



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Ekonomistyrning

Outsourcing av ekonomistyrning

Att gå över ån efter vatten?

Företags inställning och förväntade effekter

Magisteruppsats i företagsekonomi hösten 2004
Redovisning och finansiering

Författare

Johan Bergström 761029
Magnus Björklund 800510

Handledare

Urban Ask

Förord

Denna uppsats är skriven under höstterminen 2004 och utgör magisteruppsatsen om 10 poäng i kursen Redovisning och finansiering med inriktning mot ekonomistyrning, på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

Under uppsatsprocessens gång har vi fått en djupare och större förståelse för outsourcing och ekonomistyrning i allmänhet. Vidare har vi fördjupat våra kunskaper inom forskningsprocessen och utökat vår förståelse för vetenskaplig kunskapsuppbyggnad.

Det som vi tycker har varit mest givande och lärorikt är den insikt vi har fått genom diskussioner med de undersökta företagen kring outsourcing av ekonomistyrning.

Vi vill ta tillfället i akt att tacka alla de personer som har bidragit med åsikter, erfarenheter, kunskaper och råd. Framförallt vill vi tacka för studien aktuella företag och respondenter för det trevliga bemötande och öppna sätt som vi fått i samband med vår studie. Slutligen vill vi också tacka vår handledare, Urban Ask, för de givande och lärorika diskussioner vi har haft under processen.

Med förhoppning om ytterligare forskning inom området.

Göteborg i januari 2005

Johan Bergström

Magnus Björklund

”Non scholae sed vitae discimus”

(Vi lär icke för skolan utan för livet)

Sammanfattning

Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Redovisning och Finansiering, Hötterminen 2004

Författare: Johan Bergström och Magnus Björklund

Handledare: Urban Ask

Titel

Outsourcing av ekonomistyrning, företags inställning och förväntade effekter.

Bakgrund och problem

Outsourcing och ekonomistyrning är i många företag vanligt förekommande företeelser och att outsourca affärsprocesser blir allt vanligare. Det finns i dagsläget ringa forskning kring fenomenet outsourcing av ekonomistyrning. De frågeställningar som denna studie har för avsikt att besvara rör företags inställning till outsourcing av ekonomistyrning samt vilka de förväntade effekterna skulle bli för det outsourcingande företaget.

Syfte

Den befintliga kunskapen om företags *inställning* till outsourcing av ekonomistyrning är begränsad. Uppsatsens syfte är därför att utröna vilken inställning svenska små och medelstora företag, oavsett branschtillhörighet, har till detta fenomen. Då de *förväntade effekterna* av outsourcing av ekonomistyrning inte är kända är syftet också att undersöka dessa med utgångspunkt i krav, relevans och kontroll av ekonomistyrning och därmed företags ekonomiska situation.

Avgränsningar

Denna uppsats behandlar outsourcing av ekonomistyrning i svenska små och medelstora företag. De objekt som är tänkta att studeras har i dagsläget en egen utvecklad ekonomistyrningsmodell och hanterar företagens ekonomistyrning på egen hand. Vår avsikt har inte varit att kartlägga företags inställning till outsourcing generellt och det har heller inte varit vår ambition att beskriva företags ekonomistyrning. Detta har dock varit nödvändigt för besvarande av studiens undersökningsområden.

Metod

Till denna studie har en explorativ undersökningsansats av kvalitativ karaktär tillämpats. Forum för insamling av primärdata har varit besöksintervjuer medan sekundärdata inhämtats från publicerad teori inom studiens undersökningsområden. Studiens målpopulation utgörs av svenska små och medelstora företag och en urvalsram finns framarbetad efter ett icke-slumpmässigt urval. Studien utvärderas utifrån felkällor, validitet och reliabilitet.

Resultat och slutsatser

De för studien aktuella företagen har gemensamt en i allmänhet negativ inställning till outsourcing av ekonomiprocesser och inget av de undersökta företagen vill överlåta hantering av ekonomistyrning till en extern aktör. De processer som företagen kan tänka sig att outsourca är av enklare karaktär och det huvudsakliga motivet till en eventuell outsourcing skulle vara möjligheten till kostnadsbesparingar. Vad gäller de förväntade

effekterna av en outsourcing är det möjligt att urskilja olika uppfattningar hos de undersökta företagen.

Förslag till fortsatt forskning

Under studiens gång har i tre förslag till fortsatt forskning framkommit.

I en angränsande studie skulle det vara intressant att undersöka huruvida en dokumentation av ekonomiprocesser skulle kunna utgöra underlag för och förenkla en outsourcing av även ekonomistyrning.

Med bakgrund i att outsourcing i största allmänhet är vanligt förekommande, skulle det vara av intresse att undersöka hur man ska uppmuntra företag att outsource även ekonomistyrning.

Slutligen skulle det vara intressant att i en mer omfattande studie, eventuellt kvantitativ med betydligt fler respondenter, undersöka om denna studies resultat är generaliserbart.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Outsourcing	1
1.1.2 Ekonomistyrning	2
1.1.3 Outsourcing av ekonomistyrning	2
1.2 Problemdiskussion	3
1.2.1 Problemformulering	5
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsningar	5
1.5 Undersökningsmodell	6
1.6 Centrala begrepp	7
1.7 Uppsatsens disposition	8
2 Metod	9
2.1 Undersökningsansats	9
2.1.1 Explorativ och deskriptiv ansats	9
2.1.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder	9
2.2 Datainsamling	10
2.2.1 Primär- och sekundärdata	10
2.2.2 Målpopulation och urvalsram	11
2.2.3 Urvalsmetod	11
2.2.4 Datainsamlingsmetoder	12
2.2.5 Bortfall	12
2.3 Utvärdering	13
2.3.1 Felkällor	13
2.3.2 Validitet	13
2.3.3 Reliabilitet	14
2.4 Sammanfattning av vald metod	15
3 Teoretisk referensram	16
3.1 Ekonomistyrning	16
3.1.1 Information och beslutsfattande för styrning	17
3.1.2 Medel för styrning	17
3.2 Outsourcing	21
3.2.1 Kategorisering av outsourcing	22
3.2.2 Outsourcing ur teoretiska perspektiv	22
3.2.3 Risker och för- respektive nackdelar med outsourcing	23
3.2.4 Trender och tillväxt	24
3.3 Business process outsourcing	24
3.3.1 Klassificering av BPO	25
3.3.2 Trender och effekter	26
4 Resultat	28
4.1 Carmel Pharma ab	28
4.2 Almondy AB	31
4.3 Forbo Flooring AB	34
5 Analys	38
5.1 Ekonomistyrning	38
5.1.1 Information och beslutsfattande för styrning	38
5.1.2 Medel för styrning	38
5.2 Outsourcing	40
5.2.1 Kategorisering av outsourcing	40
5.2.2 Outsourcing ur teoretiska perspektiv	40
5.2.3 Risker och för- respektive nackdelar med outsourcing	40

5.3 Outsourcing av ekonomistyrning alternativt BPO.....	41
5.3.1 Outsourcande företag.....	41
5.3.2 Mottagare av outsourcing.....	42
6 Slutsatser	44
6.1 Företags inställning till outsourcing av ekonomistyrning.....	44
6.1.1 Delar av ekonomistyrningen som är aktuella att outsourca.....	44
6.1.2 Incitament för en outsourcing av ekonomistyrning.....	44
6.2 Förväntade effekter för ett outsourcande företag.....	45
6.2.1 Krav på ekonomistyrning.....	45
6.2.2 Ekonomistyrningens relevans.....	45
6.2.3 Kontroll över ekonomisk situation.....	45
6.2.4 För- och nackdelar med att outsourca ekonomistyrning.....	45
Förslag till fortsatta studier.....	46
Referenser	47
Bilagor.....	50
Bilaga 1 Studiens urvalsram	50
Bilaga 2 Diskussionsunderlag för intervju med konsult	51
Bilaga 3 Intervjuguide	52
Figurer	
Fig. 1.1 Undersökningsmodell	6
Fig. 2.1 Metodval.....	15
Fig. 3.1 Grafisk översikt över den teoretiska referensramen.....	16
Fig. 3.2 Ekonomistyrningens nivåer.....	19
Fig. 3.3 Ekonomisystemet	20
Fig. 3.4 BPO i ett sammanhang	25

1 Inledning

I kapitel ett ges inledningsvis en introduktion och bakgrund till begreppen outsourcing, ekonomistyrning och det utforskade fenomenet outsourcing av ekonomistyrning. Vidare förs här en problemdiskussion vilken utmynnar i två undersökningsområden. I kapitlet återges också studiens syfte och avgränsningar samt avslutas med en undersökningsmodell och disposition.

1.1 Bakgrund

Outsourcing liksom ekonomistyrning är i nutidens näringsliv vanligt förekommande och brukade företeelser. De funktioner som företag gärna outsourcar härstammar ofta från verksamheter inriktade på produktion eller från funktioner av stödjande karaktär. Är det då praktiskt möjligt att outsourca ett företags ekonomistyrning? Nedan ges en bakgrund till begreppen outsourcing, ekonomistyrning samt till det utforskade fenomenet outsourcing av ekonomistyrning. Denna genomgång utmynnar i en problemdiskussion där föreliggande studies undersökningsområden kartläggs.

1.1.1 Outsourcing

Aldrig tidigare har frågan om outsourcing varit av mer avgörande karaktär för företag än i dagens dynamiska ekonomi med ökande grad av globalisering. Det är svårt att finna företag som *inte* tillämpar outsourcing för effektivisering och förnyelse.¹

Det finns ett flertal funktioner som traditionellt sett har varit och är lämpliga att outsourca med hänsyn till vilken kompetens företaget besitter inom respektive område. Dessa funktioner kan sammanfattas i komponenttillverkning, allmänna servicefunktioner såsom t ex säkerhet, informationsteknologi samt konsultation och utbildning. Motiven till outsourcing är av varierande karaktär. Generellt kan dock sägas att resursintensiva funktioner, områden som påverkas av en föränderlig marknad samt verksamheter där det är alltför kostsamt att rekrytera, utbilda och behålla personal, är områden där en outsourcing är motiverad.² Företaget bör outsourca funktioner som inte tillför något värde till den egna värdekedjan.³ Många företag har i dagsläget outsourcat så stor del av verksamheten att outsourcingen står för mer än hälften av företagets totala kostnader.⁴

Företag bör koncentrera sina resurser till en eller flera kärnkompetenser och outsourca övriga delar. Motivet till detta är att företaget, genom leverantören, får tillgång till resurser och kompetenser som företaget aldrig skulle ha råd att bygga upp på egen hand.⁵ Den kompetens som dock finns i företag skall läggas i företagets värdekedja. Med ökad insikt i detta resonemang har företag generellt sett blivit mer positiva till att outsourca funktioner idag. Outsourcing har kommit att bli en konkurrensfördel. Förr i tiden var det en hederssak att sköta t ex den egna bokföringen, man skulle helt enkelt klara av att göra allting på egen hand.⁶

I och med att företaget outsourcar delar av sin verksamhet ställs nya krav på organisationen för att specificera det som skall beställas och sedan utvärdera det utförda arbetet. Leverantören måste få tydliga specifikationer av kunden och detta är oftast en stor förändring i företagets sätt att arbeta.⁷

¹ Leavy, B., 2001

² Rothery, B., Robertson, I., 1995

³ Kjellberg, J., 2004

⁴ Christopher, M., 1998

⁵ Quinn, J.B., Hilmer, 1994

⁶ Kjellberg, J., 2004

⁷ Augustson, M., Bergstedt Sten, V., 1999

Det krävs en väl utvecklad kravhantering och en tydlig kommunikation i relationen med en outsourcingpartner. Det är också viktigt att ställa krav på att leverantören tydligt låter företaget ta del av arbetsprocessen och redovisar eventuella framsteg i denna kontinuerligt.⁸ Vidare är det för företaget av stor vikt att relationen med leverantören bygger på tillförlitlighet. Tillförlitligheten skall grundas i möjligheten till kontroll av outsourcingprojektets utveckling. Den typ av kontroll som efterfrågas bestäms utifrån outsourcingens karaktär, och vilken miljö de båda parterna befinner sig i. Kontrollaspekten förändras allteftersom relationen mellan parterna förändras och det har visat sig att tillförlit till leverantören är förenlig med utvecklandet av en närmare ekonomisk kontroll.⁹

Samtidigt som många områden är lämpliga att outsourca finns ett antal funktioner som företag inte bör lämna utanför sin kontrollsfär. Detta är verksamheter som snarare är hänförliga till ledningsfunktioner inom t ex strategisk planering, finansiell verksamhet och olika säkerhetsrelaterade funktioner inom bland annat miljö och produktsäkerhet.¹⁰ Ekonomirelaterade funktioner som historiskt sett varit och är vanliga att outsourca är fakturahantering, bokföring, skattehantering samt intern revision.¹¹ När det gäller ekonomistyrning har små företag ofta ett behov av att diskutera och rådgöra med någon extern part, varför outsourcing är ett bra alternativ.¹²

En nyligen genomförd studie över amerikanska och europeiska multinationella företags användning av outsourcing av ekonomirelaterade funktioner visar att det största motivet är att stödja deras finansiella funktioner. De två mest vanligt förekommande finansiella funktionerna som outsourcas i USA är fakturahantering och administration. Motsvarande funktioner i Europa är IT-support och skatterådgivning. Många multinationella företag anser dock att outsourcingen inte är kostnadseffektiv. Detta beror ofta på att någon djuplodande analys av kostnadsfördelar inte genomförs innan outsourcingen inleds.¹³

1.1.2 Ekonomistyrning

Begreppet ekonomistyrning har kommit att tilldelas många definitioner. Beroende på vem man pratar med och i vilket sammanhang så kommer begreppet att ha olika betydelser. Ska man styra ett visst företag, med avseende på dess lönsamhet eller omsättning talar man oftast om företags- eller ekonomistyrning, men avses styrning av verksamheten, vad man ska tillverka och hur, blir namnet oftast verksamhetsstyrning. Tittar man däremot på ägarnas styrning av verksamheten, vilket innefattar utdelning och ersättning till aktieägare och styrelse, benämns detta oftast ägarstyrning. Olika namn förekommer alltså beroende på syftet med styrningen.¹⁴ I kapitel tre redogörs för ekonomistyrning i större omfattning.

1.1.3 Outsourcing av ekonomistyrning

Den forskning som bedrivits i ämnet outsourcing har varit starkt fokuserad på att beskriva outsourcingbeslutet och vilka konsekvenser grunderna för beslutet har för outsourcingens potential att bli framgångsrik.¹⁵ Vad gäller outsourcing av ekonomistyrning återfinns i nuläget ringa forskningsrelaterad information. Dock

⁸ Davidsson, P., 2004

⁹ Langfield-Smith, K., Smith, D., 2003

¹⁰ Rothery, B., Robertson, I., 1995

¹¹ Greaver, M.F., 1998

¹² Kjellberg, J., 2004

¹³ DM Review., 2004

¹⁴ Samuelsson, L.A., 2004

¹⁵ Brandes, H., Lilliecreutz, J., Brege, S., 1997

fluktuerar i dag begreppet BPO (Business Process Outsourcing). BPO innebär överföring av kritiska affärsprocesser med avseende på funktioner som inte tillhör företagets kärnkompetenser. Dessa transaktioner mottas av en tredje part som grundar sin verksamhet på specialiserad erfarenhet, expertis och den senaste och yttersta teknologin för optimal leverans.¹⁶

En tidig trend inom outsourcing av ekonomifunktioner var att överlämna fakturahanteringen till ett externt bolag. Genom detta skulle företaget fokusera på sin kärnverksamhet och många erbjudanden inom fakturahanteringen innefattade också att företaget kunde låna pengar med fakturan som säkerhet. Detta är vad som brukar kallas factoring. Trenden på sista tiden är att mer och mer ekonomifunktioner outsourcas såsom t ex lönesystem och löpande redovisning. Denna trend har pågått en längre tid i USA där mellan 60 och 70 % av amerikanska företags lönesystem är outsourcade.¹⁷ Motivet till outsourcing bör vara att en konsultbyrå kan utföra ekonomifunktioner på ett mer effektivt sätt eftersom den har en både bredare och djupare kompetens inom området.¹⁸

BPO i sig skulle kunna utgöra ett fundament för en fortsatt utveckling och därmed en fulltalig utkontraktering av ett företags totala ekonomistyrning. I skrivandets stund har ett av de största företagen inom redovisning och konsultation (Deloitte) kommit att utveckla ett nordiskt outsourcingcenter med verksamhetsinriktning mot BPO. Enligt analysföretaget IDC växer den svenska marknaden för outsourcing av affärsprocesser med 18 % årligen fram till och med 2008. Denna marknad beräknas då vara värd 11,5 miljarder kronor.¹⁹

1.2 Problemdiskussion

Att outsourcing är ett växande fenomen råder det inga tvivel om, men hur mycket av ett företags verksamhet kan outsourcas och vad blir konsekvenserna? Utifrån den bakgrund som beskrivits ovan framstår det som intressant att undersöka inställningen till outsourcing av ekonomistyrning hos svenska företag. Dessutom föranleder denna frågeställning till vilka effekter som kan komma att uppstå för det outsourcande företaget med hänsyn till krav, relevans och kontroll när det gäller dess ekonomistyrning.

Det kan förefalla praktiskt för ett företag att outsourca en process såsom dess ekonomistyrning som egentligen inte tillhör företagets kärnkompetens. Det ovan diskuterade begreppet BPO skulle för många företag förefalla vara en god lösning. BPO är i sig inte enbart en utkontraktering av en funktion utan syftet är att låta ett externt bolag ta hand om en hel process oavsett affärsområde²⁰.

Flertalet författare av tidskrifter inom outsourcing och konsultverksamhet för dagligen diskussioner och framställer spekulationer kring fenomenet BPO:s utveckling och fortskridande. BPO skulle kunna sägas föregå en fullständig outsourcing där även ekonomistyrningen inkluderas. BPO har visat sig vara ett kraftigt växande område som innefattar både bredd och djup inom många funktioner. Anmärkningsvärt är att det inte

¹⁶ Madden, J., 2004

¹⁷ Dagens Näringsliv, 2004

¹⁸ Kjellberg, J., 2004

¹⁹ Lindström, M., 2004

²⁰ Höij, M., 2004

enbart handlar om ekonomirelaterade funktioner utan om företagets samlade affärsprocesser.

Är det praktiskt möjligt att outsourca ett företags sammanlagda ekonomistyrning eller blir den ekonomiska nyttan större om man behåller vissa delar internt? Att outsourca den strategiska delen av ekonomistyrningen skulle kunna likställas med att förlora kontrollen över företagsledningens egentliga arbetsuppdrag. Dessutom kan det te sig underligt att låta ett externt företag utarbeta ett annat företags strategi. Dock är det på den strategiska nivån av ekonomistyrningen där behovet av extern information är störst. Denna information kan vara svåråtkomlig och kostsam för det enskilda företaget. Därmed borde det finnas incitament för att uppnå synergieffekter genom att låta ett externt bolag hantera informationsinhämtning och analys åt flertalet företag. Resultatet av detta kan senare komma det enskilda företaget till del.

Den fundamentala problematiken för denna studie bygger på vilka delar av ekonomistyrningen som skulle kunna vara aktuella att outsourca. Om en outsourcing ter sig aktuell skulle det också vara av intresse att undersöka vilka incitament som inverkar när ett företag beslutar sig för att outsourca sin ekonomistyrning.

En outsourcing av ekonomistyrning skulle förmodligen komma att påverka företagets syn på ekonomistyrning på många sätt. Det kan tyckas att kraven på ekonomistyrningen skulle komma att förändras samt att det föreligger en risk att företaget förlorar kontroll över den ekonomiska situationen. Dessutom bör ekonomistyrningens relevans ifrågasättas vid en eventuell outsourcing. Företaget ställs inför ett avgörande där det är viktigt att klargöra och överväga outsourcingens fördelar och nackdelar.

Ovanstående diskussion leder till följande två undersökningsområden och frågeställningar.

1.2.1 Problemformulering

1. **Vilken inställning har företag till outsourcing av ekonomistyrning?**
 - Vilka delar av ekonomistyrningen är aktuellt att outsource?
 - Vilka är incitamenten för en outsourcing av företagets ekonomistyrning?

2. **Vilka är de förväntade effekterna för ett outsourcing företag med tanke på krav, relevans och kontroll?**
 - Förändras kraven på företagets ekonomistyrning om den outsource och i så fall på vilket sätt?
 - Bibehålls ekonomistyrningens relevans om den outsource?
 - Föreligger risken att företaget förlorar kontroll över den ekonomiska situationen om företaget outsource ekonomistyrningen?
 - Vilka är för- respektive nackdelarna med att outsource företagets ekonomistyrning utöver vad som eventuellt framkommit från frågorna ovan?

1.3 Syfte

Den befintliga kunskapen om företags *inställning* till outsourcing av ekonomistyrning är begränsad. Uppsatsens syfte är därför att utröna vilken *inställning* svenska små och medelstora företag, oavsett branschtillhörighet, har till detta fenomen. Då de *förväntade effekterna* av outsourcing av ekonomistyrning inte är kända är syftet också att undersöka dessa med utgångspunkt i krav, relevans och kontroll av ekonomistyrning och därmed företags ekonomiska situation.

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats behandlar outsourcing av ekonomistyrning i svenska små och medelstora företag. De objekt som är tänkta att studeras har i dagsläget en egen utvecklad ekonomistyrningsmodell och hanterar företagets ekonomistyrning på egen hand. Vår avsikt har inte varit att klargöra företags inställning till outsourcing generellt och det har heller inte varit vår ambition att beskriva företags ekonomistyrning. Detta har dock varit nödvändigt för besvarande av studiens undersökningsområden.

1.5 Undersökningsmodell

För att visualisera studiens undersökningsområden och vilken typ av information som använts har vi konstruerat nedanstående modell (figur 1.1). Till respektive undersökningsområde finns en sammanställning över varifrån ny respektive befintlig information härstammar.

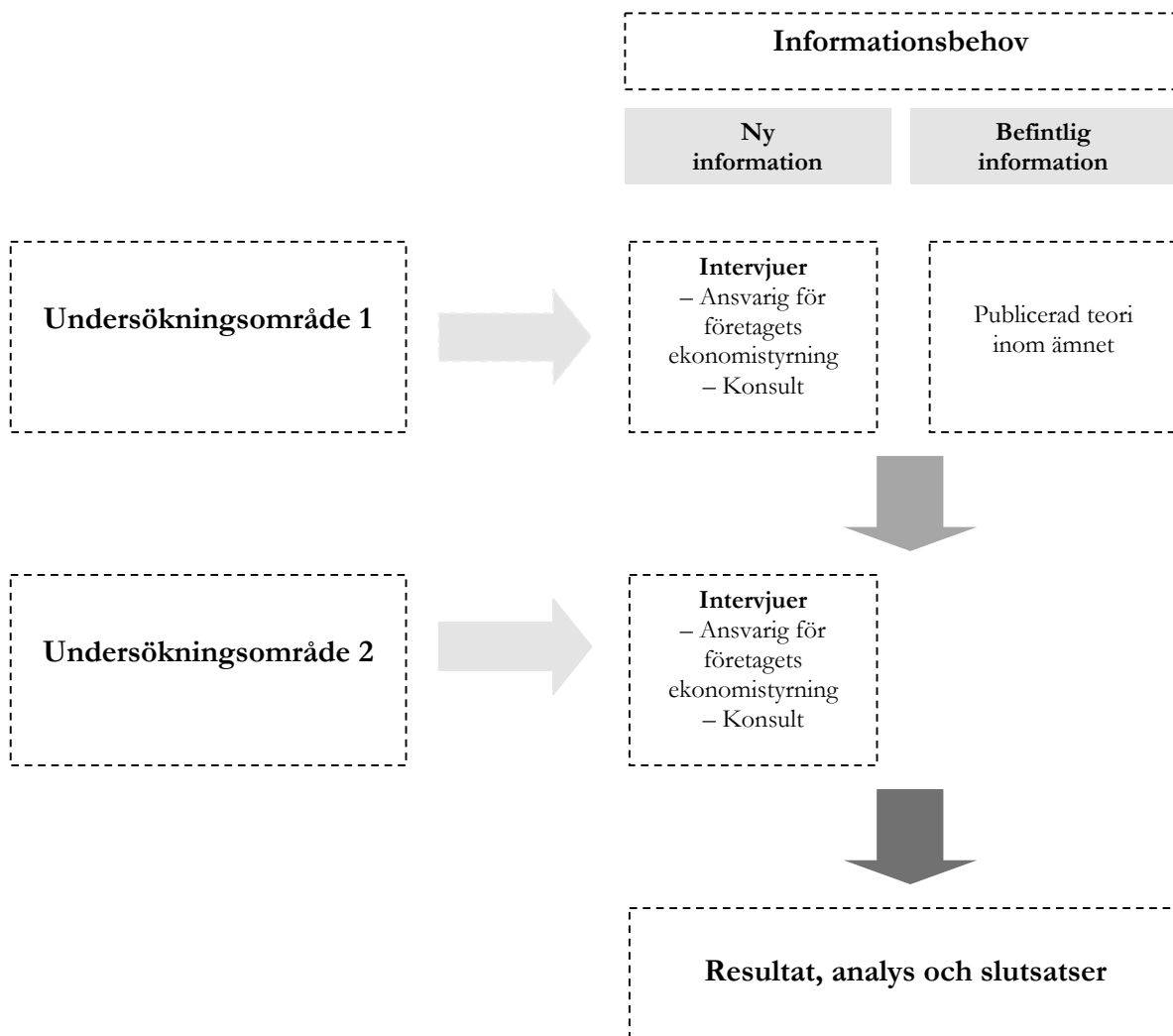


Fig. 1.1 *Undersökningsmodell* (egen design)

1.6 Centrala begrepp

Nedan följer en kortfattad definition av centrala begrepp vilka utgör grundstenar i föreliggande uppsats.

Outsourcing

Den process som innebär att en funktion som tidigare utförts inom företaget istället köps från en extern leverantör. Poängen med att lyfta fram funktion, och inte de enskilda aktiviteterna är att outsourcing sannolikt innebär att leverantören väljer att utföra funktionen på annat sätt.²¹

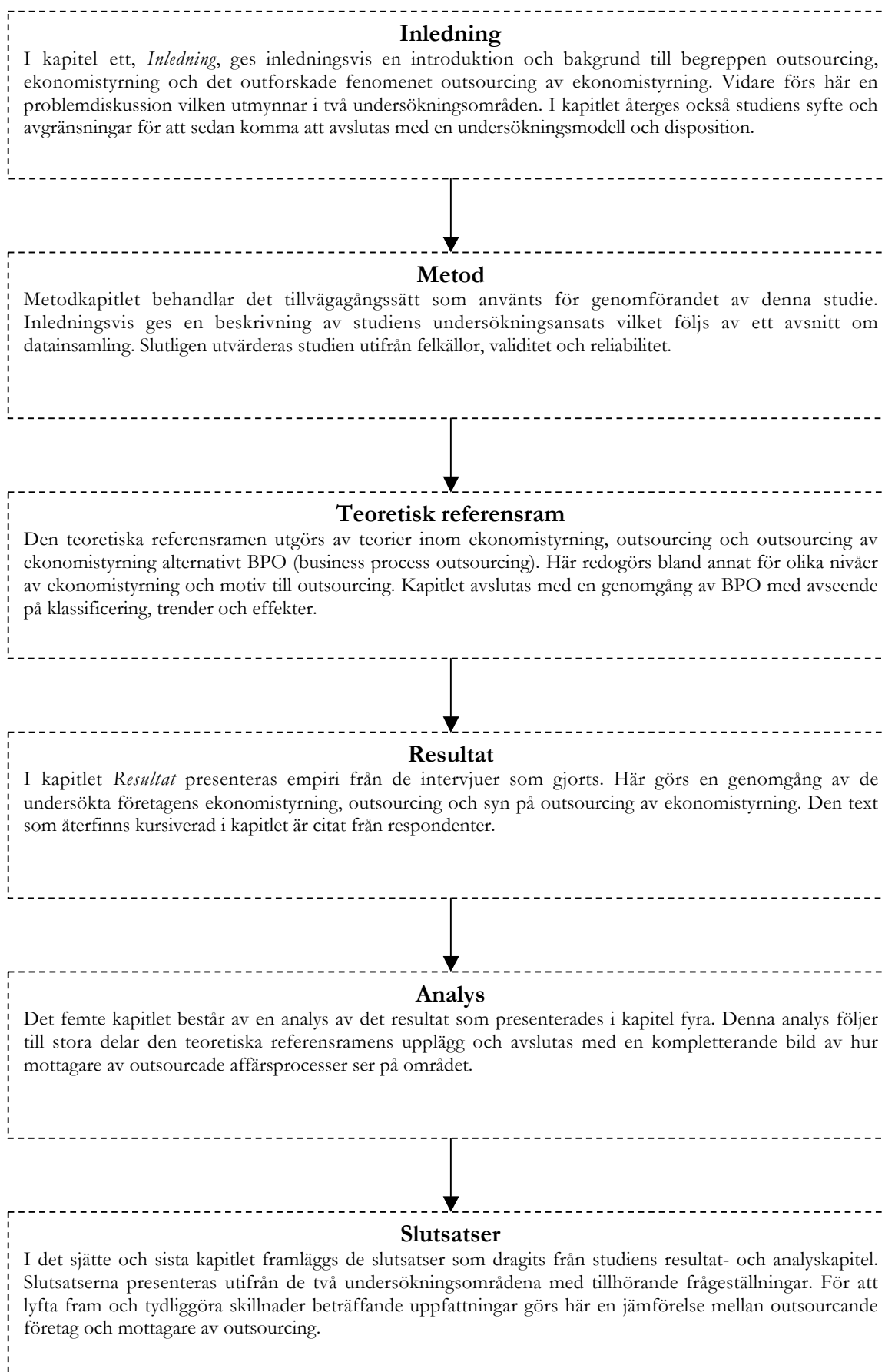
Ekonomistyrning

Ekonomistyrningens övergripande syfte är att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål. Ekonomistyrning innefattar i bred mening det arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål av såväl finansiell som icke-finansiell karaktär.²²

²¹ Bengtsson, L., Berggren, C., 2001

²² Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., 2002

1.7 Uppsatsens disposition



2 Metod

Kapitel två behandlar det tillvägagångssätt som använts för genomförandet av denna studie. Inledningsvis ges en beskrivning av studiens undersökningsansats vilket följs av ett avsnitt om datainsamling. Slutligen utvärderas studien utifrån felkällor, validitet och reliabilitet.

2.1 Undersökningsansats

Det finns en mängd skilda typer av undersökningar och en indelning kan göras i tre olika ansatser: explorativ, deskriptiv och kausal. Utgångspunkten för denna indelning är hur mycket forskaren vet om ett visst problemområde *innan* undersökningen startar. Den information som behövs varierar alltså beroende på hur mycket, eller lite, som inledningsvis är känt om det som ämnas undersökas i studien.²³

2.1.1 Explorativ och deskriptiv ansats

Då kunskapen inom ett visst område inte är heltäckande kommer undersökningen att vara utforskande. Dessa undersökningar kallas *explorativa* och det främsta syftet med explorativa undersökningar är att inhämta så mycket kunskap som möjligt om ett bestämt problemområde. Undersökningar av detta slag syftar ofta till att nå kunskap som kan ligga till grund för vidare studier.²⁴

Inom problemområden där det redan finns en viss mängd kunskap kommer undersökningen att vara beskrivande. Dessa undersökningar kallas *deskriptiva* och rör förhållanden som har ägt rum eller beskrivningar av förhållanden som existerar just nu. Vid deskriptiva undersökningar begränsar man sig till att undersöka några aspekter av de fenomen man är intresserad av. Det kan var en beskrivning av varje aspekt för sig men det kan även var beskrivningar av samband mellan olika aspekter.²⁵

Ovan beskrivna undersökningar genomförs för det mesta som separata undersökningar och i större projekt kan kombinationer av ansatserna förekomma²⁶. I vår undersökning har vi använt oss av den explorativa undersökningsansatsen då den befintliga kunskapen om företags inställning till outsourcing av ekonomistyrning är begränsad. Dessutom är de förväntade effekterna av en outsourcing av ekonomistyrning inte kända. För beskrivande moment i studien har vi använt den deskriptiva ansatsen.

2.1.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Den mångfald och komplexitet som utmärker många forskningsobjekt omöjliggör användandet av en universalmetod när det gäller att *samla in, bearbeta* och *analysera* information. För att få nödvändig bredd och djup i studier behövs därför ofta en kombination av metoder. Den vanligaste uppdelningen görs här mellan kvalitativa och kvantitativa metoder.²⁷

Metoder av *kvalitativ* karaktär kännetecknas av att forskarens uppfattning eller tolkning av informationen står i centrum. Medan kvalitativa metoder syftar till att fånga egenarten hos en enskild enhet och dennes speciella omgivning, insamlas kvantitativ information på ett sätt präglad av avstånd och urval. Det finns emellertid ingen absolut skillnad mellan kvalitativa och kvantitativa metoder, inte heller kan någon hållas för att vara bättre. De

²³ Patel, R., Davidsson, B., 2003

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid.

²⁶ Ibid.

²⁷ Holme, I. M., Solvang, B. K., 1997

bör istället ses som likvärdiga hjälpmedel som genom sina starka och svaga sidor kan stärka varandra.²⁸

Motivet med vår studie är att få en bättre förståelse för hur företag resonerar vid outsourcing av ekonomistyrning. Med hänsyn till detta har vi funnit det mer lämpligt att få djupare information från ett mindre antal enheter, än att göra en bredare undersökning med mer yttlig information – därför har vi valt en kvalitativ ansats. Vår förhoppning är att besöksintervjuer kommer att ge en bättre helhetsbild av området än vad exempelvis en enkätundersökning skulle kunna göra. Kvalitativa undersökningar erbjuder vidare möjligheten att ändra på upplägget under själva genomförandet²⁹. Denna flexibilitet har gjort det möjligt för oss att anpassa våra frågor efter våra respondenters unika särdrag och behov.

2.2 Datainsamling

För att besvara den definierade problemställningen samlas relevant data in utifrån den tid och de möjligheter som finns till förfogande. De beslut som måste göras innan insamlingen startar rör bland annat vilken typ av data som skall användas, vilka personer som skall intervjuas och hur eventuellt bortfall skall hanteras.³⁰

2.2.1 Primär- och sekundärdata

Primärdata är data som insamlas för första gången för ett specifikt syfte. Fördelarna med primärdata är att den är insamlad för den aktuella undersökningen och att den därmed är väldigt relevant för undersökningen. Nackdelen är att insamlandet är tidskrävande och i vissa fall dyrt i jämförelse med sekundärdata.³¹

Sekundärdata är redan befintligt material som är insamlat i ett annat syfte än den aktuella undersökningen. Fördelen med sekundärdata är att den är resurssparande eftersom den redan existerar, men det finns även nackdelar i form av att data inte är avsedd för att belysa just de frågeställningar som den aktuella undersökningen innehåller. Sekundärdata lämpar sig bra för att i början av en undersökning få en bakgrund till det valda syftet och definiera vilken primärdata som behöver samlas in.³²

Vi har under studiens gång använt oss av både primär- och sekundärdata. I studiens inledande skede har sekundärdata använts till stor del för att skapa förståelse och ge en bakgrund till ämnet och studiens inriktning. En föreliggande problematik vid användning av sekundärdata för denna studie är att ämnet, dvs outsourcing av ekonomistyrning, tycks förefalla vara ett nytt fenomen, varför det heller ej står att finna litteratur med akademisk relevans och tyngd. I studiens resultat- och analysdelar har främst primärdata använts. Denna primärdata härstammande från intervjuer från studiens urvalsram samt med *en* konsult inom studiens undersökningsområde på Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB. Materialet från intervjun med konsulten presenteras första gången i analyskapitlet och då i jämförande syfte.

²⁸ Holme, I. M., Solvang, B. K., 1997

²⁹ Ibid.

³⁰ Kinnear, T., Taylor, J., 1996

³¹ Ibid.

³² Ibid.

2.2.2 Målpopulation och urvalsram

Den grupp av undersökningsenheter som utgör målpopulationen bestäms med utgångspunkt i syftet med undersökningen. Målpopulationen avser alla de enheter, till exempel företag, som är idealiska att studera. För att det skall vara möjligt att studera dessa enheter måste de ingå i en urvalsram. Urvalsramen kan bestå av ett adressregister eller någon annan slags lista över populationens enheter.³³

Studiens målpopulation utgörs av svenska små och medelstora företag som skulle kunna vara intresserade av outsourcing av sin ekonomistyrning. De företag vi har haft för avsikt att undersöka har en egen ekonomiavdelning med en idag internt hanterad ekonomistyrning. Storleken på ett företag kan bestämmas utifrån ett antal faktorer. Vanliga faktorer är omsättning, antal anställda, totalt kapital eller balansomslutning.³⁴ Andra faktorer kan vara den fysiska kapaciteten, företagets in- och utflöde (t ex produktionsvolym) eller tillgängliga resurser som disponeras av företaget³⁵. Företagen i vår studie skall ingå i den ram som fastställts av Europeiska Unionen för små och medelstora företag.

- **Små och medelstora företag.** Ett medelstort företag har färre än 250 anställda. Företaget ska ha en årlig omsättning som understiger 40 miljoner euro eller en balansomslutning som understiger 27 miljoner euro.
- **Små företag.** De små företagen har mellan 10 och 49 anställda. De ska ha en årlig omsättning som understiger 7 miljoner euro eller en balansomslutning som inte överstiger 5 miljoner euro.
- **Mikroföretag.** Till kategorin små och medelstora företag hör mikroföretagen och de är företag med färre än 10 anställda.³⁶

Urvalsramen består av undersökningsobjekt som uppfyller kriterierna för små och medelstora företag. Undersökningsobjekten har identifierats efter selektering ur en månatligen uppdaterad internetbaserad databas över svenska aktiebolag vid namn Affärsdata. Informationen till databasen härstammar ursprungligen från Patent- och registreringsverket samt Statistiska Centralbyrån.

Fördelarna med studiens urvalsram är att samtliga bolag i målpopulationen finns representerade samt att databasens innehåll bör vara tillräckligt tillförlitligt. Den största nackdelen med urvalsramen är att de bolag som saknar egen internetsida har försvunnit i urvalet.

2.2.3 Urvalsmetod

En grundläggande åtskillnad görs mellan obundet slumpmässiga och icke-slumpmässiga urval.³⁷ Det icke-slumpmässiga urvalet baseras på undersökarens bedömning av vilka enheter som skall ingå i urvalet. Alla enheter har då inte samma sannolikhet att komma med i urvalet och resultatet gäller i de flesta fall endast de undersökta enheterna.³⁸ Detta urval förekommer främst vid explorativa och kvalitativa undersökningar, eller då

³³ Dahmström, K., 2000

³⁴ Lundberg, H., 1999

³⁵ Andersson, J., 1995

³⁶ Europeiska Unionen (96/280/EG)

³⁷ Dahmström, K., 2000

³⁸ Kinnear, T., Taylor, J., 1996

målpopulationen är begränsad, till exempel då enheterna är aktörer inom en viss bransch eller inom ett specifikt expertområde.³⁹

Vi har använt ett icke-slumpmässigt urval. Detta val är grundat i studiens explorativa och kvalitativa karaktär. Respondenterna har noggrant valts ut och bearbetats var och en för sig för att vi senare skall kunna göra en generell bedömning av målpopulationen som helhet.

2.2.4 Datainsamlingsmetoder

Det finns olika sätt att få sina frågeställningar besvarade. En forskare kan bland annat använda sig av enkäter, intervjuer och observationer i sin studie. Vilken datainsamlingsmetod som väljs beror på vad som verkar ge bäst svar på frågeställningen i förhållande till den tid och de medel som står till förfogande.⁴⁰

Med *intervjuer* menas vanligtvis frågesamtal som är personliga i den mening att intervjuaren träffar respondenten och genomför intervjun, men intervjuer kan även genomföras via ett telefonsamtal. En variant av intervjuer är en kvalitativ intervju där syftet är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något, till exempel respondentens livsvärld eller uppfattningar om något fenomen. Detta innebär att man aldrig i förväg kan formulera svarsalternativ för respondenten eller avgöra vad som är det sanna svaret på en fråga. I en kvalitativ intervju är intervjuare och respondent båda aktiva deltagare i ett samtal. För att lyckas med den kvalitativa intervjun bör intervjuaren hjälpa respondenten att i samtalet bygga upp ett meningsfullt och sammanhängande resonemang kring det studerade fenomenet.⁴¹

Till insamlandet av primärdata till vår studie har vi genomfört kvalitativa intervjuer. Vår målsättning var att basera undersökningen på besöksintervjuer, vilket också har skett. Med hänsyn till att vi tror att djupare information från relativt få enheter är den bästa metoden att samla in primärdata i det här fallet, har besöksintervjuer förefallit vara det mest lämpliga insamlingsalternativet. Vår förhoppning har varit att besöksintervjuer har givit oss en allmänt högre flexibilitet och en bättre helhetsbild av området.

2.2.5 Bortfall

Alla studier som omfattar datainsamling riskerar att påverkas av bortfall. Man skiljer i allmänhet på *externt bortfall*, där respondenten exempelvis vägrar att svara, och *internt bortfall*, där respondenten t ex utelämnat svaret på vissa frågor.⁴² Det är vanligt att de företag som säger ja till att delta i en kvalitativ undersökning väsentligen skiljer sig från de som nekar.⁴³

I arbetet med att finna undersökningsobjekt till studien kontaktades totalt 25 företag (se bilaga 1) och vår ambition var att undersöka högst 5-6 företag. Av dessa 25 företag valde tre att tacka nej till att delta och fyra företag valde att delta. Ett företag av dessa fyra föll bort på grund av sjukdom. Från resterande 18 företag erhöles ingen respons. Det går inte att utläsa något systematiskt mönster mellan de företag som valde att ställa upp i undersökningen och de som valde att inte delta varpå det inte går att dra några slutsatser om bortfallet. Det kan dock vara så att företag som valde att tacka nej till att

³⁹ Dahmström, K., 2000

⁴⁰ Patel, R., Davidsson, B., 2003

⁴¹ Ibid.

⁴² Svenning, C., 1997

⁴³ Halvorsen, K., 1992

ställa upp i undersökningen gjorde detta på grund av att de ansåg sig svaga inom just det område som studien behandlar. Utifrån teorin om externt och internt bortfall bedömer vi att studien har ett litet och för resultatet obetydligt bortfall.

2.3 Utvärdering

Inom all empirisk forskning förekommer många potentiella fallgropar, vilket innebär att utvärderingen av studien blir en viktig del i det fortlöpande arbetet. Problem kan till exempel uppstå i övergången från frågeställning och teori till konkreta mätinstrument, såsom intervjuguide och målpopulation; en annan svårighet är att uppnå högsta tänkbara tillförlitlighet på studien. Genom att redan från början tänka igenom undersökningsgången och potentiella problem och felkällor, kan man få en utformning på studien som vållar så få framtida problem som möjligt.⁴⁴

2.3.1 Felkällor

Den sammanlagda effekten av alla de felkällor som kan ha inverkat på en undersökning kan till slut visa sig påtaglig. I värsta fall kan effekten vara så stor att studiens resultat inte blir tillförlitligt.⁴⁵ Den främsta potentiella felkällan för denna studie utgår från insamlingsrelaterade fel som kan bero på; *uppmärksamhetseffekter*, dvs att människor när de utsätts för vetenskaplig bevakning fungerar annorlunda; *mäteffekter*, där frågan i sig påverkar människors inställning; *intervjuar- och förväntanseffekter*, där intervjuaren medvetet eller omedvetet påverkar resultatet eller där intervjupersonen försöker vara intervjuaren till lags.⁴⁶

Inför studien befarade vi att den potentiellt största felkällan i vår studie skulle vara relaterad till datainsamlingen vid intervjusituationen. Vi ansåg att det fanns en risk att respondenten ej förfogade över tillräckligt med kunskap eller information om ämnet och därmed komma att ge missvisande svar i intervjun.

För att hantera befarade felkällor valde vi att till varje respondent i förväg skicka ut en intervjuguide innehållande en kortfattad introduktion till ämnet och till studiens syfte samt de frågor som vi ville få besvarade (se bilaga 3). Vår ambition var att utforma intervjufrågorna så att de ej fokuserade på respondenternas specifika situation, utan mer behandla generella frågor rörande företags inställning till outsourcing av ekonomistyrning samt syn på förändrade krav, förändrad relevans och kontroll på och av ekonomistyrning, vid en eventuell outsourcing. Vår uppfattning är att vi på detta sätt lyckats begränsa de eventuella felkällor som hade kunnat påverka studiens resultat.

2.3.2 Validitet

Med en studies validitet avses dess förmåga att mäta vad den avser att mäta. En nödvändig förutsättning för en studie är därför *valid*, eller giltig, information.⁴⁷ En undersökningsprocess omfattar ett antal faktorer som alla har inverkan på validiteten; observationer, frågekonstruktioner, intervjuer, respondenternas öppenhet och val av metod är några exempel.⁴⁸

Man skiljer till att börja med på en studies *inre* och *yttre* validitet. Inre validiteten syftar på själva projektet och den koppling som görs mellan teori och empiri. Mer konkret kan det

⁴⁴ Svenning, C., 1997

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Holme, I. M., Solvang, B. K., 1997

⁴⁸ Svenning, C., 1997

röra sig om att ställa frågor till rätt grupp av människor, att ta med ett tillräckligt antal indikatorer för att täcka in en fråga och att använda rätt mätinstrument vid rätt tillfälle. Yttre validitet handlar mer om projektet som en helhet, om möjligheterna att generalisera från ett urval till en population eller från en specifik studie till en allmän teori.⁴⁹

Avseende studiens inre validitet anser vi att vi i hög grad har lyckats välja ut och kontakta relevanta undersökningsobjekt och att vi lyckats nå rätt personer inom respektive företag. Det som främst skulle kunna påverka den inre validiteten negativt är att vi eventuellt inte har intervjuat tillräckligt många företag. Dock hade ytterligare intervjuer inte varit möjliga inom studiens tidsram.

Den intervjuguide som använts utformades utifrån studiens problemdiskussion och problemformulering för att skapa bästa möjliga underlag för resultat- och slutsatsdiskussion. Intervjuerna genomfördes vid besök hos respondenten, något som både gav oss tillfälle att anpassa intervjufrågorna under intervjun efter varje unik respondents förutsättningar, och möjligheten att undvika eventuella oklarheter.

Även studiens yttre validitet kan anses vara relativt hög. Trots att vi enbart haft möjlighet att intervjua ett fåtal av samtliga enheter anser vi härmed att det resultat som framkommit är representativt även för större populationer.

Sammanfattningsvis har vår förhoppning varit att vårt val av metod, frågekonstruktioner och urvalsram, i kombination med respondenternas öppenhet, har givit studien god validitet.

2.3.3 Reliabilitet

Reliabiliteten hos en studie bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggrant bearbetningen av informationen utförs. Reliabilitet kan därmed likställas med pålitligheten hos studien och dess resultat. Om pålitligheten hos informationen som använts i studien är låg kan den naturligtvis inte belysa frågeställningen på något bra sätt.⁵⁰ Det finns två huvudsakliga sätt att mäta en studies reliabilitet⁵¹: *input-output-modellen*, som innebär att om två separata undersökningar använder *samma begrepp* och *frågeställningar*, skall de också leda fram till samma svar, och *samma-mätinstrument-modellen*, som har kravet att enbart mätningar med *samma mätinstrument*, såsom intervjuformulär, skall ge samma resultat.

Det är i ett forskningsarbete svårt att undvika förekomsten av fel under insamlandet och bearbetandet av information. Sådana fel kan uppstå under många olika faser i processen. En väsentlig del i forskningsarbetet är därför att göra felen så små och betydelselösa som möjligt.⁵² Kraven på en hög reliabilitet är större på kvantitativa än på kvalitativa undersökningar. Då kvantitativa studier aspirerar på att vara *generaliserande* kan fel i själva undersökningen, såsom felaktiga stickprov, standardiseringsproblem och tolkningsproblem äventyra reliabiliteten. Kvalitativa studier, som är mer *exemplifierande* än generaliserande, har härav inte denna typ av problem.⁵³

⁴⁹ Svenning, C., 1997

⁵⁰ Holme, I. M., Solvang, B. K., 1997

⁵¹ Svenning, C., 1997

⁵² Holme, I. M., Solvang, B. K., 1997

⁵³ Svenning, C., 1997

Att låta andra forskare göra samma undersökning (enligt input-output-modellen) får anses vara den bästa metoden att mäta en studies pålitlighet.⁵⁴ En sådan åtgärd har i denna studie varit vare sig praktiskt, tidsmässigt eller finansiellt genomförbar. Det är därför viktigt att vi redan från början är så noggranna och så uppmärksamma som möjligt under hela undersökningsprocessen.

Vår uppfattning är att studien bör ha en mycket god reliabilitet. Den intervjuguide som använts har utformats och anpassats för studiens målpopulation. Dessutom har guiden ytterligare anpassats vid det specifika intervjutillfället, dock fortfarande med syftet att stödja besvarandet av generella frågor. Guiderna har skickats ut i förväg för att möjliggöra för respondenten att sätta sig in i ämnet och vid behov ta fram relevant information.

2.4 Sammanfattning av vald metod

I figur 2.1 visas en sammanfattning över de metodval som gjorts beträffande undersökningsansats, datainsamling, urvalsmetod och datainsamlingsmetod. Metodvalen visualiseras i de skuggade boxarna.

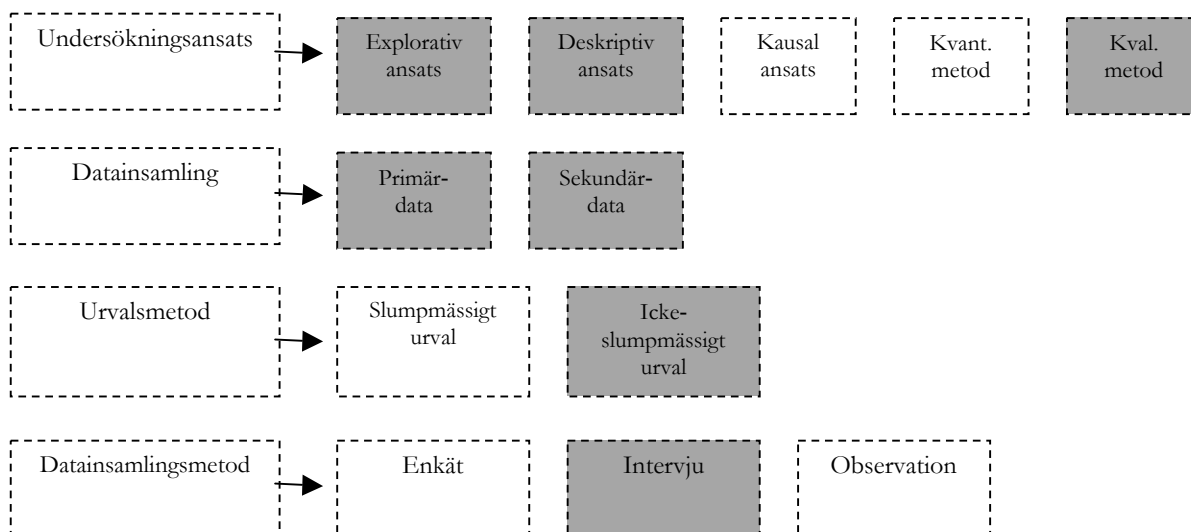


Fig. 2.1 *Metodval* (egen design)

⁵⁴ Holme, I. M., Solvang, B. K., 1997

3 Teoretisk referensram

Detta kapitel utgörs av teorier inom ekonomistyrning, outsourcing och outsourcing av ekonomistyrning alternativt BPO (business process outsourcing). Här redogörs bland annat för olika nivåer av ekonomistyrning och motiv till outsourcing. Kapitlet avslutas med en genomgång av BPO med avseende på klassificering, trender och effekter.

Den teoretiska referensramen består av tre avsnitt, ekonomistyrning, outsourcing samt business process outsourcing. Dessa avsnitt kommer att behandlas var för sig men ekonomistyrning- och outsourcingavsnitten skall ses som en förkunskap för Business process outsourcing. Hur de olika avsnitten hör ihop och vilka delar som finns i respektive avsnitt åskådliggörs i figur 3.1 nedan.

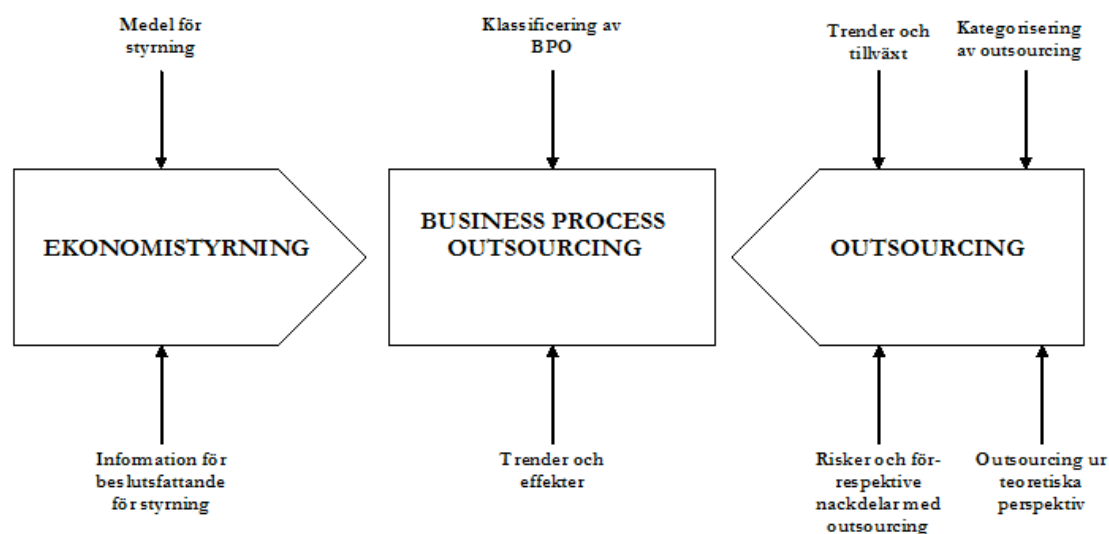


Fig. 3.1 Grafisk översikt över den teoretiska referensramen (egen design)

3.1 Ekonomistyrning

Det övergripande syftet med ett företags ekonomistyrning är att den skall bilda underlag för beslut för användning av resurser, särskilt ekonomiska, inom organisationen. Modeller för ekonomistyrning skall motivera och inspirera medarbetare och den anställdes insats skall gå hand i hand med organisationens övergripande strategi. En annan viktig uppgift för ekonomistyrningen är att korrigera felaktigheter i den anställdes agerande såsom till exempel olika former av dåligt resursutnyttjande.⁵⁵

"Ekonomistyrning avser en medveten styrning av beslutsfattandet och beteendet inom organisationen i riktning mot bättre resultat, lönsamhet och ekonomisk ställning" (Källström, 1990, s.40).

Ekonomistyrningens övergripande syfte är att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål. Ekonomistyrning innefattar i bred mening det arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål av såväl finansiell som icke-finansiell karaktär.⁵⁶

⁵⁵ Källström, A., 1990

⁵⁶ Ax, C., Johansson, C., Kullén, H., 2002

Ekonomistyrning eller *management control* (eng.) tillhör gränslandet mellan strategisk planering och verksamhetsstyrning. Arbetet med strategiformulering är minst systematiskt medan verksamhetsstyrning är mest systematisk och däremellan återfinns ekonomistyrning. Ekonomistyrning innebär planering av vad företaget skall göra, koordinering av aktiviteter i organisationen och att kommunicera samt utvärdera information. Slutligen skall ekonomistyrning påverka och förändra människors beteenden.⁵⁷

Ekonomistyrning är den process där företagsledningen påverkar andra individer i organisationen i arbetet att implementera organisationens strategier.
(Anthony, Govindarajan, s.7)

Vilken innebörd som tillskrivs begreppet ekonomistyrning är dock i slutändan en fråga om åsikter. Inom ekonomistyrningen finns inga egentliga lagar eller regler som reglerar utformning och innehåll utan den kan anpassas efter varje enskilt företags behov.⁵⁸

3.1.1 Information och beslutsfattande för styrning

Ekonomistyrning innefattar användning av olika typer av information och ofta gäller det användning av redovisning, budgeter och kalkyler på taktisk nivå. Informationens tillgänglighet varierar för olika individer i ett företag och en företeelse som ofta förekommer är att olika befattningshavare upprättar sina egna rapporter. I dessa fall är informationen anpassad efter den enskilda befattningshavarens behov. Informationen kan vara av officiell respektive inofficiell karaktär och av rutinmässig eller ej rutinmässig karaktär. Detta beroende på när och hur dokumentationen sker samt vid vilka tillfällen som informationen upprättas.⁵⁹

Även om informationen är lika viktig för små företag som för stora anser många företrädare av små företag att intuitionen av hur företaget går är lika bra som den faktiska informationen. Detta gör att små företag underlåter att skaffa sig information och har därför alltid en brist på relevant beslutsinformation. Framförallt saknas information om faktorer utanför företaget såsom t ex kunders behov, egen marknadsandel och konkurrenter. För små företag är det ofta någon speciell information som är särskilt kritisk för styrningen av företaget och ofta är detta information som hör samman med företagets känsliga delar. Detta kan vara värdeskapande delar av företaget och målsättningen måste vara att finna denna viktiga nyckelinformation vilket kräver ingående kunskap om företagets verksamhet.⁶⁰

Vad gäller beslutsfattande har det visat sig att beslut i små företag oftare grundar sig på personlig kunskap. I stora företag används mer formell information i form av siffror eller rekommendationer gjorda av andra än beslutsfattaren. Vidare har det visat sig att beslut kan fattas snabbare i små företag och att besluten inte är så konservativa för så lång tid som i ett stort företag.⁶¹

3.1.2 Medel för styrning

De hjälpmedel som används för att kunna styra företag mot uppsatta mål benämns styrmedel och klassificeras utifrån formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre

⁵⁷ Anthony, R.N., Govindarajan, V., 2003

⁵⁸ Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., 2002

⁵⁹ Lundberg, H., 1999

⁶⁰ Cohn, T., Lindberg, R., 1972

⁶¹ Ibid.

formaliserad styrning.⁶² En studie visar att företagsledningens ambitioner och vilja att utveckla och få företaget att växa ofta bromsas av otillräcklig styrning.⁶³

Formella styrmedel

Den formaliserade styrningen kan delas in i operativ, taktisk och strategisk styrning där tidshorizonten för styrning och planering är en avgörande faktor. Figur 3.2 nedan påvisar de olika nivåernas respektive attribut.

Behovet av ekonomistyrning är detsamma i små företag som i stora företag med den skillnaden att ekonomistyrningen sker i mindre skala i små företag. Däremot förekommer pedagogiska problem i att föra ut ekonomistyrningsmetoder och tekniker till företrädare av små företag. Författaren menar att det vilar ett stort ansvar på exempelvis konsultbyråer att presentera och introducera ekonomistyrning och ekonomisystem. Det kan vidare tyckas att metoderna för ekonomistyrning i större företag inte skulle vara förenliga med ekonomistyrning i mindre företag. Forskning visar dock att det är fullt möjligt att använda ekonomistyrningsverktyg anpassade för större företag i mindre företag genom att göra vissa förenklingar.⁶⁴ Det som ofta skiljer små företag mot stora gäller företagsledningens arbetssätt och indirekt företagets ekonomistyrning. Dessa skiljelinjer visar sig i att det bl a är svårare att fastställa strategiska mål i små företag då de ofta arbetar i en mindre stabil miljö än stora företag. Små företag bör vidare koncentrera sig på att utveckla korttidsplanering och dra nytta av den flexibilitet och anpassningsförmåga som de ofta kännetecknas av.⁶⁵

Operativ ekonomistyrning

De operativa frågorna är antalsmässigt många och behandlar styrning på detaljnivå. Det kan vara frågor av karaktären; vad som skall säljas eller tillverkas i företaget imorgon, idag eller den närmaste timmen. På denna nivå kan också beslutas om vilka kunder som skall bearbetas speciellt den närmaste tiden samt uppföljning en specifik försäljningsåtgärd eller liknande. Ledningen på operativ nivå ansvarar för produktivitet, dvs produktionsvolym inom befintlig kapacitet.⁶⁶

Taktisk ekonomistyrning

Ekonomistyrning på taktisk nivå kallas ofta för ettårsstyrning. Motivet till detta namn är att styrningens huvudsyfte är att planera och följa upp verksamheten ett år framåt och ett år bakåt i tiden, även om den också kan innehålla prognosvärden för ytterligare något år. Ettårsstyrningen innehåller såväl verksamhetsplanering som budgetering och rullande prognoser. Med verksamhetsplanering avses ofta precisering i kvantitativa planer av tidigare utarbetade strategier. Det gäller då att planera kapacitetsförändringar och finansiering samt beräkning av lönsamhet, likviditet och soliditet. I ettårsstyrningen konkretiseras företagets bedömningar för potentiell försäljning på olika marknader och till antagna priser. Budgetarbetets placering under denna nivå kan ifrågasättas då det även förekommer under den operativa styrningsnivån.⁶⁷

⁶² Samuelson, L.A., 2004

⁶³ Lundberg, H., 1999

⁶⁴ Andersson, J., 1995

⁶⁵ Cohn, T., Lindberg, R., 1972

⁶⁶ Samuelson, L.A., 2004

⁶⁷ Ibid.

Strategisk ekonomistyrning

Den strategiska ekonomistyrningen har sin grund i företagets affärsidé, visioner och långsiktiga planer. För beslutsfattande på denna nivå krävs omfattande informationsunderlag om dels företagets ekonomiska situation och dels påverkande faktorer i företagets omgivning.⁶⁸ Strategisk ekonomistyrning har bland annat till uppgift att förse beslutsfattare med information som underlättar genomförandet av företagets avsedda strategier. Den strategiska ekonomistyrningen kan också användas för att analysera den marknadsstrategi som företaget valt och jämföra med konkurrenterna.⁶⁹

”Strategisk ekonomistyrning fungerar som en länk mellan strategiska planer och operationella aktiviteter i företaget och betonar inte bara kostnadsjämförelser med konkurrenterna utan uppmärksammar också företagets diversifieringsstrategi och lägger vikt vid livskostnadszykler avseende företagets produkter och resurser.”
(Sigrifridsson, s.23, 1993)

Utveckling av en effektiv strategisk ekonomistyrning har att göra med en väl fungerande operativ ekonomistyrning genom att underlag för den strategiska ofta skapas med underlag från den operativa. Brister i ett företags operativa ekonomistyrning får direkt genomslag i den strategiska ekonomistyrningen. Den strategiska ekonomistyrningen bör för att uppnå avsett resultat utformas så att den i så stor utsträckning som möjligt beaktar det specifika och unika för varje företag. Då ett företag i sig är specifikt krävs det ofta att befintliga ekonomistyrningsmodeller såsom t ex balanserat styrkort skräddarsys då syftet är att använda dem i den strategiska ekonomistyrningen.⁷⁰

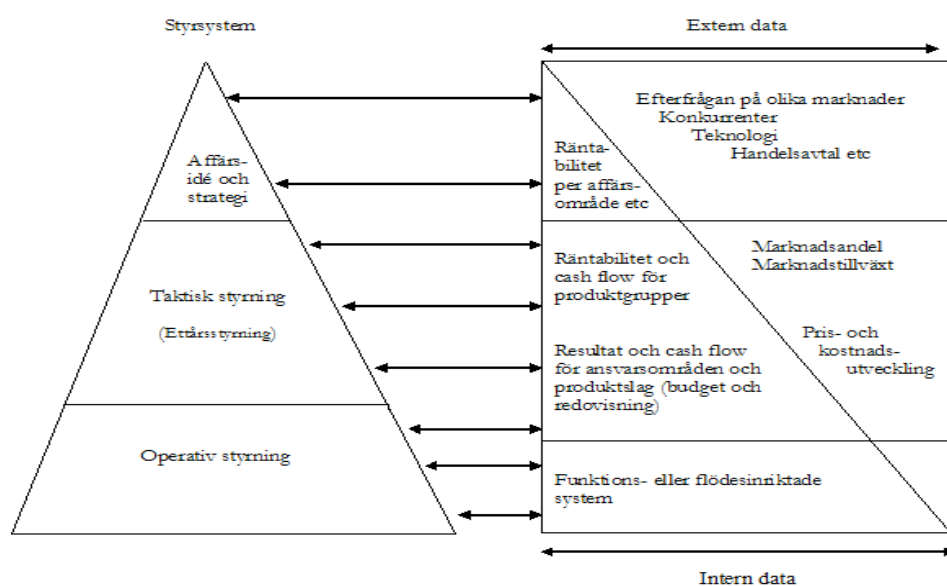


Fig. 3.2 *Ekonomistyrningens nivåer* (modifierad från Samuelson, 2004, s.48)

Samspelet mellan organisationen och styrsystemet är komplext. Normalt har den högsta ledningen i företaget ansvar för affärsidé och strategi. En viss decentralisering sker i den taktiska styrningen, medan den operativa styrningen handhas på lokal nivå. Medarbetare i företaget kan dock ha inflytande på olika delar av ekonomistyrningen beroende på

⁶⁸ Samuelson, L.A., 2004

⁶⁹ Lundberg, H., 1999

⁷⁰ Ibid.

specifika egenskaper. En alltför strikt uppdelning och uppföljning av ansvar uppfattas ofta leda till suboptimeringar.⁷¹

De mest formaliserade och rutiniserade processerna inom ekonomistyrning är budgetering, produktkalkylering och redovisning (se figur 3.3). Arbetet med dessa processer följer ofta uppgjorda tidsscheman och arbetsfördelning är vanligt mellan personer inom olika organisatoriska enheter. De tre processerna ingår i ett ekonomisystem och har länge dominerat ekonomiområdet inom många branscher. Dock går det inte att säga att detta skulle vara en generellt giltig modell. Sammanlänkande för de olika delarna är redovisningsfunktionen, vilken använder information från systemet till analyser och rapportering såväl internt som externt.

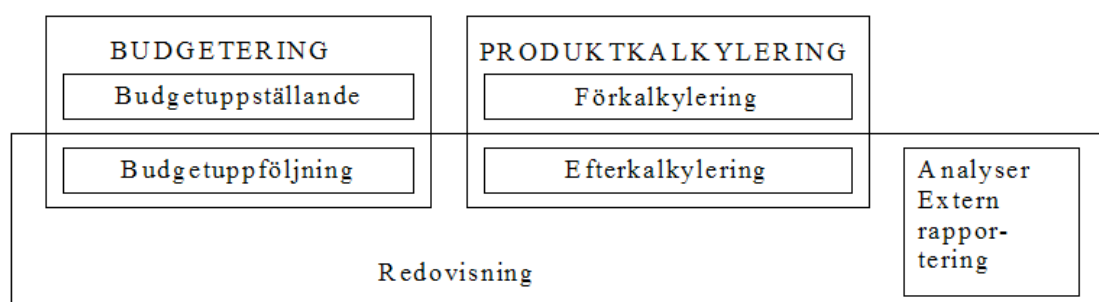


Fig. 3.3 *Ekonomisystemet* (Samuelson, 2004, s.49)

Organisationsstruktur som styrmedel

Beroende på hur ett företag organiseras behöver styrningen av det anpassas efter perspektiv. I det vertikala perspektivet ses företaget som en hierarki där överordnade styr underordnade. Ekonomistyrningen är med detta synsätt ett medel för överordnade enheter att kontrollera och beordra underordnade enheter. Denna styrning utformas i en vertikal styrprocess utifrån företagsägarens krav på styrelse och företagsledning. Dessa krav förs vidare genom hela organisationen via självständiga rörelsedelar ned till funktionella enheter och individer inom dessa.⁷²

Ett annat perspektiv är det horisontella där företaget ses som en värdekedja i en föränderlig omvärld. För företaget gäller det att anpassa sig till de förändringar som äger rum i omgivningen. Anpassningsåtgärderna är av varierande slag såsom t ex samarbetsförbättringar med leverantörer, automatisering och kostnadsreduceringar. Den mest framträdande och kanske också en av de viktigaste anpassningarna är kundorientering där företaget skall fokusera på skapandet av kundnytta och kundvärde. Utifrån det horisontella perspektivet kan företaget komma att ses som en process och ekonomistyrningen anpassas i dessa avseenden efter detta. Ekonomistyrningen förändras här från att i det vertikala perspektivet inriktas på hierarkisk kontroll, till att gå mot styrning efter kundbehov och kundvärden.⁷³

En kombination av de vertikala och horisontella perspektiven torde teoretiskt sett inte var möjlig då ett motsatsförhållande föreligger, men i och med att utvecklingen går mot plattare företag skapas andra förutsättningar. Det blir allt vanligare med tvärfunktionella grupper eller samordnade avdelningar där ansvaret och styrning fortfarande sker enligt

⁷¹ Samuelson, L.A., 2004

⁷² Ax, C., Johansson, C., Kullén, H., 2002

⁷³ Ibid.

det vertikala perspektivet men samtidigt med ett horisontellt ansvar gentemot kund. Exempel på konkreta styrmedel är val av organisationsform, ansvarsfördelning och belöningsystem.⁷⁴

Mindre formaliserad styrning

Exempel på styrmedel vid mindre formaliserad styrning är företagskultur, lärande och medarbetarskap. Denna typ av styrning har under senare år erhållit alltmer uppmärksamhet och då företagskultur används fokuseras t ex på utveckling av handlingar och beteenden, rutiner, procedurer och ceremonier eller uttalade normer om hur anställda skall agera vid kontakter både inom och utanför företaget. Med lärande i organisationer menas bestående förändringar av beteende hos en individ eller grupp av individer på grundval av gjorda erfarenheter eller som ett resultat av samspel med omgivningen. Med andra ord kan lärande innebära att uppfattningar om hur arbetet skall utföras förändras positivt. Medarbetarskap innebär att anställda skall ha möjlighet att påverka sitt arbete, att anställdas kompetens tas tillvara och att företaget har förtroende för dem. Medarbetarskap är en strategi för att öka anställdas engagemang och viljan att göra goda prestationer.⁷⁵

Enligt Ouchi (1979) finns det två sätt att styra ett företag, genom resultatmätning eller genom regler. Det som bestämmer vilken form av styrning som kan användas är dels vilken kunskap man har om produktionsprocessen och dels till vilken grad verksamheten kan mätas. Att styra via resultatmätning kräver att relevanta prestationsmått kan användas. Resultatmått mäter i efterhand vad som har inträffat och för att en styreffekt skall uppnås måste faktorer som påverkar måtten vara kända och möjliga att påverka. När kunskapen om produktionsprocessen är tillräckligt god kan styrningen ske genom att regler för verksamheten utformas. Reglerna kan ses som en kodning av den kunskap som finns om produktionsprocessen och genom att följa dem kan ett önskvärt resultat erhållas.⁷⁶

Det har visat sig att det i små företag ofta finns en avsaknad av formell ekonomisk planering. De mest avgörande orsakerna är att denna typ av planering inte anses behövas på grund av företagets storlek eller på grund av speciella omständigheter vid det specifika företaget. Dessutom nämns avsaknaden av tid och kompetens samt kostnadsaspekten som avgörande orsaker.⁷⁷

3.2 Outsourcing

Redan under sent 1700-tal började ekonomer att fundera över outsourcing och föreslog att man skulle ta hjälp utifrån på områden som man själv inte hade överlägsenhet inom⁷⁸. Detta synsätt har aktualiserats under de sista årtiondena i takt med att den globala konkurrensen har ökat och tvingat företagen att fokusera på det som man gör bäst.

Men vad innebär det egentligen att outsource en aktivitet, avdelning eller funktion och hur definierar man outsourcing? I denna studie kommer outsourcing att innebära att en tidigare intern prestation utförs av extern part och att företaget som outsource

⁷⁴ Ax, C., Johansson, C., Kullén, H., 2002

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Andersson, J., 1995

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Brock, T., 2000

fortfarande har behov av den outsourcade aktiviteten. Outsourcing kan definieras enligt nedan:

Outsourcing är den process som innebär att en funktion som tidigare utförts inom företaget istället köps från en extern leverantör. Poängen med att lyfta fram funktion, och inte de enskilda aktiviteterna är att outsourcing sannolikt innebär att leverantören väljer att utföra funktionen på annat sätt.
(Bengtsson, Berggren., 2001, s.2)

Outsourcing, despite the almost magical benefits often supposed to flow from it, is quite simply the sourcing of a service (or product) from outside the host organization.
(Cant, Jeynes., 1998, s.3)

3.2.1 Kategorisering av outsourcing

Outsourcing kan delas in i tre kategorier beroende på omfattning. Den enklaste formen är på individnivå och sker när en speciell tjänst eller uppgift läggs på en extern aktör. Outsourcing på individnivå kan ske när en anställd med specialistkompetens slutar och man söker dennes efterträdare. Nivån efter individ är funktionsnivån och outsourcing på denna nivå sker då hela avdelningar outsourcas som t ex en IT-avdelning. Outsourcing på individ- och funktionsnivå sker oftast för att lösa ett problem som finns i organisationen t ex att individens eller företagens kompetens är för låg för att upprätthålla ett bra resultat. Denna outsourcing benämns ofta som taktisk. Den sista nivån, och också den mest omfattande, är processnivån. Outsourcing på denna nivå involverar flera funktioner som stöder just den outsourcade processen men innebär inte att hela funktionen outsourcas. Outsourcing på processnivå är att betrakta som en strategisk outsourcing.⁷⁹

3.2.2 Outsourcing ur teoretiska perspektiv

Tidigare forskning kring outsourcing har haft sin utgångspunkt i olika teoretiska perspektiv.⁸⁰

Kostnadsbaserad teori

Ur nationalekonomins mikroteori härstammar teorier kring produktions- och faktorkostnader. I denna teoribildning betraktas företaget som en produktionsfunktion och grundtanken är att den enhet som har bäst förutsättningar för att utföra arbetet också ska göra det. Samhället har här en viktig roll i att möjliggöra denna typ av arbetsfördelning genom det ekonomiska systemet. Företagens förmåga att kombinera resurserna, som anskaffats på ett antal resursmarknader, och att dra nytta av stordriftsfördelar spelar en viktig roll.⁸¹

Som ett komplement till produktions- och faktorkostnadsteori finns transaktionskostnadsteori. Denna teori kan beskrivas med *The Larch costing model*;



där

V_F – Värdet av den framtida tjänsten

V_C – Värdet av nuvarande tjänst

⁷⁹ Greaver, M.F., 1998

⁸⁰ Bengtsson, L., Berggren, C., 2001

⁸¹ Axelsson, B., 1998

CT – Finansiell och miljömässig kostnad för transaktionen (transaktionskostnad)⁸²

Grunderna till denna teori lades av Coase (1937) och Williamson (1975 och 1985). Den grundläggande tanken i detta synsätt är att transaktioner mellan aktörer kostar i och med att de kräver någon form av kontroll. Coase (1937) menar att det skulle bli alldeles för dyrbart att alltid tillämpa marknadsmekanismerna t ex genom att företaget varje dag skulle auktionera ut sina behov av arbetskraft. Det skulle då vara effektivare att sluta långsiktiga avtal. Williamson (1975 och 1985) identifierar de viktigaste faktorerna för företagets val mellan insourcing och outsourcing till omfattningen av investeringar gjorda endast användbara i en specifik kund-leverantörsituation, frekvensen av transaktioner och graden av osäkerhet.⁸³

Resursbaserad teori

I den resursbaserade teorin beskrivs outsourcing som ett sätt för företaget att fylla luckan mellan företagets befintliga resurser och de resurser som företaget behöver⁸⁴. Företagets resurser kan delas in i tre kategorier: fysiska resurser (t ex utrustning och råmaterial), mänskliga resurser (t ex kunskap och erfarenhet hos de anställda) samt organisatoriska resurser (t ex formella och icke-formella planeringssystem)⁸⁵. För att företaget ska kunna upprätthålla sin konkurrenskraft kan det behöva köpa kompletterande resurser⁸⁶.

Kompetensbaserad teori

Artikeln Prahalad & Hamel skrev (1990) om kärnkompetens ligger till grund för det kompetensbaserade synsättet på outsourcing. Ofta betraktas outsourcingbeslut fattade utifrån företagets kärnkompetens som strategiskt planerade till skillnad från de som fattas av kostnadsskäl vilka ses som mer kortsiktiga.⁸⁷ Vid strategisk outsourcing brukar de två följande kriterierna poängteras; att företagen har en strategisk policy för outsourcingen samt att företaget är förberett att överväga outsourcing av kärnaktiviteter. Även om de flesta företagsledare ser outsourcing som en taktisk fråga har ungefär en tredjedel av de studerade företagen en strategisk policy för sin outsourcing. När det gäller kärnaktiviteter är de flesta företagsledare motvilliga att outsourca dem eftersom de anser att de ska ha en permanent plats inom organisationen. Som exempel kan nämnas att 60 % av de företag som inte outsourcar sin löneutbetalning ser detta som en kärnaktivitet medan enbart 19 % av de som outsourcar betraktar det som en kärnaktivitet.⁸⁸

3.2.3 Risker och för- respektive nackdelar med outsourcing

Risken eller faran med att outsourca är att det outsourcande företaget blir utestängt från att bygga sin interna kompetens som kan vara en kritisk framgångsfaktor i den industriella evolutionen. En annan risk är att företagen handlar opportunistiskt, dvs fattar beslut efter dagens rådande omständigheter och inte tar hänsyn till framtidens krav och behov. Dessa risker kan innebära att företaget förlorar kontrollen över den outsourcande funktionen och att leverantören nyttjar detta övertag vid t ex prisförhandlingar. Detta kan motverkas genom att företagen ”hotar” med att integrera bakåt och därmed ta tillbaka den outsourcade funktionen. Vidare kan man outsourca till mer namnkunniga och världsomfattande leverantörer som har ett eget varumärke att förvalta och vårda och

⁸² Cant, M., Jaynes, L., 1998

⁸³ Axelsson, B., 1998

⁸⁴ Grant, R.M., 1991

⁸⁵ Barney, J.B., 1991

⁸⁶ Grant, R.M., 1991

⁸⁷ Stjernström, S., Westin, S., 2003

⁸⁸ Alexander, M. & Young, D., 1996

därmed minska risken att leverantörer nyttjar sin ställning.⁸⁹ Ytterligare en risk som brukar uppmärksammas är de dolda kostnader inom en viss funktion som företaget kan ha svårt att uppskatta. Dessa kostnader ökar osäkerheten vid kostnadsreduceringsbeslut och outsourcing. Vidare kommer företaget att få bära kostnader för kontroll och uppföljning av leverantören som inte fanns internt i företaget innan outsourcingen genomfördes.⁹⁰ Det finns också risk att konfidentiell information läcker ut samt sociala och legala problem⁹¹. Att helt eliminera risken är dock inte möjligt utan den får ses som en del av kostnaden för att få tillgång till den speciella kompetens som leverantören besitter.⁹²

Det är svårt att uttala sig om för- respektive nackdelar när det gäller outsourcing eftersom det är så individuellt beroende på vilken tjänst man har i företaget. En VD och en ekonomichef ser olika för- respektive nackdelar på en outsourcing. Vidare kan två företag som outsourcar samma funktion få två helt olika resultat av beslutet beroende på engagemang, orsak och förutsättningar för outsourcingen.⁹³

3.2.4 Trender och tillväxt

Tidigare inträffade outsourcing då en organisation inte kunde prestera beroende på kunskapsbrist, kapacitetsbrist, finansiell påtryckning eller tekniskt misslyckande. Vanligaste funktioner att outsourca var komponenttillverkning och informationssystem. Idag används outsourcing allt mer som ett verktyg för att omorganisera mindre lyckade organisationer där man inte skapar aktieägarvärde. Områden som inte är kärnkompetens eller tar fokus på fel saker outsourcas. En trend, framförallt inom större organisationer, är att outsourca processer och skapa strategiska samarbeten med leverantören. Inom små och medelstora företag är trenden att man outsourcar på individnivå vilket innebär att man hyr in t ex en ekonomichef på deltid för organisationen. Små och medelstora företag outsourcar inte till de stora globala leverantörerna utan till mindre leverantörer som finns lokalt. En undersökning som genomfördes 1996 med drygt 600 respondenter i USA visade att 94 % av företagen hade outsourcat minst en aktivitet.⁹⁴ En ny svensk studie visar att inom svenska verkstadsföretag överväger 45 % av företagen att outsourca delar av sin verksamhet under de närmaste tolv månaderna⁹⁵.

3.3 Business process outsourcing

Begreppet BPO används allt oftare av forskare och konsulter och innebär att företaget outsourcar processer som är kritiska för affärsprocessen men som inte tillhör företagets kärnverksamhet. Mottagare av dessa processer är leverantörer med specialiserad kunskap, erfarenhet och den senaste tekniken till hjälp. Det yttersta syftet med BPO är att leverera resultat som hjälper företaget att vinna marknadsandelar och bli vinstgivande.⁹⁶

BPO spänner över ett stort antal områden och behöver inte alltid innebära ekonomiprocesser. Processer kan vara personalrelaterade såsom rekrytering, personaluthyrning, administration, utbildning men också processer såsom

⁸⁹ Leavy, B., 2001

⁹⁰ Metalls utredningsavdelning, 2002

⁹¹ Axelsson, B., 1998

⁹² Leavy, B., 2001

⁹³ Greaver, M.F., 1998

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Statistiska Centralbyrån, 2004

⁹⁶ Madden, J., 2004

kontraktshantering.⁹⁷ Ekonomiprocesser som innefattas i begreppet BPO är t ex löpande bokföring, fakturahantering och lönehantering.⁹⁸

För att åskådliggöra BPO:s placering samt hur det skulle kunna utgöra ett fundament för en fortsatt utveckling inom outsourcing av ekonomiprocesser, och slutligen även företagets totala ekonomistyrning, har nedanstående modell framtagits.

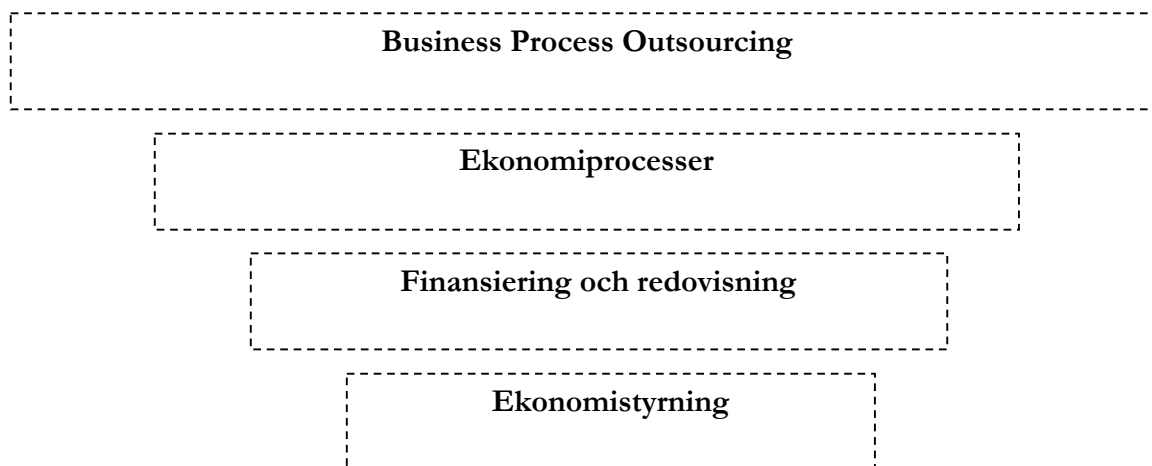


Fig. 3.4 BPO i ett sammanhang (egen design)

3.3.1 Klassificering av BPO

För att lyckas med sin BPO krävs det att användaren (beställaren) har förståelse för att det finns två typer av BPO samt att användaren innehar förmågan och kompetensen att mäta och jämföra vad som beställts. Den ena typen av BPO innefattar processer som är statiska och återupprepningsbara såsom lönehantering och fakturahantering. Denna typ av BPO kan beräknas i antalet processer som har genomförts. Den andra typen av BPO är FTE (Full-Time Equivalent) vilket innebär att leverantören har en grupp anställda som arbetar med klientens uppgifter under en specifik period till en bestämd kostnad. FTE BPO är vanligast vid outsourcing av human resource (HR) samt finansiering och redovisning (FR). Denna typ av BPO brukar mätas genom att räkna antalet personer som utför arbetet. Eftersom omgivningen är dynamisk kommer efterfrågan på outsourcade tjänster att förändras vilket leder till att kontraktet och priserna måste anpassas efter förändringen. Detta är lätt vid den första typen av BPO eftersom processen är statisk och därmed enkel att mäta. Om företagets fakturamängd ökar är det bara för företaget att undersöka om leverantören kan åta sig den större fakturamängden och vad kostnaden för detta skulle bli. Att betala mer för FTE:s för att utföra uppgifter är dock svårare. Är det verkligen mer personal som behövs eller har leverantören bytt ut produktiv personal mot mindre produktiv och kanske mindre utbildad personal för att öka sin uthyrning och vinst? Eftersom denna typ av BPO är svår att mäta är det svårt att få till ett avtal mellan företaget och leverantören som är framgångsrikt och hållbart under en längre tid.⁹⁹

⁹⁷ Byttner, K.-J., 2004

⁹⁸ Törnwall, M., 2004

⁹⁹ Madden, J., 2004

3.3.2 Trender och effekter

Valet att låta outsourca en affärsprocess eller inte, går att likna vid övervägandet att ta ett beslut att hantera företagets redovisning på egen hand eller låta en redovisningsbyrå göra det. Trender inom BPO analyseras i termer av dess omfattning, funktion och mål. Tidigare outsourcingaktiviteter fokuserade på rutintransaktioner i form av förflyttning av likvida medel, medan nutidens outsourcing har utvecklats till följd av förbättrad informationshantering och kommunikationsteknologi. Outsourcade funktioner blir gradvis mindre rutinmässiga och kommer allt närmare det outsourcande företagets kärnverksamhet och kompetens.¹⁰⁰

Orsaken till att företagen väljer att outsourca finansierings- och redovisningsprocesserna är i huvudsak att få tillgång till bättre teknologier och system, kostnadsbesparing och förbättrad service.¹⁰¹ Det har emellertid visat sig att det finns funktioner inom tre områden som ekonomichefer helst vill behålla internt¹⁰²;

Finansledning

med aktiviteter såsom budget, prognoser, kapitalbehov, treasury- funktioner, investeringar, prestationsmätning och ägarkontakter.

Redovisning

med aktiviteter såsom reskontra, kostnadsredovisning och avdelningsredovisning.

Finansiell rapportering och redovisning

med framtagande och presentation inför intressenter.

Dock kommer vissa av dessa områden att vara föremål för outsourcing om några år då processerna blir mer och mer standardiserade. Konkurrensen kommer att tvinga finansavdelningar att arbeta mer strategiskt och med färre resurser samt att all processdokumentation som idag krävs för att t ex bli ISO-certifierad möjliggör en snabbare outsourcingprocess.¹⁰³

Outsourcing av ekonomifunktioner som redovisning, skatteplanering och lönehantering har pågått under många år. Idag efterfrågar företagen lösningar som innefattar att leverantören tar helhetsansvar för processerna istället för att vara ett stöd. Finansierings- och redovisningsprocesser innefattar faktura- och leverantörshantering, orderhantering och tracking, treasury-funktioner, finansiell rapportering samt skatterådgivning och internrevision. Finansiering och redovisning är den affärsprocess som kommer att vara den mest outsourcade i framtiden och som växer starkast inom BPO. Enligt en undersökning utförd av analysföretaget Dun & Bradstreet kommer finansiering och redovisning-outsourcing stå för 10 % av den totala outsourcingmarknaden i världen 2005. Idag uppger 90 % av de som har outsourcat någon process inom finansiering och redovisning att de är nöjda med arrangemanget och 42 % av dessa överväger att outsourca fler processer.¹⁰⁴

En annan företeelse inom området är så kallad offshoring. Detta innebär att affärsprocesser outsourcas till en geografiskt avlägsen mottagare. Ett land som blivit

¹⁰⁰ Barnes, P., 2004

¹⁰¹ Financial Executive., 2004

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

frekvent mottagare av outsourcingtjänster är Indien och i dagsläget har omkring 20 000 arbetstillfällen i Storbritannien redan flyttats dit. Dessutom beräknas 40 000 arbeten inom pensions- och försäkringsverksamhet samt 60 000 arbeten inom bankverksamhet att flyttas till Indien under de närmaste fem till sju åren. Ett avgörande motiv till outsourcing till en leverantör i ett annat land är signifikanta kostnadsbesparingar.¹⁰⁵

Även om BPO visats sig ha stor potential att förbättra ett företags samlade prestationer krävs att arbetet med outsourcingen sköts med stor omsorg. Användandet av leverantörer som är lokaliserade på geografiskt stort avstånd är från vissa håll ifrågasatt. Kritiker menar att kulturella skillnader, politisk instabilitet och infrastrukturens funktion kan komma att påverka utfallet av en outsourcing av offshoringkaraktär. Det har dock visat sig att kvaliteten på det utförda arbetet varit påtagligt högre än vad som förväntats samtidigt som outsourcingen bidragit till högre produktivitet i jämförelse med om tjänsten skulle ha utförts internt i företaget.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Barnes, P., 2004

¹⁰⁶ Ibid.

4 Resultat

I kapitel fyra presenteras resultatet från de intervjuer som gjorts. Här görs en genomgång av de undersökta företagens ekonomistyrning, outsourcing och syn på outsourcing av ekonomistyrning. Den text som återfinns kursiverad i kapitlet är citat från respondenter.

4.1 Carmel Pharma ab

Carmel Pharma ab (nedan kallat Carmel) startades 1993 och bygger på professor Bengt Gustavssons forskning kring hantering av hälsofarliga läkemedel. Carmel utvecklar, tillverkar och marknadsför PhaSeal®, ett produktsystem för sluten hantering av hälsofarliga läkemedel för intravenöst bruk. Bolagets huvudkontor finns i Mölndal och företagets försäljning sker företrädesvis i västvärlden med hjälp av distributörer och egna säljbolag. Carmel omsatte 2003 drygt 70 miljoner kronor och har 37 anställda. Som respondent valdes företagets ekonomichef.

Ekonomistyrning hos Carmel

Carmel är uppbyggt av tio avdelningar med en avdelningschef som ansvarar för verksamheten. Företaget följer en formaliserad ekonomistyrningsmodell där samtliga nivåer dvs operativt, taktiskt och strategiskt hanteras internt. Företaget har femårsplaner och den strategiska styrningen arbetas fram av ledning och VD och presenteras för styrelsen en gång per år. Till grund för all ekonomistyrning ligger ett datoriserat ekonomisystem där samtliga avdelningar redovisas separat.

Carmel arbetar med budget, produktionsplanering, likviditetsplanering och prognoser där budgeten läggs per helår för att sedan brytas ned månadsvis. Den taktiska planeringen på ettårsbasis bryts ned till operativ styrning. För bibehållen kontroll läggs också mest resurser på den operativa styrningen. Den strategiska planeringen bygger på femårsplaner och läggs fram för styrelsen. Den strategiska planen bygger på volymtillväxt och inte vinstmaximering vilket skapar värdestegring. Man har t ex satsat på marknadsföring för att sälja mer.

Försäljningsbolagen arbetar efter en försäljningsbudget och lämnar prognoser kvartalsvis. Den prognosen går till produktionen och sen får de bestämma produktionstakt utifrån prognos och lager. Allteftersom produkterna når olika steg i produktionen tilldelas de ett värde. Enheten för produktion får en självkostnad för färdig produktion som ska täcka materialkostnader, löner, avskrivningar etc.

Ekonomistyrningen bygger till stor del på det nya ekonomisystemet som implementerades för ca två år sedan. Med stöd av detta kan verksamheten dokumenteras och följas upp. Detta utgör underlag för kontroll.

"Att ha kontroll på uppföljningen är otroligt viktigt. Det är a och o"

"Det är oftast uppföljningen som det riskerar att brista på."

Outsourcing hos Carmel

Outsourcing kräver att företaget är tillräckligt stort samt har en viss volym. Outsourcing kräver vidare mycket arbete med administration och kontroll. Det som i dagsläget är outsourcat är städning, fastighetsskötsel och IT. IT har outsourcats då man inte har någon med erforderliga datakunskaper, dock finns en dataansvarig i företaget. Att lägga försäljning på distributör kan ses som en outsourcing. För övrigt har man lagt ut komponenttillverkning på underleverantörer eftersom man inte har tillräcklig volym för

egen produktion såsom t ex formsprutning. Montering och sammansättning av produkterna sker i egen regi och företaget har en egen produktionsutrustning som är specifik för just Carmel.

”Det krävs stora volymer för att det ska bli lönsamt att outsourca.”

På sikt kan man tänka sig att installera produktionsmaskiner i USA för att minska transportkostnader eller för att undvika valutafluktuationer. Fabriken i Sverige skulle då kunna ha Europa och Asien som mottagande marknader.

En orsak till att outsourca är hänförlig till kapacitet och volym. Möjlighet skulle ges till att fördela fasta kostnader på en större volym. Många har dock outsourcat för mycket, man har inte tänkt på konsekvenserna och trott att det är lätt att outsourca.

”Det är väldigt lätt att man fortsätter med andra delar om man har börjat att outsourca.”

Carmel har haft vissa svårigheter vid produktutveckling av en komponent som skulle tillverkas i Asien. Man tog hjälp av ett svenskt företag som skulle fungera som en mellanhand men på grund av geografiskt avstånd, kommunikationsproblem och mellanhanden försvårades samarbetet.

”Man måste förlita sig på någon annan.”

För övrigt är det ofta problematiskt vid t ex verktygstillverkning när det gäller transporter och testning. Ett exempel är Kina varifrån det tar ca tre veckor med båt, att transportera per flyg blir alltför dyrt. Vid ett skede tyckte styrelsen att man skulle outsourca monteringen men det visade sig att det skulle bli samma kostnad som att utföra den på egen hand. En outsourcing hade här inneburit att man hade haft svårigheter att utveckla nya produkter och produktionsförbättra befintliga produkter.

”Hur ska man kunna utveckla en produkt om man inte vet hur den monteras?”

En risk med outsourcing är att man förlorar mycket kompetens. Inget är konstant, man måste hela tiden utveckla nya produkter, men då finns inget kunnande i bolaget utan det finns bara en projektledare som administrerar allt. Vad är företaget värt när du ska sälja det? Det är risken i Sverige idag.

”Vad ska man tänka på vid utvecklande av nästa generation om man inte känner till historien.”

Outsourcing av ekonomistyrning

Vid outsourcing av ekonomistyrning påverkas kontrollfunktionen negativt och fyller ej sin fulla funktion. Det finns en risk att företaget förlorar kontrollen över den ekonomiska situationen om ekonomistyrningen outsourcas.

Det mest avgörande incitamentet för att outsourca ekonomistyrning skulle vara för att minimera kostnader, annars skulle man inte lägga ut det. En förutsättning för att lyckas med en outsourcing av ekonomistyrningen är att man innehar en beställarkompetens för att kunna upphandla tjänsten.

Man måste ha kontroll för att kunna uttala sig eller utvärdera varför resultatet ser ut som det gör. Vad har t ex hänt i USA för Carmel? Relevansen blir inte samma om en extern aktör utför t ex uppföljningen. Man måste leva i det för att kunna veta allt och därmed kunna förklara utfall och avvikelser. En outsourcing skulle innebära större kontrollkrav.

”Ha kontroll innebär att man lever med det dagligen”

Det är samma krav på ekonomistyrningen internt som externt oavsett vem som utför den. Det borde vara exakt detsamma eftersom man följer ISO-standarden och resultatet måste bli detsamma oavsett vem som utför tjänsten. Redovisningen ska vara tillförlitlig och det finns rutiner som ska följas.

Att lägga ut den strategiska delen av ekonomistyrningen är för Carmel inte aktuellt. Det kan vid vissa tillfällen vara aktuellt att anlita konsulter som besitter specialkunskaper inom en viss bransch för att göra marknadsanalyser. Om extern hjälp ska vara aktuellt krävs det att man ska kunna jämföra företaget med dess konkurrenter och titta på marknaden generellt.

”Generellt ska ekonomistyrningen hållas internt oavsett om det är operationell, taktisk eller strategisk. Den strategiska är a och o.”

”Om en VD inte har en känsla för det här, vad hans företag står i förhållande till konkurrenter, då tror jag inte han ska vara VD. Det är en VD:s viktigaste roll att ha känsla för vad som händer.”

Outsourcing av ekonomistyrning är aktuellt för företag med färre än 10 anställda och för större företag med omsättning över en miljard för rutinmässiga funktioner t ex fakturahantering, leveransfakturor. Man ska titta på vilket steg företaget befinner sig i och vilken transaktionsmängd man har.

Avslutande citat:

”Ekonomistyrning och hela utvecklingen kan man inte lägga ut.” ”Vad är det för värde i företaget om man lägger ut allt?” ”Vad är värdet i en projektorganisation?”

4.2 Almondy AB

Almondy AB (nedan kallat Almondy) startades 1982 under namnet Mandelbageriet AB av Kent Ahlqvist och Lennart Dahlbom genom att de köpte rättigheterna till receptet på *Mandeltårten* och dess unika tillverkningsprocess. Tillverkningen startades i centrala Göteborg men idag finns företaget på Hisingen och i dagsläget byggs nya fabriks- och kontorslokaler. Under 1997 skrevs ett avtal med IKEA för distribution av företagets tårter till IKEA:s Swedish shops. Almondy har också ett försäljningsbolag i Tyskland. 2003 omsatte företaget 163 miljoner kronor och exporterade 70 % av produktionen till ett trettio-tal länder företrädesvis inom Europa och Nordamerika. Respondent under intervjun var företagets ekonomichef.

Ekonomistyrning hos Almondy

Det som huvudsakligen kännetecknar Almondys ekonomistyrning kan relateras till den operativa nivån. Den löpande ekonomistyrningen utgår från en månadsrapport som är en resultaträkning med utfall per månad, ackumulerat för året samt jämförelse med föregående år och månad. Dessutom jämförs med budget och prognos. Prognos görs för helår och revideras två gånger per år. Budgeten är en ettårsbudget som bryts ner kvartalsvis. Försäljningen följer ett relativt stabilt mönster under året med en viss nedgång under sommaren och lite högre försäljning på hösten.

Almondy har dock sammantaget operativ, taktiskt och strategisk ekonomistyrning. Produktionen styrs efter orderingång och man följer upp inneliggande order veckovis. Detta presenteras i en rapport. Detta följs upp dagligen av produktionschefen men inte av ekonomiavdelningen.

Almondy har ett nyinförskaffat ekonomisystem som bl a skall möta kostnadsuppföljning på ett bättre sätt. Programmet används i hela företaget med produktionsplanering, lagerhållning etc. Vidare har företaget införskaffat ett program vars syfte är att från ekonomisystemet lättare få fram relevant fakta och rapporter som beslutsunderlag.

Man har i dagsläget inte riktigt all den information lättillgänglig som man behöver för att kunna göra analyser och styra företaget optimalt.

”Vi måste koncentrera oss mer på kostnadsuppföljning och analyser.”

Det är av stor vikt att man har kontroll på kostnadssidan och sina beräkningar av standardpriser så att t ex lagret blir rätt värderat. Sådana beräkningar har man börjat göra oftare på senare tid eftersom företaget växer och ytterligare kontroll krävs. Kalkylmodellens utseende för produktion och prissättning har justerats under åren. Nu utvecklar man en modell som tar hänsyn till alla kostnader med hjälp av det nya ekonomisystemet. De rapporter som kommer från det nya ekonomisystemet är något svårtydbara. Detta kommer att lösas med det nya programmet för rapportframtagande.

”Tidigare har vi haft en mer enkel kalkylmodell som i vissa fall baserats på fingertoppskänsla.”

Företaget gör tre- fem- och åttaårsplaner. Åttaårsplanen gjordes i samband med beslut om nybyggnation av företagets lokaler. Försäljningsmål tas fram för längre perioder, t ex 5 år. Budgeten har man alltid gjort på ettårsbasis. Prognoser görs för ett år men revideras var sjätte månad.

Man lägger just nu mest tid på den strategiska delen av ekonomistyrningen på grund av att man gör en extra ansträngning med tanke på företagets nyinvestering i en ny fabrik. Så har det inte varit tidigare och respondenten tror inte att fokus kommer att ligga på den delen i framtiden heller. Det är antagligen en engångsföreteelse att man lika noggrant kartlägger alla marknader och kunder. I normala fall läggs mest resurser på den operativa delen.

Man har till detta planeringsarbete till viss del tagit hjälp av externa aktörer för stöd och hjälp till den strategiska planeringen. Förmodligen kommer man inte att samarbeta med externa aktörer i fortsättningen utan det var en engångshändelse i samband med framtagandet av en omfattande marknadsanalys. Man vet inte vad man kommer att få ut av detta arbete eftersom man fortfarande analyserar detta.

Outsourcing hos Almondy

Almondy har inte outsourcat någon funktion från sin verksamhet. Företaget sköter allting på egen hand och köper t ex ingenting färdigt till produktionen. Dessutom hanteras även städning och datadrift internt men man anlitar ett datakonsultföretag för den tekniska servicen av datadriften.

”Det är ett medvetet val att sköta allt internt.”

Historiskt sett har man alltid skött allting internt. Nackdelen med denna strategi är att man kan missa input utifrån. Företaget har inte för avsikt att lägga ut produktion externt eftersom det är en del av konceptet och en huvudsaklig konkurrensfördel. Man placerar aldrig personal från uthyrningsföretag i produktionen utan Almondy har en egen personalpool som man utnyttjar när extra personal behövs. Detta för att minska risken att produktionsprocessen avslöjas.

Respondenten anser att man kan outsourca mindre vitala delar såsom städning. Att företaget inte gjort detta är inget strategiskt val. Dock kommer man aldrig att kunna outsourca städfunktionen i själva produktionen, med tanke på den konfidentiella produktionsprocessen.

Outsourcing av ekonomistyrning

För att analysera ett företags siffror måste man vara väldigt insatt i händelseförlopp och orsak och verkan. Man måste också veta vad man vill titta på eftersom det är individuellt från företag till företag. Om en utomstående ska utföra arbetet måste denne vara på plats på företaget och vara involverad i siffrorna. Problemet är att det fortfarande är vår uppgift att ansvara för att det blir rätt. Det kräver en hel del kommunikation och kontroll.

”Man förlorar kontroll om man outsourcar.”

När det gäller ekonomistyrning kan man ta extern hjälp i vissa fall. Almondy tar extern hjälp vid t ex framtagande av ekonomiska modeller, handlingsplaner och modeller för beräkning av standardkostnader. Om man anlitar en expert är det för att man önskar ett bollplank eller saknar kompetens för vissa funktioner och kan därmed komplettera verksamheten när det är nödvändigt.

”Lönehantering kan tänkas vara möjligt att outsourca, men jag är lite tveksam till hur tids- och resursbesparande det skulle vara.”

Till skillnad mot många andra företag är det volymmässigt mindre faktureringsarbete hos Almondy, däremot finns det en större mängd leverantörsfakturor som ska bearbetas. Respondenten tror inte att man kan överlämna fakturahanteringen till en extern aktör med motiveringen att kommunikationsproblem kan uppstå, attestering och övriga kontrollrutiner blir krångliga. Man måste ha en ganska stor volym för att det ska vara lönsamt. Stöd för ekonomifunktioner kan vara aktuellt vid arbetstoppar genom att man hyr in extern personal för t ex registrering av fakturor.

”Vi har i dagsläget ingen direkt standardiserad arbetsprocess som skulle kunna ligga till grund för en outsourcing.”

Om företaget skulle outsourca sin ekonomistyrning skulle man absolut ställa högre krav på en extern aktör. Då man betalar pengar till en expert ska man också kunna förvänta sig att resultatet är extraordinärt. Man förväntar sig också genomarbetade resultat och förslag på utvecklingsåtgärder. Självklart kan man låta en extern aktör sitta och laborera med siffrorna och göra jämförelser. Vad händer om man ökar försäljningen med t ex 5 % på en viss marknad? Outsourcningen skulle i så fall vara motiverad av tidsskäl och att aktören har mer anpassade resurser i form av analysprogram etc.

”Vem som helst skulle egentligen kunna sitta och laborera med trendprognoser.”

”Att outsourca ekonomistyrningen kan vara att sitta och laborera med siffror som en analytiker gör.”

Den största risken vid outsourcing är att värdefull information förloras. Om man tar hjälp vid arbetet med den strategiska delen avslöjar man alltid lite av sina planer.

Relevansen kommer att påverkas vid en outsourcing. Detta då en extern aktör inte är inne i verksamheten och har svårt att ta fram underlag som vi är i behov av. Om man ska outsourca måste det ske löpande och inte via några ad-hoc-lösningar.

”Ekonomistyrningen, tror jag, skulle få mindre relevans om den outsourcas.”

Operativ ekonomistyrning bör man inte outsourca enligt respondenten, därutöver bör man heller inte outsourca den strategiska delen. Dock kan man ta extern hjälp med modeller etc. för att stödja funktioner inom dessa nivåer, för att få handlingsalternativ.

”Lämnar man ut all ekonomistyrning förlorar man kontroll.”

”Man bör inte bli beroende av en extern part.”

Avslutande citat:

”Jag vet inte vad man skulle tjäna på att lägga ut ekonomistyrningen, jag har lite svårt att se några fördelar.”

4.3 Forbo Flooring AB

Forbokoncernen består av tre delar; golv-, transportband- samt klisterproduktion. Idag har koncernen, med säte i Zürich, 6 000 anställda och omsätter 10 miljarder kronor. I Sverige tillverkas projektvinylgolv samt parkettgolv för koncernen. För intervjun har vi valt att ta kontakt med Forbo Flooring AB (nedan kallat Forbo) som är Forbokoncernens nordiska marknadsbolag. Forbo Flooring AB har sitt huvudkontor i Sisjön utanför Göteborg och har ca 130 anställda. Respondent var företagets financial controller.

Ekonomistyrning hos Forbo

På Forbo arbetar man fram en årsbudget och därefter görs en prognos för de efterföljande två åren. Detta budgetarbete startar i augusti/september och är väldigt detaljrik på ettårsnivå. Budgeten bryts ner per månad och per produktgrupp då bolaget är väldigt produktorienterat. Företaget bygger budget och prognos på statistik från myndigheter och undersöker t ex hur många bygglov som har frisläppts och hur många nybyggnationer som är på gång.

”Det händer så otroligt mycket runt omkring att det är lätt att man bara trendar de sista åren.”

I den interna uppföljningen handlar det väldigt mycket om täckningsbidrag per produkt och Forbo mäter mycket i kvadratmeter. Historiskt har företaget inte mätt täckningsbidrag per kund men i och med respondentens inträde i bolaget har detta aktualiserats och mäts i dagsläget parallellt med täckningsbidrag per produkt.

”Ett mått var tidigare: Hur många kvadratmeter golv kan vi mångla ut på marknaden?”

Detta kommer sig av att under 1960- och 70-talen var en enorm ”byggboom” med en obegränsad marknad. Det gick då inte att producera tillräckligt för att möta efterfrågan på företagets produkter. Kunder förbokade t ex 10 000 kvadratmeter golv för att försäkra sig om tillgången. Då var produktionsprocessen en trång sektor och därmed blev Forbo en av de tio mest lönsamma företagen under 1970-talet.

Forbo har en formaliserad ekonomistyrning där mest resurser läggs på den taktiska nivån i och med att företaget är väldigt budgetstyrt. Dock, för att styra mot budget går man ned på operativ nivå och mäter t ex fakturering varje dag. Egentligen sker det mesta på relativt kort sikt. Företaget mäter resultat per marknad, produkternas tillverkningsland och kostnadsställe. Säljarna i Sverige är uppdelade på regioner och regionerna är i sin tur uppdelade i distrikt. Företaget kan i och med detta följa omsättning per säljare i respektive distrikt. Man ser tydligt hur täckningsgraden kan variera mellan distrikt och olika säljare och detta beror på marknadsstrukturen med avseende på kundernas storlek. På Forbo görs prognoser vid varje kvartalsbokslut vilka enbart är prognoser för resterande budgetperiod. Allt dör vid årsskiftet. Det finns motstånd och svårigheter i att få medarbetare till att tänka på vad som händer nästa år.

”Organisationen är väldigt budgetstyrd.”

Respondenten anser att informationsbehovet för beslutsfattande tillfredsställs med nuvarande ekonomistyrning. Affärsredovisningen genererar erforderlig årsredovisning, balansräkning och resultaträkning till företagets intressenter. Det som saknas är att kunna

använda internredovisningen för analys. Man använder idag ett affärssystem som heter ASW men tanken är att på sikt byta till SAP som idag används inom koncernen. Dagens system klarar inte att bryta ner funktioner till transaktionsnivå.

Inom bolagets ekonomistyrning analyserar man mycket på detaljnivå medan man på koncernnivå tittar mer generellt och på en mer aggregerad nivå. På denna nivå skulle Forbo aldrig kunna styras internt. Moderbolaget är väldigt budgetsstyrt och styr i huvudsak på EBIT (earnings before interest and tax). Respondenten har på senare tid även börjar arbeta med sysselsatt kapital.

Forbo kommer att börja arbeta med BSC (balanced scorecard) för att få bättre engagemang och fördjupat intresse bland de anställda för bolagets situation. Syftet med BSC är att mäta olika processer i bolaget och inte enbart i ekonomiska mått. Även om man inte når de ekonomiska målen kan man kanske nå andra processmål. Exempel på styrmedel är närvarokontroll, nöjdhetsindex, personalattityd, kundförlust, minskad kredittid och högre omsättningshastighet för varulager.

Outsourcing hos Forbo

Respondenten tror i största allmänhet på outsourcing och att dela service med varandra är positivt. Forbo har i dagsläget en gemensam datadrift och reception med ett internt tillverkningsbolag. Bolagen var tidigare integrerade men delades upp för tre år sedan och därmed kunde respektive enhet fokusera på just sin del.

Enligt respondenten finns ingen outsourcad verksamhet inom koncernen. Man har däremot outsourcat internt för att utnyttja stordriftsfördelar, bl a finns ett kompetenscenter i Holland som ska stödja hela koncernen vid t ex IT-frågor.

Respondenten menar att man skulle kunna lägga ut telefonväxel och IT-drift på en extern aktör. Dock kan kunder och leverantörer uppleva det som sämre service om t ex telefonväxeln sköts via ett så kallat callcenter på stort geografiskt avstånd och därmed inte har någon personlig kontakt med den som söks.

”Man måste vara väldigt duktig på att informera callcentret var man befinner sig för att minska irritation.”

Respondenten ser svårigheter med att outsourca företagets produktion beroende på att produktionen är så komplicerad och inte följer någon standardiserad process.

”Att outsourca produktionen skulle ses som att förlora kärnkompetens och dessutom skulle det vara allt för kostnadskrävande.”

Outsourcing av ekonomistyrning

Respondenten är negativ till tanken att outsourca företagets ekonomistyrning eftersom transaktionsflödena i ett bolag är så komplexa. Vidare menar responderten att det är av stor vikt att man inom företaget kan göra uppföljningen på transaktionsnivå. Detta är en del av internredovisningen och att outsourca den skulle innebära att man tappar den insikten i företagets process för att klara detta. Det skulle krävas en person som har fullständig överblick över ekonomistyrningen, vet vad som händer på transaktionsnivå i alla lägen, för att lyckas med en outsourcing.

”Folk kan sina delar men det finns ingen som har kontroll på allt.”

Respondenten menar också att det kan bli problematiskt vid outsourcing eftersom det är människor som gör arbetet och därmed kan det bli felregistreringar. Dessa fel måste senare spåras och korrigeras och vem är ansvarig för detta?

Det största problemet vid outsourcing av ekonomistyrning skulle uppstå om ansvarig extern aktör slutar. Hur skulle det då gå att kontrollera och ”överföra” ett företags ekonomistyrning som utförts av extern part till en annan extern part? Vid outsourcing av ekonomistyrning skulle det krävas att företagets processer dokumenteras noggrant. Om processerna dokumenteras i ett regelverk likt ISO-standard skulle detta kunna fungera som underlag outsourcingen.

”En dokumentation skulle kosta oerhört mycket pengar.”

De ekonomifunktioner som skulle kunna vara möjliga att outsourca är främst leverantörs- och kundreskontra samt löneadministration vilket skulle vara kostnadsbesparande. Det skulle fungera att outsourca leverantörsreskontra eftersom bolaget redan idag attesterar med hjälp av en webbaserad lösning. Outsourcing av dessa funktioner kan vara av såväl kostnads-, resurs- eller kompetensskäl. Grundkravet är dock att outsourcingen ska innebära kostnadsreducering. Om resultatet av outsourcingen blir tillfredsställande men att det inte skulle vara kostnadsbesparande skulle det enligt respondenten inte vara aktuellt att genomföra. Att låta någon extern sköta t ex inkassohanteringen av faktureringen skulle inte fungera lika bra eftersom de inte har det engagemanget för företaget som den interna personalen har.

”För att en outsourcing av ekonomistyrning ska bli lyckad krävs att VD och företagsledning visar sitt stöd.”

Respondenten ser ekonomistyrningen som ett analysarbete av företagets ekonomiska situation och skall enligt respondenten behållas internt.

”Externa aktörer kan bara göra standardanalyser”

Vad gäller förändrad relevans av företagets ekonomistyrning vid en outsourcing menar respondenten att man måste kunna lita på det underlag som tas fram. Det är vid outsourcing en risk att den interna mottagaren inte kan garantera uppgifterna i resultatet, man kan inte garantera fullständighet om någon annan tagit fram materialet.

VD kanske frågar varför månadens siffror ser ut som de gör och vederbörande måste då kunna gå tillbaka och kunna ge ett snabbt svar. Detta är något som en extern aktör förmodligen skulle ha svårigheter med eftersom de kanske har något annat för sig just då och inte kan besvara frågan för tillfället. Internt är det bara en fråga om omprioriteringar av arbetsuppgifter när t ex VD efterfrågar förklaringar.

”Det skulle krävas en oerhörd strukturerad verksamhet för att låta någon annan ta över ekonomistyrningen där det aldrig finns några avvikelser.”

Forbo har i vissa fall tagit hjälp utifrån men det har då handlat om spetskompetens under kortare perioder. Företaget kan ju få hjälp internt inom koncernen t ex av koncernens egna kompetenscenter.

”Att ta hjälp av externa aktörer är en ad-hoc grej, men att outsourca ekonomistyrningen är ingen ad-hoc-företeelse”

Den främsta fördelen med att outsourca ekonomistyrningen skulle enligt respondenten vara kostnadsbesparingen. Det är enda motivet till att göra det.

De största nackdelarna är enligt respondenten risk för bristande kontroll samt förlust av förmågan att göra snabba analyser.

Avslutande citat:

”Om man är färre än 100-150 anställda tror jag att man ska utföra ekonomifunktioner internt i företaget.”

5 Analys

Kapitel fem består av en analys av det resultat som presenterades i kapitel fyra. Denna analys följer till stora delar den teoretiska referensramens upplägg och avslutas med en kompletterande bild av hur en mottagare av outsourcade affärsprocesser ser på området.

5.1 Ekonomistyrning

Det är möjligt att göra en klar åtskillnad av hur ekonomistyrningen i de undersökta företagen ser ut i relation till den teoretiska beskrivningen av begreppet. Väsentliga skillnader föreligger och då främst med avseende på användningsområden och omfattning. I jämförelse med vad som angavs i den teoretiska referensramen visade det sig att ekonomistyrningen i de undersökta företagen i vissa fall sker i mindre skala jämfört med större företag. Det är vanligtvis en person som arbetar med ekonomistyrningen och den personen är i de flesta fallen samtidigt chef för företagets ekonomiavdelning. De undersökta företagen har utvecklat en anpassad modell för just deras ekonomistyrning i syfte att framställa specifikt underlag för analys och beslutsfattande i företaget.

5.1.1 Information och beslutsfattande för styrning

Den information som används för framtagande av budgetar och kalkyler hämtas uteslutande från företagets ekonomisystem. Det har visat sig vara vanligt förekommande att de ansvariga för ekonomistyrningen för egen del framställer rapporter och beslutsunderlag för att senare presentera och föreslå aktiviteter inför företagsledning eller andra intressenter. På Forbo produceras månatligen en rapport över den ekonomiska situationen, vilken ligger till grund för diskussion med VD och ansvariga på koncernnivå.

Påståendet att små företag skulle underlåta att skaffa sig data externt och därmed ha brist på relevant beslutsinformation bestrids här. De undersökta företagen ser ingen nackdel i att i analys syfte och för planering ta stöd av en extern aktör för informationsinsamling och bearbetning. Ett av de främsta exemplen är då Almondy anlita konsulter vid framtagandet av en åttaårsplan. Samtidigt torde det vara en enklare uppgift att i de undersökta företagen genomföra förändringar och fatta beslut än i ett större företag med hänsyn till att det bara är en person som arbetar med ekonomistyrningen.

5.1.2 Medel för styrning

Det har visat sig att de undersökta företagen i huvudsak styr sin ekonomiska verksamhet enligt teorin om formella styrmedel. Avgörande för vilken typ av styrmedel som används tycks vara för hur lång tid planeringsarbetet är avsett, vilken ansvarsfördelning som tillämpas samt på vilket sätt medarbetare skall involveras i den ekonomiska planeringen.

Formella styrmedel

För respektive företag i undersökningen återfinns ekonomistyrning på olika nivåer men mest frekvent förekommande är dock styrning på den operativa nivån. (För att se de olika nivåernas attribut och förhållande till varandra, se figur 3.2.)

Carmel liksom Almondy arbetar i huvudsak efter en formaliserad ekonomistyrningsmodell där korttidsplanering på operativ nivå dominerar styrningen. Den budget som görs på ettårsnivå i de båda företagen bryts ned per månad. Styrningen sker på detaljnivå där produktions- och likviditetsplanering tillhör det dagliga arbetet. De undersökta företagen lägger på den operativa nivån stor vikt vid uppföljningar av olika slag såsom t ex kostnadsuppföljning.

Forbo har en operativ styrning men mest fokus läggs dock på ettårsplanering i och med den strikta budgetstyrningen i bolaget. I enlighet med vad som angavs i kapitel tre förekommer hos Forbo en ettårsstyrning som består av den årsbudget som senare påbyggs med ytterligare prognosvärden för de kommande två åren. De prognoser som görs kan liknas vid rullande prognoser och revideras kontinuerligt under det innevarande året. För majoriteten av företagen ges det på den taktiska nivån en möjlighet att omvandla den strategiska planeringen till att bli mer hanterbar och möjlig att implementera i verksamheten.

Ur ett empiriskt perspektiv visade det sig även vara av stor vikt att ha omfattande informationsunderlag för långsiktig planering och beslutsfattande. Då de undersökta företagen inte på egen hand kan få fram information om påverkande faktorer utanför det egna företaget anses det lämpligt att ta stöd utifrån. De främsta exemplen är Almondys strategiska planering för expansion, vilken utförs på åttaårsbasis samt Forbos nyttjande av data från myndigheter om kommande byggnationer. För både Almondy och Forbo ses detta externa stöd dock som en ad-hoc-företeelse. Hos samtliga företag rör det sig om iscensättande av visioner och långsiktiga planer när det kommer till den strategiska styrningen. Gemensamt är också att den strategiska planeringen görs för perioder mellan tre och fem år.

De undersökta företagens ekonomisystem går i huvudsak att likna vid det tidigare beskrivna ekonomisystemet (se figur 3.3). De olika delarna, dvs budgetering, kalkylering och redovisning anses i de undersökta företagen vara standardiserade processer. Budgetuppställande sker enligt uppgjorda tidsscheman och uppföljningsarbetet sker med stöd av företagets affärssystem som enligt respondenterna genererar erforderliga underlag. Carmel menar också att i och med det nya affärssystemet som implementerats så underlättas dokumentation och kontroll.

Organisationsstruktur som styrmedel

Carmels styrning är delvis utformad i vad som i den teoretiska referensramen anges vara en vertikal styrprocess, där företagsägarens krav på styrelse och ledning klart framgår. Carmel har med sina tio ansvarsenheter en tydligt uppdelad verksamhet och styrningen sker med hjälp av företagets organisationsstruktur. De olika ansvarsenheterna eller avdelningarna köper resurser och tjänster av varandra där det i respektive enhets självkostnad skall ingå täckning för kostnader för t ex material och löner.

Mindre formaliserad styrning

Forbo har för avsikt att i en strategi för att öka anställdas engagemang och vilja att utföra goda prestationer, implementera så kallade balanced scorecard. Detta är ämnat att utgöra ett stöd vid ekonomistyrningen och att få anställda intresserade av företagets situation. Förutom Forbos inslag av en allt mindre formaliserad styrning kan nämnas de tendenser som står att finna hos Almondy där den unika produktionsprocessen gör det möjligt att styra med interna regler för att erhålla önskvärt resultat.

5.2 Outsourcing

Outsourcing har i de undersökta företagen i allmänhet en mindre roll än vad den skulle kunna ha i enlighet med det som beskrivits i den teoretiska referensramen. Ur ett teoretiskt perspektiv framställs outsourcingen som positiv och relativt enkel att genomföra för företag. De undersökta företagen har dock ej låtit outsourcingen utvecklas och har därmed inte nyttjat möjligheterna att erhålla t ex bättre resurser eller större kompetens i någon större omfattning. Vad som är rätt att outsourca eller inte och i vilken omfattning, är något som framtiden får utvisa.

5.2.1 Kategorisering av outsourcing

Vissa av de undersökta företagen har outsourcat delar av IT-verksamheten och denna outsourcing har i enlighet med vad som angavs i kapitel tre, skett på individnivå i företagen. De undersökta företagen är i allmänhet inte tillräckligt stora för att kunna hålla personal med specialistkompetenser och detta är enligt teorin vanligast för små och medelstora företag. Detta överensstämmer med storleken på de i studien undersökta företagen. Carmel har även outsourcat städning och fastighetsskötsel och detta kan ses som att Carmel försöker att outsourca sådant som inte tillhör kärnkompetensen och därmed fokuserar på fel aktiviteter. Hos Forbo har man dragit nytta av stordriftsfördelar genom att dela t ex reception, telefonväxel och datadrift med ett internt tillverkningsbolag. Forbokoncernen har också skapat ett internt kompetenscenter som ska stödja vid t ex implementeringar av nya datasystem. Forbos strategi skapar möjlighet till stordriftsfördelar samtidigt som man behåller kompetensen internt.

5.2.2 Outsourcing ur teoretiska perspektiv

Enligt den teoretiska referensramen kan outsourcing ske med utgångspunkt i vad företaget eftersträvar. De olika perspektiven är kostnads-, resurs samt kompetensbaserade perspektiv. I överensstämmelse med de undersökta företagen kommer en outsourcing att främst genomföras om det innebär en kostnadsänkning för det outsourcingande företaget och skulle därmed enligt teorin vara kostnadsbaserad. Forbo menar att en outsourcing som medför förbättrat resultat för den outsourcingade funktionen inte kommer att få tillräckligt stöd i företagsledningen om det samtidigt inte sänker kostnaderna. Dock är det enligt teorin svårt att uppskatta kostnaden för kontroll som inte finns i företaget före en eventuell outsourcing. De dolda kostnader som finns i företaget är också svåra att uppskatta och att avgöra hur mycket av dessa kostnader som kommer att finnas kvar även efter att outsourcingen är genomförd. Detta leder till att det kan vara svårt att förutse resultatet av outsourcing baserad på kostnadsperspektivet. Detta har uppmärksammats av Almondy som säger att det är svårt att uppskatta hur resursbesparande en outsourcing egentligen är.

5.2.3 Risker och för- respektive nackdelar med outsourcing

En av de största riskerna vid outsourcing är enligt teorin att företagen handlar opportunistiskt, dvs fattar beslut efter dagens rådande omständigheter. De undersökta företagen har dock alla mer eller mindre tagit strategiska beslut om att de delar som hålls internt idag också ska göra det och företagen är mycket medvetna om vad en eventuell outsourcing skulle kunna innebära. Almondy menar att om man outsourcar delar av produktionen mister de en av sina konkurrensfördelar i och med att de avslöjar sin produktionsprocess. Samtidigt är man medveten om att man går miste om influenser utifrån som skulle kunna medföra fördelar. Carmel menar att de inte kan bygga sin interna kompetens som är kritisk för att kunna utveckla nya produkter om de inte monterar sina produkter själva. Forbo anser att det skulle vara för kostnadskrävande att outsourca produktionen samtidigt som det skulle urholka företagets kärnkompetens.

Vidare menar Forbo att en outsourcing av stödfunktioner kan vara negativt eftersom extern personal inte har den vi-känslan för företaget som den interna personalen har. Detta kan gälla vid t ex outsourcing av callcenters och inkassoverksamheter. Den mest primära fördelen med outsourcing i de undersökta företagen är den kostnadsbesparing som det i vissa fall skulle leda till.

5.3 Outsourcing av ekonomistyrning alternativt BPO

Nedan följer en analys av de olika företagens inställning till outsourcing av ekonomistyrning samt vilka de förväntade effekterna är. Detta följs av en kompletterande bild av hur en mottagare av outsourcing av affärsprocesser ser på området och här refereras till intervjun med Jonas Kjellberg, Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB.

5.3.1 Outsourcande företag

Trenden inom outsourcing påvisar att det blir vanligare och vanligare att outsourca ekonomifunktioner och dessa outsourcade funktioner är mindre och mindre standardiserad samt att man outsourcar hela processer istället för enskilda aktiviteter. För det outsourcade företaget innebär det att man kommer närmare det som är det outsourcade företags egentliga verksamhet och kompetensbas. Detta är dock inget som de undersökta företagen tycker är aktuellt att göra. Av de företag som har undersökts är det inget företag som skulle kunna tänka sig att outsourca hela ekonomistyrningen utan man kan tänka sig vissa ekonomiprocesser inom löneadministration eller företagets leverantörs- och kundreskontra. Dessa processer är vad som i teorin benämns som statiska och återupprepningsbara och därmed enkla att mäta resultatet på. De delar som man enligt teorin vill behålla internt är finansledning, redovisning samt finansiell rapportering och redovisning. Detta är också de delar som de undersökta företagen vill behålla internt. Dessa tre delar innehåller främst intern data och outsourcar man detta krävs det ändå av det outsourcande företaget att de tar fram det underlag som krävs för att kunna göra en sammanställning.

Incitament till outsourcing av ekonomiprocesser

Enligt teorin är motiven till en outsourcing av ekonomiprocesser främst för att få bättre tillgång till teknologier och system, kostnadsbesparing samt förbättrad service. Detta resonemang stöds till viss del av de undersökta företagen. Forbo och Carmel anser att ledningen i företaget inte skulle ge sitt stöd till en outsourcing om den inte var kostnadsbesparande även om det innebär förbättringar i övrigt för verksamheten. Forbo är kritisk till om det ger en förbättrad service eftersom den externa personalen inte har vi-känslan för företaget. Forbo ser också problemet med att få hjälp då man behöver det för att kunna besvara frågor och göra snabba analyser för beslutsfattande. Internt handlar det om omprioriteringar men frågan är om det går att ställa de kraven på en extern aktör.

Standardiserade processer

I kapitel tre framfördes åsikter om att funktioner som idag inte anses som möjliga att outsourca inom några år kommer att vara möjliga, beroende på att processerna blir mer och mer standardiserade genom införandet av ISO-standarder. Av de undersökta företagen nämner Forbo det som troligt, men menar samtidigt att det skulle kosta mycket att dokumentera hela ekonomistyrningen. Forbo menar också att det skulle kräva en mycket strukturerad verksamhet utan några egentliga avvikelser. Likväl är Forbo det företag som idag har en struktur inom fakturahanteringen som skulle lämpa sig att outsourca då denna bygger på en webbaserad lösning.

Expertstöd

De undersökta företagen är i grunden positiva till att använda olika sorters expertstöd inom områden såsom implementering, omvärldsanalyser, och strukturuppbyggnad. Detta ser de undersökta företagen emellertid inte som en outsourcing utan som en ad-hoc-lösning för att under kortare tid få tillgång till en spetskompetens som inte finns internt. Almondy ser dock problemet med att man blir tvungen att släppa viss konfidentiell information till en extern aktör. Vidare anser Forbo att det kan vara svårt för en expert att hjälpa till med företagsunik analys utan respondenten menar att det endast kan bli fråga om standardanalyser

Förändrad syn på krav, relevans och kontroll

Enligt Carmel är det samma krav på ekonomistyrningen oavsett om den utförs internt eller externt beroende på att man följer ISO-standard. Vidare menar respondenten att redovisningen ska vara tillförlitlig och att det finns rutiner som skall följas. Almondy menar att man skulle ställa högre krav på en extern aktör eftersom denna är expert och därmed förväntar sig respondenten att resultatet blir extraordinärt.

Samtliga respondenter anser att ekonomistyrningens relevans minskar om man outsourcar den. Forbo menar att det är svårt att garantera uppgifterna i resultatet eftersom företaget själv inte har tagit fram uppgifterna. Almondy menar att en extern aktör har svårigheter att ta fram det underlag som företaget är i behov av eftersom den externa aktören inte finns inne i verksamheten. Carmel säger att det är svårt för en extern aktör att kunna besvara alla de frågor om avvikelser och utfall om aktören inte befinner sig på plats. I och med detta tycker företaget att relevansen borde bli lägre vid en outsourcing.

Respondenten hos Carmel anser att kontrollen över företagets ekonomiska situation kommer att förloras om ekonomistyrningen outsourcas. Carmel menar att kontrollfunktionen går om intet då företaget internt inte har kontroll på allt. Detta resonemang stöds även av Almondy som tycker att om en extern aktör ska ha en sådan kontroll som företaget har internt, krävs det att den externa aktören sitter på plats hos det outsourcande företaget och är involverad i alla ekonomiska händelser. Forbo ser problemet i att ingen idag har fullständig kontroll men respondenten menar att allting återfinns internt och med möjlighet till sammanställning. Detta är något som skulle bli svårare om vissa delar finns hos externa aktörer.

5.3.2 Mottagare av outsourcing

Kjellberg (2004) anser att det inte finns något företag som är för litet för att köpa in ekonomitjänster utifrån. De vanligaste outsourcingobjekten är funktioner vilka ingår i den operativa nivån av ekonomistyrningen.

Incitament för outsourcing av affärsprocesser

Outsourcing blir inte enbart kostnadsbesparande utan Kjellberg menar dessutom att det kommer att innebära en högre nytta för det outsourcande företaget. Mottagaren av outsourcing har ofta bättre förutsättningar för att analysera t ex konkurrenter och omvärldsfaktorer. Vidare tror Kjellberg att när ett företag påbörjat en outsourcingprocess och ser fördelarna, kommer det fortsätta att outsourca även mindre rutinmässiga funktioner.

Krav och relevans

Kjellberg tror inte att det vid outsourcing ställs högre krav på ekonomistyrningen från det outsourcingande företaget, men mottagaren av outsourcing medverkar till att det ställs högre krav. Motivet till detta är att det outsourcingande företaget får en djupare insikt samt genom samarbete erhålls ett större intresse för företagets ekonomiska situation.

När det gäller ekonomistyrningens relevans menar Kjellberg att det inte ställs högre krav vid outsourcing. Dock ställer mottagaren av outsourcingen större krav på sig själv för att stärka relevansen.

För- respektive nackdelar med outsourcing av affärsprocesser

Enligt Kjellberg får företaget högre värde i den bemärkelsen att det ligger till bättre grund för beslut för styrning. Vidare frigör en outsourcing resurser till företagets egna värdekedja. Outsourcingen möjliggör att funktioner som inte tillhör kärnverksamheten och som uppfattas som tråkiga kan undvikas. Det finns också tendenser som påvisar att företag som outsourcat ekonomifunktioner har ett bättre resultat. Detta kan ha sin förklaring i att företaget erhåller bättre kontroll över den ekonomiska situationen samt förståelse för att göra rätt från början.

Företag som outsourcar skulle kunna bli lite lata i den bemärkelsen att man ignorerar resultatet och inte drar nytta av den hjälp man kan få. Det kan uppstå en attityd likt, ”att det där sköter de”, hos det outsourcingande företaget.

Trender

Kjellberg tror inte att svenska småföretag är villiga till så kallad offshoring, som beskrivs i kapitel tre. Lokal anknytning och kännedom är viktigt då ett företag överväger att överlämna delar av sin verksamhet till en extern part. Styrkan ligger i att man känner varandra och vet vad man går för vilket är att betrakta som en trygghet för klienten. Vidare menar Kjellberg att det svenska företaget kommer att vara svenskt så länge det kan vara det. Tanken att t ex outsourca en redovisningsfunktion utanför landets gränser är inte aktuellt för det mindre företaget. Dock kan tänkas att ett större internationellt företag skulle kunna ta detta i beaktande. En avgörande faktor för outsourcing är bl a företagets transaktionsvolym, vilken kan inverka på hur kostnadseffektiv en outsourcing blir.

6 Slutsatser

I detta sjätte och sista kapitel framläggs de slutsatser som dragits från studiens resultat- och analyskapitel. Slutsatserna presenteras utifrån de två undersökningsområdena med tillhörande frågeställningar. För att lyfta fram och tydliggöra skillnader beträffande uppfattningar görs här en jämförelse mellan outsourcing företag och mottagare av outsourcing.

6.1 Företags inställning till outsourcing av ekonomistyrning

Företagen som har ingått i undersökningen har alla mer eller mindre tagit strategiska beslut om att vissa delar skall hållas internt. Motiv till detta är att man mister konkurrensfördelar eller delar som kommer att vara viktiga i framtiden för företagets fortlevnad.

De undersökta företagen har generellt en negativ inställning till att outsourca ekonomiprocesser. Inget av företagen vill låta en extern aktör ta hand om företagets ekonomistyrning.

6.1.1 Delar av ekonomistyrningen som är aktuella att outsourca

Företagen i undersökningen kan tänka sig att outsourca enklare processer såsom löneadministration, fakturahantering och leverantörsreskontra. Det är dock inget av de undersökta företagen som idag har planerat att göra detta i en nära framtid. Orsaker till detta är att processerna inte är tillräckligt dokumenterade samtidigt som att de anser att nämnda processer inom ekonomistyrningen inte har tillräckligt stor transaktionsmängd. De undersökta företagen är av den åsikten att mottagare enbart kan göra enkla och standardiserade analyser vilket kan vara ett incitament för att inte outsourca större delar av ekonomistyrningen.

Mottagaren av outsourcing menar att de mest vanliga processerna att outsourca är de delar som tillhör den operativa nivån av ekonomistyrningen. Dessa har ett lågt affärsvärde samtidigt som det finns en stor transaktionsmängd. Genom detta skulle resurser frigöras som kan användas till verksamheter som tillför värde till företagets värdekedja.

6.1.2 Incitament för en outsourcing av ekonomistyrning

Samtliga företag i studien anser att det främsta incitamentet för en outsourcing av ekonomiprocesser är kostnadsbesparing. Företagen menar att en outsourcing som enbart ökar resurserna genom bättre teknologier och system eller förbättrar servicen för företaget, inte kommer att få stöd hos företagsledningen om den samtidigt inte resulterar i kostnadsbesparingar. Företagen är likväl kritiska till vilken kostnadsbesparing som en eventuell outsourcing skulle ge då de ändå måste producera underlag till mottagaren. Vidare är man osäker på vilken servicenivå som en mottagare av outsourcing tjänster kan erbjuda.

Mottagaren anser också att det främsta incitamentet för en outsourcing av ekonomistyrning är kostnadsbesparing. Mottagaren anser också att det kommer att öka nyttan för det outsourcing företaget om man låter en extern aktör ta över vissa processer. Detta då mottagaren oftast är bättre på att analysera data än kunden.

6.2 Förväntade effekter för ett outsourcande företag

Det är möjligt att hos de undersökta företagen urskilja olika uppfattningar om förväntade effekter vid en outsourcing av ekonomistyrning. Dessa meningsskiljaktigheter skall dock ställas mot att det samtidigt i vissa avseenden står att finna gemensamma uppfattningar och samtycke kring vissa frågor.

6.2.1 Krav på ekonomistyrning

Företagen har olika uppfattningar när det gäller förändrade krav på ekonomistyrningen. *Ett* företag anser att kraven skulle vara desamma oavsett outsourcing eller ej, medan ett annat företag menar att det skulle ställas högre krav.

Mottagare av outsourcing menar att det inte skulle ställas högre krav på ekonomistyrningen om den outsourcas. Det är i stället mottagare som medverkar till att det ställs högre krav som ett resultat av att den outsourcande parten blir mer engagerad.

6.2.2 Ekonomistyrningens relevans

Från studien går att utläsa att samtliga företag är eniga om att ekonomistyrningens relevans skulle bli lägre om den outsourcas. Den gemensamma och avgörande nämnaren för denna ståndpunkt är den befarade problematiken att mottagaren inte framställer rätt information och beslutsunderlag. Detta underbyggs av bristen och rädslan för att inte ha geografisk närhet till mottagaren av outsourcingen.

Mottagare av outsourcing menar i sin tur att ekonomistyrningens relevans stärks i och med att mottagaren ställer högre krav på sig själv.

6.2.3 Kontroll över ekonomisk situation

Vid outsourcing av ekonomistyrning förloras kontrollen över företagets ekonomiska situation. Samtliga företag samtycker i frågan och den avgörande förklaringen är att information som utgör underlag för kontroll skulle vara spridd på olika håll och därmed försvåra sammanställning.

6.2.4 För- och nackdelar med att outsourca ekonomistyrning

Den främsta fördelen med att outsourca ekonomistyrningen är tillgång till expertstöd och att därifrån erhålla analyserad extern data, vilket annars inte skulle vara möjligt. Den primära nackdelen är att företaget förlorar kontroll över den ekonomiska situationen, dessutom anser företagen att det i största allmänhet inte skulle vara till någon ekonomisk vinning.

Enligt mottagare av outsourcing är den främsta fördelen för det outsourcande företaget att det får ett högre värde. Outsourcingen möjliggör frigörande av resurser så att outsourcande företag kan fokusera på sin kärnverksamhet och på så sätt generera kostnadsbesparingar. Mottagaren anser också att det kan skapas en bättre kontroll över den ekonomiska situationen. Den egentliga nackdelen är enligt mottagaren att det finns en risk att det outsourcande företaget förlitar sig helt och hållet på en extern aktör. Detta kan medföra att företaget inte tar ansvar för eller får kontroll över sin ekonomiska situation.

Förslag till fortsatta studier

Under arbetet med uppsatsen har frågor dykt upp både från de undersökta företagen och från mottagare av outsourcingtjänster. Dessa frågor har vi under uppsatsprocessens gång inte haft möjlighet att fördjupa oss inom eller besvara. Därför tycker vi att det hade varit intressant att fortsätta med studier inom området för att besvara dessa frågor. Förslag till fortsatta studier sammanfattas nedan.

Kommer en dokumentation av ekonomiprocesser såsom idag sker i USA med anledning av införandet av Sarbanes & Oxley Act, att medverka till att det blir lättare att outsourca ekonomiprocesser och därmed öka incitamenten till att göra det?

Hur ska man uppmuntra företagare att bli mer öppna och därmed villiga till att outsourca ekonomistyrning? Företag är idag villiga att outsourca produktion vilket borde vara det som egentligen är det heligaste i företaget men inte en stödfunktion såsom ekonomistyrningen. Har det att göra med att produktionen är dokumenterad genom införandet av ISO-standard?

Vidare hade det varit av intresse att göra en bredare undersökning, eventuellt kvantitativ, för att se om uppsatsens resultat är generaliserbart för en stor mängd företag i denna storlek oberoende av bransch och geografisk placering.

Referenser

Litteratur

- Andersson, J.**, *Bilder av småföretagares ekonomistyrning*, Linköping Studies in Science and Technology, Thesis No 522. Linköping, 1995
- Anthony, R.N., Govindarajan, V.**, *Management Control Systems*. 11 ed., McGrawHill, Singapore, 2003
- Augustson, M., Bergstedt Sten, V.**, *Outsourcing av IT-tjänster*, Industrilitteratur, Uddevalla, 1999
- Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H.**, *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi, Malmö, 2002
- Axelsson, B.**, *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm, 1998
- Christopher, M.**, *Logistics and Supply Chain Management*, Prentice Hall, London, 1998
- Cohn, T., Lindberg, R.**, *How management is different in small companies*, An AMA management briefing, New York, 1972
- Dahmström, K.**, *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund, 2000
- Greaver, M.F.**, *Strategic Outsourcing*, American Management Association International, New York, 1998
- Halvorsen, K.**, *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 1992
- Holme, I. M., Solvang, B. K.**, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997
- Kinnear, T., Taylor, J.**, *Marketing Research: An applied approach*, McGraw-Hill, New York, 1996
- Källström, A.**, *Uppdrag Styreffekt: Om kontrollern och ekonomistyrningsprocessen*, Liber AB, Malmö, 1990
- Lundberg, H.**, *Strategisk ekonomistyrning i små företag*, Luleå tekniska universitet, Avd. för ekonomistyrning, Lic 99/10, Luleå, 1999
- Patel, R., Davidsson, B.**, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund, 2003
- Rothery, B., Robertson, I.**, *The truth about outsourcing*, Gower Publishing Limited, Hampshire, 1995
- Samuelson, L.A.**, (red) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, Stockholm, 2004

Sigfridsson, J., *Strategisk ekonomistyrning i tidningsföretag, aktionsforskning i ekonomisk ledningsinformation*, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm, 1993

Stjernström, S., Westin, S., *Outsourcing av produktion och dess betydelse för innovationskompetensen*, ur Hörte, S-Å., Edgren, J., red, 2003, *Innovation Management*, Forskarskolan för Entreprenörskap och Innovation, Halmstad, 2003

Svenning, C., *Metodboken: en bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Lorentz, Eslöv, 1997

Artiklar

Alexander, M., Young, D., *Strategic outsourcing*, Long Range Planning, Vol. 29, No. 1, pp. 116-119, 1996

Barnes, P., *Good going*, Financial management (CIMA), p.31, oktober, 2004

Barney, J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management 17, pp. 99-120, 1991

Bengtsson, L., Berggren, C., *Outsourcing av produktion och dess betydelse för industriföretagens förnyelse och utvecklingsförmåga*, Working paper, Högskolan i Gävle, Dnr: 26/2001, 2001

Brandes, H., Lilliecreutz, J. & Brege, S., *Outsourcing – success or failure?* European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 3, No. 2, pp. 63-77, 1997

Brock, T., *Practice what you do well, then farm out the rest of it*, Business Journal, Vol. 17, Issue 26, p.37, 2000

Byttner, K-J., *Outsourcing lösningen*, Computer Sweden, 2004-10-13

Cant, M., Jaynes, L., *What does outsourcing bring you that innovation can not? How outsourcing is seen – and currently marketed – as a universal panacea*, Total Quality Management, maj, 1998

Dagens Naeringsliv., *Svenskene satsar på norsk lön*, 2004-11-16

Davidsson, P., *Prata med andra om offshore*, Computer Sweden, 2004-11-19

DM Review., *PricewaterhouseCoopers: Less than half of large U.S. and European companies say outsourcing is cost-effective*, Industry Statistics published in DM Direct Special Report, November Issue, 2004

Financial Executive., *F&A Outsourcing What Buyers Are Saying*, Vol. 20, Issue 2, p.50, 2004

Grant, R.M., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Vol. 33, Issue 3, pp. 114-135, våren, 1991

Höij, M., *Leverantörerna vill åt det branschspecifika*, Computer Sweden, 2004-11-19
Leavy, B., Outsourcing strategy and a learning dilemma, *Production and Inventory Management Journal*, Vol. 37, Issue 4, Alexandria, 1996

Lindström, M., *Tre väljer Peoplesoft*. Computer Sweden, 2004-11-17

Langfield-Smith, K., Smith, D., *Management control systems and trust in outsourcing relationships*. Management Accounting Research, Vol. 14, Issue 3, pp. 281-307, september, 2003

Madden, J., *Evolution of BPO – just where is it headed?* Financial Executive, Vol. 20, Issue 5, p.69, Jul/Aug, 2004

Metalls utredningsavdelning., *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*, 2002

Törnwall, M., *Svenska konulter missar nästa IT-tåg*, Dagens Industri, 2004-09-28

Quinn, J.B., Hilmer, F., *Strategic outsourcing*, Sloan Management Review, summer, 1994

Muntliga källor

Berg, C., Ekonomichef, Almondy AB, Göteborg, 2004-12-14

Bergström, L., Ekonomichef, Carmel Pharma ab, Mölndal, 2004-12-06

Kjellberg, J., Business Performance Improvement, Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB, Göteborg, 2004-12-03

Regné, B., Financial Controller, Forbo Flooring AB, Västra Frölunda, 2004-12-17

Övriga källor

Statistiska Centralbyrån., *Storföretagens outsourcing- och anställningsplaner*, Nr: 2004:274, 2004-10-26

Europeiska Unionen., Kommissionens rekommendation av den 3 april 1996 om definitionen på små och medelstora företag (96/280/EG)

Bilagor

Bilaga 1 Studiens urvalsram

Företag	Omsättning (tkr)	Antal anställda
Aktuell Optik Sverige AB	56 989	59
Almondy AB	162 901	54
Alucrom AB	175 801	100
AMA Produktions AB	48 298	25
Armatec AB	172 911	75
Atlas Design AB	142 555	52
BASF AB	391 647	68
Bayer AB	324 629	206
Bröderna Hanssons i Göteborg export AB	207 709	58
Carmel Pharma ab	70 000	37
Continental Däck Sverige AB	533 336	55
Dahls Bakeshop AB	50 949	53
Dickson Plåt Service Center AB	102 438	144
Direkt Chark i Göteborg AB	81 249	80
FlexLink Systems AB	60 760	127
Forbo Flooring AB	664 165	134
GVA Industriservice AB	116 531	96
Götaverken Cityvarvet AB	176 931	147
IMS Medical Radar AB	130 196	148
JOAB Försäljnings AB	132 974	82
Kvaerner Power AB	414 152	124
NORDIC BULKERS AB	401 517	62
Organon AB	368 223	73
Specma Hydraulic AB	263 774	193
Zipper AB	86 017	79

Bilaga 2 Diskussionsunderlag för intervju med konsult

Vilken typ av tjänster erbjuder Ni inom outsourcing av *ekonomifunktioner*?

Vilka typer av kunder har Ni vid outsourcing av *ekonomifunktioner*?

Vilken är Er allmänna uppfattning om idén att outsourca ett företags *ekonomistyrning*?

Vilka delar av ett företags *ekonomistyrning* är möjliga att outsourca utifrån den givna definitionen (operativ, taktisk eller strategisk)?

Vilken typ av företag (bransch/storlek etc.) är Er potentiella kund vid outsourcing av *ekonomistyrning*?

Vilka är incitamenten (t ex kostnad, resurser, kompetens) för ett företag att outsourca sin *ekonomistyrning*?

Hur skulle informationshanteringen mellan Er och det outsourcingande företaget fungera? (Krävs geografisk närhet, webblösningar, gemensamt språk etc?)

Tänk Er följande scenario: en kund beslutar sig för att outsourca sin *ekonomistyrning*.

- Tror Ni att kundens krav på *ekonomistyrningen* förändras om Ni utför den? (Krav på information, beslutsunderlag etc.)
- Tror Ni att *ekonomistyrningens* relevans hos kunden bibehålls om den outsourcas eller får den en mindre betydande roll?
- Föreligger en risk att kunden förlorar kontroll över den ekonomiska situationen i företaget om *ekonomistyrningen* outsourcas?

Vilka är enligt Er de primära för- respektive nackdelarna med att outsourca företagets *ekonomistyrning*?

Bilaga 3 Intervjuguide

Detta formulär ingår i en undersökning vars syfte är att klargöra vilken inställning företag har till outsourcing av ekonomistyrning samt undersöka vilka effekter denna outsourcing skulle ha på det outsourcande företaget.

Formuläret består av 11 frågor vilka behandlar outsourcingstrategi, ekonomistyrning i allmänhet samt potentiell outsourcing av ekonomistyrning. Undersökningen ingår i en magisteruppsats i ämnet ekonomistyrning vid Handelshögskolan i Göteborg.

Definition av begrepp

Outsourcing är den process som innebär att en funktion som tidigare utförts inom företaget istället köps från en extern leverantör. Poängen med att lyfta fram funktion, och inte de enskilda aktiviteterna är att outsourcing sannolikt innebär att leverantören väljer att utföra funktionen på annat sätt.

Med **ekonomistyrning** avses det arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål av såväl finansiell som icke-finansiell karaktär. För att kunna styra i riktning mot ekonomiska mål behövs styrmedel. Man talar vanligen om tre slag av styrmedel, styrning genom val av *formellt styrsystem*, val av *organisationsstruktur* och *mindre formaliserad styrning*. Det formella styrsystemet brukar indelas i strategisk (långsiktig), taktisk (ettårsstyrning) och operativ (daglig) styrning. Med organisationsstruktur avses flera aspekter, bl a val av verksamhetens övergripande struktur, fördelning av ansvar och beslutsrätt. Med mindre formaliserad styrning avses styrning mha t ex företagskultur, medarbetarskap och lärande.

Företagets namn.....

Respondentens befattning.....

Företagets verksamhet.....

Ekonomistyrning – modell

Fråga 1

Beskriv hur Er ekonomistyrning ser ut. Eventuellt utifrån ovan givna definition av begreppet.

Fråga 2

Med utgångspunkt i strategisk, taktisk och operativ ekonomistyrning. Vilken eller vilka av dessa områden läggs det mest resurser på och är viktigast för Ert företag?

Fråga 3

Uppfylls Ert behov av information och beslutsunderlag rörande företagets ekonomiska situation med hjälp av rådande ekonomistyrning?

Outsourcing - strategier

Fråga 4

Vilken är Er generella inställning till outsourcing?

Fråga 5

Används outsourcing som en del av Ert företags strategi? Hur kommer Er outsourcingstrategi att se ut på sikt?

Fråga 6

Finns det funktioner i Ert företag som inte kan outsourcas och i så fall vilka?

Outsourcing av ekonomistyrning – ett alternativ?

Fråga 7

Vad är Er allmänna uppfattning om idén att outsourca ett företags ekonomistyrning?

Fråga 8

Vilka skulle incitamenten vara för att outsourca ekonomistyrningen?

Fråga 9

Har Ni övervägt att låta en extern aktör hantera Ert företags ekonomistyrning? I så fall vilka delar av ekonomistyrningen skulle vara aktuella och hur skulle informationshanteringen mellan Er och konsultföretaget kunna fungera?

Fråga 10

Tänk Er följande scenario: Företaget beslutar sig för att outsourca ekonomistyrningen.

- Förändras kraven på företagets ekonomistyrning om den outsourcas och så fall på vilket sätt?
- Bibehålls ekonomistyrningens relevans om den outsourcas?
- Föreligger en risk att företaget förlorar kontroll över den ekonomiska situationen om ekonomistyrningen outsourcas?

Fråga 11

Vilka är enligt Er de primära för- respektive nackdelarna med att outsourca företagets ekonomistyrning? Övriga tankar kring outsourcing och ekonomistyrning?