



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

*Business Process Outsourcing*  
*En studie om dess organisatoriska effekter*

Magisteruppsats: Ekonomistyrning  
Handelshögskolan: Göteborgs Universitet  
Företagsekonomiska Institutionen  
Höstterminen: 2012  
Handledare: Elisabeth Frisk

Katherine Pauly: 791210  
Erica Persson Björklund: 870802



# Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.  
Magisteruppsats inom strategisk och operativ ekonomistyrning, Höstterminen 2012

**Titel:** *Business Process Outsourcing: En studie om dess organisatoriska effekter*

**Författare:** Katherine Pauly och Erica Persson Björklund

**Handledare:** Elisabeth Frisk

**Bakgrund och problem:** Marknaden för business process outsourcing (BPO) växer i hög takt. BPO ger upphov till långsiktiga konsekvenser för organisationer och innebär stora omstruktureringar hos företag. Valet att outsourca affärsprocesser är ett viktigt beslut då ändrade processer innebär en mängd olika kostnader, både uppenbara och oförutsägbara. Det finns ett stort missnöje bland företag angående BPO och ett allt större antal outsourcingkontrakt förnyas inte. De studier som har utförts om outsourcing och BPO har inte studerat den påverkan en organisation utsätts för vid genomförandet av outsourcingprojekt eller hur organisationsstrukturer förändrats efter implementeringen av BPO. Kostnadsökningar kan exempelvis uppstå som följd av att en företagsledning inte har tagit hänsyn till vilka interna aktiviteter och resurser som krävs vid implementeringen av BPO och strukturella förändringar.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att öka förståelsen för den komplexitet som kan uppstå vid genomförandet av BPO och specifikt finans- och redovisningsprocesser. Studien kommer att belysa denna komplexitet genom följande problemformuleringen:

Problemformulering:

- Hur kan en organisationsstruktur, som utgörs av samordning, beslutsfattande, organisationsform samt arbets- och ansvarsfördelning, påverkas av genomförandet av BPO av ekonomiprocesser?
- Vilka olika typer av faktorer påverkar genomförandet av BPO?

**Metod:** Detta är en kvalitativ studie som vänder sig till ett företag, SKF. Studien ger en inblick i problemområdet både från ett företagslednings och medarbetarperspektiv. För studiens ändamål användes semi-strukturerade intervjuer.

**Resultat och slutsatser:** Undersökningens resultat visar att organisationsstrukturella förändringar har påverkan på hur effektivt BPO-implementeringsprocessen är hos ett företag. Studien stödjer antagandet att det finns sätt att öka effektivitet och förminska kostnader associerade med BPO utifrån hur en företagsledning internt hanterar BPO-implementeringen. Dessutom visar studien att det finns faktorer som måste beaktas i beslutet att outsourca affärsprocesser utifrån utmaningar som uppstår vid organisatoriska förändringar hos företag.

**Vidare forskning:** Ett förslag för vidare forskning är att följa upp studiens resultat med att utföra ytterligare studier som fokuserar på BPO-utmaningar associerade med organisatoriska förändringar. Om fler företag studeras kan mer generella slutsatser dras om vilka utmaningar uppkommer vid BPO.

**Nyckelord:** Business process outsourcing, BPO, Finans- och redovisnings outsourcing (FRO), Kognitiva mentala modeller, Organisationsstruktur

## Abstract

Master thesis in Business Administration, School of Business, Economics and Law, Gothenburg University. Strategic and Operational Management Accounting.

**Title:** Business Process Outsourcing: A study of its organizational effects.

**Authors:** Katherine Pauly and Erica Persson Björklund

**Supervisor:** Elisabeth Frisk

**Background and discussion:** The market for business process outsourcing (BPO) has seen rapid growth over recent years. Organizations that outsource these processes must grapple with the fact that changes impinge on organizations as a result of outsourcing. As a consequence of BPO, organizations must restructure and BPO has long-term effects on organizational dynamics. The choice to outsource business processes must be carefully considered as extra costs may be incurred as a result of BPO, both anticipated and unanticipated. There is growing dissatisfaction with BPO which has meant that many companies have not renewed their outsourcing contracts. The studies that have been conducted on outsourcing and BPO have not emphasized what impact the implementation of outsourcing projects has on organizations and how organizational structures change after BPO-implementation. Cost increases may occur, for example, when management has not taken into account the internal activities and resources required for the implementation of BPO and structural changes.

**Purpose:** : The purpose of this study is to increase understanding of the complexities that may arise in the implementation of BPO, specifically when finance and accounting processes are outsourced. The study will illustrate these complexities by answering the following inquiries:

Research questions:

- How does an organizational structure (coordination, organizational form, decision-making and work and responsibility division) alter as a result of BPO, specifically with the outsourcing of finance and accounting processes?
- Which type of factors affect the implementation of BPO?

**Methodology:** This is a single qualitative study aimed at an organization, SKF. The study provides insight into the problem area, both from a managerial and employee perspective. For the purpose of this study, semi-structured interviews are utilized.

**Results and conclusions:** The results of the study reveal that changes to an organizational structure as a result of BPO affect the BPO implementation process at a company. The efficiency with which BPO is implemented and well as costs associated with BPO is affected by how an organization's structural changes are handled within the organization. Furthermore, the study shows that there are factors that must be considered in the decision to outsource business processes based on challenges that arise from organizational changes in companies.

**Further research:** A suggestion for further research is to follow up the results of the study by conducting further studies that focus on BPO challenges associated with organizational changes. If more companies are studied, more general conclusions can be made on the challenges arising from the BPO.

**Key words:** Business process outsourcing, BPO, Finance and accounting outsourcing (FAO), mental models, organizational structure.

Tack

Vi vill tacka vår handledare, Elisabeth Frisk för allt stöd och assistens som vi har fått av henne under uppsatsens gång. Vi tackar henne för all återkoppling hon har gett oss samt stödet hon har bidragit med i sökandet av ett studieobjekt. Utan vår handledares rådgivning under framställningen av denna uppsats skulle vi inte ha klarat denna resa.

Vi skulle också vilja tacka samtliga respondenter på SKF som ställt upp i undersökningen. Deras respons är grunden till vår forskning och deras deltagande är extremt uppskattat.

Dessutom vill vi tacka konsulten, Peo Olsson som vi haft kontakt med i början av detta äventyr. Han har guidat oss i inledningsfasen av uppsatsskrivandet med sin expertis i outsourcing och bidragit med lämpliga förslag på studieobjekt. ’

Vi tackar också våra opponenter som har gett oss oumbärlig konstruktiv kritik och återkoppling.

Till sist vill vi tacka våra respektive partner. Tack för allt stöd ni har gett oss och fortsätter ge oss. Vi hoppas att denna studie har tilldelats ett resultat till alla intresserade parter

*Excellent firms don't believe in excellence, they believe in constant improvement and constant change -  
Tom peters*

---

Katherine Pauly  
[katepauly@yahoo.com](mailto:katepauly@yahoo.com)

---

Erica Persson Björklund  
[ericapb87@gmail.com](mailto:ericapb87@gmail.com)

# *Innehållsförteckning*

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PROBLEMMOMRÅDE</b>	<b>2</b>
<b>1.3 SYFTE OCH PROBLEMFORMULERING</b>	<b>3</b>
<b>1.4 AVGRÄNSNINGAR</b>	<b>4</b>
<b>1.5 NYCKELBEGREPP</b>	<b>4</b>
<b>1.6 FORTSATT DISPOSITION</b>	<b>4</b>
<b>2. TEORETISK REFERENS RAM</b>	<b>5</b>
<b>2.1 BUSINESS PROCESS OUTSOURCING</b>	<b>5</b>
2.1.1 OUTSOURCING	5
2.1.2 INTERORGANISATORISKA FÖRHÅLLANDEN	6
2.1.3 BUSINESS PROCESS OUTSOURCING	6
2.1.4 VARFÖR BPO?	7
2.2.1 PROBLEM MED BPO	9
<b>2.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR</b>	<b>11</b>
2.2.3 ORGANISATIONSFORM	12
2.2.2 SAMORDNING	13
2.2.3 ARBETS- OCH ANSVARSFÖRDELNING	14
2.2.4 BESLUTFATTANDE	15
<b>2.3 FAKTORER ATT BEAKTA VID BUSINESS PROCESS OUTSOURCING</b>	<b>16</b>
2.2.1 FRAMGÅNGSAKTORER	16
2.3.2 ETT KOGNITIVT PERSPEKTIV PÅ ORGANISATORISK FÖRÄNDRING	17
2.3.3 EKONOMIPROCESSEN STRATEGISK ELLER TRANSAKTIONELL	19
<b>3. METOD</b>	<b>22</b>
<b>3.1 FORSKNINGSANSATS</b>	<b>22</b>
<b>3.2 AKADEMISKA ANGREPPSÅTT</b>	<b>22</b>
<b>3.3 FRÅGESTÄLLNING OCH KUNSKAPSSYFTEN</b>	<b>23</b>
<b>3.4 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV FORSKNINGSMETOD</b>	<b>23</b>
<b>3.5 INTERVJUDESIGN</b>	<b>24</b>
<b>3.6 OBSERVATIONER: VARFÖR INTE ICKE-STIMULI-DATA?</b>	<b>25</b>
<b>3.7 TILLVÄGAGÅNGSSÅTT</b>	<b>25</b>
3.7.1 LITTERATUREN	25
3.7.2 DATAINSAMLING	25
3.8 DATAANALYS	27
3.8.1 HUR TRANSKRIBERINGEN GÅTT TILL	27
3.8.2 HUR HAR DATA ANALYSERATS	27
<b>3.9 URVAL AV STUDIEOBJEKT</b>	<b>28</b>
3.9.1 VAL AV FÖRETAG	28
3.9.2 RESPONDENTERNA	28
<b>3.10 TILLFÖRLITLIGHET</b>	<b>29</b>

3.10.1 VALIDITET	29
3.10.2 RELIABILITET	29
3.10.3 ETISKA PRINCIPER	29
3.10.4 KÄLLKRITIK	29
<b>4. EMPIRI</b>	<b>30</b>
<b>4.1 SKF</b>	<b>30</b>
4.1.1 ORGANISATIONEN	30
4.1.2 MOTIVEN	31
4.1.3 BPO: UTVECKLINGEN OCH BAKGRUND	32
4.1.4 INSOURCING OCH OUTSOURCING	33
4.1.5 OUTSOURCING AV FINANS- OCH REDOVISNINGSPROCESSER	34
<b>4.2 HUR HAR ORGANISATIONSSTRUKTUREN FÖRÄNDRATS</b>	<b>34</b>
4.2.1 ORGANISATIONSFORM	34
4.2.2 SAMORDNING	36
4.2.3 ARBETS- OCH ANSVARFÖRDELNINGAR	40
4.2.4 BESLUTFATTANDE	47
<b>4.3 ÖKAD KOMPLEXITET VID BPO: FAO-PROCESSER</b>	<b>47</b>
<b>5. ANALYS</b>	<b>49</b>
<b>5.1 HUR HAR ORGANISATIONSSTRUKTUREN FÖRÄNDRATS</b>	<b>49</b>
5.1.1 ORGANISATIONSFORM	49
5.1.2 SAMORDNING	50
5.1.3 ARBETS- OCH ANSVARFÖRDELNING	52
5.1.4 BESLUTFATTANDE	54
<b>5.2 FAKTORER ATT BEAKTA VID BUSINESS PROCESS OUTSOURCING</b>	<b>54</b>
5.2.1 RELATERADE TILL ORGANISATIONSSTRUKTUREN	54
5.2.2 ETT KOGNITIVT PERSPEKTIV PÅ ORGANISATORISK FÖRÄNDRING VID BPO	62
5.2.3 FÖRVÄNTADE OCH OFÖRVÄNTADE FAKTORER ATT BEAKTA VID BPO	64
5.2.4 ÖKAD KOMPLEXITET VID BUSINESS PROCESS OUTSOURCING	66
<b>5.3 FORTSATT FORSKNING</b>	<b>67</b>
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>68</b>
<b>REFERENSER</b>	<b>70</b>
<b>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE</b>	<b>80</b>
<b>BILAGA 2: TABELL- OCH FIGURFÖRTECKNING</b>	<b>82</b>

# 1. INLEDNING

---

*I detta kapitel introduceras den bakgrund och de problem som förknippas med uppsatsämnet. Dessutom preciseras de nyckelbegrepp som används i studien, vilka intressenter undersökningen riktar sig mot och vilket syfte undersökningen har. I kapitlets avslutande del presenteras studiens avgränsningar och fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

I dagens samhälle väljer företag alltmer att fokusera på sina kärnkompetenser för att bli mer effektiva och utifrån dess fokus skapa konkurrensfördelar. För att kunna skapa konkurrensfördelar krävs någon form av strategi och/eller samarbete för att förbättra kompetenser och utnyttjandet av tillgångar. (Smith & Smith 2003). För att inte komma efter i den snabba marknadsutvecklingen väljer många företag att överföra ansvaret av vissa delar av sin verksamhet, som anses oväsentliga och ligga längre bort från kärnverksamheten, till en utomstående part. Detta fenomen, att låta ett annat utomstående företag ta ansvar för en specifik del av verksamheten, har blivit allt vanligare bland företag och kallas för outsourcing. (Axelsson 1998; Zhiwei et al. 2001; Maelah et al. 2011; Das & Teng 2001). Allt fler företag börjar integrera outsourcing i sina strategier och många av dessa företag väljer även att successivt utöka sina outsourcing efter den initiala outsourcing (Madden 2004).

Traditionellt har outsourcing betytt att företag har lagt ut sekundära aktiviteter såsom exempelvis säkerhetsservice. Under 1990-talet började företag outsourca mer kritiska aktiviteter. (Jennings 1997). Sedan dess har outsourcing utnyttjats i större utsträckning av organisationer. IT-system, logistik, produktionsarbete och HR är exempel på affärsområden som har outsourcades extensivt under senare år (Elmuti et al. 1998). Dock outsourcades inte vissa processer i lika i lika stor utsträckning under 1990-talet och början av 2000-talet (Vagadia 2012). Finans- och redovisningsprocesserna har exempelvis inte outsourcades ofta eftersom många av dessa aktiviteter anses tillhöra kärnverksamheten (Rudh 2009). Dessa processer inkluderar bland annat kund- och leverantörsreskontra, finansiell rapportering, budgetering och intern revision. (The Everest Group:1 2012). När ett företag outsourcar en affärsprocess, som överförs till en extern leverantör, kallas det Business Process Outsourcing (BPO) (Madden 2004; Stauss & Jedrassczyk 2008). BPO är en relativt ny sorts outsourcing (Vagadia 2012). Outsourcing av ekonomiprocesser som är en slags BPO, har börjat växa i hög takt och anses vara ett rådande strategiskt verktyg för att hjälpa organisationer att exempelvis minska sina kostnader och spetsa sina kärnkompetenser (Madden 2004; Ray & Neck 2007).

Lamminmaki (2008) påstår att BPO förorsakar långsiktiga konsekvenser för organisationer. Outsourcing som innovationsåtgärd har effekt på aktiviteter hos organisationer och kan innebära att organisationer behöver implementera nya kontroller. Outsourcing har också haft påverkan på hur resurser allokeras mellan affärsenheter och nivån av aktiviteternas vertikala specialisering. (Jumah & Wood 1999). Jumah och Wood (1999) bekräftar att komplexitet råder vid användning av BPO som har påverkan på styrningsaspekter hos företag. Ekonomistyrning definieras vidlyst som "avsiktlig påverkan på verksamhet och dess befattningshavare mot ekonomiska mål" (Ax et al. 2009, s. 55). Begreppet ekonomistyrning har definierats på olika sätt. Dess innebörd har fått olika betydelser beroende på hur styrning kategoriseras och hur ekonomistyrning som process preciseras. Om ekonomistyrning skönjas, exempelvis, som en formaliserad process (Simons 1995) lyfts formella styrmedel, t.ex. produktkalkylering, budgetering och prestationsmätning, fram i definitionen av ekonomistyrning (Ax et al. 2009). Framtagningen eller modifieringen av organisationsstrukturer inkluderas i styrningsuppgifterna hos ett företag (Ax et al. 2009).



Effektivitet i ett företag kan delvis bero på dess formulering av organisationsstrukturen. Ett företags organisationsstruktur påverkas och formas av ett flertal aspekter, bland annat samordning, arbets- och ansvarsfördelning, beslutsfattandet och organisationsform (Jacobsen & Thorsvik 2002). Ökad konkurrens och teknologiska utvecklingar har resulterat i att organisatoriska formerna har blivit alltmer komplexa (Drucker 1988; Illinitch et al. 1996). En påföljd av den förändrande marknaden har varit att organisationer har utvecklat mer organiska organisationsformer och jobbar med att bygga upp nya externa relationer för att hålla sig konkurrenskraftiga (Berry et al. 1995). Anthony och Govindarjan (2007) menar att skillnader i organisationsstrukturer och processer beror på vilka interna och externa förhållanden som organisationer verkar i. I de nya organisationsformerna har beroendeförhållanden utvecklats mellan olika avdelningar, nätverk och andra organisationer och omstruktureringar har skett hos företag, vilket har haft påverkan på organisatoriska roller och ansvarområden hos företag, med andra ord ansvarsfördelningen. (Berry et al. 2009; Donald et al. 2005). BPO såsom exempelvis joint venture och franchising innebär att organisationer samarbetar med andra organisationer och utnyttjar gemensamma resurser. BPO har liknelser med dessa andra innovationer i samarbetsrelationer som har haft betydelse för användningen av resurser och organisationsstrukturer hos företag. (Mouritsen & Thrane 2006).

För företag som väljer att outsourca blir övergången från en typ av organisation till en annan ofta komplex. När en hel process outsourcas (BPO) ökas den komplexitet som associeras med övergången (Vagadia 2012). Quélin och Duhamel (2003) menar att det finns vissa problem som uppkommer hos organisationer på grund av outsourcing av vissa affärsprocesser, speciellt processer som anses vara mer centrala. Dessutom har outsourcingen av fler än en process ökat och bidrar till att genomförandet av outsourcing kompliceras (Krell 2008). Bland annat kan BPO innebära ökade kostnader för att mycket arbete måste läggas ner under övergångsfasen. Koordineringsarbetet och omdefinieringen av arbetsroller anses exempelvis ta tid och kostar mer än vad många organisationer ofta förutser (Earl 1996; Doig et al., 2001; Quélin & Duhamel 2003; Donald et al. 2005).

Maelah et al. (2010) påpekar att tidigare forskning (Nicholson & Sahay 2004; Nicholson & Aman 2008) om BPO och i synnerhet outsourcingen av finans- och redovisningsprocesser har understyrkt fördelarna med BPO som en strategisk innovation. Maelah et al. (2010) menar att studier om BPO i övrigt har fokuserat mycket på leverantör/organisationsförhållandet. Lamminmaki (2008) nämner att denna outsourcing litteratur har koncentrerats på vilka kostnader utifrån vilka installations-, kontroll- och alternativa utgifter, relaterat till förhållande med leverantören, som ett företag borde beakta i sina strategiska beslut. Dessutom har studierna fokuserat på kontraktuell kontroll (Vagadia 2012).

## **1.2 Problemområde**

Ett missnöje finns bland företag angående BPO generellt men även specifikt till outsourcingen av ekonomiprocesser eller finans- och redovisningsprocesser (Barney et al. 2009; Maelah et al. 2010). Ett allt större antal outsourcing kontrakt förnyas inte enligt Smith och Smith (2003). BPO har ökat som marknadsfenomen men det finns risker företagen tar då missnöjet har varit högre än förväntat bland företag som vill få sina tjänster utförda. Micheal (2009) och Maelah et al. (2010) hänvisar till en studie som utfördes 2006 av CFO Research Service som påvisade att 54 procent av 228 organisationer var missnöjda med outsourcingen av ekonomiprocesser då outsourcingen inte levde upp till vad som utlovats. Micheal (2009) påpekar också att många organisationer är missnöjda med BPO-kontrakt, specifikt för ekonomiprocesser på grund av att organisationer inte tar hänsyn till alla risker och problem som kan uppstå när en organisation outsourcar sådana processer. Micheal (2009) och Maelah et al. (2010) tillägger att organisationer ofta anser att outsourcingleverantörer missköter

outsourcingkontrakt, som ytterligare bidrar till missnöjet med BPO (Micheal 2009; Maelah et al. 2010).

Heymowska (2008) konstaterar att det är extremt viktigt att organisationer gör noggranna kostnadsanalyser i beslutet om outsourcing och försöker fånga upp alla kostnader som kan dyka upp på grund av outsourcingvalet. Kakabadse och Kakabadse (2000) instämmer och menar även att det är oerhört viktigt att organisationer väger in hur många mänskliga resurser som måste omallokeras och hur de ska användas för att få bättre översikt på vilka kostnader dessa resurser innebär. Earl (1996) menar vidare att det finns många kostnader som dyker upp i processen då en organisation omstrukturerar och ändrar på resursallokeringen. Det är dock inte enbart kostnadsanalyser som behövs utan även en effektivisering av genomförandet av BPO menar Earl (1996).

Tidigare forskning om BPO fokuserar mestadels på vad organisationer ska göra och inte hur de verkligen arbetar (Aron & Singh 2005). Kremic et al. (2006) poängterar att studier om outsourcing som ett generellt fenomen, inklusive BPO, misslyckas med att förse organisationer med verktyg och riktlinjer för att assistera i beslutfattande om outsourcing. Än så länge presenterar tidigare forskningen endast de fördelar och risker associerade till förhållandet med leverantören och strategiska val innan organisationer outsourcar. Relationsbaserad forskning (Relations Based View RBV) och transaktionskostnadsforskning (Transaction Cost Economics TCE) har fokuserat på motiv bakom beslutet att outsourca (Vagadia 2012). Agentteori och kommunikationsteori har fokuserat på relationen mellan den externa leverantören och organisationerna som väljer att outsourca och hur den ska skötas (Williamson 1991; Willcocks et al. 1996; Vagadia 2012).

I avseenden på BPO och specifikt outsourcingen av finans- och redovisningsprocesser är det få studier som har utförts. Mer fokus bör därför läggas på att utföra sådana studier eftersom sådana processer förväntas vara de processer som främst outsourcas i framtiden. (Ray & Neck 2007). De studier som har utförts har inte belyst vad som sker inom en organisation vid och efter implementeringen. Fokus har inte heller lagts på hur organisationsstrukturer förändrats efter implementering (Vagadia 2012). Dessutom har inte studierna understrukturerat den komplexitet som kan uppstå med BPO vid intern omstrukturering och omallokering av resurser. Kostnadsökningar kan exempelvis uppstå vid sådana stora organisatoriska förändringar som följd av att ledningen inte tagit hänsyn till vilka interna aktiviteter och resurser som krävs i relationen med en leverantör. (Kakabadse & Kakabadse 2000). Genom att kartlägga organisationsstrukturens förändringar kan problem och komplexiteten som förknippas med BPO bättre förstås av företagsledare som funderar på att genomföra sådan förändringar.

### **1.3 Syfte och Problemformulering**

Syftet med denna studie är att öka förståelsen för den komplexitet som kan uppstå vid genomförandet av BPO och specifikt finans- och redovisningsprocesser. Studien kommer att belysa denna komplexiteten genom följande problemformuleringen:

- Hur kan en organisations struktur, som utgörs av samordning, beslutsfattande, organisationsform samt arbets- och ansvarsfördelning, påverkas av genomförandet av BPO av ekonomiprocesser?
- Vilka olika typer av faktorer påverkar genomförandet av BPO?

## 1.4 Avgränsningar

Vi avgränsar oss till att undersöka ett företag i denna studie. Vi har valt att studera det globala företaget SKF som outsourcar flera finans- och redovisningsprocesser.

## 1.5 Nyckelbegrepp

**Business Process Outsourcing, BPO:** Rudh (2009) definierar BPO som outsourcingen av hela affärsprocesser till en utomstående part. Ett företag köper tjänster av en annan organisation som utför affärsprocesserna när dessa processer har outsourcats. I studien används termen outsourcing synonymt med BPO.

**Finans- och redovisningsoutsourcing (FRO):** Ray och Neck (2007) definierar finans- och redovisningsoutsourcing som outsourcingen av processer förknippade med finans och redovisning.

**Kognitiva mentala modell:** är aggregationen av information som består av de koncept och associationer som en individ använder sig av för att förstå omvärlden (Lindell et al. 1998). Dessa schabloner hjälper en individ att begripa miljöer utanför ens invärtesuppfattning (Löwstedt 1995).

**Kärnverksamhet:** innebär de mest kritiska aktiviteterna hos organisationer. De omfattas av de viktigaste resurser som en organisation förfogar över, de som är svåra att imitera och ligger till grund för företagets konkurrensfördelar. (Prahalad & Hamel 1990).

**Organisationsstruktur:** tolkas i denna studie som en struktur som påverkas och formas utav hur företagets beslutsfattande, samordning, organisationsform och ansvars- och arbetsfördelning är uppbyggd (Jacobsen & Thorsvik 2002).

## 1.6 Fortsatt disposition

**Kapitel 2 LITTERATURÖVERSIKT:** I kapitlet berörs teorier från olika områden relaterade till undersökningen.

**Kapitel 3 METOD:** I kapitlet redogörs för uppsatsen forskningsprocess och de datainsamlingstekniker som valts ut för att uppnå syftet med denna studie.

**Kapitel 4 EMPIRI:** I kapitlet sammanfattas det empiriska materialet som är relevant till studien.

**Kapitel 5 ANALYS:** I kapitlet analyseras allt empiriskt material utifrån tidigare forskning som presenteras i uppsatsen. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskningsområden som vi anser skulle vara intressant att utforska.

**Kapitel 6 SLUTSATS:** I kapitlet sammanförs de slutsatser som har dragits utifrån vår analys av empirin. Författarna reflekterar också över våra slutsatser.

## 2. TEORETISK REFERENS RAM

---

**I** detta kapitel redogörs det för teorin som ligger till grund för denna uppsats. Den teoretiska referensramen syftar till att skapa ökad förståelse för studien från ett teoretiskt perspektiv. Första delkapitlet berör centrala begrepp såsom outsourcing och BPO. I nästa steg beskriver vi hur organisationsstrukturens olika delar och dess innehåll. Slutligen presenterar vi olika faktorer som tidigare forskning lyft fram som relevant att beakta vid organisationsförändringar och införandet av BPO.

---

### 2.1 Business Process Outsourcing

#### 2.1.1 Outsourcing

En allt vanligare strategisk trend i dagens samhälle är att ett företag låter ett annat utomstående företag ta ansvar för antingen hela avdelningar, en funktion eller en del av en specifik process i sin verksamhet. Outsourcing som fenomenet heter, skapades till en början för att minska företagets kostnader. (Samuelsson 2004; Axelsson 1998). Tjänster som vanligen outsourcas är stödtjänster såsom städning eller säkerhetservice. Axelsson (1998) definierar fenomenet outsourcing enligt följande:

*”Den process som innebär att aktiviteter som bildar en process och som tidigare utförts internt inom företaget i och med denna förändring (outsourcingen) i stället köps från en extern leverantör.” (Axelsson 1998, s.188).*

Andra processer som kan outsourcas är bland annat informationssystem, IT, forskning och utveckling, tillverkning och logistik (Hendry 1995). Det finns olika typer av outsourcing och dessa beskrivs nedan:

**Business process outsourcing:** innebär att ett företag outsourcar hela affärsprocesser till en utomstående part för att sedan ”köpa” tillbaka dessa processer i form av tjänster (Rudh 2009). En affärsprocess definieras som ett antal dynamiskt koordinerade aktiviteter eller den samordnade organiseringen av aktiviteter (Strnadl, 2006). I vår studie kommer BPO att vara i fokus och beskrivs ytterligare under nästa rubrik.

**Backsourcing:** innebär att ett företag som använder sig utav outsourcing väljer att återuppta den outsourcade verksamheten för egen produktion igen. Detta kan bero på att företaget väljer att satsa på egen expertis i det specifika området. (Bhagwatwar et al. 2011).

**Insourcing:** innebär att tjänster outsourcas inom en organisation, ett shared service center är ett exempel (Halvey & Melby 2007).

**Nearshoring:** innebär att organisationer köper outsourcingtjänster inom samma eller ett närliggande land. Närliggande kan exempelvis definieras tidsmässigt, kulturmässigt eller politiskt. Detta kan vara ett bättre alternativ då risken för eventuella kulturkrockar blir mindre. (Gonzalez et al. 2006).

**Offshoring:** innebär att ett företag köper tjänster från ett land som inte är ett grannland (Gonzalez et al. 2006).

Om ett företag väljer att insourca eller outsourca är ett viktigt beslut att fatta enligt Corral (2012). Genom offshoring gör organisationer en initialt större kostnadsreducering än vid nearshoring men de dolda kostnaderna som uppstår i form av kulturkrockar eller språkproblem måste också beaktas. Nearshoring ses som en mer praktisk lösning för företag med mera komplexa och avancerade processer att outsourca. Fördelen med nearshoring är bland annat att resekostnaderna både tids- och kostnadsmässigt, minskas och att kulturella värderingar, såsom normer och lagstiftning, är mer lika. Att outsourca inom vissa geografiska områden ger också specifika fördelar på grund av de rättighets- och dataskyddslagar som finns. (Corral 2012).

### **2.1.2 Interorganisatoriska förhållanden**

Outsourcing-partnerskap klassificeras som interorganisatoriska allianser. Dessa allianser definieras som frivillig samverkan mellan företag i utbyte av resurser (Mowery et al. 1996). Andra typer av interorganisatoriska allianser inkluderar samriskföretag och franchisingföretag. Arbetsfördelning, samordning, organisationsform och beslutfattande påverkas av att organisationer lierar med varandra (Alexander 1993). Beslutsfattande kan påverkas i interorganisatoriska allianser. Ando och Rhee (2009) poängterar att kontroll i beslutfattande är en utmaning i interorganisatoriska samarbeten. I vissa förhållanden fattas beslut gemensamt mellan de olika samverkande parterna och i andra typer av interorganisatoriska förhållanden har en aktör, en organisation, en starkare förhandlingsposition och därmed mer makt i beslutsfattandet (Ando & Rhee 2009). Agndal och Nilsson (2009) tillägger att utmaningarna med interorganisatoriska relationer bland annat inkluderar: behovet av formella avtal till aktiviteter som utförs gemensamt mellan aktörerna, inklusive de allra enklaste, överföringen av kunskap och lärandet, informationsutbytet, samarbete vid det operativa utbytet samt samordningen av att sträva efter ett gemensamt intresse och motiv. (Mauritzen & Thrane 2006).

Alexander (1993) menar att samordningen i interorganisatoriska Kooperationer karakteriseras av att kommunikationsutmaningar förekommer. Dessa kan förmildras av att kombinera olika koordineringsverktyg som inkluderar gemensam styrning, gemensam planering, och öppna kommunikationskanaler. Koordinering underlättas mellan parter när företag tillsätter koordinatörer som förvaltar relationen med den externa parten eller modifierar organisationen med att forma koordineringsenheter som förvalta samverkan med den externa parten. (Alexander 1993).

### **2.1.3 Business process outsourcing**

Business process outsourcing, hädanefter BPO, är en relativt omogen outsourcingbransch vars marknad är snabbt växande och omdiskuterad i media och outsourcingbranschen (Madden 2004; Halvey & Melby 2007; Rudh 2010). BPO har definieras på olika sätt. Generellt kan BPO anses innebära outsourcingen av hela affärsprocesser (Rudh 2009). BPO forskare och konsulter har dock olika syn på vad som omfattas i termen 'process' när en definition av BPO klarläggs. BPO kan innebära att en organisation outsourcar exempelvis försäljning, kundservice, projektredovisning, marknadsföring, bokföring, utbildning, kontrakthantering, administration och ekonomi. (Byttner 2004; Hjelmstad 2009; Vagadia 2012). Vissa forskare menar även att processerna som outsourcas oftast är de som går hand i hand med en högre grad av automatisering och digitalisering än andra typer av outsourcing (Yang et al. 2007; Hjelmstad 2009). Yang et al. (2007) påstår att informationssystem ofta används av externa leverantörer när de administrerar och hanterar affärsprocesser åt en annan organisation. Ekonomiprocesser som täcks i BPO-begreppet inkluderar till exempel löpande bokföring, lönehantering, och leverantör- och kundreskontrahantering (Törnwall 2004). Denna sektor av

outsourcing har växt fort de senaste åren (Ray & Neck 2007). Outsourcingen av Human Resources (HR) eller finans- och redovisningsoutsourcing, hädanefter (FRO), förekommer mest av alla BPO-tjänster som kräver att personal sköter många uppgifter, de processer som inte kan totalt automatiseras (Madden 2004).

Många organisationer har nyligen börjat outsourca affärsprocesser av olika anledningar (Mehta et al. 2006). Halvey och Melby (2007) och Rudh (2010) menar att marknaden för business process outsourcing (BPO) har växt oerhört mycket det senaste decenniet. Offshoring av BPO har blivit i synnerhet populär och processer outsourcas oftast till Indien (Halvey & Melby 2007). År 2007 förutsåg experter att antalet BPO-företag skulle fortsätta öka och hävdade att, bara i Indien, etableras det en ny BPO-leverantör varje dag (Halvey & Melby 2007). Antalet konsultfirmor och agenter inom BPO-sektorn har också ökat. De hjälper företag att finna rätt alternativ när de reflekterar över outsourcinglösningar och arbetar ofta med organisationer gällande val av leverantörlösning. Offshoring industrin värderades till 80 miljarder dollar globalt år 2008. (Daub et al. 2009). Stormsteg inom marknaden beror delvis på teknik som har möjliggjort smidigare global kommunikation (Jamet 2012).

Många affärsprocesser har dock också börjat outsourcats till företag inom Sverige. BPO-sektorn i Sverige har växt och Joel Rudh (2009) menar att de affärsprocesser som outsourcats till inhemska företag ofta tillhör företags kärnverksamheter. (Röhne 2008). Leverantörerna som är verksamma i Sverige inkluderar en mängd aktörer inklusive stora drakar som Logica, Bluegarden, Accenture och IBM och mellanstora leverantörer såsom Zalaris och Aditro (Rudh 2009). I en årlig rapport om BPO-sektorn, påstår forskningsgruppen The Everest Group:1 (2012) att outsourcingmarknaden för finans- och redovisningsrelaterade processer specifikt har växt. Dessa processer outsourcas i allt större utsträckning hos små, mellan och stora företag (Krell 2008). Emellertid har konkurrensen enligt Bansal et al. (2012) blivit hårdare inom finans- och redovisningsoutsourcingssektorn. De topprankade leverantörerna har drabbats av den hårda konkurrensmiljön, deras marknadsandelar har minskat från 65 % till 50% mellan åren 2005-2011 (Bansal et al. 2012).

#### **2.1.4 Varför BPO?**

Outsourcingen bidrar generellt till att ett företag gör kostnadsbesparingar, får tillgång till expertis, nya kompetenser utanför företaget och snabbare produktframtagningar (The Outsourcing Institute 2001; Hendry 1995). Fallstudier som utförts av Willcocks et al. (1995) har kommit fram till att finansiell och kompetitiv press hos organisationer har lett till att många företag har introducerat stora organisatoriska förändringar och outsourcat ett stort antal icke-kärnrelaterade aktiviteter under senare decennier. Organisationer som utför outsourcingtjänster har ofta både bättre kunskapsexpertis och skalfördelar inom det specifika affärsområdet som outsourcas. Arbetsuppgifter som associeras med outsourcade processer blir därmed effektivare utförda än ifall det "köpande" företaget skulle utföra dem själva. (Zhiwei et al. 2001). Teorin inom outsourcing tar oftast upp några av de ovan nämnda motiven till outsourcing (se Vagadia 2012). Hjelmstads (2009) artikel om BPO som publicerades i MediaPlanet radar upp en lista på de fördelarna som kan förknippas med BPO. De inkluderar minskade kostnader, mindre fasta kostnader, tillgång till mer kompetens, utökad kapacitet, frigörande av interna resurser och att utlagda affärsprocesser drivs effektivare i samband med användningen av `best practice` BPO-ramverk (se 2.3.1 Framgångsfaktorerna).

### ***Kostnadsbesparingar***

Den främsta anledningen till att ett företag väljer att outsourca är enkel. Om det är billigare att låta ett annat företag utföra särskilda aktiviteter ska dess aktiviteter outsourcas (Hendry 1995). Den tidigare forskningen inom outsourcing som har fokuserat på beslutet att outsourca har lyft fram (Transactional Cost Economics) TCE-teori. TCE-analyser uppvisar implikationer av organisatoriska val i avseende på prestationen av transaktioner eller aktiviteter. (Williamson 1991; Vagadia 2012). TCE används ofta i empiriska studier som handlar om outsourcingbeslut. Några forskare som har utgått från ett TCE-perspektiv beträffande outsourcing och BPO är Monteverde och Teece (1982), Walker och Weber, (1984), Widener och Selto (1999), Ngwenyama och Bryson (1999); Vining och Globerman, (1999); Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) Sartorius och Kirsten, (2005) och Lamminmaki (2008). Studier i TCE och outsourcing har påpekat möjligheter för organisationer att reglera och minimera kostnader, ex ante, i en organisations förhållande med en extern leverantör (Vining & Globerman 1999; Vagadia 2012). Vissa studier som undersöker outsourcingkostnader har visat att resurskostnader reduceras när ett företag väljer att outsourca till en extern part (Willcocks et al. 1995; Aubert et al. 1996; Bienstock & Mentzer 1999; Vining & Globerman 1999; Arnold 2000; McIvor 2000; Kakabadse & Kakabadse 2000). De kostnadsbesparingar som tas upp i de ovan nämnda studierna benämns av studier och organisationer som ett av de rådande motiven till att outsourca (Mehta et al. 2006; Everaert et al. 2010).

### ***Fokus på kärnkompetenser***

Mycket litteratur om outsourcing har ställt övervägningar kring kostnader i centrum vad gäller beslutsfattande om BPO (Baden-Fuller et al. 2000). Trots detta har andra studier börjat ta upp strategiska beslutsfaktorer gällande diskussioner om outsourcingbeslut (Quinn 1999; Roy & Aubert 2002). Strategisk ekonomistyrning som framhåller att konkurrensfördelar bör skapas av ett företags resurshantering eg. `resource based view` (RBV) har influerat hur organisationer reflekterar kring outsourcingbeslut och motiv (Vagadia 2012). Många RBV-studier understryker att företag bör omdirigera knappa resurser och lägga mer kraft på att bygga upp sina kärnkompetenser (Ngwenyama & Bryson 1999; Quinn 1999; Razaque & Chen 1998). Det strategiska motivet bakom outsourcingbeslut som oftast nämns i studier som grundar sig i RBV är att outsourcing hjälper organisationer att koncentrera sig på sina kärnkompetenser (Sislian & Satir 2000; Elmuti & Kathawala 2000; Robert 2001; Roy & Aubert 2002). Dessutom indikerar organisationer att resursoptimering är ett centralt motiv för outsourcing (Maelah et al. 2012). Mehta et al. (2006) hävdar att många organisationer har börjat lägga ut exempelvis affärsprocesser för att det finns uppfattade möjligheter att skära arbetskraftskostnader under lågkonjunktursperioder samt skapa värde för kunder, när en process tas över av organisationer med expertis.

Halvey och Melby (2007) påpekar att ledningens målsättningar gällande BPO koordinerar ofta med andra outsourcing motiv eg. kostnadsreducering. Emellertid har outsourcingen av affärsprocesser inneburit att många organisationer har börjat outsourca processer som inte endast betraktas som stödprocesser (Barnes 2004; Rudh 2009). Därför blir BPO kanske svårare att motivera som val utifrån det strategiska motivet som har nämnts. Trots detta är det många företag som anser att detta motiv starkt stödjer valet att outsourca affärsprocesser som anses tillhör kärnverksamheten. (Maelah et al. 2011). Kärnkompetensen utgörs av de resurser eller kompetenser som inte kan efterliknas på ett enkelt sätt av konkurrenterna (Prahalad & Hamel 1990).

Zhiwei et al. (2001) menar att företag som outsourcar bör reflektera över vad de vill åstadkomma med outsourcingen. Ett företag bör begrunda vilket motiv som driver fram

outsourcingbeslutet. En organisation bör också vara medveten om vilka riskerna och utmaningarna som hindrar succé i eftersträvan mot mål som kopplas till motivet. Om ett företag exempelvis prioriterar att sänka vissa typer av kostnader med BPO bör hänsyn tas till hur dessa kostnader kommer att påverkas positivt och negativt. (Zhiwei et al. 2001).

### **2.2.1 Problem med BPO**

Det finns ett antal fördelar och nackdelar som har identifierats i studier om BPO. Ett problem som uppstår gällande BPO-marknaden är att många organisationer som outsourcar sina processer till en extern leverantör är missnöjda och vissa till och med bryter kontrakt med sina leverantörer eller inte förlänger sina kontrakt. (Barney et al. 2009). Barney et al. (2009) understryker att det är ett växande antal outsourcingkontrakt inom exempelvis IT-outsourcingbranschen som avbryts. Allt fler affärsprocesser blir `backsourcade´ eller `insourcade` vilket innebär att organisationer återupptar kontroll över dessa processer (Maelah et al. 2010). Gewalt och Dibbern (2009) menar att missnöjet med kontrakt och BPO grundar sig i att många organisationer anser att leverantörer inte har sakkunskapen för att förvalta de outsourcade processerna.

Nackdelarna som oftast diskuteras i samband med outsourcing och BPO sammanlänkas med risk och kontroll i relationen mellan leverantörer och organisationer (r 2012). Yang et al. (2007) har utfört en enkätundersökning som utgick från att fråga företag som har outsourcat affärsprocesser om riskerna som uppfattas med BPO. Undersökningen antyder att organisationer riskerar att förlora kontroll över sina resurser och informationssäkerhet vid outsourcing. Yang et al. (2007) nämner i sin studie att detta kan förorsaka negativa konsekvenser för en organisation. Denna kvantitativa studie detaljerar dock inte hur förlorandet av resurskontroll påverkar organisationer.

Smith och Smith (2003) menar att outsourcing generellt är en riskfylld affär eftersom den innebär ett interorganisatoriskt samarbete. Outsourcingletteratur grundar sig i risker som associeras med interorganisatoriska förhållanden. Forskare i outsourcing tar upp risker och kontrollfaktorer som kan försvåra samarbeten under sådana förhållanden. Tidigare forskning inom interorganisatoriska samarbeten används som grund till forskning om kontrollelement i outsourcinglitteraturen. Forskare som inkluderas är Zaheer och Venkatraman (1995), Nooteboom et al. (1997), Seal och Vincent-Jones (1997), Domberger (1998), Das och Teng (1998), Das och Teng (2001), Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000), Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2006), Tomkins (2001), Langfield-Smith och Smith (2003) samt Sartorius och Kirsten (2005). Forskningen om BPO associerad med sådana förhållanden lägger vikt på behovet av organisationer att skapa förtroende i sina relationer med outsourcingleverantörer.

Enligt Kremics et al. (2006) fokuserar outsourcinglitteraturen främst på kontrollfaktorer, problem associerade med opportunistiskt beteende mellan outsourcingpartnern och organisationen och problem med relationsproblem mellan parterna. Greenberg et al. (2008) menar att organisationer som inte ser till att bygga upp ett långvarigt förhållande med sina outsourcingleverantörer riskerar att råka ut för ojämlikheter i kontrolldynamiken med sina allianspartners. Undersökningen såsom andra studier om BPO utgår från TCE-teori och kontrollfaktorer i interorganisatoriska samarbeten. Denna studie fokuserar på konceptet `förtroendeskapande´ i relation till BPO och interorganisatoriska förhållanden. TCE-perspektivet på BPO kommer fram till att etableringen av bra kontakt och kontroll i



förhållande till leverantörer är de viktigaste faktorerna att beakta om organisationer vill lyckas med BPO. (Greenberg et al. 2008).

Många organisationer associerar BPO med att åstadkomma kostnadsbesparingar (Yang et al. (2007). Emellertid indikerar många studier om outsourcing att trots att kostnadsbesparingar anses vara ett motiv bakom outsourcing är det många organisationer som upplever att organisationskostnader ökar som ett resultat av outsourcingen (Kakabadse & Kakabadse 2000; Levina & Ross 2003; Hendry 1995) hävdar att ett stort antal företag är allt för upptagna med alla fördelar outsourcingen medför att de helt glömmer av tillhörande kostnader i form av stress och dålig informationsflöde hos organisationer. Han nämner dock inte att monetära kostnader kan öka hos företag som outsourcar. Sådana kostnader indikerar Hendry (1995) sänks vid outsourcing.

Kremic et al. (2006) har utfört en litteraturöversiktsstudie om outsourcingens nytta, risker och motivation/faktorer. Kremic et al. (2006) summerar ett stort forskningsområde relaterat till den nytta, risker och motivationer som täcks i litteraturen om outsourcing. De studier som handlar om kostnadsökningar i samband med outsourcing nämner att både orealiserade kostnadsbesparingar och kostnadsökningar inträffar vid outsourcing. Kremic et al. (2006) hänvisar till Belcourt (2006) som nämner att kostnader ibland ökar när organisationer outsourcar. Dessa kostnadsökningar beror bland annat på att olika affärssystem används samt att krav på outsourcingservice ibland ligger utanför outsourcingkontrakt. Kremic et al. (2006) nämner därutöver Alexander och Young (1996) och Antonucci et al. (1998) vars fokus i diskussionen om kostnadsökningar handlar om outsourcingkontrakt. Det kan uppstå orealiserade kostnadsbesparingar på grund utav att outsourcingpartnern indikerar besparingar i förhandlingsprocessen som inte förverkligas (Alexander & Young 1996; Antonucci et al. 1998).

Gewald och Dibbern (2009) menar att de finansiella risker som uppfattas av organisationer är till exempel risken att det tillkommer ytterligare kostnader när organisationer omförhandlar ett leverantörskontrakt. Stringfellow et al. (2007) och Power et al. (2004) poängterar i övrigt att ökade kostnader och ineffektivitet i outsourcing associerade med outsourcing kontribueras av interaktionsproblem mellan outsourcingleverantören och organisationen. Denna studie fokuserar mest på distansskillnader i form av kulturkrockar som kan förorsaka ökade kostnader i outsourcing. Till sist nämner Kakabadse och Kakabadse (2000) att kostnader och missnöje med outsourcing attribueras till att företaget underskattar tiden det tar att förvalta outsourcingkontrakt.

Innan ett företag bestämmer sig för att outsourca bör företaget genomföra kostnadsanalyser och försöka identifiera samtliga kostnader associerade med outsourcingimplementeringen och alliansen (Zhiwei et al. 2001). Problemet som ofta uppstår vid analyseringen är att företag endast analyserar sin formella sida som uttrycks i företagets värdekedja och affärsprocesser. Många dolda kostnader förblir ogranskade eller inte upptäckas förens i ett senare skede. (Kakabadse & Kakabadse 2000).

Andra faktorer som nämns i ett fåtal studier behandlar hur ett företag påverkas i samband med BPO-övergången eller användandet av outsourcing samt vilka konsekvenser det finns för anställda. Yang et al. (2007) nämner att medarbetarna som finns kvar i en organisation efter en omstrukturering med varsel kan påverkas negativt och tappa arbetsmotivationen vilket i sin tur kan leda till att de presterar sämre och arbetar mindre effektivt. Dessutom nämner Campbell (1995) att kunskapen av att hantera processer som medarbetarna besitter

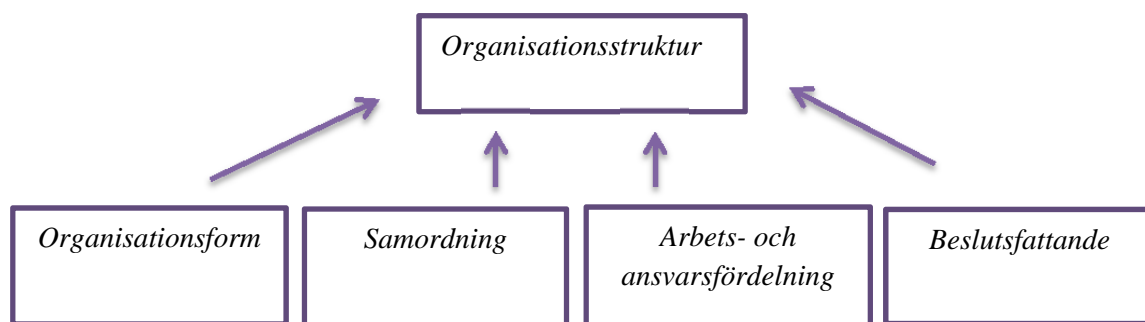
löper risken att förloras när den aktuella processen outsourcas till en extern part. Campbell (1995) menar att organisationer bör akta sig för att förlora dessa kompetenser och poängterar att organisationer måste kunna utföra de aktiviteterna som outsourcas. Om en outsourcingleverantör inte vill förnya sitt kontrakt med en organisation eller inte förmår förnya kontraktet löper organisationen risken att förlora dessa kritiska kompetenser (Campbell 1995).

Ytterligare en utmaning eller risk som kan uppstå för organisationer som delger sin information med en extern part så att företagets gränser förändras är enligt Ngwenyama och Brysons (1999) att organisationen förlorar delar av kontrollen över verksamheten. Det finns två grundläggande risker med att förlora för mycket kontroll. Det ena som på engelska kallas för "*shrinking*" innebär att outsourcingleverantören underpresterar på de kontrakterade aktiviteterna, exempelvis för att leverantören har effektiviserat och automatiserat processerna, samtidigt som företaget fortfarande betalar fullpris för tjänsten. Den andra faktorn kan innebära opportunistiska förhandlingar där leverantören har makten att förhandla och utpressa företaget med priser högre än marknadspriserna, exempelvis vid situationer där företaget endast har en leverantör och ett leverantörsbyte skulle utgöra stora kostnader för organisationen. (Ngwenyama & Brysons 1999). Ngwenyama och Brysons (1999) nämner även i sin studie att *shrinking* kan undvikas med hjälp av kontroll- och samordningsmekanismer. De nämner även att opportunistiska förhållanden är svarare att undvika eftersom företag oftast bara har en leverantör vid sådana förhållanden.

Kakabadse och Kakabadse (2000) påpekar att vissa problemområden inte täcks av tidigare forskning i outsourcing. Forskarna nämner exempelvis att det saknas studier som täcker riskerna associerade med nedbrytandet av den organisatoriska kulturen hos företag som outsourcar.

## **2.2 Organisationsstruktur**

En organisationsstruktur definieras enligt följande: hur en organisations formella relationer, övergripande styrning och kontroll är utformad (Bruzelius & Skärvad 2000). En organisationsstruktur påverkas och formas utav hur ett företags beslutsfattande, samordning, ansvars-, arbetsfördelning och organisationsform ser ut (Jacobsen & Thorsvik 2002). Figur 1 förtydligar utformningen av organisationsstrukturen. De beståndsdelar som utgör strukturen omvandlas utifrån olika organisatoriska val hos ett företag och därmed påverkas organisationsstrukturen (Jacobsen & Thorsvik 2002). Utformningen och sammansättningen av en organisationsstruktur kan hanteras på olika sätt (Bruzelius & Skärvad 2000; Jacobsen & Thorsvik 2002). Vilken organisationsstruktur ett företag väljer påverkar företagets effektivitet (Samuelsson 2004). Det framhävs även, från ledningens synvinkel, att en del problem kan uppstå med olika strukturer, problem med att strukturen inte alltid är anpassad till ett företag val av strategi, att svårigheter uppkommer med att förvärva resurser eller att det finns risk för att tappa konkurrensfördelar (Palmer et al. 2006).



Figur 1: Biståndsdelar som påverkar organisationsstrukturen (Källa: Egen bearbetning)

### 2.2.3 Organisationsform

En organisationsform förknippas ofta med hur uppbyggnaden av en organisation ser ut och hur olika enheter och processer är uppbyggda och sammankopplade med varandra. På makronivå beskriver termen organisationsform hur en organisation generellt är uppbyggd, om organisationen exempelvis är funktionsindeldad, marknadsindeldad eller matrisindeldad. På mikronivå kan ett företags organisationsform beskrivas hur olika enheter och processer sitter ihop och är kopplade till varandra. (Samuelsson 2004). Nästan alla stora företag har någon gång börjat som ett litet företag där det endast är en person som förvaltar allting från tillverkning till bokföring och försäljning. Vid tillväxt i ett litet företag är det lämpligt att successivt bilda nätverk och fördela ansvaret på utvalda enheter. (Bruzelius & Skärvad 2000).

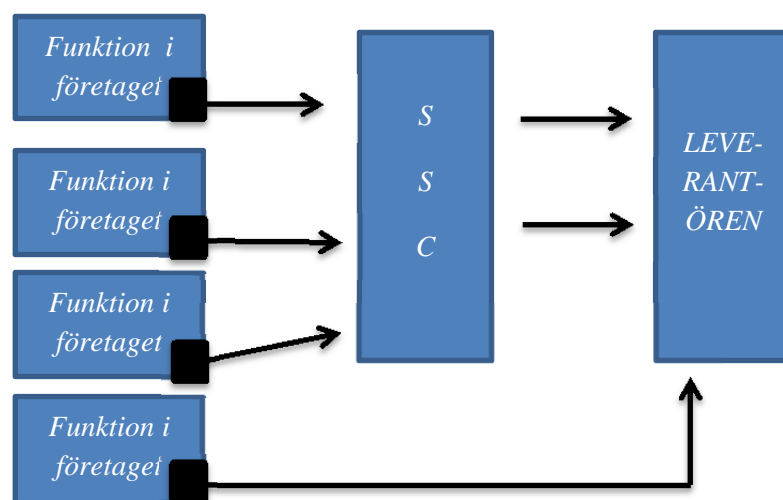
Globalisering och teknologiska utvecklingar har förändrat marknadsdynamiken över de senaste decennierna. Den nya marknadsmiljön som har utvecklats över åren har haft påverkan på organisationsformer. Traditionellt har en centraliserad hieratisk organisering och organisationsform utnyttjats hos många företag. Företag har dock behövt modifiera sina organisationsformer för att anpassa sig efter marknadsutvecklingarna. Den traditionella hieratiska organisationsformen förhindrar fritt informationsflöde och flexibiliteten som krävs när organisationer ska reagera fort till en föränderlig marknad. Buhler (2011) menar att organisationer ofta förändrar sin organisationsform successivt över tiden som följd av marknadsförändringar och interna förändringar. Generellt har organisationsformer blivit mindre byråkratiska och stabila. Organisationer tenderar att ha en organisationsform som har decentraliserad styrning och öppet system. Buhler (2011) påpekar att organisationer har börjat modifiera sina former med att eliminera eller flytta perifera processer så att de kan fokusera på sina kärnkompetenser. (Buhler 2011).

Buhler (2011) menar att organisationer som är verksamma på 2000-talet har kravet på sig att identifiera sina kärnkompetenser och maximera sin flexibilitet med att kontraktera ut perifera funktioner. När organisationer gör så etablerar de strategiska allianser med andra företag. Som följd av dessa allianser som utgör en modifiering till organisationsformen har organisationer blivit plattare och trenden är att horisontal kommunikation uppmuntras hos dessa organisationer. Den virtuella organisationen utnyttjas av organisationer som har format strategiska allianser då traditionella organisationsgränser eliminerats och informationsteknologier främjat kommunikation mellan parter som inte är samlokaliserade. Den gränslösa organisationen har förändrat ledningsstrukturen hos företag. Självreglerande team råder hos organisationer istället för funktionella departement och kontrollspannet har expanderats. Buhler (2011) berättar att det finns ett antal nya organisationsformer som har manifesterats utifrån de nya marknads- och organisationsvillkoren. Dessa inkluderar nätverk, modifierade matrix, strategiska allianser, klusterorganisationer och samriskföretag. De nya

organisationsformerna karaktäriseras också av att olika funktionella områden frekvent interagerar eftersom organisationer försöker organisera kring processer och inte aktiviteter som är löskopplade. Organiseringen hos företag som har de förutnämnda organisationsformerna har mer flexibla delar som kan omstruktureras lättare än den traditionella organisationsformen när marknaden förändras. (Buhler 2011).

Ett sätt att organisera internt kring processerna som ska kopplas hos den moderna organisationen, är att forma ett *Shared Service Center* (SSC). Hos ett SSC samlas och förflyttas vissa processer till ett och samma ställe inom företaget eller till en ny enhet. (Bergeron 2002; Bangemann 2005). Processer som oftast omplaceras till ett sådant center är processer med hög volym och processer som är relativt likformiga, exempelvis transaktionsarbeten såsom leverantörskontra, löneadministration och kundreskontra (Bergeron 2002). SSC har blivit allt trendigare bland nationella företag de senaste 10 åren främst på grund av företag förväntar sig att SSC bidrar till att skapa kostnadsbesparingar och effektivisering vid denna modifiering till organisationsformen (Bergeron 2002). Ett *shared service center* är enligt Sako (2010) ett steg på vägen mot outsourcing.

Figuren 2 nedan exemplifierar hur modifieringen till organisationsformen sker vid skapandet av ett *shared service center*. Istället för att avdelningarna hos ett företag själva utför processer utförs dem av ett SSC. Organisationen kan även välja att låta en utomstående part utföra processerna, det vill säga (outsourca). Organisationen kan antingen överlåta processerna direkt till outsourcingleverantören eller överföra dem till en outsourcingleverantör i ett senare skede efter ett SSC har standardiserat processerna.



Figur 2: Exempelbild över hur organiseringen kan se ut hos ett företag som bildar ett SSC eller alternativt outsourcar. (Källa: Bergeron 2002; Bangemann 2005; Egen bearbetning)

### 2.2.2 Samordning

Samordning innebär att se till att arbetsuppgifter som hänger ihop blir utförda på rätt sätt i rätt ordning (Nationalencyklopedin 2013). En organisation kan använda sig utav olika samordningsmekanismer för att skapa integrering. Dessa mekanismer är: Ömsesidig anpassning genom informell kommunikation, direkt övervakning, standardisering av arbetsuppgifter, standardisering av resultat, standardisering av kunskap och ömsesidig anpassning genom sidleds- och horisontella förbindelser. Vilken av mekanismerna som

används i samordnings syfte beror på hur komplexa en organisations arbetsuppgifter är. Organisationer kan välja att använda mekanismerna separat eller i kombination med varandra beroende på arbetsuppgifternas komplexitet. Vid ”ömsesidig anpassning genom informell kommunikation” lär sig medarbetarna av varandra hur de ska sköta sina arbetsuppgifter. Ömsesidig anpassning används i företag där arbetsuppgifterna är enkla och lätta att överskåda. Vid något mer komplexa organisationer kan ”direkt övervakning” användas som en samordningsmekanism, där en överordnad person implementeras som guidar och kontrollerar arbetet. Vid de olika standardiseringsåtgärderna, normaliserar organisationer antingen sina arbetsuppgifter, sitt resultat eller sin kunskap och handlingssätt för att samordna sina mer oöverskådliga situationer. Den sista mekanismen av dess sex används för organisationer med de mest komplexa och oöverskådliga processerna. ”Ömsesidig anpassning genom sidleds- och horisontella förbindelser” är mekanismen där ledningen formulerar värderingar och normativa standarder om hur medarbetarna ska bete sig. (Jacobsen & Thorsvik 2002).

För att en organisation ska uppnå samordning i kommunikation och integrering mellan olika avdelningar eller enheter kan de enligt Jacobsen och Thorsvik (2002):

1. Skapa formella grupper eller team som inkluderar personal från olika avdelningar.
2. Skapa integratorbefattningar, där organisationen utser en samordnare mellan avdelningar.
3. Roterar personalen mellan olika avdelningar
4. Ha fysisk samlokalisering
5. Ha datanätverk i vilka avdelningar kan kommunicera med varandra.

Bruzelius och Skärvad (2000) och Jacobsen och Thorsvik (2002) tillägger att det blir svårare och mer komplext att samordna organisationer som har en mer differentierad arbetsrollsuppsättning och att behovet av samordning ökar i takt med att en organisations olika enheter är löskopplade. Då organisationer är komplexa och samordningen är problematiskt kan organisationer nyttja fler av de fem ovannämnda sätt för att samordna. (Bruzelius & Skärvad 2000; Jacobsen & Thorsvik 2002).

### **2.2.3 Arbets- och ansvarsfördelning**

Arbets- och ansvarsfördelningen i ett företag förknippas med de olika roller/ uppgifter som finns inom en verksamhet. Medarbetare i ett företag antar många roller som ofta är bundna till arbetsuppgifter eller social samverkan hos ett företag. Bruzelius & Skärvad (2000) poängterar att organisationer med flera rolluppsättningar besitter bredare kompetens. Jacobsen och Thorsvik (2002) tillägger att arbets- och ansvarsfördelning innebär att ett företag delar upp sina arbetsuppgifter i mindre ansvarsområden för att få mer specialiserad personal. Reijers och Mansar (2005) menar att personalen kan klassificeras som specialister eller generalister. Medarbetare antingen specialicerar sig på en specifik arbetsuppgift eller arbetar med många olika arbetsuppgifter. Reijers och Mansar (2005) påstår att specialister snabbt bygger upp en rutin i utförandet av arbetsuppgifter och har djupare kunskap i det arbetet de utför jämfört med generalister, vilket innebär att specialisterna presterar arbetsuppgifter flyktigt och till en högre kvalite. Generalister har däremot flexibla kvalifikationer (Reijers & Mansar 2005).

I alla olika sorters organisationer kan arbetsfördelningen dessutom delas upp på två olika sätt, antingen på individnivå eller på gruppnivå. Om en organisation väljer att dela upp arbetsansvaret individuellt tenderar arbeten att vara specialiserade. På gruppnivå kopplas uppgifter med gemensamma faktorer samman och medarbetare jobbar med diverse arbetsuppgifter i en teamorienterad miljö. (Jacobsen & Thorsvik 2002).

Reijers och Mansar (2005) menar att förändringar till affärsprocesser ofta förorsakar justeringar till arbets- och ansvarsfördelningar på ett antal sätt. Tidigare forskning inom Business Process Reengineering (BPR) som Business Process Management (BPM) har presenterat standarder på hur affärsprocesser brukar utvecklas hos organisationer och hur de effektiviseras samt på vilka sätt förändringar till affärsprocesser påverkar organisationen strukturella element. Designen av arbets- och ansvarsfördelningen förändras exempelvis när affärsprocesser utvecklas hos ett företag, så kallad "workflow redesign." Fyra parametrar som har presenterats av Seidmann and Sundarajan (1997) förklarar hur arbets- och ansvarsfördelningen ofta påverkas när affärsprocesserna förändras hos en organisation. Konsolideringen av arbetsuppgifter inträffar och graden av arbetsuppgifternas specialisering samt graden av informationsteknologier som används påverkas. Dessutom kan administrationen påverkas, med andra ord vem som bestämmer över affärsprocesserna påverkar arbets- och ansvarsfördelningsdesign hos ett företag. (Reijers & Mansar 2005). Reijers och Mansar (2005) menar att det finns *best practice* åtgärder som organisationer kan utnyttja gällande utvecklingen av affärsprocesser hos ett företag. När affärsprocesser ska effektiviseras elimineras ofta överflödiga arbetsuppgifter. Emellertid brukar kontrolluppgifter inte elimineras. Enligt Reijers och Mansar (2005) ska företag också minimera antalet avdelningar som har ansvar för en affärsprocess i syfte av att effektivisera affärsprocesshanteringen. Dessutom bör ansvar för affärsprocesser inte fördelas mellan fler funktionsenheter. I övrigt ska organisationer centralisera ansvaret eller beslutfattande för resursallokering samt försäkra att det finns individer som har tydligt ansvar för en affärsprocess. Trkman (2010) menar att affärsprocesser också kan effektiviseras genom att standardisera och automatisera de arbetsuppgifter som associeras med affärsprocesserna i syftet att förbättra samordning hos ett företag. Organisationer kan exempelvis systematiskt granska affärsprocesserna med hjälp av statistiska hjälpmedel såsom de så kallade *entity-based similarity coefficients* för att utröna vilka arbetsuppgifter är överflödiga eller kan automatiseras.

#### **2.2.4 Beslutfattande**

Ett företag fattar sina beslut antingen centraliserat eller decentraliserat och olika teoretiker tycker olika om vilket av de två alternativen som är mest relevant att använda (Jacobsen & Thorsvik 2002). Vid centralisering sker beslutfattandet på en högre nivå. Centraliserat beslutfattande hjälper ideligen en organisation undvika dubbelt arbete, ge klara styrningssignaler eller åstadkomma stordriftsfördelar och öka förutsägbarheten inom organisationen. Vid decentralisering sker istället beslutfattandet på en lägre nivå och är positiv då styrningsloket bland annat leder till att medarbetarna blir mer motiverade, får mer ansvarskänsla och får möjlighet att bidra med kompetenser inom ett specifikt område. Andra fördelar kan vara att decentraliseringen möjliggör för medarbetarna att på ett lättare sätt delta i formningen av en organisation. Medarbetare får dessutom mer utrymme till att ta initiativ. (Jacobsen & Thorsvik 2002; Bruzelius & Skärvad 2000). I alla organisationer är det viktigt att definiera vilket beslutfattningsalternativ som väljs då fördelarna med den ena metoden är nackdelar i den andra och vice versa (Jacobsen & Thorsvik 2002).

## 2.3 Faktorer att beakta vid Business Process Outsourcing

### 2.2.1 Framgångsfaktorer

Ett antal studier har verkställts gällande vad som utgör framgång i BPO, "best practice" riktlinjer för företag att beakta när de outsourcar affärsprocesser. I en studie av Gupta et al. (2012) och The Everest Group berörs ett antal faktorer som studiens forskare menar leder till framgång inom BPO hos företag. Denna studie har statistiskt analyserat skillnader i leverantör/organisationsförhållanden hos företag, mellan de som lyckas med BPO och de som inte gör det. De företag som i studien plockats fram och anses vara 'best practice' eller 'best in class' har följande attribut:

1. Leverantören och organisationen förmår att effektivt standardisera processer.
2. Leverantören och organisationen förmår att produktivt lösa konflikter.
3. Leverantören och organisationen förmår att kontinuerligt förändra ledningsplaner över relationens livslängd.
4. Organisationen förmår att proaktivt omdefiniera målsättningar i sitt förhållande med leverantören.
5. Organisationen behandlar leverantören som en strategisk partner.
6. Organisationen ser inte enbart kostnadsreducering som en BPO-fördel utan även fokuserar på andra affärsmässiga fördelar.
7. Organisationens moderbolag identifierar olika sätt att få feedback på genom att använda olika informationskällor bland annat från sina affärsenheter och dotterbolag.
8. Organisationen använder och utnyttjar information från servicen som outsourcingleverantören erbjuder för att få ytterligare fördelar vid BPO.

Studien tar upp viktiga faktorer som leder till framgång i BPO och fokuserar i stort sett på leverantör/organisationsrelationen. Wullenweber et al. (2008) trycker på och kommer fram till att standardiseringen av processer leder till framgång i BPO. I sin artikel "*The impact of process standardization on business process outsourcing success*" tyder forskaren på att BPO-framgång är ett resultat av standardiseringen av affärsprocesser och att standardiseringen leder till bra kommunikation, konsensus, koordinering, bra mätning hos organisationen och totalitet i kontrakt med leverantören (Wullenweber et al. 2008). Dessutom menar Wullenweber et al. (2008) att bra mätning hos organisationen och totalitet i kontrakt med leverantören är viktiga aspekter att beakta i strävan efter lyckosam BPO (Wullenweber et al. 2008). Mätning i detta sammanhang refererar till outsourcingens förmåga att mäta outsourcingleverantörens prestation i BPO. Denna studie avgränsas till att fokusera på *relationship governance*, eller upprätthållandet av leverantör/organisationsförhållanden och upplyser inte andra sätt som påverkar effektiviteten av BPO.

McBeath och Ball (2012) fokuserar på en specifik aspekt angående framgång när hela affärsprocesser outsourcas. De behandlar en utmaning som kan uppstå vid genomförandet av BPO, när en organisation överlämnar sina aktiviteter till sin outsourcingpartner. Studien upplyser att succé i BPO delvis åstadkommas när organisationer som outsourcar effektivt kan överföra kunskap från organisationen till leverantören, både implicit och explicit kunskap. Studiens resultat påvisar fyra idealiska förhållanden för att effektivisera överföringen av kunskap. För det första ska det existera bra kommunikation mellan parterna, ett starkt ledarskap och en bra relation/ bra relationsuppbyggnad mellan parterna. Sedan ska en detaljerad genomgång av kunskapen genomföras utav alla uppgifter som ska överföras och hanteras av outsourcingleverantören. Steg tre inkluderar en intensiv utbildning av den implicita kunskapen som finns på arbetsplatsen. I McBeaths och Balls (2012) sista steg bör en kunskapsöverföring avslutas med en kontroll i form av exempelvis en examination eller kontroll av processkapaciteten "*process capability*". (McBeath & Ball 2012).

Mealah (2010) hänvisar till en studie av Barthelemy (2003) som också diskuterar hur företag lyckas med BPO. Påståenden i studien summeras av Mealah (2010);

*”successful companies in outsourcing often have a clear understanding of their core activities, have done adequate research and planning and most importantly have developed clear objectives, goals, and expectations of outsourcing activities”*

Mealahs (2010) studie påpekar att organisationer måste förstå vilka kärnkompetenser de besitter och planerar och undersöker innan de väljer att outsourca. Företag måste förstå vad de vill åstadkomma med att outsourca. Denna studie trycker på inledningsfasen av BPO när företaget tänker välja att outsourca processer. Dess fokus ligger inte på specifika faktorer som företag ska beakta efter att de har tagit ytterligare steg mot BPO. Till sist nämner Yadong et al. (2007) att det finns tre typer av integration som är viktigt i BPO. I förvaltning av BPO måste ledningen tänka på att integrera processer, kunskap och personal. Koordinering i affärsprocesser, aktiviteter, system samt integrering av processteam är viktigt för att lyckas i BPO. För att förbättra koordineringen måste företaget och outsourcingleverantören se till att det finns bra kommunikation och interaktion mellan personalen hos båda parter. (Yadong et al. 2010).

### **2.3.2 Ett kognitivt perspektiv på organisatorisk förändring**

Det har länge pågått en debatt inom organisatorisk teori med avseende på vilka faktorer som bör beaktas i en diskussion om organisatorisk förändring. Forskare har använt sig av endogeniska och exogeniska förklaringar på vilka faktorer som bör beaktas i en analys om organisatorisk förändring. Endogeniska förklaringar utgår från att individer och grupper påverkar organisationer genom att överväga strategiska alternativ. Löwstedt (1995) hänvisar till Chandler (1962) och Child (1972) som exempel på organisatoriska teorier som har utgått från endogeniska förklaringar på organisatorisk förändring. Organisatorisk teori som baseras på exogeniska förklaringar utgår från antagandet att individer och grupper hos en organisation inte kontrollerar förändringsarbetet utan faktorer som manifesterar sig i miljön utanför en organisation. (Löwstedt 1995).

Löwstedt (1995) häntyder på att kognitiv teori har fått ett allt större inslag i forskningen om organisationsförändringar. En kognitiv approach till organisationsteori behandlar hur exogeniska och endogeniska faktorer påverkar till exempel ledningens formulering av vad betydelse, problem och lösning utgörs av hos en organisation (Santos & Garcia 2007). Forskare som antar ett kognitivt perspektiv när de analyserar organisatoriska ändringar menar att ledningen och medarbetare ofta förlitar sig på mentala modeller ”kartor” som hjälper dem förstå och förenkla komplexiteten kring stora organisatoriska förändringar (Barr et al. 1992). Kognition kan definieras som de mentala strukturer som hjälper människor att organisera och tolka information samt skapa betydelse och förståelse för omvärlden (Lindell et al. 1998). Hellgren och Löwstedt (1998) anser att organisationsteoretikerns syfte med att studera kognition i organisatoriska beslut är att få förståelse för vilka antaganden människor tar, i detta fall ledningen, som påverkar organisatoriskt beslutfattande.

Löwstedt (1995) menar att det finns olika faktorer som påverkar en organisation såsom organisationsbilder, de dominerade organisationsidéerna, individuella kognitiva bilder och rådande teorier som utgör den kognitiva bilden hos en organisation. De skapas av individer och av organisationen kollektivt. Den kognitiva bild som har formats hos beslutfattare påverkar hur förändringar implementeras hos organisationer. (Löwstedt 1995).

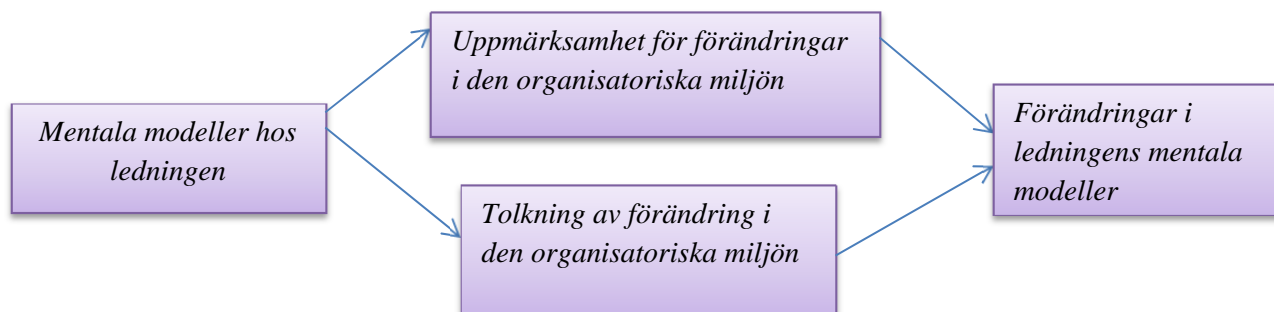


DiMaggio (1997) tyder på att det behövs studier som utgår från vilken roll mentala scheman eller uppfattade mentala illustrationer spelar mellan perception och aktion. Spender (1998) förklarar att kognitiva teories syfte angående organisationsförändringar är att få förståelse för hur en organisation fungerar och speglas av ledningens intentioner. Det är inte lätt att koppla dessa två fenomen. Spender (1998) menar att forskare bättre kan ta till sig den organisatoriska förändringsprocessen genom att förstå vilka kognitiva föruppfattade meningar som ledningen har haft och hur personalen väger in förändringsprocessen med att ifrågasätta och hjälpa till att modifiera ändringar. Spender (1998) förtydligar i citatet nedan:

*” Managers make decisions, so we want to know about the cognitive frames in which these decisions processes take place. Employees occupy roles and follow rules, so raising questions about how such constraints on workplace activity are determined and perceive. In addition to perceiving and deciding, managers, firms, and employees are also experiencing, raising questions about the relationship between their perceptions and their experiences.”* (Spender 1998, s.14)

Vid studier om organisationsförändringar understryker Hellgren och Löwstedt (1998) och Lindell et al. (1998) att det är samspelet över tiden mellan kognitiva processer och vad som sker i den strategiska utvecklingen av organisationer som är intressant och inte kognitionen i sig självt.

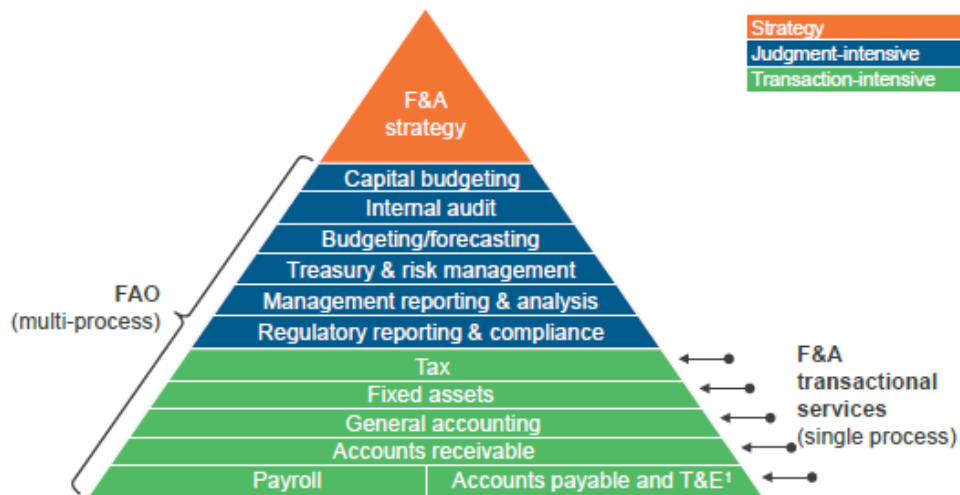
Barr et al (1992) påstår att mentala kartor förhindrar intagandet av information som måhända är viktigt att innefatta vid beslutfattande. Dessa mentala modeller förvränger hur information tolkas och begränsar vilka plausibla lösningar som vägs in i beslutfattningsprocessen. Emellertid kan de mentala kartorna ändras genom lärande hos organisationer (Barr et al 1992). När förändring implementeras eller tvingas på en organisation går ledningens mentala modeller igenom en prövning. Om ledningen är lyhörd för hur förändringar har påverkat organisationen och uppmärksammar att de mentala modellerna (förenklade lösningarna och förutfattade meningarna om hur organisationen ska fungera) inte matchar hur förändringar sker inom organisationer, kan förnyelse ske hos organisationen. (Barr et al.1992). Den nedanstående figur, figur 3, exemplifierar processen som ledningens mentala modeller går igenom när förändringar sker hos en organisation.



Figur 3: En kognitiv modell för organisatorisk förändring  
(Källa: Barr et al. 1992; Egen bearbetning)

### 2.3.3 Ekonomiprocessen strategisk eller transaktionell

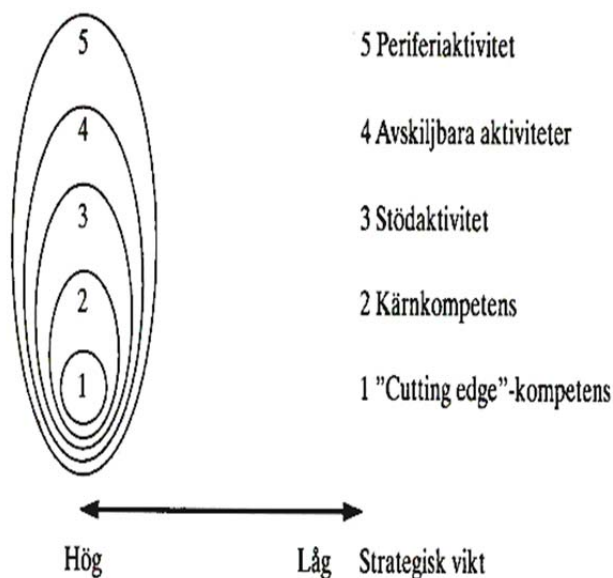
Outsourcing av ekonomiprocesser eller FRO kan grupperas, enligt forskningsgruppen Everest, beroende på om ekonomiprocesser är transaktionella eller karakteriseras av mer strategiskt arbete eller beslutfattande (The Everest Group:2 2012). Den nedanstående figuren (3) exemplifierar var vissa ekonomiprocesser befinner sig på transaktions-strategispektrumet.



Figur 4:Pyramiden visar vilka processer som anses mer eller mindre komplexa att outsourca, med den mest komplexa överst. (Källa: The Everest group: 2 2012)

Transaktions-intensiva processer outsourcas av ett större antal företag och marknadstrenderna tyder på att även omdömes-intensiva processer, de processer som kräver mer kunskapsdelning mellan leverantören och organisationen, har börjat kontrakteras ut. Forskning indikerar att fler organisationer börjar outsourca alla redovisnings- och bokföringsprocesser, även kallad rapport-till-rapportoutsourcing (R-2-R). (The Everest Group:1 2012). Emellertid är det de aktiviteterna på pyramidens botten som frekvent outsourcas för att de innebär transaktioner som inte kräver lika mycket koordinering mellan organisationer och leverantörerna som förvaltar ekonomiprocesser. (Bhargava & Gupta 2012).

Transaktionsintensiva och omdömesintensiva FRO skulle också kunna förklaras av en modell som Axelsson (1998) har formulerat för att särskilja mellan olika typer av outsourcing (se figur 4). Vissa processer kan anses vara perifera medan andra processer som outsourcas kan klassas som centrala (The Everest Group:2 2012). Detta betyder att processer rangordnas ofta som närmare eller längre ifrån kärnverksamheter eller företagets kärnkompetens. Kärnkompetenser utgörs av de skickligheter som är unika till ett företag. (Prahalad & Hamel 1990). Genom att ett företag fokuserar resurser och aktiviteter kring kärnkompetenser kan värde skapas hos företag (Axelsson 1998). Om en process är periferisk, är den inte en process som påverkas av eller påverkar kärnverksamheten i stor utsträckning. Greaver (1999) menar att ju närmare en process är kärnverksamheten desto svårare det är att lägga ut den till en extern leverantör. (Axelsson 1998).



**5 Periferiaktivitet:** De processer, funktioner eller aktiviteter som inte tillhör huvudprocesserna

**4 Avskiljbara Aktiviteter:** De processer eller aktiviteter som är en del av huvudprocesser men avses avskiljbara från andra delar, ej utgör kärnkompetensen

**3 Stödaktiviteter:** De processer eller aktiviteter som måste ingå i verksamheten för att den ska kunna drivas och de som stödjer kärnkompetensen

**2 Kärnkompetensen:** huvudprocesser som möjliggör konkurrensfördelar

**1 "Cutting edge" kompetens:** källan till framtida kärnkompetenser och konkurrensfördelar

Figur 5: Aktiviteten, strategisk vikt. (Källa: Axelsson 1998 s. 204)

De processer som ligger högre upp på pyramiden i figur (3) kan anses vara processer med högre strategisk vikt (Reddy & Ramachandran 2008). Enligt Krell (2008) och The Everest Group:1 (2012) outsourcar de flesta företag en process men Krell (2008) föreskriver att fler organisationer börjar outsourca flera processer samtidigt och processer som inte endast klassificeras som perifera.

De processer som för med sig mer strategisk vikt kan kräva att ledningen djupare analyserar riskerna med beslutet att outsourca och att förhållandet mellan leverantör och organisation regleras mer (Greaver 1999; Krell 2008). Vissa typer av FRO kan därför föra med sig större strategiska konsekvenser. Douglas Plotkin, direktören för META Group Consulting, avser att de processer som är mer statiska och monotona, transaktionella processer såsom lönehantering kan lättare outsourcas och även automatiseras i ett affärssystem medan andra processer som outsourcas kräver att mer personal är med och sköter processerna (Madden 2004). I en studie som utfördes om HR affärsprocesser av Coggburn (2007) särskildes olika processer beroende på om de var transaktionella eller relationsorienterade. Denna associering liknar de binära motsatspar som redan har tagits upp (transaktionsintensiva/ omdömeintensiva) och (perifera/cutting edge kompetens). Coggburn (2007) fokuserar dock på relationsorienterade aktiviteter som kräver att leverantören och organisationen koordinerar mer. Han påstår att processer som förlitar sig på medarbetarrelationer bör exempelvis inte outsourcas.



### 3. METOD

---

*I detta kapitel beskrivs vilken forskningsansats och forskningsmetod som används till denna studie samt författarnas tillvägagångssätt vid insamling av data. Därefter presenteras en diskussion om studiens tillförlitlighet. Kapitlet avslutas med val av studieobjekt samt en kort presentation av respondenterna som medverkat i undersökningen.*

---

#### 3.1 Forskningsansats

Enligt Andersen (1998) är människans föreställningsvärld och varseblivning präglad av erfarenheter som upplevs och människan antar dessutom olika kunskapsteoretiska ståndpunkter. Många forskare utgår från sitt eget perspektiv och ser det som lämpligt för alla (Eriksson & Kovalainen 2008). En forskare bör göra ett medvetet val om vilken forskningsansats han/hon utgår från i sitt vetenskapliga arbete för att det finns vissa typer av forskningsansatser som är lämpligare att använda vid vissa typer av frågeställningar. Det finns två huvudforskingsansatser att tillgå som grundar sig i hermeneutik och logisk positivism. Utifrån ett hermeneutiskt angreppssätt förhåller sig forskaren subjektivt till ett forskningsproblem och inte till en absolut sanning. Motsatsen till den hermeneutiska ansatsen utgår från logisk positivism. I användning av den filosofiska inriktningen byggs en studie endast på tillförlitlig fakta, subjektiva tolkningar ska inte påverka studieresultat. (Eriksson & Kovalainen, 2008; Bryman & Bell, 2003). Vi utgår från ett hermeneutiskt förhållningssätt då vi i denna studie ska undersöka kontextbetingade fenomen, sätta oss in i ett organisatoriskt sammanhang för att öka förståelse för fenomen hos en organisation. Studien fördjupar sig in i en verklig kontext och därför har logisk positivism uteslutits som en lämplig forskningsansats eftersom studiens syfte är att få förståelse och inte att komma fram till vetbara fakta.

#### 3.2 Akademiska angreppssätt

Det finns två grundläggande akademiska angreppssätt vid forskning som styr hur en forskare förhåller sig till teori och praktik (Bryman & Bell 2003). Om ett deduktivt forskningsangreppssätt används utgår forskaren primärt från teori (Eriksson & Kovalainen 2008). Utifrån vad forskningen täcker inom ett ämne formas hypoteser som testas i empirin (Bryman & Bell 2003). Däremot om ett induktivt angreppssätt används observerar forskaren empirisk data från multipla fall och han/hon drar generella slutsatser i syftet av att bygga på akademiska teorier (Eriksson & Kovalainen 2008).

Kombinationen av de två angreppssätten heter abduktion. Eriksson och Kovalainen (2008) förklarar att angreppssättet som en iterativ process. Forskningen baseras på empirisk data som filtreras genom ett teoretiskt ramverk. Teorin ska förklara vissa fenomen men i användning av metoden kan forskaren beskriva nya observationer som möjliggör uppbyggandet av nytt teoretiskt material. (Eriksson & Kovalainen 2008).

Vi tycker att abduktion passar bäst till denna studie eftersom vi inte drar för generella slutsatser som baseras på vad teorin säger och vi inser att vi inte heller kan dra slutsatser som relateras till empirisk data endast beroende på ett enstaka fall. På grund av att vi undersöker vissa nya fenomen hos ett företag och att vi anser att företag som använder BPO inte är direkt jämförbara kan vi inte basera studien enbart på den induktiva metoden. Vi utgår inte heller till största del från teori eftersom det inte finns, till exempel, en stor mängd teori skriven om BPO.

### **3.3 Frågeställning och kunskapssyften**

För att välja en relevant forskningsmetod bör hänsyn tas till de forskningsfrågor som vill besvaras (Bryman & Bell 2003; Eriksson & Kovalainen 2008). Det är formuleringen av forskningsfrågorna eller frågeställningen och dess kunskapssyfte som bestämmer vilken metod och vilket angreppssätt som är ett lämpligt val för undersökningen (Eriksson & Kovalainen 2008). Dessutom kan de filosofiska och akademiska utgångspunkterna dels ha påverkan på teorierna som används i undersökningen och dels påverkan på hur de används. Valet av teorier hjälper forskare att utesluta vissa metodologiska angreppssätt som kan tillämpas. (Eriksson & Kovalainen 2008). För att besvara forskningsfrågorna i denna undersökning krävs en viss typ av svar. Andersen (1998) sammanfattar Borum- (1990) modellen som särskiljer olika kunskapssyften som undersökningsfrågor har; beskrivande, explorativt, förklarande/ förstående, diagnostiserade, problemlösande/normativt och interventionsorienterat. Denna undersökning har delvis ett beskrivande syfte för att den beskriver fenomen som redan har skett (implementeringen av outsourcing), konsekvenserna av fenomenen (hur organisatoriska roller har ändrats och vilka problem som uppstått) och hur de olika fenomenen relateras. Undersökningen kan inte anses vara explorativ för att sådana studier utgår från hypotes/prövningsangreppssättet. Vi vill inte heller lösa ett konkret problem. Undersökningen kan dock klassificeras som en beskrivande och förklarande studie för att vi vill få en djupare förståelse på varför utmaningar som associeras med outsourcing uppstår och hur dessa utmaningar bearbetas i en specifik kontext. (Andersen 1998).

### **3.4 Kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetod**

Det finns två överordnade sätt att angripa ett forskningsproblem. Forskaren kan välja att utgå från en kvantitativ eller kvalitativ forskningsmetod (Holme & Solvang 1986). Den kvantitativa metoden utnyttjas främst när vetenskapliga experiment ska utföras eller när empirisk data samlas in med hjälp av enkäter, frågeformulär och emellanåt intervjuer. Den kvalitativa metoden används främst vid fallstudier och när empirisk data samlas in via exempelvis intervjuer. I kvantitativa studier vill forskare dra slutsatser om en population. Studiernas resultat baseras på ett urval av en population som det vanligtvis generaliserar om. (Bryman & Bell 2003). Vid den kvalitativa metoden baseras empiriska resultat inte på statistiska eller kvantifierbara insamlingsmetoder utan empirin baseras på en insamling av kunskap som skapas och existerar i historiska och kulturella kontexter (Backman 2008).

Backman (2008) påstår att genom att använda en kvalitativ metod kan vi på ett djupare sätt få förståelse för hur individer tolkar sin tillvaro. Eftersom vår undersöknings kunskapssyfte inte endast fokuserar på kausala samband med fenomen utan har någon förklarande/förstående syfte bör den inte baseras på en kvantitativ datainsamlingsmetod utan vi att en kvalitativ forskningsmetod bättre svarar på undersökningens syfte och frågeställningar. (Andersen 1998; Bryman & Bell 2003).

I och med att ekonomistyrningsverktyg används i en verklig miljö, uppstår problem som associeras med styrning i en vardaglig kontext. Utmaningarna som uppstår mellan olika individuella roller i organisationer är komplexa och varierande, och det är lättare och lämpligare att fånga problemens komplexitet genom att använda sig utav intervjuer och observationer än att använda exempelvis enkäter vars responsfrekvens är låg och svaren ofta är korta, vilket motiverar valet att basera denna studie på intervjubaserad kvalitativ metod. (Berry et al. 1995; Bryman & Bell 2003).

### 3.5 Intervjudesign

Holme och Solvang (1986) hävdar att intervjuer kan hjälpa forskare att få en bättre förståelse för respondenternas åsikter och upplevelser och komma närmare respondenterna. Det finns tre allmänna varianter av intervjun. Det som särskiljer intervjukategorierna är dess struktur. (Holme och Solvang 1986).

Den standardiserade intervjuformen används oftast i kvantitativa studier då forskaren vill samla in verbala svar (Andersen 1998; Eriksson & Kovalainen 2008). Frågorna och registreringen av svaren standardiseras. Standardiseringen väljs så att varianter då de uppkommer inte beror på själva intervjugenomförandet utan på sanna skillnader mellan svar (Bryman & Bell 2003). Den ostrukturerade eller öppna intervjun är ett exempel på en kvalitativ intervjuteknik (Andersen 1998). Forskare använder ofta denna teknik i etnografiska studier och när informell och narrativ feedback önskas (Eriksson & Kovalainen 2008). Intervjuaren ställer få frågor och i stället används minnesanteckningar (Bryman & Bell 2003) och respondenten ges friheten att styra samtalet utan explicit instruktioner från intervjuaren (Eriksson & Kovalainen 2008). Den tredje intervjutekniken är den semi-strukturerade intervjun. När forskaren använder sig av denna intervjuteknik förbereds en intervjuguide som berör viktiga teman och inkluderar relativt specifika frågor. Intervjupersonen ges dock friheten att utforma egna svar. (Bryman & Bell 2003). Intervjuaren styr inte samtalet totalt utan öppna frågor ställs. Intervjupersonen får dock hålla sig till vissa specifika teman.

Ett problem som råder med den standardiserade intervjutekniken är att den inte tar hänsyn till hur människor vanligtvis kommunicerar. Individer tolkar ord på olika sätt och uppfattar ordens innebörd också på olika vis. Bryman och Bell (2003) anger att denna teknik utgår från intervjuarens uppfattningar som strikt styr svaren även när respondenten inte har exempelvis samma uppfattning om termerna som används i frågorna. Ostrukturerade intervjuer styr däremot samtalen minimalt. Detta kan vara problematiskt om forskaren vill besvara specifika frågor och om responsen som forskaren får från intervjudeltagare varken är systematisk eller omfattande (Eriksson & Kovalainen 2008). Holme och Solvang (1986) anser att intervjuer ofta är mer effektiva när intervjuaren leder en öppen diskussion. Öppenheten gör att respondenten uppger sina detaljerade tolkningar och sina förhållningar till problemet (Jacobsen 2002).

I vår undersökning har vi valt att använda en semi-strukturerad intervjuteknik för att vi anser att den strukturerade intervjutekniken inte skulle ge oss friheten att ställa öppna frågor och inte på bästa sättet svara på våra frågeställningar som kräver att man tillåter nyanserade respons. Dessutom tycker vi inte att en helt öppen intervju utan direktiv skulle hjälpa oss besvara de specifika frågorna som berör frågeställningarna. Studien söker feedback om specifika fenomen hos en organisation men vi vill inte styra respondenternas svar vilket också motiverar till valet att ställa öppna frågor. Därtill har vi sett till att formuleringen av frågorna är så neutral som möjligt. Vi ställer inte ledande frågor som skulle kunna kompromettera respondentens svar och påvisa våra åsikter snarare än deras. Detta har vi gjort för att frågeställningarna handlar om att få veta dels hur individer i organisationer uppfattar ändringar i organisatoriska roller, dels vilka utmaningar som uppkommit efter outsourcingen av ekonomiprocesserna (se intervjuguiden, bilaga 1). Vi ställer även så öppna frågor som möjligt så att respondenterna inte känner att det finns en korrekt eller en inkorrekt respons till frågorna.

### **3.6 Observationer: varför inte icke-stimuli-data?**

Intervjutekniker klassificeras som stimulidata eller icke-stimulidata. Den sistnämnda inkluderar alla former av observationer. (Andersen 1998) En fördel med observationsdatainsamling är att forskaren får tillgång till empiriskt material som dokumenteras direkt när händelserna associerade med materialet sker (Eriksson & Kovalainen 2008). En stor nackdel med att använda observationer som empiriskt material är att observatörens påverkan på de observerade är stark, folk märker när de iakttas (Andersen 1998). Förutom detta är observationer högt subjektiva, vi som observatörer har selektiv perception (Eriksson & Kovalainen 2008).

Vi anser att en skev bild av företag skulle skapas om vi endast observerade hur det ser ut idag med exempelvis deltagande observationer. I denna undersökning vill vi svara på hur en organisationsstruktur ändrats vid ett outsourcingskifte och genom att fokusera på delar som bidrar till hur en organisationsstruktur förändras får vi en överblick på hur outsourcingprocessen fungerar. Skiftet i organisationsstrukturen skulle inte dynamiskt kunna fångas upp om vi endast observerade nutida arbetsmiljön. Dessutom skulle observationsinsamling inte optimalt besvara frågorna kring vilka faktorer företag borde beakta under BPO-processen för att de frågorna handlar om ett historiskt perspektiv, vad har hänt från införandet av BPO tills nu.

### **3.7 Tillvägagångssätt**

#### **3.7.1 Litteraturen**

Enligt Jacobsen (2002) ska författarna vara både försiktiga och kritiska vid urvalet av källor. Vid insamling av teorin är en stor del av litteraturmaterialet, som ofta används vid akademiska studier, av hög kvalitet enligt Bryman och Bell (2005), dels på grund av att innehållet i databaserna som används väljs ut på ett noggrant sätt och dels på grund av att urvalen ofta är internationella och skrivna av erfarna forskare från stora institut.

Det negativa vid användningen av olika artiklar är att användaren inte har någon kontroll över var informationen kommit ifrån från början. Källans ursprung kan vara oklar samtidigt som det är svårt att ta reda på hur många personer informationen har passerat och omtolkats utav. Ett annat problem med att använda dessa artiklar är bedömningen av hur kunnig författaren av den aktuella artikeln var i skrivandets stund. (Christensen et al. 2010). I denna studie har författarna försökt att moderera dessa problem genom att använda sig av vetenskapliga artiklar som är refereegranskade (*peer-reviewed*) och korsrefererade i samband med att säkerhetsställa att källorna som används har refererats i ett större antal tidigare vetenskapliga studier. Databaserna som har använts i sökandet av vetenskapliga artiklar är Libris, Business Source Primer, och Wiley Online Library. Dessutom har vi använt oss av Göteborgs universitets bibliotekskatalog GUNDA och publikationsdatabasen GUP för att hitta relevanta böcker och studentuppsatser inom ämnet som endast har guidat oss igenom tidigare forskning inom ämnet. Vi har även använt oss av andra hemsidor som diskuterar forskning i BPO och fakta om BPO exempelvis Everest Research.

#### **3.7.2 Datainsamling**

Eftersom det enligt Holme och Solvang (1986) är extra viktigt att hitta rätt person att intervjua började författarna, efter problemformuleringen, med att leta efter ett lämpligt intervjuobjekt. Vi fick tips om olika företag som outsourcar ekonomiprocesser. Där bland var det SKF som författarna ansåg som det företag som bäst kunde tillfredsställa problemformuleringen (se 3.9.1).



Tanken i denna studie var att endast genomföra besöksintervjuer men två av respondenterna fick förhinder och telefonintervjuer fick istället genomföras. Jacobsen (1993) menar att det är viktigt att vara väl förberedd inför en intervju. Vi har i denna studie beaktat vissa faktorer som kan vara lämpliga att ha i åtanke både före, under och efter intervjuerna. En vecka innan intervjuerna genomfördes skickade vi i förväg ut en intervjuguide till respondenterna för att ge dem tid till att ordentligt tänka igenom och förbereda sig på frågorna, att göra det ökar enligt Christensen (2010) både validiteten och reliabiliteten. Om inte respondenten får ta del av frågorna i förväg ger respondenten ofta snabba svar och inga djupgående respons som kan påverka resultaten negativt eftersom forskare möjligtvis inte får tillräcklig mycket feedback från intervjupersonerna (Dahmström 2011).

Före intervjuerna ställde vi oss frågor som Jacobsen (1993) tar upp om bland annat vilket språkbruk som bör användas under en intervju, hur samspelet bör gå till och vem som ska leda intervjun. Vid formuleringen av frågorna både på guiden men även verbalt tänker vi på att inte använda abstrakta termer som är specifikt till vårt akademiska ämne utan tog nytta av Jacobsens (1993) tips om att intervjuaren ska undvika att använda fackspråk för att det kan hända att respondenten inte känner till vissa specifika teoretiska termer. Innan intervjuerna bestämde vi oss för att en person skulle leda intervjun, ställa frågorna, och den andra skulle lyssna på responsen, anteckna och bocka av frågorna som vi hade fått svar på. Vi valde denna metod eftersom respondenter kan känna sig osäkra om två individer intervjuar samtidigt och kan uppleva att intervjun har någon slags aggressiv ton. (Jacobsen 1993; Häger 2001) I och med att bocka av frågorna såg att vi till att inte upprepa oss under intervjuerna och har kunnat få ut mer information under den tidsbegränsningen som vi haft under intervjuerna.

När vi inledde intervjuerna och under intervjuernas förlopp tänkte vi hela tiden på att ge feedback för att visa att vi som lyssnare var lyhörda och engagerade. Häger (2001) menar att om en intervjuare ger kommunikativa tecken på att han/hon lyssnar i form av exempelvis hummandet och nickande, ger intervjupersoner ofta lite utförligare respons. Sådana kroppsliga tecken och nyanser saknades i intervjuerna via telefon (Kvale & Torhell 1997). Detta förde till en komplexitet för att vi som intervjuare hade lite svårt att tolka nyanserna i respons och bekräfta vårt engagemang men detta kan delvis övervinnas om intervjuare lyssnar noga efter röstkiftningar i svaren (Andersen 1998). Under intervjuerna spelades konversationerna in, vilket både kan vara fördelaktigt och negativt. Enligt Jacobsen (1993) är det negativt att spela in samtal därför att respondenter kan bli nervösa. Den positiva aspekten med att spela in är att forskare lättare kan koncentrera sig på ämnet och intervjun samt att studien får ett bättre analysresultat då möjligheten till omlyssning finns. (Kvale & Torhell 1997). Enligt Bryman och Bell (2005) skulle intervjun bli begränsad om vi inte spelade in eftersom människan selektivt väljer ut fakta och därmed kan missa viktig fakta. Ordval och tonfall är ytterligare en positiv aspekt intervjuerna kan ha användning för i analysen (Kvale & Torhell 1997). Om det fanns några oklarheter i responsen eller våra uppfattningar av svaren summerade vi det vi trodde att vi hade uppfattat. Med användning av denna teknik hävdar Häger (2001) att intervjuaren kan reda ut oklarheter och missuppfattningar.

Efter varje intervju bearbetade vi materialet för att se till att svaren täckte problemformuleringen och för att därefter kunna redigera intervjumallen för att nästkommande intervju skulle bli ännu bättre. Respondenterna välkomnade ytterligare kontakt om vi hade följdfrågor. Vi skickade några följdfrågor med syfte att klara upp vissa otydligheter som dök upp vid analysen av empiriska data.

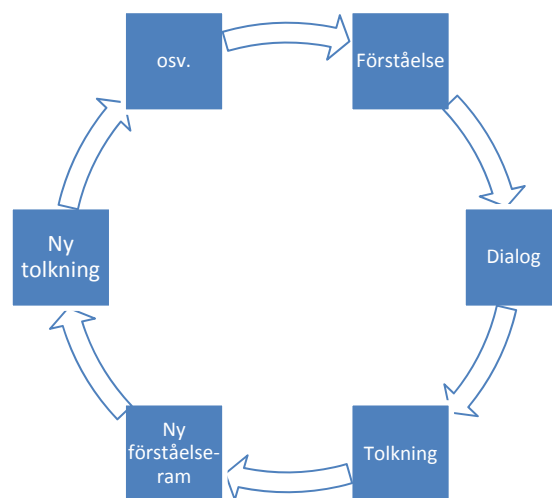
## 3.8 Dataanalys

### 3.8.1 Hur transkriberingen gått till

Vid transkriberingen lyssnade vi på det inspelade materialet och dokumenterade allt som sades ordagrant, med undantag från upprepningar, enstaka ord och hummanden. Vi dokumenterade även ned våra egna kommentarer och frågor i texten och markerade vilken tid inspelningsapparaten stod på vid varje fråga för att lättare hitta tillbaka ifall missförstånd skulle uppstå. Efter denna process valdes relevant information ut som därefter omstrukturerades till en löpande text för att ge läsaren bättre förståelse och bättre helhet av empirin (se det nedanstående avsnittet 3.8.2).

### 3.8.2 Hur har data analyserats

Redan vid den första intervjun börjar intervjuare reflektera, både medvetet och omedvetet, över materialet och finner samtidigt samband mellan empirin och teorin (Christensen 2010). Enligt Andersen (1998) börjar reflektionerna kring analysen redan vid problemformuleringsprocessen. Intervjuare kan sedan tolka data på olika sätt, bland annat via en metod som kallas ”tolkning av intervjupersonens livsvärld” där informationen som tillhandahålls i en intervju bearbetas igenom att intervjuarna, efter en spontan tolkning av en intervju, upptäcker nya förhållanden under intervjun genom att sända tillbaka tolkningen till intervjupersonen. Tolknings av informationen ifrån dialogen sker successivt samtidigt som förståelsen förbättras och fördomar avlägsnas, en ny förståelseram skapas under en iterativ kommunikationsprocess (Andersen 1998). Vid intervjuerna har vi först försökt att förstå intervjupersonens värld genom en dialog och medvetet uttryckt våra tolkningar av intervjuerna för att bygga upp förståelse för intervjupersonernas livsvärldar. Figur 6 nedan visar en överblick över processens gång.



Figur 6: Den hermeneutiska cirkeln (Andersen 1998 s. 193; Egen bearbetning)

Den hermeneutiska cirkeln förklarar hur materialet uppfattas och bearbetas under dataanalysens gång. Vi valde utifrån hermeneutiska principer två sätt att analysera data. Undersökningen grundar sig i hermeneutisk meningstolkning och meningskoncentrering. Vi följer arbetsgången för både meningstolkning och meningskoncentrering som beskrivs av Kvale och Brinkmann (2009). I studien har vi först läst genom intervjuerna och fastställt meningsenheter i texterna som har uttryckts av respondenterna. Därefter formulerades teman som dominerades i meningsenheterna och började knyta ihop intervjuernas centrala teman i en skildrande utsaga. Vi sammanställde respondenternas svar till kortare meningar och lyfte fram i textformat de viktigaste detaljerna utifrån vår frågeställning, meningskoncentrering.

Dessutom har vi försökt att tolka texterna utifrån det som står i en texts mellanrum eller det som inte framträds i det sagda i texten men förstås utifrån dialogerna helhet, meningstolkning. (Kvale & Brinkmann 2009).

### **3.9 Urval av studieobjekt**

#### **3.9.1 Val av Företag**

Vi valde SKF som studieobjekt eftersom en av våra frågeställningar handlar om skillnader mellan olika typer av processer i outsourcing. SKF är en bra kandidat i och med att organisationen arbetar globalt och har outsourcat ett antal finans- och redovisningsprocesser. Utifrån våra frågeställningar var det också viktigt att hitta ett företag som nyligen infört BPO, där minnet av förändringar till organisationsstrukturen är aktuellt, men samtidigt ville vi att organisationen skulle ha lite distans från implementeringen för att kunna tala om vilka faktorer som har visat sig viktiga under och efter en sådan implementering.

#### **3.9.2 Respondenterna**

Holme och Solvang (1986) nämner att om fel personer intervjuas kan följderna bli att resultaten blir dåliga i förhållande till förväntningarna. En av respondenterna som valdes ut till denna studie arbetar på den centrala ledningen som är intimt kopplad till BPO och en annan respondent har arbetat med outsourcing både från ett medarbetsperspektiv och från ett centralt ledningsperspektiv. De två sista respondenterna arbetade på den operativa nivån och därmed gav oss inblick från ett medarbetarperspektiv.

Vi har i denna studie haft möjlighet att intervjua 4 stycken respondenter:

**Kontraktmanager:**

Tidigare arbetade respondenten inom finans som controller med fokus på den operationella verksamheten i företaget. Idag och sedan ett år tillbaka har respondenten en central position och arbetar som en slags koordinator mellan leverantören och koncerngruppen.

**Outsourcing direktör:**

Tidigare ekonomichef i Tyskland, år 2000-2010. Respondenten var då bland annat ansvarig för implementeringen av BPO i Tyskland. Idag arbetar respondenten som manager inom finansutveckling och outsourcing och har haft olika befattningar inom gruppfinans i Göteborg. Respondenten är nu ansvarig för BPO på koncernnivån.

**Ekonomichef:**

Tidigare ekonomichef på det svenska företaget, år 2005-2011. Beslutet om att outsourca var redan fattat då respondenten tillsattes som ekonomichef men respondenten var med och medverkade under hela processen. Idag arbetar respondenten som business controller.

**Implementeringsansvarig:**

Tidigare ansvarig för BPO hos SKF Sveriges finansavdelning. Respondenten var ansvarig för implementeringen av BPO hos ett SKF-bolag efter det att centrala ledningen (SKF-koncerngruppen) formulerade outsourcingprojektet. Idag arbetar respondenten med ett outsourcingprojekt relaterade till expansionen av outsourcing hos SKF inom IT.

## **3.10 Tillförlitlighet**

### **3.10.1 Validitet**

Validitet behandlar frågan om undersökaren mäter det som är avsett att mäta. Validitet kan behandla en eller flera av aspekter såsom undersökningens upplägg, datainsamlingsmetodik, analys av data, och resultat. (Svensson och Starrin 1996). Vi har för att öka validiteten i teoriavsnittet granskat vårt urval av källor med att använda vetenskapliga artiklar som har korsrefererats och som har granskats av andra forskare, eftersom sådana källor anses vara mer pålitliga och valida i vetenskapliga studier (Bryman & Bell 2010). Vissa källor som vi har använt, har sitt ursprung från konsultdrivna studier. Valet motiveras med att det inte finns så mycket skrivet om BPO samt att andra vetenskapliga artiklar refererar till sådana källor. Emellertid är vi medvetna om att sådana studier kan vara sakliga och därför kan validiteten till dess litteratur ifrågasätts.

För att öka validiteten i datamaterialet har olika aspekter beaktats. Vi var bland annat noga med hur vi utformade intervjuguiden och utformade den med hjälp av litteratur som behandlar ämnet. Inför intervjun läste vi även in olika intervjutekniker om hur vi på bästa sätt skulle genomföra intervjun så att vi skulle få ut den mest relevanta informationen från respondenten. Vi valde även att höja validiteten genom att belysa studien utifrån olika synvinklar genom att intervjua personer från olika nivåer i företaget. (Bryman & Bell 2010; Dahmström 2011).

### **3.10.2 Reliabilitet**

Reliabilitet eller graden av tillförlitlighet som det även kallas behandlar frågan, till hur stor del resultatet skulle bli detsamma ifall en ny undersökning gjordes med samma resurser. I vår studie under datainsamlingen användes samma intervjuguide till samtliga intervjuer vilket är en bidragande faktor till att öka reliabiliteten. Även genom att använda semistrukturerade intervjuer och inte påverka respondentens svar ökar graden av tillförlitligheten. (Bryman & Bell 2010; Dahmström 2011).

### **3.10.3 Etiska principer**

Det finns en mängd olika etiska principer författarna har i åtanke vid och inför intervjun. Vi har bland annat i förväg informerat respondenterna om den information som kan tänkas vara relevant: att deltagandet är frivilligt och att respondenten när som helst kan avbryta intervjun eller välja att avstå från önskade frågor. Upplysningar om att informationen som lämnas enbart kommer att användas för forskning till det aktuella problemet är också en viktig faktor för respondenten att känna till och att just deras deltagande är av allra största vikt. Vi har informerat samtliga intervjupersoner att informationen som samlats in endast har använts i syftet att producera en akademisk rapport. (Jacobsen 2002).

### **3.10.4 Källkritik**

Vi är medvetna om att respondenternas åsikter inte reflekterar allas åsikter på företaget. Vi har dock försökt att öka validiteten av studien med att välja respondenter på med olika bakgrunder. Dessutom har sekundära data samlats in från företagets hemsida vilket anses vara en pålitlig källa. Vi har dock också varit kritiska mot information som skrivs på hemsidan som kan anses vara marknadsförande och kanhända skapar en oneutral bild på företaget.

## 4. EMPIRI

---

**K**apitlet inleds med att först introducera organisationen och dess bakgrund till BPO. I nästa steg presenteras intervjupersonernas svar på hur organisationsstrukturen har ändrats och dess effekt på organisationen. Slutligen presenteras respondenternas uppfattningar kring oväntade faktorer att beakta vid BPO.

---

### 4.1 SKF

Svenska Kullagerfabriken (SKF) är ett globalt ledande företag som specialiserar sig som leverantör av produkter, lösningar och tjänster inom rullningslager och tätningar, mekatronik, service och smörjsystem (SKF:1). SKF bildades år 1907 och internationaliseringen av organisationen inträffade fort efter företagets etablissemang. Redan vid 1920 hade SKF expanderat till länder i Europa, Nord- och Sydamerika, Asien och Afrika (SKF:1).

Idag finns det SKF-verksamheter, hädanefters SKF-bolagen, i mer än 140 länder. SKF-koncernen har mer än 100 produktionsanläggningar och 15000 återförsäljningsplatser<sup>1</sup>. (Kontraktmanagern).

SKF:s huvudkontor som är organisationens största enhet är beläget i Göteborg (SKF:2). Enheten har cirka 2500 anställda och har ett globalt ansvar för tillverkningen av sfäriska rullager och kullager, samt försäljningen av lager till svenska fordons- och industrikunder (SKF:1).

SKF outsourcar delar av sin finansfunktion och de geografiska områden där outsourcing har införts är hos bolagen i Europa och USA (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören).

Nyckelord

Finansfunktion: innebär i den fortsatta studien SKF:s hela finans-affärsområde.

Finans- och redovisningsavdelningar: utgörs av bolagens olika finans- och redovisningsenheter såsom cash management-, general ledger-, reskontra- och leverantörs-kontraenheter.

Leverantörer: är företag, redovisningskonsulter eller revisionsbyråer, som levererar de outsourcingtjänster som uppsatsen behandlar, det vill säga ekonomiprocesser.

Organisation: syftar på företag som outsourcar sina ekonomiprocesser.

#### 4.1.1 Organisationen

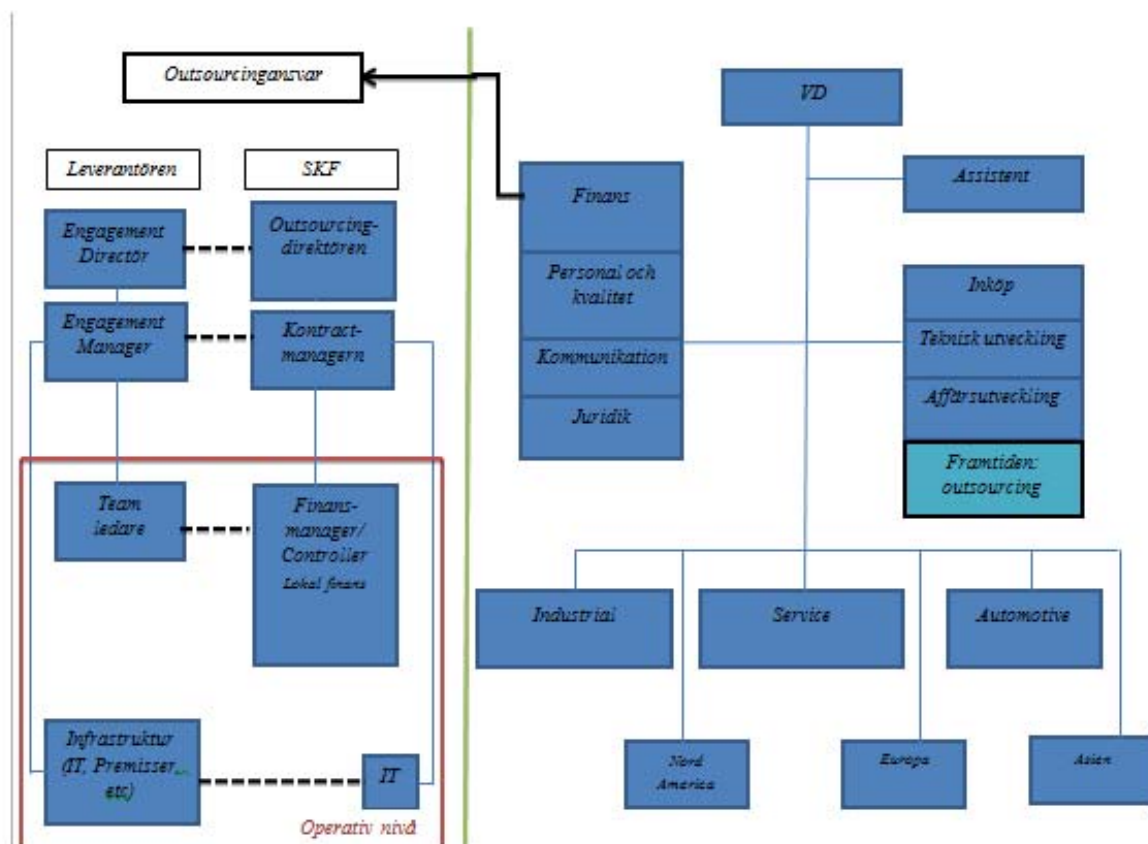
SKF-koncernen är indelad i tre divisioner; Industrial, Automotive och Service (SKF:1). I SKF:s koncernledning ingår 14 personer, dessa inkluderar VD:n, de som har ansvar för affärsområden eller staber och personaldirektörer som har ansvar för de ovan nämnda divisionerna och regionerna. De affärsområden som ingår i koncernchefens staber är finans, kvalitet och personal, juridik, kommunikation, inköp, teknisk utveckling, och affärsutveckling. Hos SKF-koncerngruppen faller ansvaret för BPO under finans. I framtiden

---

<sup>1</sup> Källa: SKF:s huvudkontorsutställning [2012-12-19]

planerar SKF:s koncerngrupp att separera outsourcingen från finansstaben och utveckla en outsourcing stab som kopplas till affärsutvecklingsstaben. (Outsourcingdirektören).

Nedan i figur 7 presenteras hur SKFs ledning är organiserad och hur outsourcingen hanteras på ledningsnivån. På den centrala ledningsnivån finns det tre personer som har ansvar för BPO, två kontraktmanagers och en outsourcingdirektör. De kontraktansvariga eller *kontraktmanagers* har dagligen kontakt med en så kallad *engagement manager* hos outsourcingpartnern. Engagementdirektören hos outsourcingpartnern och outsourcingdirektören har huvudansvar för BPO-projektet. Finansansvariga eller *finansmanagers* hos SKF-bolagen och teamledare hos outsourcingpartnern håller kontakt på den operativa nivån angående outsourcing av affärsprocesser. SKF har också kontakt med outsourcingpartnern via IT-system och affärssystem.



Figur 7: En beskrivning av organiseringen mellan SKF och dess outsourcingleverantör. (Källa: Egen bearbetning av powerpointbilder från SKF)

#### 4.1.2 Motiven

SKF:s årsredovisning (2011) betonar tre huvudsakliga måluppsättningar som SKF satsar på i syftet att stärka koncernen och uppnå nya finansiella mål. Dessa tre är: att accelerera lönsam tillväxt, att minska kostnader och onödigt arbete och att investera i tillväxt. Som följd av det andra målet har koncerngruppen tagit vissa åtgärder för att eliminera kostnader och arbetsuppgifter. Bland annat har SKF formulerat *One finance* (1F) som är ett program vars fokus är att standardisera finansprocedurer inom alla finans- och redovisningsenheter som tillhör SKF. Hos koncerngruppen har dock centrala finans, direktörsrapportering och

externrapportering, varit standardiserade sedan innan 1F projektet. Emellertid hade finansprocesserna hos SKF-bolagen inte standardiserats. (Outsourcingdirektören).

Outsourcingen av vissa finans- och redovisningsprocesser hos finansfunktionen började som ett initiativ under 1F projektets gång (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören). Motiven bakom valet att outsourca dessa processer kopplas till de ovan nämnda finansiella målen och målen med hela 1F projektet. Det har funnits ganska många differentierade procedurer för att utföra samma processer hos finansfunktionen. Ett stort motiv till att outsourca har varit att skapa ett sätt att genomföra processer på, som gäller för samtliga SKF-bolag (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören). Huvudmotivet bakom outsourcing av utvalda finans- och redovisningsprocesser har dock varit att reducera kostnader hos SKF. Samtliga respondenter är eniga om att det varit det största motivet till att outsourca.

#### **4.1.3 BPO: Utvecklingen och Bakgrund**

*One finance* (1F) projektets BPO påbörjades 2005 och skulle åstadkomma ett standardiserat sätt att arbeta på hos finansfunktionen samt utveckla nya kompetensprofiler hos avdelningen. Det första steget i BPO, under planeringsfasen av 1F (2005), var att omdefiniera ansvarsområden och arbetssätt. I och med att SKF-bolagen inte hade standardiserade finansprocesser från början fick SKF:s outsourcingansvariga även börja avfatta standardiserade processer som skulle kunna implementeras hos varje SKF-bolag (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören). Outsourcingdirektören förklarar att de individer hos SKF som planerade outsourcingen hade en *zero-based budget approach* till outsourcingen, de frågade sig 'hur vill vi att processerna ska se ut?' Idén var att implementera standardiserade processer och sedan lämna över dessa processer till outsourcingleverantören. Kontraktmanagern poängterar att de som var med i planeringen av BPO granskade ett antal processer som skulle outsourcas. Om det till exempel var någon finansprocess som skulle överföras, kartlagdes processen först och SKF:s centrala ledning diskuterade hur den processens procedurer bör se ut i framtiden. Kontraktmanagern menar att kartläggningen av dessa processer betydde mycket arbete för företaget. Kontraktmanagern explicerar:

*”När man väl skulle göra outsourcingen så var det så tungt arbete att ändra alla länders processer till likadana innan vi lyfte över dem till XX så vi lyfte över som de såg ut.”*

Det fanns många olika arbetsprocedurer för samma process och därför valde SKF att istället kopiera och lyfta över affärsprocesserna som skulle outsourcas till en utomstående outsourcingpartner, utan att först standardisera processerna. Detta förklarar kontraktmanagern kallas för *”lift and shift”*. Företag lyfter över processer eller funktioner som de är och låter en utomstående part sortera dem.

Problemet initialt med att standardisera processer innan BPO kopplas till faktum att SKF inte hade de IT-kompetenserna eller den IT-organiseringen som krävdes samt att det fanns brister i affärssystemsnätverket hos SKF (Outsourcingdirektören). SKF-bolagen använder olika IT-system och saknar elektroniska rapporteringsprogram. Frånvaron av en enhetlig IT-miljö har varit det som gjorde att det varit oerhört svårt att standardisera processerna vid BPO. SKFs outsourcingteam ansåg att det var fördelaktigt, enligt outsourcingdirektören, att använda sig utav outsourcingleverantörens resurser och kunskaper för att liera alla finansprocesserna som skulle outsourcas.

Efter SKF bestämt sig för att outsourca affärsprocesserna till outsourcingpartnern innan standardiseringen av processerna fick SKF:s outsourcingteam avgöra vilka affärsprocesser som skulle outsourcas. Alla respondenter menar att urvalet av processerna som skulle outsourcas var systematiskt; SKF-teamet kontrollerade finans- och redovisningsprocesserna och extraherade de processer och delar av processer som ansågs vara rent transaktionella i sin karaktär.

*“There was no cherry picking, the choice of which processes to outsource was systematic.” (Outsourcingdirektören)*

Finans- och redovisningsprocesserna som har outsourcats inkluderar leverantörskontra, kundreskontra och *fixed asset*. Outsourcingdirektören tillägger att de transaktionella funktionaliteter som har outsourcats är processer som är *“hands on”* såsom matchningen av fakturor, hanteringen av inkommande fakturor, *cash application* av kundbetalningar och hanteringen av manuella journaler. Dessa processer kräver ofta att personal matar in information in i ett affärssystem.

Outsourcingen implementerades först i Europa under 2006 och sedan under 2008 i USA. Outsourcingdirektören förklarar steget efter den initiala centrala planeringsfasen av BPO:

*“Outsourcing was developed on group level, and then it was implemented in three waves across Europe and then a fourth wave in the US in 2008”*

Kontraktmanagern menar att de sex år som gått sedan implementeringen av BPO inte är så lång tid men tillräckligt för att samla på sig kunskap om BPO. Innan företaget påbörjade outsourcingprojektet var det väldigt få inom organisationen som hade erfarenhet inom BPO (Kontraktmanagern; Ekonomichefen). Kontraktmanagern förklarar vidare att det var ett stort steg att ta på sig outsourcingprojektet. Innan detta projekts början hade ingen annan affärsfunktion inom koncernorganisationen outsourcat aktiviteter (Kontraktmanagern).

#### **4.1.4 Insourcing och outsourcing**

När BPO-projektet initierades på SKF:s finans- och redovisningsavdelningar fanns det redan vissa SKF-bolag som sedan tidigare hade outsourcat internt (Kontraktmanagern). Insourcingen hade påbörjats med andra ord innan F1-projektet infördes. Vissa SKF-bolag insourcade till en intern outsourcingcenter, den så kallade Europeiska Finansiella Service Center (EFSC). EFSC fungerade som ett Shared Service Center (SSC) för SKF:s europeiska försäljningsenheter och var beläget i Holland. (Kontraktmanagern). Detta organ hade redan konsoliderat alla finansfunktioner, redovisningen och rapporteringen, för små försäljningsenheter genom Europa. Vissa större försäljningsenheter som också producerar hade dock inte flyttat sina redovisnings- och rapporteringsprocesser över till EFSC. Först vid outsourcingprojektets start konsoliderades de större dotterbolagens försäljningsenheters redovisnings- och rapporteringsprocesser hos EFSC. Dessutom började SKF, vid outsourcingprojektet, flytta över finansprocesserna till SSC från produktionsenheter i Europa. Och det var hos denna SSC som den externa outsourcingen inleddes. (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören).

Outsourcingpartnern som SKF samarbetar med valdes eftersom den ansågs ha expertis om aktiviteterna som skulle outsourcas hos SKF. Outsourcingdirektören poängterar att SKF skulle ha valt en annan leverantör om organisationen hade valt att outsourca andra aktiviteter såsom processer relaterade till hanteringen av skatt eftersom den utvalda leverantören inte har



expertis inom andra specifika områden som exempelvis skatt. SKFs outsourcingleverantör som nu har ansvar för alla outsourcade aktiviteter hos SKF har sitt kontor i Polen och alla SKF-bolag har kontakt med individer på outsourcingleverantörens kontor. Kontraktet mellan SKF och outsourcingpartnern löper på sju år. SKF planerar att utöka den geografiska täckningen av BPO och kontraktmanagern och outsourcingdirektören menar att SKF kommer vid den tidpunkten att överväga att nearsourca i vissa utvalda länder medan outsourcingpartnern i Polen har kvar ansvaret för outsourcade processer i USA och Europa. (Outsourcingdirektören; Implementeringsansvarig).

#### **4.1.5 Outsourcing av finans- och redovisningsprocesser**

Som det tidigare har nämnts har SKF valt att endast extrahera och outsourca finans- och redovisningsprocesser, så kallade FRO, som har tillhört finansfunktionen hos SKF. I nedanstående lista inkluderas samtliga FRO områden som SKF outsourcar och exempel på specifika processer som företaget outsourcar i nuläget:

- *General ledgar* (huvudboksprocesser): stängningsprocessen (ej alla delar), avstämningen av ett antal konton i samband med stängningen, överlämningen av transaktionella rapporteringar till företagets centrala konsolideringssystem i.e. SKF-gruppens system.
- *Fixed asset* (processer associerade med anläggningstillgångar): registreringen av anläggningstillgångar, kapitaliseringen.
- *Billing* (Fakturering): faktureringen och betalningslösningar.
- *Travel and expenses* (hantering av resekostnader outsourcas hos vissa SKF-bolag).
- *Accounts payable* (leverantörsreskontra) och *accounts recievable* (kundreskontra): stora delar outsourcas exempelvis nästan hela kund-till-cashprocessen (C2C), manuella journalhanteringen eller registreringen av bokföringsaktiviteter förknippat med kunder och leverantörer, cash allokeringen (när betalningar matchas mot fakturor), frakturmatchning, inkommande fakturahantering.
- *General accounting* (löpande bokförande) exklusive skatt.

## **4.2 Hur har organisationsstrukturen förändrats**

### **4.2.1 Organisationsform**

Då SKF beslutade sig för att outsourca påbörjade även en förändring i organisationen. De första processerna SKF valde att outsourca till en extern part var enligt outsourcingdirektören transaktionella processer eftersom processerna var högt transaktionella och redan hade centrerats hos SSC av europeiska försäljningsenheterna. Efter att SKF outsourcade processerna som lokaliserades hos EFSC började SKF outsourca processer från de större produktionsföretagen hos gruppen, direkt till sin externa outsourcingleverantör.

År 2011 avvecklades SKFs *financial shared service center* (EFSC) på grund av att SKF redan hade outsourcat majoriteten av processerna som förvaltades av detta organ till den externa outsourcingpartnern. Kontraktmanagern och outsourcingdirektören menar att EFSC inte längre hade något syfte efter BPO implementerades. Outsourcingdirektören berättar:

*”EFSC was completely dissolved because we had so much outsourced so there was only small processes remaining, so it was no longer an efficient way of working”*

Detta ägde rum på grund av att SKF behövde omfördela sina knappa resurser till mer kritiska aktiviteter inom företaget. Vid BPO skulle SKF lansera exempelvis ett *Enterprise Resource Planning* (ERP) system, för att integrera intern och extern information igenom hela organisationen. Detta projekt menar outsourcingdirektören har förbrukat många resurser och bidragit till behovet av att fördela SKF:s europeiska service center.

En annan förändring på organisationsformen hos SKF berör ekonomiavdelningarna. Outsourcingdirektören menar att vissa finans- och redovisningsenheter såsom *accounts recievable* eller kundreskontra har minskats dramatiskt efter implementeringen av BPO. Outsourcingdirektören berättar även att finansavdelningarna reformerades fundamentalt hos SKF-bolagen under genomförandet av BPO. SKF kombinerade vissa enheter, som ansågs vara för små efter transaktionsarbetet, enheter som var omplacerade utanför och där vissa av chefspositionerna försvunnit. Komprimeringen av dessa enheter menar outsourcing-direktören har inneburit att organisationerna blivit mer effektivt organiserade och komprimeringen har skapat betydelse för chefernas kompetensförändringar, de chefer som ansvarade för de kombinerade enheterna.

Ekonomichefen menar dock att den övergripande organisationsformen inte har förändrats eftersom det fortfarande finns någon som ansvarar för leverantörsreskontra och kundreskontra. Alla processerna som outsourcas återfinns inom organisationen och finansavdelningarna även om processerna som förvaltas av SKF:s personal är mer specialiserade då medarbetare på SKF:s avdelningar inte längre jobbar med transaktionsarbeten. (Ekonomichefen).

I framtiden antar outsourcingdirektören att organiseringen hos SKF kommer att förändras ytterligare. SKF har planerat att expandera outsourcingen till andra funktioner inom koncernen. Outsourcingdirektören menar att detta kommer att påverka hur BPO hanteras. När ett företag endast outsourcar en funktion, till exempel finans, är det lättare att styra från denna funktion. SKF, som projekterar att outsourca fler funktioner, kommer i framtiden att forma ett separat organ därifrån all outsourcing förvaltas. Att lyfta ut förvaltningen av BPO menar både kontraktmanagern och outsourcingdirektören är den mest effektiva lösningen gällande förändringar till organisationsformen när BPO expanderas till ett antal organisatoriska funktioner. Outsourcingdirektören berättar:

*“If we go further into other processes then at a certain point in time we need to cut outsourcing off from finance and create a new body for outsourcing and this body would then handle all the outsourcing and they would need then to set up what we today do not have but in the future I see that as a need, special matter expert, that have knowledge about the processes that are outsourced. We need to retain some knowledge within the company in the future”.*

Outsourcingdirektören anser att den centrala affärsutvecklingsgruppen som har ansvar för IT, finansiella processer samt ERP-projektet hos SKF bör ha nära kontakt med det framtida outsourcingorganet eftersom den affärsutvecklingsgruppen måste ha kontroll på hur förändringar på vissa affärsprocesser kommer att påverka de processer som har outsourcats. Kontraktmanagern och outsourcingdirektören påpekar att kommunikationen skulle underlättas

mellan de ansvariga på koncernen, för affärsprocessutvecklingar och outsourcingpartnerna, när förändringar till en outsourcad process sker om BPO-organet och affärsutvecklingsgruppen är närkopplade. Om affärsutvecklingsgruppen och outsourcingpartnern kan kommunicera öppet om hur processerna kommer att förändras kan outsourcingpartnern bidra med sin expertis om processförändring. (Outsourcingdirektören).

#### 4.2.2 Samordning

Alla respondenterna är eniga om att samordningen på SKF har förändrats på grund av BPO. När beslutet fattades, att SKF skulle föra över ett antal processer från diverse SKF-bolag utan att först standardisera dem, ansågs det optimalt för SKF att utnyttja outsourcingleverantörens resurser för att liera processerna för att sedan kunna matcha dem mot målprocesserna som hade formulerats under planeringsfasen, 2005. SKF konvergerade resurser från företaget och leverantörspartnern (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören).

Samordningsprocessen mellan outsourcingpartnern och SKF har enligt kontraktmanagern och outsourcingdirektören skett på ett systematiskt sätt. När outsourcingleverantören skulle ta över vissa av SKF:s processer fick leverantören först dokumentera hur dessa processer fungerade hos samtliga SKF-organisationer som skulle outsourca sina transaktionella finansprocesser. Leverantörsteam åkte till de olika SKF-bolagen och skuggade SKF:s personal i ungefär sex veckor. Därefter kommunicerade de två parterna beträffande processernas detaljer. Leverantörspartnern återvände till sitt kontor i Polen och finjusterade därefter datainsamlingen om processerna. SKF fick sedan bekräfta att outsourcingpartnerns uppfattning om hur arbetsuppgifterna och processerna fungerade stämde överens med företagets arbetsprocesser. (Kontraktmanagern). Denna samordningsfasen var en ganska kort och intensiv period och kritik framkom att skuggningsprocessen gick för hastigt enligt ekonomichefen.

Outsourcingpartnern utbildade därefter sin personal, i sex veckor, återopande hur arbetsprocesserna fungerade hos SKF-bolagen (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören). Därefter började en ”*ramp-up fas*” (en upptrappingsfas) enligt kontraktmanagern och outsourcingdirektören. Under denna samordningsfas skulle outsourcingleverantören överta de designerade processerna hos SKF-bolagen. Outsourcingdirektören förklarar den efterföljande *ramp-up* fasen enligt följande:

*“They (the outsourcing partner) did not take over 100% of handling for example incoming invoices from suppliers. They started with select suppliers that we already knew were rather easy to handle. So, they got maybe in the first week 50 invoices, in the second week they took over perhaps 200 invoices, and then the third week 500, and then they took over a process completely.”*

Outsourcingdirektören diskuterar ovan att outsourcingleverantören successivt tog över processhanteringen av de processer som skulle outsourcas. Leverantörsreskontra används som ett exempel. SKF såg till att outsourcingpartnern inledningsvis hanterade fakturor från leverantörer som SKF hade en stabil relation med.

*Ramp-up* fasen tog inte lika lång tid för alla processer. Det dröjde totalt mellan 1 till 2 månader innan processerna hade outsourcats fullständigt och tiden för att lämna över processerna har berott på processernas komplexitet. Hela samordningsprocessen har tagit mellan 3 till 5 månader inklusive skuggningsfasen, utbildningsfasen och *ramp-up* fasen, exklusive SKF:s omorganisering och förändringar till ansvarsområden och ombeskrivningen

av kompetenser hos finansenheter (se arbetsfördelningsavsnitt, 4.6.1). (Outsourcingdirektören). Outsourcingdirektören berättar att hela samordningen i form av skuggningsfasen tog ganska lång tid och att mycket resurser förbrukades under denna fas. Kontaktmanagern och ekonomichefen poängterar dock att personalen på finans- och redovisningsavdelningarna ansåg att skuggningsfasen var för kort. De berättar även att mer koordineringsarbeten har uppstått vid senare tillfällen på grund av att outsourcingleverantören återvänt till sitt kontor för fort och därmed inte granskat processerna tillräckligt nog. Kontraktmanagern tillägger att bolagen har lagt mer tid på att lämna över processer och på att förklara saker och ting än vad SKF-ledningen har förutsett från början.

Standardisering av processer innan organisationer lämnar över affärsprocesser är det bästa sättet att samordna mellan outsourcingpartners och organisationer enligt kontraktmanagern och outsourcingdirektören, eftersom samordningen då blir effektivare och går snabbare vid BPO-implementeringen. Om SKF hade standardiserat sina processer innan de lämnades över till outsourcingleverantören hade personalen från outsourcingpartnern endast behövt skugga personalen hos SKF-bolagen en mindre tid och sedan fått arbetsprocedurerna bekräftade mot de standardiserade arbetsbeskrivningar som utformats av SKF. Emellertid var den så kallade ”*lift and shift*” taktiken ett bra alternativ för SKF vid implementeringen av BPO därför att bolagen i SKF har använt olika IT-affärssystem. (Outsourcingdirektören; Implementeringsansvarig).

Om effektiv samordning ska förverkligas mellan en partner och en organisation beträffande BPO är det dessutom oerhört viktigt enligt outsourcingdirektören att personalen som ska lämna över arbetsuppgifterna formulerar detaljerade arbetsbeskrivningar för hur affärsprocesser skall utföras innan outsourcingleverantören tar över arbetsuppgifterna. Outsourcingdirektören berättar att SKF:s ledning inte förmedlat tillräckligt effektivt hur viktiga och hur detaljerade arbetsbeskrivningar bör vara. Dokument som detaljerar arbetsprocedurer kan inte enligt kontraktmanagern och outsourcingdirektören inkludera för mycket eller för lite information. De påpekar att det är väsentligt för samordningen mellan en outsourcingpartner och en organisation att personalen hos organisationen inte beskriver för lite och inte heller för mycket detaljer om vad som skall ingå i processerna. Ett problem som har uppstått på vissa enheter hos SKF-bolagen har varit att personal hos SKF endast lämnat över arbetsbeskrivningarna och förväntat sig att de inte behöver kontrollera att outsourcingpartnern har fått bra beskrivna dokument. Om personalen hos en organisation inte dokumenterar arbetsuppgifterna tillräckligt nog kan outsourcingpartners personal få en skev bild på vad som ingår i processerna. Om personalen hos en organisation beskriver arbetsuppgifter som inte ingår i en affärsprocess är risken att outsourcingpartnern inkluderar arbetsuppgifter i sitt kontrakt som inte ingår i processerna. I så fall löper en organisation risken att betala mer för outsourcades arbeten. Dessutom kan kommunikationen mellan outsourcingpartnern och en organisation påverkas negativt om personalen hos organisationen utelämnar viktiga detaljer om affärsprocesserna som ska outsourcas. (Outsourcingdirektören). Outsourcingdirektören förklarar:

*“These work documents were very important and it was important for them to be detailed and that was not pointed out in the beginning. If these documents are not detailed enough, there will be all these questions coming back, from the outsourcing partner, so they cannot work efficiently and they will have to ask redundant questions.”*

Kontraktmanagern anser att arbetsbeskrivningarna dokumenterades på en relativt bra kvalitetsnivå på sin finans- och redovisningsavdelning. Kontraktmanagern riktar

uppmärksamheten på ett annat problem som respondenten menar uppstått i samband med arbetsbeskrivningarna. Kontraktmanagern poängterar att personalen hos kontraktmanagens avdelning har uppmärksammat att anställda hos outsourcingpartnern inte använt arbetsbeskrivningarna som SKF framställt. Respondenten berättar att outsourcingleverantörens personal inte har utnyttjat arbetsbeskrivningarna, förmodligen därför att outsourcingpartnern har haft en ganska hög personalomsättning vilket har inneburit att ny personal som har anställts inte har instruerats om arbetsbeskrivningarna. Sammanfattningsvis menar kontraktmanagern och outsourcingdirektören att samordningen förbättrades mellan outsourcingpartnern och organisationen när arbetsuppgifterna som outsourcas kompetent beskrivas och när arbetsbeskrivningarna utnyttjas.

Samordning suboptimeras även på andra sätt. Den implementeringsansvariga berättar att ineffektivitet har skapats i samordningen mellan SKF och outsourcingpartnern på grund av att SKF inte har informerats angående vilka hos outsourcingpartnern som ansvarar för transaktionsutförandena. Det kan lätt uppstå förvirring hos finansavdelningar menar den implementeringsansvariga när ett misstag begås av någon hos outsourcingpartnern, eftersom finanspersonalen hos SKF inte får kommunicera med individen som har utfört en transaktion inkorrekt. Det blir svårt att reda ut vissa ofullkomligheter i transaktionerna på grund av anonymiteten berättar den implementeringsansvariga. Anonymitetspolicyn som outsourcingleverantören disponerar har ibland inneburit att verkninglöshet i problemlösningen och koordineringen har uppstått. Ekonomichefen tillägger att detta har betytt att personalen hos outsourcingpartnern ställer samma frågor om processer och begär samma misstag i processhanteringen.

En åtgärd som tas av SKF för att förbättra samordningen mellan sin outsourcingpartner och organisationen är att se till att arbetsbeskrivningarna granskas varje år av outsourcingleverantören och SKF-organisationerna (Outsourcingdirektören). Outsourcingdirektören menar att arbetsbeskrivningarna måste granskas varje år och eventuellt korrigeras om SKF eller outsourcingleverantören upptäcker förändringar i procedurerna. Outsourcingdirektören sammanfattar dokumentens relevans:

*“These work documents are the basis for the service between the outsourcing partner and SKF”*

Om arbetsbeskrivningarna uppdateras och följs av samtliga parter kommer SKF och outsourcingpartnern att samordna effektivare enligt outsourcingdirektören. Kontraktmanagens åsikt är dock att arbetsbeskrivningarna har modifierats alldeles för sällan efter omstruktureringen. Respondenten menar att arbetsbeskrivningarna bör uppdateras oftare än en gång om året i syfte att optimera samordningen mellan parterna.

### **Kommunikativa kanaler**

Outsourcingleverantörens effektivitet i processhanteringen har också haft påverkan på samordningen mellan SKF-bolagen och outsourcingleverantören. Vissa processer har effektiviserats och automatiserats till den grad då processerna inte längre är effektiva att outsourca. Outsourcingdirektören menar att då det händer måste organisationen som outsourcar inse att samordningen hos organisationen blir bättre om dessa processer backsourcas, att den interna personalen på organisationen återupptar hanteringen av processerna. Outsourcingdirektören berättar att SKF:s outsourcingpartner sedan BPO har automatiserat till exempel den manuella journal-hanteringen så mycket att personalen hos outsourcingpartnern endast behöver trycka på en knapp för att genomföra processen. Efter den automatiseringen hos outsourcingleverantören har personal på SKF-bolagen ändå fått vänta på

att outsourcingleverantören utför processer innan andra processer på SKF kan fullbordas. SKF personalen har exempelvis behövt ringa till leverantörspartnern för att få personalen hos outsourcingpartnern att trycka på knappen. Den samordningen tycks ineffektiv hos SKF och därför menar outsourcingdirektören att processerna, som den ovan nämnda, bör flyttas åter till SKF-bolagen. Vid BPO-implementeringen bör organisationer ta hänsyn till att vissa processer kommer att effektiviseras extremt mycket hos en outsourcingpartner och inkludera föreskrifter i kontrakt med en outsourcingleverantör som stipulerar att organisationen kommer att betala mindre för outsourcingtjänsterna under tiden då ett kontrakt gäller. Dessutom kan kännedom av sådana effektiviseringar vid BPO hjälpa organisationer att förutse när en process bör effektiviseras till den grad då det är ineffektivt att outsourca den. (Outsourcingdirektören).

Både SKF och outsourcingleverantören har ett antal olika affärssystem att välja på när de arbetar. Outsourcingpartnern har också tillgång till och jobbar inom koncernens gemensamma system vilket antyder att leverantören får tillgång till mycket information om SKF. Kontraktmanagern illustrerar: ”*outsourcingpartnern är djup inne i vår kärnverksamhet på det sättet.*” Från outsourcingleverantörens sidan sitter personalen och jobbar, i stort sett, i alla av företagets gemensamma koncernsystem, systemen inkluderar interna system till exempel intranätet och företagets mailsystem, MRP systemet eller planeringssystemet och inköps-systemet (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören). Den implementeringsansvariga kommenterar även att om det finns gemensamma system som outsourcingpartnern och SKF arbetar i är SKF:s nätverk av affärssystem fortfarande väldigt fragmenterat. Fragmenteringen har resulterat i att BPO ännu inte har lyckats finansiellt menar den implementeringsansvariga. I och med att analog kommunikation, i form av telefonsamtal, måste kompensera för affärssystemens framkoppling, finns det kvar kostnader som kan elimineras i framtiden när IT förbättras. På grund av kommunikationssvårigheter menar den implementeringsansvariga är det återigen oerhört viktigt att förena IT-system vid BPO-implementeringen (Implementeringsansvarig).

Vad gäller kommunikationen mellan outsourcingleverantören och ekonomiavdelningen finns det dock ett workflowsystem som SKF använder för att dela all information. Det syns när någon har skickat över journaler och när mottagaren har sett dem. Workflowdokument är enligt kontraktmanagern också en typ av kommunikation. SKF kommunicerar även mycket via mejl. Om det uppstår svårigheter i arbetet kommunicerar parterna via telefon men framförallt kommunicerar parterna via workflowdokumentet.

Som det tidigare har nämnts är kommunikationen mellan en outsourcingpartner och en organisation oerhört viktigt. Kommunikation är högst central till samordningen mellan de två aktörerna för att undvika att exempelvis viktig information om kunder förloras. (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören; Ekonomichefen). Kontraktmanagern menar att koordinering försvåras vid BPO. Respondenten exemplifierar:

*När problem från outsourcingleverantören uppstår har medarbetarna på SKF ibland i efterhand insett att det har tagit flera dagar för outsourcingleverantören att höra av sig, därmed blir kommunikation en svår del i detta. I dessa fall handlar det inte om de vanliga månadsrapporterna som handlar om hur det går för företaget utan det handlar mer om den dagliga kommunikationen, att företaget exempelvis behöver veta om någonting har hängt sig.*

En utmaning angående samordning mellan de olika parterna i fråga om processinformation som måste koordineras angår språkskillnader enligt alla respondenterna. Eftersom personalen hos vissa SKF-bolag har börjat kommunicera med en outsourcingpartner ansågs det i början av BPO-implementeringen vara viktigt att outsourcingleverantören har personal som behärskar flera språk än bara engelska. Idag anser dock den centrala ledningen att det är onödigt att kräva att leverantörspartnern har personal som kan kommunicera på andra språk än engelska, vilket är SKF-gruppens officiella affärsspråk (Outsourcingdirektören). Enligt ekonomichefen har vissa SKF-bolag haft det svårt att kommunicera med outsourcingpartnern på engelska:

*”Vi är väldigt många fler som har kontakt med XX som inte är duktiga på engelska, vilket har gjort att det har varit ganska stökigt.”*

Dessutom menar kontraktmanagern att det också kan vara svårt för personalen på outsourcingpartnerns sida att förstå information på ett annat språk och outsourcingpartnerns personal får därför kontakta avdelningar ofta och fråga om exempelvis fakturors innehåll; eftersom informationen på fakturorna står på ett annat språk än engelska. Språkskillnader menar kontraktmanagern är en utmaning med BPO om en organisation outsourcar till ett annat land och därför bör organisationer ta hänsyn till kommunikationskomplexiteten som språkskillnader kan förorsaka vid implementeringen av BPO.

#### **4.2.3 Arbets- och ansvarsfördelningar**

Under 1F-projektet och BPO skulle arbetsprocedurer enligt outsourcingdirektören modifieras och kompetensutvecklingsplaneringen inkluderades i den centrala ledningens styrning av BPO-implementeringen. Kompetensutvecklingen ansågs vara ett av de viktigaste målen med förändringsprojektet 1F för att arbetsprofilerna skulle ändra på grund av outsourcingen. Outsourcingdirektören förklarar att kompetensutvecklingen och förändringen av arbetsprofilerna hos finansfunktionen krävdes efter implementering av BPO hos SKF. Det var viktigt enligt kontraktmanagern, outsourcingdirektören och den implementeringsansvariga att för gruppen omdefiniera finans- och redovisningsavdelningarnas ansvarsområden för att få kontroll över vilka kompetenser som skulle finnas kvar hos organisationen och vilka positioner som hade fått förändrade arbetsuppgifter som följd av BPO. Förändringarna på ansvarsområden har också förändrats på skilda sätt beroende på om SKF-bolagen har fått outsourca till en extern part direkt eller om vissa aktiviteter redan insourcats till SKF:s shared service center. Outsourcingdirektören berättar:

*“We have had competence development because we have been absolutely aware of the fact that the (work) profiles change especially in the accounting departments, based on the fact that we have outsourced transactional activities, not controlling not business partnering, but in the accounting departments and that was very obvious from the beginning. We needed then a change in competences. The competences were defined based on what was retained in the organization and based on the outsourcing scenario, whether it was internal and external was extremely important in the beginning, then the question was what competences do we need in the retained organizations that have been subject to outsourcing”.*

Arbetsprofilerna har påverkats av vissa organisatoriska förändringar som har inträffat vid BPO. Outsourcingdirektören berättar till exempel att det fanns många processer och

arbetsuppgifter som utförts manuellt innan outsourcingprojektet. Outsourcingdirektören exemplifierar:

*“At my company in Germany all the incoming invoices from suppliers were pure paper-based. In the AP (accounts payable) department for that company there were 12 to 13 people because all the invoices came in by paper and then we checked them, sent them out, which was necessary because there was no purchase orders we could check against, and then we sent a paper to other responsible persons. That was really dramatic, something was lacking in the electronic workflow system.”*

Outsourcingdirektören förklarar ovan att innan outsourcingprojektet, som förde med sig automatiseringen av finans- och redovisningsprocesser hos SKF, hade många av SKF produktionsorganisationer manuella arbetsprocedurer. Affärsprocessernas arbetsmetoder hade inte ännu automatiserats vid BPO. Avsaknaden av automatiserade arbetsmetoder hos SKF har inneburit att fler arbetare har utfört samma arbetsuppgifter hos diverse finansenheter som egentligen ett mindre antal arbetare skulle klara av att utföra vid automatiseringen av dessa arbetsprocedurer. Outsourcingdirektören poängterar dessutom att automatiseringen av ett flertal arbetsuppgifter har som följd av BPO påverkat vissa arbetsprocesser inom finans mer än andra processer. Kundreskontrahanteringen menar respondenten har exempelvis automatiserats extremt mycket vid BPO.

Efter att outsourcingpartnern hade tagit över de transaktionella processerna fick ansvarsområdena och kompetensbeskrivningar omdefinieras hos SKF-bolagen. Outsourcingdirektören skildrar denna förändringsprocess:

*“You have the normal issues in the beginning, changing of competences started, changing of thinking in the retained organizations. The organizations had to change their way of working compared to before the outsourcing initiative.”*

SKF-bolagen som lämnade över sina finans- och redovisningsprocesser till outsourcingleverantören fick ta hänsyn till att förändra sina tankesätt, sina arbetssätt och sina beskrivningar på ansvarsområden. Outsourcingdirektören menar att ett problem som uppstod hos organisationen var att personalen på vissa utav bolagen inte förändrade sitt arbetssätt efter standardiseringen, utan fortsatte arbeta enligt gamla rutiner. Outsourcingdirektören menar att dessa medarbetare inte förstod att standardiseringen av arbetssätten var ett måste för att ledningen skulle få bättre överblick över organisationen. Vissa av bolagen fick exempelvis förändra sitt sätt att bokföra så att alla bolag inom SKF tillämpade samma bokföringsmetod. Outsourcingdirektören poängterar att SKF:s centrala ledning på ett bättre sätt kunde ha kommunicerat för SKF-bolagen att BPO skulle innebära standardiseringen av arbetsrutiner och att implementeringen av förändringarna var ett krav och inte en begäran. Det dröjde innan många av bolagen implementerade förändringarna som BPO medförde. (Outsourcingdirektören).

Kontraktmanagern tillägger att outsourcingen och automatiseringen som medförde delvis betytt att vissa jobb har försvunnit från SKF. Efter att outsourcingleverantören tog över arbetsuppgifterna fick företaget hantera konsekvenserna av att vissa arbetsuppgifter hade försvunnit från företaget. Under outsourcingarbetet halverades till exempel de anställda på ekonomiavdelningen i Sverige och 20 personer fick avgå (Ekonomichefen). De olika SKF-



bolagen har fått sköta avskedningarna som har inträffat som följd av BPO. Trots att vissa medarbetare har fått avgå poängterar outsourcingdirektören och den implementeringsansvariga att vissa SKF-bolagen har försökt att se till att avskedningsprocessen har gått så smidigt till som möjligt. Outsourcingdirektören anser att de bolag som lyckades bättre med BPO-implementeringen har varit de som försökt att placera om sin personal och de som har koordinerat pensioneringar med jobb som skulle försvinna. Dessutom lyckades även de bolag, där ledningen informerade samtlig personal om övergången till BPO långt innan övergångsfasen, bättre med att hantera avskedningarna. Outsourcingdirektören framhäver att ledningen hos vissa SKF-bolag inte informerade om BPO-projektet tillräckligt lång tid innan avskedningarna skulle ske. Problem uppstod för fack och personal eftersom dessa parter behövde tid för att förbereda inför varslningarna. För dessa SKF-organisationer har övergången till BPO varit dramatisk. Många medarbetare på bolagen strejkade och ett visst missnöje fanns kvar bland personalen på finansfunktionen efter avskedningarna. Missnöjet hos finansavdelningarna menar kontraktmanagern har haft påverkan på arbetsmoralen hos avdelningarna vilket har lett till att vissa medarbetare som skulle finnas kvar efter BPO-implementeringen har avgått frivilligt på grund av sitt missnöje med BPO och avskedningarna på avdelningarna. (Outsourcingdirektören).

Vid implementeringen av BPO har den centrala ledningen, i behov av att omdefiniera ansvarsområden, behövt att explicit formulera vilka ansvarsområden som skulle finnas kvar hos SKF-bolagen efter BPO för att ledningen och personalen hos SKF-bolagen bättre skulle förstå vad som förväntades av dem efter att outsourcingen implementerades. Innan BPO-implementeringen existerade det chefspositioner till varje finans- och redovisningsenhet. Chefer hos finansavdelningarna hade ofta haft ansvar över enstaka processer, dessa processer tillhörde separata enheter, inklusive enheten för exempelvis kundreskontra, enheten för leverantörsreskontra och enheten för huvudboken. Under förändringen av ansvarsområden var det vissa chefspositioner som försvann och de cheferna som blev kvar hos enheterna fick anta nytt ansvar. Outsourcingdirektören berättar att vissa enheter minskade i storlek efter implementeringen av BPO och som följd fick cheferna, som skulle styra finansenheter efter implementeringen, anta ansvar för multipla processer. Som följd fick cheferna som fanns kvar efter komprimeringen av enheterna utveckla sina kompetensområden. Outsourcingdirektören och den implementeringsansvariga påstår att utbildningen av cheferna som finns kvar hos organisationer är väsentligt, speciellt när chefer antar nya ansvarsområden, de måste enligt outsourcingdirektören utveckla sina kompetenser som att de inkluderar kunskap om de nya aktiviteter som de ansvarar för efter implementeringen av outsourcing.

Cheferna som ansvarade för enheterna på SKF-bolagen hade efter BPO-implementeringen ansvar för mindre grupper men hade fortfarande det fulla ansvaret över de outsourcade processerna. Outsourcingdirektören påpekar att ansvar över finans- och redovisningsprocesserna hos SKF fanns kvar hos företaget trots att processerna har outsourcats till en extern part. Cheferna hos bolagen har fått anta rollen som en slag expert över dessa processer. Outsourcingdirektören sammanfattar chefernas roll som processexpert:

*“These managers should no longer know in detail what happens in the departments. They should handle the processes as subject matter experts. They should know the overall process at SKF. They go from running things as a pure manager of a department to being still manager but of a much smaller group and must develop subject matter expertise. That was the change for managers.”*

Det har också tillkommit en ledningsroll i varje land som koordinator till följd av BPO. Individer som antar rollen som outsourcing-koordinator har huvudansvar hos SKF-bolagen för att upprätthålla kommunikationen mellan bolagen och outsourcingpartnern (Kontraktmanagern).

För personalen som finns kvar på SKF-bolagen har ansvarområdena också förändrats. Personalen som exempelvis hade hanterat transaktionell information om kunder har fått, efter BPO, kommunicera med en extern part på ett annat språk angående hanteringen av kundinformation, till exempel betalningar och överföringar. Ansvarsområdena som har funnits kvar efter BPO-skiftet är med andra ord inte transaktionsorienterade. Personalen hos finans- och redovisningsavdelningarna hos bolagen har fått anta ansvar för kommunikationen med personalen hos outsourcingpartnern. Outsourcingdirektören berättar:

*“For those who remained there was a change, coming away from the purely transactional, punch it in, keyboard-oriented guy to having daily communication with an external part to solve communication issues. Those left at in the organizations no longer handle the processes but handle them when the outsourcing partner has a problem and needs help going forward. This was a complete change for the organization, a major change of competences in the departments.”*

Den centrala ledningen var oerfaren i hur outsourcing fungerar och hade därför svårt att kommunicera med SKF-bolagen gällande vilka organisatoriska förändringar skulle inträffa vid outsourcingen (Outsourcingdirektören). Ekonomichefen poängterar att vissa extra oanteciperade ansvarsuppgifter skapades initialt när outsourcingen implementerades hos finans- och redovisningsenheterna. Ekonomichefen och den implementeringsansvariga berättar att dessa oförväntade arbetsuppgifter som uppstod på finans- och redovisningsenheterna, har varit främst utav administrativ karaktär. Ekonomichefen uppger ett exempel:

*”I samband med att det skulle skrivas ut fakturor, sprutades det ibland ut fakturor på företagets printer utan att någon visste att de skulle komma. Vilket ledde till sorteringsarbeten.”*

Ekonomichefen menar att dessa administrativa arbetsuppgifter inte existerade innan BPO:s initiering eftersom medarbetarna hos avdelningarna som hade haft ansvar för exempelvis fakturahanteringen ansvarade för några processer förknippade med fakturering och organiseringen av fakturor skedde direkt när faktorerna skapades. När affärsprocesserna outsourcades väntade personalen hos SKF på att motta frakturerna från outsourcingpartnern och ofta fick manuellt organisera faktorerna.

Personalen hos SKF-bolagen fick anpassa sig utefter ett nytt sätt att arbeta utan att ha fått utbildning i hur outsourcing skulle förändra arbetssätten. Ekonomichefen förklarar förändringen:

*”När man exempelvis utför en arbetsuppgift själv från början har man kontroll och vet vad saker och ting består av, nu när det är någon annan som utför en arbetsuppgift får man kontrollera det på ett annat sätt. Det är viktigt att medarbetare hos organisationen förstår att företaget har kvar ansvaret för det som rapporteras vid outsourcingen. Den*

*fingerspettskänslan man har när man gör allting själv försvinner och då måste man hitta andra vägar att skaffa sig en känsla av att man har kontroll över processerna och allt är korrekt och okej.”*

SKF:s ledning misslyckades också initialt med att förutse hur mycket resurser som skulle behövas efter BPO. Förväntningen vid implementeringen av BPO hos den centrala ledningen och hos SKF-bolagen var från början att SKF-bolagen skulle eliminera tio jobb om affärsprocessen hanterades av tio individer. Outsourcingdirektören berättar att ledningen misskommunicerade med SKF-bolagen om hur mycket resurser som skulle behövas för att sköta outsourcingpartnerskapet. Outsourcingdirektören berättar att den centrala ledningen samt SKF-bolagen upptäckte efter ett tag att ett 1 till 1 relationstal inte skulle fungera. Fler personal än väntat behövdes för att sköta kommunikation mellan outsourcingpartnern och SKF. Med andra ord skapades det andra arbetsuppgifter eller ansvarsområden associerade med kommunikation som var oförutsedd.

Det behövdes personal från samtliga av SKF:s finans- och redovisningsenheter som skulle ta emot frågor från outsourcingpartnern angående processerna och kunderna (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören; Ekonomichefen). Centrala ledningen hade förväntat sig att de ansvarsområden och de resurser som ägnats åt att kommunicera med outsourcingpartnern skulle försvinna efter ett tag, men enligt outsourcingdirektören har de arbetsuppgifterna eller ansvarsområden aldrig försvunnit från finans- och redovisningsenheterna eftersom det har behövts positioner för att upprätthålla kommunikationen mellan SKF och outsourcingpartnern. Outsourcingdirektören sammanfattar:

*“The expectation was, if we have a process that we have outsourced today and this process is handled by say ten people in an organization, then 10 people must go away. That was one of the misscommunications, this one to one. Forget about it. You need to set up communication and communication needs resources. So in the end, for example in the accounts payable department where we handled the incoming invoices from suppliers, it was more or less two or 3 people just dealing with questions from XX and the central governance and the organizations detected after a while that we cannot reduce 10 people cause we need more or less 2 people for the question setup, for all requests from our outsourcing partner. Then central governance said that would go away. But it never went away. So this was not really set from the beginning that this would happen but that was a misunderstanding on the central side.”*

SKF insåg att arbetsuppgifterna förknippade med kommunikationen med outsourcingpartnern förblev permanenta efter att vissa varslingar hade inträffats. Ekonomichefen och den implementeringsansvariga berättar att tid och resurser krävdes när finansavdelningarna som de arbetade på fick återanlita personal för att hantera kontraktet med outsourcingpartnern.

I samband med BPO-implementeringen har den centrala ledningen begått andra misstag i hanteringen av den förändrade arbetsmiljön hos SKF. Den implementeringsansvariga berättar att den centrala ledningen antog vid BPO att transaktionella arbetsuppgifter inte kräver några specialkompetenser hos personalen och att elimineringen av transaktionella arbeten inte skulle ha någon större påverkan på företaget. Emellertid har ledningen i efterhand ändå märkt att

viktiga kompetenser hade försvunnit hos finansavdelningarna då kvalitén på de outsourcade arbetena blivit lägre. (Implementeringsansvarig).

Dessutom menar den implementeringsansvariga att försvinnandet av transaktionella aktiviteter har inneburit att kunskapen om finans- och redovisningsprocesser ofta är fragmenterad hos nyanställda eftersom ny personal inte kan grundrutinerna för arbeten och inte har en holistisk översikt på sammanflätade processer vilket resulterar i ineffektivitet och mer utbildningstid ägnat åt de nya medarbetarna hos SKF. (Implementeringsansvarig).

Hos vissa SKF-bolag har det också varit många menar outsourcingdirektören som inte förstod att ansvaret för affärsprocesserna fortfarande skulle vara kvar hos bolagens finansavdelningar. Outsourcingdirektören förklarar:

*“At least for transactional processes, you transfers where the job is done but you management in accounts is still responsible 100% for the processes, you cannot outsource the responsibility”*

Enligt outsourcingdirektören uttalade sig inte den centrala ledningen tillräckligt tydligt om att ansvaret över de outsourcade processerna skulle vara kvar hos SKF-bolagen efter implementeringen. Den centrala ledningen behövde därför i efterhand kontrollera att ledningen hos bolagen förstod att de hade kvar ansvaret för de transaktionella processerna. Outsourcingdirektören tillägger att den centrala ledningen borde ha tänkt på att förklara outsourcingens implementeringsprocess bättre för bolagen och dess personal på finans- och redovisningsenheterna. Enheterna borde ha fått information om vilka ansvarområden som ska finnas kvar på avdelningarna och ha fått förklarat att huvudansvaret för affärsprocesser ska finnas kvar hos organisationerna. (Outsourcingdirektören).

Eftersom ansvaret över processerna finns kvar hos SKF-bolagen men utförs från en annan geografisk plats krävs det att organisationerna har en ledning med andra kompetenser än innan outsourcingen implementerades hos outsourcingleverantören (Outsourcingdirektören). Outsourcingdirektören poängterar att ledningens arbetsansvar ändrades efter implementeringen av BPO. Många chefer som tidigare ansvarade för avdelningar med personal har sedan överföringen av arbetsuppgifterna inte längre någon personal kvar på sina avdelningar, men har fortfarande kvar ansvaret över processerna som tidigare utförts på avdelningarna (Outsourcingdirektören). Den implementeringsansvariga anser att BPO inte är effektiv i den meningen att cheferna hos SKF fortfarande har ansvar för processerna men de måste styra processerna från en avlägsen lokalisering.

Outsourcingdirektören poängterar att det fanns vissa chefer på SKF-bolagen som inte hanterade ansvarsförändringarna tillräckligt bra. Cheferna förstod inte hur de skulle sköta processerna som utfördes hos outsourcingleverantören. Det är oerhört viktigt menar outsourcingdirektören att organisationer har chefer som klarar av och har de kompetenser som krävs för att styra processer när de inte befinner sig på samma fysiska plats.

När SKF börjar outsourca andra affärsprocesser utanför finans, kommer andra enheters ansvarområden att ändras ännu mer. Outsourcingdirektören poängterar att arbetsuppgifter som är relaterade till kundservicen kommer att påverkas vid outsourcingen av olika processer (t.ex. *customer to cash* och *purchase-to-pay*) eftersom outsourcingpartnern kommer att ta över vissa kontakter med kunderna. Outsourcingdirektören berättar:

*“On the customer side we would not only have cash application as we do today but also cash collection which means reminder process, disputes with the customers would be handled by our outsourcing partner. So, the work of departments outside of finance would change because then we are talking about customer service departments.”*

Outsourcingdirektören understryker ytterligare en viktig aspekt gällande kompetenser och ansvarsområden. SKF har än så länge enligt outsourcingdirektören inte behövt reflektera över vad som skulle kunna hända ifall SKF skulle förlora ytterligare kompetenser och kunskap inom företaget om de i framtiden byter outsourcingpartner. Outsourcingdirektören berättar att SKF har börjat fundera över vilka konsekvenser som kan uppstå genom att lämna över så många ansvarsområden och kompetenser till en extern part. SKF såsom andra företag som outsourcar måste ta hänsyn till att kunskaper finns hos outsourcingpartnern. Outsourcingdirektören nämner att organisationer i framtiden måste inkludera säkerhetsåtgärder i sina kontrakt med outsourcingleverantörer för att motverka eventuella utpressningar från sina outsourcingpartner. Respondenten påpekar därtill att SKF bör garantera att det finns vissa medarbetare som har full kontroll över processerna som outsourcas så att kunskapen om affärsprocesserna finns kvar hos organisationen.

Dessutom menar outsourcingdirektören att organisationer måste tänka på att skapa nya arbetspositioner när processer flyttas till ett utomstående organ, utanför finansfunktionen. SKF kommer exempelvis att skapa positioner med individer som har överblick över outsourcingen, *special matter experts* (SME), vilka ska ha kunskap om alla processer som outsourcas så att SKF behåller kunskapen om processerna i företaget. Outsourcingdirektören sammanfattar:

*“I see that as a need, that we have to set up special matter experts, these SME:s, So that is the future vision for outsourcing, to have special matters experts and they then are experts that understand whole end to end processes within SKF and understand overall and in detail the outsourcing account. That is way we want to deal with outsourcing in the future.”*

### **Misstro**

I vissa fall påverkar de ovannämnda förändringarna till SKF:s arbetsmiljö negativt. Vissa negativa aspekter i samband med förändringar till arbets- och ansvarsfördelningar på grund av BPO har diskuterats ovan. Det finns dock ytterligare en nackdel som kontraktmanagern menar har påverkat SKF i förhållande till BPO och arbetsmiljön. I samarbetet med outsourcingleverantören har det levt kvar en viss misstro hos en del bolag mot outsourcingleverantören enligt kontraktmanagern. Kontraktmanagern beskriver att den större delen utav företaget är nöjda med servicen från outsourcingleverantören samtidigt som det finns vissa medarbetare hos bolagen som har haft negativ syn på outsourcingen, fram tills för ungefär ett år sedan (2011). Detta missnöje tror kontraktmanagern till viss del grundar sig i att outsourcingen representerar ett hot mot de som arbetar på ekonomiavdelningarna hos bolagen. Även för de som arbetar kvar hos företaget innebär outsourcing ett hot eftersom personalstyrkan antar att ytterligare arbetsuppgifter på avdelningen eventuellt kommer att försvinna. Av naturliga skäl blir det mindre resurser kvar på ekonomiavdelningarna. Det är enligt kontraktmanagern förmodligen inte uppskattat av personalen på avdelningarna att lära ut arbetsuppgifter till outsourcingleverantören som övertar dessa uppgifter. (Kontraktmanagern).

#### 4.2.4 Beslutfattande

SKF och leverantörspartnern har ett unikt förhållande enligt kontraktmanagern och outsourcingdirektören. Deras kollaboration och kontrakt stipulerar vem som har kontroll och fattar beslut i samarbetet. Kontraktmanagern redogör att SKF behåller kontrollen till rättigheterna angående processerna, SKF äger med andra ord fortfarande processerna och bestämmer över de affärsprocesser som outsourcas. Kontraktmanagern, outsourcingdirektören och ekonomichefen berättar att SKF exempelvis har kontroll över processerna och fattar beslut angående procedurer, policyer och manuella godkännanden. Outsourcingpartnern har dock begränsad kontroll och kan fatta beslut, till en viss grad, gällande processhanteringen.

Enligt outsourcingdirektören har beslut angående BPO fattats på den centrala nivån men koncernledningen har tillåtit SKF-organisationerna att själva bestämma om de vill outsourca vissa små processer som exempelvis resekostnadskonton till outsourcingleverantören. Outsourcingdirektören poängterar att planeringen av BPO har genomförts på SKF:s centrala nivå eftersom ett stort motiv för BPO har varit att standardisera processer vilket länkades till planeringen av andra projekt hos företaget såsom IT-projekt och affärsutvecklingen.

På koncernnivån tycktes det dock vara lämpligt att SKF-bolagen själva skulle bestämma över om de ville outsourca små processer efter BPO infördes. Om organisationerna har haft intryck av att bolagspersonalen har behövt assistens med att utföra vissa arbetsuppgifter på grund av att det har funnit brist på arbetskraft i vissa situationer har ledningen hos SKF-bolagen i vissa fall valt att outsourca aktiviteter till outsourcingpartnern. I sådana fall fick outsourcingpartnern och den centrala ledningen komma överens om vilka avtalsenliga förändringar som bör adderas till BPO-kontraktet. Ett problem som har uppstått vid centralt beslutfattande är att den centrala ledningen i början inte förstod hur BPO skulle påverka SKF-bolagen eller har miss-kommunicerat vilka ansvar som skulle finnas kvar hos samtliga organisationerna. (Outsourcingdirektören).

#### 4.3 Ökad komplexitet vid BPO: FAO-processer

Outsourcingleverantören och ekonomichefen menar att vissa processer som är mer komplexa i sina rapporteringskrav krävde mer tid och resurser för att lämnas över (se samordningssavsnittet). Den implementeringsansvariga tillägger att betydelsen av att organisationer kompetent sköter transaktionella processer inte kan underskattas. Dessa processer är enligt den implementeringsansvariga stödaktiviteter som måste göras och påverkar andra processer. Ifall inte personalen sköter de transaktionella uppgifterna skapas mer arbete och ineffektivitet i användningen av resurserna vid en senare tidpunkt. Dock har processer såsom inkommande leverantörsfakturor enligt outsourcingdirektören varit lättare att överföra till outsourcingpartnern. Processer som *cash applikation*, när kundbetalningar registreras och när personal skall se till att betalningar har gått igenom korrekt, är exempel på mer komplicerade processer. Processerna är mer komplicerade att överföra, delvis för att vissa kunder fortfarande betalade med check och delvis för att SKF:s personal som hanterade kundreskontra inledningsvis fick göra en banköverföring. SKF fick etablera kontakt mellan bankernas IT-system och sin outsourcingpartners IT-system, vilket gjorde processen svårare från ett IT-perspektiv därför att SKF fick koordinera IT-systemen med en tredje part, banken. (Outsourcingdirektören).

I övrigt har sådana processer varit mer komplexa att överföra för att SKF fick utbilda outsourcingpartnern i hur personalen skulle läsa kontoutdrag och vilken information som var viktigt att dokumentera från kontoutdragen. Outsourcingdirektören förklarar att SKF GmbH, som är ett av SKF-bolagen, redan hade bankprogramvaror där SKF-personalen hade

registrerat all kontoutdragsinformation och alla dagliga öppna transaktioner. Outsourcingdirektören säger:

*“Cash application in accounts receivable was far more complex than accounts payable”*

Den svåraste processen att outsourca var enligt outsourcingdirektören *general ledger* eller huvudboksprocesser. Vissa huvudboksaktiviteter har varit svårare att outsourca eftersom de är mer komplexa. *Inventory (re)valuation* eller lagervärderingen på BR har varit den mest komplexa processen enligt outsourcingdirektören, på grund av att det finns en särskild procedur hos SKF för *first-in-first out* (FIFU) kalkylering, vilka inventeringsblanketter lagerpersonal använder, när varor levereras in eller ut och hur SKF-lagerpersonalen rapporterar lagernivåerna. Outsourcingdirektören förmedlar att lagervärderingsprocessen nästan kunde anses vara en icke-transaktionell finansprocess eftersom det under denna process krävs mycket mer samarbete, koordinering, beslutsfattande och därmed resurser inom organisationen. (Kontraktmanagern; Outsourcingdirektören; Ekonomichefen). Outsourcingdirektören sammanfattar:

*“In the end that was the most complex to outsource because that process is already on the border of purely transactional to those that require more decision-making and interpretation of data. Because you have to take a lot of information here and there, and you can train someone but then when you have a change at the outsourcing partners end because the personal is changing then you start more or less from scratch, it’s really complex. That’s already at the edge, such complex issues such as inventory” reevaluation.*

Outsourcingdirektören berättar att *inventory (re)valuation* eller lagervärderingen BR är så komplex som process att vissa SKF-bolag har valt att backsourca fullt ansvar för dessa affärsprocesser. Outsourcingdirektören poängterar att organisationer ska tänka på om en process är för komplex att outsourca eftersom det krävs både tid och pengar och att mycket resurser måste omallokeras om en organisation väljer att backsourca.

SKF har i viss mån backsourcat andra aktiviteter, inte hela processer utan endast småaktiviteter. Organisationen har valt att backsourca aktiviteter som har varit bråkdelen av processer som inte outsourcas. När detta har hänt har SKF, på eget initiativ, valt att dra tillbaka aktiviteter som *”bara legat som lite udda öar”*. (Kontraktmanagern). Kontraktmanagern menar att det är bättre att titta på processer i helhet och se till att processerna som outsourcas, outsourcas i helhet för att undvika backsourcing. Kontraktmanagern förtydligar:

*Inte en hel process men delar av processen har de tagit tillbaka, tycker det är effektivare att göra det själva[...]. Detta är en styrningsfråga från vårt håll, SKF kunde ha styrt de bättre.*

Kontraktmanagern berättar att SKF har börjat överväga outsourcingen av budgetering eftersom budgetprocessen inkluderar tunga administrativa processer. Outsourcingdirektören kommenterar dock att budgetering aldrig kommer att outsourcas därför att det finns för mycket beslut som måste fattas inom företaget om budgeteringen.

## 5. ANALYS

---

*I detta kapitel diskuteras den insamlade empirin utifrån studiens frågeställningar och empirin jämförs mot den teoretiska referensramen som har presenterats. Kapitlet avslutas med förslag för vidare forskning*

---

### 5.1 Hur har organisationsstrukturen förändrats

#### 5.1.1 Organisationsform

När BPO implementerades hos SKF innebar det mindre förändringar på organisationsformen. Bergeron (2002) hävdar att många företag formar *Shared Service Center* (SSC) när de vill insourca processer som är mycket likformiga och kan klassificeras som perifera. Innan outsourcing hade införts hos SKF insourcade organisationen vissa processer till ett sådant center. I SKF:s fall existerade SSC som förvaltade vissa finans- och redovisningsprocesser innan BPO. Organet löstes upp efter att BPO implementerades hos SKF. Sako (2010) hävdar att organisationer ofta formar SSC om de planerar att outsourca i framtiden. Det indikerades inte av respondenterna att centret hos SKF formades med avsikten att eventuellt outsourca hos organisationen. Även om SKF inte planerat att utnyttja SSC som en övergångsfas mot BPO underlättade SSC ändå BPO-implementeringen.

När BPO implementerades hos SKF förekom det ytterligare justeringar av organisationsformen hos företaget. Buhler (2011) påstår att det ofta uppmuntras i den moderna organisationsformen att organisationer öppnar upp sina gränser och decentraliserar sina verksamheter. Dessutom har nätverksrelationer blivit viktigare hos den moderna organisationen vilket har resulterat i att organisationsgränserna har expanderats (Buhler 2011). BPO-innovationen stimulerar nätverksrelationer och gränslös styrning och kan klassificeras som en strategisk allians (Mowery et al. 1996). BPO verkar gestalta skiftet i den moderna organisationsformen som Buhler (2011) diskuterar i och med att nätverkskommunikation, enligt respondenterna, är extra viktigt när företag outsourcar processer och när organisationer måste styra aktiviteter som utförs i en annan organisation. BPO har såsom andra organisatoriska innovationer dessutom möjliggjorts av informationsteknologierna vilka Buhler (2011) menar underlättat gränslös styrning och kommunikation.

Den centrala ledningen har planerat en annan modifiering av organisationsformen hos SKF. När BPO expanderas och andra funktioner hos organisationen börjar outsourca processer kommer ett organ att formars som förvaltar alla de outsourcade aktiviteterna. Det ansvaret för outsourcing som den centrala ledningen har nu kommer inte att förändras när ett outsourcingorgan formas. Den centrala ledningen som är ansvarig för outsourcing kommer dock att få tvärfunktionellt ansvar. Även om samma ansvar kommer att finnas kvar på central nivå kommer kontrollspannet att expanderas över ett antal olika funktioner. Dessutom kommer ledningen på central nivå att ha nära kontakt med andra centrala funktioner såsom affärsutvecklingsgruppen. Buhler (2011) påpekar att organisationer har blivit mindre funktionsorienterade och mer processororienterade. Interfunktionellt samspel har blivit viktigare hos organisationer eftersom en organisations processer och funktioner anses vara interrelaterade. Bra kommunikation mellan funktioner hos en organisation anses främja effektivitet (Buhler 2011). Skapandet av ett tvärfunktionellt organ hos SKF med avseende på outsourcing kan bidra till processororientering hos organisationen.

Den sista modifieringen av SKFs organisationsform har förekommit på mikronivå. (Sammelsson 2004). Antalet chefer på mellan-nivån har minskats hos SKF vilket också har



försakat att kontrollspannet har expanderats hos organisationen. En manager har exempelvis nu ansvar över fler processer jämfört med hur organiseringen såg ut innan BPO då en manager ansvarade ofta för en process.

Sammanfattningsvis är BPO en innovation som enligt Buhler (2011) påverkar hur organisationsformen modifieras. Buhler (2011) menar att organisationer numera måste identifiera sina kärnkompetenser och anstränga sig för att lägga ut andra processer som klassificeras som perifera. På grund av detta behov har nätverksrelationer blivit allt viktigare och expanderat organisationers gränser och därmed modifierat deras organisationsformer. BPO är en katalysator som driver fram nätverksorganisationsformen. Respondenterna indikerar dessutom indirekt att BPO har främjat ett större kontrollspann hos SKF vilket tycks upprätthålla eller uppmuntra processorientering hos ett företag.

### **5.1.2 Samordning**

BPO-implementeringen har också påverkat samordningen hos SKF på ett antal vis. Bruzelius och Skärvad (2000) och Jacobsen och Thorsvik (2002) poängterar att samordning mellan två organisationer försvåras när organisationerna har differentierade arbetsroller. De tillägger att behovet av samordning ökar när olika organisatoriska enheter är löskopplade. Vid BPO har samordningen mellan outsourcingpartnern och organisationen understötts av att outsourcingpartnern har generell expertis återopande de aktiviteter som SKF har outsourcat. Emellertid har samordningen mellan parterna komplicerats på grund av att de organisatoriska enheterna som samarbetar är löskopplade eftersom de tillhör helt olika organisationer. Vissa åtgärder har tagits för att assistera i samordningen mellan partnern och organisationen.

Vid BPO-implementeringen har en formell samordningsprocess försiggått hos företaget av den orsaken att SKF skulle integrera med en extern part vid BPO vilket har krävt att samordningen formaliserats i form av en process. Samordningsprocessen hos SKF överensstämmer med samordningskvaliteter som är karakteristiska när ett antal organisationer samarbetar och koordinerar (Agndal och Nilsson 2008). Samordningen under BPO och andra interorganisatoriska Kooperationer kännetecknas av kommunikationsutmaningar som förmildras när organisationer kombinerar olika koordineringsverktyg (Alexander 1993).

Under BPO-implementeringen genomgick SKF en samordningsprocess som initierades med en skuggningsprocess. I syfte av att koordinera kunskap om processerna och hur de hade utförts hos SKF, fick outsourcingpartnerns personal skugga personalen hos SKF och detaljera arbetsprocedurerna hos SKF. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) kan samordningen ske i enkla situationer genom skuggning eller imitering via informell kommunikation. Kontraktmanagern och outsourcingdirektören tyder på att imiteringen av även enkla arbetsätt och uppgifter dock inte var så lätt under BPO-implementeringen eftersom det krävdes att SKF kommunicera mycket med outsourcingleverantören angående informationen som samlats in av outsourcingpartnern under skuggningsfasen. Frånvaron av samlokalisering har resulterat i att personal hos outsourcingpartnern har fått kontakta SKF-bolagen för att bekräfta detaljerna om arbetsprocedurerna som dokumenterades under denna fas. Om personalen som skulle utföra arbetsuppgifterna skulle ha varit samlokaliserade, skulle imiteringsprocessen kanske räcker för att lära ut arbetsprocedurerna. Medarbetare förmår korrigera varandra under skuggningsprocessen över en längre tid utan att behöva koordinera om detaljer via exempelvis telefon. När samordningen hos en organisation komplicerats bör en samlokalisering kompletteras av andra hjälpmedel för att åstadkomma koordinering hos ett företag (Jacobson & Thorsvik 2002).

Skuggningen kompletterades hos SKF av detaljerade arbetsbeskrivningar när BPO skulle införas. Dessa arbetsbeskrivningar kan klassificeras som en typ av standardisering, innan standardiseringen av processerna förverkligas. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att samordningen åstadkommas i vissa fall via standardiseringen av kunskap. Arbetsbeskrivningarna som personalen hos SKF detaljerade fungerar som schablon för outsourcingpartnern angående vilka arbetsprocedurer har gällt hos SKF. Samordningen via dessa arbetsbeskrivningar sker via en formaliserad dokumentation. Det kan anses vara viktigt i fall en organisation outsourcar eftersom informella samordningsmetoder med andra ord informell kommunikation är nästintill omöjlig. (Jacobsen & Thorsvik 2002). Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att valet av samordningsmekanismer beror på arbetsuppgifternas komplexitet hos en organisation. Det indikeras dock i empirin att valet av mekanismerna som utnyttjas beror också på frånvaron av samlokalisering. Direkt övervakning och informell kommunikation kan inte utnyttjas av SKF eftersom outsourcingpartnern inte är samlokaliserad.

SKF initierade en *ramp-up* fas efter alla arbetsprocedurerna hade dokumenterats och SKF hade bekräftat all information som hade samlats in om arbetsätten beträffande de affärsprocesser som skulle outsourcas. Under denna fas outsourcades processerna succesivt över en period. Eftersom BPO innebär en stor förändring hos företaget ansågs det vara viktigt att inkrementellt lämna över processerna. Denna samordningsåtgärd kan anses säkerställa att överlämningen av arbetsuppgifterna lyckades. Denna åtgärd indikerar behovet av att bygga upp förtroendet mellan de olika organisationerna, och företroendeskapade anses enligt vissa studier om outsourcing såsom Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2006) och Langfield-Smith och Smith (2003) vara viktigt när en organisation planerar att outsourca aktiviteter till en extern aktör.

Standardiseringen av processerna innan BPO ansågs av kontraktmanagern och outsourcingdirektören vara det optimala sättet att underlätta samordning mellan en partner och en organisation i fråga om koordineringen av processhantering. Respondenterna påpekade att standardiseringen av aktiviteter innan BPO reducerar tiden det tar att samordna processhantering vid BPO-implementering. Standardiseringen av processerna har dock ägt rum efter initiala implementeringen av BPO hos SKF. Trots att standardiseringen inte har skett under de initiala skedena av förhållandet med outsourcingleverantören har outsourcingpartnern tagit steg mot standardisering direkt efter outsourcingen. Jacobsen och Thorsvik (2002) hävdar att en kombination av samordningsmekanismer som inkluderar standardiseringen av resultat och arbetsuppgifter hjälpa organisationer att koordinera i oöverskådliga situationer. Eftersom möjligheten att utnyttja vissa andra enklare typer av samordningsmekanismer har saknats vid BPO hos SKF har standardiseringen av resultat och arbetsuppgifter ansetts vara oerhört viktigt.

Integreringen mellan outsourcingpartnern och SKF har dock inte endast förekommit under en samordningsprocess. Samordning hos SKF har också förändrats permanent. Kommunikationskanalerna som utnyttjas har påverkat hur diverse individer samordnar hos SKF. Eftersom informell kommunikation med medarbetare som utför transaktionella arbetsuppgifterna associerade med avdelningarna saknas men ansvaret för processerna återfinns hos SKF måste medarbetarna och ledningen hos SKF-bolagen kommunicera aktivt med personalen hos outsourcingpartnern. Ett sätt att samordna hos avdelningar sker via datanätverk enligt Jacobsen och Thorsvik (2002). Medarbetare hos de två samarbetande organisationerna använder datanätverk för att granska att rätt information har bearbetats och att arbetsuppgifterna har utförts på korrekt sätt. Dessutom kommunicerar parterna ofta via

telefon och mejl för att koordinera. Användningen av sådana kommunikationskanaler verkar vara ännu viktigare vid BPO eftersom medarbetare inte kan hålla kontakt med varandra genom ansikte-mot-ansikte kommunikation. En sista åtgärd som SKF tog för att underlätta samordningen mellan organisationen och sin outsourcingpartner var att formulera de koordineringspositionerna som diskuteras ovan.

Koordinatorerna har formulerats och *special matter* experter kommer att formuleras för att underlätta samordning mellan outsourcingpartnern och SKF. Det har redan nämnts att koordineringspositioner har skapats hos SKF för att reglera SKF:s relation med sin outsourcingpartner. Jacobsen och Thorsvik (2002) tillägger att skapandet av integratorbefattningar hjälpa organisationer samordna mellan avdelningar. Dessa positioner har utnyttjats vid BPO för att koordinera mellan de två samverkande organisationerna.

SKF har utnyttjat ett antal koordineringsverktyg för att underlätta samordningen mellan företaget och sin partner. Om utmaningar beträffande samordningen mellan parterna uppstår i framtiden, bör organisationen överväga om andra åtgärder är nödvändiga för att åstadkomma integrering mellan organisationerna. SKF skulle kunna exempelvis forma formella grupper eller team tillsammans mellan outsourcingpartnern vars huvudansvar är att reglera relationen (Jacobsen & Thorsvik 2002).

### **5.1.3 Arbets- och ansvarsfördelning**

Under BPO-implementeringen har arbets- och ansvarsfördelningen påverkats på ett antal sätt hos SKF. Respondenterna indikerar att BPO har medfört både automatisering och standardisering av arbetsprocedurer vilket i sin tur har haft effekt på arbetsrutinerna och arbets- och ansvarsfördelningen. Automatiseringen av vissa arbetsuppgifter har resulterat i att ett antal arbetsuppgifter har eliminerats vid BPO. Reijers och Mansar (2005) påpekar att överflödiga arbetsuppgifter ofta elimineras när affärsprocesser effektiviseras. I SKF:s fall outsourcingades de transaktionella arbetsuppgifterna först och därefter eliminerades vissa arbetsuppgifter under automatiseringsprocessen hos företaget. Manuella arbetsrutiner har ersätts av automatiserade rutiner vilket inneburit att personal hos SKF:s finans- och redovisningsavdelningar inte ägnar så mycket tid åt att mata in information i databaser. Standardiseringen av processerna hos SKF har också lett till att många arbetsmetoder hos SKF-bolagen har förändrats vilket indirekt påverkat arbets- och ansvarsfördelningen. Hos SKF har standardiseringen inneburit att alla bolagen har samma arbetsprocedurer vilket ska hjälpa alla parterna hos SKF och outsourcingleverantören att samarbeta. När arbetsprocedurer ändras får medarbetare andra ansvar och arbetsuppgifter som de inte haft. Outsourcingdirektören menar exempelvis att vissa medarbetare hade redovisat på ett särskilt sätt innan BPO och fick modifiera sina redovisningsarbetsstandarder som därmed påverkade arbetet de utförde.

Det är inte självklart att BPO alltid innebär standardisering och automatisering av arbetsprocedurer. Respondenterna hos SKF påstår dock att standardisering och automatisering är ett måste vid BPO. Trkman (2010) menar att standardiseringen och automatiseringen av arbetsprocesser ofta effektiviserar arbetsprocedurer hos ett företag. Samtidigt är det ett resultat av BPO eftersom outsourcingpartnern konstant vill minimera nyttjandet av arbetsresurser och därmed strävar efter att automatisera och standardisera arbetsprocedurer. Den gemensamma strävan mot effektivare arbetssätt har även betytt att vissa arbetsuppgifter som skulle finnas kvar hos SKF har automatiserats.

Andra förändringar som har inträffat vid BPO har haft påverkan på arbets- och ansvarsfördelningen hos SKF. Vid BPO hos företaget har SKF varslat ett antal medarbetare. Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att arbeten och ansvar grupperas på en individ- eller grupp-nivå. Om arbeten fördelas på individnivån tenderar arbetsuppgifterna att vara mer specialiserade. Specialister har ofta ett fåtal arbetsuppgifter och de bygger upp en rutin i utförandet av arbetsuppgifterna (Rejers & Mansar 2005) Enligt definitionen av specialiserade arbetsuppgifter skulle transaktions- arbetsuppgifter som skulle outsourcas hos SKF kunna klassificeras som specialiserade. Innan BPO fanns det vissa medarbetare som endast utförde specialiserade arbetsuppgifter och andra medarbetare ansvarade för multipla arbetsuppgifter och hade bredare kompetensprofiler. När arbeten outsourcades var det de medarbetare som hade väldigt specialiserade yrken, som endast fokuserade på att utföra transaktionella aktiviteter som varslades. De så kallade generalisterna arbetar kvar i organisationen. Det har inneburit att avdelningarna själva har blivit mer specialiserade eftersom ett antal medarbetare som arbetar kvar i organisationen har endast kvar kontrolluppgifter och inte längre utför transaktionsarbetsuppgifter. En nackdel till specialisering hos organisationer är att medarbetare inte har så breda kompetensprofiler (Bruzelius & Skärvad 2000). Respondenterna bekräftar att kompetensprofilerna har blivit smalare hos SKF som resultat av BPO vilket har lett till att det finns vissa kunskapsluckor i företaget.

Ytterligare en förändring av arbets- och ansvarsfördelningar hos organisationen gäller vissa arbetsuppgifter eller ansvarsområden som har tillkommit som ett resultat av BPO, både sådana som ledningen förutsett och andra oförutsedda områden. Outsourcingdirektören och ekonomichefen hävdar att vissa administrativa arbetsuppgifter har skapats på grund av BPO. Respondenterna berättar att arbetsuppgifter som förknippas med upprätthållandet av kommunikativa kanaler mellan outsourcingpartnern och SKF också har skapats vid BPO. Ett antal koordineringspositioner har skapats och andra medarbetare som arbetar kvar hos SKF:s finans- och redovisningsavdelningar har antagit koordineringsansvar. En förväntad arbetsposition som tillkom vid BPO är outsourcingkoordinatören. Individerna som jobbar som koordinatörer sköter kommunikationen med leverantören. Denna position samt outsourcingdirektörenspositionen utgör de befattningar som har skapats specifikt för skötseln av kommunikation mellan outsourcingpartnern och SKF vid BPO. Alexander (1993) samt Agndal och Nilsson (2008) påpekar att interorganisatoriska allianser karakteriseras av svårigheter kring kommunikationen mellan parterna. I interorganisatoriska samarbeten underlättas interorganisatorisk kommunikation om organisationer skapar positioner för koordinatörer som reglerar relationen med den andra parten i alliansen (Alexander 1993). SKF har tagit hänsyn till behovet av att skapa denna typ av koordineringsposition. Behovet av koordineringspositioner vid BPO är oerhört stort eftersom organisationer som outsourcar hela processer behöver kommunicera aktivt med sin partner angående det dagliga arbetet. Andra typer av interorganisatoriska Kooperationer kräver antagligen inte att parterna kommunicerar dagligen eftersom organisationerna bibehåller segregerat utförande av affärsprocesser och arbetsuppgifterna inte överlappar. Samarbetet centreras istället på tilldelningen av resurser såsom produktteknologier.

Alexander (1993) hävdar att mer komplexa organisationer bör forma ”*coordination units*” eller koordineringsenheter som förvaltar relationer med externa samarbetspartners. SKF, som är ett stort globalt företag, kan anses vara komplext och bör därför forma sådana koordineringsenheter i framtiden för att hantera kommunikationen med sin leverantör. Respondenterna anser att skapandet av något liknande är ett måste för SKF i framtiden. Kontroll är förmodligen en starkare motivationsfaktor för att bilda sådana enheter än kommunikationsreglering hos SKF enligt empirin.

#### **5.1.4 Beslutfattande**

Kontrollloket i beslutfattande hos en organisation bidrar till organisationsstrukturens formning. Enligt Jacobson och Thorsvik (2002) kan organisatoriskt beslutfattande klassifieras som centraliserat eller decentraliserat. BPO-projektet har enligt respondenterna inte haft någon större påverkan på graden av centralisering kontra decentralisering hos SKF. Emellertid har utmaningar uppstod kring kontrollloket i beslutfattande hos organisationen.

BPO-projektet påbörjades på central nivå hos SKF. Den centrala ledningen bestämde hur BPO skulle styras och hur SKF-bolagen skulle anpassa sina verksamheter efter att BPO implementerades. Outsourcingdirektören påpekar att den hierarkiska styrningen vid BPO har inneburit i vissa fall att information inte förmedlats effektivt till ledningen och medarbetarna på den operativa nivån hos organisationen. Både Jacobsen och Thorsvik (2002) samt Bruzelius och Skärvad (2000) påpekar att decentraliserat beslutfattande ger medarbetare på operativa nivån möjligheten att bidra med sina kompetenser och erfarenheter när beslut kring verksamheter ska fattas hos en organisation.

Den andra viktiga aspekten som kan kommenteras beträffande beslutfattande hos SKF vid BPO angår beslutfattande med avseende på outsourcingleverantören. Ando och Rhee (2009) menar att kontroll-loket i beslutfattande ofta påverkas när organisationer skriver på kontrakt och påbörjar en interorganisatorisk kollaboration. Parterna ofta stipulerar hur mycket kontroll varje part har i beslut. I SKF:s fall stipulerades det i kontrakt med outsourcingleverantören att kontroll över och ansvar för outsourcade processer kvarstår hos SKF. Till skillnad från andra interorganisatoriska samarbeten som kännetecknas av att parterna delar på kontroll och ansvar indikerar respondenterna att organisationer som outsourcar bör kvarhålla kontroll över aktiviteter som outsourcas och inkluderar denna styrningsdetalj i sina kontrakt med outsourcingleverantören.

### **5.2 Faktorer att beakta vid Business Process Outsourcing**

I frågan om faktorer som kan kopplas till organisationsstrukturen hos SKF finns det ett antal intressanta upplysningar som kan kommenteras utifrån respondenternas svar och vad tidigare forskning säger om BPO och outsourcing. Detta avsnitt belyser de faktorer som berör organisationsform, samordning, arbets- och ansvarsfördelningar och beslutfattande samt den komplexitet som bör beaktas vid en BPO-implementering för att skapa effektivitet hos organisationer.

#### **5.2.1 Relaterade till organisationsstrukturen**

##### ***Organisationsform***

Beträffande förändringar till organisationsformen indikerar respondenterna att organisationer som outsourcar bör skapa ett nytt organ ifall flera funktioner outsourcas inom organisationen. Om en organisation outsourcar ett flertal funktioner bör det vara lämpligt att översikten av all outsourcing hamna under samma ansvar hos en organisation. Bruzelius och Skärvad (2000) diskuterar i sin bok att vid tillväxt i en organisation är det lämpligt att succesivt fördela ansvaret på utvalda enheter. Den modifieringen till organisationsformen instämmer med vad outsourcingdirektören och ekonomichefen menar och tillägger att det skulle göra outsourcinghanteringen effektivare hos organisationen.

Ytterligare en aspekt för företag att reflektera över är att hela tiden ha en strategisk tanke och ett motiv bakom BPO (Quinn 1999; Roy & Aubert 2002). Organisationer outsourcar processer enligt Mehta et al. (2006) bland annat för att kunna minska storleken på avdelningar

och därmed minska arbetskraftskostnader, för att sedan omplacera dessa resurser till andra mer relevanta områden, såsom kärnkompetenser eller extra kundvärde. En organisation bör därmed hela tiden reflektera över vilka organs aktiviteter skulle kunna omfördelas till gemensamma enheter. Outsourcingdirektören menar att sedan enheterna sammanslagits har organisationen blivit mer effektivt organiserad. Quinns (1999) lista, över hur företag som lyckats agera väl i BPO, inkluderar att organisationer som fokuserat på differentierade mål med outsourcing, och inte endast fokuserat på att kostnadsreducera, har lyckats bäst och blivit mer framgångsrika. SKF har fokuserat mest på kostnadsreducering som ett motiv bakom outsourcing. Frågan är om SKF har utnyttjats BPO på bästa vis med att omallokera besparade resurser till kritiska aktiviteter inom organisationen. SKF liksom andra organisationer borde reflektera över att omallokera efter enheterna har förminskats som resultat av BPO.

### ***Samordning***

En första faktor som organisationer bör fundera över i sin samordning med outsourcingpartnern berör tiden det tar att samordna arbetssätt mellan leverantören och organisationen. Respondenterna var inte helt överens om hur lång tid outsourcingpartnern behövde för att kartlägga arbetsprocedureerna och att skugga personalen på SKF. Outsourcingdirektören tyckte att skuggningstiden hos SKF måhända dröjde för lång tid och menar att detta i sin tur krävde extra resurser under implementeringen av BPO. I motsats till outsourcingdirektören menar kontraktmanagern och ekonomichefen att koordineringstiden, när outsourcingleverantörens personal skuggade personalen på SKF-bolagens kontor, var för kort. Enligt Earl (1996), Doig et al. (2001), Quélin och Duhamel (2003) och Donald et al. (2005) kan övergångsfasen vid BPO innebära mer kostnader för organisationen än förväntat eftersom mer arbete måste läggas ner. Tiden det tog för outsourcingleverantören att förstå arbetssätten hos SKF var längre än vad SKF-ledningen förväntade sig vilket innebar mer resursutnyttjande än planerat. Detta indikerar att skuggningen och kunskapsförvärvet av vad SKF ansåg som relativt enkla arbetsuppgifter inte alltid kan utföras under en kortare tidsperiod.

Ifall tidsramen för skuggningen däremot är för kort räcker inte skuggningstiden till att förvärva den kunskap som krävs för att utföra arbetsuppgifter, vilket i sin tur kräver mer resurser för företaget i form av återkopplingar från outsourcingleverantören. För korta skuggningstider kan därför också resultera i ökade kostnader eftersom outsourcingleverantören och organisationen ägnar för mycket tid åt att koordinera. De eventuella kostnadsökningarna som respondenterna tar upp i samband med BPO-implementeringsprocessen som benämns ovan, berörs inte specifikt i den övrig litteratur om outsourcingens kostnader. Övergångskostnader kan anses marginella i jämförelse med kostnader associerade till leverantörskontrakt som nämns av Alexander och Young (1996) och Gewalt och Dibbern (2009). Emellertid kan extra koordinering vid BPO-implementeringen skapa kostnader senare under samarbetet mellan en outsourcingleverantör och en organisation Gewalt och Dibbern (2009) menar att missnöjet med BPO ofta grundar sig i att många organisationer anser att leverantörer inte har sakkunskapen för att förvalta de outsourcade processerna. Denna uppfattning kan grunda sig i att outsourcingleverantören inte fått skugga personalen hos organisationen under en längre period innan outsourcingen och därför inte förvärvat kunskapen som krävs för att utföra aktiviteterna.

Wullenwebers et al. (2008) undersökning om påverkan av standardisering av affärsprocesser är en av de få studierna om BPO som täcker teman relaterade till samordning. Denna studie framhäver att standardiseringen av affärsprocesser hjälper företag frambringa koordinering

och bättre kommunikation mellan outsourcingpartnern och organisationen. Gupta et al. (2012) tillägger att just standardiseringen av affärsprocesser innebär lyckosam BPO. Slutsatsen kan därmed dras att standardiseringen av affärsprocesser nästan är ett krav för BPO eftersom många företag väljer att outsourca för att effektivisera sina affärsprocesser och minska kostnader och standardiseringen av processerna verkar vara ett optimalt sätt att uppnå de målen. Dessutom krävs eventuellt standardisering av affärsprocesserna innan eller vid BPO för att åstadkomma koordinering mellan outsourcingpartnern och företaget.

Outsourcingdirektören menar att SKF funderade på att standardisera sina processer innan BPO men att avsaknad av enhetliga affärssystem hos SKF-koncernen utgjorde ett problem för standardiseringen av processerna. Bristen på IT-kompetenser vid genomförandet av BPO har nämligen inneburit extra kostnader för SKF. När den centrala ledningen initierade BPO-projektet påbörjades standardiseringen av vissa processer, koncernledningen insåg dock kort därefter att standardiseringsuppgiften var för stor och därför överlämnades uppgiften till outsourcing-leverantören. Om standardiseringen hade skett vid en tidigare fas, långt innan, skulle det enligt outsourcingdirektören varit mindre arbete och effektivare för både SKF och outsourcingleverantören att samordna vid BPO. Förutom att organisationer som outsourcar bör standardisera sina processer för att uppnå en effektivare samordning bör även organisationer som funderar på att börja outsourca analysera vilken IT-kompetens som behövs för att kunna standardisera innan BPO introduceras. Wullenweber et al. (2008) menar att bra mätning eller organisationens förmåga att mäta outsourcingleverantörens prestation är viktigt att beakta i BPO. Ett komplett IT-nätverk kan hjälpa ett företag lättare spåra outsourcingleverantörens prestation i att utföra affärsprocesserna.

I frånvaron av standardisering eller när standardisering ska bli verklighet hos en organisation förekommer olika sätt att samordna mellan två parter. Kontraktmanagern och outsourcingdirektören påpekar att BPO lyckas bättre när organisationer har ett systematiskt sätt att samordna kunskapen som finns hos en organisation. Mcbeath och Ball (2012) bekräftar att kunskapsdelning är viktigt i outsourcing och tyder på att kunskapsdelning representerar utmaningar eftersom viss kunskap är implicit (tyst kunskap). Respondenterna indikerar att den centrala ledningen kan överbrygga svårigheter associerade med kunskapsdelning som en form av samordning genom att kontrollera att affärsprocesserna som outsourcas dokumenteras och detaljeras till en hög grad. Mcbeath och Ball (2012) hävdar att en detaljerad genomgång ska genomföras utav alla uppgifter som ska överföras och hanteras av outsourcingleverantören. Denna detaljerade genomgången åstadkomms hos SKF delvis genom arbetsbeskrivningarna och därför anses de vara oerhört viktiga. Är dessa dokument inte tillräckligt detaljerade löper företag risken att leverantörspartnern inte förmår att hantera de outsource processerna, vilket i sin tur kräver mer aktiv koordinering mellan parterna i form av återkopplingar (Kontraktmanagern och Outsourcingdirektören). För att åstadkomma effektiv överföring av kunskap i outsourcing tillägger Mcbeath och Ball (2012) att det bland annat även krävs kontroller på att kunskapen överförs korrekt, via exempelvis examinationer eller process-kapacitetskontroller. På SKF-bolagen indikerar outsourcingdirektören att personalen bara överlämnade dokumenten och förväntade sig att outsourcingleverantören inte behövde mer instruktioner än det, vilket var enligt Mcbeath och Ball (2012) någorlunda fel.

Organisationer bör dessutom reflektera över hur olika styrdokument utformas för att uppnå en effektivare samordning. Ytterligare en faktor som den centrala ledningen bör beakta är att dokumenten såsom arbetsbeskrivningar inte blir för innehållsrika. I samordningssyfte menar outsourcingdirektören att SKF:s bolagsledning måste poängtera för SKF:s personal att det är viktigt att inte inkludera för mycket information i arbetsbeskrivningarna. Alexander och

Young (1996) och Antonucci et al. (1998) menar att orealiserade kostnadsbesparingar ofta uppstår vid outsourcing vilka är resultat av att organisationer inte förhandlar på bästa sätt när de outsourcar. Om arbetsbeskrivningarna är för detaljerade kan outsourcingleverantören kräver att organisationen betalar mer för tjänsterna som outsourcingleverantören tillhandahåller. Det kan vara viktigt att inte inkludera arbetsuppgifter i arbetsbeskrivningar som normalt inte utförs eftersom organisationen annars löper risken av att gå miste om kostnadsbesparingar under förhandlingen med outsourcingleverantören.

Kontraktmanagern tyckte att arbetsbeskrivningarna som personalen dokumenterade och gav outsourcingleverantören var effektiva, men påpekade att många på finansavdelningarna ändå ansåg att det förekom problem med användningen av dem. Kontraktmanagern menar att det berodde på att personal hos outsourcingpartnern inte utnyttjade arbetsbeskrivningarna tillräckligt väl, vilket i vissa fall har bidragit till kommunikationsutmaningar mellan organisationen och outsourcingleverantören. Kontraktmanagerna tillägger även att arbetsbeskrivningarna inte uppdaterades tillräckligt ofta. Outsourcingdirektören, som också anser dokumenten som viktiga, menar däremot att det är tillräckligt att uppdatera arbetsbeskrivningarna en gång per år. Utifrån diskussionen om arbetsbeskrivningarna vågar vi påstå att det finns olikheter i ledningens och finans- och redovisningsavdelningarnas uppfattningar om vad som bidrar till problem angående arbetsbeskrivningar. Parterna bör kommunicera mer med varandra så att ledningen kan upptäcka andra sätt att tackla kommunikationsproblemen och effektivisera harmoniseringen mellan SKF och outsourcingpartnern. Greenberg et al. (2008) menar att 'förtroendeskapande' i relation till BPO är oerhört viktigt. De tillägger att samordningen mellan parterna beror på om leverantören och organisationen lyckas med att bygga upp ett långvarigt förhållande (Greenberg et al. 2008). Om alla parterna har olika åsikter beträffande varför arbetsbeskrivningarna inte fungerat optimalt och börjar beskylla varandra för ineffektivitet i BPO-samarbetet kan outsourcingleverantören och organisationen tappa förtroende för varandra vilket förorsakar ineffektivitet i samordningen och förhindrar uppbyggandet av ett långvarigt förhållande mellan parterna.

Samordningen och koordineringen mellan SKF och outsourcingleverantören skulle även förbättras ifall SKF skulle kunna ge personliga återkopplingar när missförstånd eller felaktigheter uppstår i utförandet av processerna. Outsourcingdirektören påpekar att det ofta krävs mycket tid att försöka få reda på hur ett problem har uppstått i transaktionshanteringen eftersom SKF inte får veta vilka individer hos outsourcingpartnern som är ansvariga för misstag som begås. Samordningen skulle förbättras menar respondenten om SKF-personalen skulle kunna prata med och ge feedback till de individer som är ansvariga för vissa transaktionsgenomföranden hos outsourcingpartnern. Gupta et al. (2012) nämner att en succéfaktor i BPO är att organisationen och outsourcingleverantören har förmågan att effektivt lösa problem. Outsourcingdirektören indikerar att problem lättare kan lösas om individer hos organisationen får kommunicera med individer som utför arbetsuppgifterna relaterade till affärsprocesserna som outsourcas. Öppen kommunikation i samordningen mellan outsourcingleverantören och organisationen skulle därmed effektivisera samarbetet.

Outsourcingdirektören poängterar även betydelsen att ibland kontrollera de outsourcade processernas effektivitet hos leverantören eftersom processer som har automatiserats och effektiviserats extremt mycket kan innebära ineffektivitet för företaget. Det har blivit ineffektivt för företaget att outsourca vissa effektiviserade processer. I vissa fall blir det bara en bråkdel av en process kvar för outsourcingleverantören att förvalta. Det kräver mer energi och resurser för företaget i dessa fall att outsourca en sådan process jämfört med ifall



organisationen själva skulle hantera processen. Quinn (1999) är en av flera forskare som påstår att organisationer bör utvärdera sina resurser hos outsourcingleverantören för att undvika att outsource aktiviteter när det inte längre är ekonomiskt lönsamt. Enligt Quinn (1999) och Elmuti och Kathawalas (2000) studier kan organisationer lägga mer resurser på sina kärnkompetenser om sådana aktiviteter backsourcas. Organisationer skall även likaledes överväga om det är lönsamt att outsource marginella aktiviteter som bättre skulle kunna förvaltas internt. När processer har automatiserats extremt mycket, kräver det ibland mer tid och därtill resurser att samordna än att utföra processerna internt.

Ngwenyama & Brysons (1999) undersökning utgår från ett TCE-perspektiv och diskuterar risken av att en organisation kan utnyttjas av outsourcingleverantören. Trots att förbättringen av samordningen mellan aktörerna är en viktig faktor kan TCE också tillägga något till diskussionen om huruvida organisationer hanterar situationer där outsourcingleverantören inte har så många arbetsuppgifter kvar att hantera, efter exempelvis automatiseringen av en process. I framtida kontrakt bör en organisation deklarerat att endast betala för servicen de får och ska därför undvika att bli utnyttjad i förhandlingsprocessen (Ngwenyama & Brysons 1999). Den centrala ledningen bör vara medveten om vilka processer som kan backsourcas och förhandla bort dessa i framtida kontrakt.

En sista faktor att beakta angående samordning berörs när en organisation väljer att outsource en eller flera processer till en leverantör belägen i ett annat land, då måste hänsyn beaktas både till de geografiska och de kulturella distanserna och utmaningar som kan uppstå rörande kulturella skillnader (Corrall 2012). En nära lokalisering, i form av nearshoring, anses vara fördelaktig eftersom organisationen lättare kan samordna med sin outsourcingpartner. Röhne (2008) påpekar att organisationer oftast outsource mer komplexa processer till leverantörer som ligger i samma land för att inte råka ut för kulturella utmaningar. Det enda samordningsproblem relaterat till kulturella distanser som respondenterna från SKF påpekat, beträffande sitt samarbete med outsourcingpartnern från Polen, är relaterat till språket. Kontraktmanagern och ekonomichefen påpekar att språkskillnaderna mellan leverantören och personalen hos SKF har förorsakat utmaningar i kommunikationen och integreringen. I SKF:s fall har exempelvis vissa dokument såsom fakturor inte standardiserats språkmässigt, vilket har medfört vissa utmaningar i samarbetet mellan de två aktörerna då fakturor skrivna på svenska ska utläsas av personal i Polen. Det finns flera sätt att överbygga kommunikations-utmaningar som vållas vid språkliga skillnader i dokument, bland annat genom att genomsyra affärsspråket i hela organisationen inklusive alla dokument. Den centrala ledningen hos SKF borde se till att språkkunskapen standardiseras mellan SKF och outsourcingpartnern i form av normdokumentation hos samtliga bolag (Outsourcingdirektören).

I övrigt menar Corall (2012) finns det några fördelar med nearshoring. Resekostnader och kulturella skillnader minimeras när en organisation väljer nearshoring istället för offshoring. I SKF:s fall ligger många av SKF-organisationerna som har outsource geografiskt och kulturellt nära Polen. Outsourcingdirektören och den implementeringsansvariga uppgav att SKF skulle undersöka andra outsourcingpartnersalternativ när outsourcingen expanderas till andra geografiska områden utanför Europa och USA. De indikerar hur viktigt det är att överväga vilken outsourcingpartner organisationen ska välja. Organisationen ska ta hänsyn till kulturella olikheter.

### ***Arbets- och ansvarsfördelningar***

Det finns några faktorer att beakta när arbets- och ansvarsfördelningen förändras vid BPO. En viktig aspekt att ta hänsyn till angår standardiseringen, som Wullenweber et al. (2008) menar är en följd av BPO. De berörda bör informeras om att arbets sätt och arbetsrutiner kommer att förändras. När medarbetarna på SKF i samband med standardiseringen blev tvungna att ändra sina arbetsrutiner uppstod utmaningen för SKF att förmedla till personalen att förändringen inte var något alternativ utan ett krav. Personalen på SKF-bolagen förstod inte vilka konsekvenser skulle uppstå som en följd på av standardiseringen. Många medarbetare var inte medvetna om att arbetsprocedurerna skulle ändras vid standardiseringen. Wullenweber et al. (2008) nämner att ifall organisationen brukar olika arbets sätt undermineras standardiseringens syfte, med att effektivisera processer. Outsourcingdirektören nämner att de gamla arbetsrutinerna var tvungna att omarbetas vid BPO-standardiseringen eftersom vissa processer annars skulle bli ineffektiva. Outsourcingdirektören nämner också att SKF:s centrala ledning i denna situation borde bättre kommunicerat med bolagen och implementerat förändringarna direkt för att undvika den ineffektivitet som uppstod då vissa bolag fortfarande arbetade enligt de gamla rutinerna.

Outsourcingdirektören tillägger att den centrala ledningen även borde ha tänkt på att nya arbetsuppgifter kan uppstå vid BPO-implementeringen. Ledningen bör ha reflekterat över hur mycket resurser det krävs för att utföra dessa ”nya” arbetsuppgifter. När exempelvis de oförutsedda administrativa arbetsuppgifterna uppstod vid BPO kunde det resultera i ineffektivitet i rutinerna på finans- och redovisningsavdelningarna. Bristen på personal hos SKF efter BPO-implementeringen i samband med tillkomsten av extra sorteringsuppgifter kan ha resulterat i att medarbetarna hade för mycket att göra och att avdelningarna inte lyckades med att utföra sina arbeten på ett effektivt sätt. Kakabadse och Kakabadse (2000) menar att oberäknade arbetsuppgifter utgör extra kostnader som företag oftast inte räknar om oförväntade resurser krävs för att hantera dessa uppgifter. Ledningen hos företag bör agera efter det Kakabadse och Kakabadse (2000) poängterar i sin studie; att inför en BPO-implementering reflektera över och skapa förståelse för vilka nya arbetsuppgifter som kan tänkas uppstå vid BPO.

Det finns ytterligare faktorer SKF:s koncernledning borde ha tänkt på angående arbetsfördelningen vid implementeringen av BPO. Ledningen förmodade nämligen att arbetsuppgifter associerade med koordineringsarbeten var temporära vilket ledningen stod fast vid även efter att information tillkommit att nya permanenta arbetsuppgifter uppstod på avdelningarna. I Kremics et al. (2006) litteraturoversiktsstudie som fokuserar på riskerna som förknippas med BPO nämns det att kostnadsökningar ofta sker i samband med BPO. Vi menar att kostnader kan specifikt associeras med nya permanenta arbetsuppgifter. Empirin indikerar att ledningar kan miskalkylera vilka arbetskraftskostnader medförs av BPO. En företagsledning bör fästa avseende vid att det krävs mycket koordinering mellan en extern och intern part och vid genomförandet av BPO bör företagsledningen räkna med att koordineringsarbeten förblir permanenta och väga in det vid implementeringsbeslutet. Om en företagsledning misstar sig kan det leda till att företaget förlorar resurser i form av tid och kompetens då man gör onödiga uppsägningar och får utbilda ny personal. Medvetenhet om koordineringsarbetsuppgifternas existens och permanens kan påverka ett företags beslut om outsourcing. I SKF:s fall dröjde det ett tag innan koncernledningen hos SKF ändrade sin uppfattning om hur arbetsfördelningen skulle förändras. SKF hade redan förbundit sig till ett BPO-avtal när ledningen blev medveten om den avsevärda koordineringen som krävs vid BPO och BPO-beslut påverkades därför inte av kännedomen till koordineringsarbetsuppgifterna. Även om den centrala ledningen hade varit medveten om koordineringskraven skulle det kanske inte ha påverkat BPO-beslutet.

Ytterligare en faktor som bör beaktas i BPO-implementeringen angår uppsägningarna och omplaceringarna av personalen hos SKF. Ett antal arbetspositioner ansågs inte längre fylla någon funktion då arbeten efter implementeringen istället utfördes hos leverantören. Vid omplaceringar och uppsägningar av personal är det viktigt för företagsledningen att tänka på hur många och vilka individer/kompetenser organisationen ska avlägsna. Campbell (1995) är en av få forskare som tar upp förlorandet av kompetenser i samband med outsourcing och han påpekar att organisationer bör ta hänsyn till risken av att förlora kritiska kompetenser samt att organisationerna bör vara rädd om sina kompetenser. Han poängterar att kunskap och kompetenser bör behållas, till en viss utsträckning, internt i och med att en organisation inte kan förutse hur dess förhållande till outsourcingpartnern kommer att se ut i framtiden. Vi menar även att det är viktigt att bibehålla kompetenser inom en organisation för att upprätthålla organisationens kollektiva minne så att företaget inte hamnar i en försvagad förhandlingsposition med nuvarande eller framtida outsourcingpartners.

Organisationer som outsourcar förlorar kunskap när de succesivt anställer ny personal. Eftersom alla transaktionella arbetsuppgifter försvunnit från SKF-avdelningar har nyutbildad, nyanställd personal haft svårt att få en helhetsuppfattning om hur transaktionerna som fullbordades hos SKF fungerar. Den implementeringsansvariga menar att en faktor som bör beaktas vid sådana tillfällen är att förutnämnda kunskapsluckor skapas hos företag när ny personal inte får ta del av de transaktionella arbetsuppgifterna. Campbell (1995) poängterar att organisationer måste kunna utföra de aktiviteterna som outsourcas. För att motverka att organisationer tappar viktig kunskap bör organisationer anställa personal med varierade kompetenser, både nyutbildad personal och mer rutinerad personal som har kunskap om hur de outsourcade processerna fungerar. Denna åtgärd kan också hjälpa organisationer att behålla kontroll i samband med outsourcingleverantören, vilket anses vara viktigt enligt Kremic et al. (2006) eftersom en outsourcingleverantör kan bete sig på ett opportunistiskt sätt.

Outsourcingdirektören och ekonomichefen nämner en till faktor angående SKF:s förlorande av kompetenser som kan förklara varför vissa kompetenser förloras hos företag. Företag antar nämligen att de transaktionella arbetena, som till exempel lönehanteringen, lättare kan outsourcas medan de relationsbaserade arbetena kräver mer personal och därmed är svårare att outsourca (Madden 2004; Coggburn 2007). SKF förutsatte vid implementeringen av BPO att alla transaktionella uppgifter var mindre komplexa och lätt skulle kunna omplaceras till outsourcingleverantören. Eftersom de transaktionella arbetsuppgifterna inte ansågs kräva specialkompetens antog den centrala ledningen att varje medarbetare hos outsourcingpartnern, som skulle ta över uppgifter från personalen hos SKF-bolagen, lätt presterar lika bra som den tidigare utföraren nästan direkt efter BPO-genomförandet. Koncernledningen förväntade sig en 1:1 ersättning av personalen i samband med BPO. Det visade sig dock att specialkompetens och vissa kvalifikationer även krävdes för dessa transaktionella arbetsuppgifterna. Dock kan vissa kompetenser associeras med arbetsvana. Arbetarens kompetenser kan inte med omedelbar verkan flyttas över till en annan individ.

Angående uppsägningen av personal var det de bolag hos SKF som kommunicerade med personalen som lyckades bäst i att minimera missnöjet bland personalen. Trots att Yang et al. (2007) nämner låg arbetsmoral som en faktor som måste beaktas vid uppsägningar på grund av outsourcing benämner hans studie inte hur företag bekämpar detta problem. Outsourcingdirektören och ekonomichefen poängterar att bolagsledningarna som försökte omplacera sin personal och koordinera pensioneringar med jobb som skulle försvinna vid BPO-genomförandet lyckades bättre med att hålla arbetsmoralen hög vid BPO-genomförandet. De ledare som informerade personalen om BPO och dess innebörd för personalen långt innan genomförandet lyckades också bättre i dämpningen av missnöjet bland

personalen hos bolagens avdelningar. I vissa av SKF:s bolag meddelades inte de anställda i rimlig tid om att en omstrukturering med varsel skulle ske, vilket förorsakade kaos och strejker hos dessa företag. Enligt Yang et al. (2007) kan personalen som finns kvar efter en varselperiod tappa arbetsmotivationen och bli mer ineffektiva när kollegor avskedas. Respondenternas och Yangs et al. (2007) kommentarer indikerar att arbetsproduktivitet kan vara en utmaning vid BPO-implementeringen. Respondenterna menar dock att arbetsproduktivitet kan effektiviseras ifall medarbetarna blir väl informerade angående BPO och dess innebörd och ifall företaget försöker omplacera personal.

Det finns ytterligare en aspekt relaterad till kunskapsfördelning som den centrala ledningen borde ha beaktat i förhållande till arbeten och ansvar vid BPO-implementeringen. SKF:s alla bolagschefer har inte förstått att de fortfarande skulle ansvara för processerna efter processöverföringen. Den teoretiska referensramen som behandlar kontroll av outsourcing och BPO har till mestadels antytt att organisationer måste se till att behålla kontrollen över processerna som outsourcas. Forskare som diskuterar ämnet, bland annat Vagadia (2012) påpekar att organisationer bör se till att behålla kontrollen i form av kontrakt. SKF hade bland annat antecknat att SKF-bolagen skulle behålla ansvaret över de outsourcade processerna eftersom ett ansvar enligt kontraktmanagern, outsourcingdirektören och ekonomichefen inte går att outsourca. En utmaning som uppstod med kontraktet och specifikt ansvarsfördelningen hos SKF var att informationen inte genomsyrade hela organisationen. Ledningen hos många SKF-bolag var inte medvetna om att ansvaret för processerna som outsourcades skulle finnas kvar hos SKF. Hur ansvarsfördelningen skulle tilldelas hade inte förmedlats på ett tillräckligt bra sätt och kunskapen om vad outsourcingen egentligen innebar angående ansvarsområden förklarades inte vid BPO-implementeringen. Bolags- och koncernledningens uppfattningar om vad outsourcingen skulle innebära för SKF matchade inte varandra och resulterade i missförstånd och därmed ineffektivitet i kommunikationen och samarbetet inom organisationen.

Med avseende på bolagscheferna borde den centrala ledningen också ha garanterat att SKF:s bolagschefer, vars arbetsuppgift är att styra medarbetarna hos leverantören, har de kompetenser som krävs för att leda arbetare ifrån en annan geografisk lokalisering. Vissa av bolagscheferna lyckades inte styra personal utanför sina länder. SKF:s centrala ledning hade räknat med den styrningsövergången. Hendry (1995) menar att ett stort antal företag fokuserar på fördelarna angående outsourcingen och bortser från att outsourcing kan förorsaka stress och dålig informationsflöde hos organisationer. Stressen och det dåliga informationsflödet kan förvärras när en organisation tillsätter fel individer i ledningspositioner eller när ledningen inte anskaffat kunskap beträffande hur man förbättrar exempelvis informationsflöde vid BPO. Den centrala ledningen hos SKF borde ha sett till att cheferna som tilldelats eller automatiskt fått detta ansvar över processerna hade eller fick, via utbildning, de kompetenser som krävs för att uppfylla kraven för dessa positioner.

Sammanfattningsvis bör ledningen som ansvarar för BPO se till att medarbetaren och ledningen på den operativa nivån hos organisationen hålls välinformerade om vilka förändringar till arbets- och ansvarsfördelningen BPO utgör. Den centrala ledningen bör också informera de anställda om vilka arbetsuppgifter de har efter BPO. I övrigt borde organisationen se till att viktiga kompetenser inte försvinner ur företaget. Till sist är det oerhört viktigt att en organisation som inför BPO säkerställer att rätt personal har ledningspositioner hos organisationen.

### ***Beslutsfattande***

Inom SKF har beslutsfattandet inte förändrats någonting avsevärt sedan BPO infördes och allt ansvar finns kvar inom SKF. Ledningen på ett företag kan emellertid diskutera vart, på vilken enhet, beslutsfattandet om outsourcing ska ligga. Enligt Quinns (1999) studie och "*best practice*" lista bör en organisationsledning ta hänsyn till övriga medarbetare på diverse enheter hos organisationen för att få tillgång till deras reflektioner och erfarenheter. Enligt outsourcingdirektören vill ledningen till en början bestämma vad som skulle outsourcas men insåg senare att effektivare outsourcing skulle uppnås om SKF-bolagen fick vara med att bestämma vad som skulle outsourcas.

### ***5.2.2 Ett kognitivt perspektiv på organisatorisk förändring vid BPO***

Organisatoriska förändringar har tolkats av olika teorier och analyserats utifrån olika epistemologiska utgångspunkter (Löwstedt 1995). Organisatoriska förändringar kan förklaras exempelvis utifrån huruvida förändringarna är planerade eller framväxande/emergent. Annan forskning fokuserar på till vilken utsträckning organisatoriska reformer förklaras av externa eller interna faktorer.

Analyser om organisatoriska förändringar utifrån en kognitiv teori fokuserar inte på hur eller varför förändringarna förekommer utan hur individer applicerar eller inför förändringar hos en organisation. Kognitiv teori utgår från att människor har en viss förutfattad förståelse om hur världen ser ut och hur de ska reagera i situationer. Teorin indikerar att det finns vissa perspektiv som människor inte tar hänsyn till eller missar när de analyserar situationer och omvärlden. Människor och organisationer kan dock lära sig och utveckla nya perspektiv och kognitiv teori förklarar hur denna process kan gå till hos människor och organisationer. (Löwstedt 1995).

Eftersom studien vill besvara om det finns vissa faktorer som ledningen inte tänkt på i beaktande av organisatoriska förändringar när BPO skulle implementeras ansågs det att den kognitiva teorin skulle kunna förklara varför ledningen missade vissa faktorer och hur SKF hanterade förändringarna som inträffade på grund av BPO som ledningen inte tänkte på initialt. (Löwstedt 1995).

I och med att den kognitiva teorin analyserar hur förändringar uppfattas av individer och hur modifieringar och förbättringar kan ske hos organisationer via förändringar till ens kognitiva bild, anses den teorin hjälper organisationer att bli medvetna om att kognitiva bilder finns när förändringar ska implementeras hos en organisation. På så vis kan företag bli bättre på att analysera hur förändringar kan realiseras genom att exempelvis ta in fler åsikter vid beslut.

Nedan i tabell 5.1 sammanfattas alla tidigare nämnda faktorer som ett företag bör beakta och tabellen inkluderar även vilka faktorer SKF var medvetna om innan BPO samt vilka faktorer SKF uppmärksammande först efter BPO-implementeringen. I det följande avsnittet diskuteras dessutom ett antal faktorer som SKF inte initialt tog hänsyn till vid BPO och hur, när och om människor på organisationen förändrade sina uppfattningar och införde organisatoriska justeringar. Diskussionen visar hur rätttningsprocessen går till och vilka konsekvenser följer av att inte tänka på vissa faktorer.

En lednings mentala inställningar kan förlita sig på vissa färdigställda koncept som innefattas i outsourcingen av exempelvis transaktionella aktiviteter. När en organisatorisk förändring är komplex, precis som vid BPO, har individer en tendens att förenkla planeringen av denna

förändring (Barr et al. 1992). SKF:s centrala ledning hade förväntningar av att koordineringsarbetet till transaktionellt arbete skulle vara temporärt eftersom de måhända hade formulerat en begreppsmässighet av vad 'transaktionell' respektive 'outsourcing' innebar, vilket inte inkluderade SKF:s koordineringsbehov.

Ytterligare en faktor som både outsourcingdirektören och ekonomichefen anser som viktig som inte SKF:s centrala ledning tänkte på vid BPO var att medarbetarna som fanns kvar på avdelningarna efter personalnedskärningen skulle matcha de arbetsprofiler som fanns kvar på organisationen. SKF:s centrala ledning hade även i denna situation framställt en mental karta som endast inkluderade att de omplacerade medarbetarna skulle klara sina nya uppgifter problemfritt, vilket de misslyckades med. SKF uppmärksammade detta misstag först efter BPO-implementeringen vilket resulterade till att ny personal fick anställas och gammal personal fick utbildas. Organisationer bör inte alltid räkna med att alla kompetenser ska finnas hos en omplacerad medarbetare.

Det finns några andra organisatoriska förändringar som SKF inte initialt har tagit hänsyn till vid BPO. Hos SKF har det funnits en ovisshet beträffande vem utav outsourcingleverantören eller SKF-bolagen som bär ansvaret för processerna. Då en individs eller en grups mentala uppfattning inte matchar omvärldens förväntningar kan inte individens eller gruppens uppfattningar förändras om inte den mentala bilden respektive verkligheten uppmärksammas (Spender 1998). SKF:s centrala ledning ansåg det som självklart att behålla ansvaret inom organisationen medan bolagsledningarna inte alls reflekterade över att behålla ansvaret eftersom processerna försvann från bolaget. Det skapade både förvirring och ineffektivitet hos SKF. Enligt Barr et al (1992) kan en organisations mentala kartor ändras genom lärande, genom att organisationen inser att de haft ett felaktigt synsätt. I denna situation verkar det ha tagit lite tid innan individer hos SKF-bolagen förstod hur ansvarsfördelningen hos organisationen skulle förändras eller inte. Missuppfattningen rättades genom att ledningen uppmärksammade att det hade uppstått missförstånd och såg till att informationen angående BPO förtydligades och genomsyrade hela organisationen.

Ett annat tillfälle då SKF:s mentala bild inte matchade omvärlden var när SKF hade i uppgift att överföra kunskaperna om hanteringen av outsourcingprocesserna. SKF-medarbetarnas mentala bild av vad som krävdes för att outsourcingpartnern självständigt skulle lyckas utföra uppgifterna efter övergången stämde inte överens med verkligheten. Den centrala ledningen visste inte vad som krävdes för att outsourcingpartnern skulle lyckas utföra uppgifterna efter förflyttningen av processerna och dessutom saknade ledningen förståelse för behovet av att utbilda personalen i hur mycket information som borde inkluderas i arbetsbeskrivningarna. Det är extremt viktigt för människor att kunna inse när en ändring inte matchar förväntningarna och modifiera sina mentala uppfattningar när nya upplysningar motverkar de mentala förväntningarna. Hos SKF var det ett exempel på att ledningen och medarbetarna inte insåg att det skulle vara problematiskt att skriva arbetsbeskrivningar till leverantörspartnern. Outsourcingdirektören nämner dock att SKF har lärt sig av misstaget de begått genom att informera om hur viktiga arbetsbeskrivningar är för att lyckas med integrering mellan två parter. Outsourcingdirektören nämner även att den centrala ledningen kommer att ändra sin inställning till arbetsbeskrivningar i framtiden. Skillnaderna i de mentala uppfattningarna hos SKF beträffande arbetsbeskrivningarna kan även förorsaka komplexitet i kommunikationen mellan organisationen och outsourcingpartnern på grund av att "onödiga" återkopplingar måste slutföras av outsourcingleverantören. (Lövstedt 1995).

Det tog också ett tag innan arbetsuppgifterna standardiserades i alla bolag. Medarbetare hos bolagen hade utfört aktiviteter på ett visst sätt. Det tog ett tag innan vissa medarbetare hos bolagen anpassade sina arbetsmetoder utefter standardiseringen. Det dröjde ett tag innan dessa medarbetare förändrade sina mentala bilder angående hur saker och ting borde gå till hos företaget. I denna situation var den centrala ledningen helt medveten om att standardiseringen skulle ske men anteciperade inte att det skulle finnas problem med att applicera förändringarna. De dominerade organisationsidéerna hos ett företag har en tendens forma den kognitiva bilden hos en organisation (Löwstedt 1995). I denna situation, da bolagspersonlen och bolagens ledningar hade redan dominerande idéer beträffande företagets verksamheter och procedurer visade det sig svart att andra de idéer vis standardiseringen.

Vid studier beträffande organisationsförändringar understryker Hellgren och Löwstedt (1997) och Lindell et al. (1998) att det är samspelet över tiden mellan kognitiva processer och vad som sker i den strategiska utvecklingen av organisationer, som är intressant att studera. De exempel som diskuteras ovan visar att individer ofta har haft olika kognitiva bilder gällande BPO. Emellertid har BPO-strategin utvecklats som resultat av felaktiga mentala kartor. Ofta har perceptioner förändrats hos SKF på grund av att vissa kostnader har uppstått, form av försämrad effektivitet eller monetära kostnader. En organisation som implementerar BPO i framtiden kan dock hjälps i implementeringsprocessen av att vara medveten om att sådana kognitiva bilder har funnits i en annan organisation och försöker undvika samma förutfattade meningar.

### 5.2.3 Förväntade och oförväntade faktorer att beakta vid BPO

Nedan presenteras en sammanfattning av denna studies resultat angående faktorer att beakta. I kolumnen för respondenterna (Resp.) har respondenterna yrkestitlar förkortats där kontraktmanagern förkortas med KM, outsourcingdirektören med OD, ekonomichefen med EC och slutligen den implementeringsansvariga med IA. Sedan kolumnen förväntade faktorer förkortas Fv och kolumnen oförväntade faktorer förkortas Ofv.

**Tabell 1: Faktorer att beakta vid BPO**

Organisationsstruktur	Faktorer att beakta vid införande av BPO	Resp	Fv	Ofv
Arbets- och ansvarsfördelning	Minimera diskussioner angående bevarande av gamla arbetssätt och implementera förändringar direkt och fullständigt för att undvika ineffektiviteten hos företag med tanke på koordinering av arbetsstandard.	OD		X
Arbets- och ansvarsfördelning	Kommunicera om att processoutsourcing ofta betyder förändringar i arbetsprocedurer och att BPO ofta innebär standardiseringen av processer.	KM		X
Arbets- och ansvarsfördelning	Vissa oförväntade arbetsuppgifter främst utav administrativ karaktär kan uppstå vid BPO	EC		X
Arbets- och ansvarsfördelning	Koordineringsarbetet är en permanent arbetsuppgift. Att uppfatta koordineringspositioner som temporära kan leda till förlorade resurser som leder till onödiga uppsägningar i form av tid, kompetens, utbildning av ny personal etc.	OD, EC		X
Arbets- och ansvarsfördelning	Kontrollfaktorer bör beaktas när samordningen sker via en extern part i samband med BPO. Det är viktig att inte tappa för mycket kunskap inom företaget så att leverantören kan mer om vissa processer än vad företaget själva kan.	KM	X	

Arbets- och ansvarsfördelning	BPO-implementeringen kan lyckas bättre om placeringen av personal, koordineringen av pensioneringar med de jobb som ska försvinna och om ledningen delar med sig av informationen om övergången till BPO till samtliga i personal långt innan övergångsfasen.	OD		X
Arbets- och ansvarsfördelning	Missnöjet med personalen som är kvar i en organisation bör minimeras genom att hålla dem informerad om alla organisatoriska förändringar.	EC		X
Arbets- och ansvarsfördelning	Organisationer som outsourcar förlorar kunskap när de succesivt anställer ny personal.	IA	X	
Arbets- och ansvarsfördelning	I kontrakt mellan leverantörspartner och organisationer är det viktigt att klargöra vilken part som har kontroll över processerna och vilken part som fattar besluten.	KM	X	
Arbets- och ansvarsfördelning	Personalen bör få kunskap om förändring av roller och ansvarsområden som följd av BPO i syfte att implementeringen skall vara så effektiv som möjligt. De skall även få förklarat att huvudansvaret för affärsprocesser kommer att finnas kvar hos organisationerna.	KM, OD, EC		X
Arbets- och ansvarsfördelning	Chefer som tillsätts på den operativa nivån bör ha de rätta kompetenserna som krävs för styrning av BPO och även tänka på att de besitter kompetens att styra från en annan geografisk plats.	OD, IA		X
Arbets- och ansvarsfördelning	För att inte förlora kunskap i samband med BPO bör ett nytt arbetsområde (organ) skapas, där medarbetarna har kontroll över processerna i helhet.	KM, OB, IA	X	
Samordning	Det bör beaktas hur lång tid det ska ta att samordna processerna som ska outsourcas, vid skuggningsfasen. Exempelvis så har tidsramen för skuggning av personal betydelse för vilka kostnader och vilken effektivitet samordningen medför mellan parterna.	KM, OD, EC	X	
Samordning	Genom att standardisera affärsprocesser innan organisationer lämnar över dem till outsourcingpartnern, samordnas outsourcingpartnern och organisationer på det bästa sättet.	OD	X	
Samordning	Om en organisation i framtiden planerar att outsourca hela affärsprocesser bör ledningen analysera vilken IT-kompetens som behövs för en standardisering innan BPO introduceras.	OD, IA		X
Samordning	Utformningen av arbetsbeskrivningar till outsourcingpartnern måste vara väldefinierad. Organisationen riskerar annars att betala för mycket till outsourcingpartnern eller riskerar att själva få extra administrativa arbeten att utföra.	KM, OD, EC		X
Samordning	Om parterna kommunicerade bättre och om organisationen kan ge personliga återkopplingar vid missförstånd kan samordningen förbättras.			
Samordning	Samordningen hos en organisation är bättre om en process som har automatiserats hos outsourcade processer backsourcas och personalen på organisationen återigen förvaltar processerna.	OD		X
Samordning	Organisationer bör undvika att hamna i en försvagad förhandlings-position gentemot outsourcingleverantören för att undvika att bli utnyttjade.			
Samordning	Organisationer som outsourcar får vidta vissa åtgärder för att undvika misskommunikation om det finns språkskillnader.	KM,		X



		EC		
Organisationsform	Om en organisation outsourcar processer med flera funktioner bör ett organ som hanterar BPO utformas. BPO organet bör ha nära kontakt med de parter som hanterar processutveckling och IT-system.	OD, EC	X	
Organisationsform	Enheter som anses som för små efter BPO bör slås samman för att organiseringen ska bli mer effektiv.		X	
Beslutsfattande	Ett företag bör inkludera hela organisationen när det ska beslutas vilka processer som ska outsourcas.			X

Tabell 1. Förväntade och oförväntad faktorer att beakta vid BPO av Finans- och redovisningsprocesser.

#### 5.2.4 Ökad komplexitet vid Business Process Outsourcing

The Everest Group:1 (2012) och Axelsson (1998) förklarar att komplexiteten med outsourcing kan öka när organisationer outsourcar processer som är omdömes-intensiva och icke-transaktionella samt processer som bär med sig mer strategisk vikt. I diskussionen om huruvida ändringar i beslutfattande, samordning, organisationsform och ansvar- eller arbetsfördelningar försvåras när en process som är mer central till kärnverksamhet outsourcas lyfts några punkter fram i empiriska data i denna studie. Samtliga respondenterna berättar att SKF har valt att endast outsourcar transaktionella processer. De nämner dock inte att valet att outsourca sådana processer är kopplade till strategiska skäl. Quinn (1999) menar dock att RBV-studier trycker på att organisationer bör ha strategiska mål när de outsourcar affärsprocesser. Respondenterna förknippar SKF:s outsourcingmotiv till kostnadsbesparingar som Hendry (1995) upplyser är motivet bakom många företags val att outsourca. Oavsett vilket motiv ett företag har för att outsourcar finns det enligt Bhargava och Gupta (2012) vissa processer som lättare kan outsourcas. Bhargava och Gupta (2012) poängterar att de processer som associeras med en reskontra generellt kräver mindre koordineringsarbete mellan leverantörer och organisationer än andra transaktionella aktiviteter. Respondenterna instämmer med detta påstående och förklarar att huvudprocesserna är de svåraste processerna för SKF att outsourca eftersom de inte kan anses vara transaktionella. Arbetsfördelningen kan ändras och försvåras i fall organisationer outsourcar affärsprocesser som är icke-transaktionella eller som kan klassificeras enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) som komplexa och oöverskådliga. Alla respondenterna poängterar att de processer som klassificeras längre upp i pyramiden inte bör outsourcas eftersom de kräver att ledningen måste tillägga för mycket arbetsresurser för att koordinera med outsourcingpartnern. Outsourcingdirektören länkar dock inte endast komplexitet i outsourcing av icke-transaktionella processer till omdöme och strategisk vikt utan han associerar komplexitet med samordning eller samarbets- och koordineringskrav som sådana processer ställer. Exempelvis tycker Outsourcingdirektören att lagerhantering är svårt att outsourca eftersom den kräver mycket kommunikation mellan outsourcingleverantören och organisationen. Kontraktmanagern tillägger att komplexiteten i outsourcingen även beror på att harmoniseringen kan bli splittrat om en organisation styr delar av andra processer som påverkar hanteringen av den outsourcade transaktionsprocessen.

Angående beslutfattande och kontroll över processer poängterar outsourcingdirektören att omdömes-intensivare aktiviteter såsom budgetering inte bör outsourcas medan kontraktmanagern menar att organisationer kan outsourca aktiviteter i sådana processer som är av administrativ karaktär. Kontraktmanagern hävdar att sådana processer innehåller avskiljbara processer som lättare kan outsourcas och outsourcingdirektören ser budgetering

som en stödaktivitet som är mer central till verksamhet och en aktivitet som kräver expertis som finns inom organisationen (Axelsson 1998). Implikationen av kontraktmanagern:s påstående är att ekonomiavdelningar har knappa resurser och att det skulle vara effektivare att outsourca administrativa aktiviteter som kräver mycket resurser inom organisationen. Graden av svårighet eller utmaningar associerade med beslutfattande, samordning och arbetsfördelning kopplas sammanfattningsvis till en viss del till strategisk vikt eller omdömesintensitet och därför bör organisationer vara försiktiga med att outsourca sådana aktiviteter eftersom mer samordning och arbetsresurser kan krävs om organisationer väljer att outsourca sådana processer. Outsourcingdirektören berättar dock att svårighetsgraden i BPO inte endast beror på om processer anses klassificeras som BPO vilken bär med sig strategisk vikt eller är omdömesintensiva. Respondenten redogör för att komplexiteten i BPO också kan bero på om processer som organisationen outsourcar kräver mycket kunskapsdelning och utbildning av leverantörspartnerns personal i övertaganden av vissa ansvarområden. De anser att även transaktionella processer som anses ligga lägre ner i transaktions-strategipyramiden eller anses vara perifera processer kan bli svårt att outsourca om mycket synkronisering krävs i form av kunskapsdelning. Coggburn (2007) förklarar att aktiviteter kan anses vara rent transaktionella eller mer relationsorienterade. De relationsorienterade aktiviteterna kräver att medarbetare aktivt kommunicera med varandra för att underhålla effektivitet i fullbordandet av dessa aktiviteter. I SKF:s fall kan dessa mer komplexa transaktionella aktiviteterna klassas som relations-orienterade vid BPO eftersom aktiv kommunikation måste flöda mellan outsourcingleverantören och organisationen. Dessutom anser outsourcingdirektören att komplexiteten av BPO kan ökas om samordning i hantering av processer måste ske via en tredje part. Enligt outsourcingdirektören kan koordinering åstadkommas via IT-affärssystem som SKF har använt som ett verktyg i harmoniseringen med banker. Outsourcingdirektören tyder på att BPO försvåras om processerna måste samordnas mellan bankernas och leverantörspartnerns affärssystem. Transaktionella processer som kräver IT-koordinering med en tredje part även anses mer komplexa att outsourca.

Utifrån diskussion ovan kan slutsatsen dras att modellerna som presenteras av Axelsson (1998) och The Everest Group:1 (2012) förklarar delvis vad som bidrar till svårighetsgraden i BPO. Emellertid kan även transaktionella processer längre ner på pyramiden eller med låg strategisk vikt för med sig komplexitet om fler parter måste involveras och mycket kunskapsdelning krävs i samordningsprocessen mellan aktörerna. All processhantering som outsourcas hos SKF oberoende om den är transaktionell eller ej försvåras av interorganisatoriska förhållanden. Agnal och Nilsson (2008) poängterar att Lieringen av intressen kompliceras i interorganisatoriska förhållanden för att det finns risk- och kontrollfaktorer som organisationer måst beakta i samarbetet. Respondenterna nämner dock inte kontroll i samband med graden av svårigheten som associeras exempelvis med budgetering eller lagerevalueringen. De empiriska resultatens fokus ligger på koordinerings- och kommunikationsfrågor associerade med integrering samt beaktande av arbetsresurser som utgör problemområden gällande processerna komplexitet. Jacobsens och Thorsviks (2002) diskussion om samordning förklarar en viss svårighet i ett förhållande mellan en outsourcingpartner och en organisation, att lättare typer av koordineringsverktyg som exempelvis fysisk samlokalisering saknas. Som det tidigare har nämnts i denna studie, är kommunikationshanteringen komplex och det är ofta viktigt att kompensera för avsaknad av fysisk samlokalisering med andra kommunikationskanaler såsom standarder och regler (Jacobsens och Thorsviks 2002). SKF samordnar med sin outsourcingpartner via dessa mer formaliserade kommunikationskanaler för att kompensera i brist av ansikte-mot-ansikte kommunikation.

### **5.3 Fortsatt forskning**

Företag som väljer att implementera BPO har inte alltför mycket kunskap och fakta att tillgå då forskningen angående fenomen och aspekter om BPO inte finns i någon större mängd. Vid BPO är forskningen relativt svag gällande interna relationer om vad organisationer bör tänka på ur ett internt perspektiv. Den mesta forskningen har handlat om de externa faktorerna, relationen mellan en organisation och dess outsourcingleverantör. Ett förslag till vidare forskning kan därför vara att fortsätta studera outsourcingorganisationers interna hantering av BPO antingen genom att komplettera denna studies resultat med ytterligare studier som fokuserar på utmaningar associerade med organisatoriska förändringar eller genom att fördjupa sig inom någon specifik förändring som påverkar organisationsstrukturen. Studier angående hur outsourcingleverantören upplever relationen och utmaningar som uppstår kan även vara intressant att studera för att få klarhet i hur motparten agerar och upplever liknande situationer.

## 6. SLUTSATS

Strukturen hos organisationen som vi har undersökt har förändrats på ett antal sätt. Organisationsformen har påverkats av BPO-implementeringen. BPO har inneburit att organisationformen har ändrats på ett inkrementella sätt. Vissa enheter har komprimerats och planer finns hos organisationen att skapa ett nytt organ som skulle förvalta relationen med outsourcingpartern vid BPO. Den största förändringen till den organisatoriska strukturen beträffar organisationens relation till sin outsourcing partner. Med tillkomsten av BPO har organisationen expanderat. De två samverkande delarna, outsourcingpartner och organisation har behov av att kommunicera mycket och fatta många kollektiva beslut på den operativa nivån. Detta har inneburit att ett virtuellt nätverk har bildats som har expanderat gränserna för organisationen. Sättet att samordna hos organisationen har också förändrats. I avsaknad av fysisk samlokalisering mellan de olika delarna har andra sätt att samarbeta och koordinera behövts. Standardiseringen av arbetssätt, och processerna har använts som en samordningsmekanism mellan organisationen och outsourcingpartnern. Dessutom har BPO förosakat processautomatisering i vissa fall hos organisationen. Ansvaret för processerna som har outsourcats är kvar hos företaget och arbetsuppgifterna relaterade till outsourcade processer utförs hos en extern part. Många ansvarsområden har försvunnit ur organisationen medan andra oförutsedda arbetsuppgifter har uppkommit vid BPO. Dessa arbetsuppgifter är primärt av administrativ karaktär och arbetsuppgifter förknippade med kommunikationen med outsourcing partnern. Beslutsfattandet har inte modifierats på organisationen speciellt mycket vid BPO. BPO har förstärkt maktförhållanden inom företaget och mellan outsourcingpartner och organisationen. Beslut om BPO har främst tagits på den central nivån. Dessutom har organisationen tydligt angett att kontroll i beslutfattande återfinns till stor utsträckning i organisationen.

De faktorer som stora delar utav outsourcinglitteraturen fångar upp, handlar till mestadels om externa förhållanden relaterade till bland annat kontroll- och relationsfaktorer mellan en organisation och en outsourcingleverantör. Denna studie har resulterat i ytterligare en mängd olika faktorer, framförallt från ett internt perspektiv inom organisationen, som inte finns att beakta i litteraturen. Uppsatsens studieobjekt informerade oss om vilka faktorer som dess ledning inte tänkte på varken före eller efter BPO- implementeringen. Ett vanligt förekommande exempel är missförstånd mellan organisationens centrala ledning och bolag. Varför organisationen missade dessa faktorer berodde på att de inte hade tillräckligt med kunskap om hur outsourcing och BPO verkar i praktiken. Studien visar att effektivitet vid införandet av BPO kan bero på hur ledningen hanterar organisatoriska förändringar. Dessutom visar den att ökade kostnader kan uppstå.

Studieobjektet outsourcar vid detta tillfälle endast transaktionella aktiviteter men studien visar att processerna som ansågs mer kritiska till kärnverksamheten inte har outsourcat för att organisationen vill behålla kontroll över icke-transaktionella processer. Även transaktionella processer som kräver att personalen inom organisation koordinerar ansågs vara olämpliga kandidater för BPO.

Alla faktorerna och förändringar som kan relateras till organisationsstrukturen i denna studie ger en inblick i de utmaningar som har upplevts av en organisation och för potentiella förbättringar till dessa utmaningar. Vi kan dock inte hävda att alla organisationsutmaningar reflekterar alla utmaningarna som uppstår hos organisationer vid BPO. Vissa utmaningar och lösningar gällande BPO kan beror på organisationens specifika organisatoriska kontext. Emellertid bidrar studien till ökad förståelse för BPO-fenomenet.

# REFERENSER

## Artiklar och Böcker

Agndal, H & Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20 (2), 85-101.

Alexander, E. (1993). Interorganizational Coordination: Theory and Practice. *Journal of Planning Literature*, 7(4), 328-334.

Alexander, M. & Young, D. (1996). Outsourcing: Where's the Value? *Long Range Planning*, (29)5, 728-730.

Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Ando, N. & Rhee, D. (2009). Antecedents of Interorganizational Trust: Joint Decision-Making, Cultural Adaptation, and Bargaining Power. *Journal of Asia Business Studies*, (3)2, 16-28.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill.

Antonucci, Y. L., Lordi, F.C. & Tucker, J.J. (1998). The pros and cons of IT outsourcing. *Journal of Accountancy*, (185) 6, 26-31.

Aron, R. & Singh, J. (2005). Getting offshoring right. *Harvard business review*, (83)12, 135-143.

Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, (6)1, 23-29.

Aubert, B. A., Rivard, S. & Patry, M. (1996), A transaction cost approach to outsourcing behavior: some empirical evidence. *Information & Management*, (30)2, 51-64.

Ax, C., Johansson, H. & Kullén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber.

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

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser. Hur man söker, skriver och läser vetenskapliga dokument*. Lund: Studentlitteratur.

Baden-Fuller, C., Targett, D. & Hunt, B. (2000). Outsourcing to outmanoeuvre: Outsourcing re-defines competitive strategy and structure. *European Management*, (36)3, 285-295.

Bangemann, T. O. (2005). *Shared services in finance and accounting*. England: Gower Publishing Limited.

- Barnes, P. (2004). Good going Financial Management. *CIMA*, London (10), 31-32.
- Barney, H. T., Low, G. T. & Aurum, A. (2009). The morning after: what happens when outsourcing relationships end? *Proceedings of the 17th International Conference*, 637-638.
- Barr, P., Stimpert, J. & Huff, A. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue), 15-36.
- Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Journal: The Academy of Management Executive*, (17)2, 87-98.
- Beasley, M., Bradford, M. & Pagach, D. (2004). Outsourcing? At your own risk. *Strategic Finance*. Juli, 86(1), 23-29.
- Belcourt M. (2006). Outsourcing – The benefits and the risks. *Human resource management review*, (16)2, 269-279.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Berry, D., Naim, M. M., & Towill, D. R. (1995). Business process reengineering an electronic product supply chain. *IEE Proceedings on Science, Measurement and Technology*, (142)5, 395-403.
- Bhagwatwar, A., Hackney, R. & Desouza, K. (2011). Considerations for Information Systems “Backsourcing”: A Framework for Knowledge Re-integration. *Information Systems Management*, (28)2, 165-173.
- Bienstock, C. C. & Mentzer, J. R. (1999). An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation. *Transportation Journal*, (39)1, 42-59.
- Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.
- Buhler, P. (2011). Changing organizational structures and their impact on managers. *Supervision*, (72)2. 24.
- Campbell, J. D. (1995). Outsourcing in maintenance management: a valid alternative to self provision. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, (1)3, 18-24.
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C. & Haglund, L. (2010). *Marknadsundersökning – en handbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Click, R. & Duening, T. N. (2005). *Business process outsourcing: The Competitive Advantage*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, cop.
- Cogburn, J. D. (2007) Outsourcing Human Resources: The case of the Texas Health and Human Services Commission. *The Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 315-335

- Dahmström, K. (2011). *Från datainsamling till rapporter - att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Das, B & Teng, B. (2001). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, (7)1, 1-29.
- DiMaggio, P. (1997). Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*, (23)1, 263-87.
- Doig, S. J., Ritter, R. C., Speckhals, K. & Woolson, D. (2001). Has outsourcing gone too far? (Cover story). *McKinsey Quarterly*, (4), 24-37.
- Donald, J. Minnick, R. & Ireland, D. (2005). Inside the new organization: a blueprint for surviving restructuring, downsizing, acquisitions and outsourcing. *Journal of Business Strategy*, (26)1, 18-25.
- Drucker, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, (66)1, 45-53.
- Earl, M. J. (1996). The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, (37)3, 26-32.
- Elmuti, D., & Kathawala, Y. (2000). The effects of global outsourcing strategies on participants' attitudes and organizational effectiveness. *International Journal of Manpower*, (21)2, 114-130.
- Elmuti, D., Kathawala, Y. & Monippalil, M. (1998). Outsourcing to gain a competitive advantage. *Industrial management*, (40)3, 20-25.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publication Ltd.
- Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J. (2010). Using transaction cost economics to explain outsourcing of accounting. *Small Business Economics*, (35)1, 93-112.
- Gewald, H. & Dibbern, J. (2009). Risks and Benefits of Business Process Outsourcing: A Study of Transaction Services in the German Banking Industry. *Information & Management*, (46)4, 249-257.
- Gonzalez, G., Gasco, J. & Llopis, J. (2006). Information systems offshore outsourcing: A descriptive analysis. *Industrial Management & Data Systems*, (106)9, 1233-1248.
- Greaver, M. (1999). *Strategic outsourcing : a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: AMACOM
- Greenberg, P-S., Greenberg, R. & Antonucci, Y. (2008). The role of trust in the governance of business process outsourcing relationships: A transaction cost economics approach. *Business Process Management Journal*, (14)5, 593-608.
- Grover, V., Teng, J. T. C. & Fiedler, K. D. (1993). Information technology enabled business process redesign: an integrated planning framework. *Omega*, (21)4, 433-447.

- Halvey, J-K. & Melby, B-M. (2007). *Business Process Outsourcing – Process, Strategies and Contracts*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hellgren, B. & Löwstedt, J. (1998). *Agency and organization: A social theory approach to cognition*. London: Sage.
- Hendry, J. (1995). Culture, Community and Networks: The Hidden Cost of Outsourcing. *European Management Journal*, (13)2, 218-229
- Holme, I. & Solvang, B. (1986). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Illinitch, A. Y., D'Aveni, R. A. & Lewin, A. Y. (1996). New organizational forms and strategies for managing in hypercompetitive environments. *Organization Science*, (7)3, 211-219.
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, J. (1993). *Intervju Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur.
- Jennings, D. (1997). Guidelines for strategic outsourcing decisions. *Strategic Change*, (6)2, 85-96.
- Jumah, A. & Wood, D. (1999). Outsourcing implications for accounting practices. *Managerial Auditing Journal*, (14)8, 387-395.
- Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000). Critical review-Outsourcing: a paradigm shift. *Management Development*, (19)8, 670-728.
- Kremic, T., Tukul O. I. & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, (11)6, 467-482.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interviews. Learning the craft of Qualitative Research Interviewing*. Los Angeles. CA: Sage.
- Kvale, S. & Torhell, S.E. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: studentlitteratur.
- Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management accounting research*, (19)2, 163-181.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Levina, N. & Ross, J. (2003). The Vendor's Value Proposition in IT Outsourcing. *MIS Quarterly*, (27) 3, 331-364.



- Lindell, P., Melin, L., Gahmberg, H. J., Hellqvist, A. & Melander, A. (1998). *Stability and Change in a Strategist's Thinking*, i Eden, C. & Spender, J-C. (red.). *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. London: SAGE.
- Löwstedt, J. (1993). Organizing Frameworks in Emerging Organizations: A Cognitive Approach to the Analysis of Change. *Human relations*, (46)4, 501-526.
- Löwstedt, J. (1995). *Människan och strukturerna: Organisationsteori för förändring*. Stockholm: Nerenius & Santréus förlag AB.
- Madden, J. (2004). Evolution BPO - just where is it headed? *Financial executive*, (20)5, 69.
- Maelah, R., Aman, A., Amiruddin, R., Md-Auzair, S. & Hamzah, N. (2011). Accounting outsourcing practices in Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, (6)1, 60-78.
- Maelah, R., Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin, R. & Md-Auzair, S. (2010). Accounting outsourcing turnback: process and issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, (3)3, 226-245.
- Mouritsen, J. & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*, (31), 241-275.
- McBeath, A. & Ball, P. (2012). Towards a framework for transferring technology knowledge between facilities. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, (5)3, 213-231.
- McIvor, R. (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management*, (5)1, 22-36.
- Mehta, A., Armenakis, A., Mehta, N. & Irani, F. (2006). Challenges and opportunities of business process outsourcing in India. *Journal of Labor Research*, (27)3, 324-338.
- Micheal, A. (2009). Outsourcing the finance function. *Financial management*, (4).
- Monteverde, K. & Teece, D. J. (1982). Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. *The Bell Journal of Economics*, (13)1, 206-213.
- Mouritsen, J. & Thrane, S. (2006). Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*. (31)3, 241-275.
- Mowery, D. Oxley, J. & Silverman, B. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue: Knowledge and the Firm: Winter), 77-91.
- Nicholson, B. & Aman, A. (2008). Offshore accounting outsourcing: the case of India, *Management Accounting Research*, (17)3, 238-258.
- Nicholson, B. & Sahay, S. (2004). 'Embedded knowledge and offshore software development'. *Information and Organisation*, (14)4, 329-365.

- Ngwenyama, O. K. & Bryson, N. (1999). Making the information systems outsourcing decision: a transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems. *European Journal of Operational Research*, (115)2, 351–367.
- Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G. (2006). *Managing organizational change: a multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill
- Power M., Bonifazi C. & Desouza K. (2004). The ten outsourcing traps to avoid. *The journal of business strategy*, (25)2, 37-42.
- Prahalad, CK. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard business review*, (68)3, 79-93.
- Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, (21)5, 647–661.
- Quinn, JB. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, (40)4, 9-21.
- Ray, G. & Neck, P. A. (2007). Finance and Accounting outsourcing – The next logical step for small businesses. *Review of International Comparative Management*, (8)4, 71-79.
- Razzaque, M. A. A. & Chen, S. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (28)2, 89-107.
- Reddy, YM. & Ramachandran, M. (2008). Outsourcing of finance and accounting operations: the feasibility of the vertical in the Indian context. *The ICFAI Journal of Services Marketing*, (6)1, 23-39.
- Reijers, H.A. & Mansar, L. (2008). Best practices in business process redesign: An overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *Omega*, (33)4, 283-306.
- Roberts, V. (2001). Managing Strategic Outsourcing in the Healthcare Industry. *Journal of Healthcare Management*, (46)4, 239–249.
- Roy, V. & Aubert, B. A. (2002). A resource-based analysis of IT sourcing. *The Database for Advances in Information Systems*, (33)2, 29-40.
- Sako, M. (2010). Outsourcing Versus Shared Service. *Communications of the ACM*, (53)7, 27–29.
- Samuelsson, L., red. (2004). *Controllerhandboken*. Stockholm: Teknikföretagen.
- Santos, V. & Garcia, T. (2006). *Organizational Change: The Role of Managers' Mental Models*. *Journal of Change Management*, 6(3), 305–320.
- Sartorius, K. & Kirsten, J. F. (2005). The boundaries of the firm: why do sugar producers outsource sugarcane production? *Management Accounting Research*, (17)1. 81-99.

- Seidmann A. & Sundararajan A. (1997). The effects of task and information asymmetry on business process redesign. *International Journal of Production Economics*, (50)2/3, 117-128.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Sislian, E. & Satir, A. (2000). Strategic sourcing: a framework and a case study. *Journal of Supply Chain Management*, (36)3, 4-11.
- Smith, D. & Langfield-Smith, K. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, (14)3, 281-307.
- Spender, J-C. (1998). *The dynamics of individual and organizational knowledge*, i Eden, C., & Spender, J.C. (red.). *Managerial and organizational cognition: Theory, Methods and Research*. London: Sage.
- Stauss, B. & Jedrassczyk, M. (2008). Business Process Outsourcing (BPO): Value Creation through External Service Providers. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, (13), 20-34.
- Stringfellow, A., Teagarden, M. B. and Nie, W. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, (26)2, 164–179.
- Strnadl, C.F. (2006). Aligning business and IT: the process driven architecture model. *Systems Management*, (23)4, 67-77.
- Svensson, P-G. & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Trkman, (2010). The critical success factors of business process management. *The International Journal of Information Management*, (30)2, 125-134.
- Törnwall, M. (2004). *Svenska konsulter missar nästa IT-tåg*. Dagens industri.
- Vagadia, B. (2012). *Strategic Outsourcing: The Alchemy to Business Transformation in a Globally Converged World*. London: Springer.
- Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E. G. J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, (25)1, 51-77.
- Vining, A. R. & Globerman, S. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, (17)6, 645-654.
- Walker, G. & Weber, D. (1984). A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly*, (29)3, 373–391.
- Widener, S. K. & F. H. Selto. (1999). Management control systems and boundaries of the firm: Why do firms outsource internal auditing activities? *Journal of Management Accounting Research*, (11), 45–73.

Willcocks, L., Lacity, M. & Feeny, D. (1996). The value of selective IT sourcing. *Sloan Management Review*, (37)3, 26-32.

Willcocks, L., Lacity, M. & Fitzgerald, G. (1995). Information technology outsourcing in Europe and the USA: assessment issues. *International Journal of Information Management*, (15)5, 333-351.

Williamson, M. (1991). The Outsourcing Decision. *CIO*, (October), 24–35.

Wullenweber, K., Beimborn, D., Weitzel, T. & König, W. (2008). The impact of process standardization on business process outsourcing success. *Information Systems Frontiers*, (10)2, 211–224.

Yadong, L., Qinqin, Z. & Vaidyanathan, J. (2010). Management business Process outsourcing. *Organizational Dynamics*, (39)3, 205-217.

Yang, D. H., Kim, S., Nam, C. & Min, J-W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, (34)12, 3769-3778.

Zaheer, A. & Venkatrama, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, (16)5, 373–392.

Zhiwei, Z., Hsu, K. & Lillie, J. (2001). Outsourcing – A Strategic Move: the Process and the Ingredients for Success. *Management Decision*, (39)5, 373 - 378.

### **Elektroniska källor**

Bansal, A., Gupta, S. & Abhishek, M. (2012). *Finance and Accounting Outsourcing (FAO) Annual Report 2012: The FAO Market - Signaling Towards Maturity*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www1.prweb.com/prfiles/2012/04/30/9458615/FAO%20Annual%20Report%202012%20Preview%20Deck.pdf> [2012-12-12].

Bhargava, S. & Gupta, S. (2012). *Record-to-Report (R2R) Outsourcing - Moving Beyond General Accounting*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://research.everestgrp.com/Product/11828> [2012-12-05].

Byttner, K.J. (2004). *Outsourcing lösningen computer sweden!* [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://computersweden.idg.se/2.2683/1.26352> [2012-11-08].

Corrall, P. (2012). *Nearshoring – A surge of destinations and benefits*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.sourcingfocus.com/site/featurescomments/2801/> [2013-01-07].

Daub, M., Maitra, B. & Mesøy, T. (2009). *Rethinking the model for offshoring services*. [Elektronisk]. Tillgänglig: [http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/mck\\_on\\_bt/2009/mck\\_on\\_bt\\_16\\_rethinking.pdf](http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/mck_on_bt/2009/mck_on_bt_16_rethinking.pdf) [2012-11-01].

Gupta, S., Simonson, E. & Ranjan, R. (2012). *Achieving best-in-class BPO: Secret unrevealed*. Everest Global. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Best-in-Class-BPO-Everest-Research.pdf> [2012-11-01].

Heymovska, A. (2008). *Företag underskattar problem med bpo*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://cio.idg.se/2.1782/1.156697> [2012-08-30].

Hjelmstad, H. (2009). *BPO vem outsourcer*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.christianvonessen.com/pdf/outsourcing/outsourcing.pdf> [2012-11-01].

Hjelmstad, H. (2009). *Spara pengar – låt andra sköta ekonomin. Outsourcing & global operations*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.christianvonessen.com/pdf/outsourcing/outsourcing.pdf> [2012-11-01].

Jamet, T. (2012). *Business Process Outsourcing*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.revealrecords.com/business-process-outsourcing.html> [2012-11-08].

Krell, E. (2008). *A finance accounting outsourcing (FAO) framework*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://businessfinancemag.com/article/finance-and-accounting-outsourcing-fao-framework-0718> [2012-11-14].

Nationalencyklopedin. (2013). *Samordning*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.ne.se/enkel/samordning> [2013-01-07].

Rudh, J. (2009). *BPO- en omogen outsourcingmarknad!* [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://bloggar.computersweden.idg.se/outsourcingtrender/2009/02/17/bpo-en-omogen-outsourcingmarknad/> [2012-11-08].

Rudh, J. (2010). *Outsourcing av affärsprocesser*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://bloggar.computersweden.idg.se/outsourcingtrender/2010/01/21/outsourcing-av-affarsprocesser/> [2012-11-07].

Röhne, J. (2008). *Brist på kompetens driver BPO i Sverige*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.idg.se/2.1085/1.186277/brist-pa-kompetens-driver-bpo-i-sverige> [2012-11-01].

SKF: 1. (2012). *Korta fakta*. [Elektronisk]. Tillgänglig: [http://www.skf.com/portal/skf\\_se/home/omskf?contentId=056869&lang=sv](http://www.skf.com/portal/skf_se/home/omskf?contentId=056869&lang=sv) [2012-12-20].

SKF: 2. (2012). *AB SKF*. [Elektronisk]. Tillgänglig: [http://www.skf.com/portal/skf\\_se/home/omskf?contentId=056892&lang=sv](http://www.skf.com/portal/skf_se/home/omskf?contentId=056892&lang=sv) [2012-12-20].

The Everest Group:1. (2012). *F&A Outsourcing*. [Elektronisk]. Tillgänglig: [https://research.everestgrp.com/ProductCategory/EV\\_RES\\_FAOUT](https://research.everestgrp.com/ProductCategory/EV_RES_FAOUT) [2012-12-27]

The Everest Group:2. (2012). *F&A Outsourcing (FAO) Fact Sheet overview of research capabilities and services*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <https://research.everestgrp.com/FAOFactSheet.PDF> [2012-12-27].

The Outsourcing Institute. (2001). *The Outsourcing Institute*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.outsourcing.com> [2012-11-28].

Vetenskapsrådet. (1990). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [Elektronisk]. Tillgänglig: [http://www.cm.se/webbshop\\_vr/pdf/etikreglerhs.pdf](http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/etikreglerhs.pdf) [2012-11-14].

## **BILAGA 1: Intervjuguide**

### **Kärnkompetens**

1. Hur definieras företagets kärnkompetens?
2. Vilka är företagets konkurrensfördelar?
3. Skulle du säga att de ekonomifunktioner som outsourcas ligger närmare “kärnan” än andra funktioner som företaget outsourcar t.ex. IT? Om ja, hur? Om inte, varför?
4. Vilka ekonomifunktioner outsourcas idag?
5. Av de ekonomifunktioner som outsourcas, vart på en skala mellan 1-10 skulle de placeras där 10 är en funktion som ligger nära kärnverksamheten och är mycket viktig och 1 som tolkas mindre viktig och ligger längre bort från kärnverksamheten.
6. Hur mycket energi har lagts för att samordna de olika funktionerna efter BPO?

### **Strategi och motiv till outsourcingarbetet**

1. Var beslutet om att införa BPO ett strategiskt beslut?
2. Vad var den huvudsakliga grunden för BPO-beslutet?
3. Vilka faktorer avgjorde de slutgiltiga beslutet att börja outsourca?
4. Användes några kostnadsanalyser? på vilket sätt beslutas om en funktion ska outsourcas eller ej?
5. Vilka ekonomifunktioner började ni outsourca först? varför?
6. När började SKF med att outsourca ekonomifunktioner?
7. Finns det ekonomifunktioner som tidigare har outsourcats men dragits tillbaka för egen hantering? varför?
8. Är BPO ett långsiktigt eller kortsiktigt projekt?
9. Vilka för- och nackdelar finns med BPO? Är de olika beroende på vilka ekonomifunktioner som outsourcas?

### **Företagsfakta: Organisationsstruktur**

1. Vilka delar bestod ekonomifunktionen av innan outsourcing?  
- vad var deras syften?
2. Vilka delar består ekonomifunktionen av idag?  
- vad är deras syften?
3. Beskriv övergångsprocessen till BPO. Har organisationsstrukturen förändras inklusive beslutfattande, organisationsform samt samordning? Hur?
4. Vid förändringen uppstod det några oväntade händelser vid och efter införandet?
5. Vilka förväntningar fanns på BPO innan den applicerades? och hur väl stämde förväntningarna överens med utfallet?
6. En tid efter omstruktureringen, gjordes några ytterligare ändringar? varför?
7. Hur lång tid tog omstruktureringen och tillkom det några oväntade kostnader?

### **För medarbetare**

1. Vilka var era ansvarsuppgifter innan och efter BPO-implementeringen, har arbetsroller ändrats sedan skiftet?
2. Uppstod det några oförväntade arbetsuppgifter?
3. Hur uppfattade ni kommunikationen från ledningen, vad gällande era förändrade arbetsuppgifter?
4. Hur skulle ni beskriva BPO-implementeringen?
5. Var era förväntningar liknande ledningens förväntningar angående den nya resurs- och ansvarsfördelningen?
6. Uppstod några problem vid implementeringen eller efter BPO-implementeringen?

### **Ansvarsfördelning**

1. Vilka arbetsuppgifter har förändrats sedan outsourcing av ekonomifunktionerna implementerades?
2. Hur påverkades ansvarsområdena och ansvarsfördelningen vid implementeringen?
3. Är det någon skillnad mellan arbetsbeskrivningen som uppstod efter implementering med den som finns idag?
4. Har några medarbetare antagit andra ansvarsområden än innan och tillkom några oförväntade?
5. Hur har resursfördelningen förändrats? Har det som ett resultat från outsourcingen uppstått några problem med fördelningen?

### **Frågor relaterade till outsourcing leverantören**

1. Vilka företag outsourcar ni till?
2. Om flera, hur skiljer det sig i samordning?
3. Till hur stor del har leverantören övertagit funktionsarbetet? helt eller delvis?



## **BILAGA 2: Tabell- och Figurförteckning**

Figur 1: Biståndsdelar som påverkar organisationsstrukturen .....	12
Figur 2: Exempelbild över hur organiseringen kan se ut hos ett företag som bildar ett SSC eller alternativt outsourcar.....	13
Figur 3: En kognitiv modell för organisatorisk förändring .....	18
Figur 4:Pyramiden visar vilka processer som anses mer eller mindre komplexa att outsourca, med den mest komplexa överst .....	19
Figur 5: Aktiviteten, strategisk vikt.....	20
Figur 6: Den hermeneutiska cirkeln .....	27
Figur 7: En beskrivning av organiseringen mellan SKF och dess outsourcingleverantör .....	31
Tabell 1: Faktorer att beakta vid BPO.....	64