

Södertörns högskola
Kandidatuppsats i Företagsekonomi
Höstterminen 2005
Handledare: Jurek Millak

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Outsourcing av ekonomifunktioner

- Vilka åtgärder kan outsourcingföretag vidta för att motverka att deras kunder förlorar kontroll?

Författare:
Elisabet Forslund
Annika Löfgren

Sammanfattning

Undersökningen behandlar outsourcing av ekonomifunktioner. Syftet var att undersöka vilka åtgärder outsourcingföretag kan vidta för att motverka att deras kunder förlorar kontroll vid utkontraktering. Studien innefattar även hur outsourcingföretag kan förvissa sina kunder om detta.

Vi valde att genomföra intervjuer eftersom vi ansåg att det var den mest lämpliga metoden för vår undersökning. Under intervjuerna framkom det olika synpunkter beträffande om kontroll överhuvudtaget förloras eller inte. Outsourcingföretagen var dock relativt samstämmiga om vilka åtgärder som behöver vidtas samt vad som förvissar kunder om att de inte förlorar kontroll vid outsourcing. Detta stämde även relativt väl överens med den teoretiska referensram som användes i uppsatsen.

En huvudsaklig slutsats i studien var att åtgärder bör vidtas av outsourcingföretag för att kunder inte ska förlora kontroll. Exempelvis bör kundföretag ha tillgång till utvecklade elektroniska system där de själva kan hitta specifika transaktioner och rapporter. Undersökningen kom även fram till att det ligger ett ansvar på kunderna själva avseende att ställa krav på outsourcingföretag.

Vi anser att de intervjuade företagen upplever att deras kunder är förvissade om att de inte riskerar att förlora kontroll. Dock har en viktig slutsats dragits om att outsourcingföretag bör fokusera mer på att förvissa framtida kunder om att kontroll inte förloras. Detta baserat på studier som visar på att svenska företag tenderar att vara försiktigare (jämfört med övriga världen) när det gäller outsourcing. Här finns alltså en stor potentiell marknad för outsourcingföretag om de lyckas sälja trygghet.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Begreppsdefinitioner	1
1.2	Bakgrund	1
1.3	Problemformulering	2
1.4	Syfte	2
1.5	Avgränsning	3
1.6	Tidigare forskning	3
2	Metod	4
2.1	Fallstudier	4
2.2	Kvalitativ forskning	4
2.3	Intervjuer som datainsamlingsmetod	5
2.3.1	Standardisering och strukturering av intervjuer	5
2.3.2	Semistrukturerade intervjuer	5
2.3.3	Intervjuareffekt	6
2.4	Abduktion som tillvägagångssätt	6
2.5	Deskriptiva studier	7
2.6	Urval	7
2.7	Förförståelse och forskaren	7
2.8	Reliabilitet och validitet	8
2.8.1	Stärkt validitet	8
2.9	Källkritik	9
3	Teoretisk referensram	10
3.1	Vad innebär outsourcing	10
3.1.1	Att lyckas med outsourcing	11
3.2	Outsourcing av hela ekonomifunktionen - BPO	11
3.3	Tjänsteproduktion	12
3.4	Anställdas betydelse vid outsourcing	13
3.5	Systemteori	14
3.6	Riskteorier	15
3.7	Förlora kontroll – risk vid outsourcing	16
3.7.1	Konfidentiell information	16
3.8	Övriga risker med outsourcing	17
3.9	Motiv till outsourcing	17
3.10	Sammanställning av åtgärder för att motverka förlorad kontroll	18
3.10.1	Åtgärder som outsourcingföretag bör vidta	18
3.10.2	Kunders ansvar vid outsourcing	18
3.10.3	Hur outsourcingföretag kan förvissa kunder	18

4	Empiri	19
4.1	Inledning empiri	19
4.2	Intervju Tradimus	20
4.3	Intervju Matrisen	22
5	Analys	26
5.1	Förlorad kontroll vid outsourcing	26
5.1.1	Kunders oro avseende kontrollförlust	26
5.2	Övriga risker med outsourcing	27
5.3	Motiv till outsourcing	27
5.4	Analys av vilka åtgärder som outsourcingföretag vidtar samt hur kunder förvissas om dessa.....	28
5.4.1	Onlinesystem.....	29
5.4.2	Kommunikation med kunder	29
5.4.3	Outsourcingföretags ansvar för kunders kvalitetsupplevelse.....	29
5.4.4	Outsourcing av hela ekonomifunktionen	30
5.4.5	Personlig kontakt hos outsourcingföretag.....	30
5.4.6	Referensföretag som trygghet inför outsourcingbeslut.....	30
5.4.7	Utföra tjänster på ett kontor nära kunden.....	30
5.4.8	Kunders ansvar för att kontroll inte ska förloras.....	31
6	Slutsats	32
6.1	Kommentarer till utfallet i analysen.....	32
6.2	Diskussion avseende huruvida kontroll förloras eller inte	33
6.3	Outsourcingföretag bör förvissa framtida kunder	34
6.4	Vad vi anser viktigt för att motverka förlorad kontroll.....	34
6.4.1	Åtgärder vi anser är viktiga för att motverka att kontroll förloras.....	34
6.4.2	Aspekter vi anser är viktiga för att kunder ska förvissas och uppleva trygghet .	35
6.4.3	Kunders ansvar för att motverka att kontroll förloras.....	35
7	Kritisk granskning	36
8	Framtida forskning	37
9	Källförteckning	38
9.1	Litteratur.....	38
9.2	Artiklar	39
9.3	Elektroniska källor	40
9.4	Muntliga källor.....	40
10	Bilaga 1 - Intervjuguide	41

1 Inledning

Kapitlet inleds med att definiera centrala begrepp i uppsatsen. Därefter följer ett avsnitt med bakgrund och historik om outsourcing. Detta leder sedan fram till uppsatsens problemformulering och syfte. Kapitlet avslutas med ett avsnitt om tidigare forskning på området.

1.1 Begreppsdefinitioner

Outsourcing kan definieras som utkontraktering av en aktivitet som tidigare utfördes internt. En extern leverantör förser sin kund med aktiviteten under en avtalad tid. Som kompensation för tjänsten utgår betalning. (Augustsson & Bergstedt-Sten 1999)

Utkontraktering är den mest rättvisande översättningen av den engelska termen outsourcing. Således har de två termerna samma betydelse och innebörd. I uppsatsen används båda termerna.

Kunden är den part som utkontrakterar delar av sin verksamhet till en extern leverantör. I outsourcingkretsar kallas kunden ofta för det ”outsourcande företaget”.

Leverantören är en extern part som inte ägs av kunden. Leverantören är specialiserad på att leverera de produkter eller tjänster som kunden efterfrågar. (Augustsson & Bergstedt-Sten 1999) I outsourcingkretsar kallas leverantören för outsourcingföretag.

I uppsatsen används termen outsourcingföretag istället för termen leverantör. Termen kund används istället för termen outsourcande företaget. Anledningen till det är att tydliggöra skillnaden och undvika missuppfattningar mellan outsourcingföretag och outsourcande företag.

1.2 Bakgrund

På 1990-talet uppstod en diskussion angående att företag måste differentiera sin kärnverksamhet för att fortfarande vara konkurrenskraftiga. Företagen skulle sedan utkontraktera all icke-kärnverksamhet. Enligt Heywood (2001) var detta ingen ny idé, men tiden var rätt.

Behovet av effektivitet och kostnadsreduceringar gör att många organisationer väljer att specialisera sig på ett begränsat antal områden. Outsourcing ses som ett kraftfullt verktyg för att uppnå förbättringar i organisationen. Företag väljer att outsourca aktiviteter som traditionellt ansetts vara centrala i det egna företaget. Outsourcing har enligt McIvor (2005) gått från att endast inkludera periferiverksamheter till att även omfatta mer företagskritiska aktiviteter.

Redan på 1970-talet började IT-funktioner outsourcas. För att vara konkurrenskraftiga på marknaden krävdes bland annat moderna IT-system. På grund av den snabba tekniska utvecklingen innebar dessa nyinvesteringar stora kostnader. För att undvika kostnaderna blev outsourcing ett attraktivt alternativ. (Heywood 2001) Outsourcing förknippas inte längre bara med IT utan används allt oftare även för administrativa tjänster. Intresset för outsourcing fortsätter att öka och är en ihållande trend. Enligt artiklar och litteratur på området är ekonomi och redovisning ett av de områden som anses driva tillväxten inom outsourcing. En av anledningarna är att stora kostnadsbesparingar kan göras när ekonomifunktionen utkontrakteras.

I ett företags ekonomifunktion ingår arbetet med löpande bokföring, fakturahantering och bokslut. När funktionen outsourcas kan även ekonomiska rapporter och analyser hanteras av outsourcingföretag. Denna redovisning utgör ett viktigt underlag för ledningens ekonomiska styrning. (Johansson, Johansson & Pautsch 2001) För att företagsledningen ska kunna fatta rätt beslut krävs att korrekta och tillförlitliga underlag finns tillgängliga. Enligt Augustsson & Bergstedt-Sten (1999) riskerar kundföretag att förlora viss kontroll över verksamheter som outsourcas. Kunder har inte möjlighet att ta fram information på samma sätt som när funktionen fanns internt. De som utför tjänsterna sitter längre ifrån kundföretagets dagliga verksamhet. För att kunder ska våga ta steget att outsourca sin ekonomifunktion (utan att uppleva att kontroll förloras) måste de försäkras om att trygghet och tillgång till korrekta uppgifter fortfarande kommer att föreligga.

När outsourcingföretag säljer sina tjänster kan kunder ha svårt att avgöra vad det innebär eftersom en tjänst åsyftar ett löfte mellan parterna. Vid försäljning av en vara finns möjlighet att undersöka varan innan köp och det finns också reklamationsrätt om produkten inte uppfyller förväntningarna. Detta är inte lika enkelt vid försäljning av en tjänst och kräver därför en annorlunda hantering mellan parterna inför och under ett outsourcingavtal. Exempelvis kan det förväntas att outsourcingföretag genomför åtgärder för att förvissa sina kunder om att kontroll inte går förlorad. För att undersöka vad som krävs för att motverka att kunder förlorar kontroll kommer intervjuer att ske med representanter från två ekonomioutsourcingföretag, ett större och ett mindre.

1.3 Problemformulering

Vid outsourcing av ekonomifunktionen finns risk att kundföretag förlorar kontroll över verksamheten. Vilka åtgärder kan outsourcingföretag vidta för att undvika att detta inträffar?

1.4 Syfte

Syftet är att undersöka vilka konkreta åtgärder outsourcingföretag kan vidta för att motverka att deras kunder förlorar kontroll. Studien innefattar även att ta reda på hur outsourcingföretag kan förvissa kunderna om att de inte förlorar kontroll till följd av outsourcingen.

1.5 Avgränsning

Undersökningen genomförs utifrån outsourcingföretags perspektiv. Vi avgränsar oss till att enbart undersöka outsourcing av ekonomifunktionen.

1.6 Tidigare forskning

Tidigare studier inom outsourcing har bland annat fokuserat på hur outsourcing upplevs ur kundperspektiv och vilka för- och nackdelar det finns med utkontraktering. Det finns även studier avseende hur beslutsprocessen går till innan företag bestämmer sig för att outsourca. Inom offshoring (utkontraktering till andra länder) har en undersökning genomförts angående hur kunder ser på att ”svenska” produkter produceras utomlands. Vidare genomfördes 2004 en stor nordisk undersökning om outsourcing av Accenture. I undersökningen deltog 943 chefer i organisationer med fler än 500 anställda.

En stor majoritet av tidigare studier inom området outsourcing har genomförts med fokus på IT- och logistikverksamheter. Forskningen blir nu alltmer spridd även till andra typer av verksamheter, såsom exempelvis ekonomifunktioner.

2 Metod

I detta kapitel presenteras de metoder som används i studien. Det beskrivs hur undersökningen genomförs och vilken effekt intervjuer kan ge som insamlingsmetod. En beskrivning görs även av den påverkan vår egen förståelse kan ge på resultatet. Kapitlet avslutas med att belysa vikten av god validitet och reliabilitet i studien.

2.1 Fallstudier

I en fallstudie undersöks en eller ett fåtal enheter. ”Målsättningen är att belysa det generella genom att titta på det enskilda” (Denscombe 2000, s 41). Saker kan studeras i detalj och ger därmed en möjlighet att förklara resultat istället för att endast redovisa själva resultatet.

Fallstudier utgår från ett helhetsperspektiv och försöker ge så täckande information som möjligt. Gummesson (2003) menar att genom fallstudien erhålls tillträde till verkligheten, studien blir djupare och ger en ökad förståelse. För att kunna besvara frågor om varför någonting görs, eller hur det görs är fallstudier den föredragna strategin. (Yin 2003)

Vi väljer att använda oss av fallstudier eftersom vi på detta sätt får en djupare inblick och förståelse i aktuell frågeställning. Fallstudierna på outsourcingföretagen ger oss detaljerad information och förklaringar till vad företagen gör för att deras kunder inte ska förlora kontroll när de outsourcar sin ekonomifunktion.

2.2 Kvalitativ forskning

Denscombe (2000) anser att kvalitativ forskning förknippas med småskaliga studier. Han anser vidare att kvalitativ forskning ger en detaljerad beskrivning inom ett begränsat område. Vår undersökning inkluderar två outsourcingföretag och för att förstå hur de förvissar sina kunder om att de inte förlorar kontroll samt vilka åtgärder de vidtar behöver vi ingående upplysningar. En sådan djupgående information är i princip omöjlig att erhålla med hjälp av annan forskningsstrategi.

Nackdelen med den kvalitativa forskningen är att småskaligheten av studien gör data mindre representativ och det kan vara svårt att dra generella slutsatser. Resultaten från analysen bör därför hanteras med försiktighet eftersom forskaren har svårt att hålla sig helt objektiv. Det som undersöks påverkas av forskarens egen bakgrund och värderingar enligt Denscombe (2000). Vidare anser Denscombe att forskaren vill kunna se tydliga samband och det finns därmed en risk att forskaren förenklar data för att det ska passa in i uppsatsen. Risken finns att vi alltför gärna vill se ett mönster och omedvetet förvränger viss information för att det ska passa in i studien.

I kvalitativ forskning används jämförelser. Det egna fallet jämförs med existerande teori och litteratur. (Gummesson 2003) Litteratur och artiklar är underlag till vår teoretiska referensram och vi gör jämförelser mellan empirin och referensramen.

2.3 Intervjuer som datainsamlingsmetod

Ett antal personer intervjuas som en del i studien. Intervjuer som datainsamlingsmetod ger detaljerad information och det resulterar i att forskaren får mer djupgående insikter i ämnet enligt Denscombe (2000). Vi använder oss av intervjuer för att få möjlighet till mer uttömmande svar. Fördelen med intervjuer är att vi erhåller viktig och ingående information. De personer som medverkar i intervjuerna är väl insatta i ämnet och riktigheten kan kontrolleras fortlöpande under intervjun tack vare möjligheten att ställa följdfrågor och på så sätt erhålla ytterligare förklaringar. Denscombe (2000) anser att det finns en nackdel med intervjuer och det är att beroende på de individer som deltar kan tillförlitligheten behöva ifrågasättas.

2.3.1 Standardisering och strukturering av intervjuer

När kvalitativa intervjuer används är en låg grad av standardisering vanligt. Enligt Patel (2003) innebär det att frågorna är utformade på ett sätt som ger intervjupersonen möjlighet att svara med egna ord. Vår önskan är att intervjupersonerna ska svara fritt utifrån egna erfarenheter och åsikter. Vi vill inte att vår inställning eller våra värderingar ska påverka intervjupersonerna till att svara på ett sätt som bättre passar in i studien.

Hög grad av strukturering innebär att frågorna ställs i en bestämd ordning, medan låg grad av strukturering innebär att frågorna ställs i den ordning som är mest lämplig under intervjutillfället. Patel (2003) anser att det inom kvalitativa intervjuer är vanligt med båda tillvägagångssätten. Beroende på hur intervjuerna utvecklas ställs frågorna i den ordningsföljd som vi anser mest lämplig. Det är också viktigt att vi är flexibla och ställer följdfrågor för att få ett utvecklat resonemang.

2.3.2 Semistrukturerade intervjuer

De intervjuer som genomförs i studien är så kallade semistrukturerade intervjuer. Det innebär att frågorna som ska besvaras är utformade i förväg. Vid intervjutillfället är det som regel oväsentligt i vilken ordning frågorna besvaras och den intervjuade har möjlighet att tala fritt. Intervjun liknas vid ett samtal för att på ett avslappnat sätt försöka få fram synpunkter. Det är ändå viktigt att påpeka att det är vi som styr samtalet och att det är vårt ansvar att frågorna besvaras. De två intervjuerna kan variera något beroende på de svar som erhålles och beroende på de följdfrågor som är lämpliga att ställa.

De personer i respektive företag som deltar i intervjuerna får i förväg en förteckning över de ämnen som behandlas under intervjun. Anledningen till detta är att de ska ha en möjlighet att förbereda sig och att vi vill få in så mycket information som möjligt under intervjun. Den tid som är avsatt för intervjun är begränsad och om företagen inte i förväg får indikationer på vilka områden som kommer att behandlas är risken att vi inte får genomtänkta svar.

2.3.3 Intervjuareffekt

”Vid kvalitativa intervjuer är syftet att använda sig av det direkta mötet mellan forskaren och intervjupersonen och det unika samtal som uppstår...” (Widerberg 2002, s 16) Enligt Widerberg är vi som intervjuare därför det viktigaste redskapet i försöket att få fram intervjupersonens uppgifter, berättelser och förståelse.

Vid intervjun ska den som frågar försöka vara neutral och icke-bedömande, även om den intervjuade svarar på ett sätt som inte stämmer överens med intervjuarens egna åsikter och värderingar. (Merriam 1994) Vi strävar efter att hålla en låg profil under intervjun för att de intervjuade ska känna att de kan uttrycka sig fritt.

2.4 Abduktion som tillvägagångssätt

Deduktion, induktion och abduktion är alternativa tillvägagångssätt för en forskare att arbeta på för att relatera teori och empiri till varandra. Utgångspunkten i en deduktiv studie är att befintlig teori ställs mot empirin. (Gummesson 2003) Den befintliga teorin bestämmer vilken information som samlas in, hur informationen ska tolkas och hur resultaten ska relateras till den befintliga teorin. En induktiv studie innebär att först studera objektet utan att ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori. Utifrån den insamlade informationen, empirin, formuleras en ny teori. (Patel 2003)

Abduktion är en kombination av deduktion och induktion och är enligt Alvesson (1994) en lämplig metod att använda vid fallstudier. Abduktion, precis som induktion, utgår från empirin, men använder teorin som inspiration för att upptäcka nya mönster som ger förståelse. På så sätt blir den även deduktiv. (Alvesson 1994) Empirin utvecklas allteftersom studien pågår och samtidigt förfinas och justeras teoriavsnittet. Fördelen med ett abduktivt arbetssätt är att det inte låser forskaren, vilket kan bli fallet om man arbetar strikt deduktivt eller induktivt. (Patel 2003)

Sköldberg (1991) anser att det behövs en alternering mellan teori och empiri i en forskningsprocess. Vi växlar därför mellan induktion och deduktion vartefter undersökningen framskrider. I vår studie finns ingen fullständig teori att utgå från, utan vi skapar själva en teoretisk referensram för att kunna jämföra med empirin. Detta sker utifrån våra förkunskaper inom ämnet. Vartefter undersökningen pågår får vi nya kunskaper och därmed korrigeras vår förståelse allteftersom. Detta påverkar insamlingen av material till vår teoretiska referensram och gör att referensramen kontinuerligt utvecklas och byggs ut medan studien fortgår. Vid ett abduktivt arbetssätt är det enligt Patel (2003) en styrka att flera teorier existerar sida vid sida och en teoretisk mångfald rekommenderas därför. Med vår teoretiska referensram som stöd utformas frågor till intervjuerna. När intervjuerna genomförts jämförs resultatet och svaren på frågorna med referensramen.

2.5 Deskriptiva studier

Deskriptiva studier används när det redan finns en viss kunskap och när syftet är att beskriva och förklara. Enligt Merrian (1994) är målet att beskriva företagets process och åtgärder och jämföra med teorin. När deskriptiv metod används innebär det att studien begränsar sig till att undersöka ett fåtal aspekter mer detaljerat och grundligt. (Patel 2003) Vi vill i vår studie beskriva hur outsourcingföretag förvissas sina kunder om att de inte förlorar kontroll samt beskriva åtgärderna de använder för att motverka förlorad kontroll.

2.6 Urval

Enligt Merrian (1994) finns det två grundläggande typer av urval; sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Båda metoderna kan användas vid fallstudier, men icke-sannolikhetsurval är den vanligaste och det är också den vi använder. Enligt Patel (2003) använder vi oss av en tillgänglig grupp eftersom vi på grund av nekat tillträde inte får möjlighet att träffa alla företag vi önskat. Nackdelen med icke-sannolikhetsurval är att endast ett fåtal företag inkluderas och enligt Trost (2005) får vi då inte fram representativa statistiska data. Däremot är det en fördel med endast ett fåtal intervjuer eftersom vi kan fokusera och analysera dem mer djupgående.

Den vanligaste formen som används vid icke-sannolikhetsurval är målinriktad form. Det innebär att upptäcka, förstå och få insikt. Då är det viktigt att använda sig av ett urval som gör att man lär sig så mycket som möjligt. (Merrian 1994) I vår studie ingår ett mindre och ett större outsourcingföretag. På det sättet har vi möjlighet att studera skillnaderna mellan en stor och en liten leverantör av ekonomioutsourcing.

2.7 Förförståelse och forskaren

Termen förförståelse innefattar kunskap, attityd och engagemang. Gummesson (2000) anser att detta påverkar forskaren och inverkar på det som undersöks. Våra personliga värderingar påverkar resultatet. Vi influeras av våra tidigare erfarenheter och kunskaper. Detta är inte avsiktligt, men oundvikligt.

Hermeneutik betyder att tolka, förtydliga och klargöra. Hermeneutiken är en tolkningslära som baserar sig på vissa grundläggande antaganden som exempelvis att all förståelse bygger på någon typ av förförståelse. (Widerberg 2002) Den egna förförståelsen används i tolkningen enligt Patel (2003). Det innebär att våra egna kunskaper och upplevelser påverkar vår förståelse och hur vi tolkar intervjumaterialet.

Gadamer (1997) anser att hermeneutiken har tre uppgifter; förstå, förklara och tillämpa. ”*Den hermeneutiska regeln säger att man måste förstå det hela ur det enskilda och det enskilda ur det hela.*” (Gadamer 1997, s 137) På det sättet ska forskaren försöka skapa sig en förståelse för att kunna förklara sambanden. Vi blir tvungna att tyda och tolka materialet från intervjuerna. Vår uppgift är att plocka ut väsentliga delar ur materialet och redogöra för dem på ett så korrekt sätt som möjligt utifrån vad intervjupersonerna åsyftat.

2.8 Reliabilitet och validitet

När en studie genomförs måste vi enligt Patel (2003) veta att vi gör det på ett tillförlitligt sätt, alltså med en god reliabilitet. Vi har svårt att mäta reliabiliteten i vår studie och vi måste därför försäkra oss om att den är trovärdig på annat sätt. Vid strukturerade intervjuer är undersökningens tillförlitlighet framför allt relaterad till intervjuarens förmåga. En förutsättning för att reliabiliteten ska bli god är att intervjuaren är rutinerad, om inte kan fel inträffa vid bedömningen av svaren enligt Patel (2003).

Patel (2003) anser även att intervjuareffekten kan uppstå. Det innebär att vi som intervjuare uppträder på ett sådant sätt att individerna som intervjuas förstår (omedvetet eller medvetet) vad som förväntas av dem. Om detta sker finns risken att svaren från de företag vi intervjuar inte blir uppriktiga. Holme & Solvang (1997) menar att reliabiliteten även bestäms av hur noggranna vi är vid bearbetning av materialet. Exempelvis väljer vi att spela in intervjuerna för att kunna lyssna av dem flera gånger för att försäkra oss om att allt är korrekt uppfattat.

Kvalitativa forskare använder sällan begreppet reliabilitet i syfte att en studie ska upprepas av andra och att alla ska komma fram till liknande resultat. Avsikten med kvalitativa studier är inte att få ett likadant resultat och istället är begreppet validitet av större vikt. (Gummesson 2000; Patel 2003)

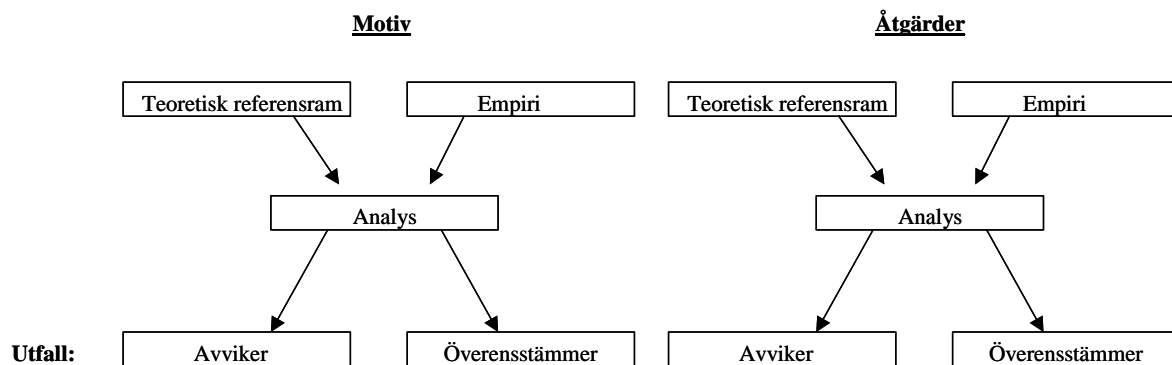
I en kvalitativ undersökning finns närhet till företagen vilket gör det lättare att få en god validitet än vid kvantitativa metoder. (Holme & Solvang 1997) Det är alltså enklare för oss att avgöra undersökningens giltighet eftersom vi träffar de intervjuade under ett personligt möte. God validitet innebär enligt Patel (2003) att verkligen undersöka det som avses att undersökas. Det är viktigt att vi kontinuerligt prövar om det förekommit några fel vid utvecklingen av intervjufrågorna eller vid insamlingen av informationen. (Holme & Solvang 1997) Denna prövning sker genom att vi kritiskt och noggrant bearbetar både det teoretiska och empiriska materialet. Det innebär att vi uppmärksammar hur vi samlar in, analyserar och tolkar informationen. Validiteten prövas även genom att jämföra om resultaten överensstämmer med eller avviker från existerande teori. (Gummesson 2000)

För att en undersökning ska vara trovärdig krävs att vi har riktiga sakuppgifter och att vi korrekt återger det som sagts i intervjuerna. Vid intervjuerna används bandspelare. Det är det bästa sättet för att korrekt återge vad intervjupersonerna sagt. Vid transkriberingen närvarar vi båda två för att kontrollera att det som skrivs ned är exakt det intervjupersonerna sagt. När materialet sammanställs i empirin väljer vi enskilt ut väsentliga delar ur varsin intervju. Vi granskar därefter varandras material för att undvika syftningsfel eller att någonting blivit svårtolkat på grund av sammanställningen. Dessa åtgärder vidtar vi för att materialet ska ha en god reliabilitet och validitet.

2.8.1 Stärkt validitet

För att stärka validiteten i analysen behandlas även motiv och risker med outsourcing, det vill säga vilka för- och nackdelar som finns. Motiv och risker har ingen egentlig betydelse eller påverkan för uppsatsen. De är heller inte lika känsliga att analysera, varför svaren kan vara mer neutrala än i fallet med för outsourcingföretagen mer känsliga områden. När dessa

områden behandlas i analysen jämförs empirin på respektive område med vår teoretiska referensram för att se om dessa överensstämmer, vi får ett utfall enligt figur 1.



Figur 1. Utfall Motiv

Figur 2. Utfall Åtgärder

Utfallet av områdena motiv och risker jämförs med utfallet från exempelvis området åtgärder, figur 2 (vilket har betydelse för uppsatsen). Vid olika utfall, exempelvis att den ena överensstämmer och den andra avviker, bör vi för validitetens skull ställa oss frågan vad det beror på. I våra slutsatser kan vi på ett bättre sätt försöka förstå varför vi erhållit vissa svar och varför vissa delar avviker eller överensstämmer.

2.9 Källkritik

För att kunna avgöra om en källa är trovärdig eller inte måste hänsyn tas till det insamlade materialet. (Patel 2003) I de fall vi använder oss av artiklar i dagspress bör vi ta ställning till varför dokumentet tillkommit och vem som skrivit det.

Närheten till informationslämnaren är avgörande för om det är primärkällor eller sekundärkällor. (Patel 2003) Primärkällor är ögonvittnesskildringar och förstahandsrapporteringar. Övriga källor är sekundärdata. Våra intervjuer är primärdata medan litteratur, artiklar och Internetsidor som används är sekundärdata.

3 Teoretisk referensram

*De områden som behandlas i den teoretiska referensramen ligger till grund för att få en bättre förståelse av outsourcing samt för att kunna användas vid jämförelsen med empirin. Kapitlet inleds med att beskriva vad outsourcing innebär, vilket även inkluderar att beskriva begreppet Business Process Outsourcing som är en trend inom outsourcing. Vid utkontraktering sker försäljning av tjänster och därför behandlas området tjänsteproduktion och anställ-
das betydelse. De inledande avsnitten i kapitlet ger grundläggande information och därefter redogörs för system- och riskteori vilka är viktiga för att förstå hur organisationer beter sig och upplever oro. Avsnittet om förlorad kontroll är av stor vikt för själva analysen, medan motiv och övriga risker med outsourcing behandlas för att stärka analysens validitet. Den teoretiska referensramen avslutas genom att sammanfatta de åtgärder (för att motverka förlorad kontroll) som behandlas i kapitlet.*

3.1 Vad innebär outsourcing

När en kund beslutat sig för att outsourca kan det innebära att hela eller endast delar av funktionen berörs. Både anställda och fysiska tillgångar kan påverkas och behöva förflyttas. (McIvor 2005) När hela funktionen utkontrakteras är det parternas överenskommelse som avgör om hela eller enbart delar av funktionen fysiskt flyttas till outsourcingföretagen. Total outsourcing innebär att minst 80 % av funktionen flyttas till outsourcingföretagen. Det inkluderar både utrustning och anställda. (Augustsson & Bergstedt-Sten 1999)

En effektiv outsourcingaffär kan leda till att kunder får en mer konkurrenskraftig position. Det är därför inte enbart ett finansiellt beslut att outsourca. Outsourcing är ett stort strategiskt beslut som påverkar hela kundens organisation. (McIvor 2005) Kunder ska kunna koncentrera sig på att göra rätt saker genom fokusering på kärnverksamheten istället för att göra alla saker rätt. För att uppnå effektivitet och kostnadsbesparingar väljer kunder därför att outsourca delar av verksamheten. (McIvor 2005) Företag kan även välja att utkontraktera för att de själva inte har tillräcklig kompetens eller för att bli mer konkurrenskraftiga. (Axelsson 1998) Genom outsourcingföretag kan kunder uppnå ett högre värde för organisationen, exempelvis en större flexibilitet.

Outsourcing är inte enbart begränsat till periferiverksamheter. Det blir allt vanligare att områden som ligger nära kunders kärnområden outsourcas. (McIvor 2005) Ur ett teoretiskt perspektiv kan i stort sett alla verksamheter outsourcas. Kunder behöver dock behålla intern kompetens som köper in de olika delarna och kopplar samman delarna till en fungerande enhet. (Augustsson & Bergstedt-Sten 1999) En samordnande funktion är viktig för att kunder ska få ut maximalt av sina outsourcingaffärer. Kompetens hos kunder krävs för att kunna ställa krav på outsourcingföretagen och se till att tjänsterna är anpassade efter de egna speciella behoven. Intern kompetens behövs även för att ha kapacitet att ta emot den

information som outsourcingföretag levererar. Informationen består exempelvis av rapporter och analyser vilka kunder måste kunna förstå och hantera.

Outsourcingföretag erbjuder kunder att outsourca hela eller delar av sin ekonomifunktion. De tjänster som erbjuds är exempelvis löpande redovisning, bokslut, faktureringsprocesser samt deklARATIONER och skatter.

3.1.1 Att lyckas med outsourcing

Mellan outsourcingföretag och kundföretag kan det finnas skillnader, t.ex. i kultur eller organisation vilket leder till kommunikationsproblem. (Axelsson 1998) Dåliga relationer mellan parterna kan vara en orsak till att outsourcing misslyckas. ("Outsourcing ofta misslyckad strategi", Dagens Industri 2005-08-30)

En undersökning av analysföretaget Compass visar att outsourcing misslyckas i 60 % av fallen. (Computer Swedens nätbilaga, okt 2005) För att lyckas med outsourcing är det viktigt att kunder har klart för sig varför de vill outsourca. (Computer Swedens nätbilaga, okt 2005; Heywood 2001) Enligt McIvor (2005) kan exempel på motiv vara att reducera kostnader, öka kvaliteten eller uppnå högre servicenivå. Är kunder väl medvetna om skälet till varför de outsourcar blir det enklare för dem att informera och ställa krav på outsourcingföretagen. Även om kunder själva vet varför de vill utkontraktera en funktion är det också viktigt att outsourcingföretagen känner till anledningen. Om outsourcingföretagen inte känner till kundernas behov och förhoppningar blir det svårt för dem att tillgodose förväntningarna. (McIvor 2005) Om det är klart definierat vad kunder är ansvariga för och vad som är outsourcingföretagens ansvar minskas risken för att förlora kontroll. (Heywood 2001)

Kunder måste se till att outsourcingföretagen kan uppfylla deras mål och att de fortlöpande förbättrar sig under kontraktstiden. Valet av outsourcingföretag är ett viktigt beslut för att lyckas med utkontraktering. Det valet har blivit allt viktigare i takt med att organisationer outsourcar allt fler aktiviteter och tidsmässigt har långa samarbetsavtal. (McIvor 2005) Kunder behöver även veta om outsourcingföretagen är motiverade och har kapacitet att göra kontinuerliga förbättringar. (Heywood 2001) En förständig kund har funderat över vilka outsourcingföretag som kan vara aktuella och frågar dem om de kan kontakta referenskunder för att kunna fatta ett bra beslut. (Heywood 2001) Outsourcingföretag försöker tillgodose sådana önskemål eftersom de förstår kunders oro över de eventuella risker som finns med att utkontraktera en del av verksamheten under en lång tid. (Heywood 2001) Då kunder pratar med outsourcingföretagens befintliga kunder kan oron dämpas och det är därför av intresse för både kund och outsourcingföretag.

3.2 Outsourcing av hela ekonomifunktionen - BPO

Business Process Outsourcing, BPO, är en av de hetaste trenderna inom outsourcing. (Lindroth, Affärsvärlden 2005-06-01) BPO innebär utkontraktering av hela affärsprocesser till ett outsourcingföretag. Globaliseringen av ekonomin och den allt hårdare konkurrensen från lågkostnadsländer har ökat företagens behov att rationalisera. (Lindroth, Affärsvärlden 2005-06-01) Outsourcing av hela affärsprocesser har växt fram på grund av ständigt hårdare krav på sänkta kostnader.

Enligt en undersökning utförd av Accenture år 2004 är outsourcing i dagsläget betydligt mindre vanligt i Sverige jämfört med andra nordiska länder. I den nordiska studien tillfrågades 943 chefer i organisationer med mer än 500 anställda, varav 243 var svenska chefer. Undersökningen visar även att svenska företag har en stor potential till sänkta kostnader och ökad kvalitet genom att börja outsourca hela affärsprocesser. Accenture kom fram till att svenska chefer i både den privata och offentliga sektorn förväntar sig en stark tillväxt av outsourcing av hela affärsprocesser de närmaste åren. (www.accenture.se, pressmeddelande 2004-09-28)

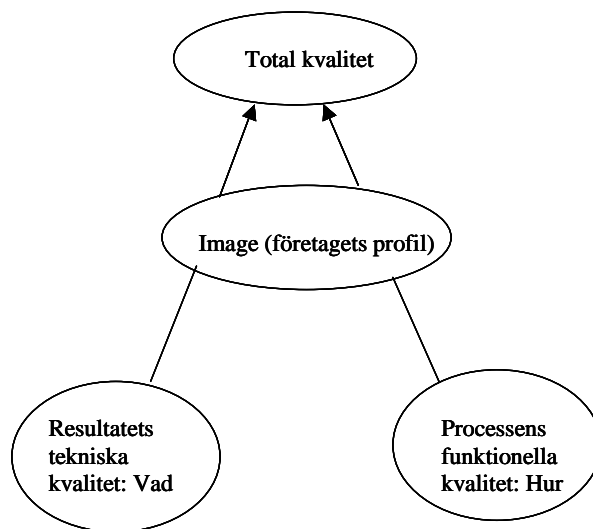
Ekonomi & redovisning är ett av fem områden som anses driva tillväxten inom BPO. (Lindroth, Affärsvärlden 2005-06-01) Detta visade även Accentures undersökning som kom fram till att outsourcing av ekonomi och redovisning kommer att växa med 35 % de närmaste tre åren. (www.accenture.se, pressmeddelande 2004-09-28)

Svenska organisationer ligger långt framme vad gäller outsourcing av IT, medan de varit mindre villiga att outsourca hela affärsprocesser inom exempelvis ekonomi & redovisning eller produktutveckling. (www.accenture.se, pressmeddelande 2004-09-28) I en artikel i Affärsvärlden där Accentures undersökning nämns står det att svenska organisationer är konservativa när det gäller detta och en anledning till det är rädsla för att mista kontroll. (Lindroth, Affärsvärlden 2005-06-01) Tryggheten för företag att ha verksamheten internt har hittills varit viktig, men allt fler börjar se fördelarna med att utkontraktera hela affärsprocesser.

3.3 Tjänsteproduktion

Outsourcing definierades i inledningen av uppsatsen som utkontraktering av en aktivitet. Aktiviteter och verksamheter som kunder utkontrakterar är tjänster som utförs av outsourcingföretag. Enligt Grönroos (2003) kan tjänster ha fyra grundläggande kännetecken eller egenskaper. Själva kärnan i tjänsteerbjudandet är *immateriell*. Det är därför svårt att precisera en tjänst och köparen kan ha problem med att värdera tjänsten innan ett beslut att köpa fattas. En tjänst är inte ett ting, utan *en aktivitet eller en process*. En tjänst blir till i en produktionsprocess och kännetecknas av att *produktion och konsumtion ofta sammanfaller*, dvs. dessa två aktiviteter inträffar på samma gång. För de flesta tjänster *medverkar kunden* i tjänsteproduktionen, både som konsument och produktionsresurs. (Grönroos 2003)

Tjänster bör utvecklas och när det sker måste observationer göras avseende hur tjänsterna upplevs, den totala upplevda kvaliteten. (Grönroos 2003) ”*Både vad kunden upplever sig få som slutresultat (den tekniska kvaliteten) och hur han upplever interaktionen med företaget (den funktionella kvaliteten) måste beaktas*”. (Grönroos 2003) Kundens kvalitetsupplevelse är en jämförelse mellan förväntningar och upplevelsen som tjänsten innebär. (Grönroos 2003)



Figur 3. Tjänstekvalitet. Grönroos 2004, sid 77

Figur 3 visar en av Grönroos modeller över tjänstekvalitet. Teknisk kvalitet avser *vad* företag gör för sina kunder, i form av kärn-, bi- och stödtjänster. Funktionell kvalitet innebär *hur* tjänster levereras, exempelvis med ett vänligt bemötande, hur tillgängligheten är och hur samverkan mellan företag och kund sker. Profilen hos leverantörer är också viktig när kunder tolkar information. Om företagsprofilen är god kan den känslan motverka att kunder upplever brister med den tekniska eller den funktionella kvaliteten. En dålig profil kan på samma sätt förstärka mindre felaktigheter till att erfarenheten blir väldigt negativ. (Grönroos 2003) Förtroende är viktigt i en relation mellan två företag och en kund som är nöjd efter att ha gjort affärer med ett tjänsteföretag litar med hög sannolikhet på företaget även i framtiden. (Grönroos 2004)

3.4 Anställdas betydelse vid outsourcing

Vid outsourcing är det viktigt att de anställda har en bra attityd. De anställda måste informeras och få hjälp att tackla den nya situationen. (Heywood 2001) Anställda påverkas vid en outsourcingaffär och om de behandlas på ett ofördelaktigt sätt kan det leda till minskad lojalitet och moral hos alla anställda. (Augustsson & Bergstedt-Sten 1999)

Det finns en risk att organisationen ignorerar det faktum att en framgångsrik outsourcing till stor del beror på attityden hos anställda på alla nivåer i företaget. (McIvor 2005)

I en undersökning, av Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) om hur kunder upplever kvaliteten på tjänster, fann forskarna 10 faktorer som inverkar på kvalitetsupplevelsen. Nedan redovisas en sammanställning över dessa:

1. Pålitlighet, exempelvis att löften hålls och att tjänsten utförs korrekt
2. Reaktionssnabbhet avseende de anställdas vilja och förmåga att betjäna kunder
3. Sakkunskap, exempelvis att anställda har rätt kompetens och att teknologin är funktionell och kundanpassad
4. Tillgänglighet avseende enkelhet att komma i kontakt med leverantören
5. Bemötande, exempelvis anställdas vänlighet, artighet och respektfullhet

6. Kommunikation, vilket innebär att kunder hålls informerade på ett sätt som just de förstår. Detta medför exempelvis att förklara tjänsten och vad den kostar samt att försäkra kunder att problem kommer att tas om hand.
7. Tillförlitlighet vilket innebär pålitlighet, trovärdighet och ärlighet
8. Säkerhet, frihet från fara, risk eller tvivel, exempelvis gällande konfidentiellt hantelande av kundens uppgifter
9. Förståelse/känna till kunder, vilket innebär att anstränga sig för att förstå kunders behov
10. Påtaglighet gällande fysiska element i tjänsten, såsom anställdas klädsel, verktyg för att utföra tjänsterna och företagets andra kunder

En definition av tjänstekvalitet är att ”*tjänsten skall motsvara kundernas förväntningar och tillgodose deras behov och krav*”. (Arnerup och Edvardsson 1992 s 126) Dock anser Arnerup och Edvardsson (1992) att även om kunden sätts i centrum bör leverantören inte alltid rätta sig efter kunden. De anser istället att det är viktigt att först lyssna på kunden och därefter hjälpa till att utforma kraven. Detta eftersom leverantören som person med sin kunskap och sitt bemötande är det viktigaste för kundens kvalitetsuppfattning. De anser att ett tjänsteföretag endast kan vara lika bra som sina anställda är.

Enligt Grönroos (2004) finns det sex serviceregler som utgår från att anställda är den avgörande resursen. Nedan redovisas en sammanställning av dessa:

- **Generell ansats.** Människor utvecklar och bevarar goda och bestående kundkontakter. Medarbetarna bör vara villiga att göra sin plikt när kunderna behöver dem på det sätt som kunderna önskar. Det företag som lyckas bäst med detta stärker kundrelationerna och blir lönsammast.
- **Efterfrågeanalys.** Anställda som producerar tjänster i kontakt med kunder måste kunna analysera kundernas behov, värderingar och förväntningar när tjänsten produceras och konsumeras.
- **Kvalitetskontroll.** Medarbetare som åstadkommer en tjänst i kontakt med kunderna måste styra kvaliteten på tjänsten samtidigt som tjänsten produceras.
- **Marknadsföring.** Medarbetare måste samtidigt vara marknadsförare av tjänsterna de producerar.
- **Teknik.** Kunder och anställdas förmåga och vilja att använda teknik och system varierar. Detta påverkar medarbetarnas förmåga och vilja att betjäna kunderna.
- **Organisatoriskt stöd.** Organisationens struktur och dess ledning ska ge det stöd och den uppmuntran som behövs för att motivera anställda att ge god service.

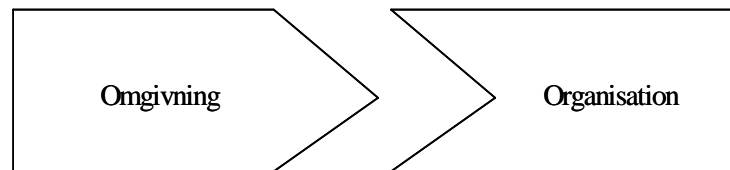
3.5 Systemteori

Enligt Abrahamsson & Andersen (2005) befinner sig samtliga organisationer i en omgivning. Inom systemteori är organisationens anpassning till och beroende av omgivningen en viktig och central del. Det kan medföra en stor osäkerhet för organisationer att vara beroende av sin omgivning. Det är därför viktigt att försöka begränsa osäkerheten så långt som möjligt. (Abrahamsson & Andersen 2005)

En skillnad kan göras mellan generell och specifik omgivning. Generell omgivning innebär den nationella och den internationella miljö organisationen opererar i. Den specifika

omgivningen innefattar de delar av omgivningen som har direkt betydelse för organisationen, exempelvis kunder och leverantörer. (Abrahamsson & Andersen 2005)

Systemteorin betonar att anpassningen till omgivningen är lösningen på organisationers välgång. Contingency-synen, eller anpassningsmodellen som den också kallas, betonar att organisationer bör anpassa sina interna förhållanden till omgivningen för att överleva, växa och bli effektiva. (Abrahamsson & Andersen 2005) Omgivningen och systemet ska uppfattas som att de samspelar och är ömsesidigt beroende av varandra. (Morgan 1999) Figur 4 förklarar omgivningens och organisationens samspel och ömsesidiga beroende.



Figur 4. Vår tolkning av en organisations anpassning till omgivningen

System definieras av Abrahamsson & Andersen (2005) som ett komplex av element som står i ömsesidig förbindelse med varandra. Mabon (1988) beskriver system som antingen slutna eller öppna. Ett slutet system har ingen beröring av omvärlden, medan ett öppet system både påverkar och påverkas av omvärlden. Organisationer ses som dynamiska öppna system som samspelar med omvärlden. I det öppna systemet erkänner många organisationer att de upplever en osäkerhet både inom och utanför de egna gränserna. Vanligaste osäkerheten beror på teknologin och omvärlden. (Mabon 1988)

Morfostatiska och morfogenetiska system är två begrepp som används inom systemteorin. Den morfostatiska modellen ser organisationer som mekaniskt samverkande komponenter som har ett begränsat samspel med omvärlden. Den morfogenetiska modellen ser organisationen som ett komplext sammansatt system som ständigt är i beröring med omvärlden. ”*Vi lever helt enkelt i en föränderlig värld, inte bara teknologiskt utan även ekonomiskt och socialt.*” (Mabon 1988 s 44) Organisationen måste anpassa sig till omvärlden för att kunna utvecklas och överleva.

3.6 Riskteorier

Enligt Bernstein (1996) har explosionen av kunskap över åren gjort att livet är mer osäkert och att världen är svårare att förstå. Osäkerhet går hand i hand med risker och upplevelsen av risk skapar oro. (Östberg 1993; Lyttkens 1982) Att känna oro inför risker kan förekomma i många sammanhang och med olika motiveringar. Oro är en naturlig företeelse och är ett uttryck för att människor känner att deras värderingar är hotade. (Östberg 1993)

Genom att avstå från en viss risk kan man råka ut för andra, värre risker. (Östberg 1993) Risker diskuteras nästan alltid som något negativt. Dock kan risktagande vara positivt om den negativa konsekvensen uteblir. (Sjöberg 1982) Enligt Bernstein (1996) är risker ofta

stimulerande och han anser att ett samhälle utan risker kan bli passivt i framtiden. I affärssammanhang talar man ofta om att risktagande är en drivande kraft. (Östberg 1993)

Kontroll kan användas för att behärska risk och osäkerhet genom att vidta åtgärder så att en påbörjad avvikelse inte fortsätter tills en olycka inträffar. Kontroll förutsätter att det finns mer eller mindre fullständigt med information om det som händer eller kan väntas hända. (Östberg 1993)

3.7 Förlora kontroll – risk vid outsourcing

Vid utkontraktering kan kunder förlora viss kontroll. (Greaver 1999) Genom att outsourcingföretag övertar verksamheten finns inte längre samma direkta kontroll kvar. Kontrollförlusten kan vara allvarlig beroende på hur viktig verksamheten är för kundföretagen. (Augustsson & Bergstedt-Sten 1999) För att undvika risken för förlorad kontroll är det viktigt att kunder till fullo förstår vad outsourcingföretags uppgift är, men även vad de inte är ansvariga för. Kunder behöver i många fall få regelbunden tillgång till outsourcingföretags information. (Heywood 2001)

Erfarna outsourcingföretag inser att det kan finnas risker med att förlora den dagliga kontakten med den övriga verksamheten. En del tycker därför att den outsourcade verksamheten ska försöka att vara beläget så nära kunden som möjligt. Outsourcingföretags anställda ska ha kontakt med kundens övriga aktiviteter. När den outsourcade verksamheten finns nära kunden har outsourcingföretag lättare att hävda att ingen kontroll förloras vid outsourcing. (Heywood 2001)

Kunder bör insistera på att få full tillgång till den information de finner nödvändigt genom att använda onlinesystem. (Heywood 2001) En outsourcingaffär kan då fortfarande ge kunden inblick i verksamheten, dock kvarstår risken att kunder inte har kontroll. Ekonomiavdelningen finns i och med utkontrakteringen inte längre i samma byggnad som den resterande verksamheten. Vid en outsourcingaffär av ekonomi och redovisning känner kunder en rädsla för att mista kontroll. (Lindroth, Affärsvärlden 2005-06-01)

För kundens del är det viktigt att ha ett kompetent outsourcingföretag som sköter sitt uppdrag och levererar det som utlovats. (Greaver 1999) Vid outsourcing av en ekonomifunktion är det exempelvis viktigt att momsredovisningar och årsbokslut är upprättade på korrekt sätt. Kunder blir tvungna att lita på att outsourcingföretagen klarar sitt uppdrag.

3.7.1 Konfidentiell information

Outsourcingföretag får i och med utkontrakteringen tillgång till konfidentiell information om kunder. Risk finns att den konfidentiella informationen läcker ut eller utnyttjas felaktigt. (Axelsson 1998) Kunder kan skadas av detta och även om läckaget inte är medvetet kan det få konsekvenser för kunder. (Augustsson & Bergstedt-Sten 1999)

3.8 Övriga risker med outsourcing

Kostnadsbesparingar är en av de stora anledningarna till att företag väljer att outsourca. Enligt Greaver (1999) finns det en risk att kostnadsbesparingar som kunder förväntar sig uteblir, exempelvis om outsourcingföretag inte kan utföra tjänsterna till lägre kostnader än vad kunder kan internt. Vid outsourcing går kunder ofta från fasta kostnader till rörliga. Om avtalet med outsourcingföretag är rörligt och kundens volymer ökar medför det en högre kostnad. I de fall kunder inte är garanterade kostnadsbesparingar eller har fast pris finns risk för att kostnaderna inte minskar. (Greaver 1999)

Enligt Augustsson & Bergstedt-Sten (1999) finns det fler risker som kunder bör ta hänsyn till vid outsourcing. I och med utkontrakteringen tar outsourcingföretag över kundens verksamhet och kunderna har inte längre kvar system eller kompetent personal inom det aktuella området. Det är ofta långa avtal och därför har kunderna inte kvar sina kontakter och sitt nätverk inom området.

3.9 Motiv till outsourcing

Ett av motiven till outsourcing är möjligheten att fokusera på kärnverksamheten. Kärnverksamheten ska ligga nära affärsidén samt vara unik och särskiljande för ett företag. Företag måste vara medvetet om vad deras kärnkompetens är så att de kan koncentrera sig på den verksamhet som kan skapa detta unika värde. Organisationer får en mer konkurrenskraftig situation genom fokusering på kärnverksamheten. (Augustsson & Bergstedt-Sten 1999; Axelsson 1998)

”Under 2000-talet är visionen att bli mer slimmad. Outsourcing handlar alltmer om att bli flexibla och frigöra resurser”. (Wallström, Computer Swedens nätbilaga okt 2005) En slimmad organisation behöver inte göra investeringar i verksamheter som ligger långt från kärnverksamheten utan de kan istället koncentrera sig på sitt huvudsakliga område. Genom outsourcing frigörs resurser som annars varit uppbundna i kringverksamheter. Flexibilitet kan även uppnås genom att investeringar i dyra system inte är nödvändiga, utan att kunderna istället utnyttjar de lösningar som outsourcingföretagen har. (Heywood 2001)

Arbetsbelastningen i ett företag kan variera och behöva anpassas över tiden. När kunder outsourcar en funktion behöver de inte ta hänsyn till fluktuationer i arbetsbördan. (Axelsson 1998). Outsourcing ger således möjlighet för organisationer att bli mer flexibla eftersom de tidigare fasta kostnaderna görs om till rörliga.

De flesta kundföretag använder sig av utkontraktering för att minska kostnader. Det är möjligt genom att använda sig av de stordriftsfördelar som ett specialiserat outsourcingföretag ger. (Augustsson & Bergstedt-Sten 1999) Vid outsourcing minskas kostnader genom att kunder använder sig av outsourcingföretagens kunskaper och erfarenheter. (McIvor 2005) Kunder undviker även de höga kostnader som anställda medför genom att de inte själva behöver finansiera anställdas kurser och utbildningar. (Augustsson & Bergstedt-Sten 1999)

Ett outsourcingföretag är en utomstående part som enligt Greaver (1999) kan tillföra innovativa idéer, förbättringar och effektiviseringar. Produktiviteten ökar inom den

utkontrakterade verksamheten eftersom specialistkunskaper hos outsourcingföretag används. Specialistkunskaper gör att företaget blir mer effektivt. (McIvor 2005)

3.10 Sammanställning av åtgärder för att motverka förlorad kontroll

Enligt den litteratur och de artiklar vi tagit del av är det vissa åtgärder som behövs för att kunder inte ska förlora kontroll. Outsourcingföretag bör vidta dessa åtgärder och förvissa kunder att kontroll därmed inte går förlorad. Ett visst ansvar ligger dock hos kunder och det är viktigt att de kan ställa krav utifrån sina behov. Nedan följer en sammanställning utifrån kapitlet teoretisk referensram för vad företag kan göra för att motverka förlorad kontroll vid outsourcing.

3.10.1 Åtgärder som outsourcingföretag bör vidta

- Onlinesystem där kunder själva kan få tillgång till sina siffror
- Ge kontinuerlig information till kunder
- Outsourcingföretagens anställda ska ha kontakt med kunders övriga verksamheter
- Tillräcklig kompetens för att leverera kvalitet
- Lyssna på kunders önskemål och behov för att sedan bygga upp rätt tjänster
- Säkerställa att anställda utför sitt arbete med rätt attityd

3.10.2 Kunders ansvar vid outsourcing

- Besitta rätt kompetens att köpa in tjänster
- Kunna ta emot och hantera informationen från outsourcingföretag
- Ha klart för sig varför de vill outsource, vilken målsättning de har, göra tydlig specifikation på vad de vill få ut av avtalet

3.10.3 Hur outsourcingföretag kan förvissa kunder

- Utföra tjänsterna på ett kontor som är beläget nära kunden vilket främjar daglig kommunikation
- Säkerställa kunders förståelse vad outsourcingföretagens ansvar innebär och vad de själva är ansvariga för
- Referensföretag som kan svara på kunders frågor inför avtal med outsourcingföretag

4 Empiri

Kapitlet inleds med bakgrundsinformation och en presentation av de intervjuade outsourcing-företagen. Därefter följer en sammanställning av respektive intervju.

4.1 Inledning empiri

Två outsourcingföretag ingår i studien. Båda outsourcingföretagen kan erbjuda helhetslösningar med allt från löner och löpande redovisning till bokslut och deklarationer. De fick i förväg information om vilka ämnen som skulle behandlas under intervjun. Intervjuerna utvecklades lite olika och beroende på vilka svar som erhöles ställdes följdfrågor. Båda intervjuerna genomfördes i respektive företags lokaler och tog ungefär en timme.

Det första outsourcingföretaget som intervjuades heter Tradimus och de har sitt huvudkontor i Frihamnen i Stockholm. Tradimus specialiserar sig på outsourcing av hela affärsprocessen och erbjuder tjänster inom ekonomi, kundtjänst, logistik och dokumenthantering. De ser helst att alla tjänster sys ihop till ett paket för att skapa samordningsfördelar. De försöker utveckla kunders verksamhet och bidra till att kunders värde ska öka.

Tradimus finns på 10 orter i Sverige och de bedriver verksamhet i hela Europa. De har ungefär 1400 medarbetare. Tradimus är ett BPO-företag (Business Process Outsourcing) vilket innebär att de tar över en kunds administrativa processer, egentligen allt från order till leverans. Kunderna sköter om sitt varumärke och allting som skapar mervärde. Detta betyder att kunderna själva ansvarar för all marknadsföring, promotion och produktutveckling. Inom ekonomioutsourcing har Tradimus ungefär ett 40-tal mindre kunder och är i dagsläget en liten leverantör av ekonomioutsourcing, men de siktar på att växa. Redovisningsrådet är en av Tradimus kunder, de är ingen stor kund men de är principiellt väldigt viktiga.

På Tradimus intervjuades Corrado Sablone som sedan ett år tillbaka är koncerncontroller. I Corrados arbetsuppgifter ingår bland annat controlling och uppföljning. Han är också med och säljer tjänster externt samt gör kalkyler, beräkningar och underlag. Corrado är drivande när det handlar om att ställa krav på att den egna redovisningsfunktionen ska utföra och leverera rapporter samt bokslut i tid.

Det andra outsourcingföretaget som ingår i studien heter Matrisen och deras huvudkontor är beläget på Kungsholmen i Stockholm. Matrisen är från början en redovisningsbyrå vilken grundades 1990. Idag har de ca 75 anställda. Matrisen är indelat i två affärsområden. Det ena affärsområdet heter Outsourcing och det andra heter Redovisning/Rådgivning. Området Redovisning/Rådgivning fungerar som en traditionell redovisningsbyrå. Matrisen har totalt över 900 kunder och merparten av dem finns inom Redovisning/Rådgivning. Studien undersöker området Outsourcing där Matrisen har ca 270 kunder. Om de ser till nedlagd tid så är det snarare det sistnämnda affärsområdet som är det största.

Matrisen har kunder inom i stort sett alla branscher och har tidigare inte inriktat sig på någon speciell bransch. Nu slår de sig in på fastighetsmarknaden där de både tar hand om redovisningen för fastigheterna samt den administrativa förvaltningen med hyresavisering och kontraktshantering. På Matrisen intervjuades Ylva Axelsson och Tor Holmgren. Ylva är affärsområdesansvarig inom outsourcingverksamheten och Tor är ansvarig för utvecklingen av affärsområdet outsourcing.

4.2 Intervju Tradimus

Tradimus vill helst ta över hela ekonomifunktioner. Det innebär att göra allt från bokning av fakturor till rapporter och bokslut. Det enda som de anser bör ligga kvar i kundens företag är controllerrollen, dvs. uppföljningen av rapporter. Corrado betonar att om inte hela ekonomifunktioner utkontrakteras är det viktigt att det finns en naturlig avgränsning så att det inte blir för många överlämnanden. Tradimus anser också att det är svårt att vara kostnadseffektiv om endast en del av funktionen outsourcas. Anledningen är att det då blir många avstämningar mellan Tradimus och kunden.

Den personal som arbetat på kundens ekonomiavdelning flyttas över och anställs i Tradimus om kunden vill det. Personalen har mycket värdefull kunskap och det finns möjlighet för dem att utvecklas inom outsourcingföretaget och jobba med andra kunder. En del är dock negativa till förändringen. Det tror Corrado delvis kan bero på vilken personlighet den anställde har. Den som varit ekonomichef hos kunden kan exempelvis tycka att dennes roll försämrats eller att arbetsuppgifterna ändrats till det sämre.

Corrado Sablone anger flera motiv till varför en kund ska outsourca sin ekonomifunktion. Möjligheten att fokusera på verksamheten, ekonomrollen och att lättare kunna göra större förändringar är motiv han berättar om. Vidare anser Corrado att möjligheten till kostnadsbesparingar är ett motiv som är extremt viktigt för kunderna. Tradimus lovar sina kunder kostnadsbesparingar när avtalet skrivs. Corrado berättar att genom utvecklingsarbete och kontakt med kunden kan de finna bättre lösningar och då kan kundpriset sänkas. En ytterligare fördel för kunder är att de kan omvandla de fasta kostnaderna till rörliga. De kan betala per transaktion och får därmed kostnaderna mer relaterade till sin intäkt. Det som gör att kostnaderna kan sänkas till följd av outsourcingen är att toppar i arbetsbelastning kan pareras bättre. Om det vid något tillfälle är mycket att göra med en kund och mindre med en annan kund kan personalen i Tradimus tillfälligt flyttas över.

Nya och bättre system hos outsourcingföretag anser inte Corrado är en av de största anledningarna till att kunder väljer att outsourca sin ekonomifunktion. En del av Tradimus kunder vill använda sina befintliga system. *”Dessutom hänger en hel del ekonomisystem samman med något annat av kundens affärssystem. Vissa är ute efter systemlösningar och de flesta som är ute efter det är mer eller mindre nya kunder som startar upp ett företag eller bryter sig loss”*. Enligt Corrado tänker de flesta kunder inte så mycket på systemen, utan mer på att spara pengar.

Corrado anser att den för kunder mest allvarliga risken vid outsourcing är att tappa kontroll. Vidare menar han att en allvarlig risk också föreligger om kvaliteten försämras eller om

felaktiga beslut fattas på grund av utkontrakteringen. Ytterligare en risk som nämns under intervjun är om kunden bestämmer sig för att inte längre outsourca sin ekonomifunktion. Kunden har inte längre kvar sin personal då de antingen arbetar för outsourcingföretaget eller är uppsagda. Det innebär att kunden inte har kvar någon kunskap inom området. För att undvika dessa problem anser Corrado att kunder bör se till att skriva någon form av utträdesavtal. Risk för att kostnadsbesparingar uteblir anser Corrado kan finnas om kostnaderna omvandlats till rörliga. Det är då kundens volymer och således volymutveckling som påverkar kostnaderna. Han anser också att det finns en kostnadsrisk med den kvalitet som levereras, som kund måste man veta vad man köper och ställa krav.

En annan omtalad risk är kommunikationsproblem. *"Kommunikationsproblem inträffar, men de blir större desto fler och oklara överlämningar man har."* Corrado menar att risken kan minimeras om det är kartlagt vem som gör vad och vilka tjänster som ska levereras. Vidare anser han att kommunikationsproblem går hand i hand med förlorad kontroll. Corrado berättar att Tradimus vill ha en kravspecifikation från kunden för varje leveransåtagande, för att undvika konflikter.

Corrado tror att om outsourcingföretagens kunder är direkta konkurrenter kan de uppleva en risk med att fler personer har inblick i deras ekonomi vid outsourcing. Personligen har han lite svårt att förstå den risken eftersom det på en intern ekonomiavdelning kan finnas en hel del vikarier och bemanningspersonal. Det är därför inte säkert att det är färre personer som har inblick när ekonomiavdelningen finns inom företaget än utanför företaget. Risken behöver därför inte vara större menar han.

Tradimus menar att ansvaret för innehållet i ekonomiska rapporter aldrig kan överlåtas på outsourcingföretagen. Det går däremot att skriva att outsourcingföretagen ska leverera ett komplett bokslut som följer de lagar och regler som finns.

Corrado anser att förlora kontroll bygger på resonemanget att om man inte gör alla detaljer så har man inte helheten. *"Tappa kontroll är att kräva oklara saker av sin leverantör och att inte vara en bra beställare."* Om det inte är väl definierat vad som ska levereras och när det ska levereras tror Corrado att det blir det problem i slutändan. Han anser också att det är större risk för missförstånd och kommunikationsproblem vid telefonkontakt än vid fysisk kontakt.

Tradimus kunder förvissas om att de inte förlorar kontroll bland annat genom referensföretag som kontaktas inför avtalet mellan parterna. En påverkande faktor är även hur Tradimus presenterar sin verksamhet, efter att de kartlagt kundens tjänster. *"Så här gör vi det, så här uppfattar vi det och det här kommer vi att leverera. Har man en noggrann beskrivning av vad kunderna gör visar det att vi har förstått deras verksamhet och vad de utför."*

De anser också att det exempelvis kan vara viktigt att ha elektronisk attestering där kunderna själva konterar, om kunden önskar det. Har kunden väl godkänt och skrivit på någon form av betalningsattest spelar det ingen roll vem som utför betalningen, kunden har kontroll ändå menar de. *"Det handlar om att försöka bygga upp den typen av tjänster som kunden känner att de vill ha."*

Corrado Sablone anser att bästa åtgärden för att motverka att kunder förlorar kontroll är genom att få dem att outsourca hela ekonomifunktionen. *"Om ekonomifunktionen är splittrad blir den svårare att kontrollera."* Tradimus kunder har vanligtvis en egen controlling och

läser själva ut eventuella avvikelser i resultatet. Endast i undantagsfall förs diskussioner om att Tradimus erbjuder controllingtjänster.

Tradimus levererar alltså en tjänst fram till rapport. De analyserar den inte, utan detta sköter kunden själv. Corrado menar att det egentligen inte skiljer sig så mycket från en vanlig ekonomiavdelning där en controller har hjälp av andra med att göra bokningar och bokslut. Där emot hjälper Tradimus till om kunder ringer och frågar varför en post har ökat eller varför resultatet är dåligt.

För att kunna växa och bli en större leverantör anser Tradimus att man måste ha system där kunderna själva kan gå in och kontrollera poster och transaktioner. Då kan kunderna göra en del av jobbet själva om de önskar och ta mer kontroll. Kunder kan få onlinerapporter, de kan klicka ner på rapporterna för att kunna hitta transaktioner och sina scannade fakturor på skärmen.

De som jobbar med kundens ekonomi sitter på Tradimus kontor och avståndet till kunden är ganska stort. Tradimus besöker kunder ungefär en gång i månaden. De har en kundansvarig och en backup som kan ersätta den kundansvarige. Det är viktigt för Tradimus att veta vem som ansvarar för en kund och som därmed ansvarar för slutprodukten. Corrado berättar att den handläggare som varit ansvarig för en kund under en tid sätter sig tillsammans med kunden och diskuterar förbättringar och hur framtiden bör se ut. Genom samtalen får handläggaren reda på kundens önskemål.

En del kunder är enligt Corrado väldigt oroliga när de ska outsourca sin ekonomifunktion. Det är mycket olika, beroende på hur stort beslut kunden anser att utkontrakteringen är. De som är oroliga brukar ange kontroll som skäl till varför de är oroliga. En annan anledning är att ekonomichefen slutar och att det inte blir samma typ av chef som tidigare. Kunderna oroar sig också för om det verkligen blir billigare att outsourca. Corrado konstaterar att om kunden vill ha en rörlig prisbild så kostar det mer när volymen stiger. Om ekonomiavdelningen inte outsourcats och kunden växer kanske det hade krävts en anställd till. *”Det går inte både att få sänkt pris vid sjunkande volym och oförändrat pris vid stigande volym.”*

Trenden inom outsourcing är att det växer, men Corrado tror att en hel del vanliga ekonomiavdelningar alltid kommer att finnas kvar. Det beror på hur pass lätt det är för en vanlig ekonomiavdelning att följa med när investeringar och kostnader blir höga menar han. BPO är större utomlands än det är i Sverige. Det är lättare för USA och England att lägga ut tjänsterna eftersom språket inte är något problem menar Corrado. Han tror inte att offshoring kommer bli så stort inom ekonomitjänster på grund av skillnaderna i skatteregler etc. Däremot kan det bli stort inom andra områden, eftersom det finns stor potential till kostnadsbesparingar.

4.3 Intervju Matrisen

Matrisen berättar att i mindre bolag outsourcas ofta hela ekonomifunktionen, men ibland inte betalningarna. För de större bolagen kan det variera lite, men ofta är det i stort sett hela funktionen som outsourcas, för att få det rationellt.

Vid en outsourcingaffär överväger Matrisen i vissa fall att anställa den personal som kunden haft, i andra fall har kunden redan skurit ner på personalen. *”Ofta är kunderna växande företag där folk arbetar med det här på kvällar och nätter och därför är det väldigt sällan som det innebär att man tar ifrån folk deras jobb.”*

Vid kontakt med en ny kund har Matrisen och kunden först ett möte där de går igenom kundens krav och behov. Utifrån detta lägger Matrisen upp det system som ska användas, eller så jobbar de kvar i kundens system. I bokföringssystemet kan kunden, om de vill ha denna tjänst, leta fram verifikationer själv. Matrisen har även redovisningssystem som ligger på webben där kunder själva kan skriva ut rapporter. Om kunden önskar så kan Matrisen även skicka dem brevlades.

Matrisen menar att outsourcing kan tendera att bli fabriksbetonat, alltså väldigt mycket transaktioner. De anser att de är på väg in i en annan dimension med outsourcing där de skapar system som kan hantera stora mängder data. Då kan de sälja standardiserade lösningar tillsammans med ett tjänstepaket till kunder och på det sättet kan de även vända sig till lite större företag. På Matrisen finns det system som de kan duplicera hela tiden.

Matrisen anser att följande punkter är motiv för en kund att outsourca sin ekonomifunktion:

- Kvalitet
- Säkerhet
- Kontroll, det kan också ses som en risk, men ofta leder utkontrakteringen av ekonomifunktionen till bättre kontroll över den ekonomiska förvaltningen
- Kostnadseffektivitet. Det kostar mer desto mer som utförs åt kunden, men samtidigt kan det vara billigare än att kunden ska sköta det själv. Anställd personal kostar väldigt mycket mer än bara lön, exempelvis sociala avgifter.
- Kunden kan fokusera på sin kärnverksamhet istället för att behöva tänka på hur ekonomifunktionen ska byggas upp. Det är en process att bygga upp en ekonomifunktion om den ska fungera effektivt.
- Skalbarheten, något kan appliceras på många vilket gör att det blir billigt. Det spelar ingen roll om ytterligare en kund läggs till.
- Kunder behöver inte investera i nya ekonomisystem (om de inte redan har befintliga)
- Anställda behöver inte hållas à jour. De måste annars vidareutbildas fortlöpande vilket medför kostnader.

Enligt Matrisen kan kontroll förloras om kunder inte lägger ut sin ekonomifunktion. Anledningen är att kunder inte alltid har kunskapen själv. Matrisen menar att då kunder köper tjänster blir det smidigt, enkelt och de får bra mervärde. Om kunden har en befintlig ekonomifunktion kan det vara så att de anställda går på knäna, företaget har vuxit väldigt mycket och de inser att de inte kan ha kvar den delen i huset. Matrisen anser då att kunder får dålig kontroll när de har hand om sin ekonomifunktion själva, eftersom det gärna hamnar vid sidan om. Företag vill fokusera på sin kärnverksamhet i första hand och inte lägga sin tid på administration. Det är då outsourcing är bra menar de.

Matrisen anser att en av de stora tryggheterna med att outsourca är att i stort sett vem som helst kan hoppa in på någon annans uppdrag. Kunder blir aldrig lidande för att en enskild konsult blir sjuk.

Risk för kommunikationsproblem vid outsourcing anser Matrisen kan motverkas genom att jobba nära kunder och att ha väldigt täta kontakter. Det finns också alltid en mottagare hos kunden som är Matrisens kontakt. Stor del av kommunikationen går elektroniskt via e-mail. Matrisen pratar ofta med kunderna i telefon, har avstämningsmöten och vanligtvis har de möten där de går igenom rapporteringarna.

Enligt Matrisen blir det inte kostnadsbesparingar med automatik. Det beror på prissättningen, om det är ett rörligt eller ett fast pris. De anser att rörligt pris är det mest vanliga. Det är vanligt är att de gör någon form av efterkalkyl och uppföljning, hur det gått och vad outsourcingen har kostat.

Matrisen menar att det inte är någon risk att fler personer får inblick i kunders ekonomi vid outsourcing. Då är det snarare ett generalfel som inträffat menar de. Risken minskar snarare eftersom inte vem som helst kommer in. *”Det är i så fall samma problem ute på ett företag.”*

Matrisen anser att det kan finnas en risk att kulturvärdet tappas i och med att kunder lagt ut någonting utanför huset. Det ser Matrisen dock som en ganska liten risk eftersom de administrativa enheterna ofta är ganska små. Det är vanligtvis i själva kärnverksamheterna som kulturvärdena har byggts upp och verkligen har betydelse. *”Om kunden outsourcar exempelvis produktionen så kan det upplevas som att själen i företaget förloras.”* Ekonomifunktionen är en stödande process menar Matrisen, men risken finns ändå att kulturvärden kan försvinna.

”Kunder kan förlora kontroll vid outsourcing genom att de inte kan ta fram det fysiska pappret på två sekunder själva.” Om kunden däremot köpt en scanninglösning kan de få fram det på skärmen istället. Matrisen menar att kunder förlorar tryggheten i att ha sin ekonomiansvarige i rummet bredvid. Däremot har kunder dem på telefonlängds avstånd, men ibland vill de ha en nära kontakt säger Matrisen. Det finns även en risk för förlorad kontroll om kunder vänder sig till en dålig leverantör som inte håller en god kvalitet.

Matrisen anser att kunderna inte förlorar kontroll, utan istället får en bättre kontroll vid outsourcing eftersom det blir mer rättvisande siffror. De anser att bästa sättet att förvissa sina kunder att de inte förlorar kontroll är genom kommunikation. Matrisen har hela tiden en tät kommunikation med sina kunder och tar redan från början reda på vad kunder vill att de ska göra. De har direktkontakt minst tre gånger i månaden vid ett fullt outsourcinguppdrag.

De anser att de är väldigt tydliga med att de utför en tjänst åt sina kunder, men att själva ansvaret för innehållet i redovisningen ligger kvar på styrelsen och VD. Däremot är Matrisen ansvariga för att det hanteras på rätt sätt, enligt de instruktioner som kunder har lämnat.

De åtgärder som Matrisen använder sig av för att deras kunder inte ska förlora kontroll är följande:

- Genom att vara en systemleverantör. Ekonomisystemet finns på Matrisens serverar. Kunder får tillträde och kan koppla upp sig mot system, de kan plocka ut sina rapporter när de själva vill. Matrisen kommer i början på nästa år ha ett stort system där kunderna själva går in och hämtar sina rapporter, ställer frågor direkt i systemet och får på det sättet direktkontakt. Kunder kan då själv hämta rapporten på webben den femte varje månad.
- Matrisen bokar in rena avstämningsmöten där de pratar med kunden. Detta för att följa upp om kunden får det de vill ha och om de som leverantör brister i något.

- Naturliga kontakter genom att prata i telefon och möten där de går igenom rapporteringarna. Matrisen gör alltid standardrapporter med balans, resultat och skattedeklaration, men även saker utöver det.
- Matrisen gör alltid en analys och lyfter fram om det är saker som är oklara. Analysen gör de per automatik, även om den inte alltid skrivs ned. En del kunder ber uttryckligen om att de ska kontrollera ett visst konto eller att de vill ha en analys av ett konto. Detta varierar från kund till kund.
- De använder sig av en uppdragsansvarig som har kontakt med kunden och som är kundens länk till Matrisen. Den uppdragsansvariga har hela ansvaret för kunden och för vad som händer och görs i uppdraget. Det finns personer under den uppdragsansvariga som sköter leverantörsfakturor, redovisning och avstämningar. Den uppdragsansvariga kan även fungera som en ekonomichef åt kunden om det är ett mindre bolag. Den uppdragsansvariga kan vara mer som en projektledare, men de andra som jobbar med kunden har också kundkontakt. När det gäller de analytiska delarna eller de konsultativa tjänsterna så är det den uppdragsansvariga eller den mest kompetenta av dem som utför det.

Matrisen hävdar att kunder aldrig brukar uttrycka någon oro när de ska outsourca sin ekonomifunktion. De kunder Matrisen sköter betalningarna åt kan vara oroliga för det, men kunden skickar aldrig en faktura som de inte har attesterat. Är den attesterad så är den godkänd för betalning. Enligt Matrisen har kunderna inte heller någon anledning till oro. Kunderna tar ett steg när de lägger ut en funktion och tappar den dagliga ögonkontakten med den som utför arbetet. *”Vårt jobb är att förvissa kunder om att vi har kompetensen, vi kan leverera kvaliteten, vi har säkra system.”* Kunderna får också träffa den som är uppdragsansvarig eller huvudkonsulten så att de ser att de kommer överens. Det bygger mycket på relationer och förtroende för varandra menar Matrisen.

Det går stadigt uppåt för Matrisen. Själva branschen i sig går definitivt uppåt. *”För fem år sen gick det också uppåt och sen dippade det totalt.”* Skillnaden menar de beror på att all teknisk utrustning som krävs var för dyr då. Outsourcing var rätt i tiden även för fem år sen, men det kostade för mycket. Vidare berättar Matrisen att dagens kommunikationskostnader har sjunkit enormt. Personalkostnaderna är höga i Sverige och kostnaderna är ofta drivkraften för ett företag att outsourca. Kunder kan få väldigt mycket för pengarna hos ett outsourcingföretag istället för att tillhandahålla personal själva.

Matrisen hänvisar till en undersökning gjord av Accenture som kommit fram till att Amerika ligger långt före när det gäller Business Process Outsourcing. Europa och Norden ligger efter USA. Sverige ligger efter i Norden volymmässigt, men har marknaden framför sig.

Enligt Matrisen finns det hot från låglöneländer eftersom det börjar byggas upp liknande verksamheter i Polen, Baltikum och Indien. Matrisen tror dock inte att det är samma risk för ekonomioutsourcing jämfört med produktion. Det är svårare med kvaliteten och Matrisen tror att företag har lite svårare att lägga ut ekonomitjänster till andra länder. Det finns väldigt specifika regler och de menar att visst kan polacker lära sig de svenska skattereglerna, men Matrisen tror ändå att det dröjer innan det blir ett stort hot.

5 Analys

I analysen jämförs undersökningens empiri med den teoretiska referensramen. Kapitlet inleds med att jämföra synen på huruvida kontroll förloras eller inte samt den eventuella oro som kunder kan uppleva. Vi väljer också att analysera om det förekommer skillnader mellan de intervjuade företagens syn på motiv och risker jämfört med den teoretiska referensramen. Anledningen till det är att vi lättare ska kunna förstå varför vi erhållit vissa svar och varför somliga delar avviker eller överensstämmer. Jämförelsen avseende outsourcingföretagens åtgärder, hur de förvissar kunder samt kunders ansvar illustreras i en tabell för att tydligt redovisa utfallet. Med utgångspunkt i tabellen beskrivs därefter analysen mer utförligt.

5.1 Förlorad kontroll vid outsourcing

De företag vi intervjuat ser lite olika på huruvida kontroll kan förloras vid outsourcing. Tradimus anser att den mest allvarliga risken kunder kan råka ut för är just att tappa kontroll. Matrisen anser däremot inte att kunder förlorar kontroll utan att de istället får en bättre kontroll eftersom det blir mer rättvisande siffror när ekonomifunktionen utkontrakteras.

Litteratur och annan undersökning på området bekräftar det ena outsourcingföretagets åsikt avseende att det finns viss risk för att kontroll kan förloras vid outsourcing. Exempelvis kom Accenture i sin undersökning (www.accenture.se 2004-09-28) fram till att svenska organisationer varit mindre benägna att outsourca hela affärsprocesser än andra nordiska länder. En av anledningarna till att svenska organisationer är mer konservativa är rädslan för att mista kontroll. (Lindroth, Affärsvärlden 2005-06-01)

Även Greaver (1999) anser att viss kontroll kan förloras vid utkontraktering av en verksamhet. Matrisen instämmer dock i detta om det är ett outsourcingföretag som inte klarar att hålla bra kvalitet. Matrisen menar också att kunder kan tycka att kontroll förloras genom att de inte kan ta fram det fysiska pappret själv. Vidare anser de att kunder kan känna att de förlorar en trygghet i att den ekonomiansvarige inte längre sitter i rummet bredvid. Matrisen uttrycker att kunder ibland vill ha en geografisk nära kontakt istället för att nå dem via telefon. Enligt Tradimus kan kontroll förloras om kunden inte är tydlig som kravbeställare och att allvarliga risker finns om kvaliteten försämras eller om felaktiga beslut fattas. Tradimus menar också att det finns större risk för missförstånd och kommunikationsproblem vid telefonkontakt än vid fysisk kontakt.

5.1.1 Kunders oro avseende kontrollförlust

Östberg (1993) och Lyttkens (1982) anser att osäkerhet går hand i hand med risker och att upplevelsen av risk skapar oro. Upplevelsen av att kontroll förloras kan därför göra att kundföretag känner en oro. Enligt systemteorin känner kunder ofta en osäkerhet både inom

och utanför företaget (Mabon 1988). Matrisen instämmer inte i detta eftersom de inte anser att kunder brukar uttrycka någon oro inför sitt outsourcingbeslut. De anser även att de inte har någon anledning att känna oro. Eventuellt kan de kunder vilka Matrisen sköter betalningar åt vara oroliga, men fakturor som kunder skickar är attesterade och på det sättet godkända för betalning. Tradimus anser att oron från kunders sida varierar beroende på kund och beroende på hur stort outsourcingbeslutet är enligt kundföretagen, en del kunder är väldigt oroliga.

Säkerhet gällande hanteringen av konfidentiell information är en av de faktorer som Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) hävdar inverkar på kunders kvalitetsupplevelse. Enligt Axelsson (1998) innebär utkontraktering en risk eftersom fler personer får tillgång till kunders konfidentiella information. Varken Matrisen eller Tradimus instämmer med Axelsson eftersom de inte ser någon skillnad mot en vanlig ekonomiavdelning. Tradimus menar att kunder ofta har inhyrd personal på sin ekonomiavdelning och därför anses det inte föreligga någon ökad risk på grund av utkontrakteringen.

5.2 Övriga risker med outsourcing

Kostnadsbesparingar är enligt Greaver (1999) en av de stora anledningarna till att kunder bör outsourca sin ekonomifunktion. Dock finns det risk för att kostnadsbesparingarna uteblir. Författaren menar att faran är att outsourcingföretag inte kan utföra tjänsten billigare än vad kunder själva kan. Vid outsourcing går en kund ofta från fasta kostnader till rörliga och det är svårare att i förväg beräkna kostnaderna. Båda outsourcingföretagen bekräftar att det inte blir kostnadsbesparingar med automatik. Vidare anser företagen att kostnaderna beror på volym eftersom priset vid en outsourcingaffär ofta är rörligt. De anser också att det är svårt att vara kostnadseffektiv om endast delar av ekonomifunktionen outsourcats. Anledningen är att det blir många överlämnanden.

Matrisen anser att en risk med outsourcing är att kulturvärdet i företaget tappas. De menar att kulturvärdet har störst betydelse för kärnverksamheten men även vid outsourcing av ekonomifunktionen bedömer de att det föreligger en risk.

Om kunden beslutar sig för att inte längre outsourca sin ekonomifunktion innebär det att kunden inte har någon personal och därmed ingen kunskap inom området. Tradimus beskriver detta problem och det bekräftas även av Augustsson & Bergstedt-Sten (1999). Författarna menar att kunden blir beroende av outsourcingföretaget eftersom de inte längre har kvar sina kontakter eller sitt nätverk inom området. Systemteorin fokuserar på hur viktigt det är med omgivningen och en organisations utbyte och beroende av omgivningen. Det kan dock medföra en osäkerhet för organisationen att vara beroende av sin omgivning. (Abrahamsson & Andersen 2005)

5.3 Motiv till outsourcing

Enligt Tradimus är ett av motiven till outsourcing möjligheten att fokusera på den analyserande och utvärderande ekonomrollen. Ett annat motiv är kostnadsbesparingar. Kunder kan omvandla fasta kostnader till rörliga och det blir lättare att genomföra större förändringar.

Tradimus arbetar ständigt med att rationalisera verksamheten, vilket innebär att priset för kunderna sänks i takt med att förbättringar genomförs. För de kunder som inte har egna ekonomisystem och inte vill investera i nya är det också bra att använda sig av outsourcing.

Kvalitet, säkerhet och kostnadseffektivitet är viktiga motiv enligt Matrisen. De anser även att kunder får en bättre kontroll över den ekonomiska förvaltningen vid outsourcing. Detta eftersom kunder vill fokusera på sin kärnverksamhet i första hand och inte lägga tid på administration. Kunder får bra kompetens när de köper outsourcingtjänster. Enligt Matrisen kan motiv även vara att kunder inte behöver investera i nya ekonomisystem och att kostnader för anställda undviks.

Empirin och den teoretiska referensramen stämmer väldigt bra överens när det gäller kunders motiv till outsourcing. Exempelvis att kundföretag kan fokusera på sin kärnverksamhet och att de får tillgång till rätt kompetens inom det utkontrakterade området, vilket kan göra dem mer konkurrenskraftiga. (Axelsson 1998) Litteratur på området tar också upp att stora kostnadsbesparingar kan ske vid utkontraktering, vilket även Tradimus och Matrisen anser. Enligt Augustsson & Bergstedt-Sten (1999) är dessa kostnadsbesparingar möjliga genom att använda sig av outsourcingföretagens stordriftsfördelar. Litteratur av bland annat Heywood (2001) och McIvor (2005) bekräftar även outsourcingföretagens synpunkter när det gäller flexibilitet avseende anställda, ekonomisystem och kostnader.

5.4 Analys av vilka åtgärder som outsourcingföretag vidtar samt hur kunder förvissas om dessa

Beskrivs i avsnitt	Åtgärder som outsourcingföretag bör vidta	Teoretisk referensram	Matrisen	Tradimus	Utfall
5.4.1	Onlinesystem där kunder har tillgång	X	X	X	Stämmer
5.4.1	Elektronisk attestering		X	X	Endast outsourcingföretag
5.4.2	Avstämningsmöten/kontinuerlig information	X	X	X	Stämmer
5.4.7	Outsourcingföretagens anställda ska ha kontakt med kunders övriga verksamheter	X			Endast referensram
5.4.3	Leveransen ska hålla kvalitet	X	X	X	Stämmer
5.4.3	Bygga upp tjänster enligt kunders behov	X	X	X	Stämmer
5.4.4	Att kunder outsourcar hela funktionen		X	X	Endast outsourcingföretag
5.4.5	Utföra analyser		X		Endast outsourcingföretag
5.4.5	Kontaktperson/uppdragsansvarig		X	X	Stämmer delvis
5.4.5	Anställdas prestationer och attityd	X			
Hur kunder förvissas					
5.4.2	Kommunikation	X	X	X	Stämmer
5.4.6	Referensföretag	X		X	Stämmer delvis
5.4.7	Utföra tjänster på ett kontor nära kunden	X			Endast referensram
5.4.2	Säkerställa kunders förståelse för kunders och outsourcingföretagens respektive ansvar	X	X	X	Stämmer
5.4.3	Noggrant beskriva för kunder att de förstått vad kunder vill ha levererat		X	X	Endast outsourcingföretag
Kunders ansvar					
5.4.8	Besitta kompetens att köpa in rätt tjänster	X	X	X	Stämmer
5.4.8	Kunna ta emot och hantera inkommande info	X	X	X	Stämmer
5.4.8	Tydligt veta och framföra sin målsättning	X	X	X	Stämmer

Tabell 1. Utfall avseende vad som anses vara viktiga åtgärder vid outsourcing

5.4.1 Onlinesystem

Matrisens kunder kan använda sig av elektroniska system, så kallade onlinesystem, för att plocka ut rapporter när de önskar. Det är enligt Heywood (2001) viktigt för kunder att ha den möjligheten för att få inblick och tillgång till outsourcingföretagens information. Tradimus bekräftar att det är en fördel med sådana system för att kunderna ska få inblick i verksamheten. Både Tradimus och Matrisen menar att det även är viktigt för kunder att ha elektronisk attestering, men där saknas förankring i den teoretiska referensramen.

5.4.2 Kommunikation med kunder

Outsourcingföretagen är samstämmiga om att bra kommunikation med kunder är av betydelse för en lyckad outsourcingaffär. Grönroos (2003) beskriver denna samverkan som funktionell kvalitet. Den teoretiska referensramen tar upp att kommunikation innebär att kunder hålls informerade på ett sätt som just de förstår. Även att kunder försäkras om att problem kommer att tas om hand. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985) Heywood (2001) anser att kunder behöver få regelbunden tillgång till outsourcingföretags information. Både Tradimus och Matrisen har kontinuerlig kontakt med sina kunder samt använder sig av avstämningsmöten för att främja kommunikationen. Matrisen anser till och med att kommunikation är det bästa sättet att förvissa kunder om att de inte förlorar kontroll.

Den teoretiska referensramen behandlar risk för kommunikationsproblem mellan outsourcingföretag och kunder. Tradimus bekräftar att det finns en risk för kommunikationsproblem. Däremot anser de att risken kan minimeras om det är bestämt vilka tjänster som ska levereras och vem som är ansvarig för de olika delarna. Matrisen anser att kommunikationsproblem motverkas genom täta kontakter med kunderna. Det uppstår alltså inte kommunikationsproblem om det är väl definierat vem som ska göra vad.

Både Matrisen och Tradimus anser att det är viktigt att vara tydliga med att de utför en tjänst åt kunderna, men att ansvaret för innehållet i rapporterna ligger på styrelse och VD. Outsourcingföretagen är ansvariga för att information hanteras på det sätt kunder önskar, men även för att lagar och regler följs. Heywood (2001) beskriver i boken ”The Outsourcing Dilemma” vikten av att kunder till fullo förstår vad outsourcingföretags uppgift är, men att de också förstår vad som inte är outsourcingföretags ansvar.

5.4.3 Outsourcingföretags ansvar för kunders kvalitetsupplevelse

Grönroos (2003) anser att kunders kvalitetsupplevelse är en jämförelse mellan förväntningar och den upplevelse som tjänsten innebär. Kvalitetsupplevelsen påverkas av *vad* som levereras och *hur* det levereras. Båda outsourcingföretagen menar att det är viktigt att framställas som en kunnig leverantör som har kompetens och kan leverera kvalitet. På Tradimus framkommer detta bland annat genom utvecklingsarbete och genom att bygga upp de tjänster som kunden vill ha. Tradimus förvissar sina kunder om att de inte förlorar kontroll genom att presentera sina tjänster på ett sätt som övertygar kunder att de förstått vad de behöver hjälp med. Förtroende mellan parter är viktigt i en affärsrelation. Med det avser Grönroos (2004) exempelvis att kunden kan lita på att leverantören kan analysera och leverera utifrån kundens behov. Matrisen inleder sin kundkontakt med ett möte för att förstå kundens förväntningar och vad de är intresserade av att få levererat. De menar att det är deras jobb att förvissa

kunder om att de har kompetensen och kan leverera kvalitet. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) menar att sakkunskap är en av de aspekter som påverkar kvalitetsupplevelsen av tjänster. Litteratur om tjänsteproduktion påpekar även att det är viktigt vad outsourcingföretag har för profil eller image, för även detta påverkar kunders upplevelse.

5.4.4 Outsourcing av hela ekonomifunktionen

Tradimus anser att bästa sättet för en kund att inte förlora kontroll är att outsourca hela ekonomifunktionen. Om ekonomifunktionen är splittrad blir den svårare att kontrollera menar de. Matrisen anser också att hela ekonomifunktionen bör outsourcas för att få verksamheten rationell. Detta behandlas dock inte i den teoretiska referensramen.

5.4.5 Personlig kontakt hos outsourcingföretag

Det finns en handläggare som har ansvaret för respektive kund både på Matrisen och på Tradimus. På Matrisen kallas denne för uppdragsansvarig och på Tradimus för kontaktperson. I den teoretiska referensramen är det inte tydligt uttalat att en det måste finnas en kontaktperson hos outsourcingföretaget. Arnerup och Edvardsson (1992) anser dock att ett tjänsteföretag endast kan vara lika bra som sina anställda. Enligt Grönroos (2004) finns det vissa regler för service som utgår från att anställda är den avgörande resursen. Exempel på dessa regler är att det är människor som utvecklar och bevarar goda och bestående kundkontakter samt att outsourcingföretags anställda måste styra kvaliteten på tjänsten samtidigt som tjänsten produceras. Heywood (2001) menar att det är viktigt att anställda har en bra inställning och McIvor (2005) anser till och med att det finns en risk att outsourcingaffären misslyckas om en organisation inte tar hänsyn till anställdas attityder.

Matrisen utför analyser åt en del kunder och det är antingen den uppdragsansvariga eller den mest kompetenta av medarbetarna som utför analysen. Tradimus utför inte analyser åt sina kunder utan de levererar rapporter som deras kunder själva analyserar. Vill deras kunder ha stöd för att förstå ett visst utfall hjälper de till.

5.4.6 Referensföretag som trygghet inför outsourcingbeslut

Tradimus kunder kan ta kontakt med en av deras befintliga kunder för att få referenser. Heywood (2001) bekräftar att det är ett bra sätt för att minska deras ängslan över att förlora kontroll.

5.4.7 Utföra tjänster på ett kontor nära kunden

Heywood (2001) tar upp att när den utkontrakterande verksamheten är belägen nära kunden har outsourcingföretag lättare att hävda att kontroll inte förloras. Vidare anser författaren att outsourcingföretags anställda ska ha kontakt med kundens övriga aktiviteter. Dessa synpunkter har dock inget av outsourcingföretagen uppmärksammat under intervjun.

5.4.8 Kunders ansvar för att kontroll inte ska förloras

Tradimus anser att det är störst risk för att kontroll förloras om kunder är oklara i sin beställning. Om det inte är definierat vad som ska levereras och när det ska levereras kan problem uppstå. Detta bekräftas av Heywood (2001). Han skriver att om kunders och outsourcingföretags ansvar är klart definierat minskar risken för att kontroll går förlorad. För att lyckas med outsourcing är det därför viktigt att kunder har klart för sig varför de vill outsourca. (Computer Swedens nätbilaga, okt 2005) Detta styrks även av Matrisen.

Vanligtvis har Tradimus kunder en controller kvar i företaget som läser ut eventuella avvikelser i resultatet. Enligt Augustsson & Bergstedt-Sten (1999) är det viktigt för kunder att det finns viss kompetens kvar internt som kan ta emot outsourcingföretags levererade information. Matrisens kunder har också en mottagare som fungerar som länk till dem. Båda outsourcingföretagen betonar även att det är viktigt att kunder ställer krav och talar om vilka tjänster de är intresserade av att erhålla. Detta stämmer helt överens med den teoretiska referensramen vilken likaledes behandlar vikten av att kunder vet varför de vill outsourca och därmed kan ställa krav på outsourcingföretaget.

6 Slutsats

Detta kapitel inleds med en redogörelse för våra slutsatser utifrån analyskapitlet. Vi diskuterar sedan de intervjuade outsourcingföretagens åsikter avseende om kontroll förloras eller inte och jämför med annan undersökning på området. Därefter presenteras en slutsats avseende att outsourcingföretag bör förvissa framtida kunder. Kapitlet avslutas med att sammanställa och kort presentera de åtgärder vi anser att outsourcingföretag bör vidta för att motverka att kontroll förloras.

6.1 Kommentarer till utfallet i analysen

Enligt studien har outsourcingföretagen vi intervjuat olika rutiner för vilka tjänster som utförs för kunders räkning. I vårt fall beror skillnaden i storleken på outsourcingföretagen. Det större outsourcingföretaget gör med automatik analyser, även om detta inte alltid rapporteras till kunderna. De ser över siffrorna så att det inte är något som kraftigt avviker från det normala. Det mindre outsourcingföretaget avslutar sin tjänst efter att rapport eller bokslut levererats till kund. Då tar kontrollern hos kunden över och genomför analysen. Vi anser inte att det finns en direkt risk att kunder förlorar kontroll över utfallet i ekonomin om analysen utförs av kunden själv. Det kan heller inte finnas risk för att felaktiga beslut fattas på grund av det. Kunder är ändå beroende av outsourcingföretagen och att det löpande arbetet fungerar på ett tillfredställande sätt. Det är viktigt för kunder att fakturor och moms betalas i tid samt att rapporter upprättas på ett korrekt sätt. Det krävs att kunder har förtroende för att outsourcingföretagen sköter sin uppgift.

I studien har vi även kommit fram till att kunder också bär ett visst ansvar för att kontroll inte ska förloras. Det är kunders uppgift att vara tydliga med vilka tjänster de vill ha utförda och att ställa krav på outsourcingföretagen. På detta område stämmer empirin och den teoretiska referensramen väl överens.

Avseende outsourcingföretagens åtgärder för att motverka förlorad kontroll överensstämmer den teoretiska referensramen och empirin relativt väl. Outsourcingföretagen har fler exempel på lämpliga åtgärder än vad som går att finna i litteraturen, vilket vi ser som positivt. Det finns dock en åtgärd som behandlas i litteraturen, men inte av outsourcingföretagen och det är att outsourcingföretags anställda ska ha kontakt med kundens övriga verksamhet. Anledningen till att outsourcingföretagen inte tagit upp detta kan vara att det varken finns möjlighet eller tillstånd till sådan kontakt. En annan orsak kan även vara att detta inte anses nödvändigt. I litteraturen har vi heller inte funnit att detta är någon avgörande åtgärd.

Analysen av empirin och den teoretiska referensramen avseende hur outsourcingföretag förvissar kunder om att kontroll inte förloras stämmer även den relativt väl. Den teoretiska referensramen betonar dock att kunder förvissas genom att outsourcingtjänster utförs på ett kontor nära kundens verksamhet. Detta är inget som outsourcingföretagen tagit upp och en

anledning till det kan vara att de inte alltid har möjlighet att fysiskt sitta nära kunden och därför inte poängterar en sådan åtgärd. Outsourcingföretagen har istället talat mer om vikten av god kommunikation. Vi anser att om informationsflödet mellan parterna fungerar bra eller om kunder har tillgång till onlinesystem är inte den fysiska närheten av någon större betydelse.

De intervjuade företagen tar även upp att kunder förvissas genom att outsourcingföretag tydligt beskriver för dem att de förstått vad de arbetar med och vill ha levererat. Det anser vi är ett bra sätt och efter att outsourcingföretag genomfört en noggrann genomgång av kundernas verksamhet och behov finns möjlighet att genomföra förbättringar för kunderna.

Jämförelsen mellan teoretiska referensramen och empirin gav ett överensstämmande utfall avseende motiv och övriga risker. Däremot avvek utfallet avseende om kontroll förloras eller inte. Vi anser dock att även det utfallet borde överensstämma. Dels eftersom kontrollförlust är en risk och då övriga risker överensstämde i analysen borde även denna risk stämma överens. Dels för att outsourcingföretagen ändå kan redogöra för åtgärder som motverkar kontrollförlust.

6.2 Diskussion avseende huruvida kontroll förloras eller inte

Outsourcingföretagen var inte helt eniga avseende att kunder kan förlora kontroll vid outsourcing av ekonomifunktionen. Förlora kontroll kan å ena sidan ses som den mest allvarliga risken vid outsourcing samtidigt som den kan förbättras till följd av utkontrakteringen. Vi anser att det finns flera förklaringar till varför resultaten angående kontroll varierar.

En förklaring till att kontroll *kan* förloras är om kundföretag inte får kontinuerlig information eller inte har regelbunden kontakt med sitt outsourcingföretag. En ytterligare anledning kan vara att kunder inte specificerat sina önskemål och behov så att outsourcingföretagen inte känner till vilken information som kunder anser nödvändiga. I de fall kunder inte har tillgång till outsourcingföretagens elektroniska system, så kallade onlinesystem, finns det också risk för att kontroll förloras. Ett outsourcingföretag som inte håller god kvalitet kan också orsaka detta problem.

En förklaring till varför kontroll *inte* anses kunna förloras kan vara en vilja, omedveten eller medveten, att inte framställa sin verksamhet negativt. Kontroll kan vara en känslig fråga för ett outsourcingföretag. De säljer en tjänst och är beroende av att kunna övertyga kunder om att kontroll inte förloras. En annan rimlig förklaring kan vara att outsourcingföretagen redan vidtar tillfredsställande åtgärder. Det är möjligt att kunders önskemål och behov har gjort att outsourcingföretagen redan utvecklat åtgärder och att det med modern teknik inte föreligger något problem med förlorad kontroll.

Det som talar emot ovanstående resonemang är bland annat den undersökning som Accenture utförde 2004 där slutsatsen var att svenska organisationer är mindre benägna att outsourca hela affärsprocesser än övriga länder i Norden. En av anledningarna till att svenska företag är mindre benägna att outsourca, är kundföretagens rädsla för att mista kontroll. I vår studie framkom det dock inte något entydigt svar som styrkte att kunder vanligtvis är oroliga för att förlora kontroll. En förklaring till att vårt resultat avviker tror vi är att outsourcingföretag inte

kommer i kontakt med de oroliga kunderna eftersom de väljer att inte utkontraktera sin ekonomifunktion. Det behöver därmed inte innebära att outsourcingföretag undviker att tala om de negativa aspekterna med outsourcing, utan att de helt enkelt inte behövt hantera problemet. Ytterligare en förklaring är att outsourcingföretag inte anser att oron är befogad och därför inte lägger någon större vikt vid det. Det finns även en skillnad beroende på att Accentures undersökning baserades på företag med över 500 anställda. De outsourcingföretag som intervjuades i vår studie har mestadels mindre kunder. Accentures undersökning utgick även från kundernas perspektiv och var en betydligt mer omfattande undersökning än den som genomförts i denna studie.

6.3 Outsourcingföretag bör förvissa framtida kunder

Resultatet från vår undersökning och resultatet från Accentures undersökning överensstämde inte helt avseende om kunder upplever oro över förlorad kontroll eller inte. De outsourcingföretag vi intervjuat upplever inte något större bekymmer med kunders oro och de har klart för sig vilka åtgärder som minimerar risken att förlora kontroll. Med tanke på att outsourcingföretagen använder sig av eller är medvetna om betryggande åtgärder anser vi att de snarare bör arbeta ytterligare med att förvissa kunder, framförallt framtida kunder, om att de inte förlorar kontroll.

Outsourcing ökar i Sverige idag. Förklaringen till det behöver inte vara att outsourcingföretag blivit bättre på att förvissa sina kunder om att de inte förlorar kontroll, utan att kunder kan ha blivit mer uppmärksamma på fördelar som exempelvis kostnadsbesparingar. Enligt Accentures undersökning kommer outsourcing inom området ekonomi och redovisning att växa med ca 35 % de närmaste åren. Det finns med andra ord stor potential för outsourcingföretagen att växa om de lyckas med att förvissa kunder om att de kan erbjuda trygghet.

6.4 Vad vi anser viktigt för att motverka förlorad kontroll

Vi har kommit fram till att det är väsentligt för outsourcingföretag att vidta vissa åtgärder för att motverka att kunder förlorar kontroll. Nedan sker en sammanställning av dessa, men vi redogör även för hur kunder ska förvissas om detta samt vad kunder själva bär ansvaret för.

6.4.1 Åtgärder vi anser är viktiga för att motverka att kontroll förloras

- Elektroniska system vilka kan ge kunder inblick i ekonomin och möjlighet att ladda ner rapporter och kontrollera enskilda poster.
- Elektronisk attestering
- Om hela ekonomifunktionen är utkontrakterad minskar risken för att det blir många och oklara överlämnanden. Om inte hela ekonomifunktionen outsourcas är det viktigt att ansvarsrollerna är tydligt definierade.

- Regelbunden kontakt och avstämningsmöten för att minska risken för kommunikationsproblem och oklarheter.
- En personlig kontakt både hos kunden och på outsourcingföretaget. Det är viktigt att någon på outsourcingföretaget som kunden känner förtroende för är ansvarig samt känner till kundens önskemål.

6.4.2 Aspekter vi anser är viktiga för att kunder ska förvissas och uppleva trygghet

- Outsourcingföretaget visar kunden att de har förstått kundens verksamhet och behov. Därefter erbjuda de tjänster som kunderna behöver och själva önskar. Det är viktigt att outsourcingföretag lyssnar till kunders önskemål, men även att de vägleder kunder för att finna bra lösningar.
- Möjlighet att kontakta ett av outsourcingföretagens befintliga kunder och få referenser
- Klart definierade ansvarsroller
- Tydlig kommunikation

6.4.3 Kunders ansvar för att motverka att kontroll förloras

- Kravspecifikation från kunden där det framgår vad det är för tjänster de är intresserade av och behöver i sin verksamhet.
- Kundföretag måste inneha korrekt kompetens för att köpa in rätt tjänster och hantera information från outsourcingföretag.

7 Kritisk granskning

I detta avsnitt redogörs för hur vi kan ha påverkat vissa aspekter i undersökningen. Vi redogör även för de företeelser som kan ha blivit påverkade av yttre omständigheter.

Undersökningen baseras på fallstudier och då är det i allmänhet svårt att generalisera. Slutsatserna grundas på fallstudier på två företag och det finns risk för att slutsatserna inte är representativa. Fallstudier är ändå den mest lämpliga metoden för studien.

Enligt Patel (2003) kan närvaron av bandspelaren vid intervjuerna ha påverkat de svar vi fått. Vid bandupptagning begrundar personer vad de säger och hur de uttrycker sig då vetskapen finns om att det blir dokumenterat. Inget av företagen har önskat vara anonyma vilket kan ha påverkat svaren som erhållits. Det som intervjupersonerna berättat under intervjuerna blir förknippat med företaget och det finns inget företag som vill få negativ publicitet för att de ställt upp på en intervju. Det finns snarare risk för att de vill minimera risker och istället betona fördelar med det egna företaget.

Som ovan intervjuare ligger fokus på att intervjupersonen svarar och på att själv kunna ställa följdfrågor som verkar rimliga. Det kan i vissa fall bli så att intervjupersonen egentligen inte svarat på den aktuella frågan utan istället omedvetet eller inte försökt slingra sig runt frågan för att slippa svara. I en del fall har vi ställt ledande frågor, egentligen för att vi varit osäkra på om intervjupersonen förstått frågan. Vi har därför brustit som intervjuare på vissa punkter. Vi anser dock inte att detta haft någon nämnvärd negativ effekt på intervjun som helhet.

Det finns en risk att intervjupersonerna tolkat orden oro och kontroll annorlunda jämfört med vad vi gjort. Vi har inte förklarat dessa under intervjun eftersom vi inte ansett att det är några komplicerade termer. Med tanke på de svar som erhållits från outsourcingföretagen upplever vi inte att de har misstolkat innebörden av termerna.

Personerna vi intervjuat har varit väl insatta i ämnet och vi har haft stor nytta av deras svar i vår undersökning. Vid kvalitativa intervjuer skriver man ofta ut intervjuerna. I denna transkriptionsprocess sker ofta en mer eller mindre omedveten inverkan på underlaget. Vi har valt att granska varandras hantering av materialet för att undvika felaktigheter, dock finns det risk att vissa aspekter ändå förbisetts.

8 Framtida forskning

Detta avsnitt innehåller förslag till framtida forskning inom området outsourcing.

- Utifrån kundperspektiv undersöka kundföretagens upplevelse av outsourcingföretagens kvalitet. Håller outsourcingföretag vad de lovar.
- Offshoring (utkontraktering till andra länder) avseende ekonomifunktionen. Exempelvis både hur outsourcingföretag och kundföretag ser på detta.
- Vad som avgör kundens val av leverantör. Vilka faktorer är avgörande. Vad är viktigast att outsourcingföretag erbjuder.
- Ekonomisystemen hos outsourcingföretagen. Vilken betydelse har de för en lyckad outsourcing.

9 Källförteckning

9.1 Litteratur

- Abrahamsson, B. & Andersen, J. A. (2005) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Liber AB, Slovenien.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund
- Arnerup, B. & Edvardsson, B. (1992) *Marknadsföring av tjänster*. Studentlitteratur, Lund
- Augustsson, M. & Bergstedt-Sten, V (1999) *Outsourcing av IT-tjänster*. Industrilitteratur AB
- Axelsson, B. (1998) *Företag köper tjänster*. SNS Förlag
- Bernstein, P. L. (1996) *Against the gods – The remarkable story of risk*. John Wiley & Sons, Canada
- Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur.
- Gadamer, H-G. (1997) *Sanning och metod*. Bokförlaget Daidalos AB, Göteborg
- Greaver, M. (1999) *Strategic Outsourcing: a structure approach to outsourcing decision and initiatives*. AMACOM, New York
- Grönroos, C. (2003) *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Upplaga 3:4, Liber Ekonomi, Malmö
- Grönroos, C. (2004) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Upplaga 1:2, Liber Ekonomi, Malmö
- Gummesson, E. (2000) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications
- Gummesson, E. (2003) Fallstudiebaserad forskning. I Gustavsson, B. (red.) *Kunskapande metoder*. Studentlitteratur, Lund
- Heywood, J.B. (2001) *The outsourcing dilemma-the search for competitiveness*. Pearson Education, Storbritannien

- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Johansson, C., Johansson, R. & Pautsch, G. (2001) *Redovisning och beskattning*. Tredje upplagan, Bonnier utbildning
- Mabon, H. (1988) *Organisationsläran - Struktur & Beteende*. Decathlon Publishing, Stockholm
- McIvor, R. (2005) *The Outsourcing Process*. University Press, Cambridge
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund
- Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer*. SAGE Publications, London
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Sjöberg, L. (redaktör) (1982) *Risk och beslut*. LiberFörlag, Stockholm
- Sköldberg, K. (1991) *Reformer på vridscen – Organisationsförändringar i kommun och landsting*. Studentlitteratur, Lund
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Tredje upplagan, Författaren och Studentlitteratur, Lund
- Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur, Lund
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications, Inc, USA
- Östberg, G. (1993) *Att veta vad man gör – Studier i riskhantering*. Gustaf Östberg och Carlsons Bokförlag, Stockholm

9.2 Artiklar

- Outsourcing ofta misslyckad strategi* (2005-08-30) Dagens Industri
- Lindroth, J. (2005-06-01) *Outsourcing-Innetrenden: Lägg ut!* Affärsvärlden
- Parasuman, A, Zeithaml, V A & Berry, L L (1985) *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing, Volym 49, utgåva 4, sidan 47

9.3 Elektroniska källor

Pressmeddelande Accenture (2004-09-28)

http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Newsroom/pressmeddelande_n66.htm

Nätbilaga av Computer Sweden och Telecomputing (2005-10) *Sju steg för rätt outsourcing*

<http://computersweden.idg.se/special/outsourcing/>

9.4 Muntliga källor

Intervju på Tradimus med Corrado Sablone, Corporate Controller, november 2005.

Intervju på Matrisen med Ylva Axelsson, affärsområdesansvarig inom outsourcingverksamheten och Tor Holmgren, utvecklingsansvarig för affärsområdet outsourcing, november 2005.

10 Bilaga 1 - Intervjuguide

Kortfattad information om er ekonomi-outsourcingverksamhet. Exempelvis hur många kunder och anställda.

Hur går processen till när en kund beslutat sig för att outsourca. (Exempelvis: tar ni över hela eller delar av era kunders ekonomifunktion, vilken funktion är vanligast, vad händer med de anställda osv.)

Vilka motiv finns det för kunder att outsourca sin ekonomifunktion

Vilka risker finns det för kunder med outsourcing av ekonomifunktionen

Även om kunden fortfarande har inblick i ekonomin kan de riskera att förlora kontroll. Vad kan kunden förlora kontroll över när de outsourcar sin ekonomifunktion och vad kan det leda till för negativa effekter.

Hur förvissas kunder om att de inte förlorar kontroll över sin ekonomi

Vilka åtgärder vidtas för att motverka att kunder förlorar kontroll

Om något problem ändå uppstår, hur sker kommunikationen med kunden

Hur involveras era anställda i outsourcingprocessen. (Exempelvis: har de någon direkt kundkontakt och hur får de information om kundernas förväntningar).

Vad skiljer er från konkurrenterna

Hur ser framtidsutsikterna ut, för er och för branschen