

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp | Företagsekonomi C | Höstterminen 2014

# Outsourcing av ekonomifunktionen

- Hur outsourcar små företag sin ekonomifunktion?

Av: Miriam Botros & Simriti Kaushik

Handledare: Peter Jönsson

## **Sammanfattning**

**Titel:** Outsourcing av ekonomifunktionen – Hur outsourcar små företag sin ekonomifunktion?

**Författare:** Miriam Botros och Simriti Kaushik.

**Handledare:** Peter Jönsson.

**Examinator:** Bengt Lindström & Jurek Millak.

**Institution:** Institutionen för ekonomi och företagande, Södertörns högskola.

**Kurs:** Kandidatuppsats i företagsekonomi C, 15 hp.

**Problemformulering:** Hur outsourcar små företag sin ekonomifunktion?

**Syfte:** Syftet med denna studie är att få en bredare förståelse kring hur små företag outsourcar sin ekonomifunktion samt anledningarna till val av outsourcing av delar eller hela ekonomifunktionen. Vidare ska studien belysa hur små företag behåller styrningen över ekonomifunktionen när den outsourcas.

**Metod:** En kvalitativ studie som utgår ifrån semistrukturerade intervjuer med nio små företag som outsourcar sin ekonomifunktion till en extern part. För att styrka undersökningen och få ett perspektiv från den externa parten har även två intervjuer på en redovisningsbyrå och på en bokföringsbyrå utförts, eftersom de erbjuder tjänster inom ekonomifunktionen. I studien har teorier och tidigare studier använts för att besvara problemformuleringen och syftet.

**Slutsats:** Denna studie visar att alla små företag använder sig av en splittrad outsourcing istället för en integrerad outsourcing vid outsourcing av sin ekonomifunktion. Orsaken till detta är små företag har möjligheten att utföra vissa delar av ekonomifunktionen internt. Vidare visade studien att alla små företag oftast outsourcar sin årsredovisning och bokslut eftersom dessa delar anses vara mer komplicerade än den de övriga. Därmed anses brist på kunskap vara den främsta orsaken till att små företag outsourcar sin ekonomifunktion. Behovet av kompetens och expertiskunskap förknippas med kostnadsfrågan. Eftersom företagen anser att det är billigare att köpa tjänsten än att anställa intern personal som har kompetens. Outsourcing av ekonomifunktion ger därmed små företagen möjligheten att fokusera på sin kärnkompetens. Studien visade också att små företag använder sig av ett förtroendebaserat eller marknadsbaserat styrningsmönster vid outsourcing för att behålla styrningen över ekonomifunktionen. Eftersom styrningsförmågan kan förloras eftersom företagen överlämnar all information till den externa parten då det fortsatta arbetet sker externt. Företagen anser dock att man kan behålla någorlunda styrning genom regelbunden kontakt och egna rutiner.

**Nyckelord:** Outsourcing, ekonomifunktion, styrningsmönster, kärnkompetens.

## **Abstract**

**Title:** Outsourcing the accounting function – How small enterprises outsource their accounting function?

**Author:** Miriam Botros and Simriti Kaushik.

**Supervisor:** Peter Jönsson.

**Examiner:** Bengt Lindström & Jurek Millak.

**Department:** Department of Business Studies, Södertörn University.

**Course:** Bachelor Thesis Business Administration C, 15 credits.

**Research question:** How do small enterprises outsource their accounting function?

**Purpose:** The aim of this study is to gain a broader understanding of how small enterprises outsource their accounting function and the reasons behind the choice of outsourcing parts of or the entire accounting function. Furthermore the study will shed light on how small enterprises retain control over the accounting function when it is outsourced.

**Method:** A qualitative study based on semi-structured interviews with nine small enterprises that outsource parts of or all of the accounting functions. In order to strengthen the results of the study two interviews in two different accounting firms have been conducted. Theories and data from previous studies have been used in this study to answer the research question and the purpose.

**Conclusion:** This study shows that all small enterprises make use of a fragmented outsourcing instead of an integrated outsourcing, when outsourcing their accounting function. The reason for this is the small enterprises have the ability to perform certain parts of the accounting function internally. Furthermore the study showed that all small enterprises often outsource their annual report and accounts as these parts are considered to be more complex than the others. Therefore is lack of knowledge the main reason that small enterprises outsource their accounting function. The need for competence and expertise knowledge is associated with the cost issue. Since companies believe that it is cheaper to buy the service than having internal staff that have expertise. Outsourcing the accounting function thus provide small enterprises the opportunity to focus on their core competencies. The study also showed that small enterprises make use of a trust-based or market-based control pattern to retain control over the accounting function. Because it is difficult for the enterprises to retain control over the accounting function they have chosen to outsource because the information is transmitted to the external party since the continued work is done externally. The companies do however reckon to maintain a fairly good amount of control through regular contact and own routines.

**Keywords:** Outsourcing, accounting function, control pattern, core competencies.

## **Förord**

Denna studie är skriven på Södertörns Högskola i Stockholm. Det har varit lärorikt och intressant att fördjupa sig inom området outsourcing.

Vi vill börja med att tacka vår handledare Peter Jönsson som har varit en utmärkt handledare under hela processen. Ett stort tack går även till alla tio företag, redovisningsbyrån och bokföringsbyrån som deltog i studiens undersökning.

Södertörns Högskola, 2015-04-22

Miriam Botros & Simriti Kaushik

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemdiskussion.....	2
1.3	Problemformulering .....	3
1.4	Syfte .....	4
1.5	Avgränsning .....	4
1.6	Definition.....	5
1.7	Studiens disposition.....	6
2	Metod.....	7
2.1	Val av ämne.....	7
2.2	Vetenskapligt synsätt.....	7
2.3	Val av metod .....	8
2.4	Datainsamling.....	9
2.5	Urval.....	10
2.6	Utformning av intervjufrågorna .....	11
2.6.1	Utformning av intervjufrågor till företagen.....	12
2.6.2	Utformning av intervjufrågor till redovisningsbyrån och bokföringsbyrån .....	12
2.7	Genomförande av intervjuer.....	13
2.7.1	Intervju med företagen .....	13
2.7.2	Intervju med redovisningsbyrån och bokföringsbyrån .....	14
2.8	Tolkning av empiri .....	14
2.9	Etiska överväganden.....	15
2.10	Reliabilitet .....	15
2.11	Validitet.....	16
3	Referensram.....	17
3.1	Tjänster och produkter.....	17
3.2	Outsourcing .....	18
3.2.1	Typer av outsourcing.....	19
3.3	Kärnkompetens.....	19
3.4	Transaktionskostnadsteori .....	20
3.4.1	Olika styrningssätt.....	20
3.5	Outsourcingavtal .....	23
3.6	Förlorad styrning .....	24

3.7	Intern styrning .....	25
3.8	Tidigare studier.....	25
3.8.1	Studier om outsourcing av ekonomifunktionen.....	25
3.8.2	Relation och kommunikation .....	26
4	Empiri.....	29
4.1	Intervju svar från företagen .....	29
4.1.1	Företag A.....	29
4.1.2	Företag B .....	30
4.1.3	Företag C .....	31
4.1.4	Företag D.....	32
4.1.5	Företag E .....	33
4.1.6	Företag F.....	34
4.1.7	Företag G.....	35
4.1.8	Företag H.....	36
4.1.9	Företag I .....	37
4.2	Sammanfattande tabell av empiri .....	38
4.2.1	Sammanfattande tabell på ekonomifunktionen .....	39
4.3	Intervju med redovisningsbyrå och bokföringsbyrå.....	40
4.3.1	Redovisningsbyrå A .....	40
4.3.1	Bokföringsbyrå B .....	41
5	Analys.....	43
5.1	Outsourcing .....	43
5.2	Kärnkompetens.....	44
5.3	Kompetens och expertiskunskap .....	45
5.4	Kostnadsbesparing.....	46
5.5	Styrningsmönster.....	46
5.6	Avtal.....	49
5.7	Intern styrning .....	49
5.8	Relation och kommunikation .....	50
5.9	Förlorad styrning .....	51
6	Slutsats.....	53
7	Slutsatsdiskussion.....	55
8	Förslag på framtida studier.....	57

Källförteckning.....	
Bilaga 1.....	
Bilaga 2.....	
Bilaga 3.....	
Bilaga 4.....	

### **Figur & Tabellförteckning**

Figur 1.....	10
Tabell 1.....	11
Tabell 2.....	39
Tabell 3.....	39
Tabell 4.....	40
Tabell 5.....	43
Tabell 6.....	46
Tabell 7.....	47

# 1 Inledning

*Under detta kapitel kommer studiens bakgrund, syfte och problemformulering att redogöras. Därefter presenteras studiens avgränsningar och kapitlet avslutas med fortsatt disposition av studien.*

---

## 1.1 Bakgrund

I företagshistorien har företagen sedan länge satsat på sin kärnkompetens och byggt nätverksorganisationer som numera har utvecklats till begreppet outsourcing.<sup>1</sup> Företag har därav sedan länge tagit hjälp av varandra men att begreppet outsourcing inte var lika bekant då som det är idag. Ett tydligt exempel från några år tillbaka är när flera företag bytte ut nattvakten till Securitas eller de externa städfirmorna som ansvarar för skötsel av lokalerna. Många företag var inte medvetna om att processen kallas för outsourcing förens flera företag började lägga ut sin IT-funktion till externa parter och begreppet började förekomma allt mer.<sup>2</sup> Redan under 1960-talet började företag inom IT-branschen att outsourca IT-funktioner för att konkurrera med sina konkurrenter och vara marknadsledande.<sup>3</sup> Företagen var mer produktionsinriktade tidigare medan idag är företagen mer tjänstebaserade eftersom vi befinner oss idag i ett tjänstesamhälle. I dag står inte IT-funktionen som står i fokus för outsourcing, allt fler företag väljer idag att tilldela en hel affärsprocess till andra företag. Denna process kallas för BPO (Business Process Outsourcing) där ekonomifunktionen och särskilt redovisning anses vara den största ökningen av BPO.<sup>4</sup>

Sedan 1800-talet har behovet av att få extern ekonomisk information ökat i samband med att den nya aktiebolagslagen kom ut 1895. Företag blev beroende av att få extern hjälp för att utföra bokföringen och årsredovisningen då även revisionsplikten infördes.<sup>5</sup> Kunskapsbrist inom företaget är därmed en anledning till att många företag är beroende av att ta hjälp av

---

<sup>1</sup> Augustson, Magdalena & Bergstedt-Sten, Viveca, Outsourcing av IT-tjänster, Industrilitteratur, Stockholm, 1999

<sup>2</sup> Lindroth, Jan. Innetrenden: Läg ut!. Affärsvärlden. 2005-05-31.  
<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2542542.ece> (Hämtad: 2014-11-19)

<sup>3</sup> Augustsson & Bergstedt-Sten, 1999. Outsourcing av IT-tjänster.

<sup>4</sup> Lindroth. Innetreden: Läg ut!

<sup>5</sup> Johansson, Sven-Erik, Häckner, Einar & Wallerstedt, Eva (red.), Uppdrag revision: revisorsprofessionen i takt med förväntningarna?, SNS förlag, Stockholm, 2005



specialister inom området.<sup>6</sup> En annan anledning till outsourcing som länge varit målet är att reducera kostnaderna. Eftersom det för många företag kan anses vara mer ekonomiskt gynnsamt att köpa tjänsten än att utföra den internt inom verksamheten, beroende på de ekonomiska resurserna i företaget. Därmed försöker företagen att effektivisera sig och fokusera på sin kärnverksamhet.<sup>7</sup>

Vissa företag väljer att outsourca endast en del av ekonomifunktionen. Till exempel kan man välja att outsourca enbart bokföringen eller lönehanteringen. Enligt Axelsson finns det två olika typer av outsourcing. Dessa två typer är integrerad och splittrad outsourcing. Där integrerad outsourcing innebär outsourcing av hela funktionen och splittrad en del av funktionen.<sup>8</sup>

Outsourcing har expanderat enormt i Sverige som är bland Nordens största länder som outsourcar. Där det främsta syftet är att spara pengar men också för att få rätt kompetens och kvalitet på funktionen som utförs.<sup>9</sup> Enligt en undersökning som Visma utfört på 801 företag inom Sverige år 2014 via en enkät visade undersökning resultat på att det är 35 % av företag som outsourcar bokföring och 49 % av företagen som outsourcar lönehanteringar.<sup>10</sup>

## 1.2 Problemdiskussion

Tidigare studier visar att förtroende är nödvändig i situationer där det föreligger risk, vilket är relevant i ett outsourcingförhållande. Eftersom när företag outsourcar finns det en hög risk för att den externa parten har andra uppsättningar av mål och därmed kan risk för opportunistiskt beteende förekomma. En annan risk som kan förekomma är att företaget förlora styrning över funktionen de valt att outsourca till den externa parten.<sup>11</sup> Dessa risker kan hindras eller minimeras genom olika styrningssätt som utgår ifrån transaktionskostnadsteorin. En

---

<sup>6</sup> Johansson. et al. Uppdrag revision: revisorsprofessionen i takt med förväntningarna?

<sup>7</sup> Axelsson, Björn, Företag köper tjänster, 1. uppl., SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle), Stockholm, 1998

<sup>8</sup> Axelsson. Företag köper tjänster.

<sup>9</sup> ComputerSweden. Svenska företag: Vi ska outsourca mer!. ComputerSweden. 2013-06-11.

<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.511982/svenska-foretag--vi-ska-outsourca-mer> (Hämtad 2014-11-25)

<sup>10</sup> Visma. Pressmeddelande: Företag och kommuner fortsätter lägga ut administration. 2014-03-19.

<http://www.mynewsdesk.com/se/visma/pressreleases/foeretag-och-kommuner-fortsatter-laegga-ut-administration-973828> (Hämtad: 2014-12-04)

<sup>11</sup> Langfield-Smith, Kim, and David Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships. Management accounting research 14.3 (2003): 281-307. doi: 10.1016/S1044-5005(03)00046-5.

transaktionskostnad uppstår när två parter gör ett ekonomiskt utbyte. Emellertid visar andra studier att outsourcingförhållandet byggs upp med tiden och gemensamt kan parterna lösa problem som kan uppstå under tiden som inte alltid kan lösas med hjälp av styrning eller olika regleringar. Har parterna en förtroendebaserad relation kan de utvecklas gemensamt. Tidigare studier menar att den externa parten inte är medräknad i företagets interna styrning och därmed kan en förtroendebaserad relation med informell styrning vara nyckeln till att behålla styrningen över funktionen som outsourcas.<sup>12</sup>

Det är viktigt att påpeka att företagen oftast bara ser fördelarna med att outsourca och försummar riskerna som kan uppstå vid outsourcing.<sup>13</sup> Företagen som väljer att till exempel outsourca ekonomifunktionen förlorar möjligheten till att ha informationen internt i verksamheten vid behov. Eftersom företagen väljer att tilldela funktionen till en extern part befinner sig informationen utanför verksamheten. För att minimera denna risk är det viktigt att informationen finns tillhanda vid behov och är tillförlitlig. Därför anses det viktigt att parterna tillsammans bygger upp en trygg relation med en försäkran, till exempel genom ett väl strukturerat avtal.<sup>14</sup>

### 1.3 Problemformulering

Eftersom det idag blivit allt mer förekommande för företag att outsourcar sin ekonomifunktion har antal redovisningsbyråer och andra som erbjuder dessa tjänster ökat. Beror detta på att det idag erbjuds tjänster i form av kunskap mer än tidigare i samband med att redovisning lagar och regler blivit strängare än tidigare eller att flera företag inte har kunskapen inom företaget att upprätta en årsredovisning, bokslut, deklaration med mera som krävs enligt lag eller vill företagen fokusera på sin kärnverksamhet.<sup>15</sup> Dessa kan vara anledningarna till att allt fler företag vänder sig till företag som erbjuder dessa tjänster. Genom att tilldela ett annat företag ansvar över sin ekonomifunktion kan vidare leda till frågan om vilken typ av outsourcing företagen använder sig utav. Väljer företagen att

---

<sup>12</sup> Van der Meer-Kooistra, Jeltje, and Ed GJ Vosselman. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, organizations and society* 25.1 (2000): 51-77. doi:10.1016/S0361-3682(99)00021-5.

<sup>13</sup> Axelsson, 1998. Företag köper tjänster.

<sup>14</sup> Augustsson & Bergstedt-Sten, 1999. Outsourcing av IT-tjänster

<sup>15</sup> Axelsson. Företag köper tjänster.

outsourca hela ekonomifunktionen, det vill säga integrerad outsourcing eller delar av ekonomifunktionen som är splittrad outsourcing. Vidare är det väsentligt att undersöka hur företagen behåller styrningen över ekonomifunktionen när den outsourcas i praktiken.

➤ Hur outsourcar små företag sin ekonomifunktion?

För att kunna besvara problemformuleringen har vi följande underfrågor:

- Vilka delar av ekonomifunktionen outsourcas?
- Varför outsourcar företagen dessa funktioner?
- Hur behåller små företag styrningen över ekonomifunktionen när den outsourcas?

## 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att få en bredare förståelse kring hur små företag outsourcar sin ekonomifunktion samt anledningarna till val av outsourcing av delar eller hela ekonomifunktionen. Vidare ska studien belysa hur små företag behåller styrningen över ekonomifunktionen när den outsourcas.

## 1.5 Avgränsning

Följande avgränsning har gjorts eftersom det inte är möjligt att undersöka alla företag i Sverige. Studien avgränsas till att undersöka de små företag som är verksamma inom Stockholmsområdet. Studien utgår från ett kundperspektiv där vi valt att undersöka små företag som outsourcar sin ekonomifunktion till en extern part. Dessutom är studien inte inriktad mot en särskild bransch, för att få skilda aspekter på ämnet. För att få ett perspektiv från den externa parten undersöks också en redovisningsbyrå och bokföringsbyrå.

Enligt Bolagsverket (2012) som följer Bokföringsnämndens allmänna råd BFNAR 2008:1 är gränsvärden för vad som räknas som större och mindre företag följande:

Med större företag avses företag som uppfyller 2 av 3 av följande villkor under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren:

- fler än 50 anställda i medeltal (50)
- mer än 40 miljoner kronor i balansslutning (25 miljoner kronor)

- mer än 80 miljoner kronor i nettoomsättning (50 miljoner kronor)  
Företagen som inte uppfyller dessa kriterier räknas till kategorin mindre företag.<sup>16</sup>  
(I studien har vi valt att använda begreppet små företag istället för mindre företag.)

## 1.6 Definition

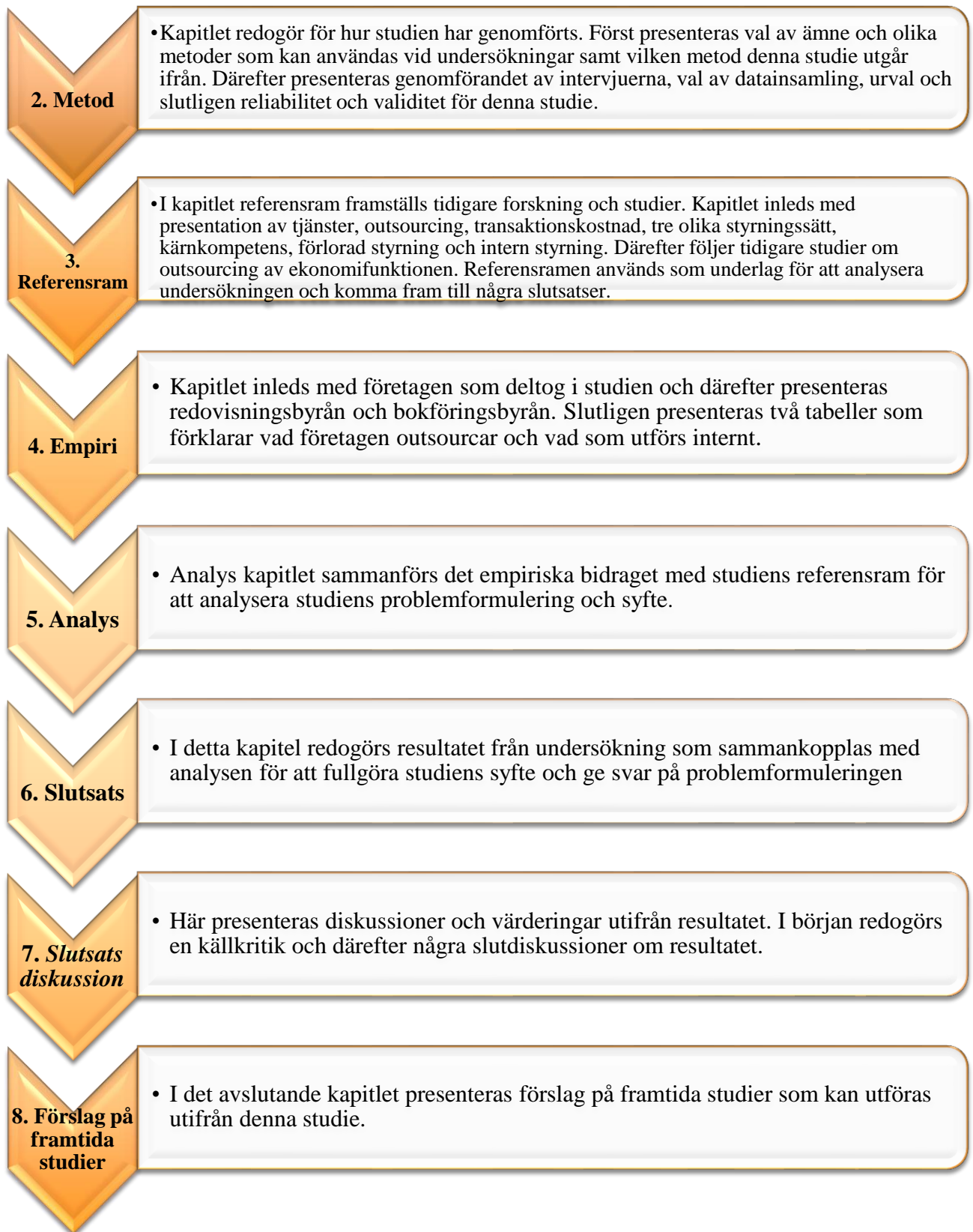
I denna uppsats definieras ekonomifunktionen med löpande bokföring, löner, fakturering, leverantörsreskontra, kundreskontra, moms- och arbetsgivardeklarationer, bokslut och årsredovisning. Dessa funktioner är tillsammans delar av den löpande redovisningen.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Bolagsverket - Företagsformer, Större och mindre företag. 2012-06-01.  
<http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317> (Hämtad:2014-11-26)

<sup>17</sup> Visma. Redovisningstjänster: Redovisning för det mindre företaget. <http://www.visma.se/ekonomi-lonetjanster/redovisning/redovisning-for-mindre-foretag/redovisningstjanster/> (Hämtad:2014-11-25)

## 1.7 Studiens disposition



## 2 Metod

*Kapitlet redogör för hur studien har genomförts. Först presenteras val av ämne och olika metoder som kan användas vid undersökningar samt vilken metod denna studie utgår ifrån.*

*Därefter presenteras genomförandet av intervjuerna, val av datainsamling, urval och slutligen reliabilitet och validitet för denna studie.*

---

### 2.1 Val av ämne

Vårt gemensamma intresse för företagsekonomi ledde fram till funderingar kring ett ämnesområde som var aktuellt och intressant. Vi sökte fram aktuella debatter och artiklar inom företagsekonomi därigenom upptäckte vi att flertal företag outsourcar idag mer än tidigare och därmed ville vi fördjupa oss inom ämnet outsourcing. Tidigare studier har inriktat sig på outsourcing av IT och produktions verksamheter med fokus på logistik, eftersom outsourcing tidigare förekom främst i dessa branscher. Idag har det blivit allt mer vanligt att företag outsourcar olika typer av produkter och tjänster i olika branscher. Av den anledningen ville vi inte inrikta oss mot en specifik bransch utan ha en helhets bild över outsourcing. Eftersom ekonomin är en av byggstenarna för alla verksamheter oavsett bransch blev det givet att inrikta oss på outsourcing av ekonomifunktionen. Vilket också kunde kombineras med vårt intresse för redovisning och val av utbildning. Vidare blev det tänkvärdt vid insamling av litteratur och tidigare studier följa hur styrningen påverkas bland företag som outsourcar delar eller hela ekonomifunktionen.

### 2.2 Vetenskapligt synsätt

Det finns två avgörande vetenskapliga synsätt som man kan tillämpa beroende på studiens inriktning. Dessa två synsätt är det deduktiva och det induktiva. Det deduktiva synsättet grundar sig på att utgå ifrån tidigare teorier och forskning för att jämföra och sammankoppla med insamlad empiri och därmed komma fram till mer specifika hypoteser och idéer. Med andra ord försöker man utgå från tidigare generella antaganden till det konkreta. Det induktiva synsättet är motsatsen till det deduktiva och innebär att man utgår ifrån insamlad data för att komma fram till teorier och hypoteser. Det vill säga att man från det konkreta utvecklar

generella antaganden.<sup>18</sup>

För att kunna besvara på problemformuleringen i studien ansåg vi att det var fördelaktigt att fokusera sig på undersökningsenheterna och få tillräckligt med kunskap inom ämnet. Därför intogs inspiration och kunskap från svensk och internationell litteratur innan datainsamlingen bearbetades för att få förståelse och möjlighet till att analysera empirin utifrån den utvalda referensramen och dra slutsatser. Därmed följer denna studie det deduktiva synsättet. Genom att använda det deduktiva synsätt har vi kommit in i det aktuella ämnet och kan utforma undersökningen utifrån referensramen. Studien har haft ett induktivt synsätt gällande empirin och analys. Eftersom vi har utgått ifrån respondenternas svar för att finna olika mönster och dra slutsatser. Emellertid anser vi inte att vi genererar några teorier eller generella antaganden utifrån studien. Vilket indikerar på att vi fortsätter följa det deduktiva synsättet.<sup>19</sup>

### 2.3 Val av metod

Bryman & Bell menar att det är problemformuleringen och syftet i studien som blir grunden till val av metod och forskningsdesign. För att genomföra en forskning inom samhällsvetenskapliga ämnen finns det två olika metoder som kan tillämpas. Dessa två metoder är en kvantitativ metod och en kvalitativ metod. Den kvantitativa metoden innebär att man införskaffar hårddata i form av statistik från enkäter eller surveyundersökningar. Den kvalitativa metoden innefattar mjukdata i form av intervjuer, observationer eller intervjuer med en fokusgrupp.<sup>20</sup>

Vi ansåg att den kvalitativa metoden var mest lämplig för att besvara problemformuleringen och syftet med studien. Eftersom vi ville få en helhets bild över hur företagen outsourcar ekonomifunktionen men också en djupare förståelse kring anledningarna och hur styrningen sker i praktiken.

Den kvalitativa metoden har ett mer tolkande inslag än den kvantitativa metoden. Därmed grundar den kvalitativa metoden på tolkning av insamlad empiri och förstå det konkreta och oftast ses den kvalitativa metoden mer svårdefinierad eftersom forskningen får en subjektiv

---

<sup>18</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma, Företagsekonomiska forskningsmetoder, 1. uppl., Liber ekonomi, Malmö, 2005

<sup>19</sup> ibid

<sup>20</sup> Ibid

form.<sup>21</sup> Trots detta anser vi att den kvantitativa metoden ger oss möjligheten att få som nämnt ovan en helhetsbild som också blir mer detaljerad eftersom vi får möjligheten att få en djupare förståelse kring fenomenet outsourcing. Eftersom vi har valt att undersöka flera företag som outsourcar sin ekonomifunktion till en extern part följer studien en komparativ design då vi jämför företagen med varandra för att besvara på problemformuleringen samt syftet med hjälp av referensramen till denna studie.

## 2.4 Datainsamling

Vid en undersökning inhämtas information i form sekundär och primärdata. Sekundärdata innebär informations inhämtning från tidigare studier och forskning i form av teorier, modeller eller hypoteser. Medan primärdata är data som har insamlats i syfte för denna studie. I studien används sekundär och primärdata.<sup>22</sup> De sekundärdata som används i denna studie är i form av referensram som har insamlats från litteratur och tidigare studier i form av vetenskapliga artiklar samt informations insamling från Internet. Sökmotorer som Google, Google Scholar och Södertörns Scholar användes för att finna relevanta vetenskapliga artiklar, nyhetsartiklar och annan fakta till vårt ämnesområde. Vid insamling av sekundärdata har vi varit objektiva eftersom all sekundärdata inte alltid är tillförlitligt. Primärdata som har använts i denna studie är data som har samlats in enbart för denna undersökning i form av kvalitativ information. Det fördelaktiga med primärdata är att data som har samlats in är anpassad till detta ämne och därmed är tillförlitligheten lättare att kontrollera. I denna studie finns primärdata i form av intervjuer som är utförda för denna studie.<sup>23</sup> Därmed har vi haft alltid haft forskningsfrågan som utgångspunkt vid insamling av referensramen som sedan sammankopplats med empirin för att analysera och därefter dra slutsatser. En illustration av processen presenteras nedan i figur 1.

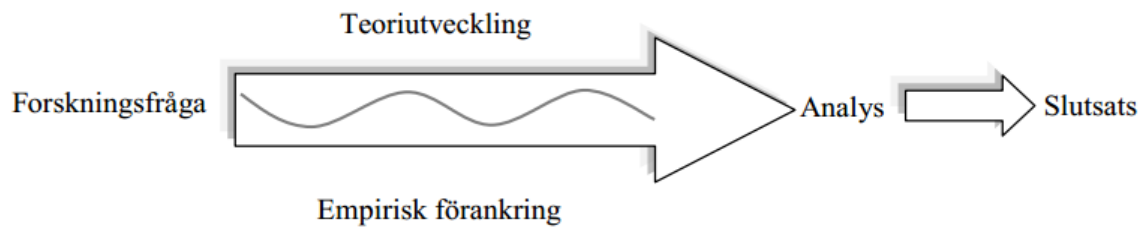
---

<sup>21</sup> Bryman, Alan & Bell, Emma, Företagsekonomiska forskningsmetoder, 2., [rev.] uppl., Liber, Stockholm, 2013

<sup>22</sup> ibid

<sup>23</sup> Bryman & Bell. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2005





Figur 1

## 2.5 Urval

Urvalsgruppen vi har valt att undersöka är små företag som outsourcar sin ekonomifunktion till en extern part samt redovisningsbyrå och bokföringsbyrå som erbjuder tjänster av ekonomifunktionen. Urvalet för denna studie valdes ur ett bekvämlighetsurval som innebär att respondenterna var tillgängliga för oss.<sup>24</sup> Det bekvämlighetsurvalet som vi valde att avgränsa oss till var Stockholmsområdet samt de företag vi fick kontakt med utifrån de nätverk vi har.<sup>25</sup> Urvalet består av nio små företag som outsourcar ekonomifunktionen, en redovisningsbyrå och en bokföringsbyrå. Anledningen till detta val är eftersom vi anser det ryms inom tidsutrymmet vi fick. Vi är medvetna om att urvalsgruppen vi har inte är representativ för hela populationen eftersom hela populationen innefattar alla små företag samt redovisningsbyråer och bokföringsbyråer i Sverige.

Vallet av dessa företag utgick ifrån avgränsningen i kapitel 1. Anledningen till att de blev nio små företag är för att kunna se likheter och skillnader mellan företagen som outsourcar ekonomifunktionen. Vi anser att antalet företag som undersöks är tillräckliga med tanke på den givna tidsplanen.

Tabellen nedan visar en sammanfattande bild över samtliga företag som deltar i undersökningen. Respondenterna som deltar i intervjun har utförts med ägare, VD, personalansvarig och annan chef-befattning eftersom de kan representera företaget och har kontakt med den externa parten som därmed medför att dem har insikt över ekonomifunktionen. Till följd där av speglar deras åsikter och erfarenheter outsourcing

<sup>24</sup> ibid

<sup>25</sup> ibid

processen. Som nämnt ovan ingår en redovisningsbyrå och en bokföringsbyrå i urvalet för att få ett perspektiv från den externa parten eftersom dessa byråer erbjuder redovisningstjänster till små och större företag.

<b>Sammanfattande tabell av empirin</b>				
<b>Företag</b>	<b>Befattning</b>	<b>Verksamhet</b>	<b>Antal anställda</b>	<b>Omsättning</b>
<b>Företag A</b>	Ägare	Frys & lager	7	Ca 42 Milj
<b>Företag B</b>	VD	IT	27	Ca 35 Milj
<b>Företag C</b>	Projekt & Kalkyl ansvarig	Bygg	10	Ca 15 Milj
<b>Företag D</b>	Ägare	Livsmedel	22	Ca 101 Milj
<b>Företag E</b>	Ägare	Restaurang	19	Ca 24 Milj
<b>Företag F</b>	Lagerchef	Frys & lager	12	Ca 25 Milj
<b>Företag G</b>	Teamledare	Dans	29	Ca 28 Milj
<b>Företag H</b>	Ägare	Frisörsalong	10	Ca 8,5 Milj
<b>Företag I</b>	Ägare	Heminredning	12	Ca 39 Milj

Tabell 1

## 2.6 Utformning av intervjufrågorna

Vi strävade efter en tvåvägskommunikation för att få en djupare förståelse och en helhetsbild över problemformuleringen ansåg vi att detta kunde genomföras med hjälp av intervjuer. Vi valde att använda oss av intervjuer eftersom det ger respondenterna mer möjlighet att uttrycka sig fritt och öppet för att ge utförliga svar. Genom intervjuer speglas även respondenternas erfarenheter och ger de utrymme för att styra samtalet. Kvalitativa intervjuer kan utföras på olika sätt med olika strukturer. Då intervjuerna som utfördes för denna studie är viktiga underlag för resultatet blev det väsentligt att ha strukturerade frågor för att få den data som är relevant för studien. Vi valde att utföra semistrukturerade intervjuer där man följer en intervjuguide och har möjligheten att ställa följdfrågor om respondenten inte uttrycker sig utförligt eller missuppfattar frågorna. Intervjuaren kan därmed förklara frågorna tydligare och

komma på nya frågor för att få ut mer information som kan vara till hjälp för undersökningen.<sup>26</sup> Under bilaga 1 och 2 presenteras frågeguiden där frågorna som användes under intervjuerna till respektive respondent.

### **2.6.1 Utformning av intervjufrågor till företagen**

För att svara på problemformulering utgick vi från studiens referensram vid framställning av alla intervjufrågor. Frågorna inleds med en kort presentation av företaget, antal anställda, vilken roll respondenten har i verksamheten för att få kännedom om företaget. Sedan följer frågan om vad företaget har för kärnkompetens som Axelsson belyser fram, med en liten sammanfattning av begreppet för att respondenten ska ha kunskap som krävs för att svara på frågan. Efter dessa frågor kommer vi in på frågor som berör outsourcing av antingen hela eller delar av ekonomifunktionen som Axelsson tar upp genom att företagen outsourcar antingen splittrat eller integrerat. De företag som outsourcar hela företaget har vissa frågor specificerade för de medan företag som outsourcar delar av sin ekonomifunktion hade andra specifika frågor. Företagen som outsourcar hela sin ekonomifunktion fick besvara frågor om varför de valt att outsourca och hur detta påverkade ekonomifunktionen. För de som valt att outsourca delar av ekonomifunktionen var frågorna riktade kring varför de valt att outsourca delar och vilka delar det är de outsourcar samt hur detta påverkar. Sedan följer frågor som berör intern styrning där frågorna är inspirerade från de olika styrningsmönstren som beskrivs i referensramen. Genom den frågan ville vi veta hur de behåller interna styrningen inom företaget och vad för styrning de förlorar i samband med detta samt hur relationen ser ut mellan parterna.

Utöver intervjuerna skickades kompletteringsfrågor till företagen som utgick från referensramen med inriktning på valet av den externa parten och allt som berör avtalen samt hur kontakten sker.

### **2.6.2 Utformning av intervjufrågor till redovisningsbyrån och bokföringsbyrån**

Utformningen av frågorna för redovisningsbyrån och bokföringsbyrån utgick ifrån svaren vi fick från intervjuerna med företagen för att kunna analysera bättre. Frågorna inleds med en kort presentation om byråerna sedan följer frågor om vilka tjänster byråerna erbjuder samt

---

<sup>26</sup> Patel, Runa & Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 4., [uppdaterade] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2011

orsakerna till att företagen väljer att outsourca ekonomifunktionen. Därefter följer frågorna som berör hur företagen som outsourcar sin ekonomifunktion kan behålla styrningen samt hur de kan hindra att förlora styrningen. Frågorna avslutas med vilka företag outsourcar ekonomifunktionen mest för att få kännedom om det överensstämmer med svaren från företagen.

## **2.7 Genomförande av intervjuer**

Eftersom de flesta respondenterna önskade vara anonyma utgick vi ifrån att alla respondenter skulle vara anonyma i studien för att få en enhetlig bild. Eftersom detta inte påverkar resultatet namnges respondenterna med bokstäver istället. Vi har valt att namnge företagen som deltog i undersökningen enligt Företag A-J. Redovisningsbyrå och bokföringsbyrå som deltog i undersökningen är också anonyma och namnges med redovisningsbyrå A och bokföringsbyrå B.

För alla intervjuer var båda uppsatsförfattarna med under intervjuerna för att kunna hjälpas åt. En av uppsatsförfattarna ställde frågorna till respondenterna medan den andra antecknade respondenternas svar. För att inte missa viktig information fanns det möjlighet till inspelning via mobiltelefon.

### **2.7.1 Intervju med företagen**

Intervjuguiden består av 17 frågor som finns i bilaga 1. Intervjufrågorna skickades till respondenterna via e-post för att de skulle kunna förbereda sig och svara utförligt på frågorna. Intervjuerna genomfördes på företagens arbetsplatser i ett avskilt rum för att få en mer personlig dialog och vara ostörda. Intervjuerna tog cirka 30 - 45 minuter beroende på respondenternas svar.

Då intervjuerna var avklarade och sammansatta och analysen hade påbörjats upptäcktes det att det behövdes mer empiri från respondenterna för att kunna dra tydligare slutsatser. Eftersom vi upptäckte att det var intressant att få reda på hur företagen behåller styrningen vid outsourcing av ekonomifunktionen blev det lämpligt att få reda på hur avtalen mellan parterna ser ut. Därmed skickades frågorna via e-post. Dessa frågor bestod av fem frågor och finns under bilaga 3. Det tog cirka 2-3 dagar innan svaren från företagen inkom. Därefter sammanställdes frågorna och sammanfördes i empirin under respektive företag för att slutligen analyseras.

## 2.7.2 Intervju med redovisningsbyrån och bokföringsbyrån

Redovisningsbyrån A hade inte möjlighet att delta med en intervju och därför skickades intervju frågorna via e-post, se bilaga 2. Svaren på frågorna från redovisningsbyrån A inkom efter två arbetsdagar. Bokföringsbyrån B som deltog i undersökningen hade möjlighet till en personlig intervju som genomfördes på bokföringsbyråns arbetsplats i ett ledigt rum. Intervjun tog cirka 30 minuter och inleddes med en kort presentation om uppsatsen och begreppen som skulle uppkomma under intervjun. Därefter presenterade bokföringsbyrån kort om sig själv och sedan besvarades frågorna gällande outsourcing av ekonomifunktionen som finns med under bilaga 2. Intervjufrågorna som användes vid intervju och som skickades ut via mejl är samma och består av 12 frågor.

Eftersom det behövdes kompletteras med några frågor till företagen angående utformning av avtal valde vi att ställa även till redovisningsbyrån och bokföringsbyrån ifall de kunde besvara liknande frågor för att styrka data från företagen och få ett perspektiv från de externa parternas sida. Det fanns tre kompletterings frågor till redovisningsbyrån och bokföringsbyrån som skulle besvaras. Dessa frågor skickades via epost till redovisningsbyrån A och för bokföringsbyrån B var det en kort intervju som utfördes hemma hos en av uppsatsförfattarna, som är en bekant.

Eftersom några frågor skickades via e-post till respondenterna har dessa svar inte varit lika öppna som i intervjuerna. Vid en intervju har respondenten möjlighet att prata fritt samt finns möjligheten för intervjuaren att ställa följdfrågor. Svaren via e-post är mer strukturerade och respondenterna svarar enbart på frågorna utan något utöver. Därmed anses de personliga intervjuerna ha en mer flexibilitet eftersom de finns möjlighet att fundera och beröra andra frågor inom ämnet som inte är möjligt via e-post frågor. Dessutom försvinner den visuella kontakten som innebär att det inte finns utrymme för tolkning av olika uttryck och gester.<sup>27</sup>

## 2.8 Tolkning av empiri

När alla intervjuer var avklarade sammanfattades var och en av dessa företag enskilt som sedan presenteras under kapitel fyra i det empiriska kapitlet. För att analysera och dra

---

<sup>27</sup> Bryman & Bell. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2013

slutsatser med data som samlades in i empirin utgick vi utifrån referensramen för att förstå och tolka det befintliga resultatet man fått fram från intervjuerna.

## 2.9 Etiska överväganden

Alla respondenter som deltog i undersökningen blev kontaktade per telefon. Under telefonsamtalet informerades vi respondenterna om syftet och hur bearbetning av svaren skulle ske. Till dem som ville skickades intervjufrågorna in i förväg för att de skulle kunna läsa igenom dessa och förbereda sig inför intervjun. Detta gav dem möjligheten att ge mer utförlig svar. Därmed tillfredsställdes informationskravet för studien eftersom intervjupersonerna informerades om studien i förväg och företagen samt intervjupersonernas identitet skyddas eftersom de fick möjligheten till att vara anonyma. Därmed uppfyller studien också konfidentialitetskravet.<sup>28</sup>

## 2.10 Reliabilitet

Reliabilitet är detsamma som tillförlitlighet. Därmed handlar reliabilitet om hur tillförlitligt undersökningen är. Det finns två olika typer av reliabilitet, intern och extern reliabilitet. Den interna reliabiliteten innefattar hur man väljer att tolka resultatet och vilken effekt slutresultatet i studien blir. Medan den externa reliabiliteten går ut på ifall resultatet blir likadant om man utför undersökningen på nytt eller ifall resultatet har påverkats av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser.<sup>29</sup>

Däremot skall man ha överseende av att resultatet kan variera beroende på om de personliga åsikterna hos respondenterna förändras. En av nackdelarna med en kvantitativ metod är att det är svårt att replikera dock med för det inte att reliabiliteten är låg.<sup>30</sup>

Patel & Davidson menar att reliabiliteten för utförandet av intervjuer är hög om intervjuaren har tidigare erfarenheter av att intervju. Vi anser inte att vi har tillräckligt med erfarenhet och kunskap som krävs för att intervju. Därmed kan tillförlitligheten för studien anses lite låg. Däremot anser vi att reliabiliteten för studien är någorlunda hög eftersom vi har granskat alla respondenter på samma sätt med samma frågor.<sup>31</sup> Vi har även formulerat frågorna för att

---

<sup>28</sup> Patel & Davidson. Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning.

<sup>29</sup> Bryman & Bell. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2013

<sup>30</sup> ibid

<sup>31</sup> Patel & Davidson. Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning.

anpassa intervjun och för att förhindra missförståelse då de hade möjligheten att uttrycka sig fritt. Det ger också möjligheter till flera frågor än svar eftersom det under intervjun samt i efterhand framkommer nya frågor.

Eftersom båda uppsatsförfattarna närvarade under intervjuerna och spelade in intervjuerna har man följt Patel & Davidson anvisningar till att planera, genomföra och rapportera en undersökning. Patel & Davidson menar att reliabiliteten kontrolleras då det är mer en person som närvarar vid ett intervjutillfälle och all data uppfattas på ett rättvisande sätt.<sup>32</sup>

## 2.11 Validitet

Validitet är ifall slutsatsen kan kopplas samman med studiens frågeställningar. Hög validitet är då resultatet speglar verkligheten och det kan man påverka genom att ha välstrukturerade frågeställningar från början. Validiteten består också av intern och extern. Där den interna validiteten är att det skall finnas ett tydligt samband mellan forskarens empiri och det resultat empirin skapar medan den externa validiteten innebär att man kan dra allmänna slutsatser till ett större urval.<sup>33</sup>

Vi utgick från problemformuleringen för att samla in det data som behövdes genom litteratur, teorier och tidigare studier. Detta gav oss också en bra förståelse kring begreppet outsourcing för att kunna utforma intervjufrågorna och sammanställa data. Eftersom alla respondenter är anonyma har de kunnat vara ärliga med sina svar som medför att validiteten ökar. Dessutom har de flesta utav respondenterna en position i företaget som bidrar till att tillförlitligheten ökar.<sup>34</sup> Insamlings data som har insamlats är relevant för problemformuleringen för att nå hög validitet. Sedan har intervjufrågorna tagit upp alla viktiga områden för att svara på problemformuleringen och för att uppfylla syftet studien har. Studien kan kopplas samman med både intern och extern validitet genom att det finns ett samband mellan empirin vi samlade in och analysen av empirin. Den externa validiteten i studien är att vi har kunnat dra allmänna slutsatser utifrån vårt urval.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> ibid

<sup>33</sup> Bryman & Bell. Företagsekonomiska forskningsmetoder. 2013

<sup>34</sup> ibid

<sup>35</sup> ibid

### 3 Referensram

*I kapitlet referensram framställs tidigare forskning och studier. Kapitlet inleds med presentation av tjänster och produkter, outsourcing, olika typer av outsourcing, transaktionskostnad, tre olika styrningssätt, kärnkompetens, förlorad styrning och intern styrning. Därefter följer tidigare studier om outsourcing av ekonomifunktionen och avslutningsvis BPO. Referensramen används som underlag för att analysera undersökningen och komma fram till några slutsatser.*

---

#### 3.1 Tjänster och produkter

***Begreppet produkt innefattar följande:***

- ”En produkt är något som utbjuds på en marknad för köp, användning eller konsumtion vilket kan tillgodose en önskan eller ett behov.”<sup>36</sup>

***Tjänster definieras enligt följande:***

- ”En tjänst är en aktivitet eller en serie av aktiviteter av mer eller mindre abstrakt slag som normalt, men inte nödvändigtvis, äger rum i interaktionen mellan kunden och tjänsteföretagets medarbetare eller fysiska tillgångar. De tillhandahålls som lösningar på kundens problem”.<sup>37</sup>

Det finns flera faktorer som skiljer sig från köp av produkter och från köp av en tjänst. Några av de mest betydelsefulla faktorerna är att en tjänst är svårare att demonstrera för en kund än en produkt. Med andra ord är det viktigt att kunna förtydliga behovet den förväntade kunden har av den erbjudna tjänsten. En annan viktig faktor är prissättning. Det är svårare att jämföra pris med tjänstens värde. Dessa faktorer är några av de aspekter som blir annorlunda vid en utbytesprocess som domineras av tjänster jämfört med produkter.<sup>38</sup>

Anledningen till att företag väljer att köpa tjänster från varandra är främst för att få tillgång till resurser företaget inte har tillgång till inom företaget. Skäl till att dessa resurser inte finns inom företaget kan vara att man inte själv har förmågan att lösa problemet, där det handlar om en kompetens fråga. Ett annat skäl kan vara att man inom företaget inte kan göra det på ett

---

<sup>36</sup> Axelsson, 1998. Företag köper tjänster.

<sup>37</sup> ibid

<sup>38</sup> ibid



effektivt sätt. Det tredje skälet kan vara att företaget inte anser att det tillhör företagets kärnverksamhet och vill därmed tilldela ansvaret till ett annat företag.<sup>39</sup>

### 3.2 Outsourcing

Outsourcing definieras som ”Den process som innebär att aktiviteter som bildar en funktion och som tidigare utförts internt inom företaget i och med denna förändring (outsourcingen) i stället köps från extern part”.<sup>40</sup>

Sedan länge har outsourcing setts ur ett strategiskt sammanhang. Där företag hade i syfte att öka produktionen för att bli mer konkurrenskraftiga på marknaden. Ledningen tog beslutet om vad som skulle läggas ut till en extern part och vad som skulle tillverkas i egen regi. För att ta beslutet behövde företaget se över vad som ansågs ingå som kärnkompetens. Därmed ska företagen inte outsourca funktioner som har för stora strategisk betydelse för företaget.<sup>41</sup>

Langfield-Smith & Smith menar däremot att om outsourcing funktionen har en strategisk betydelse kan det däremot ses som ett strategiskt drag att förstärka funktionen med hjälp av den externa parten.<sup>42</sup>

Axelsson påpekar att med tiden har andra vanliga skäl till outsourcing framkommit. Till exempel kostnadsreducering, tillgång till resurser och kompetens som inte finns inom företaget och ökad flexibilitet.<sup>43</sup>

Weel framhäver att alla företag bara ser fördelarna med att outsourca och tar inte hänsyn till riskerna som kan uppstå vid outsourcing. Man ser alltså inte på helheten i verksamheten, det vill säga de faktorer som blir påverkade negativt av att outsourca. Riskerna är olika stora beroende på vilka faktorer man väljer att outsourca. Det finns olika riskfaktorer som ofta förekommer och dessa är förlorad styrning, förlorad kompetens, beroende av leverantörer, minskad flexibilitet, konfidentiell information läcker ut från företaget.<sup>44</sup>

---

<sup>39</sup> Axelsson, 1998. Företag köper tjänster.

<sup>40</sup> ibid

<sup>41</sup> Weele, A. J. van, Purchasing management: analysis, planning and practice. Chapman & Hall, London, 1994

<sup>42</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

<sup>43</sup> Axelsson, 1998. Företag köper tjänster.

<sup>44</sup> Weele, 1994. Purchasing management: analysis, planning and practice.

### 3.2.1 Typer av outsourcing

Axelsson som har ett normativt synsätt på outsourcing påpekar utifrån Weele resonemang att outsourcing kan delas in i två olika typer. Dessa två typer är integrerad och splittrad outsourcing. Integrerad outsourcing är samma sak som sammansatt outsourcing och avser att hela funktionen läggs ut till en extern part. Splittrad outsourcing som är detsamma som styckad eller partiell outsourcing är då företag lägger en del av funktionen till en extern part för att de ska ta hand om den funktionen istället för företaget där koordineringen fortfarande sker av företaget.<sup>45</sup>

### 3.3 Kärnkompetens

Kärnkompetens är en blandning av kunskap, information, unika förmågor och förebyggande teknologier som gör företaget konkurrenskraftiga på marknaden. Företaget måste erbjuda något speciellt för att konkurrera med sina konkurrenter.<sup>46</sup>

Definition av kärnkompetens enligt Axelson:

***”Kärnkompetens är den mest kritiska och mest utslagsgivande resurser ett företag förfogar över, och som är svårast för andra att kopiera när den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot”<sup>47</sup>***

Kärnkompetensen liknar ett system där man kombinerar andra resurser och förmågor för att skapa effektiva processer. Genom att veta vad kärnkompetensen fullgörs underlättas fördelningen av resurserna. Därmed kan företaget fokusera sig på de aktiviteter som kan skapa ett unikt värde. Allt annat runt omkring kärnkompetensen kan de välja att outsourca för att genom detta fokusera mer på kärnkompetensen.<sup>48</sup>

Hanteringen av företagets ekonomi anses inte ingå i kärnkompetensen för ett företag, men detta leder inte till att ett företags ekonomi inte är viktigt utan tvärtom. Detta kan beskrivas på det sättet att om något inte ingår i ett företags kärnkompetens medför inte detta att det inte anses vara något viktigt. Den externa parten kommer in här och är den som tar hand om

---

<sup>45</sup> Axelsson, 1998. Företag köper tjänster.

<sup>46</sup> Greaver, Maurice F., Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives, AMACOM, New York, 1999

<sup>47</sup> Axelsson, 1998. Företag köper tjänster.

<sup>48</sup> ibid

företagets ekonomifunktioner. Företagets ekonomifunktioner är en kärna för verksamhetens helhet och det är därför av intresse att ett företag som väljer att ta hjälp av en extern part.<sup>49</sup>

### **3.4 Transaktionskostnadsteori**

När två parter gör ett ekonomiskt utbyte, som till exempel en försäljning eller ett köp uppstår en kostnad som kallas för transaktionskostnad. Enligt teorin om transaktionskostnad uppstår en transaktionskostnad i samband med samarbetsåtgärder som uppstår mellan två parter. Detta ömsesidiga samarbete eller beroende kräver en transaktion eller ett utbyte där varje part får ett utbyte i form av exempelvis pengar eller genomfört arbete. Därmed anses en transaktionskostnad vara en aktivitet som ska tillfredsställa varje part. Ouchi menar att transaktionskostnader främst förekommer när en komplex situation uppstår som råds av begränsade rationalitet och hög osäkerhet. Eftersom det då blir nödvändigt att göra efterforskningar på egen hand eller ta hjälp av en utomstående part. Därmed blir transaktionskostnaden kostnaderna för informationssökning. De vanligaste förekommande transaktionskostnader är förhandlingskostnader, kostnader som uppstår vid avtal skrivning samt styrning eller kontrollkostnader.<sup>50</sup>

#### **3.4.1 Olika styrningssätt**

Ouchi anser att företagen kan använda sig av tre olika sätt att styra företaget på som utgår ifrån teorin om transaktionskostnad. De olika styrningssätten är marknadsstyrning, byråkratiskstyrning och klanstyrning. Dessa tre styrningssätt har efterforskat av Van der Meer-Kooistra & Vosselman samt Langfield-Smith & Smith som använder begreppet förtroendebaserad styrnings mönster och valt att bortse från klanstyrning.

Ouchi belyser styrningssättet inom den interna verksamheten medan Van der Meer- Kooistra & Vosselman och Langfield-Smith & Smith belyser styrnings mönster i ett outsourcing förhållande. Där företagen outsourcar sin IT- funktion till en extern part.

##### **3.4.1.1 Marknadsbaserad styrning**

När företaget är marknadsstyrt är det prismekanismer på marknaden som styr hur företaget ska styras. Fokus på resultat står i marknadens centrum och det måste alltid finnas ett utbud

---

<sup>49</sup> Bengtsson, Lars, Berggren, Christian & Lind, Johnny (red.), Alternativ till outsourcing, 1. uppl., Liber, Malmö, 2005

<sup>50</sup> Ouchi, William G. Markets, bureaucracies, and clans. Administrative science quarterly (1980): 129-141. <http://www.jstor.org/stable/2392231> (Hämtad 2014-12-16).

och efterfrågan. Eftersom aktörerna på marknaden handlar för egen nytta leder detta till konkurrens som således leder till marknadsutveckling och marknadsstyrning.<sup>51</sup>

När man följer marknadsstyrnings sättet blir transaktionskostnaderna relativt låga eftersom parterna på marknaden försöker gemensamt undvika hög redovisnings och bevaknings kostnader och till den grad det finns en efterfråga på marknaden finns det konkurrens och därmed kan parterna bytas ut smidigt.<sup>52</sup> Med detta menar Langfield-Smith & Smith att om någon part i relationen betar sig opportunistisk kan den andra parten utbyttas utan några stora kostnader. Eftersom parterna kan byttas ut smidigt behöver de inte ha kännedom om varandra eller förtroende för varandra för att marknaden skall fungera. Däremot är marknaden i behov av att det finns avtal som kan följas av båda parterna, för att belysa vad som efterfrågas och vilka åtgärder man kan ta om ena parten inte fullföljer avtalet.<sup>53</sup> Van der Meer-Kooistra & Vosselman menar här att det också sker en hög upprepning av transaktioner.<sup>54</sup>

Langfield Smith & Smith påpekar att eftersom marknadspriset fungerar som en kontrollmekanism kräver styrningen inga detaljerade styrning i takt med att osäkerheten oftast är låg. Anledningen till att osäkerheten blir låg är på grund av att marknadspriset är direkt kopplad till kvaliteten på produkten eller tjänsten och därmed är mätbarheten på resultatet effektivt. Relationen mellan parterna är baserad på marknaden och därmed finns det ingen makt dominans och inte heller någon social förbindelse.<sup>55</sup>

### 3.4.1.2 Byråkratisk styrning

Ouchi belyser att när transaktionskostnaderna på en marknad höjs i samband med att utomstående eller expertis hjälp behövs blir man tvungen att ta till sig andra åtgärder som marknadslösningen inte kan erbjuda. Langfield-Smith & Smith menar att den byråkratibaserade mönstret används oftast i situationer där det finns brist på styrningen mellan parterna och där det då behövs regler och normer för att behålla styrningen. Därmed är styrningen/kontrollmekanismen nyckeln för en byråkratisk styrning. Uppföljning och

---

<sup>51</sup> Ouchi. Markets, bureaucracies, and clans.

<sup>52</sup> Ouchi. Markets, bureaucracies, and clans. ; Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

<sup>53</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

<sup>54</sup> Van der Meer-Kooistra & Vosselman. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance.

<sup>55</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

övervakning sker ständigt för att de uppsatta målen skall fullbordas. Det förekommer alltid specifika och långsiktiga avtal för att minska osäkerheten mellan parterna som medför att det uppstår få antal transaktioner.<sup>56</sup> Langfield-Smith & Smith belyser också att framtiden oftast är förutsägbar och på grund av regleringar man är inte lika beroende av information som även styr handlings sättet i företaget till skillnad från marknadsstyrningssättet. Regleringarna kommer från ledningen och verksamheten är hierarki dominerande.<sup>57</sup>

### 3.4.1.3 Klanstyrning

Enligt Ouchi omfattar klanstyrning att företaget ger dem anställda större frihet och de kontrolleras inte regelbundet som i en byråkrati. Man försöker arbeta mot att få de anställda att se företagets värderingar och mål som sina egna som i sin tur leder till mer lojala medarbetare. En klan beskrivs som en nätverksorganisation som försöker skapa en sammanhållning mellan människor. I en klanstyrning följs gemensamma normer och värderingar, sällan formella regleringar. Ouchi kallar detta för ”symbolisk styrning”, som bygger på tillit, traditioner, legitimitet och ömsesidighet till ledaren/ledningen. Den främsta anledningen till val av klanstyrning är när det inte fungerar att ha en marknads eller byråkratisk styrning. Det vill säga att prismekanismen eller regleringen inte går att applicera och mätbarheten blir ett problem. Genom klanstyrning kan problemen lösas eftersom båda parterna arbetar liknande mål och visioner. Klanstyrning förekommer oftast i olika professioner där samarbete oftast påträffas. Ouchi påpekar att styrningen inom klanstyrning sker i form av en förtroendebaserad relation eftersom parterna strävar efter liknande mål och visioner.<sup>58</sup>

### 3.4.1.4 Förtroendebaserad styrning

Den förtroendebaserade styrningsmönstret som Van der Meer- Kooistra & Vosselman och Langfield-Smith & Smith lägger fram skiljer sig från Ouchi klanstyrning eftersom klanstyrningen sker inom organisationen där professioner oftast framkommer medan den förtroendebaserade styrningsmönstret förekommer mellan företaget och en utomstående part. Likheten mellan klanstyrning och det förtroendebaserade styrningsmönstret är att förtroendet mellan parterna är den dominerande styrningen/ kontrollmekanismen. Genom förtroendet kan

---

<sup>56</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

<sup>57</sup> ibid

<sup>58</sup> Ouchi. Markets, bureaucracies, and clans.

företaget erhålla kontroll och styrningsmönstret baseras på relationen mellan parterna där öppenheten är avsevärt. Parterna har dessutom personliga konsultationer och intensiva kommunikationer för att gynna båda parterna.<sup>59</sup> Langfield-Smith & Smith påpekar att parterna i detta styrningsmönster blir beroende av varandra och därmed är det låg upprepning av transaktioner. I en förtroendebaserad styrnings mönster är mätbarheten låg eftersom styrningen är utformad efter förtroende till den externa parten och genom en tids gemensam utveckling. Företagen behåller styrningen genom sociala styrningar som har utvecklats med tiden.<sup>60</sup>

### 3.5 Outsourcingavtal

I början av ett samarbete mellan parter sker en transaktion i form av avtal skrivning. När ett företag beslutar sig för att få tjänsten utförd av en extern part inleder parterna med ett outsourcingavtal. Detta avtal blir grunden för samarbetet och klargör vad som förväntas och vad som skall utföras av respektive part. Augustson & Bergstedt-Sten påpekar att ett outsourcingavtal inte skiljer sig från andra avtal som ingås mellan olika samarbetsparter. Eftersom det är genom avtalet som parterna kan reglera olika rättigheter och skyldigheter som är viktigt för alla olika samarbeten. Emellertid belyser Augustson & Bergstedt-Sten att ett outsourcingavtal ställer särskilda krav på utformningen eftersom det är tjänster som outsourcas kan det vara mer svårdefinierat än produkter och avtalstiden för tjänster är oftast längre än för produkter.<sup>61</sup> Därmed är det väsentligt att påpeka att avtalet kan vara grunden för samarbetet eftersom förtroendet kommer med tiden. Langfield-Smith & Smith menar också att avtalsperioden kan påverka osäkerheten mellan parterna. Väljer företaget att utforma ett avtal som sträcker sig för en kort period visar det att man förmodligen är osäker på samarbetet och framtiden med den externa parten. Medan en längre avtalsperiod visar motsatsen.<sup>62</sup>

Langfield-Smith & Smith avser att om företaget under samarbetet specificerar avtalet eller gör omfattande förändringar kan det leda till att företaget införskaffar fler rutiner och styrningar

---

<sup>59</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships. ;Van der Meer-Kooistra & Vosselman. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance.

<sup>60</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

<sup>61</sup> Augustsson & Bergstedt-Sten, 1999. Outsourcing av IT-tjänster.

<sup>62</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

som i sin tur kan medföra att styrningen blir mer byråkratisk. Vidare menar Langfield-Smith & Smith att utveckling av förtroende kan vara förenat med utveckling av strängare redovisnings regler och avtal samt statliga kontroller. Därmed är det oerhört viktigt att vid en redan väletablerad relation utveckla och hjälpa varandra att utforma regelbundna styrningar för att involvera båda parterna.<sup>63</sup>

### 3.6 Förlorad styrning

Ofta ser företag bara fördelarna med att outsourca men tar inte hänsyn till riskerna som kan uppstå vid outsourcing. Riskerna är olika stora beroende på vilka funktioner man väljer att outsourca.<sup>64</sup>

Axelson hävdar att när företag outsourcar lämnas den externa styrningen till den externa parten som tar hand om aktiviteten. Därmed blir styrningen över funktionen förlorad. I praktiken kan den externa parten tillfredsställa kundens önskemål mer än den interna enheten som i det fallet är inom företaget. När man låter en extern part ta över ansvaret för en funktion som har valts att outsourcas har man inte längre samma styrning som förr. Därav anser många att en viss utsträckning av styrningen går förlorad. Detta är dock inte nödvändigt att styrningen går förlorad om man från början bedömer risken av förlorad styrning. Dessutom avgörs också styrningen vid utgångsläget, det vill säga vilken styrning man hade när man ansvarade för funktionen internt.<sup>65</sup>

När företag outsourcar ekonomifunktionen är det oerhört viktigt att de samtidigt behåller någon sorts styrning över funktionen. Eftersom ekonomin är nyckeln till företagets fortsatta drift.<sup>66</sup>

Det som avgör allvarligheten för styrning förlusten beror på tjänstens ställning eller utformningen i företaget.<sup>67</sup> Augustsson & Bergstedt-Sten ger ett exempel ur ett IT perspektiv där outsourcing endast omfattar vissa administrativa system till exempel en helpdesk som betraktas som en stödfunktion, har styrning förlusten en liten betydelse. Om det är omvänt att funktionen man valt att outsourca är betydelsefull för företagets verksamhet blir styrning

---

<sup>63</sup> ibid

<sup>64</sup> Axelsson, 1998. Företag köper tjänster.

<sup>65</sup> Augustsson & Bergstedt-Sten, 1999. Outsourcing av IT-tjänster.

<sup>66</sup> Bengtsson et al, 2005. Alternativ till outsourcing.

<sup>67</sup> Augustsson & Bergstedt-Sten, 1999. Outsourcing av IT-tjänster.

förlusten allvarligare.<sup>68</sup> Om företaget har förlorat styrning över funktionen de outsourcat kan det uppstå problem om företaget beslutar att ta tillbaka den outsourcade funktionen internt eftersom det varken finns kvar några rutiner eller kompetens i företaget längre.<sup>69</sup>

### 3.7 Intern styrning

Genom att företag ständigt utför rutiner kan man minska riskerna för fel som kan uppstå i företag när man outsourcar ekonomifunktionen. Genom till exempel ansvarsfördelning kan företagen se till att kontrollera den interna styrningen om alla följer upp sitt arbete. Intern styrningen är viktig att ha eftersom om företaget mister taget om kontrollen i företag internt kan det leda till problem.<sup>70</sup>

FAR Förlag ger en definition på intern styrning som innebär en process där företagets ledning, styrelsen och andra personal arbetar tillsammans inom rimlig försäkran för att uppnå företagets uppsatta mål. När företaget använder sig av sin intern styrning på ett effektivt sätt kommer inga fel att uppstå i redovisningen eller de ekonomiska besluten.<sup>71</sup>

### 3.8 Tidigare studier

#### 3.8.1 Studier om outsourcing av ekonomifunktionen

Det finns flera tidigare studier om outsourcing av ekonomifunktionen. Eftersom denna studie avgränsar sig till små företag har vi valt att se över tidigare studier som har undersökt små företag. En studie utförd av Evert et al visar att i Belgien är det enbart 12 % av små företagen som outsourcar hela ekonomifunktionen. Resultatet visade att 53 % av företagen som deltog i undersökningen använder sig av selektiv outsourcing, det vill säga att företagen kombinerar att utföra vissa delar av ekonomifunktionen internt och outsourca resterande till en extern part.<sup>72</sup> Tidigare studier utförda i Asien indikerar att det är mer vanligt att små företag väljer att outsourca ekonomifunktionen. Enligt en undersökning av Jayabalan, et al. outsourcar cirka

---

<sup>68</sup> ibid

<sup>69</sup> McIvor, Ronan, *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005

<sup>70</sup> Testa den interna kontrollen, [Ny, omarb. och uppdaterad utg.], FAR förlag, Stockholm, 2006

<sup>71</sup> ibid

<sup>72</sup> Everaert, Patricia, Gerrit Sarens, and Jan Rommel. Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning and Control* 18.8 (2007): 716-725. doi:10.1080/09537280701706195.



70 % av de små företagen i Malaysia någon del av ekonomifunktionen. Resultatet visade att fokus på kärnkompetens är en nyckel till attraktion av outsourcing. Företagen anser att outsourcing är ett alternativ för att behålla en konkurrensfördel på marknaden och minska bördan av att upprätthålla redovisningen eftersom bristande kompetens oftast ligger till grund för val av outsourcing.<sup>73</sup> Även studien utförd i Belgien visar att den främsta anledningen till valet av selektiv eller hel outsourcing är att små företag oftast saknar kompetens och resurser för att utföra alla delar i ekonomifunktionen internt. Vidare visade studien utförd i Belgien att de små företagen outsourcar hela ekonomifunktionen betydligt mer än större företag. Eftersom de större företagen anser att ekonomifunktionen är strategisk viktiga för verksamheten samt att de var oroliga över att förlora intern styrning och information över ekonomifunktionen. Därmed väljer större företag oftast selektiv outsourcing eller insourcing, vilket innebär att allt utförs internt i företaget.<sup>74</sup>

Enligt de allmänna föreställningarna om att kostnadsreducering är en faktor till val av outsourcing var inte en avgörande faktor i varken Belgien eller Malaysia. Evert el al menar att företag ofta är osäkra på att den externa parten kan utföra tjänsten till en lägre kostnad. Trots detta använder små företag hel outsourcing eftersom de saknar kompetens och de som är i behov av specialist kompetens väljer selektiv outsourcing för tjänsterna de inte kan utföra internt.<sup>75</sup>

### **3.8.2 Relation och kommunikation**

Relationen mellan företaget och den externa parten är grunden för en lyckad outsourcing enligt Bharadwaj & Saxena. Har parterna en bra relation kan bägge parterna uppnå ökade konkurrensfördelar och reducera kostnaderna. För att åstadkomma gemensamma fördelar behöver företagen bygga sin relation baserat på de olika kompetensnivåerna som parterna har. Bharadwaj & Saxena menar att en misslyckad outsourcing beror oftast på en bristfällig relation där parterna inte tar vara på varandras förmågor. I en outsourcing relation ska företaget som köper in tjänsten bedöma den externa parten som en viktig kompanjon eftersom

---

<sup>73</sup> Jayabalan, Jayamalathi, et al. Outsourcing of accounting functions amongst SME companies in Malaysia: an exploratory study. *Accountancy Business and the Public Interest* 8.2 (2009): 96-114.  
<http://visar.csustan.edu/aaba/Dorasamy2009.pdf> (Hämtad 2014-12-08).

<sup>74</sup> ibid

<sup>75</sup> Everaert et al. Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services.

den externa parten har oftast mer inblick i arbetet.<sup>76</sup>

Van der MeerKooistra & Vosselman menar att det kan bli svårt att upprätthålla styrning vid outsourcing eftersom den externa parten oftast inte är medräknad i företagets interna styrning. Tidigare studier av Mirchandani & Liggett visar att företag som erbjuder tjänster av ekonomifunktionen följer vanligtvis två olika metoder. Den första metoden är att skicka egen personal till kundföretaget och utföra tjänsten på kundföretagets kontor. Därmed sker all arbete hos kunden. Den andra metoden är att sköta tjänsten på det egna kontoret efter kontakt med kundföretaget, det vill säga att arbetet sker hos den externa parten och inte hos kunden. Båda metoderna kräver engagemang från den anställdes sida och därmed kan företagen som väljer att outsourca dra nytta av denna process. Eftersom företaget kommer minska kostnaderna genom att undvika att anställa en egen personal som ansvarar över ekonomifunktionen. Liggett & Mirchandani menar att en egen ekonomiansvarig inom företaget kommer kräva bland annat lön, utbildning och en plats för att kunna arbeta på, vilket är betydligt mer kostsamt än att outsourca.<sup>77</sup>

Sedan menar Van der MeerKooistra & Vosselman att hur styrningen mellan företaget sker beror på relationen och kommunikationen. Har företagen en förtroendebaserad relation består relationen av informell styrningen vilket innebär att de förlitar sig på muntliga och skriftliga avtal. Motsatsen till en informell styrning är formell, där parterna har tydliga och specifika riktlinjer och styrningen förlitar sig på skriftliga avtal mer än muntliga. Den formella styrningen kan uppfattas mer stel då kommunikationen oftast sker via brev eller e-post medan den informella styrningen är mer personlig eftersom parterna träffas öga mot öga.<sup>78</sup>

På liknande sätt menar Bharadwaj & Saxena att kommunikationen är viktig för att bygga upp en relation som är baserad på tillit och uppriktighet. Sker inte kommunikationen regelbundet

---

<sup>76</sup> Shah Bharadwaj, Sangeeta, and K. B. C. Saxena. Building winning relationships in business process outsourcing services. *Industrial Management & Data Systems* 109.7 (2009): 993-1011. doi: 10.1108/02635570910982328.

<sup>77</sup> Mirchandani, Kishore, and Jim Liggett. Using outsourcing to stay on top. *CPA Journal* 6 no. vol 72 (2002).

<sup>78</sup> Van der Meer-Kooistra & Vosselman. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance.

finns det risk för att viktig information går förlorad och företaget inte har inblick över funktionen som outsourcas.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Bharadwaj & Saxena. Building winning relationships in business process outsourcing services.

## 4 Empiri

*Kapitlet inleds med företagen som deltog i studien och därefter presenteras redovisningsbyrån och bokföringsbyrån. Slutligen presenteras två tabeller som förklarar vad företagen outsourcar och vad som utförs internt.*

---

### 4.1 Intervju svar från företagen

#### 4.1.1 Företag A

##### **Allmänt**

Företag A har förvaring och lagring av färska och djupfrysta livsmedel. Dessa produkter kommer mestadels från utlandet och säljs vidare till grossister och butiker. Företag A är ett aktiebolag och grundades 2013 i Södertälje. Företaget har 7 anställda och omsättningen för 2014 var cirka 42 miljoner. Frågets kärnkompetens är att distribuera livsmedel.

##### **Tjänster som outsourcas**

*Förtaget outsourcar bokslut och årsredovisning till en extern part. Ägaren kommenterar att "Vi har inte kunskapen som krävs och man måste utföra en årsredovisning, eftersom vi har en omsättning över 3 miljoner". Det företaget utför idag internt är bokföring, fakturering och lönehantering. Anledningen till att bokföringen görs internt är för att det blir kostsamt om den externa parten ska göra allt samtidigt som det är ett sätt för företaget att ha syn över arbetet. Därmed menar ägaren att han inte förlorar styrningen eftersom de outsourcar delar av ekonomifunktionen. Vidare påpekar han att "Revisorn kontrollerar att både jag och redovisningsbyrån har gjort allting rätt så jag behöver inte kontrollera någonting".*

##### **Respondentens uppfattning av outsourcing**

Ägaren anser att relationen mellan de och den externa parten är bra. Parterna har arbetat tillsammans sedan en tidigare verksamhet och har därmed fortsatt arbetet med den nya verksamheten sedan 2013, således sedan företaget grundades. Hur ägaren fick tag på den externa parten var genom en rekommendation från en bekant. Det är få gånger som parterna ses eftersom den externa parten kommer vid slutet av juni månad till företaget för att kontrollera att allt som har utförts internt står rätt till. Ägaren informerar att i slutet av året när

det är dags för årsredovisningen ”skickar vi en fil till redovisningsbyrån med all material vi har bokfört”. Besöken till den externa parten sker två gånger per år. Vid behov sker flera besök. Om företaget har frågor utöver arbetet tillkommer ingen extra kostnad.

## **Avtal**

Eftersom parterna har haft ett samarbete sedan tidigare har parterna idag ett tillsvidareavtal som skrevs under från start men med uppsägningstid på tre månader.

### **4.1.2 Företag B**

#### **Allmänt**

Företag B är ett aktiebolag och erbjuder IT-lösningar till företag och organisationer oavsett bransch. Företaget har funnits sedan 1989 och har en omsättning på cirka 35 miljoner. Företag B erbjuder IT lösningar i form av produkter och tjänster för att underlätta drift och utveckling av IT miljö hos företag och organisationer. Företaget har idag 27 anställda och har sitt kontor i södra Stockholm. Eftersom företaget bedrivit sin verksamhet under Internet revolutionen, från början av 90-talet kan de garantera att de har personal som har lång erfarenhet inom IT-branschen. Företag B anser att deras kärnverksamhet består av att erbjuda IT produkter och tjänster till olika företag och organisationer.

#### **Tjänster som outsourcas**

Företaget har valt att outsourca delar av sin ekonomifunktion till en extern part. *Det företaget outsourcar är löner, bokslut, moms och arbetsgivare deklaration, årsredovisning. Det företaget utför internt är löpande bokföringen, faktureringen, och offert till kunder.* Delarna som outsourcas anser de att det inte tillhör deras verksamhet och de har ingen egen personal som har tillräcklig med kunskap att ansvara över dessa funktioner. Eftersom företaget själv erbjuder tjänster till andra företag anser de att det är en kostnadsbesparing att outsourca funktioner i verksamheten. Vd:n menar att det skulle vara mer kostsamt att ha en anställd som tog hand om ekonomifunktionen. Därmed är det mer ekonomiskt att outsourca ekonomifunktionen till en extern part som är specialiserad. Genom outsourcing av ekonomifunktionen till den externa parten har företag B fokuserat sig på sin kärnverksamhet och upplever att en viss del av ansvar har överlämnats till den externa parten.

## **Respondentens uppfattning av outsourcing**

För att behålla styrningen över ekonomifunktionen har båda parterna ständig kontakt genom e-post, telefonsamtal och besök till den externa parten för att uppdatera ekonomifunktionen. Hur ofta kontakten sker mellan parterna är månadsvis då de informationer som ska föras över till den externa parten regelbundet. Samarbetet mellan parterna har pågått i 15 år och företaget fann den externa parten genom rekommendation från en bekant. Företag B är medveten om att ekonomifunktionen är en viktig del i verksamheten eftersom det är utifrån ekonomifunktionen man kan fatta andra beslut i företaget som är beroende av ekonomifunktionen. Därmed är de medvetna om att viktig information går förlorad och att de inte har full styrning över ekonomifunktionen. Däremot har företaget sedan länge haft samma externa part och anser att de gemensamt byggt upp egna rutiner. Båda parterna har ständig kontakt.

## **Avtal**

Parterna har ett tillsvidareavtal eftersom då slipper man förnya alltid men med uppsägningstid på tre månader.

### **4.1.3 Företag C**

#### **Allmänt**

Företag C är en entreprenadverksamhet inom byggsektorn med fokus på bygg, design och inredning samt försäljning av byggnadsmaterial. Företaget startades år 2010 och ligger i södra Stockholm. Företag C är ett aktiebolag och har 10 anställda som är uppdelade inom de olika tjänsterna som företaget erbjuder. Omsättningen ligger på cirka 15 miljoner. Företaget anser att deras kärnkompetens är att erbjuda tjänster inom bygg, design och inredning.

#### **Tjänster som outsourcas**

Företaget outsourcar en del av ekonomifunktionen till en extern part. *Företaget outsourcar årsredovisningen och bokslut.* Under intervjun påpekar kalkyl och projekt ansvarig som intervjuades att: ”Eftersom vi är i byggbranschen är det viktigt att allt redovisas korrekt och för att åstadkomma detta är det nödvändigt för oss att ta hjälp från en redovisningskonsult”. Kalkyl och projekt ansvarig påpekar att de behöver hjälp från en extern part eftersom de saknar den kunskapen inom företag. Det företaget utför internt är det ”administrativa arbetet”, enligt intervjupersonen. *Företagets ekonomiansvarig utför fakturering, kundreskontra,*

*leverantörsreskontra, den löpande bokföringen, lönerna och moms-och arbetsgivaredeklarationen.* Eftersom företaget erbjuder tjänster inom byggsektorn sköts projektering och kalkylering internt.

### **Respondentens uppfattning av outsourcing**

Företag C försöker behålla styrningen genom ständiga kontroller i form av rutiner. Företaget kontaktar ofta den externa parten via e-post när de skickar över det de har bokfört till den externa parten månadsvis och bekräftar detta genom telefonsamtal. Företaget har även som rutin att granska två gånger all information som överlämnas till den externa parten.

Företaget anser att de har bra relation till den externa parten och samarbetet har pågått i fyra år. Däremot nämner projekt och kalkyl ansvarig att: ”det finns alltid en risk för att förlora styrningen, eftersom arbetet inte sker hos oss”.

Företag C valde den externa parten genom sökning på Internet där priset var avgörande.

### **Avtal**

Företag C har ett årsavtal som förnyas automatiskt varje år om ingen av parterna säger upp avtalet. Uppsägningstiden är på tre månader.

#### **4.1.4 Företag D**

### **Allmänt**

Företag D är en livsmedelsbutik som säljer livsmedel, hushållsartiklar med mera. Det är ett aktiebolag som finns i Södertälje. Företag D har 22 anställda och en omsättning på cirka 101 miljoner. Intervjupersonen är ägaren som tog över 2011, livsmedelsbutiken har funnits mer än 20 år. Företaget anser att de deras kärnkompetens är försäljning av livsmedel. De har valt att koncentrerar sig på sin kärnkompetens eftersom de har stora konkurrenter som till exempel andra stora matbutiker i området.

### **Tjänster som outsourcas**

Företaget outsourcar en del av sin ekonomifunktion. Anledningen till att de outsourcar en del av sin ekonomifunktion är eftersom ägarens brorsdotter har kunskaper *och sköter därför fakturor, bokföringen och lönehanteringen internt. Andra delar som är mer komplicerade som bokslut, årsredovisning outsourcar företaget till en extern part eftersom det inte kan utföras internt då kunskapen saknas.* Ägaren menar att det inte är en kostnadsfråga utan brist på

kunskap. Samarbetet med den externa parten påbörjades 2011. Under intervjun berättade ägaren ” Vi vill ha någon extern part som befinner sig inom området eftersom det är lättare då man ska lämna över pappersarbete eller om man behöver fråga någonting. Dessutom talar de samma språk som mig”. Företag D fann den externa parten via Internet sökning där de utgick från priset.

### **Respondentens uppfattning av outsourcing**

Gällande de delar företag D har valt att outsourcar har de inget problem med utan de anser att ekonomifunktionen finns i rätt händer. De försöker hålla kontakten med den externa parten genom rutin att åka till den externa parten tre till fyra gånger per år för att till exempel överlämna information. Gällande relationen till den externa parten säger ägaren ”Det är en vanlig relation mellan en ägare och en redovisningsbyrå”.

### **Avtal**

Företag D har ett kvartalsvis avtal som förnyas var tredje månader. Anledningen till detta är för att samarbetet endast har pågått i tre år.

## **4.1.5 Företag E**

### **Allmänt**

Företag E är en restaurang som erbjuder en kombination av orientalisk och västerländsk mat och dryck. Restaurangen är ett aktiebolag som etablerades under 2004 och har en omsättning på cirka 24 miljoner. Företaget har idag 19 anställda och finns på två olika områden i Stockholm. Företaget anser att deras kärnkompetens är att servera mat i världsklass.

### **Tjänster som outsourcas**

Företaget har valt att outsourca delar av sin ekonomifunktion till en extern part. *Detta eftersom själva in- respektive utbetalningar sker dagligen och därmed sker den löpande bokföringen, fakturering och lönehanteringen.* Företaget menar att de inte har tillräckligt med resurser eller kunskap inom företaget för att ansvara över hela ekonomifunktionen.

*Ägaren till restaurangen menar att outsourcing av de övriga delarna som företaget outsourcar är bokslut och årsredovisning.* Dessa ekonomifunktionen fungerar utmärkt eftersom de har samarbetet med den externa parten under sju år. Valet till den externa parten



var rekommendation från en bekant. Företaget har förtroende för den externa parten och har som rutin att kontakta den externa parten genom telefonsamtal och besök för att få inblick i att allt är i sin ordning. Det är regelbundna besök till den externa parten minst en gång per månad för att lämna över information som ska bokföras för moms och deklaration. Företag E nämner att det alltid finns en risk vid outsourcing av ekonomifunktionen eftersom flera viktiga beslut fattas baserat på ekonomin i företaget.

### **Respondentens uppfattning av outsourcing**

Ägaren påpekar att en konsekvens som uppstår vid outsourcing av delar av ekonomifunktionen är att företagets information läcker ut till externa parten och därmed förloras en del av styrningen. Sedan anser företaget att de blir beroende av den externa parten. Eftersom företaget har haft ett samarbete i flera år anser de att parterna har byggt upp en förtroende och egna rutin som är svår att ersätta.

### **Avtal**

I början av verksamheten hade företag E ett årsavtal. Senare efter tre år övergick företaget till ett tillsvidareavtal med uppsägningstid på tre månader.

## **4.1.6 Företag F**

### **Allmänt**

Företag F arbetar med fryslagring och förvaring av kylda gods. Flera större företag över hela Sverige expedierar sina gods hos företag F, detta anses även vara kärnkompetensen för företaget. Företaget erbjuder också orderplock och containertömning. Företag F befinner sig i Södertälje sedan 2001 och har 12 anställda med en omsättning på cirka 25 miljoner.

### **Tjänster som outsourcas**

Företag F outsourcar delar av sin ekonomifunktion eftersom de har en anställd som har hand om en del av ekonomifunktionen. *Företaget utför internt lönehantering, fakturering och löpande bokföring. Allt annat som bokslut och årsredovisning sköter en redovisningsbyrå som ägs av ägarens fru.* Lagerchefen informerade under intervjun att de har valt den externa parten på grund av att ”Det är bättre om en kunnig person som arbetar med sådant kan utföra arbetet”. I samband med den närstående relationen har företaget outsourcat ekonomifunktionen sedan företaget grundades. Lagerchefen kommenterade med att ”

Redovisningsbyrån utföra ekonomifunktionen noggrant och därmed har vi förtroende för dem”.

### **Respondentens uppfattning av outsourcing**

Lagerchefen påpekar under intervjun att ”Det är svårt att kontrollera ekonomifunktionen som är outsourcad då vi inte finns på plats hos redovisningsbyrån då han eller hon utför arbetet”. Företag F försöker behålla styrningen via kontakt med redovisningsbyrån genom telefonsamtal som sker lite varierad. Besöken kan variera från två till tre gånger per år.

### **Avtal**

På grund av närstående relation mellan parterna har företaget från början använt sig av ett tillsvidareavtal med uppsägningstid på tre månader.

## **4.1.7 Företag G**

### **Allmänt**

Företag G är en dansverksamhet som startades 1999 och finns i Stockholm, Göteborg, Kungälv och Malmö. Företaget är ett aktieföretag med 29 anställda som befinner sig utspritt i de olika städerna. Utöver dessa 29 anställda finns det instruktörer runt om i Sverige som dansar varje vecka under olika koncept. Företaget har en omsättning på cirka 28 miljoner. Företag G anser att deras kärnkompetens är dans genom sina olika koncept för barn i olika åldrar. En mening som framkom under intervjun med teamledaren i Stockholm var att ”Det viktigaste i deras verksamhet är gemenskap, upplevelser och tankarna om rörelseglädje för barnen”.

### **Tjänster som outsourcas**

Företag G outsourcar delar av ekonomifunktionen. Teamledaren menar att anledningen till valet av outsourcing är på grund av att ”Vi inte har kunskapen att göra det själva och inte tiden heller, utan föredrar att outsourca den för ett bättre resultat”. *Företaget utför internt den löpande bokföringen, till exempel inbetalningar från barnens föräldrar för danslektioner och försäljning av kläder och tillbehör med deras varumärke. Allt detta sammanställs eller bokförs internt som sedan skickas till den externa parten via e-post. Det företaget outsourcar är löner, bokslut, moms och arbetsgivare deklaration och årsredovisning.* Teamledaren påpekar att ”Det är lättare då vi själva har en titt på de dagliga händelserna som sker i företaget. Till

exempel om någon vill avsluta danslektioner behöver vi betala tillbaka”. Företag G anser att outsourcing har haft en positiv effekt för verksamheten. Eftersom den externa parten är kunnig inom området är det tryggt att överlämna ansvaret.

### **Respondentens uppfattning av outsourcing**

Under intervjun säger teamledaren att ”Det finns risk att man dör idag och det kan vi inte påverka. Därmed är vi medvetna om att risker finns när man outsourcar, men vi tycker att nytta att outsourca är större än riskerna”. Därmed är företaget medvetet om att informationen om företaget överlämnas till den externa parten men detta är nödvändigt för att den externa parten ska kunna utföra sitt arbete. Ifall oklarheter uppstår, särskilt om det gäller belopp i bokföringen blir de kontaktade av den externa parten för att klargöra. Detta är företagets sätt att ha någon form av styrning. Företaget utövar ingen styrning eller specifika rutiner utöver samtal eller e-post när det behövs. Teamledaren menar att de inte ofta besöker den externa parten, möjligtvis 2-3 gånger per år. Företag G fick kontakt med den externa parten genom sökning via annonser och rekommendation från bekanta. Samarbetet mellan parterna har pågått sedan start. Vid förfrågan om relationen mellan parterna påpekar teamledaren att ” Det är en vanlig relation, de gör sitt jobb och samarbetet fungerar”.

### **Avtal**

Avtalet är långsiktigt då det är ett tillsvidareavtal som kan avslutas när parterna vill med en uppsägningstid på 3 månader.

#### **4.1.8 Företag H**

### **Allmänt**

Företag H är en frisörsalong som etablerades under 2008 och finns idag centrala Stockholm. Företaget erbjuder klippning, färgning och annat skönhetsvård. Företaget H säljer också stort sortiment av hårvårdsprodukter. Företag H är ett aktiebolag med 10 anställda och en omsättning på cirka 8,5 miljoner. Ägaren som intervjuades menar att deras kärnkompetens är att erbjuda tjänster för skönhetsvård.

### **Tjänster som outsourcas**

Företaget outsourcar delar av sin ekonomifunktion till en extern part. *Det företaget gör internt är löpande bokföringen och faktureringen till leverantörer och kunder.* Sedan påpekar ägaren under intervjun att ” Det är mycket administrativt som görs internt”. *Det företaget outsourcar är löner, moms och arbetsgivare deklaration, bokslut och årsredovisning.* Motiv till outsourcing är bristande kompetens och efterfrågan för special kunskap. Dessutom anser företaget att det är kostsamt att ha personal som utför hela ekonomifunktionen. Genom att ha outsourcat ekonomifunktionen har företaget haft möjligheten att fokusera sig på sin kärnverksamhet och kunnat expandera genom åren.

### **Respondentens uppfattning av outsourcing**

Företag H är medveten om att när ett företag köper tjänster från en extern part finns det flera olika risker som kan uppstå men företaget försöker behålla styrningen genom att ständigt uppfölja arbetet och kontakta den externa parten för att se över om allt stämmer.

Besöken och telefonsamtal varierar dock påpekar ägaren att det sker minst engång per månaden. Samarbetet har pågått under sex år och valet till den externa parten var efter rekommendation från bekanta. I samband med händelsen har företaget byggt upp egna rutiner och uppföljning för att inte hamna i liknande situation.

### **Avtal**

På grund av tvisten med en tidigare extern part har företaget valt att ha ett årsavtal för att undvika en ny tvist. Med uppsägningstid på tre månader.

## **4.1.9 Företag I**

### **Allmänt**

Företag I är ett aktiebolag inom detaljhandeln och säljer heminrednings och diverse hushålls artiklar. Företaget köptes i mitten av 2002 och är lokaliserad i södra Stockholm. Företag I har 12 anställda och en omsättning på cirka 39 miljoner. Enligt aktieägaren är deras kärnkompetens försäljning av heminredning.

### **Tjänster som outsourcas**

*Aktieägaren, som är intervjupersonen ansvarar över bokföringen, fakturering och lönehanteringen i verksamheten. De resterande funktionerna som bokslut och årsredovisning har varken aktieägaren eller någon annan i företaget kunskap om och därmed outsourcar de resterande funktionerna i ekonomifunktionen.* Enligt ägaren har outsourcingen fungerat

utmärkt de senaste fem åren av samarbetet. Valet av extern part var på grund av att den tidigare extern part som avslutade sin verksamhet rekommenderade de. Företaget försöker behålla styrningen över funktionerna de outsourcar genom uppföljning i form av samtal med den externa parten som sker en till två gånger kvartalsvis samt besök vid till exempel deklARATION.

### **Respondentens uppfattning av outsourcing**

Aktieägaren nämnde under intervjun att ” Risken är att vi överlämnar viktig information om företaget till ett annat företag för att de ska ta hand om den”. Därmed menar aktieägaren att ”Vi har inte den kunskapen som behövs för att göra hela ekonomin och är därför beroende av det andra företaget”. Aktieägaren menar också att en konsekvens som kan uppstå är att om något fel sker från den externa parten kan det leda till allvarliga konsekvenser för företaget. Eftersom företaget förlitar sig på den externa parten är det svårt att behålla full styrning. Avslutningsvis förklarar ägaren relationen till den externa parten som är gynnsam för båda parterna och anser att det är en relation som bygger på förtroende.

### **Avtal**

Företaget har ett årsavtal med den externa parten med uppsägningstid på tre månader.

## **4.2 Sammanfattande tabell av empiri**

<b>Sammanfattande tabell av empiri</b>			
<b>Företag</b>	<b>Befattning</b>	<b>Verksamhet</b>	<b>Avtal</b>
<b>Företag A</b>	Ägare	Frys & lager	Tillsvidare
<b>Företag B</b>	VD	IT	Tillsvidare
<b>Företag C</b>	Projekt & Kalkyl ansvarig	Bygg	Årsvi
<b>Företag D</b>	Ägare	Livsmedel	Kvartalsvis
<b>Företag E</b>	Ägare	Restaurang	Tillsvidare
<b>Företag F</b>	Lagerchef	Frys & lager	Tillsvidare

<b>Företag G</b>	Teamledare	Dans	Tillsvidare
<b>Företag H</b>	Ägare	Frisörsalong	Årsvis
<b>Företag I</b>	Ägare	Heminredning	Årsvis

Tabell 2

#### 4.2.1 Sammanfattande tabell på ekonomifunktionen

Tabellen nedan visar vilka delar av ekonomifunktionen företagen outsourcar.

X= de företagen outsourcar.

<b>Företag →</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>
<b>Funktioner ↓</b>									
<b>Fakturerings</b>									
<b>Löner</b>		X					X	X	
<b>Kundreskontra</b>									
<b>Bokslut</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Moms &amp; arbetsgivare deklARATION</b>		X					X	X	
<b>Löpande bokföring</b>									
<b>Årsredovisning</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Leverantörsreskontra</b>									

Tabell 3

Tabellen nedan visar vad företagen utför internt.

X= de företagen utför internt.

<b>Företag →</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>I</b>
<b>Funktioner ↓</b>									
<b>Fakturerings</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Löner</b>	X		X	X	X	X			X
<b>Kundreskontra</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X

<b>Bokslut</b>									
<b>Moms &amp; arbetsgivare deklARATION</b>	X		X	X	X	X			X
<b>Löpande bokföring</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Årsredovisning</b>									
<b>Leverantörsreskontra</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabell 4

### 4.3 Intervju med redovisningsbyrå och bokföringsbyrå

#### 4.3.1 Redovisningsbyrå A

Redovisningsbyrå A har funnits sedan 1998 och finns i Stockholm. De är fyra delägare och tillika revisorer och redovisningskonsulter resterande personal är assistenter. I redovisningsbyrå finns nio stycken anställda. De har cirka 600 stycken klienter och specialiserar sig på små och större företag.

När en kund kommer till redovisningsbyrå A eller till en annan redovisningskonsult är det på grund av att de oftast inte har någon kunskap om bokföring. Fakturera och betala är inte problem men däremot kan löner vara en funktion de vill ha hjälp med. Råd kring fakturering och formella krav ges av redovisningsbyrå. Sedan försöker de få kunden att utföra mycket av underarbetet internt. Ibland måste de hänvisa eller ta över en kunds bokföring, när de ser att det är alldeles fel det de gör. Då har de upptäckt problemet senare i samband med revisionen.

Motivet till att kunder outsourcar ekonomifunktioner beror främst på okunskap om redovisning, brist på tid samt bespara sig kostnader för en ekonomiperson. Risken finns att de tappar styrningen över verksamheten, mister dag för dagkunskap om sitt företags ekonomiska situation samt själva känslan för varje affär och vad den ger. Detta ställer stor krav på redovisningskonsultens analysförmåga och rapporteringsvilja till sin kund. Sedan har de fortfarande en överblick om leverantörer med mera sköts av någon annan utanför kontoret. Likaså kan en viss slapphet infinna sig när företag tror att någon annan har hela ansvaret som egentligen borde finnas internt. Redovisningsbyrå ser gärna till att företagen har tillräckligt med kunskap som möjligt om sitt företag.

För att kunden inte ska förlora styrningen ser redovisningsbyrån löpande hur allting sköts och flaggar upp för brister eller uppenbar dålig styrning. Sedan kan det uppstå problem om företag inte har en revisor som granskar blir det Bolagsverket och andra intressenter som upptäcker bristerna. Risken är att det leder till anmärkningar från myndigheter, sena deklarationer med mera. Därför uppmanar redovisningsbyrån att kunden ska ställa krav på sin revisor för bättre information för att motverka att kunden förlorar styrningen. Redovisningsbyrån A kräver av deras kunder att de sätter sig ner och försöker förstå ekonomin samt tar det hela på allvar.

Om ett problem uppstår upptäcks det först vid utförandet av arbetet och flaggar upp då. Det första som görs enligt redovisningsbyrå A är att säga till på ett tidigt stadium för att kunna lösa problemet. Sedan kan det leda till att redovisningsbyrån A måste avsäga sig uppdraget ifall de inte vill lyssna och lära sig.

Enligt redovisningsbyrån A outsourcar små företagen allt förutom fakturering.

Redovisningsbyrå A har exempel på större företag som också gör det men då handlar det om till exempel bokföring och bokslut. Avtalen mellan parterna är tillsvidare men kan sägas upp när som helst. För andra frågor utanför avtalet sker en timdebitering.

#### **4.3.1 Bokföringsbyrån B**

Bokföringsbyrån B har funnits sedan 1999 och finns i Årstaberget. Bokföringsbyrån har fem ekonomiassistenter och en auktoriserad revisor. De har runt 125 kunder som de sköter ekonomifunktionen för. Oftast är det de funktioner som företaget inte kan genomföra själva inom företaget utan behöver hjälp med.

I första hand då kunder kommer till bokföringsbyrån strävar företagen efter att få hjälp med någon funktion som kan bero på bristande kunskap eller kostnadsbesparing. Bokföringsbyrån B påpekar att det kan finnas olika anledningar, allt från större ekonomiskt ansvar till lättare rådgivning. Beroende på vad kunden behöver hjälp med kommer båda parterna tillsammans överens om vad som ska utföras av vem. Bokföringsbyrån B påpekar att de har personal som talar flera språk som är en stor fördel och lockar kunderna, eftersom det underlättar samarbetet för kunder som komplikationer med det svenska språket.

Konsekvenserna som outsourcing kan leda till är till exempel informationen som är nödvändiga för arbetet inte kommer i tid till bokföringsbyrån. Bokföringsbyrån B svarar under intervjun att ”förlorad styrning i detta fall är att företaget delar med sig av sina



'hemligheter' som blir tillgängliga för bokföringsbyrån". Dessutom förlorar de lite av styrningen eftersom arbetet utförs hos bokföringsbyrån och inte på plats hos företaget. Kunden kan ha styrning över den outsourcade ekonomifunktionen genom att ta till sig varningstecken som bokföringsbyrån ger vid brist av information och genom att alltid hålla kontakten vid behov gällande vissa frågor. Sedan är kunden alltid välkommen att närvara då arbetet med företagets ekonomifunktion utförs. Bokföringsbyrån B försöker alltid att ge sina kunder en helhetssyn över ekonomifunktionen. Om ett problem uppstår försöker bokföringsbyrån ge informationen angående problemet men också förklarar konsekvenserna.

De anställda i bokföringsbyrån har hand om att kontakta och tar emot all information från kunderna och gör de i ordning för till exempel bokföringen. Sedan konteras dessa och visas till revisorn för godkännande. Flest kunderna är på besök en gång per månad för lämning av information. För kunder som sköter bokföringen själva behöver inte alltid åka upp till bokföringsbyrån för att lämna över informationen utan skickar e-post istället.

Enligt bokföringsbyrån B är avtalen mellan parterna månadsvis, kvartalsvis eller ett årsavtal. Om någon av parterna vill avbryta samarbetet ska detta meddelas tre månader i förväg. Vid frågor som ligger utanför kundens arbete betalas det en viss summa. Bokföringsbyrån B har mest små företag och mindre i antalet då det gäller de större företagen.

## 5 Analys

*I analyskapitlet sammanförs det empiriska bidraget med studiens referensram för att analysera studiens problemformulering och syfte.*

---

### 5.1 Outsourcing

Eftersom det idag blivit allt mer förekommande att företag outsourcar sin ekonomifunktion till en extern part är det väsentligt att undersöka om de använder sig av integrerad eller splittrad outsourcing. Enligt tidigare studier från både Belgien och Malaysia visade en hög procentsats på att små företag väljer att outsourca någon del/delar av ekonomifunktionen och använder sig därmed av selektiv outsourcing.<sup>80</sup> Som är det samma som splittrad outsourcing. Resultatet på undersökningen som genomfördes i denna studie visar liknande resultat. Alla företag som deltog i undersökningen outsourcar delar av sin ekonomifunktion till en extern part och använder sig av splittrad outsourcing. Detta illustreras under tabell 5 nedan. Eftersom inga företag som deltar i undersökningen använder integrerad outsourcing har vi valt att inte gå djupare in i integrerad outsourcing.

**Tabellen visar vilken typ av outsourcing företagen som deltar i undersökningen använder.**

Typ av outsourcing	Integrerad	Splittrad
Företag		A, B, C, D, E, F, G, H, I

Tabell 5

Eftersom tidigare studier som finns med under referensramen enbart fokuserar på om små företagen outsourcar hela ekonomifunktionen eller delar av ekonomifunktionen ansåg vi att det var väsentligt att se över vilka delar av ekonomifunktionen företagen väljer att outsourca.

---

<sup>80</sup> Jayabalan, Jayamalathi, et al. Outsourcing of accounting functions amongst SME companies in Malaysia: an exploratory study; Everaert et al. Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services.

Undersökningen visar att de delar som alla företagen väljer att outsourcas är enligt tabell 3 bokslut och årsredovisning. Anledningen till att dessa delar outsourcas beror på att företagen oftast anser att dessa delar är mer komplicerade att utföra än de övriga delarna i ekonomifunktionen som till exempel faktureringen och löpande bokföring som utförs internt av alla företag och anses tillhöra den dagliga verksamheten. Detta motsäger det redovisningsbyrån A påpekar att små företag oftast outsourcar alla delar av ekonomifunktionen förutom faktureringen.

Vidare visade undersökningen att enbart tre utav företagen väljer att outsourca lönehanteringen, se tabell 3. En anledning till detta är att små företagen har betydligt färre antal anställda och anser att det inte är lika komplicerat och tidskrävande att upprätta lönehanteringen. Utav dem tre företagen som outsourcar lönehanteringen har två av dem fler antal anställda än alla andra företag i undersökningen. Enligt redovisningsbyrån A behöver företag oftast hjälp med lönehanteringen men detta resultat visade inte denna studie. Orsakerna till olika resultat kan bero på att de företag som sköter lönehanteringen internt (A, C,D, E, F och I) har personal som kan utföra funktionen eller anser att de klarar av att utföra lönehanteringen utan hinder medan företagen som kommer till redovisningsbyrån A inte har den fördelen. Vidare visade undersökningen att de företag som valde att outsourca lönehanteringen också outsourcade moms-och arbetsgivardeklarationen. Detta kan bero på att dessa funktioner hör ihop med lönehanteringen.

## 5.2 Kärnkompetens

Företagen kan genom att koncentrera sig på sin kärnkompetens vinstmaximera sig och bygga upp företaget bättre för att bli konkurrenskraftiga på marknaden.<sup>81</sup> Undersökningen visade att företagen anser att ekonomifunktionen är en viktig del av företaget men företagen anser inte att den ingår i företagets kärnkompetens. Därför fokuserar alla företag som deltar i undersökningen på sina kärnkompetenser istället för ekonomifunktionen. Detta stämmer överens med Greavers antaganden. Däremot påpekade flera respondenter att

---

<sup>81</sup> Greaver, 1999. Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives.

ekonomifunktionen är en avgörande funktion i verksamheten då den påverkar de övriga besluten som fattas i verksamheten.<sup>82</sup>

### 5.3 Kompetens och expertiskunskap

Enligt tidigare studier framgår det att de viktigaste faktorerna till outsourcing är att företagen ville ha en expertis som ansvarar för ekonomifunktionen.<sup>83</sup> De företag som nämnde det under intervjun var företagen B, C och F. Detta överens stämmer med tidigare studier att brist på kompetens är en anledning till att små företag väljer att outsourca ekonomifunktionen.<sup>84</sup>

Eftersom företagen inte är kunniga inom området söker de specialiserade parter eftersom de utför liknande tjänster ständigt och kan därmed utföra arbetet bättre.<sup>85</sup> Alla företag som deltar i denna studie har valt att outsourca ekonomifunktionen på grund av bristande kompetens inom företaget.

Även om kunskapen fanns inom företaget för att utföra ekonomifunktionen internt visade resultatet från intervjuerna att företagen inte hade den kunskapen som behövdes för att kunna klara av ekonomifunktionen själva. De företag som påpekade att kunskap saknas internt är företag A, B, C, D, E, G, H och I. Detta var även byråernas svar. Därmed visar denna studie att alla företag väljer att outsourca de mer komplexa funktionerna, det vill säga årsredovisning och bokslut.<sup>86</sup> Detta kan också kopplas till tidigare studier som menar att företag väljer att ta hjälp av den externa parten på grund av bland annat de stränga redovisning regler.<sup>87</sup> Vissa företag i undersökningen påpekade att det befinner sig i en beroende situation. Eftersom om det skulle uppstå komplikationer om företaget beslutar sig för att ta tillbaka den outsourcade funktionen eftersom det varken finns personal internt som har kompetens eller rutiner för att sköta de delar de outsourcar till den externa parten.<sup>88</sup>

---

<sup>82</sup> Bengtsson et al, 2005. Alternativ till outsourcing.

<sup>83</sup> Everaert et al. Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services.

<sup>84</sup> Jayabalan et al. Outsourcing of accounting functions amongst SME companies in Malaysia: an exploratory study.

<sup>85</sup> Augustsson & Bergstedt-Sten, 1999. Outsourcing av IT-tjänster.

<sup>86</sup> ibid

<sup>87</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

<sup>88</sup> McIvor. The outsourcing process: strategies for evaluation and management.

## 5.4 Kostnadsbesparing

Sedan länge har kostnadsbesparing varit en avgörande faktor till val av outsourcing. Enligt Axelsson har företagen möjlighet att minska på fasta kostnader genom outsourcing som även Mirchandani & Liggett lyfter fram. Mirchandani & Liggett menar att företag kan minska kostnaderna som kan förekomma om företaget anställer egen personal. Eftersom den anställda kommer behöva regelbunden lön och utbildning medan i en outsourcing förhållande uppstår enbart kostnaderna när tjänsten utförs.<sup>89</sup> Resultatet från denna studie stämde överens med Axelssons antaganden och byråernas svar dock motsäger resultatet med Everaert, P, et al.<sup>90</sup> Företagen A, B, E, F och H hade kostnadsbesparing som anledningen till att outsourca.

## 5.5 Styrningsmönster

Eftersom allt fler företag har börjat outsourca sin ekonomifunktion till en extern part ansåg vi att det är väsentligt att undersöka hur styrningen påverkas samt hur företagen behåller styrningen. Genom att företagen försöker ha styrningen över den outsourcade funktionen kan de vara insatta i problem som kan uppstå vid outsourcing. Därmed är det viktigt att företagen försöker ha uppföljningar, egna rutiner eller styrningssätt.<sup>91</sup>

### Tabell över företagens relation till den externa parten i antal år

*Eftersom relationen mellan parterna har en stor betydelse för val av styrningsmönster kommer företagens relation till den externa parten baserat på antal år samarbetet har pågått och detta presenteras i tabellen nedan.*

Tid	1-3	4-6	7- 10	11- över
Företag	A, D, F	C H, I,	E	B, G

Tabell 6

### Tabell över vilket styrningsmönster företagen tillämpar

*Tabellen nedan är en sammanfattning av vilket styrningsmönster företagen tillämpar efter bedömning om antal år samarbetet har pågått, val till den externa parten samt avtalstiden.*

---

<sup>89</sup> Mirchandani & Liggett. Using outsourcing to stay on top.

<sup>90</sup> Everaert et al. Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services.

<sup>91</sup> Testa den interna kontrollen. FAR förlag.

	Marknadsbaserad styrning	Byråkratisk styrning	Förtroendebaserad styrning	Klanstyrning
Företag	C, D, H, I		A, B, E, F G,	

Tabell 7

Undersökningen visade att varken byråkratisk styrning eller klanstyrning förekommer bland företagen som deltog i undersökning. Detta kan bero på att byråkratisk styrning främst förekommer internt inom företaget. Eftersom den externa parten utför arbetet på sitt egna kontor finns det inte möjlighet till att använda byråkratisk styrning. Företagen har med andra ord varken möjlighet eller behov av att övervaka eller reglera normer för att behålla styrningen. Eftersom den externa parten tillhandahåller betydligt mer kunskap inom området. Klanstyrning förekommer oftast i olika professioner. Därmed kan klanstyrning förekomma hos den externa parten men inte utanför.<sup>92</sup> Klanstyrning och byråkratisk styrning kommer med den anledningen inte att diskuteras framöver.

Alla företag i undersökningen nämnde att de försöker ha en god relation med den externa parten för att behålla styrningen. Detta överensstämmer med Van der MeerKooistra & Vosselman som menar att den externa parten inte är medräknad i företagets interna styrning. Därmed blir det viktigt för företagen att bygga upp relation för att ha en förtroendebaseradstyrning som även Langfield-Smith & Smith påpekar.

Frågan här kan ställas om parterna verkligen har hunnit bygga upp en god och förtroendebaserad relation på några år? Undersökningen visar att de flesta företag anses ha förtroende för den externa parten efter enbart några år. Ser man över de företag som har haft ett samarbete i mer än sju år börjar man ställa sig frågan hur många år det egentligen ska gå för att ha byggt upp en förtroendebaserad relation mellan parterna? Eftersom tidigare studier inte anger några kriterier för vad som anses vara gränsvärden för en förtroendebaserad relation. Därmed är det svårt att fastställa vilka företag som anses använda sig av ett förtroendebaserat styrningsmönster.<sup>93</sup> Undersökningen i denna studie visar att förtroendet kan

<sup>92</sup> Ouchi, 1980. Markets, bureaucracies, and clans.

<sup>93</sup> Van der Meer-Kooistra & Vosselman. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance ; Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

uppstå från start. Ett exempel är företagen i undersökningen som valde den externa parten grundat på tidigare samarbeten som företag A eller rekommendationer från bekanta som företag A, B, D, E, F, G, H, och I.

Däremot anser vi att företag som enbart har haft ett outsourcing förhållande med den externa parten mellan 1-3 år anses ha ett marknadsbaserat styrningsmönster, se tabell 6 och 7. Dock gäller detta inte för företagen A och F eftersom företag A har haft ett tidigare samarbete med den externa parten och företag F har en personlig relation till den externa parten.

Två utav företagen påpekade att det var priset som var avgörande till valet av den externa parten. Detta kan kopplas med tidigare studier som menar att eftersom om det råder osäkerhet är det priset som styr marknaden. När företagen följer ett marknadsbaserat styrningsmönster blir parterna i behov av avtal som ska följas av bägge parterna.<sup>94</sup> Undersökningen visar därmed att företag C och D som har ett marknadsbaserat styrningsmönster använder sig av årsvis eller kvartalsvis avtal för att minimera osäkerheten mellan parterna. Därmed kan samarbetstiden vara en faktor till val av marknadsbaserat styrningsmönster.

Eftersom majoriteten av företagen har en förtroendebaserad relation till den externa parten och har haft ett samarbete med den externa parten i flera år sker styrningen i form av ett förtroendebaserat mönster. Langfield-Smith & Smith menar att det förtroendebaserat styrningsmönster inte enbart grundar sig på antal år samarbetet har pågått eller hur avtalet mellan parterna ser ut. Anledningen till att företag använder sig av ett förtroendebaserat styrningsmönster är dels för att parterna är beroende av varandra. Detta stämmer överens med undersökningen i denna studie eftersom företagen saknar kompetens för att upprätthålla ekonomifunktionen och blir därmed beroende av att köpa tjänsten från en extern part. Även den externa parten är i behov av företagen eftersom deras verksamhet går ut på att utföra tjänster inom ekonomifunktionen. På grund av att bägge parterna är beroende av varandra medför att transaktionskostnaderna inte upprepas eftersom det kan vara omständligt ur företagets sida att byta en extern part. Därmed kan transaktionskostnaderna att öka om

---

<sup>94</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

företagen blir i behov av att byta den externa parten, vilket också bekräftar beroende situationen från företagets sida.<sup>95</sup>

Undersökningen visar däremot att parterna inte är i kontakt med den externa parten regelbundet vilket kan ifrågasätta förtroendet. Trots detta menar Langfield-Smith & Smith att om parterna har personliga konsultationer eller intensiva kommunikationer antyder att företaget använder sig av en förtroendebaserat styrningsmönster.<sup>96</sup> Det visar även undersökningen i denna studie eftersom företag får privata konsultationer som berör deras ekonomifunktion.

## 5.6 Avtal

En annan form av transaktionskostnad som förekommer bland företagen i undersökningen är avtal skrivning. I och med att företagen har valt att få tjänsten utförd från den externa parten har båda parterna skrivit under ett avtal för att reglera parternas olika rättigheter och skyldigheter.<sup>97</sup>

Undersökningen visade att företagen har olika slags outsourcingavtal. Majoriteten av företagen som har haft samarbete med den externa parten i flera år använder sig av ett tillsvidare avtal. Medan företagen som endast har haft ett samarbete mindre än tre år har årsvis eller kvartalsvis avtal. Augustsson & Berdstedt-Sten belyser att avtalet är grunden för samarbetet eftersom förtroendet börjar byggas upp efter avtalet.<sup>98</sup> Därmed kan avtalsperioden påverkas av osäkerheten hos företagen. Detta kan jämföras med tidigare studier som menar att om parterna inleder ett outsourcing förhållande med ett avtal för en kort period indikerar att företaget är osäker på samarbetet och ser inte processen som en långsiktig lösning. Medan ett tillsvidare avtal indikerar att företaget har förtroende för den externa parten och vill ha en långsiktig relation.<sup>99</sup>

## 5.7 Intern styrning

Enligt FAR Förlag innebär intern styrning att ledning, styrelsen och andra personal arbetar tillsammans inom rimlig försäkran för att uppnå företagets uppsatta mål. Om företaget

---

<sup>95</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.

<sup>96</sup> ibid

<sup>97</sup> Ouchi. Markets, bureaucracies, and clans.

<sup>98</sup> Augustsson & Bergstedt-Sten, 1999. Outsourcing av IT-tjänster.

<sup>99</sup> Langfield-Smith & Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships.



använder sig av intern styrning på ett effektivt sätt kommer inga fel att uppstå i redovisningen eller de ekonomiska besluten.<sup>100</sup> Eftersom företagen i denna undersökning outsourcar ekonomifunktionen är det viktigt att företagen har en intern styrning i form av rutiner och uppföljning över ekonomifunktionen. Undersökningen visade att företagen försöker ha internt styrning i form av rutiner och uppföljning. Eftersom alla företag som deltar i undersökningen använder sig av splittrad outsourcing har företagen insikt över ekonomifunktionen. Alla företag i undersökningen har egen personal som ansvarar över ekonomifunktionen och har därmed möjligheten att kontrollera att informationen de överlämnat till den externa parten är korrekt samt att informationen de fått tillbaka är någorlunda rätt. Företaget A påpekar tydligt i intervjun att de inte alltid behöver kontrollera allt eftersom de har en revisor som kommer granska årsredovisningen. Därmed kontrollerar revisorn att både företaget och den externa parten har utfört arbetet enligt redovisning regler.

## 5.8 Relation och kommunikation

Enligt Bharadwaj & Saxena är relationen mellan företaget och den externa parten grunden för en lyckad outsourcing. Har parterna en bra relation kan bägge parterna åstadkomma gemensamma fördelar. Alla företag i denna studie nämnde att de hade bra relation med den externa parten. Företagen var medvetna om att den externa parten innehar specialist kompetens som de var i behov av. På liknande sätt menar Bharadwaj & Saxena att det är viktigt att ta vara på kompetensen den externa parten innehar eftersom den externa parten oftast har mer inblick i arbetet.<sup>101</sup>

Undersökningen visade att kommunikationen mellan företagen och den externa parten är främst formell eftersom det sker till mesta dels över telefon, e-post och skriftliga utskick per post. Företagen anser att de har rutiner för att styra arbetet om det är någonting som saknas eller behöver kompletteras. Detta kan sammankopplas med tidigare studier som menar att förtroendet byggs upp genom regelbunden kommunikation mellan parterna eftersom de överlämnar information till varandra.<sup>102</sup> Vidare visade resultatet att företagen som lämnar information till den externa parten månadsvis (B, E och H) hade därmed ständigt besök till den externa parten. Detta anses som en informell styrning eftersom parterna träffas öga mot

---

<sup>100</sup> Testa den interna kontrollen. FAR förlag.

<sup>101</sup> Bharadwaj & Saxena. Building winning relationships in business process outsourcing services.

<sup>102</sup> Bharadwaj & Saxena. Building winning relationships in business process outsourcing services.

öga. Detta ger bägge parterna möjlighet till att bygga upp en förtroendebaserad relation.<sup>103</sup> Även bokföringsbyrån B nämner att när kunden kommer för att överlämna information kan detta ses som en styrningsätt eller kontrollmekanism från företagets sida.

## 5.9 Förlorad styrning

Ofta ser företag bara fördelarna med att outsourca och tar inte hänsyn till riskerna som kan uppstå vid outsourcing. Axelsson menar att när företagen outsourcar funktionen till en extern part förlorar företaget styrningen över funktionen.<sup>104</sup> Resultatet i denna studie visar att alla företag anser att det i en viss utsträckning förlorar styrningen. Därmed kan den externa parten tillfredsställa behovet av att sköta arbetet över ekonomifunktionen betydligt mer eftersom alla företag är i behov av kompetens som saknas inom företag.<sup>105</sup>

Enligt Mirchandani & Liggett finns det vanligtvis två olika metoder den externa parten kan följa vid utförandet av arbetet. I Den första metoden har företaget inte tillgång till informationen eftersom den externa parten sköter allt utanför företaget. I den andra metoden utförs arbetet hos företaget och inte hos den externa parten. Därmed har företaget mer styrning på vad den externa parten gör och informationen finns tillgänglig inom företaget om arbetet sker hos företaget istället för den externa parten.<sup>106</sup>

De externa parterna för alla företag som deltar i undersökningen använder sig av den andra metoden. Det vill säga att arbetet utförs hos den externa parten. Detta medför att företaget går miste om viss information eftersom informationen lämnar företaget. Även Axelsson menar att styrningen över funktionen går förlorad då de inte utför arbetet inom företaget.<sup>107</sup>

Resultatet i undersökningen visade att företag var medvetna om att de förlorar styrningen över ekonomifunktionen som outsourcas med att de försöker behålla styrningen genom att bygga upp relationen och förtroendet till den externa parten. Dessutom anser företaget att dem har utvecklat egna rutiner med tiden.

---

<sup>103</sup> Van der Meer-Kooistra & Vosselman. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance.

<sup>104</sup> Axelsson, 1998. Företag köper tjänster.

<sup>105</sup> Augustsson & Bergstedt-Sten, 1999. Outsourcing av IT-tjänster

<sup>106</sup> Mirchandani & Liggett. Using outsourcing to stay on top.

<sup>107</sup> Axelsson, 1998. Företag köper tjänster.

Vissa företag som A och C nämnde att de var osäkra på om det är så att informationen går förlorad då informationen hamnar utanför företaget. De resterande företag påpekade att konfidentiell information läcker ut som är en risk vid outsourcing. För att undvika allvarliga konsekvenser håller de ständigt kontakt med externa parten och majoriteten av företagen anser att de delar på ansvaret genom att outsource.

Enligt redovisningsbyrå A mister företagen styrningen över den dagliga ekonomiska situationen i verksamheten samtidigt som bokföringsbyrå B nämner att viktig information läcker ut till byrån som bidrar till att företagen förlorar styrningen. För att företag ska behålla styrningen försöker redovisningsbyrå A och bokföringsbyrå B alltid ge en överblick av arbetet. Intervjun med byråerna belyser att företag som inte håller sig till reglerna kan det uppstå allvarligheter. De försöker ofta varna företagen vid brister och som redovisningsbyrå A nämner att de till och med skrämmer företagen ibland för att de ska inse problemet.

## 6 Slutsats

*I detta kapitel redogörs resultatet från undersökning som sammankopplas med analysen för att fullgöra studiens syfte och ge svar på problemformuleringen.*

---

Denna studie visar att alla företag som deltog i undersökningen outsourcar delar av ekonomifunktionen till en extern part. Därmed besvaras problemformuleringen med att små företag använder sig alla av en splittrad outsourcing istället för en integrerad outsourcing. Orsaken till att alla företag i undersökningen använder sig av splittrad outsourcing är för att de har möjligheten att utföra vissa delar av ekonomifunktionen internt. Alltså outsourcas funktioner dem inte har möjlighet att utföra till en extern part. Studien visade att alla företag som deltog i undersökningen outsourcar sin årsredovisning och bokslut. Anledningen till att dessa delar outsourcas beror på att företagen oftast anser att dessa delar är mer komplicerade att utföra än de övriga delarna i ekonomifunktionen som till exempel faktureringen och löpande bokföring som utförs internt av alla företag och anses tillhöra den dagliga verksamheten.

Därmed anses brist på kunskap vara den främsta orsaken till att små företag outsourcar sin ekonomifunktion. Trots att flera utav företagen hade kunskap att utföra delar av ekonomifunktionen internt räckte kunskapen inte till för att utföra årsredovisning och bokslutet. I samband med detta blir företagen i behov av att köpa tjänsten från en extern part som är mer specialiserad och har expertiskunskap inom området. Behovet av kompetens och expertiskunskap kan förknippas med kostnadsfrågan. Eftersom studien visade att kostnadsfrågan var en avgörande faktor för flera utav företagen vid beslutet om att outsourca ekonomifunktionen då företagen anser att det är billigare att outsourca än att anställda personal internt som har kompetens. Därmed blir transaktionskostnaden ett effektivt strävande då företagen anser att delar av ekonomifunktionen kan skötas av en extern part till en lägre kostnad.

Företagen bedömer också att de får utrymme att koncentrera sig på sin kärnkompetens när de outsourcar delar av ekonomifunktionen till en extern part eftersom företagen inte anser att ekonomifunktionen tillhör deras kärnkompetens. Däremot påpekade flera utav företagen att ekonomifunktionen är en viktig funktion för företagets fortlevnad och grunden för att ta andra viktiga beslut inom verksamheten.

Studien visade också att det är viktigt att parterna har en förtroendebaserad relation för att outsourcing ska vara lönsam för bägge parterna. Genom att använda sig av ett förtroendebaserat styrningsmönster kan företagen minska behovet av att styra delar av ekonomifunktionen som outsourcas till den externa parten. Den förtroendebaserade styrningsmönstret hjälper även företagen att behålla styrning över ekonomifunktionen som annars går förlorad vid outsourcing eftersom den externa parten inte ingår i företagets interna styrning. Företagen i undersökningen menar att de försöker behålla styrningen över ekonomifunktionen genom egna rutiner som telefonsamtal, kontakt och e-post som de har utvecklat med tiden. Därmed anses kommunikationen, förtroendet och relationen vara en kontrollmekanism för styrning.

Studien visade att sju utav företagen använder sig av ett förtroendebaserat styrningsmönster medan två stycken använder sig av ett marknadsbaserat styrningsmönster, där prismetoden styr valet av den externa parten. Anledningen till att dessa företag använder sig av ett marknadsbaserat styrningsmönster beror på att de inte har hunnit bygga upp relationen med den externa parten och därmed föreligger en osäkerhet. Osäkerheten medför att transaktionskostnaderna ökar i form av att kontinuerligt uppdatera avtal då dessa företag föredrar att ha kortsiktiga avtal jämfört med företagen som har ett förtroendebaserat styrningsmönster som har långsikt avtal.

## 7 Slutsatsdiskussion

*Här presenteras diskussioner och värderingar utifrån resultatet. I början redogörs en källkritik och därefter några slutdiskussioner om resultatet.*

---

Under studiens gång upptäcktes att små företag inte egentligen outsourcar ekonomifunktionen eftersom funktionen inte har funnits internt inom företaget tidigare som även är definitionen på vad outsourcing innebär. Sedan har varken byråerna eller tidigare studier nämnt detta eftersom det finns flertal tidigare studier som har små företag i sina undersökningar. Därmed kan också Axelssons

Vi anser också att Axelssons teori om integrerad och splittrad outsourcing är ett ideal och det är problematiskt att kategorisera bland små företag som outsourcas sin ekonomifunktion. Eftersom studien visade att den löpande bokföringen och faktureringen oftast ingår i verksamhetens dagliga rutin och är underlag för att kunna ta ytterligare beslut om till exempel inköp utförs detta internt och därmed outsourcar företagen bara de övriga delar av ekonomifunktionen som de inte har kunskap om.

I studien uppräckt vi att det dessutom är svårt att kategorisera eller dra slutsatser om vilket styrningsmönster företagen tillämpar. Eftersom bedömningsgrunderna från tidigare studier är diffusa. Vi fick dra egna slutsatser vid flertal gånger om företagen anses använda sig av ett marknadsbaserat eller förtroendebaserat styrningsmönster eftersom alla företag anser att de har förtroende för den externa parten men att det ändra faktorer som också måste ses över.

Vi vill också påpeka att anledningen till att ingen utav företagen som deltar i studien kan kategoriseras in under byråkratisk eller klanstyrning styrning beror på att tidigare studier är utförda på större företag där dessa styrningsmönster kan förekomma. Eftersom vi har valt att avgränsa oss till små företag kan det vara svårt att finna dessa styrningsmönster bland dessa företag.

På grund av att vi ville få en helhetsbild över outsourcing valde vi inte att rikta in oss i en specifik bransch. Detta har sina konsekvenser eftersom det blir svårt att se några mönster om branschen kan ha en påverkan på hur företagen väljer att outsourca.

Kritiken i uppsatsen är att studien utgår enbart från ett kundperspektiv för outsourcing av ekonomifunktionen och inte tar hänsyn till deras externa parter som har en stor roll i processen. Eftersom studien utgår ifrån de svar som insamlats från enbart företagen som outsourcar sin ekonomifunktion framkommer inte en helhets bild av de effekter som outsourcing egentligen kan ha. Dessutom består urvalet av nio små företagen i Stockholms område vilket inte representerar populationen. Om fler företag hade intervjuats skulle vi ha möjligheten att få en tydligare helhetsbild och dra generella slutsatser. Dock har vi försökt att få ett perspektiv från den externa parten genom intervjuerna med redovisningsbyrå och bokföringsbyrå som erbjuder tjänster inom ekonomifunktionen för små företag. Vilket har gjorts för att stärka validiteten för studien. För att stärka reliabiliteten i studien har alla företag granskats på samma sätt genom att alla företag och byråer har fått samma intervju frågor för att spegla verkligheten.

## 8 Förslag på framtida studier

*Detta kapitel presenterar förslag på framtida studier som kan utföras utifrån denna studie.*

---

I studien utfördes undersökning från företagen som outsourcar sin ekonomifunktion och det vore intressant att undersöka från fler antal företag för att se ett tydligare mönster samt få ett perspektiv från den externa parten som företaget outsourcar till. I studien har vi försökt att ha företag från olika branscher för att få olika perspektiv och det vore därmed intressant att undersöka flera företag inom samma bransch för att se om det finns något mönster eller skillnader mellan branscherna. Det vore även intressant att undersöka vidare på Van der Meer-Kooistra & Vosselman och Langfield-Smith & Smith studier om de tre olika styrningsmönster i ett outsourcing förhållande. Författarna till båda studierna menar att de inte tagit hänsyn till skillnader inom företagskultur som kan förekomma, därmed kan outsourcing av ekonomifunktionen vidare undersökas inom samma bransch och land. Eftersom det kan förekomma kulturella skillnader mellan länder.

Eftersom studien fokuserar på outsourcing av ekonomifunktionen vore det intressant att se om det finns företag som har insourcat ekonomifunktionen, insourcing innebär att företag har tidigare outsourcat men valt att ta hem funktionen på grund av olika skäl. Till följd där av vore det intressant att undersöka om det finns något skäl som förekommer mer än andra.

Ett annat fenomen som har blivit intressant under de senaste åren är outsourcing av ekonomifunktionen till andra länder. Detta fenomen kallas för offshoring och förekommer främst i samband där amerikanska och europeiska länder outsourcar delar av sin ekonomifunktion till länder där kostnaden av tjänsterna är betydligt lägre. Här kan undersöka vilken typ av styrningsmönster som förekommer, det vill säga marknads, byråkratisk eller förtroendebaserad samt om styrnings mönstret påverkas av den kulturella skillnaden mellan länderna. Vidare kan det vara intressant att se om hur offshoring påverkar ekonomifunktionen, eftersom riskerna kan vara större då arbetet sker utanför landet och det blir svårare att behålla intern styrning som Augustsson & Bergstedt-Sten påpekar vid outsourcing av IT-funktionen.



# Källförteckning

## Litteratur

Augustson, Magdalena & Sten, Viveca, *Outsourcing av IT-tjänster*, Industrilitteratur, Stockholm, 1999

Axelsson, Björn, *Företag köper tjänster*, 1. uppl., SNS (Studieförb. Näringsliv och samhälle), Stockholm, 1998

Bengtsson, Lars, Berggren, Christian & Lind, Johnny (red.), *Alternativ till outsourcing*, 1. uppl, Liber, Malmö, 2005

Brown, Douglas & Wilson, Scott, *The black book of outsourcing: how to manage the changes, challenges, and opportunities*, Wiley, Hoboken, N.J., 2005

Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 1. uppl., Liber ekonomi, Malmö, 2005

Bryman, Alan & Bell, Emma, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 2., [rev.] uppl., Liber, Stockholm, 2013

Greaver, Maurice F., *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*, AMACOM, New York, 1999

Johansson, Sven-Erik, Häckner, Einar & Wallerstedt, Eva (red.), *Uppdrag revision: revisorsprofessionen i takt med förväntningarna?*, SNS förlag, Stockholm, 2005

McIvor, Ronan, *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005

Patel, Runa & Davidson, Bo, *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 4., [uppdaterade] uppl., Studentlitteratur, Lund, 2011

Testa den interna kontrollen, [Ny, omarb. och uppdaterad utg.], FAR förlag, Stockholm, 2006

Weele, A. J. van, *Purchasing management: analysis, planning and practice*, Chapman & Hall, London, 1994

### **Vetenskapliga artiklar**

Everaert, Patricia, Gerrit Sarens, and Jan Rommel. Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning and Control* 18.8 (2007): 716-725. doi:10.1080/09537280701706195

Jayabalan, Jayamalathi, et al. Outsourcing of accounting functions amongst SME companies in Malaysia: an exploratory study. *Accountancy Business and the Public Interest* 8.2 (2009): 96-114. <http://visar.csustan.edu/aaba/Dorasamy2009.pdf> (Hämtad 2014-12-08).

Langfield-Smith, Kim, and David Smith. Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management accounting research* 14.3 (2003): 281-307. doi: 10.1016/S1044-5005(03)00046-5.

Mirchandani, Kishore, and Jim Liggett. Using outsourcing to stay on top. *CPA Journal* 6 no. vol 72 (2002) (Hämtad 2014-12-13).

Ouchi, William G. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly* (1980): 129-141. <http://www.jstor.org/stable/2392231> (Hämtad 2014-12-16).

Shah Bharadwaj, Sangeeta, and K. B. C. Saxena. Building winning relationships in business process outsourcing services. *Industrial Management & Data Systems* 109.7 (2009): 993-1011. doi: 10.1108/02635570910982328.

Van der Meer-Kooistra, Jeltje, and Ed GJ Vosselman. Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, organizations and society* 25.1 (2000): 51-77. doi:10.1016/S0361-3682(99)00021-5

### **Elektroniska källor**

Bolagsverket - Företagsformer, Större och mindre företag. 2012-06-01.

<http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317>  
(Hämtad:2014-11-26)

ComputerSweden. Svenska företag: Vi ska outsourca mer!. *ComputerSweden*. 2013-06-11.  
<http://computersweden.idg.se/2.2683/1.511982/svenska-foretag--vi-ska-outsourca-mer>  
(Hämtad 2014-11-25)

Europeiska kommissionen. Definition av SMF. EU-lagstiftningen: EU-rekommendation 2003/361. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index\\_sv.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_sv.htm) (Hämtad: 2014-11-26)

Lindroth, Jan. Innetrenden: Lagg ut!. *Affärsvärlden*. 2005-05-31.  
<http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article2542542.ece> (Hämtad: 2014-11-19)

Visma. Pressmeddelande: Företag och kommuner fortsätter lägga ut administration. 2014-03-19. <http://www.mynewsdesk.com/se/visma/pressreleases/foeretag-och-kommuner-fortsaetter-laegga-ut-administration-973828> (Hämtad: 2014-12-04)

Visma. Redovisningstjänster: Redovisning för det mindre företaget.  
<http://www.visma.se/ekonomi-lonetjanster/redovisning/redovisning-for-mindre-foretag/redovisningstjanster/> (Hämtad:2014-11-25)

## **Bilaga 1**

### **Intervjufrågor till företagen**

*Frågorna 1-6 besvaras av alla, 7-11 besvaras av företag som outsourcar hela ekonomifunktionen och 12-16 av de företag som outsourcar delar av ekonomifunktionen.*

#### **Företagsfakta**

1. Antal anställda?
2. Berätta kort om ert företag och verksamheten.
4. Berätta om din roll i verksamheten och din befattning.

#### **Kärnkompetens:**

Kärnkompetens är den mest kritiska och mest utslagsgivande resurser ett företag förfogar över, och som är svårast för andra att kopiera när den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot. Med andra ord är kärnkompetens företagets unika kompetens.

5. Hur definierar Ni företagets övergripande kärnkompetens?

#### **Outsourcing:**

Inom företaget finns det processer som externa leverantörer kan ta hand om mer effektivt eftersom de är mer specialiserade än företaget. Denna process kallas för outsourcing. (Många företag väljer att anlita en redovisningskonsult för att sköta redovisning/bokföring)

6. Outsourcar ni hela eller delar av ekonomifunktionen?

#### **Frågor angående outsourcing:**

**Om ni har valt att outsourca hela ekonomifunktionen svara på nedanstående frågor.**

7. Varför har ni valt att outsourca hela ekonomifunktionen?
8. Hur har detta påverkat den outsourcade ekonomifunktionen?

#### **Intern styrning**

När företag använder sig av att outsourca tjänster från ett annat företag kan det uppstå risk att företag förlorar styrningen över ekonomifunktionen.

9. Hur behåller ni styrningen av ekonomifunktionen som ni valt att outsourca?

10. Även om ni har inblick i ekonomin finns det risk att förlora styrningen. Vilken typ av styrning förlorar ni? Vad har detta för konsekvenser?

11. Hur ser relationen ut till parten ni valt att outsourca ekonomifunktionen till?

**Om ni har valt att outsourca delar ekonomifunktionen svara på nedanstående frågor.**

12. Varför har ni valt att outsourca delar ekonomifunktionen?

13. Om ni outsourcar en del av ekonomifunktionen, i sådana fall vilken/vilka delar outsourcar ni?

Fakturering – Kundreskontra – Leverantörsreskontra – Löner – Moms & arbetsgivare deklARATION – Löpande bokföring - Bokslut – Årsredovisning

Och hur har detta påverkat den outsourcade ekonomifunktionen?

### **Intern styrning**

När företag använder sig av att outsourca tjänster från ett annat företag kan det uppstå risk att företag förlorar styrningen över ekonomifunktionen.

14. Hur behåller ni styrningen över den del/delar av ekonomifunktionen som ni valt att outsourca?

15. Även om ni har inblick i ekonomin finns det risk att förlora styrningen. Vilken typ av styrning förlorar ni? Vad har detta för konsekvenser?

16. Hur ser relationen ut till parten ni valt att outsourca delar av ekonomifunktionen till?

## **Bilaga 2**

### **Intervjufrågor till redovisningsbyrå & bokföringsbyrå**

1. Berätta kort om er verksamhet?
2. Berätta om din roll i verksamheten och din befattning.
3. Vilka tjänster erbjuder ni?
4. Om en kund kommer till er och beslutat sig för att outsourca, vad blir nästa steg?  
Vilken funktion är det som ni fyller?
5. Vilka är orsakerna till att ett företag väljer att outsourca sin ekonomifunktion?
6. Vilka konsekvenser kan outsourcing leda till?
7. Kan en kund som har en inblick i ekonomin förlora styrningen över denna iallafall?
8. Vad är det som kunden förlorar styrningen över vid outsourcing? Kan detta leda till negativa konsekvenser, och i sådana fall vilka?
9. Hur kan kunderna ta reda på, och hindra, sådant som leder till att de förlorar styrningen över sin ekonomi?
10. Vilka åtgärder vidtas med kunden om ett problem ändå uppstår?
11. Vilka företag outsourcar ekonomifunktionen mest, är det små eller större företag?

## **Bilaga 3**

### **Kompletteringsfrågor som skickades via E-post till företagen**

1. Hur valdes den externa parten som har hand om er ekonomifunktionen?
2. Hur ser avtalet ut mellan er? Är det långsiktigt eller kortsiktigt?
3. Hur många år har samarbetet pågått?
4. Hur ofta besöker ni den externa parten och hur ofta kontaktar ni de?
5. Till kommer det någon extra kostnad vid kontakt utöver det som är avtalat?

**Tack för Er medverkan!**

Med vänliga hälsningar Miriam Botros & Simriti Kaushik

## **Bilaga 4**

### **Kompletterings frågor till som skickades via E-post till redovisningsbyrå A och personlig intervju med bokföringsbyrå B**

1. Finns det något avtal mellan er och kunden som ni utför tjänsten åt?
2. Hur ser avtalet ut, är de kortsiktiga eller långsiktiga? Hur många antal år?
3. Om kunder har frågor utöver avtalad tid tillkommer extra kostnader? Vilken typ av kostnad?

**Tack för Er medverkan!**

Med vänliga hälsningar Miriam Botros & Simriti Kaushik