



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Outsourcing av ekonomifunktionen

En kvalitativ studie på sju företag i Sverige

Jessica Brundin Franksson
Tony Jonsson

2012

Examensarbete, D, 15 hp
Företagsekonomi
Examensarbete i företagsekonomi magisterkurs
Företagsekonomiska magisterprogrammet

Handledare: Markku Penttinen
Examinator: Arne Fagerström

Förord

Vi vill tacka alla de personer som har deltagit i vår undersökning. Av förklarliga skäl har många av er mycket att göra och tid är en bristvara, därför riktar vi ett extra stort tack till er som ändå kunde ställa upp och besvara våra frågor.

Gävle den 20 maj 2012

Jessica Brundin Franksson

Tony Jonsson

SAMMANFATTNING

Titel: Outsourcing av ekonomifunktionen – En kvalitativ studie på sju företag i Sverige

Nivå: D-uppsats i ämnet företagsekonomi

Författare: Jessica Brundin Franksson och Tony Jonsson

Handledare: Markku Penttinen

Datum: 2012 – maj

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka faktorer som ligger bakom valet att outsource kontra inte outsource och varför inte fler företag väljer att outsource med tanke på de fördelar som finns. Utifrån teori och tidigare forskning har fyra forskningsfrågor tagits fram som sedan testas under kapitlet resultat.

Metod: I denna uppsats har kvalitativ metod använts. Sekundärdata har hämtats från litteratur i form av böcker och artiklar. Inspiration har även hämtats ifrån tidigare uppsatser, tidningsartiklar och olika internet-sidor. Primärdata har insamlats med hjälp av semi-strukturerade intervjuer som sedan redovisas under kapitlet resultat. Primärdata har ställts mot sekundärdata för att analysera vilka likheter respektive skillnader som finns. Stämmer forskningsfrågorna, hämtade från teori och tidigare forskning, med svaren från intervjuerna?

Resultat och slutsats: Genom intervjuerna har det uppmärksamats att intervjuobjekten haft både positiva och negativa erfarenheter av outsourcing. Dock framkom det att de negativa erfarenheterna ofta överväger de positiva och att de som tidigare outsource valt att inte göra det igen.

Förslag till fortsatt forskning: Det hade varit intressant att undersöka om outsourcing-beslutet skiljer sig beroende på om företagen verkar i samma bransch. Det är också intressant att titta på vilka konkreta kostnadsfördelar som uppstår i och med outsourcing.

Uppsatsens bidrag: Uppsatsen har bidragit till kunskap som kan vara värdefull för redovisningsbyråer. Det är viktigt att redovisningsbyråerna vet hur deras kunder och eventuella kunder uppfattar outsourcing och vad kunderna tycker är viktigt. Uppsatsen är även till för dem som vill lära sig mer om outsourcing.

Nyckelord: Outsourcing, kärnkompetens, principal-agent, kostnadsfördelar, transaktionskostnad.

ABSTRACT

Title: Outsourcing of the accounting function – A study of seven companies in Sweden.

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Jessica Brundin Franksson and Tony Jonsson

Supervisor: Markku Penttinen

Date: 2012 – may

Aim: The aim of this paper is to investigate the factors underlying the choice of outsourcing versus to not outsource and why not more companies are choosing to outsource, given the advantages. From theory and previous research four research questions has been developed to test in the result chapter.

Method: In this paper, qualitative method has been used. Secondary data has been taken from the literature in form of books and articles. Inspiration has also been taken from earlier essays, newspaper articles and various Internet sites. Primary data was collected using semi-structured interviews which are reported in the result chapter. Primary data has been set against secondary data to analyze the similarities and differences. Are the research questions in line, drawn from theory and previous research, with the answers from the interviews?

Result and Conclusions: Through the interviews it has been noticed that the interviewees had both positive and negative experiences with outsourcing. However, it appeared that the negative experiences often outweigh the positive and also those who previously outsourced chosen not to do it again.

Suggestions for future research: It would be interesting to investigate whether outsourcing decision differs depending on whether the companies operate in the same industry. It is also interesting to look at what the specific cost advantages that arise from outsourcing.

Contribution of the thesis: The thesis has contributed to knowledge that can be useful for accounting firms. It is important that accounting firms know what their customers and potential customers perceive of outsourcing and what the customer think is important. The essay is also for those who want to learn more about outsourcing.

Key words: Outsourcing, core competence, principal-agent, cost advantages, transaction costs.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
Bakgrund	1
Problemformulering	3
Forskningsfrågor	4
Syfte	4
Avgränsning	4
Disposition	5
2 Metod	6
Vetenskapligt synsätt.....	6
Val av ämne.....	7
Val av metod	7
Kvalitativ metod.....	7
Datainsamling.....	8
Tillvägagångssätt.....	9
Källkritik	10
Reliabilitet och validitet	11
Bortfallsanalys.....	12
3 Teori och tidigare forskning	13
Ekonomifunktionen.....	13
Outsourcing	13
Positiva och negativa delar med outsourcing	15
Teorin om kärnkompetens.....	16
Principal-Agent teorin	18
Outsourcing ur ett kostnadsperspektiv	19
Transaktionskostnadsteorin	20
Sammanställning av forskningsfrågor.....	21
4 Empiri	22
Intervjuobjekt	22
Kärnkompetens.....	25
Principal-Agent teorin	27
Outsourcing ur ett kostnadsperspektiv	29
Transaktionskostnadsteorin	30
Fördelar	32
Nackdelar	32
5 Analys	34
Tidigare forskning	34
Kärnkompetens.....	35
Principal-Agent	36
Outsourcing ur ett kostnadsperspektiv	38
Transaktionskostnader.....	39
6 Slutsatser och fortsatt forskning	40
Slutsatser	40
Förslag till fortsatt forskning.....	41
Litteraturförteckning:.....	42
Bilaga – Intervjufrågor.....	46

1 Inledning

Under detta kapitel beskrivs bakgrunden till ämnesområdet, syftet till att studien har genomförts och avgränsningar till undersökningsunderlaget.

Bakgrund

Outsourcing uppstod som en dominerande strategi när företag sökte efter ett sätt att växa men ändå bibehålla sin konkurrenskraft. (Ang och Cummings 1997). Outsourcing är en företagsekonomisk term vilken betecknar en situation då ett företag lägger ut hela eller delar av verksamheten till underleverantörer. Outsourcing handlar alltså med andra ord om situationer där en aktivitet som tidigare utfördes inom företaget i stället utförs av ett annat företag. Outsourcing har sina rötter i IT-branschen och började där användas under 1960-talet och under en lång tid förknippades ordet outsourcing bara med IT (Augustson och Bergstedt Sten 1999), vilket även Heywood (2001) tar upp. Heywood (2001) menar att när de flesta hör eller ser ordet outsourcing tänker de normalt på outsourcing av IT-tjänster. Det har dock skett en utveckling av området och idag ses outsourcing inte synonymt med outsourcing av IT utan syftar lika gärna på outsourcing av logistiktjänster, komponenttillverkning i till exempel bil- eller telekombranschen, bemanning av företagets telefonväxlar eller produktionen av någon annan vara eller tjänst. (Augustson och Bergstedt Sten 1999). En organisation kan välja att i princip outsource allt utom sin själ (Bruzelius och Skärvad 2011). Enligt Brown och Wilson (2005) fungerar outsourcing på alla typer av företag oberoende storleken eller bransch. De menar att det inte finns någon korrelation mellan framgången för en outsourcingaffär och storleken eller typen av företag.

Enligt Bruzelius och Skärvad (2011) fokuserar stora företag i regel sin uppmärksamhet på huvudverksamheten, det vill säga kärnverksamheten, och tenderar ofta att missköta sina så kallade icke-kritiska verksamheter. Genom outsourcing av de icke-kritiska verksamheterna kan högre effektivitet och professionalitet ofta uppnås. På 1990-talet lyftes vikten fram att skilja på kärnsysslor i verksamheten samt icke-kärnsysslor om verksamheten ville upprätthålla konkurrenskraften (Heywood 2001). Enligt Heywood (2001) ska företaget ägna sig åt sina kärnsysslor och lägga ut alla icke-kärnsysslor till en specialist, det vill säga outsource. Outsourcing möjliggör att komponenttillverkning utförs av en underleverantör för att sedan köpas av det företag som tillverkar slutprodukten och administrativa tjänster kan köpas av företaget i stället för att dessa tjänster utförs av företagets egna anställda. (Ekholm 2006).

Enligt Ang och Cummings (1997) framhålls outsourcing som ett medel för att reducera kostnader. När outsourcing av ekonomiavdelningarna först blev verklighet föreställde sig nya blivande tjänsteleverantörer att de totala besparingarna skulle bli 15-20 procent. Det har visat sig att besparingsresultatet varierat enormt och den totala minskningen av kostnader har i vissa fall visat sig vara upp emot 40 procent. (Heywood 2001). Enligt Seshardi (2005) kan världsklassig outsourcing minska kostnaderna med 60-70 procent. Enligt Bruzelius och Skärvad (2011) har outsourcing, för många företag, blivit en viktig strategisk åtgärd för att sänka kostnaderna och öka konkurrenskraften.

Enligt Heywood (2001) var det i tidigt skede många outsourcingaffärer som var katastrofala för en och ibland båda parter. Logan (2000) skriver att outsourcing sällan är enkelt och hon menar även att det har varit många misslyckade affärer genom tiderna. Hon nämner en undersökning där cirka 25 procent har varit besvikna med sin outsourcing. När lyckade outsourcingaffärer började få publicitet kom det fram att det fanns mycket pengar att spara för båda parter om en effektiv specialiserad tjänsteleverantör var involverad och tillräckligt motiverad (Heywood 2001). Logan (2000) skriver att många outsourcingförsök har visat sig vara misslyckade på grund av misslyckade relationer beställare och leverantör emellan. Hon menar även på att frågan inte längre är om outsourcing leder till strategiska eller finansiella fördelar utan hur företaget bygger upp ömsesidiga relationer. Enligt Brown och Wilson (2005) beror en lyckad outsourcingaffär på planering, genomförande, val av rätt partners och flexibla serviceavtal med outsourcingleverantörer.

Matrisen är ett exempel på ett företag som har kunder som har outsourcat sin ekonomiavdelning till dem och enligt dem handlar outsourcing om att hitta en pålitlig och kunnig partner som löser det företaget inte har tid med. De tjänster som ingår i ekonomifunktionen och som är möjligt att outsource till Matrisen är ekonomichefer, auktoriserade redovisningskonsulter, systemspecialister, effektivisering av rutiner, kvalificerade bokslut- och redovisningsfrågor, koncernredovisning, kassaflödesanalyser, delårsrapport i enlighet med noteringskrav, stöd vid IFRS redovisning och implementering, årsredovisningar enligt IFRS och Rådet för finansiell rapportering, branschanpassade nyckeltalsrapporter och analyser samt finansiell rapportering. (Matrisen 2012).

Utifrån bakgrunden är de teorier och tidigare forskning uppsatsen ska gå vidare med samt vidareutveckla under teorikapitlet *teorin om kärnkompetens, principal-agent teorin, outsour-*

cing ur ett kostnadsperspektiv och transaktionskostnadsteorin. Uppsatsen kommer även ta upp de fördelar och nackdelar som har stötts på i och med outsourcing.

Problemformulering

Ett av de klassiska problem som företag har att ta ställning till är avvägningen mellan vad som ska produceras i egen regi och vad som ska köpas in utifrån. Idag söker många företag förbättra sin styrka genom att koncentrera sig på kärnverksamheten. (Adermalm m.fl. 1998). Detta kan i sin tur leda till att företag tappar fokus på den del av verksamheten som har outsourcats. Då redovisningsföretagen övertar en funktion som är central för kunden är det viktigt att materialet som produceras leveras på ett sätt som gör att kunden förstår innebörden av det, vilket gör att relationen med kunden sätts i fokus. Detta för att förebygga risken att företagen tappar insikt och kontroll över verksamheten.

Det ovan skrivna är ett exempel på problematiken och tankarna runt konceptet outsourcing. Det finns en rad olika positiva respektive negativa aspekter med outsourcing och större delen av dessa kommer att presenteras i denna uppsats. Trots att det finns lika många positiva delar med konceptet som negativa är outsourcing av ekonomifunktionen något som de flesta företag väljer att avstå ifrån enligt tidigare undersökningar. Bergström och Lumsden (1993) är ett exempel på en undersökning som tittar på om företag väljer att en redovisningsbyrå, det vill säga en extern part, ska hantera den löpande redovisningen eller om den ska skötas av de anställda, det vill säga internt. Undersökningen visade att 77 procent av företagen sköter den löpande redovisningen internt medan endast 23 procent väljer att anlita en redovisningsbyrå. Det vanligaste motivet till att hantera redovisningen internt är att information erhålls snabbare medan kostnadsbesparingar och att arbetstiden kan användas till andra arbetsuppgifter är motiv för att låta extern part sköta redovisningen. Undersökningen visar även att redovisningsbyråer främst används för att tillfredställa legala krav såsom skattelagstiftningen. Dock har denna undersökning ägt rum för nästan 20 år sedan och uppsatsen önskar därför besvara om situationen ser ut på samma sätt idag.

Forskningsfrågor

Motiv för att använda outsourcing:

- Leder outsourcing till att företagen kan utveckla sin kärnkompetens?
- Leder outsourcing till kostnadsfördelar för företaget?

Motiv för att inte använda outsourcing:

- Leder outsourcing till tappad kontroll över den outsourcade enheten?
- Leder outsourcing till ökade transaktionskostnader?

Syfte

Syftet i denna magisteruppsats är att undersöka varför inte fler företag använder sig av konceptet outsourcing och vilka faktorer som bidrar till att företagen väljer att outsourca kontra inte outsourca.

Avgränsning

Uppsatsen är avgränsad till outsourcing av ekonomifunktionen och framförallt ur ett kundperspektiv. En leverantör har intervjuats för att även få deras syn på begreppet. Uppsatsen är avgränsad till företag belägna i Sverige. Den är inte begränsad till någon speciell bransch eller storlek på företagen, detta för att få olika synvinklar på ämnet outsourcing av ekonomifunktionen.

Disposition

För att få en bättre förståelse för uppsatsens uppbyggnad presenteras här en disposition.

Kapitel 1: Inledning

Här redogörs för bakgrunden till ämnesområdet, syfte och avgränsningar för uppsatsen.

Kapitel 2: Metod

Här beskrivs de vetenskapliga utgångspunkterna, val av metod och hur primär- och sekundärdata har införskaffats och analyserats.

Kapitel 3: Teori och tidigare forskning

Kapitlet beskriver relevant teori och tidigare forskning kring ämnesområdet.

Kapitel 4: Empiri

Här redovisas resultat från insamlingen av primärdata, den kvalitativa undersökningen, det vill säga uppsatsens intervjuer.

Kapitel 5: Analys

Kapitlet består av en analys där teori och tidigare forskning ställs mot resultatet.

Kapitel 6: Slutsatser och fortsatt forskning

I det avslutande kapitlet presenteras slutsatserna och förslag till fortsatt forskning.

2 Metod

Detta kapitel behandlar studiens metod. Först beskrivs vetenskapligt synsätt, val av ämne och val av metod. Efter det presenteras insamlingen av data, hur tillvägagångssättet sett ut, källkritik samt reliabilitet och validitet.

Vetenskapligt synsätt

Undersökningen kan återkopplas med en så kallad deduktiv metod. Denna metod representerar den vanligaste uppfattningen om hur förhållandet mellan teori och praktik inom samhällsvetenskaperna ser ut. Utifrån forskarnas kunskap inom området och de teoretiska överväganden som finns, härleder forskaren en eller flera hypoteser som ska underkastas en empirisk granskning. Vissa forskare föredrar emellertid att uppfatta sambandet mellan teori och forskning som något induktivt. Vilket innebär att teorin är resultatet av en forskningsinsats. (Bryman och Bell 2003). Enkelt uttryckt handlar deduktion om att teorin leder till observationer/resultat samtidigt som induktion vänds åt andra hållet. Med andra ord observationer/resultat leder till den teoretiska ansatsen.

Denna undersökning har stark förankring i den deduktiva ansatsen eftersom den teoretiska presentationen har skapat kunskap för den empiriska undersökningen, både som grund till diverse frågor men även till tolkningar av vissa intervjuvar. Det finns emellertid även ett annat begrepp inom den naturvetenskapliga kunskapsteorin som kan kopplas samman med denna undersökning. Begreppet heter positivism och innehåller både deduktiva respektive induktiva delar.

Positivism definieras enligt Bryman och Bell (2003) som en kunskapsteoretisk ståndpunkt vilket förespråkar en användning av naturvetenskapliga metoder vid studien av den sociala verkligheten och alla dess aspekter. Det innebär bland annat att teorins syfte är att generera hypoteser som kan prövas och samtidigt ta ställning till lagmässiga förklaringar (deduktivism). Begreppet trycker även på att kunskap uppnås genom att samla in fakta vilket utgör grunden för lagmässiga regelbundenheter (induktivism). Vetenskapen ska även vara värderingsfri (objektiv) och det skall finnas tydlig skillnad mellan vetenskapliga respektive normativa påståenden.

Val av ämne

Enligt Trost (2008) låter vissa institutioner och examinatorer studenterna själva välja ämne för sin uppsats och ger då bara viss handledning i konsten att avgränsa ämnet medan andra tilldelar mer eller mindre auktoritärt uppsatsämnen och bestämmer således vad uppsatsen ska handla om och hur den ska se ut. I detta fall var det fria händer, bara ämnet handlade om företagsekonomi. Det bestämdes i ett tidigt skede att det var redovisning som uppsatsen skulle vara inriktad mot. Anledningen till detta var på grund av att det fanns intresse för att arbeta inom den inriktningen och ville därmed undersöka ett område som kan påverka i en framtida yrkesroll. För att ta reda på om forskningsidén är genomförbar eller ej och för att få kunskaper om bakgrunden till samt arten av det tema som ska studeras genomförs en källsökning (Bell 2008). Med hjälp av Internet söktes det efter eventuella uppsatsförslag och det hittades ett intressant ämne om outsourcing som redovisningsbyråen Grant Thornton hade publicerat på sin webbsida. Förslaget från Grant Thornton var att undersöka hur redovisningsbyråer ska agera för att på ett lyckosamt sätt kunna nå ut med sin outsourcing av redovisning till företag. Därefter startade ett sökande på ämnet i olika uppsatsdatabaser för att se om det tagits upp tidigare. Majoriteten av uppsatserna som hittades handlade om outsourcing av IT och därmed skulle en uppsats om outsourcing av redovisningsfunktionen inte ”staplas på hög” med de tidigare uppsatserna utan bidra till något nytt. Redovisningsbyråerna hade dock svårt att hitta tid för att kunna bidra med någon hjälp och därför kontaktades företag som outsource sin ekonomifunktion till extern aktör och därmed fick uppsatsen en annan inriktning.

Val av metod

En vetenskaplig metod är likt ett verktyg eller redskap vilket ska bidra till att införskaffa den information och kunskap som eftersträvas inom ämnesområdet. Metoden som används ska beskriva hur forskaren samlar in, organiserar samt tolkar den insamlade informationen. (Larsen 2009). I denna uppsats valdes en kvalitativ metod.

Kvalitativ metod

Enligt Patel och Davidson (2011) är det avgörande hur undersökningsproblemet är formulerat om det ska bedrivas kvalitativ eller kvantitativ inriktad forskning. Du ska fråga dig själv vad du vill veta och vilken kunskap som efterfrågas. Är du intresserad av frågor av karaktären “Var? Hur? Vilka är skillnaderna?” bör statistiska bearbetnings- och analysmetoder användas,

det vill säga kvantitativ metod. Handlar problemet däremot att tolka och förstå till exempel människors upplevelser eller om du vill ha svar på frågor av karaktären "Vad är detta? Vilka är de underliggande mönstren?" bör verbala analysmetoder användas, det vill säga kvalitativ metod. Kvantitativ metod är således sådan forskning som innebär mätningar vid datainsamlingen medan kvalitativ metod är forskning där datainsamlingen fokuserar på mjuka data. Denna uppsats syftar till att ge svar på vad det är som gör att företag väljer att inte outsourca trots de fördelar som beskrivs utifrån tidigare forskning. På grund av att inga mätningar ska genomföras utan enbart tolka och förstå de svar som erhålls har uppsatsen en kvalitativ inriktad forskning.

Enligt Bryman och Bell (2003) är den vanligaste och mest använda metoden i kvalitativ forskning olika former av intervjuer. Trots de många olika formerna som finns för att beskriva kvalitativa intervjuer finns det två former som kan ses som de viktigaste, ostrukturerade intervjuer och semi-strukturerade intervjuer. I den ostrukturerade intervjun använder sig forskaren av små minnesanteckningar som hjälp och det kan hända att intervjuaren enbart ställer en enda fråga, därefter får personen svara och associera ganska fritt. Intervjuaren reagerar sedan bara på vissa punkter som verkar vara värda en uppföljningsfråga, det kan likna ett vanligt samtal mellan två personer. Det semi-strukturerade alternativet däremot är som det låter på namnet en mer strukturerad form av intervju. Forskaren har då vanligtvis specifika teman som ska beröras, dock har intervjupersonen stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Frågorna behöver inte komma i en speciell ordning men det är av stor vikt att de specifika punkterna tas upp under intervjun. (Bryman och Bell 2003). Denna undersökning har genomförts mot en mer semi-strukturerad form i dess intervjuer. Detta för att intervjuerna inte skulle kräva för mycket tid och även för att minska risken att intervjupersonerna gav irrelevant information. Dock följdes inte ett schema slaviskt men en viss inriktning fanns på intervjufrågorna.

Datainsamling

Forskaren ska vid datainsamling till en studie skilja på primär- och sekundärdata. Det som skiljer dem åt är vem som inhämtat den data som används. Data som har inhämtats av forskaren själv eller dennes medarbetare kallas primärdata medan data som är inhämtad av andra personer, forskare eller institut kallas sekundärdata. (Andersen 1998). Bell (2008) beskriver primärdata som något som kommer till stånd eller som man får tag i under projektets gång och sekundärdata som en tolkning av saker och ting som ägt rum men ursprungligen är baserad på en primärkälla.

Primärdata har insamlats genom uppsatsens intervjuer med olika personer som har erfarenhet av outsourcing, tillvägagångssättet för dessa beskrivs senare i detta kapitel. Sekundärdata har insamlats från litteratur, artiklar, avhandlingar och andra elektroniska källor. Det har sökts efter vetenskapliga artiklar och andra tidsskrifter på olika databaser som kunde nås via Högskolan i Gävles webbsida. Databaserna som har använts är Google Scholar, JSTOR, Emerald och Scopus. Sökorden som användes för att söka efter artiklar och andra tidsskrifter var "sourcing strategy", "outsourcing", "accounting", "Principal Agent Theory", "transaction cost" och "core competens" i olika kombinationer och i vissa fall både på svenska och på engelska. Diva-portalen¹ har även använts för att söka efter tidigare uppsatser inom ämnet. Tryckta källor i form av böcker fanns att tillgå genom Högskolans bibliotek. Böcker som inte gick att låna genom Högskolans bibliotek men som fanns tillgängliga på Internet hittades genom Google Books. Där söktes det på bokens titel och fick på så vis fram en elektronisk kopia.

Tillvägagångssätt

Sökandet började efter passande företag genom internet. Webbsidan www.allabolag.se var till stor hjälp då det eftersträvades företag framförallt inom Gävleborgs län. Där söktes det först och främst efter företag som hade sitt fäste i närheten av Gävle. De företag som hittades och som ansågs passande i arbetet togs en närmare kontakt med, första kontakten togs via företagets e-postadress. Då risken för att många av företagen har mycket att göra och helt enkelt inte skulle ha tid användes ett stort urval av företag, vilket gav en större chans att få ihop så många företag som eftersträvades. Efter att företaget hade lämnat ett positivt svar bokades det ett möte för att frågorna skulle kunna ställas. Vissa av företagen valde att istället boka en telefonintervju. Några av företagen kände att de inte riktigt hade tid för varken ett personligt eller telefonmöte men kunde i stället besvara frågorna via e-post. Bortfallen redovisas senare under detta kapitel under en bortfallsanalys.

Svaren som erhöles via e-post och som tillkom genom möten skilde sig en aning. De personliga intervjuerna med företagen blev mer öppna och med färre frågor. Där fick kontaktpersonen chansen att prata fritt om ämnet samtidigt som det antecknades det som sades. Det ställdes samtidigt följdfrågor till kontaktpersonen för att samtalets fokus skulle vara inom uppsatsens ämne. De konversationer via e-post blev mer strukturerade där kontaktpersonen svarade på den enskilda frågan, varken mer eller mindre. Därför ansågs det att en fråga skulle läggas

¹ DiVA portal är en gemensam söktjänst och ett öppet arkiv för forskningspublikationer och studentuppsatser producerade vid 30 lärosäten.

till i formuläret där kontaktpersonen kunde skriva fritt om vad hon/han tyckte om ämnet, vilket gav tillfredställande svar. Denna form av intervju har tydlig koppling till det semi-strukturerade intervjualternativet. Med andra ord att det fanns del punkter som skulle uppmärksammas och beröras men att kontaktpersonen fick stor frihet att utforma svaren själva. Det användes inte någon speciell ordning vid ställandet av frågorna utan följdfrågorna tillkom allt eftersom.

En stor fördel med de personliga intervjuerna och telefonintervjuerna var flexibiliteten. Med andra ord gavs det möjlighet för att följa upp idéer och sondera svaren som inte skulle kunna vara möjligt genom exempelvis enkätfrågor.

Källkritik

Enligt Trost (2008) är det ett måste att vara källkritisk när man skriver vetenskapliga texter. Han menar även att du inte nödvändigtvis behöver vara negativ för att vara kritisk. Det ska helt enkelt utredas huruvida källan håller. Trost (2008) menar att om du har invändningar eller av annat slag känner dig tveksam om kvaliteten på verket bör du ange detta och samtidigt motivera dina åsikter eller ståndpunkter, annars drar läsaren slutsatsen att författaren inte har några invändningar alls mot den källa som använts.

I uppsatsen har sekundärkällor använts i stor utsträckning, vilket Trost (2008) beskriver att du helst ska undvika. Författaren menar att det är att föredra att använda originalverket då det någon säger i andra eller tredje hand inte alltid går att lita på och att originalet kan förvanskas så mycket på vägen att det ursprungliga ibland inte kan kännas igen. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2008) menar att internetkällor kan skapa särskilda problem på grund av att de snabbt kan förändras eller försvinna. Det har gjorts kraftanstängningar för att undvika internetkällor och för att i stället använda information från böcker och artiklar vilket gör att det finns möjlighet för läsaren att kontrollera källan i efterhand.

I uppsatsen har valet varit att försöka undvika översättningar och i stället läsa källan direkt på det skrivna språket. Lyckligtvis har de flesta källorna till outsourcing varit på engelska eller svenska och därför inte svåra att förstå. Trost (2008) menar att du i största mån ska försöka undvika översättningar eftersom de i princip är sekundärkällor då översättningen är en tolkning av vad originalet säger. Vissa intervjuer genomfördes, som tidigare nämnts, via e-post och enligt Trost (2007) är information som skickas över nätet möjlig att avlyssna för andra och därmed uppfylls inte den försäkran som finns för att bevara den svarandes anonymitet.

Kritik har även riktats mot kvalitativa studier som menar att de i alltför stor utsträckning bygger på forskarnas ofta osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt och även personliga förhållanden som etableras med undersökningsspersonerna. På grund av att en kvalitativ forskare ofta startar på ett förhållandevis öppet sätt och först efter hand preciserar frågeställningarna kan den som läser en kvalitativ forskningsrapport få tämligen ringa information om varför ett visst område eller tema valts i stället för ett annat. (Bryman och Bell 2003). Genom att kvalitativa data är ostrukturerade kommer tolkningarna av dem att påverkas av forskarnas subjektiva bedömningar och sympatier. Som ett led i detta kommer det blir väldigt svårt för forskare att replikera kvalitativa forskningsresultat. Det uppstår även ett generaliseringsproblem med denna forskningsmetod. Kvalitativa forskare brukar ofta genomföra ostrukturerade intervjuer med ett litet antal individer i en eller ett fåtal organisationer, vilket får sin följd att det blir svårt att generalisera resultaten till andra miljöer. (Bryman och Bell 2003).

Vid studiens genomförande har intervjuobjektens svar tolkats. Utgångspunkten i detta sammanhang har varit att se på objektens tidigare erfarenheter eller deras nuvarande arbetssituationer. Utifrån det som observerats har det sökts mönster och likartade uppfattningar vilket resulterade i en uppfattning om verkligheten. Genom att det är personliga erfarenheter och åsikter finns det en medvetenhet om att det enbart är en del av verkligheten och därför kan det inte ses som en helhetsbild av situationen. Generella slutsatser som gäller för alla berörda kan därför inte dras. Därför anses det att en undersökning med ett större antal intervjuer hade bidragit till en mer rättvisande generalisering och kunde bidragit med en mer korrekt slutsats om verkligheten. Att detta inte har genomförts motiverats dels av tidsbegränsningen samt att det ansågs att ett tillräckligt empiriskt underlag fanns för att kunna sammanställa ett tillfredsställande resultat av studien.

Reliabilitet och validitet

Enligt Bryman och Bell (2003) utgör reliabilitet och validitet viktiga kriterier för forskaren när det gäller att få en bild av kvaliteten i en undersökning. Validitet handlar om hur forskaren observerar, identifierar eller mäter det den säger sig göra (Bryman och Bell 2003). Enligt Stukát (2005) benämns validitet som att studien verkligen mäter det den är avsedd att mäta. Validitet rör mätning och eftersom mätning inte är det främsta intresset för kvalitativa forskare menar Bryman och Bell (2003) att validitet egentligen inte har någon speciell betydelse för kvalitativa undersökningar. Patel och Davidson (2011) beskriver att begreppen reliabilitet och validitet inte har samma innebörd i kvalitativ forskning som i kvantitativ. De menar att

begreppet validitet i en kvalitativ studie snarare gäller hela forskningsprocessen och att ambitionerna är att upptäcka företeelser, tolka samt förstå innebörden av livsvärden och att beskriva uppfattningar eller en kultur. Även reliabilitet får en annan innebörd i kvalitativ forskning. Om samma intervjuperson svarar olika saker på samma fråga behöver detta inte betyda låg reliabilitet utan endast att intervjupersonen till exempel har ändrat uppfattning sedan frågan ställdes förra gången. Bryman och Bell (2003) nämner att det finns två grundläggande kriterier för bedömningen av en kvalitativ studie, dessa är trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten av studien kontrolleras med hjälp av fyra delkriterier som alla har en motsvarighet i kvantitativ forskning. Dessa är tillförlitlighet (intern validitet), överförbarhet (extern validitet), pålitlighet (reliabilitet) och möjlighet att styrka och bekräfta (objektivitet).

Bortfallsanalys

Antal skickade:	19
Bortfall:	
Fick inget svar:	10
Respondenten varken ville eller kunde svara:	2
Antal svar:	7

3 Teori och tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning kring outsourcing. Därefter behandlas olika teoridelar som på olika sätt berör konceptet outsourcing. Under varje teoridel utformas sedan en forskningsfråga som kommer prövas under rubriken empiri.

Ekonomifunktionen

Med en ekonomifunktion menas i denna uppsats hela eller delar av en ekonomiavdelning. En ekonomiavdelning består bland annat av löner, fakturering, leverantörsreskontra, kundreskontra, löpande bokföring och bokslut, med andra ord den löpande redovisningen.

Det finns stora summor att spara för svenska företag om ekonomiavdelningarna arbetade mer effektivt. En dålig samordning av de tekniska verktygen drar resurser och enligt en undersökning av Ernst och Young från 2011 kan en genomsnittlig ekonomiorganisation spara cirka 900 000 kronor om året om arbetssätten blev mer effektiva. Undersökningen visade att cirka 59 procent av ekonomiavdelningens resurser går till att hantera transaktionsintensiva processer, det vill säga hantering av fakturor, verifikationer och löner. Ernst och Young menar att det är här den största besparingspotentialen finns. (CFO World 2012a).

En effektiviserad ekonomiavdelning behöver inte innebära en mindre avdelning utan i många fall kan det handla om ett kompetensskifte. För att effektivisera kan det behövas ny kompetens inom affärssystemen men många ekonomifunktioner har en tendens att vara för försiktiga och får därför svårt att genomföra nödvändiga förändringar. Det är många som försöker lösa problemen med hjälp av den gamla strukturen och existerande personal i stället för att genomföra den transformation som kanske faktiskt behövs. (CFO World 2012b).

Outsourcing

Brown och Wilsson (2005) nämner att det finns många som tror att outsourcing handlar om att hyra in arbetskraft från andra länder som permanent tar jobben från våra arbetare. Denna föreställning är inte korrekt då outsourcing handlar om att hyra in en specialist, som inte behöver vara från något annat land, för att ta hand om ett projekt för ett företag. Freytag m.fl. (2012) beskriver outsourcing som att en transaktion som tidigare utfördes internt överförs till en extern leverantör genom ett långsiktigt avtal. Enligt Greaver (1999) finns det olika skäl till outsourcing och dessa kan till exempel vara frågor rörande organisation, förbättring, finansi-

ellt, omsättning, kostnad och anställda. Det finns också enligt Greaver (1999) olika skäl till varför outsourcing inte ska användas och dessa är osäkerhet, förlorad kontroll, konflikter, olyckliga anställda, finansiellt och olika ursäkter som att det är en bra idé men taskig tajming. Penker (2009) menar att det finns en tydlig trend i Europa och i synnerhet i Sverige att företagen har krav på lokal närvaro, lokal kunskap samt att de har höga krav på att tillföra värde och inte bara manskraft.

Enligt Freytag m.fl. (2012) finns det många argument och även bevis på att det är fördelaktigt att outsourca. Dessa är bland annat att företagen kan fokusera deras resurser på kärnaktiviteter, minska kostnader, konvertera sina fasta kostnader till variabler, uppnå fördelar från investeringar och innovationer från leverantörer samt möjligheten att förbättra ledtider. Det är även enligt Freytag m.fl. (2012) viktigt att ledningen upprätthåller fokus på de långsiktiga konsekvenserna av outsourcing vilka beror på organisationens kultur, ledningsfilosofi och de långsiktiga bestående val av resursanvändning.

I en artikel skriven av Langfield-Smith och Smith (2003) beskrivs förhållandet med den externa aktören under ett tidsperspektiv. Undersökningen har tagit del av en rad företag i sin målsättning att finna klara mönster i relationen mellan parterna. I deras undersökning beskrivs de första tolv månaderna av outsourcing-relationen som svår med flera kommunikationsproblem mellan aktörerna. Det tog i själva verket upp till arton månader för att ett positivt och fungerande samarbete skall kunna uppstå. De nyckelproblem som aktörerna måste komma överens om är: 1, vilken servicenivå som ska ingå i avtalet. 2, kostnaderna för de grundläggande tjänsterna. 3, hanteringen av otillfredsställande resultat. 4, hanteringen av skillnaderna inom företagskulturen. 5, genomförande av kommunikationsprocesser. 6, förtroendeskapande. Förhållandet kan emellertid vara problematiskt i de första arton månaderna. Det ursprungliga avtalet kan endast ses som en bred ram som utvecklats över tiden med mer specifika bestämmelser och målsättningar.

Det finns enligt Barthélemy (2003) sju dödssynder som fastställer orsakerna till problemen kring outsourcing, dessa är 1, Outsourcar aktiviteter som inte bör outsourcas. 2, väljer fel leverantör. 3, skriver ett dåligt kontrakt. 4, avseende personalfrågor. 5, förlorar kontrollen över den outsourcade aktiviteten. 6, avseende de dolda kostnaderna med outsourcing och 7, misslyckas att planera en exitstrategi.

Positiva och negativa delar med outsourcing

Under problemformuleringen behandlades bland annat problemet med insikten och kontrollen över den outsourceade enheten. Det finns även ytterligare negativa aspekter som tidigare forskning har påvisat. Ett av dessa är att det finns risk för att kommunikations- och organisationsproblem kan uppstå under förflyttningen av aktiviteter till tredje part. En annan aspekt att beakta är att det finns risk för att konfidentiell information läcker ut till konkurrerande företag när outsourcing tillämpas. Det kan även vara svårt för företagen att återuppta en funktion som tidigare varit outsourcead då kompetens och rutiner inom området inte finns längre. Detta kan skapa en beroendesituation till den externa aktören. (Axelsson 1998).

Företaget Scania har i en undersökning gjord 1998 pekat på ett annat problem gällande att konkurrenskraften kan påverkas negativt med outsourcing om den går under för lång tid. De menade att de kunde gå bra några år genom att upprätta kravspecifikationer till underleverantörer men till slut förloras systemkunnandet vilket är centralt för att vara en intressant motpart i längden. De menar med andra ord att kunskapen om företaget i sin helhet är en viktig aspekt i en konkurrenssynpunkt som samtidigt kan bli lidande genom att outsourcing tillämpas. (Adermalm m.fl. 1998).

De ovan nämnda var några av de negativa aspekterna som kommit till känna genom detta koncept. Det finns även en hel del positiva delar som är värda att presentera. Som tidigare nämnts vill de flesta företag rikta fokus på sin kärnverksamhet samtidigt som de andra delarna inte skall bli lidande. Det är kärnverksamheten som skapar ett unikt värde jämfört med konkurrenterna och genom outsourcing kan företaget koncentrera sig på att kontinuerligt utveckla denna. Outsourcing behöver nödvändigtvis inte vara något negativt i detta sammanhang utan i stället en lösning. (Axelsson 1998).

En annan positiv aspekt att beakta är att företaget kan erhålla specialistkompetens som annars är svåruppnåelig genom att låta anlita en kvalificerad extern aktör. Vilket är ännu ett motiv för att tillämpa outsourcing. Ett annat är kostnadsreducering. (Axelsson 1998). En anställd på företaget kan sammantaget kosta 100 procent mer än bara lön. I sådant fall kan en extern aktör vara betydligt billigare. (Greaver 1999).

Teorin om kärnkompetens

När en organisation inte har eller kan uppnå konkurrensfördelar finns det ändå betydande vinster att hämta genom outsourcing av verksamheten. Organisationen bör enbart driva de aktiviteter som den är bäst på samtidigt som övriga verksamheter bör outsourcas ut till mer effektiva leverantörer. Således bör varje organisation koncentrera sig på verksamheter som utnyttjar organisationens kärnkompetenser. Organisationen riskerar annars att förlora konkurrenskraft. (Bruzeliuz och Skärvad 2011). Organisationer konkurrerar om kunder, inkomster och marknadsandelar med produkter och tjänster som möter kundernas behov. Kärnkompetens är en kombination av kunskap, speciella förmågor, skyddande teknologier, information och unika tillverkningsmetoder som tillför produkter och tjänster ett större kundvärde vilket gör dem attraktivare på marknaden. Organisationer har många funktioner och kompetenser, men endast några av dessa kan kombineras och integreras på ett sådant sätt att de kan betraktas som kärnkompetens. Kunden måste se en exceptionell skillnad i produkten eller tjänsten jämfört med vad konkurrerande organisationer skapar för att det skall anses vara kärnkompetens. Många av de förmågor som finns i företagen kan anses vara viktiga delar för företagets överlevnad, men behöver nödvändigtvis inte vara en avgörande faktor till en optimal framgång. De är antingen väsentliga eller stödjande förmågor men inte kärnan i organisationen och kan därför outsourcas till en extern leverantör. (Greaver 1999). Ett bra exempel på en sådan förmåga är ekonomifunktionen. Det är en viktig och avgörande faktor för företagets överlevnad, men kan däremot inte ses som kärnkompetens i de flesta företag eftersom det inte är ekonomin som är utmärkande för det specifika företaget. Med andra ord är det inte ekonomifunktionen som marknaden efterfrågar utan det är vad företaget producerar.

Begreppet kärnverksamhet definieras av Hamel och Prahalad (1990) som den del av verksamheten som består av följande tre aspekter:

1. Kärnverksamhet skall ge möjlighet att attrahera flera olika marknader.
2. Kärnverksamhet skall uppmärksamma kunden om vilka fördelar det finns med att välja dig som leverantör.
3. Kärnverksamhet skall vara svår att kopiera och imitera för dina konkurrenter

Genom outsourcing kan verksamheter rikta sin uppmärksamhet och resurstilldelning till de uppgifter som ska leda till framgång på marknaden. Övervakning av den outsourcade enheten

kan i stället flyttas över till en annan ledningsgrupp i en annan organisation. Ett exempel på detta är Nike. Företaget Nike har sin kärnkompetens i design och marknadsföring av skor i stället för i själva tillverkningen, därför har Nike riktat stort fokus på detta område inom den atletiska skoindustrin samtidigt som de helt förlitar sig på att externa företag står för all tillverkning av själva produkten. (Gilley och Rasheed 2000).

Grundtanken inom denna diskussion är att endast varor och tjänster som anses vara kärnverksamhet bör tas fram internt. Kärnkompetens kombinerar tre element:

1. Ur konsumentens synvinkel är det karaktäristiska för företaget relevant, det vill säga skillnaden mellan företaget och dess konkurrenter. Trots att ekonomifunktionen är en viktig del av alla företags värdekedja är det inte ekonomifunktionen som kunderna förknippar med företaget således kan det inte räknas som en kärnverksamhet.
2. Resurser och kunskap om den aktuella produkten måste vara unika även på längre sikt för att uppnå konkurrensövertag. Det skall vara möjligt att skydda produkten mot konkurrenters kopior.
3. Resurser som kan utnyttjas för flera syften är kärnkompetenser som bör stanna inom företaget, med andra ord bör dessa resurser inte outsourcas. (Arnold 2000).

Hamel och Prahalad (1994) skriver i sin bok att en förutsättning för att ett kärnkompetensperspektiv skall kunna växa inom en organisation måste hela ledningen förstå och arbeta för att genomföra de fem nyckeluppgifterna: 1, identifiera existerande kärnkompetens. 2, etablera en kärnkompetensagenda. 3, Bygg upp kärnkompetensen. 4, distribuera kompetensen. 5, skydda och försvara kärnkompetensen.

Första uppgiften handlar om att definiera vad företagets kärnkompetens består av. Företaget kan således inte aktivt agera inom ett kärnkompetensperspektiv om inte alla ledningsgrupper delar samma bild av hur kärnkompetensen ser ut. Uppgift två handlar om att bygga upp en struktur med specifika målsättningar och arbetsmetoder. En kärnproduktsmatris är ett vanligt redskap här. I uppgift tre skall planen genomföras. Dock kan det ta upp till tio år att implementera ett kärnkompetensperspektiv, vilket med andra ord kräver en del ansträngning ifrån ledningen. Uppgift fyra handlar om att sprida kärnkompetensen till olika affärsområden och nya marknader. Slutligen i nyckeluppgift fem skall det etablerade kärnkompetensperspektivet

skyddas från de problem som kan uppstå, exempelvis genom finansieringsbrist och hot från konkurrenter. (Hamel och Prahalad 1994).

Outsourcing är dock inte en ersättning för att förvärva och utveckla kärnkompetens, men det kan vara fördelaktigt för ledningen. Genom att outsourca vissa aktiviteter får ledningen mer tid till att effektivt rikta fokus på vad som är viktigt, med andra ord mer tid till att förbättra sin kärnkompetens. Outsourcing kan även leda till lägre kostnader vilket skapar resurser som kan investeras i kärnverksamheten. (Greaver 1999).

”An important reengineering principle is that companies should focus on their core competence and outsource everything else”. (Bill Gates)

Forskningsfråga: Leder outsourcing till att företagen kan utveckla sin kärnkompetens?

Principal-Agent teorin

Det finns många bidrag där det komplexa förhållandet mellan kunden/beställaren och uppdragstagaren/leverantören analyseras. Den gemensamma nämnaren som genomsyrar författarnas arbeten är det ekonomiska problemet som vanligtvis uppstår eftersom kundens vinst beror på beteendet hos uppdragstagaren. (Keil 2005). Laffont och Martimort (2002) beskriver problemet som att beställaren och leverantören har motstridiga intressen då båda parter vill maximera sin egen vinst. I ekonomisk litteratur kallas detta Principal Agent teori.

Teorin handlar om förhållandet mellan företaget (principalen) och leverantören (agenten). Principalen betalar agenten för de varor eller tjänster den levererar/utför och är därmed begränsad i sin förmåga att övervaka samt bedöma agentens insats och resultat. (Keil 2005). Även Laffont och Martimort (2002) tar upp att agenten har blivit utvald för dennes specialiserade kunskap och att principalen inte kan tro att den helt kan kontrollera agentens prestationer. Att principalen inte har kontroll leder ofta till misstro och för att undvika detta kan principalen betala dyra övervakningskostnader för att se till att agenten gör det principalen och agenten avtalat om (Keil 2005). Det är enligt Laffont och Martimort (2002) teoretiskt möjligt för principalen att skriva ett kontrakt som kontrollerar agenten och enligt Grossman och Helpman (2005) är bägge parter ömsesidiga förpliktelser gentemot varandra i många fall reglerade i ett kontrakt. Det går dock ändå inte att garantera att den externa parten, det vill säga agenten, kommer att genomföra utlovade aktiviteter med samma omsorg som om företaget skulle utföra uppgiften internt (Grossman och Helpman 2005).

Kostnader som uppstår för att upprätta samt övervaka att ett kontrakt följs hade inte uppstått om principalen och agenten hade exakt samma intressen eller om principalen hade fullkomlig kontroll över agentens prestation. Det är dock praktiskt omöjligt att skriva ett kontrakt som ger principalen full kontroll eftersom de aldrig fullständigt kan veta agentens prestation. (Laffont och Martimort 2002).

Forskningsfråga: Leder outsourcing till tappad kontroll över den outsourcade enheten?

Outsourcing ur ett kostnadsperspektiv

En av fördelarna som ofta nämns i samband med outsourcing är de kostnadsfördelar som uppstår inom företaget. Dessa tillkommer på grund av att outsourcing leder till minskning av företagets egna kostnader. (Gilley och Rasheed 2000). Detta kan ses framförallt inom produktionsområdet. Om kostnader för investeringar i produktionskapacitet sjunker, resulterar detta i att de fasta kostnaderna minskar. Denna kortsiktiga kostnadsförbättring ökar därför motivationen för ett outsourcingbeslut. (Gilley och Rasheed 2000).

En grundläggande tanke enligt Axelsson (1998) är att den som bäst kan utföra ett specifikt arbete skall också genomföra det. Inget företag kan vara bäst på allt, därför skapas arbetsindelning och specialisering. Detta är en av anledningarna till att outsourcing blir kostnadsreducerande, specialisering ger en effektivisering av verksamheten. Genom detta kan enligt Greaver (1999) företaget använda sig av utvecklade resurser, spetskompetens, ny teknologi och motiverad personal. Dessa aspekter kan för vissa företag bli alltför kostsamma att utveckla genom egen maskin och kan därför flyttas över till en extern aktör. (Greaver 1999).

Den naturliga jämförelsen i detta sammanhang är valet mellan att anställa en person eller att använda konceptet outsourcing. Genom att välja outsourcing sparar företaget inte enbart in på lönekostnaden utan även kostnader som arbetsplatskostnader, övervakning, utbildning och även teknologi. Även kunskapsutveckling är något som företaget kan välja bort genom outsourcing då de inte finns något behov av att vara ständigt uppdaterad. Ser företagen till dessa aspekter är outsourcing ett betydligt billigare alternativ då anställda sammantaget kostar cirka 100 procent mer än bara i form av lönekostnader. (Greaver 1999).

Outsourcing kan med andra ord vara fördelaktigt när det gäller att förbättra företagets finansiella situation på kort sikt. Dock finns det flera röster som säger att denna kortsiktighet inte genererar lika mycket i jämförelse om företaget i stället har långsiktigt fokus på kunskap, stra-

tegiska fördelar, reliabilitet, kvalitet och effektiva lösningar. Genom detta tänk anses inte outsourcing längre vara ett kostnadsreducerande alternativ. Samma röster anser samtidigt att det uppstår kostnader i användandet av en extern aktör som i stället kan undvikas genom att sköta arbetet internt. Exempel på sådana kostnader redogörs under transaktionskostnadsteorin. (Bahli 2003).

Forskningsfråga: Leder outsourcing till kostnadsfördelar för företaget?

Transaktionskostnadsteorin

Williamson (2008) har undersökt företags make-or-buybeslut, vilket betyder att han har tittat på företagens beslut att antingen tillverka eller köpa en produkt eller tjänst. Transaktionskostnader är kostnader som tillkommer utöver kostnaden för produkten och inkluderar bland annat kostnader för informationssökande, förhandlingar av kontrakt, administrering av aktiviteter samt övervakning och kontroll av utbytet av varor eller tjänster (Eserup och Johansson 2011). Enligt Williamson (2010) har beslutet att outsourca en vara eller tjänst eller att producera eller utföra internt visat skillnader i transaktionskostnader. Transaktionskostnader är enligt Bruze- lius och Skärvad (2011) de merkostnader som uppstår vid outsourcing. Även Rao (2003) förklarar det som att transaktionskostnader inkluderar alla kostnader som uppkommer vid outsourcing.

Gren och Willamo (2010) nämner att transaktionskostnader definieras som kostnader för att förhandla, övervaka samt styra utbyten mellan människor och att dessa kostnader kan delas upp som kontaktkostnader, kontraktskostnader och kontrollkostnader. Nilsson och Björklund (2003) skriver även om detta men gör uppdelningen sökkostnader, förhandlingskostnader och uppföljningskostnader. De kostnader som inkluderas i transaktionskostnader är enligt Rao (2003) kostnader för information, mätning, förhandling samt överrensommelse om kontrakt, genomdrivande av avtal, implementering, lösning av konflikter vid avtal, kostnader för förlo- rade möjligheter på grund av att effektiva transaktioner inte uppfylls och övervakning. Enligt Williamson (2008) är komplicerade kontrakt, på grund av begränsad rationalitet, alltid ofull- ständiga. Han menar att det alltid kommer finnas luckor, fel, försummelser och liknande. Om båda parter däremot var rationella och hade förmågan att se framåt kan transaktionskostna- derna lindras genom att de utformar mekanismer för förhandskontroller som hanterar oförut- sedda störningar som kan uppstå. Effekten blir även att underlätta anpassningen, bevara kon- tinuiteten samt förverkliga ömsesidig vinst under genomförandet av avtalet.

Det är möjligt att genom fokusering på transaktionskostnader förstå varför och hur ett företag väljer att använda outsourcing (Jones 2004). Jones beskriver det som viktigt att förstå transaktionskostnadernas betydelse för att kunna förstå hur outsourcing ska hanteras. Enligt Rao (2003) används transaktionskostnadsteori för att identifiera de olika delarna av outsourcing av affärsprocesser. Enligt Bruzelius och Skärvad (2011) bör outsourcing ske, ur ett strikt ekonomiskt synsätt, när extern produktionskostnad plus transaktionskostnad är sammanlagt mindre än en intern produktionskostnad.

Forskningsfråga: Leder outsourcing till ökade transaktionskostnader?

Sammanställning av forskningsfrågor

Motiv för att använda outsourcing:

- Leder outsourcing till att företagen kan utveckla sin kärnkompetens?
- Leder outsourcing till kostnadsfördelar för företaget?

Motiv för att inte använda outsourcing:

- Leder outsourcing till tappad kontroll över den outsourcade enheten?
- Leder outsourcing till ökade transaktionskostnader?

4 Empiri

Detta kapitel redovisar insamlad primärdata, det vill säga svaren på intervjufrågorna. Kapitlet börjar med en beskrivning intervjuobjekten. På grund av att några valde att vara anonyma i sitt bidrag till uppsatsen kommer vi inte att presentera bolagsfakta hos dessa personer för att skydda deras anonymitet.

Intervjuobjekt

Maria, Redovisningsbyrå

Maria arbetar på vad hon kallar ”andra sidan”. Hon är den som sköter redovisningen åt olika företag. Hon vill vara anonym i uppsatsen varför hennes riktiga namn är inte Maria. Hon arbetade förut på en ekonomiavdelning hos ett företag som inte använde outsourcing men när det företaget sedan blev tvingat att outsourca sin verksamhet följde hon med och började arbeta hos den nya arbetsgivaren. Maria har till stor del fortfarande de kunder hon hade tidigare och arbetar med samma uppgifter, skillnaden är nu att det är en annan arbetsgivare. Maria berättade att alla som arbetade på de företag som nu blev tvungna att outsourca sin ekonomifunktion blev erbjudna att följa med till den nya arbetsgivaren.

Helena, Läkemedelsföretag

Helena vill vara anonym i uppsatsen varför Helena inte är intervjuobjektets riktiga namn. Helena valde att hjälpa oss utifrån en tidigare anställning där företaget hon arbetade på använde outsourcing. Hon var där redovisningschef för ett svenskt dotterbolag som hade kliniska studier, marknadsföring och försäljning av läkemedel som kärnkompetens. Det svenska dotterbolaget outsource redovisning och inköp i ett europeiskt projekt till Norden och Spanien. Anledningen till varför de valde att outsourca var på grund av effektivisering och harmonisering av processer samt att minska kostnader. Helena berättade att inga från läkemedelsföretaget i Sverige flyttade med till det nya outsourcingföretaget utan de anställde ny personal på grund av kravet på språkkunskaper.

Kurt, Bröderna Pålssons Åkeri

Kurt är utbildad civilekonom och ägare på Bröderna Pålssons Åkeri AB som har 25 anställda. Han hjälper även till med bland annat månadsrapporter och momsrapportering. Bröderna Pålsson Åkeri AB outsource sin ekonomifunktion men Kurt är ägare för flera företag

utomlands vilka använder outsourcing av ekonomifunktionen. Även om åkeriet inte outsourcar kunde Kurt ändå bidra till uppsatsen på grund av erfarenheten av outsourcing vid de små utländska företagen.

Företagspresentation Bröderna Pålsson Åkeri AB:

Åkeriet, etablerat 1938, utför dagliga fjärrtransporter med hub i Gävle. Pålssons Åkeri är känt för att ha hög kvalitet på uppdragen, ge bra service och att lösa uppgiften för kunden.

Nyckeltal och bokslut Bröderna Pålsson Åkeri AB 2010: Soliditet: 1,1 %. Kassalikviditet: 41 %. Vinstmarginal: -14,6 %. Total omsättning: SEK 21 997. Resultat efter finansnetto: SEK - 3 491.

Ulf, Mackmyra

Ulf startade sin karriär genom att studera ekonomi i Stockholm. Han har sedan dess arbetat både som revisor och controller inom en stor koncern. Ulf har även varit CFO eller ekonomichef som det också heter i en rad olika bolag och är i skrivandets stund ekonomichef i företaget Mackmyra, Sveriges enda whiskey-destilleri. Företaget Mackmyra har 49 stycken anställda och har funnits sen 1999. Verksamheten omsatte cirka 82 miljoner år 2010. Huvudområdet för företaget är Sverige även fast de har börjat få ut sina produkter till fler länder, bland annat USA och Kanada. Mackmyra har använt konceptet outsourcing både inom löneadministrationen (ett par år) och buteljeringen (sedan start), som är en del av tillverkningsprocessen. Företaget har även hyrt in personal när det har varit behov av extra arbetskraft. Anledningen till att Mackmyra har valt outsourcing är att det inte klarar av detta själva i sin nuvarande situation. Företaget hade då både behövt investera och anställa personal, vilket i sin tur hade bidragit till en högre kostnad. Ulf berättar att Mackmyras kärnverksamhet är framförallt fat och fatupplevelser, vilket företaget var först med på marknaden. Med detta menas att kunderna har möjlighet att skapa sin egen unika whiskey och lagra denna i ett 30-litersfat hos Mackmyras verksamhet. Flera konkurrenter har på senare tid försökt kopiera detta koncept.

Företagspresentation Mackmyra:

”Vi utvecklar och producerar svensk maltwhisky i vårt destilleri. Dessutom arbetar vi för att sprida kunskap kring den ädla drycken whisky, oavsett ursprung”.

Nyckeltal Mackmyra 2010: Soliditet: 48,4 %. Kassalikviditet: 83,5 %. Vinstmarginal: 6,8 %. Total omsättning: SEK 99 623. Resultat efter finansnetto: SEK 5 226.

Sara, Anonym Ekonom

Sara vill vara anonym i uppsatsen varför Sara inte är intervjuobjektets riktiga namn. Sara har valt att hjälpa oss utifrån en tidigare anställning hon har verkat inom. Hon var då anställd av ett företag som samtidigt var en del av en större koncern. Företaget är bland annat lönsamma genom sina utbildningar för vuxna personer. Hennes roll i företaget var som ekonom över en speciell region och hon hade samtidigt ansvaret för kravhanteringen för hela koncernen. Företaget outsourcade vissa delar från ekonomifunktionen så som leverantörsreskontran och kundreskontran.

Amanda, Byggföretag

Amanda vill vara anonym i denna uppsats varför Amanda inte är hennes riktiga namn. Amanda har arbetat inom ett byggföretag i många år. Byggföretaget är en byggverksamhet med betonghålltagningar, plåtarbeten och golvbeläggningar. Hennes roll i företaget är inom ekonomi och administration. Företaget har sedan fyra år tillbaka outsourcat löneadministrationen på kollektivsidan. Detta har företaget gjort av flera orsaker men den största anledningen är, enligt Amanda, avlastning för den övriga personalen.

Per-Olov, Korsnäs

Per-Olov är chef för controllergruppen på Korsnäs i Gävle. Per-Olov ansvarar för till exempel lönsamhetsfrågor och kalkyler. Korsnäs har en omsättning på cirka 8 miljarder kronor och har ungefär 1800 anställda. Deras främsta produktion består av olika former av papper och pappkartonger. Korsnäs outsourcar sin tolkning och skanning av fakturor. Med detta menas att det är ett annat företag som mottar Korsnäs fakturor och sedan tolkar dessa för att sedan skicka dem elektroniskt till Korsnäs. Korsnäs har valt att inte outsourca andra delar av ekonomifunktionen och anledningar till detta förklaras under rubrikerna nedan.

Företagspresentation Korsnäs:

Korsnäs AB arbetar med skogsskötsel, naturvård och skogstjänster. De köper även in virke från privata skogsägare. Dessutom erbjuder de tjänster till skogsägare när det gäller både skogsvård och avverkning.

Nyckeltal Korsnäs 2010: Soliditet: 32,8 %. Kassalikviditet: 56,5 %. Vinstmarginal: 9,5 %. Total omsättning: SEK 8 192 000. Resultat efter finansnetto: SEK 638 000.

Kärnkompetens

Maria uppfattar det som att företagen ser outsourcing som en fördel då de kan fokusera på verksamheten och låta någon annan sköta pappersarbetet. Helena, som inte stannade kvar under hela implementeringen av outsourcing, kunde ändå föreställa sig att outsourcing av transaktionstunga delar av redovisningen innebar att företaget kunde koncentrera sig på de delar som hon kallar för ”value added”, vilket är exempelvis legala krav och rapporteringar.

Även Kurt nämnde att hans småföretag utomlands använder outsourcing av ekonomifunktionen och det resulterade i att han där kunde koncentrera sig på kärnverksamheten. Han fick tid till annat än ekonomin. Amanda kände också att de vann tid genom detta koncept. Hon menade att lönebiten är relativt omfattande och skulle bli alltför tidskrävande om företaget valde att sköta detta själva. Amanda har genom outsourcingen fått tid till andra arbetsuppgifter som har mer fokus på vad företaget står för.

Ulf på företaget Mackmyra poängterar även en annan aspekt med outsourcing. Han menar att flera konkurrenter har på senare tid försökt kopiera företagets kärnverksamhet i form av fatupplevelser. Han menar att det finns en risk för företagen att outsourca kärnverksamheten då det kan leda till tappad kontroll och helhetsbild. Det finns även risk för att konfidentiell information ska läcka ut till konkurrenter. Varken löneadministrationen eller buteljeringen tillhör deras kärnverksamhet och kunde därför outsourcats till en extern part. Sara ansåg också att kärnverksamheten inte skulle användas för outsourcing. Kärnverksamheten för hennes företag är utbildningar för vuxna och det var där resurserna fokuserades på. Ekonomifunktionen ansågs vara en separat avdelning där outsourcing kunde tillämpas. Risken att läcka ut konfidentiell information var även något som Per-Olov på Korsnäs poängterade. Han ansåg att de inte ville outsourca controllingverksamheten då den ses som en viktig del i företaget och är hemlig för andra. Med andra ord är det risk för att viktig information läcker ut till konkurrenter på marknaden.

Per-Olov pratade också om fördelar och kunskap. Han menade att de ville behålla de kunskaper där de har fördelar och outsourca det andra. Korsnäs kärnkompetens ligger i produktion av olika former av papper och pappkartonger. Dock ansåg han att kompetensen som behövs för att klara av till exempel lönehanteringen med övertid och tillägg för de olika skiften

inte var något som en extern part skulle sköta lika bra. Han menade att kompetensen redan finns internt och att de skulle bli tvungna att lära upp externa parten hur systemet fungerar. Eftersom de skulle behöva ha intern personal som kan lära den externa parten om de olika tilläggen och lönerna ser inte Per-Olov att det finns någon vinst att hämta.

Kurt, på Bröderna Pålssons Åkeri, tog även upp kostnadsfrågan. Han berättade att det var billigare för de utländska företagen att outsourca ekonomifunktionen till en extern aktör i det land där företaget verkar. Med detta menar han att ett estniskt bolag har en person med estnisk bakgrund som utför bokföringen. I och med att ekonomibiten blir billigare kan de företagen satsa på sin kärnverksamhet.

Sammanfattande svar:

Maria, Redovisningsbyrå	<ul style="list-style-type: none"> Företagen får tid att fokusera på kärnverksamheten.
Helena, Läkemedelsföretag	<ul style="list-style-type: none"> Företaget kan koncentrera sig på kärnverksamheten.
Kurt, Bröderna Pålssons Åkeri	<ul style="list-style-type: none"> Får tid och resurser till annat och kunde därmed koncentrera sig på kärnverksamheten.
Ulf, Mackmyra	<ul style="list-style-type: none"> Anser att ekonomifunktionen kan outsourcas eftersom den inte är någon del av kärnverksamheten.
Sara, Anonym Ekonom	<ul style="list-style-type: none"> Anser inte att kärnverksamheten bör outsourcas.
Amanda, Byggföretag	<ul style="list-style-type: none"> Får tid och resurser till andra arbetsuppgifter och kan därmed lägga ökad fokus på kärnverksamheten.
Per-Olov, Korsnäs	<ul style="list-style-type: none"> Vill behålla kunskapsfördelar och outsourca det andra.

Forskningsfråga: Leder outsourcing till att företagen kan utveckla sin kärnkompetens?

Principal-Agent teorin

Kurt, som äger Bröderna Pålssons Åkeri och ett antal utländska småföretag, framförde under intervjun att han hade önskat att det var lättare att övervaka de utländska bolagen. Det finns webblösningar men han tycker inte att de är tillräckligt bra. På åkeriet kan han lätt titta i pärmar och på fakturor samt prata direkt med personen som har hand om bokföringen, vilket han ser som positivt. Detta är tvärtemot vad Per-Olov berättade om Korsnäs. Han menade på att det var lättare att titta på fakturorna direkt i datorn i stället för att ha dem i olika pärmar. Per-Olov nämnde även att de har speciella lönesystem för de många skiften och tilläggen på Korsnäs. På grund av detta menar han att det blir svårare att outsourca ekonomifunktionen eftersom de måste ha någon internt som kan och förstår systemet och som i sådana fall måste lära ut till den externa parten. Även Kurt berättade att de har ett internt system, men där för att kontrollera lastbilarna, det vill säga titta att de tar rast när de ska med mera. Detta ingår i den ekonomiska biten och han kände som att de skulle förlora kontrollen över lastbilschaufförerna om de lade över ekonomifunktionen på en extern part. Både Kurt och Per-Olov pratade om att de skulle bli tvungna att lära upp den externa aktören om hur deras system används och att de hellre skötte det internt på grund av detta.

Maria berättade att de har daglig kontakt med företagen antingen via telefon eller e-post. Det är inte vanligt att de träffas, då kommer de i sådana fall till henne. Företaget hör ofta av sig för att se hur det går och håller sig uppdaterad. Per-Olov berättade att han såg det som viktigt att den som sköter den löpande redovisningen har verksamhetskännedom för att de ska sköta den på ett sätt som passar företaget. Maria berättade att de som arbetar på redovisningsföretaget från början inte är insatta i kundens verksamhet. Den som sköter redovisningen har från start ingen kunskap om företagets produkt. Maria berättade att hon uppskattade det till att det tog cirka ett år att bli insatt i företaget de arbetar med. Maria påpekade även att det inte är uppskattat att byta kontaktperson ofta. Med detta menas att det ska vara samma person som arbetar med företaget under en längre tid. De bygger en relation och Maria berättade att hon såg sina företag som "sina bebisar".

Per-Olov menar att Korsnäs vid en eventuell outsourcing av andra funktioner skulle behöva tillhandhålla någon form av övervakning för att vara säkra på det arbetet blir gjort på ett tillfredsställande sätt. Med andra ord kan de inte lita på att den externa parten kommer att klara av arbetet lika bra som de själva gör. Han menar också att det finns risk för att tappa kontrollen över verksamheten när detta tillämpas. Maria tror att många företag är rädda för att tappa

kontrollen vid outsourcing. Det är dock ingenting som hon har märkt av, varken från sin sida eller från kundens. Amanda svarar likt Maria att hon inte kan se att företaget har tappat kontroll eller någon form av helhetsbild i och med tillämpningen av outsourcing. Amanda anser att samarbetet med den externa aktören har fungerat bra och informationen har varit tillfredsställande. Inte heller Ulf anser att han, genom outsourcing, har tappat kontroll över den outsourcade enheten. En av anledningarna till detta är att företaget, som tidigare nämnts, har en arbetsledare på platsen som skapar både kontroll och även behövlig insikt för Mackmyra om hur den vardagliga situationen ser ut.

Helena framför, till skillnad från de ovan nämnda, att hon känner att de tappat kontroll i och med outsourcingen. Företaget hon arbetade på lade ut redovisning och inköp på andra länder i Europa och fick på så sätt ett mindre lokalt team och detta skulle generera effektivisering. Hon har märkt att på sikt minskas den lokala kompetensen för grundläggande processer samt transaktioner i affärssystemet. Även Sara riktar viss kritik mot outsourcing av ekonomifunktionen och menar att det var svårt för dem att veta hur situationen såg ut. Hon berättade att hon hellre utförde uppgifterna själv då de ändå inte kunde lita på att den externa aktören skötte jobbet korrekt.

Sammanfattning av svar:

Maria, Redovisningsbyrå	<ul style="list-style-type: none"> • Har inte märkt av tappad kontroll, har daglig kontakt med kunden.
Helena, Läkemedelsföretag	<ul style="list-style-type: none"> • Känner att de tappat kontroll.
Kurt, Bröderna Pålssons Åkeri	<ul style="list-style-type: none"> • Känner förlorad kontroll om de skulle outsource ekonomifunktionen.
Ulf, Mackmyra	<ul style="list-style-type: none"> • Har inte tappat kontroll.
Sara, Anonym Ekonom	<ul style="list-style-type: none"> • Litar inte på den externa parten, utför hellre uppgifterna själv.
Amanda, Byggföretag	<ul style="list-style-type: none"> • Anser inte att de tappat kontroll.

Per-Olov, Korsnäs	<ul style="list-style-type: none"> • Vid eventuell outsourcing vill han använda övervakning för att inte tappa kontroll.
-------------------	---

Forskningsfråga: Leder outsourcing till tappad kontroll över den outsourcade enheten?

Outsourcing ur ett kostnadsperspektiv

Per-Olov berättade att Korsnäs outsourcar sin fakturaskanning samt tolkningen av fakturorna. Detta medför att Korsnäs inte behöver köpa in någon dyr skanningsutrustning eller ta kopior på fakturorna. Allt sköts elektroniskt från ett företag i Strömsund. Per-Olov menar att Korsnäs får driftfördelar i och med outsourcingen av fakturaskanningen och att detta underlättar för företaget ur ett kostnadsperspektiv. Även Ulf på Mackmyra anser att outsourcing har bidragit till en lägre kostnad. De har genom outsourcing av buteljering och löneadministrationen skapat ett bättre kostnadsmässigt alternativ i jämförelse med om företaget skulle investera i och anställa egen personal. Maria som arbetar på en redovisningsbyrå stämmer också in på att det är ett kostnadsmässigt bra alternativ, framförallt på längre sikt. Hon menade att det kan bli en högre kostnad vid tiden för själva implementeringen av outsourcing men att företaget kommer tjäna in på det vid ett senare tillfälle. Hon berättade att det uppstod kostnader för att byta system, bygga om kontoret, lära upp ny personal med mera. De byggde ut det befintliga kontoret i huvudstaden och flyttade personalen dit och fick på så vis endast en lokalhyra. Hon berättade även att alla arbetar med samma system och arbetar på samma sätt. Tidigare använde i stort sett alla kollegor olika löne- och ekonomisystem och detta ledde till att redovisningen sköttes på olika vis. När olika system användes blev det höga driftkostnader för diverse system till skillnad från nu när de har ett och samma system och därmed endast en driftkostnad.

Vissa av de intervjuade ansåg att outsourcing inte alls var ett kostnadsmässigt bra alternativ. Kurt, på Bröderna Pålssons Åkeri, har genom sina tidigare erfarenheter av outsourcing sett vissa nackdelar i detta sammanhang. Han anser att outsourcing är för dyrt och därför har de i stället valt att anställa någon som har hand om bokföring, löner samt svarar i telefon. På så sätt har de samlat tre tjänster i en för att spara resurser. Kurt berättade även att han vid ett tidigare tillfälle anlitat en redovisningsbyrå till ett annat företag och då inte var helt nöjd med lösningen. Redovisningsbyrån hade bland annat inte bokat verifikationerna i kronologisk ordning och Kurt kände att han inte fick den service han betalade för. Kurt nämnde att redovis-

ningsbyrån var en av de dyraste i Sverige och att han därför hade förväntat sig att redovisningen skulle vara proffsigare utförd. Han sa det som att det låter fint med en redovisningsbyrå men att man ska ta det med en nypa salt. Kurt tyckte att det kostade mer än det smakade. Amanda är en annan som stämmer in över den dyra kostnaden. Hon menar att kostnader överstiger alternativet att anställa en egen personal.

Sammanfattning av svar:

Maria, Redovisningsbyrå	<ul style="list-style-type: none"> • Ser outsourcing som ett kostnadsmässigt bra alternativ.
Helena, Läkemedelsföretag	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen åsikt.
Kurt, Bröderna Pålssons Åkeri	<ul style="list-style-type: none"> • Ansåg att outsourcing kostade mer än det smakade.
Ulf, Mackmyra	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing har bidragit till en lägre kostnad.
Sara, Anonym Ekonom	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen åsikt
Amanda, Byggföretag	<ul style="list-style-type: none"> • Ser ingen kostnadsfördel.
Per-Olov, Korsnäs	<ul style="list-style-type: none"> • Outsourcing underlättade för företaget ur ett kostnadsperspektiv.

Forskningsfråga: Leder outsourcing till kostnadsfördelar för företaget?

Transaktionskostnadsteorin

Som tidigare nämnts kan transaktionskostnader uppstå på olika vis. Under intervjun med Sara berättade hon att de inte kunde lita på att den externa aktören skötte uppgifterna korrekt. Detta resulterade i att Sara var tvungen dubbelkolla att allting var som det skulle. Dubbelkollen som behövde göras skapade extra kostnader för företaget då resurser förbrukades på arbetsuppgifter som de redan valt att outsourca. Ett annat sätt som transaktionskostnader kan uppstå på är för övervakning och Ulf berättade att Mackmyra har valt att ha en arbetsledare inom den

outsourcade enheten vilket är något som skapar extra kostnader. Kostnader som Mackmyra lägger ut för att inte förlora kontrollen och en helhetsbild av företaget.

Per-Olov anser att Korsnäs ekonomiavdelning är för liten för att de skulle kunna dra fördelar av outsourcing. Om de skulle outsource hela eller delar av den vill han ändå ha kontroll och veta vad som händer, vilket kostar resurser. Per-Olov anser det inte som tillräckligt lönsamt eftersom de måste lägga extra resurser för att behålla kontrollen över den externa parten. Han berättar att det inte blir tillräckligt hög vinst då Korsnäs inte har så många anställda. Kurt önskar att det fanns ett lättare sätt att övervaka de utländska bolagen utan extra kostnader. Helena, som tidigare arbetat på ett läkemedelsföretag, nämnde att de som blev kvar på företaget måste hela tiden ha kontakt med och hjälpa det företag som de outsource till. Det lokala teamet fick som uppgift att agera support till både outsourcing-teamet och den svenska organisationen. De fick därmed högre arbetsbelastning än förut. Helena beskriver arbetsuppgifterna som att de fick lägga ökad fokus på uppföljning av Key Performance Indicators (KPI) samt många fler mätningar och rapporter än förut.

Sammanfattning av svar:

Maria, Redovisningsbyrå	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen åsikt
Helena, Läkemedelsföretag	<ul style="list-style-type: none"> • Ökade kontaktkostnader och högre arbetsbelastning.
Kurt, Bröderna Pålssons Åkeri	<ul style="list-style-type: none"> • Vill inte betala extra övervakningskostnader.
Ulf, Mackmyra	<ul style="list-style-type: none"> • Valt att ha arbetsledare på den outsourcade enheten vilket leder till extra kostnader (övervakningskostnader).
Sara, Anonym Ekonom	<ul style="list-style-type: none"> • Dubbelkolla att allt var som det skulle vilket kostar extra resurser
Amanda, Byggföretag	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen åsikt

Per-Olov, Korsnäs	<ul style="list-style-type: none"> • Vill ändå ha kontroll vid eventuell outsourcing vilket kostar extra resurser.
-------------------	---

Forskningsfråga: Leder outsourcing till ökade transaktionskostnader?

Fördelar

En fördel som Maria såg med outsourcing var att koncernen fungerar som en intern bank. Dotterbolagen och koncernen kan låna pengar av varandra och det blir interna fakturor. Det blir på så sätt lättare att kontrollera vad som händer, vilka investeringar som görs med mera.

Maria fortsatte att berätta att i stället för att ha kollegor runt om i Norden sitter de nu alla tillsammans på samma kontor i huvudstaden. Maria anser även att kompetensen blir mer jämn om kollegorna arbetar på samma arbetsplats och går på samma utbildningar. Tidigare när kollegorna var utspridda i hela Norden gick de på olika utbildningar och lärde sig därmed olika saker. Det är även nu möjligt att prata och diskutera med varandra på ett annat vis. Maria tycker det är positivt att det nu är möjligt att få samma nivå på kunskapen och att de får informationen samtidigt. De håller även bättre koll på varandra när de jobbar nära varandra. Med detta menar Maria att när hon arbetar med ett företag vet hennes kollegor om detta och kan hjälpa till om det skulle behövas.

Ulf på Mackmyra lyfter upp även en annan positiv aspekt med outsourcing gällande flexibiliteten. Han syftar då främst på personalen där företaget kan hyra in arbetskraft efter behov. Även Amanda ser flexibiliteten som en fördel med tillämpningen av outsourcing. I hennes fall handlar det om att företaget kan avveckla och utöka i mån av behov.

Kurt däremot har inte upplevt svensk outsourcing av ekonomifunktionen som något bra. Den enda fördel han såg var att han slapp göra det själv.

Nackdelar

Helena har även märkt att vid outsourcing till andra länder finns det risk att svenska skatteregler samt mervärdesskatt hanteras felaktigt. Hon tror att detta bland annat beror på språkmässiga brister, kulturskillnader och olika affärssystem, vilket även Kurt tar upp.

Kurt nämnde även att det är svårt att få omedelbar feedback om ekonomiansvarig inte är på plats. Kurt kände att han inte hade koll på läget förrän vid årets slut då han kunde läsa rapporterna. Han kände också att han inte hade kontroll för att han inte visste vad den ekonomiansvarige gjorde när de inte befann sig på samma ställe. De hade inte heller daglig kontakt. Kurt såg även en nackdel i och med att de använde bokförings- samt löneprogram som inte vanligtvis används av redovisningsbyråer. Han ansåg det därför som lättare att ta in en intern ekonom än att lära den externa ekonomen programmet.

Per-Olov ser en nackdel med outsourcing i och med att den externa parten inte är felfri och har en tendens att inte alltid göra rätt. Han ser det också som negativt att den externa parten inte har verksamhetskänedom. Per-Olov anser det som viktigt att de som arbetar med företaget kan och förstår verksamheten. Ulf har tryckt på att outsourcing kan leda till en tappad helhetsbild över företaget. Framförallt om företagen outsourcar viktiga delar av tillverkningen. Han anser även att det finns vissa nackdelar med att hyra in personal då kompetensen inom området minskar, vilket ökar behovet av att behålla nyckelpersoner inom företaget. Sara anser att nackdelarna överstiger fördelarna med konceptet outsourcing. Hon menar att helhetsbegreppet minskar och rekommenderar inte andra företag att outsourca delar av ekonomifunktionen.

5 Analys

Tidigare forskning

En undersökning av Ernst och Young visade att cirka 59 procent av ekonomiavdelningens resurser går till att hantera transaktionsintensiva processer, det vill säga hantering av bland annat fakturor och så vidare. De menar samtidigt att det är här den största besparingspotentialen finns med konceptet outsourcing. (CFO World 2012a). Detta var även något som Maria tog upp under vår intervju med henne. Hon berättade att outsourcing gjorde att redovisningsbyrån med dess dotterbolag fungerade som en intern bank. De kunde därmed låna pengar av varandra och det blev interna fakturor. På så sätt blev det lättare för dem att hålla koll och detta medförde även en resursbesparing.

CFO World (2012b) skriver att effektivisering kan tillhandahållas genom ny kompetens och att många företag har svårt att genomföra förändringar. Det är många som försöker lösa problemet med hjälp av den gamla strukturen och existerande personal i stället för den transformation som kanske behövs. Ulf på Mackmyra och Amanda kan dock inte räknas in i denna grupp. Ulf lyfter fram flexibiliteten som en positiv aspekt med outsourcing. Han nämner bland annat att företaget kan hyra in arbetskraft när det passar och i synnerhet under kritiska perioder. Även Amanda såg flexibiliteten som en fördel där då företaget kunde avveckla och utöka i mån av behov.

Enligt Greaver (1999) finns det olika skäl till varför outsourcing inte ska användas och vissa av dem är aspekter som osäkerhet och förlorad kontroll. Penker (2009) skriver samtidigt att det finns en trend inom Europa och i synnerhet Sverige att företagen har krav på lokal närvaro och lokal kunskap. Detta stämmer bra in på vad Kurt framförde under intervjun. Han ansåg att det var svårt att få omedelbar feedback om ekonomiansvarige inte är på plats och kände därmed en känsla av tappad kontroll. Han eftersöker även en daglig kontakt med den ekonomiansvarige vilket samtidigt är enkelt att tillhandahålla om företaget i stället anställer en intern ekonom. Ulf är en annan som trycker på risken att tappa kontrollen över verksamheten. Han anser även att det finns en nackdel med att hyra in personal då den interna kompetensen inom området minskar, vilket även Sara påpekade.

Adermalm m.fl. (1998) skriver att kunskapen om företaget i sin helhet är en viktig aspekt i en konkurrenssynpunkt som samtidigt kan bli lidande genom att outsourcing tillämpas. Förloras

systemkunnandet blir det svårt att vara en intressant motpart i längden. Per-Olov på Korsnäs stämde in i detta under intervjun med honom. Han ser det som negativt att den externa parten inte har verksamhetskännedom och anser att alla som arbetar med företaget bör förstå verksamheten och tillhandahålla en helhetsbild.

Kärnkompetens

Enligt Bruzeliuz och Skärvad (2011) bör organisationer enbart driva de aktiviteter som de är bäst på och outsourca övriga verksamheter till mer effektiva leverantörer. Genom detta koncept kan verksamheter rikta sin uppmärksamhet och resurstilldelning till de uppgifter som ska leda till framgång på marknaden (Gilley och Rasheed 2000). Detta stämde in väldigt bra med de svar som återficks genom empiriundersökningen. Maria uppfattade det som att företagen ser outsourcing som en fördel då de kan fokusera på verksamheten och låta någon annan sköta pappersarbetet. Något som även de andra intervjuobjekten stämde in i. Bland annat Helena nämnde att outsourcing av transaktionstunga delar av redovisningen innebar att företaget kunde koncentrera sig på de delar som hon kallar för ”value added”. Med andra ord sådana delar som skapar värde för kunden.

Greaver (1999) skriver att outsourcing inte är någon ersättning för att förvärva och utveckla kärnkompetens, men det kan vara fördelaktigt för ledningen då detta leder till mer tid för att ledningen effektivt kan rikta sin fokus på vad som är viktigt. Vilket också stämde in bra på de svar som erhöles från intervjuerna. Kurt berättade bland annat att hans småföretag utomlands använder sig av outsourcing av ekonomifunktionen och det resulterade i att han där kunde koncentrera sig på kärnverksamheten, han fick med andra ord mer tid över. Amanda kände också att de vann tid på detta koncept. Hon nämnde då att exempelvis lönebiten är relativt omfattande och skulle bli alltför tidskrävande om företaget valde att sköta detta själva. Hon har därför fått tid till ”viktigare saker” genom detta koncept.

Barthélemy (2003) menar att det är en av sju dödsynder att outsource en enhet som inte bör outsource och samtliga intervjuobjekt var överens om att det finns en risk med att outsource delar av kärnverksamheten då den anses som en alltför viktig del i företaget. Ulf på Mackmyra menar att det kan leda till tappad kontroll och helhetsbild. Han berättade också att konkurrenter försökt kopiera företagets kärnverksamhet, vilket är ännu en anledning till att inte outsource denna del. Det finns med andra ord risk för att hemlig information läcker ut. Något som även Per-Olov och Sara stämde in i. Samtidigt menade Ulf att löneadministrationen inte

tillhörde kärnverksamheten och kunde därför outsourcats. Sara hade likadan åsikt och berättade att ekonomifunktionen ansågs som en separat avdelning som därför kunde skötas av en extern aktör. Dessa åsikter kan enkelt relateras till den valda teorin om kärnkompetens. Greaver (1999) skriver att många av de förmågor som finns i företagen kan anses vara viktiga delar för företagens överlevnad, men behöver inte vara avgörande faktorer till en optimal framgång. De är antingen stödjande eller väsentliga förmågor men inte kärnan i organisationen och kan därför outsourcats. Hamel och Prahalad (1994) skriver att kärnverksamhet skall vara svår att kopiera och imitera för dina konkurrenter. Arnold (2000) fortsätter i sin artikel att det skall vara möjligt att skydda produkten mot konkurrenters kopior, vilket kan ses som ett motiv till att inte outsourca kärnverksamheten till en extern aktör då hemlig information kan läcka ut.

Greaver (1999) skriver också att outsourcing kan resultera i lägre kostnader vilket kan skapa resurser som därmed kan investeras i företagens kärnverksamhet. Detta stämmer bra in på vad Kurt på Bröderna Pålssons Åkeri tog upp i sin intervju. Där nämnde han bland annat att det var billigare för de utländska företagen att outsourca ekonomifunktionen till en extern aktör i det land där företaget verkar. Exempelvis ett estniskt bolag med en person med estnisk bakgrund som tog hand om bokföring med mera. Detta resulterade i att företaget kunde investera i kärnverksamheten då de fick pengar över.

Gilley och Rasheed (2000) skriver att övervakning av den outsourcade enheten kan flyttas över till en annan ledningsgrupp i en annan organisation och tog upp ett exempel med företaget Nike. Nike fokuserade på marknadsföringen av produkten i stället för själva produktionen som i stället externa aktörer kontrollerade. Detta gjorde företaget även fast de teoretiskt sätt skulle kunna stå för produktionen själva. Alla intervjuobjekt var dock inte eniga om denna åsikt. Per-Olov på Korsnäs ansåg att företaget skall behålla kunskaper där de har fördelar och outsourca det andra. Han menade att kompetensen som behövs för att klara av exempelvis lönehanteringen med övertid och tillägg var något som de själva skulle kunna sköta lika bra i jämförelse med en extern aktör, därför såg han ingen fördel med att outsourca denna del. Kompetensen finns redan internt och det skulle vara synd att kasta bort den.

Principal-Agent

Helena berättade att hon kände att hon tappat kontroll i och med outsourcingen och Maria berättade att hon tror att det finns många företag som är rädda för att tappa kontrollen vid outsourcing. Enligt Keil (2005) leder bristen på kontroll ofta till misstro och för att undvika

detta kan principalen betala dyra övervakningskostnader. Kurt berättade att han önskade sig ett lättare sätt att övervaka de utländska bolagen. De webblösningar som var tillgängliga ansåg han inte vara bra. Enligt Keil (2005) innebär outsourcing att principalen, det vill säga företaget, betalar agenten, det vill säga leverantören, för de varor eller tjänster den levererar eller utför och att företaget därmed blir begränsad i sin förmåga att övervaka leverantören. Det är enligt teorin omöjligt att kunna övervaka samt kontrollera den externa aktören på samma sätt som internt.

Tappad kontroll över den outsourcade enheten är enligt Barthélemy (2003) en av de sju dödsynderna med outsourcing. Amanda kan inte se att företaget har tappat kontroll eller någon form av helhetsbild i och med tillämpningen av outsourcing och inte heller Ulf anser att han, genom outsourcing, har tappat kontrollen över den outsourcade enheten. Ett sätt att behålla kontrollen är att behålla kontakten och Maria berättade att de har de daglig kontakt med företagen antingen via telefon eller e-post, de hör ofta av sig för att se hur det går och håller sig uppdaterade. En god relation mellan företag och leverantör verkar vara nyckeln för att inte tappa kontroll. Per-Olov såg det som viktigt att den som sköter den löpande redovisningen har verksamhetskänedom för att redovisningen ska skötas på ett sätt som passar företaget. Laffont och Martimort (2002) beskriver ett problem med outsourcing i att båda parter, det vill säga företaget och leverantören, vill maximera sin egen vinst. Det är därför viktigt för företaget att veta att den som sköter redovisningen inte bara tar hänsyn till "sitt företag", det vill säga leverantören, utan även dem.

Maria berättade att det var viktigt att arbeta med samma företag under en längre tid för att bygga relation samt att få verksamhetskänedom. Maria berättade även att hon hade god kontakt med sina företag och såg dem som "sina bebisar". Per-Olov var osäker på om han kan lita på att den externa parten utför arbetet på ett tillfredställande sätt om de skulle outsourca sin ekonomifunktion. Han skulle i så fall på något vis vilja övervaka den externa parten för att kontrollera detta. Han vill med övervakningen kunna säkerställa att den externa parten utför arbetet lika bra som de själva gör. Enligt Grossman och Helpman (2005) går det inte att garantera att den externa parten kommer genomföra uppgifterna med samma omsorg som om företaget skulle utföra uppgiften internt. Detta var även något som Sara tog upp. Hon berättade att de hellre utförde uppgifterna själva eftersom de inte kunde lita på att den externa aktören utförde arbetet korrekt.

Outsourcing ur ett kostnadsperspektiv

Gilley och Rasheed (2000) skriver att outsourcing leder till en minskning av företagets egna kostnader. Det ses framförallt inom produktionsområdet. I artikeln förklarar de att om investeringar i produktionskapaciteten sjunker, resulterar detta i att de fasta kostnaderna minskar. Vilket i sin tur ökar motivationen för ett outsourcingbeslut. Detta var något som stämde bra in på de flesta intervjuobjekten. Per-Olov på Korsnäs berättade att på grund av outsourcing behöver företaget inte köpa in någon dyr skanningsutrustning, vilket resulterade i fördelar ur ett kostnadsperspektiv. Även Maria anser att outsourcing har bidragit till en lägre kostnad. Hon menade att det kan bli en högre kostnad vid tiden för implementeringen men att företaget tjänade in på det vid ett senare tillfälle. Däremot hade Kurt på Bröderna Pålssons åkeri en annan åsikt. Han ansåg att det inte alls var ett bra kostnadsmässigt alternativ och valde i stället att anställa en person internt som både har hand bokföring, löner och svarar i telefonen. På så vis har företaget samlat tre tjänster i en.

Axelsson (1998) skriver i sin bok att inget företag kan vara bäst på allt, därför skapas arbetsindelning och specialisering. Detta är en av anledningarna till att det blir kostnadsreducerande, specialisering ger en effektivisering av verksamheten. Greaver (1999) skriver sen att genom outsourcing kan företaget använda sig av utvecklade resurser och spetskompetens som kan bli alltför kostsamma att utveckla genom egen maskin. Intervjuobjekten hade dock en annan åsikt. Kurt berättade att han tidigare anlitat en redovisningsbyrå och blev då inte helt nöjd med lösningen. Han fick inte den service han betalade för och ansåg att det kostade mer än vad det smakade. Även Amanda stämde in över den dyra kostnaden.

Greaver (1999) skriver om jämförelsen mellan att anställa en person eller att använda konceptet outsourcing. Genom att välja outsourcing sparar företaget inte enbart in på lönekostnaden utan även kostnader som arbetsplatskostnader, övervakning, utbildning och teknologi. Han skriver att outsourcing kan bli ett billigare alternativ då en anställd sammantaget kostar 100 procent mer än bara i form av lön. Detta var det dock delade meningar om bland intervjuobjekten. Ulf på Mackmyra ansåg att företaget sparade in mycket genom undvikandet av att anställa en person. Även Maria stämde in på detta och hon tog även upp en del kostnader utöver lönekostnaden, där hon bland annat pekade på driftkostnadsfördelar. Kurt däremot ansåg som ovan skrivet att han tjänade in på att anställa en egen person och detta var något som även Amanda stämde in i. Hon menade att kostnaderna för outsourcing överstiger alternativet att anställa egen personal, där intern kompetens är en viktig pusselbit.

Transaktionskostnader

För att ett företag ska kunna behålla kontrollen över en enhet som blir ousourcad kan de till exempel välja att övervaka den ousourcade enheten. Detta är något som Ulf på Mackmyra använder sig av, de har där valt att ha en arbetsledare inom den ousourcade enheten. Kostnaden för övervakning är en slags transaktionskostnad för företaget (Eserup och Johansson 2011, Gren och Willamo 2010, Rao 2003). Alltså en kostnad Mackmyra inte behövt om enheten inte ousourcats. Per-Olov på Korsnäs pratade om att om de skulle ousourca ekonomi-funktionen skulle han ändå vilja ha kontroll och veta vad som händer. Gren och Willamo (2010) beskriver kontrollkostnad som en slags transaktionskostnad som uppstår vid outsourcing. Korsnäs skulle alltså behöva extra resurser för att bibehålla kontrollen över den ousourcade enheten. Korsnäs ekonomiavdelning är, enligt Per-Olov, för liten för att de ska kunna dra fördelar av outsourcing. Han menar att det inte är tillräckligt lönsamt med outsourcing eftersom de ändå måste lägga extra resurser för att behålla kontrollen över den externa parten.

Nilsson och Björklund (2003) nämner uppföljningskostnader och detta är något som Sara stötte på i sitt arbete. Eftersom Sara inte kunde lita på att den externa aktören skötte uppgifterna korrekt var hon tvungen att följa upp, det vill säga dubbelkolla att allt var som det skulle, vilket kostade extra resurser. Även Helena nämnde att de fick följa upp mer med hjälp av många fler mätningar och rapporter innan outsourcing introducerades. Helena berättade även att de som blev kvar på företaget hela tiden hade kontakt med det företag som de ousourcat till i form av support. Det lokala teamet fick i uppgift att hjälpa både det ousourcade teamet samt den svenska organisationen och fick därmed högre arbetsbelastning än förut. Detta är i enlighet med var Gren och Willamo (2010) och Bruzelius och Skärvad (2011) beskriver om transaktionskostnader.

6 Slutsatser och fortsatt forskning

I detta kapitel presenteras de slutsatser som uppsatsen kommit fram till och även förslag till fortsatt forskning.

Slutsatser

Huvudsyftet med denna magisteruppsats var att undersöka varför inte fler använder konceptet outsourcing med tanke på de fördelar som presenteras under teori och tidigare forskning. Del-syftet var att undersöka vilka faktorer som låg bakom valet att outsourca kontra inte outsourca.

Faktorerna till varför outsourcing ska användas togs fram med hjälp av två forskningsfrågor, dessa var att outsourcing leder till att företagen kan utveckla sin kärnkompetens och att outsourcing leder till kostnadsfördelar för företaget. Anledningarna till varför intervjuobjekten valde att outsourca var att de kunde låta någon annan ta hand om pappersarbetet och vann på så sätt tid och kunde fokusera mer på kärnverksamheten. Vissa ansåg outsourcing som kostnadsfördelaktigt då de till exempel inte behövde köpa in dyr utrustning eller anställa egen personal medan andra anser outsourcing vara för dyrt. Några av de intervjuade ansåg den flexibilitet som genereras tack vare outsourcing som något bra eftersom de kunde hyra in arbetskraft efter behov samt utveckla eller avveckla verksamheten efter behov. Intervjuobjekten hade delade uppfattningar om outsourcing ur ett kostnadsperspektiv men att outsourcing leder till att företaget kan fokusera på sin kärnverksamhet var det ingen tvekan om.

Faktorerna till varför outsourcing inte används togs fram med hjälp av två forskningsfrågor, dessa var att outsourcing leder till tappad kontroll över den outsourceade enheten och att outsourcing leder till ökade transaktionskostnader. Anledningar som framkom under intervjuerna om varför de inte väljer att outsourca är på grund av att de kunde göra det lika bra, om inte bättre, än den externa aktören och utförde därför uppgifterna hellre själva då de inte erhöll kompetensfördelar. Vissa ansåg även att den externa aktören inte hade verksamhetskännedom och att detta blir ett problem eftersom det är viktigt för att kunna utföra redovisningen på ett sätt som inte bara gynnar den externa parten. Några av dem som intervjuades nämnde att de använde interna system och kontroller för att bland annat kontrollera och redovisa lönetillägg och kände att det inte var värt att ta in en extern part då de skulle bli tvungna att lära den företagens system. Detta gällde även bokföringsprogram som ansågs komplicerade och behövdes läras ut till extern part. Några av personerna som intervjuades saknade den dagliga

kontakten och omedelbar feedback från den externa aktören. De kände att de inte visste vad som pågick och kände på så vis tappad kontroll. Vissa ansåg även att outsourcing av ekonomifunktionen kostade mer än det smakade. Det fanns problem i att redovisningen inte utfördes tillräckligt bra för att vara värd det. Det framgick dock att det var billigare med arbetskraft utomlands men en sådan outsourcing skulle ändå bli problematisk då det finns språkmässiga brister, okunskap om svenska skatteregler, kulturskillnader och användningen av olika affärssystem. Transaktionskostnader var ett faktum i och med outsourcing men vid frågan om tappad kontroll var intervjuobjekten inte ense utan hade olika uppfattningar.

De negativa erfarenheterna verkar slå ut, om inte överskrida, de positiva och kan vara en bidragande faktor till att inte fler företag väljer att outsourca. Utav de som intervjuats är det de som är mest negativa de som provat outsourcing men varit missnöjda. Har du en gång outsourcat och det inte fungerat bra vågar du kanske inte prova igen trots att det är under andra förutsättningar.

Förslag till fortsatt forskning

Det hade varit intressant att undersöka fler företag ur samma bransch för att se hur svaren skiljer sig eller överrensstämmer där. Det hade även varit intressant att se outsourcing ur ett rent kostnadsperspektiv, det vill säga vad en ekonomiavdelning kostar beroende på om företagen väljer att outsourca kontra inte outsourca.

Litteraturförteckning:

Tryckta källor:

Adermalm, L., Sjöberg, H. & Wedin, T., 1998, *Faktorer som påverkar insourcing och outsourcingbeslut. Illustrationer från Scania och Hifab International*. Uppsala universitet: Centrum för Internationella Företagsstudier. Företagsekonomiska institutionen.

Andersen, I., 1998, *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsekonomisk metod*. Lund: Studentlitteratur.

Augustson, M. & Bergstedt Sten, V., 1999, *Outsourcing av IT-tjänster*. Uddevalla: Industrilitteratur AB.

Axelsson, B., 1998, *Företag köper tjänster*. Stockholm: SNS Förlag.

Bell, J., 2008, *Introduktion till forskningsmetodik*. 4:e uppl. Studentlitteratur.

Bergström, I. & Lumsden, M., 1993, *Ekonomisystem i mindre företag*. (1993). Luleå: Högskolans tryckeri Luleå

Brown, D. & Wilson, S., 2005, *The Black Book of Outsourcing*. New Jersey: John Wiley och Sons, Inc.

Bruzelius, L. H. & Skärvad P-H., 2011, *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur.

Bryman, A. & Bell, E., 2003, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB

Ekholm, K., 2006, *Ordning och reda om outsourcing: hur påverkar globaliseringen svensk ekonomi?* SNS Förlag.

Eriksson, L-T., & Wiedersheim-Paul, F., 2008, *Rapportboken: hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*. Malmö: Liber AB.

Greaver II M.F., 1999, *Strategic outsourcing*. USA: AMA publications.

Hamel, G. & Prahalad, C.K., 1994, *Competing for the future*. USA: Harvard Business School Press.

- Heywood, B.J, 2001, *The outsourcing dilemma*. London: Pearson Education Limited
- Jones, GR., 2004, *Organizational theory, design and change*. Upper Saddle River NJ: Perarson Prentice Hall.
- Laffont, J-J. & Martimort D., 2002, *The theory of Incentives: The principal-Agent Model*. Princeton and Oxford: Princeton university press.
- Larsen, A. K., 2009, *Metod helt enkelt – En introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Patel, R. & Davidson, B., 2011, *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Rao, P. K., 2003, *The economics of transaction costs*. Great Brittain: Palgrave Macmillian.
- Seshardi, S., 2005, *Sourcing strategy: principles, policy and designs*. Springer Science+Business Media INC., New York
- Stukát, S., 2005, *Att skriva examensarbete inom utbildningsvetenskap*. Studentlitteratur AB.
- Trost, J., 2007, *Enkätboken*, 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Trost, J. 2008, *Att skriva uppsats med akribi*, 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Elektroniska källor:

Vetenskapliga artiklar

- Ang, S. & Cummings, L. L., 1997, Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing. *Organization Science*. Vol. 8, No. 3, ss. 235-256.
- Arnold, U., 2000, New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing och Supply Management*. Vol. 6, No. 1, ss. 23-29.
- Bahli, B. & Rivard, S., 2003, The information technology outsourcing risk: a transaction cost and agency theory-based perspective. *Journal of Information Technology*. Vol. 18, No. 3, ss. 211–221.

Barthélemy, J., 2003, The seven deadly sins of outsourcing. *Accademy of Management Executive*. Vol. 17, No. 2, ss. 87-98.

Freytag, P. V., Clarke, A. H. & Evald, M. R., 2012, Reconsidering outsourcing solutions. *European Management Journal*. Vol. 30, No. 2, ss. 99-110.

Gilley, M. & Rasheed, A., 2000, Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*. Vol. 26, No. 4, ss. 763-790.

Grossman, G. M. & Helpman, E., 2005, Outsourcing in a Global Economy. *Review of Economic Studies*. Vol. 72, No. 1, ss. 135-15.

Hamel, G. & Prahalad, C.K., 1990, The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68, No. 3, ss. 79-91.

Langfield-Smith, K. & Smith D., 2003, Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*. Vol. 14, No. 3, ss. 281-307.

Logan, M. S., 2000, Using Agency Theory to Design Successful Outsourcing Relationships. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 11, No. 2, ss. 21-32.

Williamson, O. E., 2008, Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 44, No. 2, ss. 305-336.

Williamson, O. E., 2010, Transaction Cost Economics: The Origins. *Journal of Retailing*. Vol. 86, No. 3, ss. 227-231.

Internetkällor

CFO World, 2012a, hämtad 2012-05-10 från <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.363252/sa-mycket-kostar-en-ineffektiv-ekonomifunktion>

CFO Wrold, 2012b, hämtad 2012-05-10 från <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.304805>

Keil, P., 2005. Principal Agent Theory and its Application to Analyze Outsourcing of Software Development. *Technische Universität München, Institut für Informatik – I4*. Hämtad 2012-03-27 från <http://delivery.acm.org/10.1145/1090000/1083094/p3->

keil.pdf?ip=193.11.56.96&hacc=ACTIVE%20SERVICE&CFID=93850143&CFTOKEN=85680966&acm_=1332850654_ce6752faf8b81e3b8cd39a9d9b022a85

Penker, M., 2009-10-09, Outsourcing molnifieras: Sex faktorer för att lyckas med flexibel outsourcing. Hämtad 2012-05-02 från http://www.dfkompens.se/trendspaning/veckans-outsourcingspaning/2009-10-09_molnifiering/index.xml

Matrisen, 2012, hämtad 2012-04-24 från <http://www.matrisen.se/ekonomifunktion>

Studentuppsatser

Eserup, N. & Johansson, O. (2011) *Transnationell Kooperation: en studie av DLA Agro*. Examensarbete nr 683, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala. Hämtad 2012-04-09 från http://stud.epsilon.slu.se/3142/4/eserup_n_et_al_110823.pdf

Nilsson, J. & Björklund, T. (2003) *Kan Kooperationen klara konkurrensen?: om marknadsundersökning i livsmedelssektorn*. Rapport 149, Institutionen för ekonomi, Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala. Hämtad 2012-04-09 från http://pub.epsilon.slu.se/3426/1/Kan_kooperationen_klara_konkurrensen.pdf

Gren, T. & Willamo, S. (2010) Att lita på sin leverantör: Betydelse av förtroende för outsourcing av produktutveckling inom life science. Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling, Mälardalens Högskola Eskilstuna Västerås. Hämtad 2012-04-09 från <http://mdh.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:345121>

Bilaga – Intervjufrågor

1. Kan du berätta lite om dig själv och din roll i företaget?
2. Berätta lite om ert företag. Storlek på företaget, antal anställda m.m.?
3. Vad är er kärnverksamhet?
4. Outsourcar/ har ni outsourcat någon del av företaget?

Om ja,

5. Vilken/vilka delar av företaget outsourcar/outsourcade ni?
6. Vilken/vilka är anledningen/anledningarna till att ni valt att outsourca?
7. Hur länge har ni använt outsourcing?
8. Har dina arbetsuppgifter förändrats i och med att ni valt att outsourca en del av företaget? I så fall på vilket sätt?
9. Vilka fördelar ser ni med outsourcing?
10. Vilka nackdelar ser ni med outsourcing?
11. Har ni upplevt någon kostnadsförändring i och med användandet av outsourcing?
12. Har ni upplevt att ni tappat en del av kontrollen i och med outsourcingen?

Om ja, på vilket sätt? Vad är det ni känner att ni inte har kontroll över?

Om nej, vad tror ni är anledningen till detta?

13. Genom våra efterforskningar har vi upptäckt att det finns kritik mot outsourcing av ekonomifunktionen. Kritiken går ut på att det är en så komplex och viktig funktion och att företagen kan få svårt att veta hur det går för dem om den ligger ute hos en extern part. Vad tycker du om den kritiken?

14. Är det något mer du vill framföra om outsourcing som vi inte har frågat som du tycker är viktigt?

Om nej,

5. Har ni tidigare funderat på att outsourca någon del av företaget? Utveckla.
6. Vilka fördelar ser ni med outsourcing?
7. Vilka nackdelar ser ni med outsourcing?
8. Vad anser du att ekonomifunktionen har för betydelse för er verksamhet?
9. Genom våra efterforskningar har vi upptäckt att det finns kritik mot outsourcing av ekonomifunktionen. Kritiken går ut på att det är en så komplex och viktig funktion och att företagen kan få svårt att veta hur det går för dem om den ligger ute hos en extern part. Vad tycker du om den kritiken?
10. Är det något mer du vill framföra om outsourcing som vi inte har frågat som du tycker är viktigt?