies in Västerås decided to either outsource or to have their economic function internally, define how the outsourcing process looks like and examine how the companies that have chosen to outsource have experienced their outsourcing situation. Further, we wish to contribute with advice for companies that are considering the option of outsourcing their economic function.
Method:	An intensive study of existing literature and a pre-study were conducted in order to create a framework for the thesis. The pre-study was conducted with one business counselor and two suppliers of economic services and resulted in local practical examples that supplemented the found literature. The main research consisted of semi-structured personal interviews among twelve companies in different sizes in Västerås. Six of these had chosen to outsource their economic functions while the remaining six had chosen not to.
Conclusion:	The main arguments for outsourcing were the timesaving and being able to focus on the core business, cost savings and supplier's higher competence in economics while the main arguments against outsourcing were the loss of control and internal knowledge, the costs and that the supplier does not possess the proper industry knowledge for the specific company. The outsourcing process is short. The choice for or against outsourcing is neither planned nor evaluated or analyzed and the choice of supplier is mostly made based on recommendations from someone they are acquainted with. The implementation consists of the handing over of documents and approximately one day's work. All respondents are satisfied with their outsourcing situations, in those cases where dissatisfaction once occurred the supplier was exchanged.
Key words:	outsourcing, economic function, accounting, BPO

## DEFINITIONER AV BEGREPP

---

För att underlätta läsandet och förståelsen för uppsatsen och undvika eventuella missförstånd definieras nedan ett antal begrepp vilka används genomgående i texten. Allmänt kända begrepp som används i sina ursprungliga betydelser definieras inte här.

Termerna **outsourcing** och att **lägga ut** används genomgående och synonymt i uppsatsen med betydelsen att ett företag lägger ut arbete till en extern part och köper sedan tillbaka det som en tjänst istället för att utföra arbetet internt. (Kehal & Singh, 2006, s. 19) Axelsson (1998, s. 188) definierar outsourcing enligt följande: ”Den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt inom företaget i och med denna förändring (outsourcingen) istället köps från en extern leverantör”. I uppsatsen avses outsourcing inom Sverige, termen för outsourcing till andra länder är offshoring och kommer inte att behandlas.

Med **Business Process Outsourcing, BPO** avses outsourcing av hela affärsprocesser inom ett företag för att därefter köpa tillbaka processerna som tjänster från en extern leverantör. (Rudh 2009) I uppsatsen används förkortningen BPO med betydelsen att outsourca hela ekonomihanteringen i ett företag.

**Kärnverksamhet** eller **kärnkompetens** har bland annat definierats av Long & Vickers-Koch (1992, s. 13) och modifierades av Axelsson (1998, s. 194) enligt följande: ”Kärnkompetens är de mest kritiska och mest utslagsgivande resurser ett företag förfogar över, och som är svårast för andra att kopiera när den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot.”

Orden **ekonomifunktion** och **ekonomihantering** används genomgående och synonymt i uppsatsen. Med ekonomihantering avses funktionerna kundfakturerings, bokföring, bokslut samt betalningar.

Med **företagare** menas både de med outsourcad ekonomihantering samt de med ekonomihanteringen internt.

Med **uppdragsgivare** eller **kund** avses företag vilka outsourcar sin ekonomihantering.

**Leverantörer** är företag vilka levererar de outsourcingtjänster uppsatsen behandlar, det vill säga ekonomifunktioner, exempelvis redovisningskonsulter och revisionsbyråer.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problembakgrund.....	2
1.2	Problemformulering och undersökningsfrågor .....	2
1.3	Syfte.....	3
1.4	Målgrupp .....	3
1.5	Avgränsning .....	3
<b>2</b>	<b>METOD</b> .....	<b>4</b>
2.1	Litteraturinsamling .....	4
2.2	Förundersökning .....	5
2.2.1	<i>Urval</i> .....	5
2.2.2	<i>Tillvägagångssätt leverantörer</i> .....	6
2.2.3	<i>Utformande av intervjuguide förundersökning</i> .....	6
2.2.4	<i>Tillvägagångssätt affärsrådgivare</i> .....	7
2.2.5	<i>Resultatredovisning</i> .....	7
2.3	Huvudundersökning.....	7
2.3.1	<i>Urval</i> .....	7
2.3.2	<i>Tillvägagångssätt</i> .....	9
2.3.3	<i>Utformande av intervjuguide huvudundersökning</i> .....	9
2.3.4	<i>Resultatredovisning och analys</i> .....	11
2.4	Metodkritik.....	11
2.4.1	<i>Litteraturinsamling</i> .....	11
2.4.2	<i>Förundersökning</i> .....	11
2.4.3	<i>Huvudundersökning</i> .....	11
<b>3</b>	<b>REFERENSRAM</b> .....	<b>13</b>
3.1	Outsourcingprocessen.....	14
3.1.1	<i>Steg 1: Planering</i> .....	15
3.1.2	<i>Steg 2: Utvärdering av strategiska konsekvenser</i> .....	16
3.1.3	<i>Steg 3: Analys av kostnader och prestationer</i> .....	18
3.1.4	<i>Steg 4: Val av leverantör</i> .....	18
3.1.5	<i>Steg 5: Förhandling av kontrakt</i> .....	19
3.1.6	<i>Steg 6: Implementering</i> .....	20
3.1.7	<i>Steg 7: Vård av relation</i> .....	20
3.1.8	<i>Avslutande kommentar</i> .....	21
<b>4</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>22</b>
4.1	Outsourcingprocessen.....	22
4.1.1	<i>Steg 1: Planering</i> .....	23
4.1.2	<i>Steg 2: Utvärdering av strategiska konsekvenser</i> .....	24
4.1.3	<i>Steg 3: Analys av kostnader och prestationer</i> .....	24
4.1.4	<i>Steg 4: Val av leverantör</i> .....	25
4.1.5	<i>Steg 5: Förhandling av kontrakt</i> .....	25
4.1.6	<i>Steg 6: Implementering</i> .....	26
4.1.7	<i>Steg 7: Vård av relation</i> .....	26

4.1.8	<i>Avslutande kommentar</i> .....	27
<b>5</b>	<b>ANALYS</b> .....	<b>28</b>
5.1	Outsourcingprocessen.....	28
5.1.1	<i>Steg 1: Planering</i> .....	29
5.1.2	<i>Steg 2: Utvärdering av strategiska konsekvenser</i> .....	30
5.1.3	<i>Steg 3: Analys av kostnader och prestationer</i> .....	30
5.1.4	<i>Steg 4: Val av leverantör</i> .....	31
5.1.5	<i>Steg 5: Förhandling av kontrakt</i> .....	31
5.1.6	<i>Steg 6: Implementering</i> .....	32
5.1.7	<i>Steg 7: Vård av relation</i> .....	32
5.1.8	<i>Avslutande kommentar</i> .....	32
<b>6</b>	<b>SLUTSATSER</b> .....	<b>33</b>
6.1	Vilka argument för och mot outsourcing väjde tyngst när de utvalda företagen i Västerås fattade beslut om att antingen lägga ut sin ekonomihantering eller sköta den internt?.....	33
6.2	Hur såg outsourcingprocessen ut när de utvalda företagen lade ut sin ekonomihantering?.....	33
6.2.1	<i>Steg 1: Beslut &amp; leverantörsväl</i> .....	34
6.2.2	<i>Steg 2: Avtal</i> .....	34
6.2.3	<i>Steg 3: Implementering</i> .....	34
6.2.4	<i>Steg 4: Vård av relation</i> .....	34
6.3	Hur upplevs outsourcingen i efterhand, har förväntningarna infriats?.....	34
6.4	Råd.....	35
6.5	Förslag till vidare forskning.....	36

## KÄLLFÖRTECKNING

### BILAGOR

- Bilaga 1. Intervjuguide Förundersökning*  
*Bilaga 2. Intervjuguide Huvudundersökning – outsourcad ekonomihantering*  
*Bilaga 3. Intervjuguide Huvudundersökning – intern ekonomihantering*

### FIGURFÖRTECKNING

<i>Figur 1. Metodschemata</i> .....	4
<i>Figur 2. Operationalisering</i> .....	10
<i>Figur 3. Outsourcingprocessen – från första tanken till vård av relation</i> .....	14
<i>Figur 4. Argument för och mot outsourcing</i> .....	15
<i>Figur 5. Aktiviteter från kärna till periferi</i> .....	17
<i>Figur 6. Övervägande argument för och mot outsourcing vid beslut</i> .....	33
<i>Figur 7. Verklig outsourcingprocess i de undersökta företagen</i> .....	34

### TABELLFÖRTECKNING

<i>Tabell 1. Urval av respondenter till förundersökningen</i> .....	6
<i>Tabell 2. Urval av respondenter till huvudundersökning</i> .....	8



# 1 INLEDNING

---

*Inledningsvis ger kapitlet en bakgrund till outsourcingens framväxt för att sedan presentera bakgrunden till uppsatsens problemformulering. Texten leder därefter vidare till problemfrågorna, uppsatsens syfte och avslutas med en identifiering av uppsatsens målgrupp.*

Redan på romartiden lades tjänster ut till extern part. Under sjutton- och artonhundratalet lade exempelvis den offentliga sektorn i England, Frankrike, USA och Australien ut tjänster till den privata marknaden. (Kakabadse & Kakabadse, 2002, s. 189) Under femtio- och sextioalet rekommenderade många konsulter och akademiker företag att antingen gå samman med företag med annan verksamhet eller att integrera horisontellt eller vertikalt. (Lonsdale & Cox, 2000, s. 444) Genom att skapa en vertikalt integrerad organisation skulle leverantörer och distributionskanaler säkras. En horisontal integration med konkurrenter skulle ge tillgång till en allt större marknad. Att gå samman med andra företag med annan verksamhet och produktvariation skulle ge potential till riskspridning och skalfördelar. (Kehal & Singh, 2006, s. 2) Många företag följde råden vilket gjorde att outsourcingen i sin tur minskade eftersom arbetet utfördes internt istället. (Kakabadse & Kakabadse, 2002, s. 189)

Till följd av en global lågkonjunktur utvecklades under åttiotalet nya företagsstrategier där företagen uppmanades att fokusera på färre aktiviteter än tidigare. (Lonsdale & Cox, 2000, s. 445) Fokus på företagets kärnverksamhet ökade under den tiden (Kehal & Singh, 2006, s. 3) och uttrycket ”stick to your knitting” myntades. Med uttrycket menades att företagen skulle fokusera på det de kunde bäst. (Lonsdale & Cox, 2000, s. 445) Outsourcing kom att bli en av nittiotalets starkaste trender bland företagsstrategier och startade huvudsakligen i företags IT-avdelningar. Utvecklingen tog fart ordentligt under andra halvan av nittiotalet och framförallt IT-funktionen har kommit att dominera hela outsourcingbranschen. (Lindroth, 2005) Företag började fokusera mer på kostnadseffektivitet och började lägga ut aktiviteter som var nödvändiga för företaget, men dock inte hörde till dess kärnverksamhet. (Handfield, 2006) Företag lägger numera ut sina funktioner med baktanken att nå effektivare resultat, att fokusera mer på att skapa värde åt kunderna och att bygga upp strategiska relationer för att kunna förbättra resultaten. (Handfield, 2006)

En ny marknad har börjat ta form i Sverige av en mängd mer eller mindre nya BPO-tjänster (Business Process Outsourcing), vilka tidigare ansågs tillhöra företagets kärnverksamhet, exempelvis marknadsföring och försäljning, finans och redovisning, personal- och löneadministration, kundservice, logistik, tillverkning samt andra administrativa tjänster. (Rudh, 2009) Eftersom outsourceade processer kan konstrueras på ett nytt sätt för att öka effektiviteten och produktiviteten kan det i sin tur även betyda ökad lönsamhet. Denna typ av strategi gör det möjligt för ledningen att lägga mer tid och uppmärksamhet på företagets verkliga kärnverksamhet. Ansvar för den dagliga verksamheten och administrationen för densamma flyttas från företaget till leverantören av den utlagda processen. (Frost, 2000, s. 34)

BPO är en av de starkaste trenderna inom outsourcing (Cooke, 2007, s. 3) och förväntas vara den typ av outsourcing som kommer att växa allra mest i framtiden. (Accenture, 2009) En anledning till denna framväxt är bland annat globaliseringen av ekonomin vilken har medfört hårdare

konkurrens samt ökade krav från kunderna. Detta gör i sin tur att företag i Sverige ständigt pressas att se över sina kostnader. (Lindroth, 2005) Även finanskrisen som slog världen under hösten 2008 och den efterföljande lågkonjunktur vi befinner oss i idag, 2009, tvingar företag att söka kostnadseffektiva lösningar för sina verksamheter. (Stadigs, 2009)

## **1.1 Problembakgrund**

Temat outsourcing är aktuellt och kan för många företag vara en utmaning de ställs inför när de måste bli mer kostnadseffektiva eller konkurrenskraftiga. De blir då tvungna att överlägga om de ska utföra alla funktioner internt eller om de ska köpa in en del av dessa från externa leverantörer, med andra ord outsourca. (Axelsson, 1998, s. 188)

Det finns många för- och nackdelar med outsourcing som presenteras i litteraturen. Några av fördelarna är kostnadsbesparing, att företagare kan fokusera på sin kärnverksamhet samt att de får tillgång till kunskap och expertis via leverantörerna. Några nämnda nackdelar är upplevd förlust av kontroll, risken att intern information läcker ut till tredje part eller att intern kunskap kan gå förlorad. (se figur 4, rubrik 3.1.1) En väl genomtänkt outsourcingprocess kan förebygga många nackdelar, det betyder att alla steg i denna process bör vara väl övervägda. Alltifrån den första tanken på outsourcing till de sju stegen planering, utvärdering, analys, leverantörsväl, kontrakt, implementering och vård av relationen är avgörande för en lyckad outsourcing. Det är viktigt att inse att detta är en tidskrävande process vilken fordrar genomtänkt handlande. (Greaver, 1999) Många outsourcingaffärer misslyckas på grund av bristande relationshantering och ogenomtänkta avtal och många företag har negativa erfarenheter av outsourcing. I Sverige är företag i regel tillfredsställda med sina outsourcingrelationer, men i de fall det brister är det främst för att förväntningarna på kostnadsbesparningar inte infriats fullt ut. (Cooke III, 2005, s. 11; Enlow & Ertel, 2006, s. 51; Accenture, 2009)

## **1.2 Problemformulering och undersökningsfrågor**

Då det finns många argument för respektive mot outsourcing kan det vara svårt att fatta beslut om outsourcing av ekonomihanteringen, framförallt eftersom det är en viktig del av företaget som alltid måste fungera. Förberedelser, genomförande och relationshantering, det vill säga outsourcingprocessen, verkar enligt litteraturen vara avgörande för att kunna uppnå en lyckad outsourcing. Om outsourcingen kan anses vara lyckad borde i sin tur bero på huruvida uppdragsgivarens förväntningar på outsourcingen har infriats eftersom artiklar visat att en stor del av de företag som väljer att outsourca upplever ett visst missnöje med outsourcingen på grund av att förväntningarna inte har infriats. Då vi båda kommer från Västeråsregionen ville vi undersöka hur detta ser ut hos ett antal företag i Västerås. Följande undersökningsfrågor har arbetats fram:

- Vilka argument för och mot outsourcing vägde tyngst när de utvalda företagen i Västerås fattade beslut om att antingen lägga ut sin ekonomihantering eller sköta den internt?
- Hur såg outsourcingprocessen ut när de utvalda företagen lade ut sin ekonomihantering?
- Hur upplevs outsourcingen i efterhand, har förväntningarna infriats?

### 1.3 Syfte

Uppsatsen ska ur ett företagarperspektiv beskriva varför ett antal utvalda företag i Västerås har valt att outsourca respektive sköta ekonomihanteringen internt, hur detta har gått till samt hur de som lägger ut ser på sin outsourcing-situation idag. Slutligen önskar vi med hjälp av undersökningens resultat kunna bidra med råd till företagare som överväger att lägga ut sin ekonomihantering.

### 1.4 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig främst till företag som överväger att outsourca sin ekonomihantering. Informationen uppsatsen genererar förväntas kunna vara till fördel för dem då de därigenom kan ta del av andra företags erfarenheter. Även leverantörerna förväntas ha ett intresse av informationen då den skulle kunna hjälpa dem att bättre möta uppdragsgivarnas krav och förväntningar samt för att förbättra sina erbjudanden.

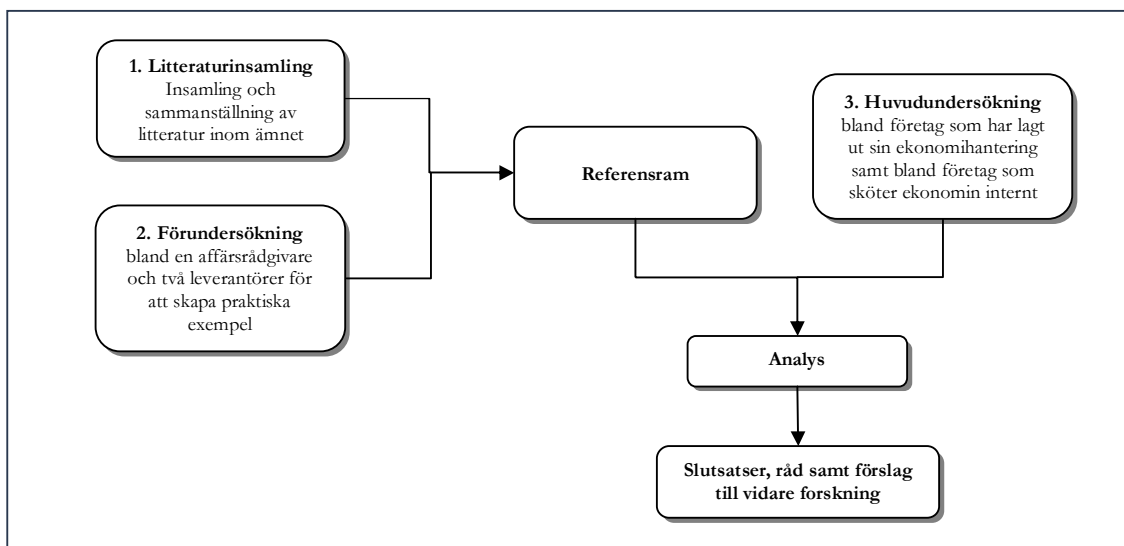
### 1.5 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till det geografiska området Västerås, då vi båda har lokal förankring och tycker att det är intressant att se hur företag i denna region agerar. Vidare ligger Mälardalens högskola i Västerås, vilket gjorde att valet kändes naturligt och företagen visste var vi kom ifrån. Undersökningen begränsar sig till aktiebolag med en till femtio anställda då det är den storleksordning som vi anser bäst representerar majoriteten av företag i regionen, detta förklaras närmare i metodkapitlet.

## 2 METOD

Kapitlet behandlar de tre tillvägagångssätt som har använts under arbetet med uppsatsen. Dessa tre är litteraturinsamling, förundersökning respektive huvudundersökning vilka presenteras i kronologisk följd. Tillvägagångssättens begränsningar och åtgärderna för att motverka dessa behövs sist i en metodkritik.

För att kunna samla relevant information till uppsatsen som kunde uppfylla syftet var flera olika tillvägagångssätt nödvändiga. Genom att undersöka redan publicerad information inom ämnet, det vill säga sekundärdata, kunde det avgöras vilken ytterligare information som var nödvändig att samla in för att kunna besvara syftet. Den ytterligare informationen inhämtades dels genom en förundersökning och dels genom en huvudundersökning. Förundersökningen skapade tillsammans med litteraturinsamlingen en referensram inför huvudundersökningen. Hur dessa tillvägagångssätt har använts presenteras i metodschemat nedan och beskrivs närmare i kommande underrubriker.



Figur 1. Metodschemat

### 2.1 Litteraturinsamling

För att finna relevant litteratur gjordes först en sökning på [www.uppsatser.se](http://www.uppsatser.se) efter uppsatser inom området outsourcing av ekonomifunktioner. Det visade sig att tidigare uppsatsförfattare inte använt någon specifik litteratur för ekonomiområdet. En i många uppsatser återkommande källa var Björn Axelssons bok *Företag köper tjänster*. Ytterligare litteratur ansågs nödvändig varpå en informationssökning i Mälardalens högskolas biblioteks och Västerås stadsbiblioteks kataloger gjordes för att finna böcker inom ämnet outsourcing. Några relevanta böcker återfanns, såsom Arjan van Weeles *Purchasing & Supply Chain Management* och Maurice Greavers *Strategic Outsourcing*. Dessa tre böcker utgör grunden i uppsatsens referensram vilken även har kompletterats med diverse andra artiklar och böcker. Intensiva sökningar gjordes även i flera av de tillgängliga databaserna vid högskolebiblioteket, exempelvis i ABI/Inform, Artikelsök, Ebrary, EBSCO, Emerald och Mediearkivet, varvid flertalet artiklar inom ämnet hittades. I vilka databaser artiklarna har återfunnits hänvisas till i källförteckningen. Vidare har sökningar gjorts i

sökmotorerna Google och Google Scholar på Internet, där bland annat artiklar inom ämnena outsourcing, BPO och outsourcing av redovisnings- och ekonomitjänster hittades. För samtliga sökningar användes nyckelorden Business Process Outsourcing, BPO, Outsourcing, Finance & Accounting Outsourcing, FAO, Advantages, Disadvantages, Strategy, Redovisning, Ekonomi, Putting out, Contracting out. Dessa nyckelord kombinerades i olika konstellationer. Relevanta träffar för ämnesvalet plockades ut och undersöktes närmare genom att läsa artiklarnas och böckernas beskrivningar, inledningar och sammanfattningar. Det slutliga urvalet av källor gjordes efter en översiktlig läsning av valda artiklar och böcker. Artiklarnas tillförlitlighet bedömdes efter artikelns författare, var den hade publicerats samt att innehållet inte verkade taget ur luften. I de fall det var möjligt angavs vid sökningen att endast granskade artiklar skulle visas, exempelvis i databasen EBSCO. Källor som bedömdes vara tillförlitliga och behandlade det aktuella ämnet användes för att skapa en teoretisk grund till referensramen och för att skapa en inledning till uppsatsen. En internetkälla har använts, tillförlitligheten i denna bedömdes på samma sätt som ovan och ansågs därför vara trovärdig. För att underlätta kontroll av använda källor och göra arbetet genomskinligt har sidnummer uppgivits i källhänvisningen i de fall det har varit möjligt.

## **2.2 Förundersökning**

Christensen, Engdahl, Gräås och Haglund (2001, s. 65) menar att det är viktigt att låta praktisk marknadskunskap och teoretisk kunskap tillsammans forma referensramen i en uppsats och att den praktiska kunskapen är nödvändig för att kunna skapa en relevant referensram och fungerande metod. Då den praktiska kunskapen inom området ansågs vara otillräcklig hos intervjuarna och litteraturen endast behandlade outsourcing generellt valdes att genomföra en förundersökning med en affärsrådgivare och två leverantörer av de outsourcingtjänster vilka berörs i uppsatsen. Syftet var att skapa en bredare grundkunskap inom området och skapa kompletterande praktiska exempel till den teoretiska grunden i referensramen.

### **2.2.1 Urval**

Leverantörer av outsourcingtjänster inom ekonomi kommer dagligen i kontakt med outsourcingfrågor, därför valdes de som respondenter till förundersökningen. Genom dessa respondenter önskades en bättre insikt erhållas om tjänsteutbudet, hur outsourcingprocessen ser ut samt hur marknaden ser ut i Västerås. De kontaktade leverantörerna är KPMG AB samt Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB. De valdes ut eftersom de är bland de största revisions-/redovisningsbyråerna i Västeråsregionen. Vidare är de specialister inom redovisningsområdet samt erbjuder den outsourcingtjänst uppsatsen berör. Den första kontakten med ovanstående leverantörer togs när Mälardalens högskola anordnade arbetsmarknadsdagen Högvärv den 11 mars 2009 i Västerås, varvid uppgifter om relevanta kontaktpersoner hos företagen erhöles. Den 24 mars 2009 skickades en förfrågan om intervjumöjligheter via e-post till kontaktpersonerna. I meddelandet presenterades uppsats temat samt vad förundersökningen skulle bidra till. Båda leverantörerna svarade omgående varefter intervjuer bokades in. För att få en mer objektiv bild av hur företag råds hantera beslut angående ekonomihanteringen ansågs även en oberoende rådgivare vara en lämplig respondent till förundersökningen. Av den anledningen kontaktades ALMI Företagspartner AB i Västerås. De arbetar med rådgivning till personer som vill starta eget företag samt till företag med önskan att utveckla sin verksamhet. De kontaktades via ett

kontaktformulär på företagets hemsida varvid de tog upp kontakten redan samma dag och bjöd in till en diskussion om temat. I tabell 1 presenteras samtliga respondenter i förundersökningen.

**Tabell 1.** *Urval av respondenter till förundersökningen*

URVAL FÖRUNDERSÖKNING					
	Leverantörer		ALMI Företagspartner	Affärsrådgivare	
	<i>Namn</i>	<i>Titel</i>		<i>Namn</i>	<i>Titel</i>
KPMG	Camilla Gullers	Ansvarig ekonomiservice		Arne Olofsson	Företagsrådgivare
	Desirée Nyhlén Wittberg	Auktoriserad revisor			
Öhrlings PwC	Marie Redander	Auktoriserad Redovisningskonsult			
	Hans-Åke Emfevid	Auktoriserad Redovisningskonsult			

### 2.2.2 Tillvägagångssätt leverantörer

Personliga semistrukturerade intervjuer av kvalitativ karaktär valdes att genomföras med leverantörerna. Valet av denna metod gjordes då grundkunskapen inom området var otillräcklig och denna metod möjliggjorde för intervjuarna att få en djupare förståelse eftersom respondenterna kunde tala fritt och vissa frågor kunde följas upp och förklaras. Detta då semistrukturerade intervjuer är mer spontana eftersom en intervjuguide med förbestämda frågor eller diskussionsområden används, men det finns utrymme att förbise eller följa upp frågor allteftersom intervjun fortlöper. Intervjuerna genomfördes på respektive respondents kontor i Västerås. Vid intervjutillfället användes en diktafon för att intervjuarna skulle kunna fokusera på att lyssna och delta aktivt under intervjun samt för att underlätta renskrivning.

### 2.2.3 Utformande av intervjuguide förundersökning

En intervjuguide (se Bilaga 1) användes för att få en viss struktur och för att undvika intervjuareffekter som exempelvis ledande frågor. Intervjuguiden innehöll tre huvudrubriker med underfrågor gällande leverantörernas erbjudande, outsourcingprocess samt hur marknaden för outsourcing av ekonomihantering ser ut i Västerås. Huvudrubriken *erbjudande* och dess underfrågor valdes för att se hur leverantörerna arbetar med denna typ av outsourcing och för att ta reda på deras argument för eller eventuellt mot outsourcing av ekonomihanteringen. Temat *outsourcingprocess* valdes eftersom outsourcingprocessen utgör huvuddelen av den teoretiska delen i referensramen och spelar en stor roll för både beslut om outsourcing och för själva genomförandet. Den sista rubriken, *marknad*, valdes eftersom en mer lokalt präglad bild av hur marknaden ser ut önskades. Baktanken med denna rubrik var att undersöka underlaget inför huvudundersökningen, det vill säga i vilken utsträckning det finns företag med outsourcad ekonomihantering i Västerås. Respondenterna ombads presentera varje huvudrubrik fritt, varpå underfrågorna i intervjuguiden endast ställdes om de inte redan hade besvarats och utrymme fanns till att ställa följdfrågor.

### **2.2.4 Tillvägagångssätt affärsrådgivare**

Eriksson och Wiedersheim-Paul (2006, s. 99) menar att med hjälp av samtal där inte bara intervjuaren är aktiv och ställer frågor kan utredaren få fram nya och oväntade aspekter på utredningsområdet. Då information önskades erhållas som innan mötet med affärsrådgivaren inte var känd genomfördes en ostrukturerad diskussion med ALMI Företagspartner utan hjälp av exempelvis en intervjuguide. Diskussionsområdet var förbestämt att behandla outsourcing av ekonomihantering. Vid de tillfällen det kunde anses att diskussionen rörde sig i en riktning som låg utanför diskussionsområdet styrdes diskussionen in mot det valda ämnet igen. Valet att föra en ostrukturerad diskussion grundar sig i att det fanns en ovisshet i vilken roll affärsrådgivaren har och vilken information den besitter. Därför ansågs det viktigt att respondenten skulle kunna tala fritt om sina erfarenheter och inte bli styrd av förbestämda intervjufrågor. Vid mötet användes en diktafon för att intervjuarna skulle kunna fokusera på att lyssna och delta aktivt under diskussionen samt för att underlätta renskrivning.

### **2.2.5 Resultatredovisning**

Resultatet presenteras genom att varva de praktiska exemplen med den funna litteraturen för att skapa en gemensam referensram. Tillsammans med den teoretiska grundlitteratursökningen skapade utgör förundersökningen referensramen. Vid intervjutillfällena diskuterades många områden, därför presenteras endast de exempel vilka kompletterar eller ger ny information till referensramen. De praktiska exemplen integrerades där de ansågs passa in. För att tydligt urskilja de praktiska exemplen från den teoretiska delen i referensramen används avdelningslinjer och kursiverad indragen text. Då de praktiska exemplen är en del av den teoretiska referensramen anges respondentföretagen som källor för att visa varifrån texten kommer och på detta vis undvika missförstånd. I källsättningen används företagsnamnen istället för namnet på samtliga respondenter eftersom det är svårt att säga exakt vem som har sagt vad i de fall två personer medverkade vid intervjun. Detta gjordes även för att spara utrymme.

## **2.3 Huvudundersökning**

Uppsatsens huvudundersökning utfördes med målet att generera resultat som kunde bidra till att svara på undersökningsfrågorna och därmed syftet.

### **2.3.1 Urval**

Uppsatsens syfte krävde att respondenterna för undersökningen var företagare i Västerås. Genom att intervjua dessa önskade intervjuarna skapa en bild av hur outsourcing av ekonomihanteringen ser ut hos dem. Beslutet föll på att intervjua både företag som lägger ut sin ekonomihantering och de som sköter denna internt. Huvudfokus i undersökningen låg på de outsourcingande företagen, men de andra ansågs kunna bidra med nyttig information angående vad som påverkar valet att sköta ekonomin internt istället för att lägga ut, vilket var en del av syftet. Urvalskriterierna gällande företagsstorlek diskuterades fram med respondenterna i förundersökningen och fastställdes utefter de erhållna uppgifterna att majoriteten av uppdragsgivarna är små företag. (ALMI, 2009; KPMG, 2009; Öhrlings PricewaterhouseCoopers, 2009) Samtidigt utgör små företag med upp till 50 anställda 99,4 % av svenska företag (Ekonomifakta, 2008), vilket vidare underbygger beslutet att välja denna urvalsgrupp. Det bestämdes att urvalsgruppen skulle bestå av

totalt tolv företag, varav sex outsourcar sin ekonomihantering, tre av dessa sex är mikroföretag med 1-9 anställda och tre är små företag med 10-49 anställda. Indelningen är baserad på Ekonomifaktas (2008) definitioner av mikroföretag och små företag. Resterande sex respondenter sköter sin ekonomi internt och delas in enligt ovan. Valet att använda just tolv företag grundar sig i att lika antal respondenter önskades i varje grupp, därvid ansågs åtta företag vara för få medan sexton skulle bli för många avseende uppsatsens tidsram. Ursprungligen var urvalet även tänkt att innefatta enmansföretag, men efter sökandet av respondenter hade påbörjats visade det sig att de flesta enmansföretagen antingen inte svarade eller inte hade tid, varken för att prata eller för att ställa upp på en intervju. Av denna anledning stryktes enmansföretagen trots att de utgör en väsentlig del av antalet företag i Sverige.

Sökningen efter potentiella respondenter gjordes i företagsregistret i Mediarkivet, en databas tillhandahållen via Mälardalens högskolas bibliotek. Angivna sökkriterier var Västerås, aktiebolag, upp till 49 anställda, att företagen hade en omsättning samt att bolagen var aktiva då alla registrerade företag annars visas vid en sökning i Mediarkivet. Endast företag utan kärnkompetens inom ekonomi valdes ut. En kontaktlista skapades och därefter kontaktades företagen på listan per telefon. Den ansvarige för företaget efterfrågades och undersökningen presenterades. Frågan ställdes huruvida de har ekonomihanteringen internt eller om de har lagt ut den till en extern leverantör. Därefter frågades om de var villiga att ställa upp på en personlig intervju. I de fall inget svar erhöles eller då företaget inte ville medverka kontaktades nästa namn på listan. När urvalskvoten hade fyllts gjordes ingen vidare förfrågan, i de fall en av urvalsgrupperna hade fyllts tvingades vi tacka nej till företag som tillhörde denna grupp. Ett respondentnamn erhöles via Öhrlings PwC och ett via en av de uppringda respondenterna vilken själv inte hade tid att medverka. Dessa två fanns även med på kontaktlistan och kontaktades på samma sätt som övriga respondenter. Urvalet av respondenter presenteras i tabell 2.

**Tabell 2.** Urval av respondenter till huvudundersökning

URVAL HUVUDUNDERSÖKNING			
		<i>Företag med outsourcad ekonomihantering</i>	<i>Företag med intern ekonomihantering</i>
MIKROFÖRETAG		<u>Aros Mobilkranar AB, 24 april kl 10:00</u> Sten Johansson Delägare Mikael Clefberg Delägare/vd	<u>Magasinet i Erikslund, 6 maj 2009 kl 14:00</u> Camilla Özel Ägare
		<u>Café Gränden i Sverige AB, 22 april kl 10:00</u> Hüsni Kartal Delägare	<u>HarmoniQ AB, 6 maj 2009 kl 11:00</u> Arman Persiano Delägare
		<u>Lucie Blomstercity AB, 5 maj kl 14:30</u> Lucie Ukvitne Ägare	<u>Lilla å i Västerås AB, 5 maj 2009 kl 15:00</u> Åsa Widén Ägare
SMÅ FÖRETAG		<u>Koteko AB, 22 april kl 13:00</u> Lars Nyström Vd	<u>Rema Control AB, 28 april kl 9:30</u> Peter Cederlöf Ekonomichef
		<u>Wienerbagarn i Västerås AB, 5 maj kl 13:00</u> Sebastian Eriksson Delägare	<u>Transatlantic European Services AB, 6 maj kl 15:30</u> Anders Linderberg Platschef
		<u>Mat i Skiljebo AB, 6 maj kl 9:30</u> Niklas Göransson Delägare/handlare	<u>LT Konsult Fastighetsservice AB, 8 maj kl 9:30</u> Ann-Gret Törnblom Bååth Vd



### **2.3.2 Tillvägagångssätt**

Semistrukturerade personliga intervjuer genomfördes med dessa respondenter. Valet av tillvägagångssätt gjordes då det i förväg var omöjligt att veta hur respondenterna svarar på frågorna, om de förstår frågorna på rätt sätt eller om det finns aspekter vilka tidigare inte tagits i beaktande men är relevanta för undersökningen. Det ansågs därför att en personlig intervju skulle kunna underlätta detta genom att den möjliggör för intervjuarna att förklara, ställa följdfrågor samt genom respondentens kroppsspråk avläsa känslor, exempelvis om intervjuarna berör en öm punkt. Att intervjun var semistrukturerad beror på att intervjuarna önskade större frihet och ville inte vara helt låsta av de förbestämda frågorna. Detta erbjuder en semistrukturerad intervju eftersom det då inte är helt förbestämt hur intervjun ska gå till. Då det innan intervjutillfällena var okänt vilken information intervjuerna skulle generera var detta nödvändigt för att intervjuarna skulle kunna anpassa och ändra frågor om det ansågs lämpligt.

Även om det kan vara svårt att generalisera resultatet av en undersökning med relativt få respondenter önskaades ett någorlunda jämförbart resultat, varför en intervjuguide (se Bilaga 2 & 3) användes. Intervjuguiden hjälpte till att skapa en viss struktur och bidrog även till att hjälpa intervjuarna att undvika att ställa ledande frågor och att hålla sig till intervjuämnet. Om en viss fråga kunde anses vara besvarad eller irrelevant under intervjuens gång hoppades denna över. Intervjuguiden skickades till respondenterna några dagar innan intervjutillfället med syfte att låta dem förbereda sig inför intervjun och på detta sätt kunna få mer uttömmande svar. Intervjuerna skedde hos företagen med en eller två personer med auktoritet att fatta beslut om outsourcing av ekonomihanteringen. Även vid dessa intervjuer användes en diktafon för att möjliggöra en mer aktiv diskussion mellan respondent och intervjuare.

### **2.3.3 Utformande av intervjuguide huvudundersökning**

Intervjuguiden utformades för att kunna besvara undersökningsfrågorna. För att inleda intervjuerna och skapa ett första förtroende och därmed inte bara dyka in i ämnet användes inledande frågor angående respondentens företag och om valet att lägga ut eller sköta ekonomihanteringen internt. Bilagorna 2 och 3 visar de intervjuguiden som användes och som skickades ut till respondenterna innan intervjutillfällena. Uppdelningen av frågorna i dessa är anpassad för respondenternas läsning. Bilaga 2 användes vid intervjuer med företag som outsourcar sin ekonomihantering och bilaga 3 användes vid intervjuer med företag som har sin ekonomihantering internt.

För att få en koppling mellan teoretisk referensram och hur det ser ut i praktiken utgick intervjufrågorna framförallt från de sju stegen i outsourcingprocessen som berörs i referensramen, det vill säga planering, utvärdering av strategiska konsekvenser, analys av kostnader och prestationer, val av leverantör, förhandling av kontrakt, implementering och vård av relationen (se figur 3, rubrik 3.1). Intervjuguiden till företag med ekonomin internt utformades endast efter steg ett och fyra av den anledningen att det är de faktorer de kunde antas komma i kontakt med. I de fall information gällande övriga steg framkom presenteras även denna i empirikapitlet under respektive steg. Detta gjordes då det ansågs att informationen tillförde något för den senare analysen. I figur 2 på nästa sida visas utifrån vilket steg respektive fråga i intervjuguiderna har utvecklats.

<b>OUTSOURCINGPROCESSEN</b>
<p><u>Gemensamma frågor för alla respondenter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur länge har företaget varit verksamt och vilken är företagets kärnverksamhet?</li> </ul> <p><u>Frågor till företag som outsourcar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• När lade ni ut ekonomihanteringen? Vilka aktiviteter innehöll den?</li> </ul> <p><u>Frågor till företag som har ekonomihanteringen internt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varför har ni valt att sköta ekonomin internt?</li> </ul>
<b>STEG 1: PLANERING</b>
<p><u>Frågor till företag som outsourcar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilka fördelar eller möjligheter ser ni med att lägga ut ekonomihanteringen?</li> <li>• Vilka nackdelar eller risker ser ni med att lägga ut ekonomihanteringen?</li> <li>• Var det någon/några av dessa för- respektive nackdelar som påverkade ert beslut att lägga ut ekonomihanteringen?</li> <li>• Vad var den främsta orsaken till att ni lade ut ekonomihanteringen?</li> <li>• Anser du att du har bra kontroll på företagets ekonomiska ställning?</li> <li>• Vilka förväntningar hade ni när ni lade ut ekonomihanteringen?</li> <li>• Anser ni att dessa förväntningar har införlivats?</li> <li>• Tog ni hjälp av en oberoende affärsrådgivare vid beslutet, det vill säga en person som inte vill sälja in sina egna tjänster?</li> </ul> <p><u>Frågor till företag som har ekonomihanteringen internt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Har ni någonsin övervägt att lägga ut er ekonomihantering?</li> <li>• Kan ni tänka er att lägga ut er ekonomihantering i framtiden?</li> <li>• Vilka fördelar eller möjligheter ser ni med att behålla ekonomihanteringen internt?</li> <li>• Vilka nackdelar eller risker ser ni med att behålla ekonomihanteringen internt?</li> </ul>
<b>STEG 2: UTVÄRDERING AV STRATEGISKA KONSEKVENSER</b>
<p><u>Frågor till företag som outsourcar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersökte ni andra möjligheter, till exempel att anställa någon?</li> </ul>
<b>STEG 3: ANALYS AV KOSTNADER OCH PRESTATIONER</b>
<p><u>Frågor till företag som outsourcar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjordes någon form av jämförelse eller uppskattning angående kostnad och prestation i det fall ni skulle behålla ekonomin internt och i det fall ni skulle lägga ut ekonomin?</li> </ul>
<b>STEG 4: VAL AV LEVERANTÖR</b>
<p><u>Frågor till företag som outsourcar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur valdes outsourcingpartnern? (det vill säga den som nu utför ekonomiarbetet)</li> <li>• Vilka faktorer var viktiga vid valet?</li> <li>• Vilka krav hade ni på leverantören?</li> </ul> <p><u>Frågor till företag som har ekonomihanteringen internt</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vad skulle ni finna viktigt hos en leverantör av tjänsten om ni valde att lägga ut er ekonomihantering?</li> </ul>
<b>STEG 5: FÖRHANDLING AV KONTRAKT</b>
<p><u>Frågor till företag som outsourcar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hade ni möjlighet att vara med och utforma kontraktet?</li> <li>• Finns det möjligheter för båda parter att göra förändringar i kontraktet? Om ja, när och hur får detta ske?</li> <li>• Står det tydligt i kontraktet vem som ansvarar för vad och vilka skyldigheter båda parter har?</li> </ul>
<b>STEG 6: IMPLEMENTERING</b>
<p><u>Frågor till företag som outsourcar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur gick det till praktiskt när ni lämnade över ekonomihanteringen?</li> <li>• Hur lång tid tog det innan allting fungerade?</li> </ul>
<b>STEG 7: VÅRD AV RELATION</b>
<p><u>Frågor till företag som outsourcar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hur ser relationen med er outsourcingpartner ut?</li> <li>• Hur kommunicerar ni med er outsourcingpartner?</li> <li>• Hur viktig är denna relation för er och på vilket sätt?</li> <li>• Vad skulle kunna förbättras?</li> <li>• Vad skulle få er att känna er missnöjda med outsourcingpartnern?</li> </ul>

*Figur 2. Operationalisering*

### ***2.3.4 Resultatredovisning och analys***

Resultatet presenteras i löpande text i empirikapitlet och är uppdelat efter de sju stegen i outsourcingprocessen vilka presenteras i referensramen. Intervjuresultatet presenteras inte individuellt för varje respondent, utan svaren sammanställdes varvid företagsnamnen inte återges. Detta gjordes för att kunna visa på eventuella likheter och olikheter i svaren men även för att inte exponera företagarnas åsikter, då det i vissa fall kan vara känsligt. För uppsatsens syfte ansågs det inte nödvändigt att visa på mönster mellan intervjufrågorna utan istället jämföra respondenternas svar i varje enskild fråga. Av denna anledning gavs företagen heller inga pseudonym. Det görs heller ingen skillnad på mikroföretag och små företag eftersom denna indelning endast avsåg att skapa en spridning i urvalsgrupperna samt för att de skulle representera de största grupperna av företag i Sverige. Svaren som sammanställdes i empirikapitlet analyserades tillsammans med referensramen bestående av litteraturen och de praktiska exempel förundersökningen genererade för att i den mån det gick kunna jämföra resultatet och ta fram slutsatser och konkreta råd till företag som funderar på att lägga ut ekonomihanteringen.

## **2.4 Metodkritik**

Vid en undersökning är många faktorer relevanta för hur resultatet utfaller. Några sådana faktorer samt genomförda åtgärder för att motverka eventuella begränsningar presenteras nedan.

### ***2.4.1 Litteraturinsamling***

Genom att använda andra sökord och andra sökmedier hade möjligen annan relevant information kunnat samlas in, vilket därmed hade kunnat förändra och utöka referensramen. Litteraturen i referensramen behandlar outsourcing generellt och inte specifikt outsourcing av ekonomihantering. Eftersom outsourcing av olika funktioner i ett företag kan fungera på olika sätt finns det en risk att generell litteratur skapar en falsk bild för uppsatsen. För att motverka detta och för att komplettera den generella litteraturen valdes att genomföra en förundersökning som skulle ge praktiska exempel om outsourcing av ekonomihantering i Västerås.

### ***2.4.2 Förundersökning***

Svaren på en del frågor kan ha varit subjektiva eftersom det kan antas att leverantörerna vill framhäva sig själva och undvika att ställas i dålig dager. Därför valdes även att intervjua en oberoende affärsrådgivare för att kunna ge en objektivare bild. Valet att intervjua två stora leverantörer i Västerås gav endast deras syn och inte de mindre redovisningskonsulternas syn, vilket kan ha gjort att relevant och viktig information har utelämnats, framförallt eftersom respondenterna i huvudundersökningen kan ha valt mindre redovisningsbyråer. Då det var en förundersökning och en grundläggande kunskap önskades ansågs dessa ändå kunna ge tillräckliga exempel på hur det kan se ut i outsourcingsituationer. Trots det finns en medvetenhet om att de eventuellt inte visar hela sanningen och att det förmodligen ser annorlunda ut hos andra leverantörer.

### ***2.4.3 Huvudundersökning***

Urvalet i huvudundersökningen består av företag med upp till 49 anställda vilket kan verka vara stor skillnad. Även det faktum att företagen kommer från olika branscher gör att resultatet kan

tyckas vara svårt att jämföra. Dessutom kan funktionerna i ekonomihanteringen se olika ut i olika företag. Då alla företag är aktiebolag och berörs av samma regelverk ökar dock jämförbarheten. Det var ett medvetet val att få en stor spridning bland företagen för att se om de tänker och gör likadant samt för att urvalet någorlunda skulle representera majoriteten av svenska företag. Med tolv respondenter kan det vara svårt att generalisera resultatet. Slutsatserna i uppsatsen syftar därför endast till de utvalda företagen.

De råd som ges är allmänna och ska enbart ge vägledning. Kvantitativa undersökningar och vidare forskning är nödvändiga för att kunna stärka och göra dessa generaliserbara och därmed eventuellt applicerbara på alla företag. Vid utformning av intervjuguiden till huvudundersökningen var det okänt vilken erfarenhet respondenterna hade, huruvida de kunde besvara frågorna utförligt etcetera, vilket kan ha påverkat det slutliga resultatet. Obesvarade eller delvis besvarade frågor följdes därför upp med följdfrågor. Svaren på frågorna blev inte lika djupa som förväntat. Detta berodde på att respondenterna inte tänker på eller berörs av flera av de faktorer som togs upp under intervjuerna, vilket i sin tur hade kunnat förebyggas om författarnas grundkunskap inom området hade varit större och det kan ha påverkat resultatet negativt med tanke på att mindre data än önskat genererades.

### 3 REFERENSRAM

---

*Kapitlet belyser ämnet outsourcing, varvid det inleds med en beskrivning av vad outsourcing är. Vidare tas de olika stegen i en outsourcingprocess upp. Litteraturen kompletteras med de praktiska exempel som förundersökningen genererade. Tillsammans skapar dessa uppsatsens referensram.*

Med outsourcing menas framförallt: aktiviteter vilka tidigare har utförts internt men senare har lagts ut till en extern part; tillgångar och ibland även personal flyttas över till den externa parten; en omfattande relation mellan parterna över en längre tidsperiod samt nya kostnader och risker för företaget. Outsourcing kan delas in i två olika typer: partiell och fullständig outsourcing. Partiell outsourcing innebär att en del av en funktion läggs ut men att styrning och utveckling av funktionen fortfarande sköts internt. Fullständig outsourcing innebär att ansvaret för en integrerad funktion läggs ut till en leverantör och kan därför liknas med BPO. Denna typ inkluderar utförande, styrning och utveckling av de olika aktiviteterna i en funktion. (van Weele, 2005, s. 120)

---

Förundersökningen genererade följande praktiska exempel till detta avsnitt:

*Både Öhrlings och KPMG i Västerås har varierande uppdragsgivare och erbjuder både fullständig och partiell outsourcing. Ofta ändras de tjänster uppdragsgivaren köper och kan därför ibland gå från fullständig outsourcing till partiell eller tvärtom. Fullständig outsourcing hos dessa leverantörer inkluderar allt förutom betalningar. Dessa förbereds dock, men uppdragsgivaren måste alltid själv verkställa betalningarna.*

(Personliga intervjuer med KPMG, 2009-04-07 & Öhrlings PwC, 2009-03-31)

---

Cooke (2007, s. 3) tror att marknaden kommer att öka snabbt i framtiden. Anledningen till att BPO ser ut att bli den framtida trenden för att driva framgångsrika företag är att det behövs en enklare struktur inom företagen för att kunna agera snabbt och starta nya projekt, till exempel lansering av nya produkter. (Frost, 2000, s. 37)

Billy Carlzon är nordisk försäljningschef för outsourcing på Accenture och menar att konjunkturläget påverkar hur företag väljer att använda sig av outsourcing. Under högkonjunktur väljer företag främst att outsourca tjänster för att få tillgång till specialkompetens medan de under lågkonjunktur snarare väljer att outsourca med avsikt att bli kostnadseffektivare. Vidare menar han att företagets erfarenhetsnivå påverkar anledningarna till att outsourca. De mer erfarna söker i större utsträckning specialkompetens inom området samt innovation medan mindre erfarna söker möjligheter till kostnadssänkning och tillgång till teknisk kompetens. (Accenture, 2009)

Att outsourca ekonomifunktionen kan vara svårt framförallt för mindre företag. Denna funktion kan nämligen vara förbunden med många andra aktiviteter och får input från olika delar inom företaget, vilket i sin tur gör det svårt att isolera och lägga ut just denna funktion. (Barrar et al., 2002, s. 197)

Förundersökningen genererade följande praktiska exempel till detta avsnitt:

*Ingen av leverantörerna tyckte sig känna av någon skillnad i efterfrågan under lågkonjunktur. Öhrlings och KPMG i Västerås arbetar främst med små företag. Även ALMI menade att användare av dessa tjänster i störst utsträckning troligen är småföretagare.*

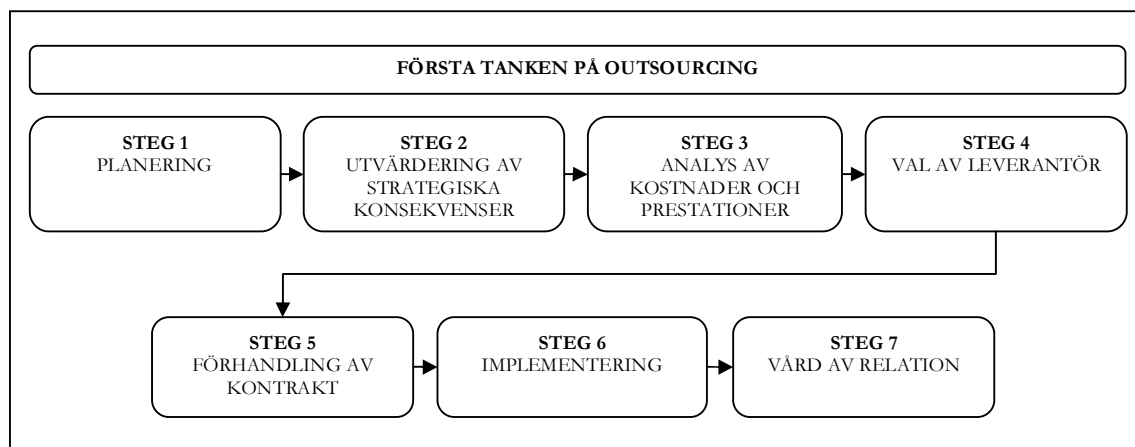
(Personliga intervjuer med ALMI, 2009-04-07; KPMG, 2009-04-07 & Öhrlings PwC, 2009-03-31)

Shared service center och outsourcing är exempel på nya affärsmodeller vilka har infört en förändring i organisationen av ekonomiska aktiviteter inom företag. Ett första steg i denna omorganisation är förenkling, standardisering och centralisering av transaktionsaktiviteter och i mindre utsträckning även av analytiska finansiella aktiviteter. (Kehal & Singh, 2006, s. 211)

### 3.1 Outsourcingprocessen

Det finns många anledningar till att företag väljer att köpa tjänster. Några av dessa är att de inte har tillräckliga resurser, inte har tillräcklig kompetens för att utföra arbetet effektivt eller att de helt enkelt inte vill då det inte är företagets kärnverksamhet. (Axelsson, 1998, s. 51) Förberedelse och vård av outsourcingrelationen har en stor betydelse för hur lyckad outsourcingen blir. Greaver (1999, s. 17) menar därför att företag som önskar outsourca bör vara försiktiga med att gå genvägar och vara medvetna om att det tar tid att implementera outsourcing.

Flera författare (se Cooke, 2005; Greaver, 1999; Olofsson, 2005 & Wallström, 2005) talar om en process vilken berör alltifrån första tanken på att outsourca till att vårda relationen med outsourcingleverantören. Stegen i outsourcingprocessen kan modifieras för att passa specifika organisationer och outsourcingsituationer. Figur 3 visar hur outsourcingprocessen i ett företag kan se ut. Den har skapats utifrån Greavers Seven Steps to Successful Outsourcing och har modifierats i beskrivningen genom att inkludera andra författares syn på vissa steg i outsourcingprocessen.



**Figur 3.** Outsourcingprocessen – från första tanken till vård av relation

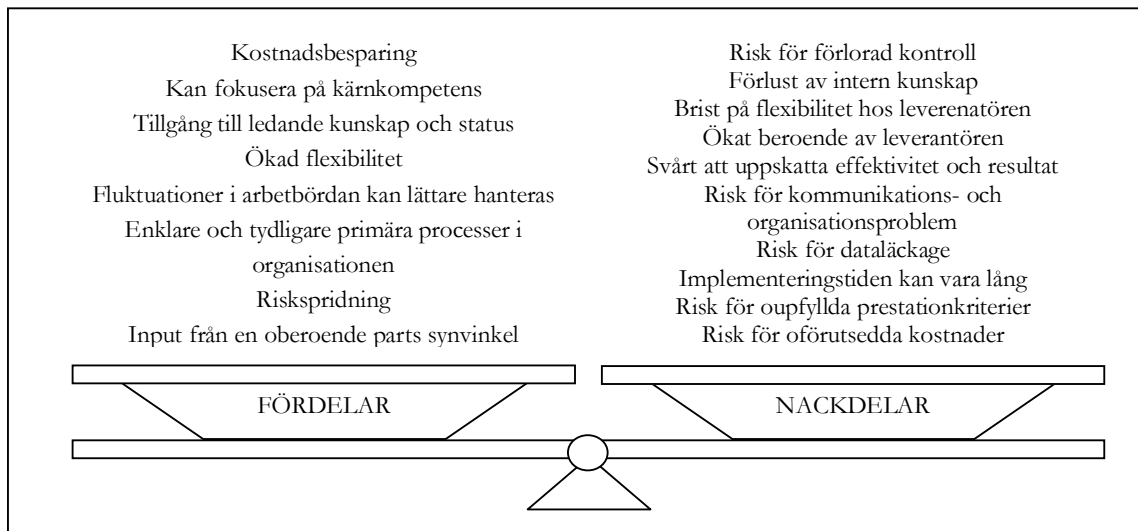
(Egen bearbetning av 'Seven Steps to Successful Outsourcing' av Greaver, 1999, s. 18f)

Cooke (III, 2005, s. 11) menar att många misslyckade outsourcingaffärer beror på ogenomtänkta avtal medan Enlow & Ertel (2006, s. 51) menar att många misslyckas på grund av bristande relationshantering. Enligt McKinsey & Co misslyckas ungefär hälften av alla outsourcingaffärer att leva upp till det värde uppdragsgivarna hade förväntat sig. Dessutom gjorde Deloitte en undersökning under 2005 vilken visade att 70 % hade negativa erfarenheter av outsourcing. (Enlow & Ertel, 2006, s. 51)

Svenska företagare är dock i regel tillfredsställda med sin outsourcing. Den största anledningen till otillfredsställelse bland svenska företag är att förväntningarna på framtida kostnadsbesparingar inte fullt ut införlivas. Företag med intern ekonomihantering är rädda för att förlora intern kunskap eller anser att deras arbetsrutiner är för företagsspecifika för att outsourca. (Accenture, 2009)

### 3.1.1 Steg 1: Planering

Outsourcing innebär, liksom många andra nya projekt i ett företag, risker och här gäller det att ta reda på existerande risker med outsourcing för företaget i fråga, exempelvis risker relaterade till outsourcingprojektets utformning, eller dess ledning eller relaterade till överföringen till en leverantörs utförande eller ledning. Vid undersökning av outsourcing är det viktigt att vara tydlig och se till att ledning och även medarbetare är underrättade om att det finns funderingar på att outsourca. Det är även viktigt att noggrant undersöka om och hur outsourcing kan vara bra för företagets strategier. Leverantörerna är inte bara experter på sitt område utan även på att förhandla kontrakt, varför det är bra att anlita en extern rådgivare till hjälp vid outsourcingbeslut. Denne kan även hjälpa företaget att minimera eventuella risker. (Greaver, 1999, s. 37ff) Det finns många argument vilka företag bör väga mot varandra innan de väljer att outsourca. Några av dessa argument för och mot outsourcing belyses nedan i figur 4.



**Figur 4.** Argument för och mot outsourcing

(Egen bearbetning efter argument från van Weele, 2005, s. 123; Axelsson 1998, s. 193; Kehal & Singh, 2006, s. 216ff; Lonsdale & Cox, 2000, s. 450; Frost, 2000, s. 35)

Förundersökningen genererade följande praktiska exempel till detta avsnitt:

*Öhrlings i Västerås främsta argument till outsourcing av ekonomiavdeltningar är kostnadsbesparing, de menar att de kan få ner kostnaderna till 30-35 % av de tidigare kostnaderna, då de med sin kompetens har möjlighet att arbeta effektivare och dessutom behöver uppdragsgivaren endast betala för den tid den behöver. För att minska risken för förlorad kontroll har Öhrlings i sitt erbjudande en Internetbaserad tjänst vilken hjälper uppdragsgivarna att behålla kontrollen över företaget. Där kan de när de vill logga in och bitta information och se alla de registreringar redovisningskonsulten har gjort och även göra egna registreringar, attester samt hämta ut rapporter. Även KPMG i Västerås arbetar för närvarande med att implementera en liknande tjänst vilket ska möjliggöra för uppdragsgivaren att lättare kunna ta del av arbetet.*

(Personliga intervjuer med KPMG, 2009-04-07 & Öhrlings PwC, 2009-03-31)

Vidare bör företaget sätta upp mål för vad de vill få ut av outsourcingen. Projektets mål, inriktning och kriterier för utveckling bör sättas upp. (Greaver, 1999, s. 37ff) Ett företag måste veta varför de vill outsourca eftersom detta avgör hur outsourcingstrategin ska utvecklas. Har ett företag flera mål med outsourcingen är det ändå viktigare att strategin är väl genomtänkt. (Wallström, 2005, s. 4) Därefter bör en plan för projektet utformas. (Greaver, 1999, s. 37ff)

Förundersökningen genererade följande praktiska exempel till detta avsnitt:

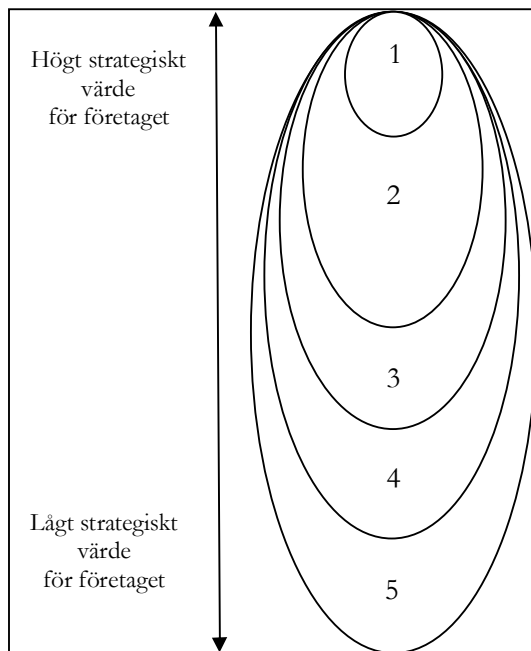
*KPMG i Västerås för argumentet att uppdragsgivarna ofta inte vet vad de måste göra, vad de bör göra och vad som kan vara bra att göra. Därför tar de för givet att de själva måste utvärdera vad kunden behöver och presentera ett förslag. Både Öhrlings och KPMG gör grundliga genomgångar där frågor ställs angående hur företagets verksamhet ser ut, hur ekonomin sköts idag etcetera för att kunna skapa ett väl anpassat erbjudande. Även vilken prisram företaget har möjlighet till har betydelse för erbjudandets utformning och tjänsten kan varieras med tiden efter betalningsförmåga eller vilket behov uppdragsgivaren har.*

(Personliga intervjuer med KPMG, 2009-04-07 & Öhrlings PwC, 2009-03-31)

### **3.1.2 Steg 2: Utvärdering av strategiska konsekvenser**

Här gäller att förstå en organisations vision och vad som driver ett företag framåt. Visionen beskriver också vilka kärnkompetenser företaget har, den ger förståelse för företagets struktur och strategi. Prahalad och Hamel (1990) förklarar kärnkompetens som den särskiljande och unika kompetens ett specifikt företag har. Genom att känna till vad kärnkompetensen är kan företaget fokusera på de aktiviteter och resurser vilka skapar ett unikt värde. På detta vis kan konkurrenskraften långsiktigt säkras. (Axelsson, 1998, s. 195) För att urskilja just de resurser, kunskaper och kompetenser vilka möjliggör för företaget att utföra aktiviteter av särskilt strategiskt värde, med andra ord kärnfunktionerna, finns en modell för hur indelning kan ske, se figur 5. Denna indelning görs i dimensionen från kärna till periferi och kan ge företaget en förbättrad möjlighet att bedöma vilka aktiviteter som är särskilt viktiga för företaget att behålla eller skulle kunna vara möjliga att outsourca. Härvid är det viktigt att komma ihåg att ett företags särskiljande kompetens kan skilja sig åt i olika skeden i företagets eller marknadens utveckling. (Axelsson, 1998, s. 202ff)





1. "Cutting edge-aktiviteter" kan vara en källa till företagets framtida kärnkompetens och måste därför kontinuerligt prioriteras och utvecklas. De kan bli utslagsgivande för företagets konkurrenskraft.
2. *Kärnaktiviteter* utgör företagets grund, huvudprocesser och möjliga konkurrensfördelar. Det är kring denna kompetens företaget formar sin övriga verksamhet.
3. *Stödaktiviteter* måste ingå i verksamheten och fungerar stödjande för kärnkompetensen.
4. *Avskiljbara aktiviteter* ingår i huvudprocesserna men är avskiljbara och är ingen aktiv del i kärnkompetensen.
5. *Periferiaktiviteter* berör inte de aktuella huvudprocesserna.

**Figur 5.** Aktiviteter från kärna till periferi

(Egen bearbetning av Axelsson, 1998, s. 204)

För att möjliggöra en lyckad outsourcinglösning bör i detta steg nödvändiga förändringar analyseras. Det är också viktigt att undersöka alternativ till outsourcing. (Greaver, 1999, s. 71ff) Transaktionskostnadsteorin baseras på att hitta en struktur för att generera den minsta möjliga kostnaden för varje genomförd transaktion och utgår ifrån att när frekvensen av transaktioner, investeringar för transaktionen och graden av osäkerhet är låga talar det för outsourcing. (van Weele, 2005, s. 125) Gottfredson (2005, s.10) å andra sidan menar att om företaget inte själva är bäst på att hantera vissa processer bör de överväga att göra investeringar för att bli bättre, att kontraktera ut till den bästa, eller att lägga ut det på någon billig leverantör med hög kvalitet.

Förundersökningen genererade följande praktiska exempel till detta avsnitt:

*ALMI i Västerås råder de företagare som inte har något direkt intresse av att sköta ekonomin själva att lägga ut, då det är bättre att låta en specialist sköta ekonomin och företagaren får mer tid till det den är bra på, vilket i sin tur genererar inkomster. Det har dock inte bara med intresse att göra, det kan även vara svårt för företagare att själva hålla sig uppdaterade till exempel med nya regleringarna inom redovisningsområdet.*

(Personlig intervju med ALMI, 2009-04-07)

Vidare bör det bestämmas vilka beslut uppdragsgivaren ska fatta och vilka beslut som ska överlåtas till leverantören, under vilka förhållanden dessa beslut ska fattas samt under hur lång tid det ska överlåtas. Företag uppmuntras till att välja kortast möjliga kontraktstider, beroende på vad de vill outsource, bland annat för att det är en oprövad situation. Nu kan inriktningen på outsourcingen och målen med outsourcing testas mot företagets strategi och undersöka strategiska konsekvenser. (Greaver, 1999, s. 71ff)

### 3.1.3 Steg 3: Analys av kostnader och prestationer

Här bör de nuvarande kostnaderna ses över för att förstå vad de uppkommer av samt hur de skulle påverkas av en framtida outsourcing. Framtida kostnader för outsourcingen bör uppskattas liksom kostnaden vid dålig prestation, det vill säga om inte outsourcingen ger det resultat uppdragsgivaren önskade. Förutom att mäta kostnaderna bör även prestationer mätas, både nuvarande och uppskattade. När dessa kostnader och prestationer har uppmätts, uppskattats och analyserats bör företaget se till vilket värde avdelningen skapar för företaget. Om outsourcing leder till kostnads- och prestationsförbättringar bör detta iakttas. (Greaver, 1999, s. 127ff)

Förundersökningen genererade följande praktiska exempel till detta avsnitt:

*Alla tre, ALMI, KPMG och Öhrlings i Västerås, är eniga om att kunden själv kan påverka kostnaden vid outsourcing av ekonomihanteringen genom att till exempel noggrant sortera de underlag de lämnar in till redovisningskonsulten för att spara konsulttimmar.*

*ALMI råder företagen att noga tänka över hur mycket tid de skulle kunna frigöra genom att lägga ut ekonomin och uppskatta hur mycket det skulle vara värt. Många sitter sena kvällar eller helger och gör redovisningsarbetet eller har någon i familjen som gör det. Denna tid undervärderas ofta av företagarna då de inte ser sin egen tid som en kostnad. KPMG har ungefär samma råd och vill försöka få företagen att inse att det är viktigare för dem att fokusera på det de är bra på och inte lägga värdefull tid på administrativt arbete.*

(Personliga intervjuer med ALMI, 2009-04-07; KPMG, 2009-04-07 & Öhrlings PwC, 2009-03-31)

### 3.1.4 Steg 4: Val av leverantör

När beslut har fattats om att outsourca en viss aktivitet är det dags att söka efter leverantörer. Företaget bör göra upp en lista med kvalifikationer och utvecklingskriterier de har för en leverantör och en efterfrågan av förslag från leverantörer. Där talar företaget om varför de vill outsourca, outsourcingens omfång, möjliga fallgropar, leverantörskvalifikationer, prestationsmätning, prissättning, andra speciella villkor och även efterfrågan på innovations- och utvecklingsmöjligheter. När svaren från leverantörerna har samlats in är det dags att jämföra och utvärdera förslagen. Några av de viktigaste faktorerna är prestationsåtagande och pris. (Greaver, 1999, 169ff)

Förundersökningen genererade följande praktiska exempel till detta avsnitt:

*ALMI rekommenderar inte några specifika byråer utan råder företagare att kontakta andra företagare eller bekanta för att få deras åsikter om olika leverantörer av redovisningstjänster. Därefter bör de kontakta ett antal leverantörer för att få flera förslag innan de väljer vilken de vill samarbeta med. Rådgivaren från ALMI sa även att det kan vara svårt för företagare att veta vilken kvalitet de får då det inte finns några direkta krav för att öppna redovisningsbyrå. KPMG menar också att det är svårt för en uppdragsgivare att välja leverantör då de inte vet vad de får och det kan vara svårt att uppskatta prestationen i förväg och det är därför viktigt att veta vem leverantören är.*

(Personliga intervjuer med ALMI, 2009-04-07 & KPMG, 2009-04-07)

Outsourcing är en affär där båda parter måste tjäna på den för att samarbetet ska fungera. Därför är det viktigt att uppdragsgivaren inte pressar leverantörer alltför hårt gällande priset. För att leverantören ska kunna leva upp till den prestation och den kvalitet de utlovar behövs marginaler. Andra kriterier är förmågan att leverera, flexibilitet och att ha dokumenterad branschkunskap. (Cooke I, 2005, s. 8)

### 3.1.5 Steg 5: Förhandling av kontrakt

När leverantören är vald ska det slutgiltiga kontraktet förhandlas fram. Diskussioner bör föras mellan parterna där de tar fram och listar de viktigaste punkterna. Outsourcingkontrakt kan ofta delas upp i fyra olika delar: tjänstens omfattning, kvalitetsstandard, pris och villkor. (Greaver, 1999, s. 223ff) Vid förhandling av kontraktet är det viktigt att inte slarva med detaljerna och att skapa enkla, tydliga och väldefinierade parametrar. (Olofsson, 2005, s. 9) Det är även viktigt att det framgår tydligt vad leverantör respektive uppdragsgivare har för uppgifter, roller, ansvar och samtidigt vilka förväntningar båda parter har. Vidare är det av stor vikt att kontraktet tillåter en viss grad av flexibilitet för att kunna hantera förändringar över tiden. Även hur priser sätts och hur kostnader hanteras är viktiga faktorer vilka bör vara klargjorda för båda parter. (Spilko & Colangelo, 2009, s.24ff)

Många misslyckade outsourcingaffärer beror på ogenomtänkta avtal. Det är framförallt viktigt för uppdragsgivaren att vara aktiv i kontraktsförhandlingen för att få leverantören att förstå vad de vill uppnå med outsourcingen. Kontraktet bör visa samarbetets form, vem som ska driva relationen framåt efter kontraktet och diverse praktiska delar, exempelvis vem som ska kalla till möten och hur beslut ska fattas. (Cooke II, 2005, s. 11f) En klausul för uppsägning vid oförutsedda händelser bör alltid finnas med i kontraktet. (Wallström, 2005, s.16)

Förundersökningen genererade följande praktiska exempel till detta avsnitt:

*Öhrlings i Västerås tar efter diskussion med kunden fram en offert där det tydligt framgår vilka tjänster kunden har valt att utnyttja, gällande pris samt en uppdragsbeskrivning. I uppdragsbeskrivningen står det klart och tydligt vad de ska göra och leverera och vad kunden ska göra och leverera samt gällande tider. Om de är överens skriver de på offerten och den övergår då i ett avtal vilket löper ett år i taget. Det är möjligt att göra ändringar i avtalet under löptiden.*

*På KPMG i Västerås fungerar det ungefär på samma sätt. De har inledningsvis en diskussion med uppdragsgivaren för att samla information och för att kunna göra en bedömning av omfattningen av uppdraget och lämnar därefter en offert på uppdraget. Kontraktets utformning är lite olika beroende på vad det är för uppdrag. Följande aspekter brukar tas upp: uppdragets omfattning, uppdragets genomförande och tidsperiod, bemanning och kvalitetssäkring, arvode, ansvarsfördelning och villkor för uppdraget. De har både visstidsuppdrag och uppdrag på bestämd tid, exempelvis ett år i taget. De försöker att alltid gå uppdragsgivaren tillmötes i dennes önskemål och om förutsättningarna ändras kan förändringar göras. När uppdraget ändras till den grad att det påverkar leverantören och uppdragsgivaren ska uppdragsbrevet förnyas och uppdateras.*

(Personliga intervjuer med KPMG, 2009-04-07 & Öhrlings PwC, 2009-03-31)

Att ha ett kontrakt mellan uppdragsgivare och leverantör där samarbetets villkor preciseras kan tyckas vara naturligt. När företag köper tjänster är det dock inte helt ovanligt att det inte finns något särskilt kontrakt. (Axelsson, 1998, s. 76)

### 3.1.6 Steg 6: Implementering

Omfattande förberedelser och åtgärder är avgörande för en lyckad implementering. (Cooke III, 2005, s. 13) I implementeringsfasen börjar arbetet med att skapa det nya förhållandet. Implementeringsfrågor och faktorer, till exempel angående kommunikation, personal och andra produktionsfaktorer bör tas hänsyn till. Samtidigt är det viktigt för båda parter att lära känna varandra. (Greaver, 1999, s. 251ff) Under denna fas behöver det även ses till att arbetet fortlöper utan avbrott och det kan krävas att acceptansen för eventuella störningar vidgas. (Click & Duening, 2005, s. 151)

Förundersökningen genererade följande praktiska exempel till detta avsnitt:

*Öhrlings menar att den fysiska flytten, implementeringen, är en relativt enkel process och tar inte mer än en arbetsdag att genomföra. Det de upplever tar mest tid är för uppdragsgivarna att fatta beslut om att outsourca. Tidsåtgång beror även på vilka tjänster kunden önskar. Tid läggs även på att lära kunden hur allt fungerar och svara på kundens frågor.*

(Personlig intervju med Öhrlings PwC, 2009-03-31)

### 3.1.7 Steg 7: Vård av relation

För att bygga upp ett bra förhållande mellan uppdragsgivare och leverantör behöver båda parter vara aktiva i övervakningen och utvärdera prestationerna. Kommunikation är mycket viktigt i detta skede. Parterna bör även ha kontinuerliga möten för att bland annat analysera prestationsresultat, lösa problem bland personal eller kunder, komma med nya planer och bygga upp förhållandet. (Greaver, 1999, s. 267ff) En av anledningarna till att många outsourcingavtal inte fungerar är bristande relationshantering. Att få dessa relationer att fungera är något många arbetar hårt med eftersom det är en ny typ av relation de tidigare inte har befattat sig med. Företagare blir tvungna att anta en mer styrande och övervakande roll än tidigare och fokusera mer på själva outsourcingrelationen. En viktig aspekt i detta är att de måste bli bra kommunikatörer och kunna hantera, adressera och lösa eventuella problem på ett bra och passande sätt. (Enlow & Ertel, 2006, s. 51ff)

Förundersökningen genererade följande praktiska exempel till detta avsnitt:

*ALMI påpekar att det är väldigt viktigt att de företagare som väljer att lägga ut sin ekonomihantering ser till att lära sig förstå rapporterna från redovisningskonsulten för att förstå hur det egentligen går och får då bättre kontroll över företaget. De påvisar även vikten av att leverantörerna är pedagogiska och på ett bra sätt förklarar innehållet i rapporterna och menar att det bör läggas stort fokus på detta, från båda parter håll. Inställningen är likasinnad hos KPMG där de lägger stort fokus på att få uppdragsgivaren att förstå de rapporter de levererar. Mycket tid läggs på att diskutera informationen bakom siffrorna. Anledningen till detta är att uppdragsgivarna kan fatta felaktiga beslut om de inte förstår den information de får.*

*Öhrlings och KPMG talade om vikten av kommunikation och de arbetar aktivt med att förbättra rapporteringen till sina uppdragsgivare. Relationen till uppdragsgivaren är viktig, därför försöker de alltid hitta en passande person till uppdragsgivaren för att kunna erbjuda bästa möjliga konsultation och service. Detta ansågs även vara en viktig aspekt för en lyckad outsourcing. Flexibilitet är också mycket viktigt, alla uppdrag ser olika ut och därför måste de kunna anpassa sina tjänster och hitta lösningar enligt uppdragsgivarnas behov och önskemål. De menar vidare att för att outsourcingen ska bli optimal krävs det även ett visat intresse från uppdragsgivarens sida.*

*KPMG menar att det är viktigt att bygga upp ett förtroende hos kunden för att de ska känna att de kan fråga vad de vill och samtidigt veta att informationen stannar hos leverantören. Alla tre respondenter påpekar att det är väldigt viktigt för företagen att förstå de rapporter och det material redovisningskonsulten levererar. Huvudansvaret för företaget ligger fortfarande i uppdragsgivarens händer.*

(Personliga intervjuer med ALMI, 2009-04-07; KPMG, 2009-04-07 & Öhrlings PwC, 2009-03-31)

En nära och bra relation mellan uppdragsgivare och leverantör ger stor potential till ett synergistiskt partnerskap. Detta kräver dock engagemang och aktivt informationsutbyte mellan parterna. En misslyckad outsourcingrelation kan skapa konsekvenser vilka inte går att reparera. (Click och Duening 2005, s. 157ff) Viktigt är att skapa en långsiktig relation där ömsesidiga fördelar prioriteras. Outsourcingleverantören bör anses vara en partner och behöver ha djupa kunskaper om uppdragsgivaren för att kunna leva upp till dennes krav och för att kunna utveckla och förbättra prestationen. (Brown & Wilson, 2005, s. 24-26)

### **3.1.8 Avslutande kommentar**

Greaver (1999, s. 17) påpekar att de sju stegen i outsourcingprocessen är beskrivna i någorlunda kronologisk ordning men vissa steg hör ihop med varandra och vissa bör även genomföras parallellt. Han menar vidare att hela outsourcingprocessen är en läroprocess och kräver konstant prövning och anpassning.

## 4 EMPIRI

---

*Här presenteras de resultat uppsatsens huvudundersökning genererade. Resultatet från respondenterna med outsourcad ekonomihantering har vävts samman med resultatet från respondenterna med intern ekonomihantering. Resultatet har liksom referensramen sammanställts efter de sju stegen i outsourcingprocessen.*

Är redovisas en sammanställning av huvudundersökningens resultat. Respondenterna med outsourcad ekonomihantering har varit verksamma mellan 5 och 17 år och är fördelade på branscherna uthyrning av mobilkranar, restaurang, tillverkning av automationslösningar till industri och maskintillverkning, försäljning av blommor och blomstertillbehör, försäljning av livsmedel samt café och catering. Respondenterna med intern ekonomihantering har varit verksamma från 1,5 år till 24 år och fördelas på de olika branscherna skönhet, försäljning av kläder och accessoarer, fastighetservice, försäljning av barnartiklar, automatisering av sågverk samt sjötransport/godstrafik/spedition.

Det framkom vid intervju tillfällena att flera av respondenterna som vid förfrågan per telefon angav att de sköter hela ekonomihanteringen själva respektive lägger ut allting inte gör det i praktiken. Endast två av de sex respondenterna med outsourcad ekonomihantering har lagt ut samtliga funktioner. De fyra övriga utför kundfaktureringsen själva. Anledningen till att de sköter faktureringsen själva är att de anser att denna funktion är för företagsspecifik och komplicerad och tror att den kan vara svår att lägga ut. Dessutom var de oroliga att skulle förlora kontrollen om de skulle lämna bort den delen. Dessa respondenter ansåg att detta skulle behållas internt eftersom underlaget till fakturorna i regel skrivs vid orderläggning. Delarna de har lagt ut är dock hela funktioner och ligger därmed helt i leverantörens händer. Två av de sex respondenterna med intern ekonomihantering sköter alla funktioner själva, övriga fyra lägger ut bokslutet.

### 4.1 Outsourcingprocessen

Samtliga respondenter med outsourcad ekonomihantering har lagt ut bokslutet sedan företagets start, tre har även valt att lägga ut bokföringen från start. En respondent lade ut bokföringen för fyra år sedan, dessförinnan utfördes den internt eftersom kompetensen fanns medan en annan respondent successivt lade ut sin ekonomihantering. Denne hade ursprungligen en kontorist för den löpande redovisningen. De började med att lägga ut leverantörsbetalningar och i samband med kontoristens pensionering några år senare beslutades att de skulle lägga ut all ekonomihantering till en och samma leverantör. Den sjätte respondenten som outsourcar började med att låta delägarna turas om att hantera ekonomin under de första åren och tog endast hjälp av en bokförare för månadsvisa kontroller. När företaget växte, fick fler anställda och fler uppdrag valde de att lägga ut ekonomihanteringen på grund av tidsbrist och för att ekonomiarbetet blev mer komplicerat.

Ingen av respondenterna med intern ekonomihantering har vid starten av företaget övervägt att lägga ut ekonomin, det var självklart att de skulle sköta det internt. Samtliga har någon form av ekonomisk erfarenhet sedan tidigare, exempelvis genom högskoleutbildning, kvällskurser eller tidigare arbete med ekonomihantering, varför de anser sig kompetenta nog att sköta det själva. Samtliga respondenter med intern ekonomihantering anser det vara nödvändigt att ha den internt för att kunna ha ordentlig kontroll på allting och för att allt underlag ständigt ska vara

lättillgängligt. Två av dessa respondenter uppger även att de anser sig spara pengar genom att sköta ekonomihanteringen själva och att det är dumt att ge det till någon annan när de själva har kompetensen. Den ena menade att ekonomin sköttes internt när företaget togs över och därför valdes att fortsätta med det. Personen hade lärt sig grunderna i redovisning i ett litet familjeföretag, genom en revisor och kvällskurser i redovisning. Den andra är civilekonom och anser därför att den bästa kompetensen att utföra ekonomiarbetet för sitt företag finns internt. Två ytterligare respondenter med intern ekonomihantering angav att de behöver en person som finns tillgänglig hela tiden för kundservice och inkommande uppdrag. De påpekade att detta arbete visserligen inte innebär en heltidstjänst, men det är nödvändigt för företaget att ha internt. En av dessa har därför valt att låta samma person även sköta den löpande redovisningen medan en ekonomichef har ansvaret för månads- och årsbokslut. Den andra har en anställd ekonomiansvarig för att sköta hela ekonomihanteringen och diverse administrativa uppgifter.

Den femte respondenten bland de med intern ekonomihantering menar att eftersom företaget har väldigt många transaktioner och då det är en specifik bransch ser denne varken en ekonomisk eller någon annan vinning med att lägga ut ekonomihanteringen. Den sjätte respondenten hade tidigare en anställd men då detta inte fungerade tillfredsställande valde respondenten att själv utföra arbetet då denne har ekonomisk bakgrund och arbetade tidigare med redovisning. Denne funderar just nu på att lägga ut ekonomihanteringen för att få mer tid för verksamheten. De övriga respondenterna som har intern ekonomihantering har inte för avsikt att outsourca idag men tre av dem framhåller dock att om tiderna förändras, om det skulle bli väsentligt mycket billigare eller om företaget skulle expandera och att de själva inte skulle klara hanteringen finns möjlighet att det skulle kunna göra det. Två respondenter säger bestämt att de inte skulle vilja lägga ut, de värderar att ha kontroll och tror inte att de fullt ut skulle kunna förlita sig på en leverantör. En av dessa funderar snarare på att ta åt sig att sköta redovisningen åt sina befintliga kunder.

#### ***4.1.1 Steg 1: Planering***

Samtliga respondenter som outsourcar ekonomihanteringen påpekar att en av de största fördelarna med outsourcing är att de får mer tid att fokusera på det de är bra på, det vill säga kärnverksamheten och även verksamhetsutveckling. Övriga angivna argument för outsourcing är leverantörens höga kompetens inom ekonomihantering, effektivare utfört arbete vilket innebär att det även blir mer kostnadseffektivt samt att de slipper ansvaret för arkiveringen.

Det främsta argumentet mot outsourcing bland de respondenter som outsourcar var att de inte riktigt har samma kontroll som de kanske hade haft om de hade skött all ekonomi internt eftersom hanteringen ligger i någon annans händer. Å andra sidan menar hälften av respondenterna att det är upp till dem själva att vara engagerade och intresserade för att förstå rapporterna och hålla koll på hur verksamheten går. Även kostnaden för tjänsten ansågs vara en nackdel då några respondenter menade att det kostar mer att lägga ut det än vad det skulle göra om de själva utförde arbetet. En annan nackdel som togs upp är att eftersom de inte utövar redovisningen själva går de miste om intern kunskap som kan vara värdefull i framtiden. En sista nackdel respondenterna uppgav är att det kan ta längre tid att kontrollera händelser och att få fram rapporter.

Ett argument för att ha ekonomihanteringen internt som kom upp under samtliga intervjuer är att respondenterna med intern ekonomihantering vill ha kontrollen själva och möjligheten att hela tiden ha kontroll på vad som görs. De menar att om de gör arbetet själva har de koll på alla papper och siffror samt har bättre fingertoppskänsla för hur företaget går. Vidare menar de att de spar pengar genom att utföra arbetet själva. En respondent nämner även att de har väldigt erfarna medarbetare med specifik branschkunskap och kan därför bättre bedöma rimligheten, vilket i sin tur genererar färre felkällor. De hade svårt att komma fram till betydande argument mot att ha ekonomihanteringen internt. Dock togs följande nackdelar upp efter en tids funderande: att de kanske inte utnyttjar de existerande möjligheterna till teknisk utveckling inom exempelvis affärssystem eller förbättrade processer, att det tar mycket tid, att det är tråkigt och oflexibelt, sårbart om personalen skulle bli sjukskriven eller dylikt samt att det är mycket pappershantering.

Ingen av respondenterna med outsourcad ekonomihantering tog hjälp av en oberoende rådgivare för att fatta beslutet om outsourcing utan valet föll sig naturligt. När beslutet om att lägga ut ekonomihanteringen fattades var det främst för att spara tid och pengar och för att få tillgång till leverantörens kompetens inom ekonomiområdet. De som har lagt ut från början gjorde det på grund av bristande intern kompetens och de som valde att göra det senare gjorde det främst på grund av tidsbrist.

#### ***4.1.2 Steg 2: Utvärdering av strategiska konsekvenser***

Respondenterna har inte gjort någon medveten utvärdering av strategiska konsekvenser när de bestämde huruvida de skulle lägga ut ekonomihanteringen eller sköta den internt.

Respondenterna som outsourcar uppgav att valet att lägga ut föll sig naturligt då de ansåg att de varken hade tid eller råd att anställa någon. De talar alla om att de inte har startat företag för att utföra redovisningsarbete utan för att få arbeta med det de är bra på och tycker är roligt.

För de som å andra sidan har ekonomihanteringen internt föll det sig naturligt att sköta ekonomin internt, antingen på grund av tradition i tidigare företag eller att de själva har den kunskap som krävdes. Ingen av respondenterna nämnde att ekonomihanteringen är en del av deras kärnkompetens.

#### ***4.1.3 Steg 3: Analys av kostnader och prestationer***

Ingen av respondenterna som outsourcar har gjort någon direkt beräkning hur mycket det skulle kosta att ha ekonomihanteringen internt, varken vid bolagsbildningen eller senare. De har heller inte analyserat förväntade prestationer. De uppskattar dock att det antingen skulle kosta ungefär lika mycket som att sköta ekonomihanteringen internt. De menar vidare att de förmodligen skulle behöva ha någon anställd på heltid om de hade den internt, vilket skulle kosta mer då arbetet troligtvis inte skulle utföras lika effektivt. En respondent har vid något tillfälle funderat på att ta in bokföringen igen, men har ändå valt att fortsätta lägga ut för att det sparar tid vid revision och granskning och därmed går kostnaderna förmodligen jämnt upp.

De som har ekonomihanteringen internt har heller inte övervägt vilka kostnader och skillnader i prestationer det skulle innebära att lägga ut ekonomihanteringen.



#### 4.1.4 Steg 4: Val av leverantör

Samtliga respondenter som outsourcar säger att de har valt leverantör genom råd från personliga kontakter. En respondent hade provat på två byråer innan den nuvarande valdes. En respondent anlätade samma leverantör som tidigare hade anlåtats i ett familjeföretag medan en annan blev rekommenderad en leverantör av en ekonomisk rådgivare. Denna leverantör valdes då den även hade gott rykte hos andra företagare inom samma bransch. En ytterligare respondent tog hjälp av en person vid bolagsbildningen som tipsade om en bra revisor. Resterande två respondenter fick råd om leverantör via en affärskollega respektive en släkting.

Personkemi är en faktor som fem av respondenterna med outsourcad ekonomihantering nämner vara avgörande för att samarbetet ska fungera bra. De ställer därför kraven på att den personliga kontakten ska vara bra och att de lätt ska kunna kontakta leverantören och ställa frågor om de behöver det. Samtidigt önskar de ha en och samma kontaktperson att vända sig till och som kan svara på deras frågor även om delar av arbetet kanske utförs av någon annan. Möjligheten till utökade tjänster som rådgivning och analys var andra krav som nämndes. Vidare uppgavs faktorerna korrekthet, att leverantören håller vad den lovar och levererar i tid, att leverantören är specialist inom ekonomiområdet samt att de helst inte ska vara alltför små, det vill säga att de bör ha flera anställda för att det minskar sårbarheten vid exempelvis sjukdom. Slutligen hade respondenterna krav på möjligheten till utveckling av de köpta tjänsterna och att priset inte pressas alltför högt.

Om respondenterna med intern ekonomihantering ändå skulle vilja lägga ut, skulle de framförallt finna det viktigt att leverantören har branschkunskap för att väl kunna sätta sig in i och förstå verksamheten. Även förtroendet för leverantören att den är kompetent och noggrann samt håller sekretessen angavs vara avgörande faktorer. Vidare menade de att det skulle vara viktigt att ha bra kommunikation och rådgivning samt att leverantören har flera anställda för att minska sårbarheten vid sjukdom eller bristande personkemi. Respondenterna anser det viktigt att leverantören genomför analyser och att den genast återkopplar till företaget och signalerar i tid när något är på väg åt fel håll. En sista faktor var att de skulle vara kostnadseffektiva med rimliga priser.

Synen på hur svårt eller enkelt det är att byta leverantör var olika bland respondenterna som outsourcar. De respondenter som har bytt leverantör någon gång såg själva överföringen till den nya leverantören som oproblematiserad. Däremot trodde de respondenter som hade haft samma leverantör hela tiden att det är komplicerat att byta och att det krävs relativt mycket innan de skulle byta leverantör.

#### 4.1.5 Steg 5: Förhandling av kontrakt

Av de respondenter som outsourcar var tre osäkra på om de överhuvudtaget hade ett kontrakt. De resterande tre visste att de har ett skriftligt kontrakt där priset och/eller vilka tjänster outsourcingen omfattar framgår. De tre respondenterna som var osäkra på om de hade ett skriftligt kontrakt menade att de är bara vanliga kunder som köper en tjänst och såg inget behov av att ha ett kontrakt. Att göra förändringar i kontraktet eller i de köpta tjänsterna upplevs inte vara något problem utan att detta kan göras vid behov. Avtalet har inte någon särskild giltighetstid, men priserna brukar justeras en gång per år vilket syns på fakturan. Ingen respondent vet om ansvarsfördelningen framgår av kontraktet samt vilka skyldigheter respektive

part har, hos en av respondenterna har detta tagits muntligen med leverantören. Överlag visste inte respondenterna mycket om sina avtal med leverantören och de verkade inte tycka att det var viktigt. De flesta har haft samma leverantör i flera år och samarbetet har enbart fortlöpt.

#### **4.1.6 Steg 6: Implementering**

Fem av de respondenter som outsourcar är ense om att själva överföringen till leverantören fungerade bra. De som har lagt ut sedan start säger att allt fungerade bra från början och att det endast tog ett par timmar att sätta upp rutinerna eller tilldela leverantören behörigheter för att göra betalningar. Även att byta leverantör uppgavs av flera vara okomplicerat, eftersom alla papper och filer fanns hos den gamla leverantören och behövde bara lämnas över till den nya. Det har dock i flera fall tagit tid för den nya leverantören att sätta sig in i och förstå verksamheten och innan rapporteringen fungerar tillfredsställande. En respondent upplevde att överlämningen var krånglig och menade att det berodde på att de då var mitt i ett räkenskapsår och att det därför tog tid att till exempel få fram jämförelsesiffror.

När rutinerna har satts upp och arbetet har påbörjats fungerar det praktiskt på detta vis: fakturor och följesedlar med mera atteras innan de skickas eller lämnas månadsvis i en pärm eller sorterat i en påse till leverantören för kontering och rapportering från leverantören sker månadsvis i pappersform eller elektroniskt, ofta i samband med överlämningen av nästa månads bokföringsunderlag. Med tiden har respondenterna lärt sig förstå rapporterna men om de har frågor om rapporterna ber de leverantören om hjälp.

#### **4.1.7 Steg 7: Vård av relation**

När respondenterna tillfrågades om relationen till leverantören beskrivs den vara bra, öppen, nära, att de har förtroende för leverantörens kompetens och att de känner att de kan fråga dem om vad de vill. En respondent har en konsult som kommer ut till företaget och är mycket positiv, de har haft samma konsult i över tio år vilket har gjort konsulten väldigt kunnig om företagets verksamhet. Samma sak gällde för en annan respondent som har haft sin leverantör i tjugo år, denne var även med och grundade företaget. En annan respondent har haft samma leverantör i sex år, de har en nära relation och får även bra rådgivning då leverantören har god kännedom om branschen. En respondent har däremot knappt någon relation alls, de utbyter papper men inte mycket mer. Detta företag har däremot stöd från den butikskedja de tillhör vilken ger ekonomisk rådgivning och därför ansåg denne att det är irrelevant vem som utför bokföringen. Resterande respondenter som outsourcar uppgav att deras relation var bra, men uttryckte inga speciella orsaker till detta. Respondenterna uppger att leverantören med tiden blir mer insatt i verksamheten och de lär känna varandra bra och leverantören kan då även ge råd kring företagets verksamhet.

Kommunikationen med leverantören ser olika ut bland respondenterna, ofta består den av en blandning av personliga möten, telefonsamtal, post eller e-post. Det är olika hur ofta de tar kontakt, ibland dagligen och ibland mer sällan, samtliga menar dock att båda parter tar kontakt om de har frågor. En respondent träffar leverantören två gånger om året och går igenom bokslut med mera, därutöver kommunicerar de per telefon cirka två gånger i månaden, vilket är vad de flesta respondenterna uppgav. En respondent uppger dock att de har daglig kontakt med

leverantören medan en annan respondent har väldigt knapp eller ingen kommunikation med sin leverantör, de utbyter endast dokument.

Den personliga relationen är något flera respondenter nämner vara mycket viktigt för att samarbetet ska fungera bra och för att de ska komma bra överens, de menar att relationen är grunden i hela samarbetet. Leverantörens engagemang och intresse för det specifika företaget är en annan viktig faktor. Respondenterna anger att de då känner en tillfredsställelse eftersom leverantören bryr sig om och förstår dennes verksamhet. En respondent uttalar tydligt att den endast vill ha en kontaktperson även om flera utför arbetet eftersom de vill ha någon med hög kännedom om verksamheten och inte bli slussade mellan olika personer. En respondent anser att relationen inte alls är särskilt viktig utan att endast priset spelar roll.

När respondenterna får frågan om det finns något i relationen med förbättringspotential menar en respondent att det kan uppstå slarv på grund av personalproblem hos leverantören eller att leverantören har personliga problem. En annan respondent anser att leverantörens system behöver moderniseras på vissa punkter, exempelvis projektuppföljningen. Även önskan om att hanteringen ska bli mer digitaliserad för att slippa pappershanteringen uttrycktes. Något som skulle få samtliga respondenter missnöjda är om priset skulle bli alltför högt eller om allvarliga fel skulle göras av leverantören. Vidare skulle missnöje uppstå om leverantören inte levererar sina åtaganden i tid, tappar engagemang för uppdragsgivaren eller upphör med att ge tips och råd om verksamheten. En respondent säger att denne skulle känna sig missnöjd om det skulle finnas en besvärande känsla vid samtal eller frågor till leverantören. Vidare uppger respondenterna att de skulle känna sig missnöjda om kvaliteten skulle försämrats kraftigt, om kontaktpersonen inte förstår branschen eller om de skulle bli tvungna att byta kontaktperson alltför ofta.

#### ***4.1.8 Avslutande kommentar***

De förväntningar respondenterna som outsourcar hade på outsourcingen var att spara pengar, de ansåg att de själva inte hade tid och att de inte har resurser att ha en anställd för att enbart sköta ekonomin samt att kunna få ekonomisk rådgivning. Vidare ville en respondent få tillförlitliga månadsrapporter som underlättar jämförelser. För två av respondenterna införlivades inte förväntningarna till en början på grund av att de antingen inte kommit bra överens med leverantören eller då arbetet inte skötts enligt förväntningarna, till exempel om rapportering tagit för lång tid eller om samarbetet inte fungerade bra på grund av dålig personkemi. Detta har lett till att de först tagit upp det till diskussion med leverantören och om de inte kommer till någon bra lösning har de bytt till en ny leverantör. Idag är dock samtliga respondenter nöjda med den tjänst de köper och framhäver vikten av att den personliga kontakten är bra, att leverantören håller vad den lovar och levererar i tid. Samtliga företag har haft samma leverantör under lång tid och vissa har till och med samarbetat med samma person i upp till tjugo år och har hela tiden varit nöjda med den tjänst de köper.

## 5 ANALYS

---

*I det här kapitlet sluts referensramen och den empiriska delen samman. De jämförs och analyseras, vilket presenteras nedan. Kapitlet är indelat på samma sätt som referensramen och empirikapitlet och utgår ifrån outsourcingprocessen och dess sju steg.*

Det är tydligt att det hade varit nödvändigt att definiera för respondenterna vad som avsågs med ekonomihantering vid urvalet. Olika respondenter hade olika uppfattningar om vad de anser vara ekonomihantering. Endast två av de sex respondenterna som har angett att de outsourcar hela ekonomihanteringen kan liknas med fullständig outsourcing av ekonomihanteringen. Resterande fyra respondenter kan sägas ha fullständig outsourcing av särskilda funktioner i ekonomihanteringen eftersom de ändå lägger ut hela funktionerna. Att dessa ansåg sig lägga ut allt kan tänkas bero på att de inte anser att exempelvis kundefakturering tillhör ekonomihanteringen eller för att de anser att denna funktion är en självklar intern aktivitet. Att vissa angav att de hade ekonomihanteringen internt trots att de lade ut bokslut kan bero på att de inte anser att detta tillhör ekonomihanteringen eftersom revisorn ändå måste godkänna det.

Undersökningen visade inga tecken på att konjunkturläget påverkar varken valet att outsourca eller efterfrågan hos byråerna. Detta behöver dock inte betyda att konjunkturläget inte har någon påverkan alls, utan att det kan bero på urvalsgruppen då det är troligt att större företag påverkas mer av konjunktursvängningar. Dessutom är det inte säkert att företagen uppger att det kan vara en grund till att lägga ut. I litteraturen påpekas att det kan vara svårt att lägga ut hela ekonomifunktionen i småföretag för att den är nära förbunden med andra aktiviteter och får input från olika delar inom företaget. Detta visar sig i åsikterna bland respondenterna med intern ekonomihantering och de med kundefaktureringen kvar internt eftersom de anser att den är för företagsspecifik och nära förenad med exempelvis ordermottagning. Detta skiljer sig säkerligen åt beroende på vilken sorts verksamhet det är.

### 5.1 Outsourcingprocessen

De anledningar till outsourcing som nämns i referensramen har haft inverkan på respondenternas val att lägga ut, det vill säga att de outsourcade för att de varken hade tid, lust eller kompetens att utföra arbetet själva eller tillräckliga resurser för att anställa någon för att sköta ekonomin. Flera av de företag vars ekonomi sköts internt uppger att de har den internt för att de är rädda att förlora kontrollen om de skulle lägga ut. De outsourcande respondenterna menar däremot att de faktiskt har bra kontroll och att det helt och hållet är eget ansvar att se till att behålla kontrollen. Detta visar på att förlust av kontroll inte är givet i en outsourcingsituation utan att det ligger helt i uppdragsgivarens händer. Uppdragsgivarna i denna undersökning har med tiden och med hjälp av tidigare erfarenhet lärt sig förstå och tyda rapporterna från leverantören likt det praktiska exemplet i referensramen där en affärsrådgivare menar att detta är mycket viktigt. Detta tillsammans med att uppdragsgivarna ser till att ha den insyn i ekonomiarbetet som de själva önskar kan vara anledningen till att de inte upplever att de förlorar kontrollen. Att de som däremot har intern ekonomihantering tror att de skulle förlora kontrollen om de skulle välja att lägga ut ekonomihanteringen kan bero på att de inte känner till de möjligheter som finns med olika

outsourcinglösningar samt att leverantörerna ofta är flexibla och anpassar sig efter uppdragsgivarens önskemål, vilket de praktiska exemplen i referensramen visar.

Svenska företag är, som tidigare nämnts i referensramen, i regel nöjda med sin outsourcing-situation vilket även är fallet bland uppdragsgivarna i denna undersökning. I de två fall där missnöje någon gång har uppstått har det dock inte berott på att förväntningarna på kostnadsbesparingarna inte har införlivats, vilket tas upp i referensramen, utan för att relationen eller arbetskvaliteten har brustit.

Vid en jämförelse av outsourcingprocessen i referensramen och den verklighet de undersökta företagen upplever märks en uppenbar skillnad. Resultatet visar att den egentliga processen är relativt kort och de specifika stegen inte är medvetna handlingar som noga har övervägts, utvärderats och analyserats. En anledning till denna skillnad kan vara att stegen i litteraturen var generella för all typ av outsourcing och inte specifik för ekonomihantering men det kan även bero på att uppdragsgivarna inte ser det som en process utan som ett enkelt köp av en tjänst och därför inte överväger beslutet. Detta skulle även kunna vara en av anledningarna till att ovan nämnda missnöjen har uppstått eftersom varken leverantör eller prestationer har undersökts och utvärderats innan de började lägga ut ekonomihanteringen.

### ***5.1.1 Steg 1: Planering***

Det är svårt att säga om det verkligen har funnits en fas i de undersökta företagens process som kan kallas planering. De flesta har gjort valet av naturliga skäl vid start av verksamheten och har inte aktivt undersökt och analyserat vilka risker valet innebär och har inte tagit hjälp av någon oberoende part vid beslutet vilket hade kunnat ge en annan synvinkel. I litteraturen kan uttydas att planeringen är ett väldigt viktigt steg. Det kan vara osäkert att gå efter sin egen vilja och det som tros vara bäst för företaget innan detta har undersökts närmare. Personen som startar ett företag har inte alltid den bästa kunskapen om vad som är bäst för företaget utan kan behöva analysera andra alternativ innan beslut fattas.

De flesta argument för eller mot outsourcing, vilka beskrivs i referensramen, togs även upp av huvudundersökningens respondenter. Det är tydligt att de med outsourcead ekonomihantering och de med intern ekonomihantering är motsatser till varandra då argumenten för outsourcing kan liknas med argumenten mot intern ekonomihantering och vice versa. Argumenten för outsourcing, det vill säga de fördelar respondenterna nämner vara avgörande vid valet att lägga ut är att leverantören har högre kompetens inom ekonomiområdet, att frigöra tid och få möjlighet att fokusera på kärnverksamheten samt minskade kostnader. Argumenten mot outsourcing anges däremot vara avgörande vid valet att ha ekonomihanteringen internt är att de tycker att outsourcing är dyrt, att de skulle förlora kontrollen och att leverantören inte har tillräcklig branschkunskap för att kunna arbeta felfritt. Frågan kvarstår dock hur de kan vara säkra på att deras argument håller då de inte har övervägts och utvärderats. Rätt val kan mycket väl ha gjorts i respektive företag och de kanske besitter rätt kunskap men frågan är om de har undersökt risker och möjligheter för framtiden och verkligen gjort det optimala valet för just deras företag.

Litteraturen säger att det är viktigt att veta varför outsourcing ska ske samt vad företaget skall uppnå med outsourcing, vilket inte verkar ha varit fallet bland undersökningens respondenter. Visserligen har respondenterna haft mål med outsourcing, till exempel mer tid för

verksamheten, men det har inte varit ett strategiskt övervägt beslut utan det har tagits av naturliga skäl utan vidare funderingar.

### **5.1.2 Steg 2: Utvärdering av strategiska konsekvenser**

Ett viktigt steg i outsourcingprocessen är som tidigare nämnts i referensramen att urskilja vilken företagets särskiljande kompetens är och vilken deras verkliga kärnkompetens är för att kunna bedöma vilka funktioner som skulle kunna läggas ut. Eftersom ingen av respondenterna i huvudundersökningen har angett att ekonomihantering är deras kärnverksamhet torde denna funktion gå att outsourca. Ekonomihanteringsfunktioner kan delas upp efter stöd- och avskiljande aktiviteter i figur 5 i referensramen. Fakturahanteringen och betalningar är att likna vid stödaktiviteter då de ofta är nära förankrade med kärnverksamheten medan bokföring och bokslut snarare är avskiljbara aktiviteter då de inte har någon aktiv funktion i kärnverksamheten men ändå är nödvändiga för företaget. Genom att lägga ut dessa aktiviteter skulle företagen kunna lägga mer tid, resurser och energi på den existerande kärnverksamheten samt utveckla cutting edge-aktiviteter och därmed kunna bli mer konkurrenskraftiga i framtiden.

Ingen av respondenterna hade utvärderat de strategiska konsekvenser deras val skulle innebära, de hade heller inte sett till andra alternativ utan har lagt ut ekonomihanteringen till någon annan som kan utföra det bättre eftersom de av någon anledning inte hade möjlighet till det själva. Att som litteraturen föreslår undersöka exempelvis frekvensen av transaktioner, graden av osäkerhet och kostnaden för transaktioner har endast gjorts av en respondent. Denna har sin ekonomihantering internt på grund av att de har ett väldigt stort antal transaktioner och är i behov av branschkunig personal. Det är den enda bland tolv respondenter som kan sägas ha gjort ett strategiskt val. Det betyder inte att de andra har gjort felaktiga val, men de kanske som tidigare nämnts inte är optimala och kan därför stöta på problem i framtiden om det inte ses över.

### **5.1.3 Steg 3: Analys av kostnader och prestationer**

Trots att det kan vara viktigt, som litteraturen säger, att analysera nuvarande och framtida kostnader och prestationer har ingen av respondenterna gjort detta. Det kan bero på att de endast har sett behovet och inte någon annan möjlighet än det val de gjorde. Här kan även respondenterna med intern ekonomihantering tas in eftersom inte de heller har gjort någon analys och de hade kanske kommit till andra beslut om prestationer och kostnader hade analyserats och kalkylerats. Frågan är om dessa värderade sin egen tid och hälsa som en kostnad, vilket kan vara av stor vikt och avgörande för företagets framtid eftersom det bland många småföretagare är vanligt att administrativt ekonomiarbete sköts under kvällar och helger eller av någon anhörig vilken utför ekonomiarbetet av välvilja. Detta kan inkräkta på både kvalitet och effektiviteten generellt i verksamheten och bör noga tas med i beaktande. Som det påpekas i referensramen kan det finnas mycket tid att frigöra och möjligheten finns att själv påverka kostnaderna, till exempel genom att noggrant sortera det underlag som lämnas till leverantören. Detta görs olika i de undersökta företagen, men det kan vara viktigt att beakta eftersom kostnaden till leverantören på så sätt kan minskas. Dessutom kan det för samtliga respondenter vara viktigt att undersöka det bästa alternativet för dem idag, imorgon och i framtiden eftersom det är många faktorer som kan förändras med tiden. Därför borde detta även göras kontinuerligt även efter att beslutet har fattats.

#### **5.1.4 Steg 4: Val av leverantör**

Litteraturen och de praktiska exemplen visar på vikten att noga utvärdera utbudet av leverantörer och vad de kan erbjuda. Detta har inte gjorts i något av de undersökta företagen. Samtliga har baserat sina leverantörsväl på rekommendationer från andra eller sin egen erfarenhet med en viss leverantör. Att basera sitt val på sådana faktorer kan vara vanskligt, det vill säga att andra pålitliga personers åsikter om vad som är bra inte behöver betyda att det är lika bra för alla. Samma sak kan sägas om den egna erfarenheten av tidigare leverantörer, i olika situationer kan olika alternativ vara bättre och det kan vara svårt att kritiskt utvärdera detta själv. Litteraturen nämner att det är svårt att i förväg veta vad som erhålls och hur en oprövad relation kommer att fungera. Därför kan jämförelse och utvärdering av flera olika möjligheter och leverantörer ses som ett nödvändigt steg i en outsourcingprocess. Detta är även något som ständigt behöver utvärderas eftersom behovet och standarden kan förändras med åren.

Ingen av respondenterna har till exempel tagit in offerter och jämfört olika leverantörers priser och prestationsåtaganden. Detta kan bero på okunskap eller att de ville ha en snabb lösning, men det är ändå viktigt att påpeka att detta steg kan vara viktigt eftersom det är svårt att i förväg veta vad outsourcingen kommer att resultera i. Om de hade gjort denna jämförelse hade de även haft större kunskap om vad som erbjuds och vad de själva behöver, vilket i sin tur kan öka möjligheten att få en bra leverantör som passar just det företaget. Dock är det tydligt att det finns en smärtgräns för vad uppdragsgivarna är beredda att betala för kvaliteten då samtliga uppger att de skulle bli missnöjda om priset blir alltför högt.

Två respondenter hade bytt leverantör vid missnöje och upplevde det som okomplicerat vilket kan bero på att aktiviteterna är standardiserade och därför lätta att lämna över till en ny leverantör. Att detta missnöje uppstod kan bero på okunskapen om vad som kommer att levereras och hur relationen kommer att fungera. Framförallt eftersom samtliga respondenter har krav på leverantörerna angående vad de ska leverera och hur allting ska fungera hade en jämförelse och utvärdering av ett antal leverantörer varit ett nödvändigt steg i deras outsourcingprocess och hade kunnat förebygga onödiga byten eller problem.

#### **5.1.5 Steg 5: Förhandling av kontrakt**

Detta steg anses vara det viktigaste i en outsourcingrelation och är något som inte uppmärksammas av respondenterna i undersökningen. De har ingen koll på avtalen och flera vet inte om de överhuvudtaget har något kontrakt, hur de är utformade och vad som egentligen står där. Samtliga vet dock vad det kostar genom att de får en faktura från leverantören. Flexibilitet i kontraktet och i samarbetet sägs i litteraturen vara viktig och alla respondenter nämnde att det inte skulle vara några problem att ändra i "kontraktet" om det skulle vara nödvändigt, vilket tyder på hög flexibilitet. Att det är, eller tros vara enkelt kan även bero på att det är viktigt att båda parter får ut något av samarbetet och båda parter skulle förmodligen förlora på att inte kunna göra ändringar i samarbetsavtalet eftersom samarbetsviljan kommer att brista om den ena parten motsäger sig förändringar i samarbetet vilket kan skapa missnöje hos den andra parten.

När vi läser referensramen kan vi se att det inte är ovanligt med avsaknad av kontrakt vid köp av tjänster och att parterna då i efterhand får reglera vad som gäller. Det kan dock vara svårt att styrka något som har avtalats muntligen i det fall något oförutsett skulle hända. Exempelvis vem som är skyldig om det uppstår allvarliga fel samt vad som händer om leverantören är ensam och

något händer som skulle innebära att denne inte kan arbeta eller om något annat skulle gå fel. Då finns det inget som styrker vad parterna från början har kommit överens om. Här kan det även finnas skillnader mellan stora och små leverantörer eftersom båda leverantörerna i de praktiska exemplen har tydliga kontrakt och vilken sorts leverantör respondenterna har är oklart. Då det är en oprövad relation kan det vara viktigt för uppdragsgivare att känna säkerheten i att väl känna till faktorerna kostnader, prestation, ansvar och kvalitetssäkring hos leverantören samt att ha dem nedskrivna.

### ***5.1.6 Steg 6: Implementering***

Implementeringen har gått snabbt och enkelt och själva överföringen har inte tagit mer än en dag i de undersökta fallen, vilket kan tänkas bero på att ekonomifunktioner såsom bokföring kan antas vara mer standardiserade och likartade än vad exempelvis delar av produktionen är. Implementeringen bland respondenterna har fungerat bra trots den i stort sett obefintliga planeringen, vilket kan bero på leverantörens system och höga kompetens inom ekonomiområdet. Endast i ett par fall har det upplevts att leverantören behövde lång tid för att sätta sig in i verksamheten. Exempelvis kan det vara bra att söka en leverantör som redan har likartade kunder då denne redan har viss branschkunskap. Med bättre förberedelser och analyser vid val av leverantör kan valet anpassas bättre till uppdragsgivaren vilket möjligen skulle leda till att det inte tar lika lång tid för leverantören att sätta sig in i verksamheten.

### ***5.1.7 Steg 7: Vård av relation***

Litteraturen säger att denna del är beroende av att båda parter är aktiva och att det finns en kontinuerlig kommunikation, vilket även är fallet för respondenterna i undersökningen. För de flesta är relationen det viktigaste och mest avgörande för att samarbetet ska fungera och för att de ska känna sig nöjda. Alla uppdragsgivare utom en har kontinuerlig kontakt med sina leverantörer och finner denna kontakt ovärderlig. Ju bättre relationen är desto högre blir förmodligen förtroendet mellan parterna, vilket också anses viktigt bland uppdragsgivarna och det ger enligt litteraturen också större möjlighet till ett samarbete som båda parter tjänar på där det fokuseras på ömsesidiga fördelar. Detta kanske även är något som kan ses som nödvändigt att undersöka vid val av leverantör, även för de som väljer att behålla ekonomihanteringen internt, en bra relation kan göra allt möjligt, att få sin önskan besvarad och mer flexibilitet i samarbetet. Uppdragsgivarna skulle känna missnöje om leverantören inte skulle visa engagemang och intresse för uppdragsgivaren, vilket visar att relationen är något båda parter aktivt måste arbeta med och denna kan utgöra många möjligheter för båda parter.

### ***5.1.8 Avslutande kommentar***

Outsourcingprocessen sades i litteraturen vara vägen till lyckad outsourcing. Samtliga uppdragsgivare är idag nöjda och förväntningarna har införlivats trots att de inte har följt någon särskild arbetsgång vid beslut och inte analyserat de val de har gjort. Vägen till denna upplevda nöjdhet har inte varit helt rak i samtliga fall, vilket kanske hade kunnat undvikas genom en mer planerad outsourcingprocess. Den prövning och anpassning som en outsourcingprocess enligt litteraturen kräver har inte ägt rum i de undersökta företagen eftersom de inte har haft någon egentlig process. Det kan dock vara något att ha i åtanke för att behålla kvaliteten i samarbetet.



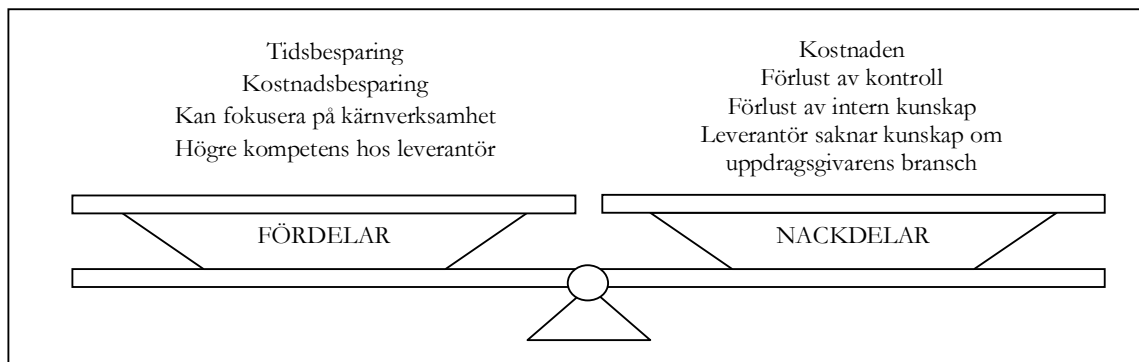
## 6 SLUTSATSER

I kapitlet presenteras de svar på undersökningsfrågorna som kunde utläsas i analysen. De följs av råd som kan vara intressanta för företagare och som baseras på tankar som uppstod vid analysen. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning inom ämnet outsourcing av ekonomihantering.

Syftet med uppsatsen var att undersöka vilka argument för eller mot outsourcing som påverkar de utvalda företagens beslut angående outsourcing. Vidare skulle outsourcingprocessen hos de utvalda företagen med outsourcad ekonomihantering kartläggas och huruvida deras förväntningar på outsourcingen har införlivats eller inte skulle undersökas. Vidare var syftet att med hjälp av undersökningens resultat kunna bidra med råd till företagare med tankar kring outsourcing. De slutsatser som dragits för att uppfylla syftet presenteras i rubrikerna nedan.

### 6.1 Vilka argument för och mot outsourcing vägde tyngst när de utvalda företagen i Västerås fattade beslut om att antingen lägga ut sin ekonomihantering eller sköta den internt?

Att lägga ut sin ekonomihantering är onekligen inte ett självklart val för alla företagare och det finns många argument värda att tänka över innan beslut fattas. De främsta argumenten för och mot outsourcing som påverkar beslutet hos de utvalda företagen att outsourca eller att sköta ekonomihanteringen internt visas nedan i figur 6.



*Figur 6. Övervägande argument för och mot outsourcing vid beslut*

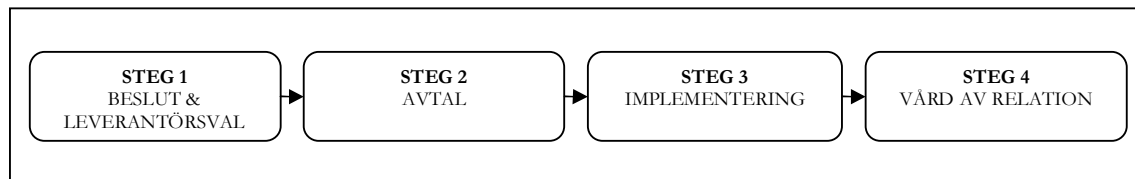
När beslutet har fattats har dessa argument dock inte vägts mot varandra utan företagarna ser endast fördelarna med det egna valet och går efter det utan att ta andra faktorer i beaktande. Detta resonemang torde därför inte alltid generera det bästa valet för företaget. Argumenten för och mot outsourcing är viktiga att undersöka för att ta reda på hur företaget i fråga kommer påverkas av valet.

### 6.2 Hur såg outsourcingprocessen ut när de utvalda företagen lade ut sin ekonomihantering?

Den egentliga outsourcingprocessen ser något annorlunda ut än den som tidigare presenterats i referensramen. Framförallt är den inte lika omfattande och beslutsvägarna är relativt korta, flera

”steg” tas samtidigt eller utelämnas ibland helt. Själva processen kan inte ses som ett medvetet handlande utan det sker automatiskt. Företagaren vet vad den vill ha och skaffar det på enklast och snabbast möjliga vis. Att utvärdera och analysera samtliga val och steg är något som bortses från och saknas därför genomgående i hela outsourcingprocessen hos de undersökta företagen. Detta borde vara något som uppmärksammas mer än det görs idag för att undvika onödiga och eventuella problem i framtiden.

Nedan i figur 7 presenteras en bild av hur vi utifrån den outsourcingprocess som beskrivs i referensramen har tolkat outsourcingprocessen i de undersökta företagen. Även om stegen var svåra att urskilja kunde ändå ett visst förlopp utläsas.



**Figur 7.** Verklig outsourcingprocess i de undersökta företagen

### 6.2.1 Steg 1: Beslut & leverantörsväl

Företagarna har en bestämd åsikt huruvida de vill outsourca eller inte. Inga andra alternativ undersöks eftersom de är säkra på vad de vill ha och uppskattar själva att det val de gör är bäst för verksamheten. De som vill outsourca får ett tips om en leverantör och väljer denna utan att jämföra olika leverantörers erbjudanden.

### 6.2.2 Steg 2: Avtal

Ett skriftligt kontrakt är inte alltid en självklarhet när avtal ingås. Detta kan även anses vara ett steg som sker parallellt med steg 1 och går relativt fort. Kontraktets betydelse uppmärksammas inte i någon större utsträckning.

### 6.2.3 Steg 3: Implementering

Arbetsrutiner fastställs, dokument lämnas över till leverantören som senare levererar månatliga rapporter till uppdragsgivaren. Tidsåtgången för implementeringen är kort och beräknas till cirka en arbetsdag för själva överlämnandet medan det därefter kan ta längre tid för leverantören att sätta sig in i verksamheten och arbeta felfritt.

### 6.2.4 Steg 4: Vård av relation

Relationen anses vara grundläggande och finns med genom hela outsourcingprocessen. Fungerar inte relationen fungerar troligtvis ingenting annat heller och detta anses vara avgörande för ett bra outsourcingsamarbete och en nöjd uppdragsgivare, det vill säga lyckad outsourcing.

## 6.3 Hur upplevs outsourcingen i efterhand, har förväntningarna infriats?

Sjustegsmodellen för hur outsourcing ska utföras sägs vara vägen till lyckad outsourcing. Inget av de undersökta företagen har varit i närheten av denna modell i sin outsourcingprocess men de uppger ändå att de är nöjda med sin outsourcingsituation idag. Deras syfte med outsourcingen

har till stor del uppfyllts, det vill säga att de exempelvis har fått mer tid till kärnverksamheten. Ofta låg inget strategiskt val bakom outsourcingen, utan det gjordes för att de inte hade någon annan möjlighet och då var det svårt att avgöra vad som var förväntningar och det som var syftet med outsourcingen. Av den anledningen är det även svårt att avgöra om just förväntningarna på outsourcingen har infriats eller inte. Företagarna var tydliga med att visa när missnöje skulle kunna uppstå, till exempel om allvariga fel inträffar, om priset skulle bli oskäligt högt eller om den personliga relationen inte fungerar.

## 6.4 Råd

Analysen ledde fram till ett antal tankar som vi anser att företag bör iaktta vid beslut om outsourcing av ekonomihanteringen oavsett om de befinner sig i en bolagsbildningsprocess eller om de funderar på att lägga ut ekonomihanteringen i en befintlig verksamhet. Nedanstående råd kan ses som idéer och bör undersökas närmare innan beslut fattas.

- Undersök vad ert val betyder för er, se över kostnader samt er egen tid och hälsa. Detta glöms ibland bort, men är av väsentlig vikt för både företagets och er framtid.
- Se till att lära er grunderna i redovisning och att tyda ekonomiska rapporter även om ni inte har intresse av att utföra arbetet själva. På så sätt kan ni motverka förlusten av kontroll och förmågan att bedöma riktigheten i rapporterna ni erhåller ökar. Tänk på att det är ni själva som är ansvariga för företaget.
- Välj inte första bästa leverantör, även om en bekant har rekommenderat en. Jämför olika leverantörer som kan erbjuda det ni söker. Ta in offerter från flera leverantörer för att underlätta jämförelsen. Vid detta val kan det vara bra att ta hjälp av en oberoende part för att ta reda på vilka tjänster som är nödvändiga och vilka som kan vara bra att ha. Framförallt eftersom leverantören ofta har ett syfte att sälja.
- Tänk på att det inte behöver finnas några begränsningar. Det finns inte bara ett sätt utan möjligheterna är många att utveckla en individuell tjänst tillsammans med en leverantör.
- Se till att förhandla fram ett kontrakt där det framgår tydligt vem som är ansvarig för vad och vilka skyldigheter båda parter har. Det är viktigt särskilt om något oförutsett sker eller om meningsskiljaktighet skulle uppkomma, oavsett hur bra den personliga relationen är.
- Tänk på att undersöka vad som händer om er leverantör skulle bli sjuk eller om den av annan anledning inte längre kan utföra arbetet. Detta kan vara särskilt viktigt om leverantören är ett enmansföretag.
- Vårda relationen till leverantören väl och försök bygga upp ett ömsesidigt förtroende. Detta kan höja kvaliteten i tjänsten och underlätta samarbetet.
- Var inte rädd att byta leverantör eller kontaktperson hos samma leverantör om relationen med denne inte är bra, det kan gå både snabbt och smidigt att byta och ett bra samarbete är lika viktigt för leverantören som för er.

## 6.5 Förslag till vidare forskning

Under uppsatsskrivandets gång uppstod flera aspekter som vi i efterhand hade funnit intressanta att undersöka och som skulle kunna komplettera vår egen uppsats.

- Undersöka vem som outsourcar vad, finns det en skillnad i hur enmansföretag, mikroföretag, små företag och medelstora företag väljer att hantera ekonomin.
- Kvantitativ enkätundersökning bland företag i Västerås angående ekonomihantering.
- Undersöka till vilken del det finns företag i Västerås som har fullständig outsourcing av ekonomihanteringen och hur det fungerar.
- Hur ser företag med intern ekonomihantering på outsourcingprocessen?
- Kontraktets betydelse vid outsourcing av ekonomihanteringen.
- Hur beroende är uppdragsgivaren av outsourcingpartnern?
- Skillnader mellan olika branscher i outsourcingfrågan.
- Vilka skillnader finns mellan stora och små leverantörer?
- Varför väljer företag en liten respektive stor leverantör?

## KÄLLFÖRTECKNING

---

- Accenture. (2009). Pressmeddelande: Svenska företag kan bli bättre på att utnyttja outsourcing, hämtad 24 februari 2009 från [http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About\\_Accenture/Newsroom/News\\_Releases/Svenskaorganisationer](http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Newsroom/News_Releases/Svenskaorganisationer)
- Axelsson B. (1998). *Företag köper tjänster*. Stockholm: SNS Förlag
- Barrar P, Wood D, Jones J & Vedovato M. (2002). The efficiency of accounting service provision. *Business Process Management Journal*. Vol. 8 Nr. 3 från Emerald
- Brown D. & Wilson S. (2005). *Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Christensen L, Engdahl N, Gräas C. & Haglund L. (2001). *Marknadsundersökning: en handbok*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Click R. & Duening T. N. (2005). *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- Cooke J. (2005).  
I. Välj leverantör, delkapitel i Sju steg för rätt outsourcing;  
II. Fixa avtalet, delkapitel i Sju steg för rätt outsourcing;  
III. Klara övergången, delkapitel i Sju steg för rätt outsourcing.  
*ComputerSweden*. Oktober. Samtliga hämtade 4 mars 2009 från [http://cstjanster.idg.se/globalincludes/applikationer/pdf\\_arkivet/moduler/sponsorsite.asp?SponsorSiteID=10](http://cstjanster.idg.se/globalincludes/applikationer/pdf_arkivet/moduler/sponsorsite.asp?SponsorSiteID=10)
- Cooke J. (2007). BPO växer snabbare än outsourcing. *ComputerSweden: outsourcing*. Nr 44. 20 april. hämtad 4 mars 2009 från [http://computersweden.idg.se/polopoly\\_fs/1.174440!tema%20outsourcing%20april%202007.pdf](http://computersweden.idg.se/polopoly_fs/1.174440!tema%20outsourcing%20april%202007.pdf)
- Ekonomifakta. (2008). Näringslivets struktur. hämtad 13 april 2009 från <http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Foretagande/Foretag/Naringslivets-struktur/>
- Enlow S & Ertel D. (2006). Achieving Outsourcing Success: Effective Relationship Management. *Compensation & Benefits Review*. Nr. 28. S. 50-55. Hämtad 3 april från SAGE Publications
- Eriksson L. T. & Wiedersheim-Paul F. (2006). *Att utreda forska och rapportera*. Upplaga 8:1. Malmö: Liber
- Frost, C. (2000). Outsourcing or increasing risks?. *Balance Sheet*. Vol. 8 Nr. 2. S 34-37. Hämtad 4 mars 2009 från Emerald
- Gottfredson M. (2005). i Outsourcing på nya vägar. *Fair Pay magazine*. Nr. 4. Hämtad 5 april 2009 från EBSCO
- Greaver II M. F. (1999). *Strategic outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions an Initiatives*. New York: AMACOM
- Handfield R. (2006). A Brief History of Outsourcing. *Supply Chain Resource Cooperative*. 31 Maj 2006. Hämtad 24 Februari 2009 från <http://scm.ncsu.edu/public/facts/facs060531.html>

- Kakabadse A. & Kakabadse N. (2002). Trends in Outsourcing: Constrasting USA and Europe, *European Management Journal*. Vol. 20. Nr. 2. S. 189–198, hämtad 20 februari 2009 från Emerald
- Kehal H. S. & Singh V. P. (Editors) .(2006). *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective*. Hershey: Idea Group Publishing
- Lindroth, J. (2005). Innetrenden: Lägg ut!. *Affärsvärlden*. 31 Maj 2005. hämtad 20 februari från <http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article267508.ece>
- Lonsdale C. & Cox A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad?. *Industrial Management & Data Systems*. 100/9. S. 444 – 450. Hämtad 1 mars 2009 från Emerald
- Olofsson K. (2005). Säkerställ leveransen, delkapitel i Sju steg för rätt outsourcing. *ComputerSweden*. Oktober. Bilaga hämtad 4 mars 2009 från [http://cstjanster.idg.se/globalincludes/applikationer/pdf\\_arkivet/moduler/sponsorsite.asp? SponsorSiteID=10](http://cstjanster.idg.se/globalincludes/applikationer/pdf_arkivet/moduler/sponsorsite.asp? SponsorSiteID=10)
- Prahalad C.K & Hamel G.(1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Maj/juni 1990. Hämtad 4 mars från Google Scholar
- Rudh J. (2009). Computer Sweden. Blogg: Outsourcingtrender. Hämtad 17 februari 2009 från <http://csblogg.idg.se/bloggar/outsourcingtrender/entry.jsp?messid=370>
- Spilko H. T. & Colangelo K. (2005). 10 Critical Considerations for Your BPO Contract. *Financial Executiv.*, April. S. 24-26. Hämtad 4 mars 2009 från EBSCO
- Stadigs J. (2009). Outsourcing vinnare under 2009. *Computer Sweden*. 23 februari 2009 kl 13:26. hämtad 4 mars 2009 från [http://computersweden.idg.se/2.2683/1.213592/outsourcing-vinnare-under-2009?utm\\_source=anp&utm\\_medium=email&utm\\_source=anp&utm\\_medium=email](http://computersweden.idg.se/2.2683/1.213592/outsourcing-vinnare-under-2009?utm_source=anp&utm_medium=email&utm_source=anp&utm_medium=email)
- Van Weele A. J. (2005). *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. 4th Ed. Storbritannien: Thomson Learning
- Wallström M. (2005). Outsourca eller inte, delkapitel i Sju steg för rätt outsourcing. *ComputerSweden*. Oktober. Bilaga hämtad 4 mars 2009 från [http://cstjanster.idg.se/globalincludes/applikationer/pdf\\_arkivet/moduler/sponsorsite.asp? SponsorSiteID=10](http://cstjanster.idg.se/globalincludes/applikationer/pdf_arkivet/moduler/sponsorsite.asp? SponsorSiteID=10)

## BILAGA 1

---

### Intervjuguide Förundersökning

Följande områden och frågor är av intresse:

#### Erbjudande

- Hur ser ert erbjudande ut angående outsourcing av ekonomihantering?
- Arbetar ni med att utveckla detta erbjudande?
- Vilka är era argument för att företag ska lägga ut sin ekonomihantering?

#### Outsourcingprocessen

- Hur fungerar det hos er när ett företag överväger att lägga ut hela sin ekonomihantering, vad görs?
- Händer det att ni råder företag att inte lägga ut sin ekonomihantering?
- Hur sätts priset och är det möjligt att förhandla?
- Hur hanteras själva implementeringen?
- Vilka för- och nackdelar ser ni för företagen? Görs det något för att exempelvis förebygga nackdelar?
- Finns det företag som väljer att dra sig ur någonstans i outsourcingprocessen? Vilka brukar i sådana fall argumenten för detta vara?
- Hur fungerar kontakten och relationen mellan er och uppdragsgivaren?
- Genomförs det några åtgärder för att bibehålla och utveckla kvalitet, kommunikation samt relationen mellan er och uppdragsgivaren?

#### Marknaden

- Hur ser marknaden ut i Västerås för denna tjänst?
- Hur har utvecklingen av marknaden sett ut de senaste åren? Märker ni någon skillnad under lågkonjunktur?
- Vilken sorts företag efterfrågar den här sortens tjänster i störst utsträckning?

Tack för er medverkan!

/Johanna Eriksson & Sandra Hansson

## BILAGA 2

---

### **Intervjuguide Huvudundersökning – outsourcad ekonomihantering**

Nedanstående frågeställningar hade vi tänkt att utgå ifrån vid intervjutillfället. Vi har planerat att föra intervjun ungefär som ett samtal där dessa frågor diskuteras och eventuella följdfrågor kan dyka upp. Det kan verka vara många frågor, men många av dessa fordrar relativt korta svar. Skulle ni inte kunna besvara några av frågorna gör det ingenting. Det kan vi diskutera vid intervjun.

#### **Om företaget**

- Hur länge har företaget varit verksamt och vilken är företagets kärnverksamhet?
- När lade ni ut ekonomihanteringen?

#### **Om valet att lägga ut ekonomihanteringen**

- Vilka fördelar eller möjligheter ser ni med att lägga ut ekonomihanteringen?
- Vilka nackdelar eller risker ser ni med att lägga ut ekonomihanteringen?
- Var det någon/några av dessa för- respektive nackdelar som påverkade ert beslut att lägga ut ekonomihanteringen?
- Vad var den främsta orsaken till att ni lade ut ekonomihanteringen?
- Anser du att du har bra kontroll på företagets ekonomiska ställning?
- Vilka förväntningar hade ni när ni lade ut ekonomihanteringen?
- Anser ni att dessa förväntningar har införlivats?
- Tog ni hjälp av en oberoende affärsrådgivare vid beslutet, det vill säga en person som inte vill sälja in sina egna tjänster?
- Gjordes någon form av jämförelse eller uppskattning angående kostnad och prestation i det fall ni skulle behålla ekonomin internt och i det fall ni skulle lägga ut ekonomin?
- Undersökte ni andra möjligheter, exempelvis att anställa någon?

#### **Om valet av leverantör och förhandling av kontrakt**

- Hur valdes outsourcingpartnern? (det vill säga den som nu utför ekonomiarbetet)
- Vilka faktorer var viktiga vid valet?
- Vilka krav hade ni på leverantören?
- Hade ni möjlighet att vara med och utforma kontraktet?



- Finns det möjligheter för båda parter att göra förändringar i kontraktet? Om ja, när och hur får detta ske?
- Står det tydligt i kontraktet vem som ansvarar för vad och vilka skyldigheter båda parter har?

### **Om hur allting lämnades över**

- Hur gick det till praktiskt när ni lämnade över ekonomihanteringen?
- Hur lång tid tog det innan allting fungerade?

### **Om relationen till outsourcingpartnern**

- Hur ser relationen med er outsourcingpartner ut?
- Hur kommunicerar ni med er outsourcingpartner?
- Hur viktig är denna relation för er och på vilket sätt?
- Vad skulle kunna förbättras?
- Vad skulle få er att känna er missnöjda med outsourcingpartnern?

Tack för att ni har tagit er tid för oss!

/Johanna Eriksson & Sandra Hansson

## BILAGA 3

---

### Intervjuguide Huvudundersökning – intern ekonomihantering

Nedanstående frågeställningar hade vi tänkt att utgå ifrån vid intervjutillfället. Vi har planerat att föra intervjun ungefär som ett samtal där dessa frågor diskuteras och eventuella följdfrågor kan dyka upp.

- Hur länge har företaget varit verksamt?
- Vilken är företagets kärnverksamhet?
- Varför har ni valt att sköta ekonomin internt?
- Har ni någon gång övervägt att lägga ut er ekonomihantering?
- Vilka fördelar eller möjligheter ser ni med att behålla ekonomihanteringen internt i företaget?
- Vilka nackdelar eller risker ser ni med att behålla ekonomihanteringen internt?
- Kan ni tänka er att lägga ut er ekonomihanteringen i framtiden?
- Vad skulle ni finna viktigt hos en leverantör av tjänsten om ni valde att lägga ut er ekonomihantering?

Tack för att ni har tagit er tid för oss!

/Johanna Eriksson & Sandra Hansson