

Magisteruppsats

Master's thesis

Företagsekonomi

Business Administration

Outsourcing av ekonomifunktionen i små företag

Mattias Sjödin



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Campus Härnösand Universitetsbacken 1, SE-871 88. **Campus Sundsvall** Holmgatan 10, SE-851 70 Sundsvall.

Campus Östersund Kunskapens väg 8, SE-831 25 Östersund.

Phone: +46 (0)771 97 50 00, Fax: +46 (0)771 97 50 01.

Mittuniversitetet

Avdelningen för Ekonomivetenskap och Juridik

Magisteruppsats i företagsekonomi, 15 hp

Examinator: Darush Yazdanfar och Anna-Karin Stockenstrand

Handledare: Peter Öhman

Författare: Mattias Sjödin masj1601@student.miun.se

Datum: 2018-02-26

Sammanfattning

Den hårdnande konkurrensen mellan företag och jakten efter kostnadsbesparingar har fått vissa företag att outsourca sina stödfunktioner vilket kan vara hela eller delar av ekonomifunktionen. Av mindre företag i Sverige outsourcar cirka ett av tre och andelen är i stigande enligt Exido (2007). Trenden gäller även för stora företag enligt Deloitte (2014). Genomgångna studier, framförallt studier av outsourcingrelationer mellan större företag, utförda antingen explicit på outsourcingrelationer eller det bredare begreppet interorganisatoriska relationer visar att det finns områden som är återkommande i forskningen. De benämns som nyckelområden i denna studie och är kontrakt, kontroll, relation, förtroende, kostnad, kvalitet och kompetens. Jag har beskrivit och analyserat fyra outsourcingrelationer där hela eller delar av ekonomifunktionen outsourcas från det outsourcande företagens synvinkel med syfte att undersöka om det finns nyckelområden som är viktigare än andra för att outsourcingen ska anses lyckad. Empiriska data har samlats in genom intervjuer med fyra personer i ledande befattningar hos outsourcande företag i Sundsvallsområdet. Resultatet tyder på att det finns nyckelområden som anses vara viktigare än andra vilket för respondenterna i denna studie är kompetens, framförallt, och kvalitet. Anledningen till att kompetens bedöms som det viktigaste nyckelområdet är att kompetens saknades internt och att den anses driva andra nyckelområden som t.ex. kvalitet. Det minst viktiga området för en lyckad outsourcingrelation visade sig vara kontraktet.

Nyckelord: outsourcing, interorganisatoriska relationer, ekonomifunktion, nyckelområden

Abstract

The increasing competition between companies and the hunt for cost savings have driven some companies to choose outsourcing for a part of or all of the support functions within the financial function. For smaller companies in Sweden one out of three are outsourcing and the trend is increasing according to Exido (2007). The increasing trend also applies to big companies according to Deloitte (2014). Outsourcing studies reviewed, mainly studying the outsourcing relationship between big companies, either explicit on outsourcing relationships or the broader concept of interorganizational relationships have shown that there are areas of outsourcing relationships that are recurring in the field of research. These are referred to as key areas in this study and are contract, control, relationship, trust, cost, quality and competence. I have described and analysed four outsourcing relationships from the perspective of the company using outsourcing with the purpose to investigate whether there are key areas that are more important than others for the outsourcing to be deemed as successful. Empirical data have been collected through interviews with persons in management position at companies that use outsourcing in the Sundsvall area. The result of this study indicates that there are key areas that are more important than others for companies utilizing outsourcing. For the participants in this study these are foremost competence and secondly quality. The reason why competence is the most important key area is that the companies lacked internal competence and because competence is deemed to drive other key areas, e.g. quality. The least important key area for a successful outsourcing relationship turned out to be the contract.

Keywords: outsourcing, interorganizational relations, finance function, key areas

Förord

Denna magisteruppsats inom ämnet företagsekonomi, inriktning redovisning och revision, har genomförts under höstterminen 2017 på Mittuniversitetet i Sundsvall.

Jag vill framföra ett stort tack till min handledare Peter Öhman för värdefulla åsikter och engagemang genom hela processen. Jag vill även rikta ett stort tack till de företag och respondenter som ställt upp och medverkat genom intervjuer. Slutligen ett stort tack till min seminariegrupp som givit konstruktiva och tydliga synpunkter.

Utan er hade denna uppsats inte varit möjlig att genomföra.

Tack!

Sundsvall den 26 februari 2018

Mattias Sjödin

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	I
Abstract	II
Förord.....	III
1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte	3
2. Teoretisk referensram.....	4
2.1 Definition av outsourcing, ekonomifunktionen och interorganisatoriska relationer	4
2.2 Interorganisatoriska relationer.....	4
2.3 Outsourcing som strategi.....	5
2.4 Identifierade nyckelområden inom outsourcing	6
2.4.1 Kontrakt.....	6
2.4.2 Kontroll	7
2.4.3 Relation	7
2.4.4 Förtroende	8
2.4.5 Kostnad.....	8
2.4.6 Kvalitet	9
2.4.7 Kompetens.....	10
2.5 Mätproblematik relaterat till outsourcing.....	10
2.6 Analysmodell.....	11
3. Metod	13
3.1 Litteratursökning och källkritik.....	13
3.2 Val av synsätt, ansats och metod.....	13
3.3 Konstruktion av frågeformulär	14
3.3.1 Inledning.....	14
3.3.2 Kontrakt.....	14
3.3.3 Kontroll	15
3.3.4 Relation	15
3.3.5 Förtroende	16
3.3.6 Kostnad.....	16
3.3.7 Kvalitet	16
3.3.8 Kompetens.....	16
3.3.9 Avslutande frågor	17
3.3.10 Pilotstudie.....	17

3.4 Urval och avgränsningar	17
3.5 Databesamling och databesamling	18
3.6 Etiskt förhållningssätt.....	19
4. Empiri och analys.....	20
4.1 Kontrakt.....	20
4.2 Kontroll	21
4.3 Relation	22
4.4 Förtroende	23
4.5 Kostnad.....	24
4.6 Kvalitet	24
4.7 Kompetens.....	25
4.8 Utveckling av analysmodell	26
5. Slutsats, tillförlitlighet och förslag till fortsatt forskning	28
5.1 Slutsats	28
5.2 Studiens tillförlitlighet.....	29
5.3 Förslag till fortsatt forskning.....	29
Referenser.....	31
Bilagor.....	38
Bilaga 1 – Intervjuguide.....	38
Bilaga 2 – Genomförda intervjuer.....	40

Figurförteckning

Figur 1. Studiens analysmodell.	12
Figur 2. Bedömning av kontraktets inverkan på outsourcingrelationen.....	21
Figur 3. Bedömning av outsourcingens inverkan på kontroll över de outsourcade delarna av ekonomifunktionen.....	22
Figur 4. Bedömning av relationen mellan det outsourcande företaget och outsourcingleverantören. ..	23
Figur 5. Bedömning av förtroendet för outsourcingleverantören.....	23
Figur 6. Bedömning av outsourcingens inverkan på kostnad.....	24
Figur 7. Bedömning av outsourcingleverantörens inverkan på kvaliteten.	25
Figur 8. Bedömning av outsourcingleverantörens inverkan på kompetens.....	26
Figur 9. Studiens utvecklade analysmodell.	27

1. Inledning

I det inledande kapitlet behandlas outsourcingens bakgrund och marknadsutsikter. Kapitlet utmynnar sedan i problemformulering och studiens syfte.

1.1 Problembakgrund

Sedan den industriella revolutionen har företag brottats med hur de kan utnyttja sina konkurrensfördelar för att öka marknadsandelar och vinster. Strategin under 1920- till 1940-talet var att företag ska "äga, förvalta, och direkt styra" sina tillgångar (Sandkull & Johansson, 1996). Under 1950- och 1960-talet ändrades strategin till diversifiering, att bredda företagens baser och dra nytta av stordriftsfördelar. Genom att diversifiera förväntades företagen skydda sina vinster bättre då företagen erhöll en bredare intäktsbas vilket skulle ge ett ökat skydd mot konkurrenter. Sådana expansioner krävde dock fler organisationsnivåer inom företagen vilket ledde till ökade kostnader och minskad smidighet att följa svängningar på marknaden (Chandler, 1990). De företag som försökte konkurrera globalt under 1970- och 1980-talet upplevde svårigheter p.g.a. brist på smidighet som grundade sig på uppblåsta förvaltningsstrukturer (Sandkull & Johansson, 1996). Detta ledde till att företagen började analysera vad som gått fel och söka andra sätt att sköta sina verksamheter på, vilket resulterade i starten för outsourcing (Lonsdale & Cox, 2000). Enligt Hätönen & Eriksson (2009) hade företag outsourcat tidigare men inte i såsom i slutet av 1970-talet och i början av 1980-talet.

Få företag har själva de resurser som krävs för att skapa konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter. Detta leder dem till att söka konkurrensfördelar genom att bilda relationer med andra aktörer, så kallade interorganisatoriska relationer (Ireland et al., 2002). Interorganisatoriska relationer kan sägas vara ett samlingsnamn för de olika relationer som kan tänkas uppstå på marknaden. Några av dessa är nätverk, allianser, utvecklingssamarbeten och outsourcingrelationer (Huxman, 1993; Blumenberg et al., 2009). Poängen med dessa typer av samarbeten ska enligt Huxman (1993) vara att företagen bildar en symbios där de kompletterar och hjälper varandra. Vikten av att ingå i sådana relationer har ökat det senaste årtiondet och en förklaring till detta är bl.a. ändrade strategier för att möta konkurrensen. Som ett resultat av detta är allt fler företag involverade i olika nätverk av interorganisatoriska relationer. Att bemästra relationers mångfacetterade dynamik har kommit att bli en allt viktigare strategisk fråga (Hoffmann, 2007).

Outsourcing var inte formellt identifierat som en affärsstrategi innan 1989 (Mullin, 1996), även om det fanns organisationer som kontrakterade ut de funktioner för vilka de inte hade intern kompetens inom organisationen. Användningen av externa leverantörer för dessa viktiga stödtjänster skulle kunna kallas det första vitala steget i utvecklingen av outsourcing. Under 1990-talet började organisationer fokusera på kostnadsbesparande åtgärder. De började lägga ut viktiga funktioner, men inte specifikt relaterade till kärnverksamheten (Mullin, 1996). Företagen som kontrakterades var nya tjänsteföretag vars uppgifter bl.a. var att leverera redovisning, personalresurser, databehandling, internpostdistribution, säkerhet, underhåll av anläggningar och liknande.

Outsourcing kan definieras som "strategisk användning av externa resurser för att utföra aktiviteter som traditionellt hanteras av intern personal och resurser" (Mullin, 1996). Ibland kallas det även för "facilities management", där outsourcing är en strategi genom vilken en organisation kontrakterar ut viktiga funktioner till specialiserade tjänsteleverantörer.

Företag har alltid hyrt entreprenörer för vissa typer av arbete för att minska arbetsbelastning under högsäsong, och bildat långsiktiga relationer med företag vars kapacitet kompletterar deras egen. Skillnaden mellan att bara komplettera resurser genom "underleverantörer" och faktisk outsourcing, är att det senare innebär omfattande omstrukturering av vissa verksamheter och ofta överföring av personal från ett värd företag till en specialist, oftast ett mindre företag, med erforderlig kärnkompetens (Mullin, 1996).

En kärnkompetens definieras ofta som en funktion som ligger nära företagets kunder och tidigare var det en självklarhet att inget företag skulle outsourca hela eller delar av kärnkompetensen. Dock skedde en succesiv ändring av detta och under tidigt 1990-tal började vissa företag outsourca centrala funktioner. Detta blev sedermera en allmänt accepterad strategi. Som exempel outsourcade företag sin kundservice vilket är ett av de affärsområden i ett företag som ligger närmast slutkunden och i mångt och mycket påverkar företagets resultat (Lacity & Willcocks, 1998). Ett klassiskt exempel på outsourcing är Kodaks beslut att lägga ut IT-system som var så övergripande för deras verksamhet. Det ansågs revolutionerande 1989, men det var ett resultat av nytänkande och vad deras verksamhet verkligen handlade om (Lacity & Willcocks, 1998). Detta följdes snabbt av dussintals stora företag vars chefer hade bestämt att det inte var nödvändigt att äga tekniken för att få tillgång till den information de behövde. Fokus skiftades från eget ägande till att utveckla strategiska partnerskap för att åstadkomma förbättrade resultat. Detta bidrog till att företagen började undersöka vilka andra områden som skulle kunna skötas mer effektivt av en tredje part och en stark trend bildades under 2000-talet då företag började outsourca hela eller delar av sin ekonomifunktion (Linderoth, 2005).

Det finns litteratur som behandlar hur företag på bästa sätt initierar, implementerar och arbetar med outsourcing av olika funktioner (Bragg, 1998; Greaver, 1999; Dominguez, 2005; Mark et al., 2006). Dock är dessa guider eller handböcker skrivna för större företag och behandlar outsourcing generellt. Den litteratur som inte behandlar ämnet generellt är mer inriktad på outsourcing av IT, HR eller produktion (Tompkins et al., 2005; Krell, 2006). Att litteraturen behandlat outsourcing av finans- och redovisningsfunktioner i mindre utsträckning förklaras genom att outsourcing av IT och HR föregick outsourcing av finans- och redovisningsfunktionerna. Positivt för brukarna av finans- och redovisningstjänster är att de flesta misstag som gjorts inom andra områden nu är lösta och dokumenterade. Trots detta ligger kunskapen kring outsourcing av finans- och redovisningstjänster cirka fem till sju år efter kunskapen kring outsourcing av IT och HR enligt Krell (2006). Samma författare förklarar vidare att företagens strategier i mångt och mycket har förändrats de senaste decennierna varvid nya problem med outsourcing uppdagats.

Enligt Deloitte (2008) finns orealiserad potential i outsourcingrelationen avseende ekonomifunktionen. Med orealiserad potential menas att det finns beståndsdelar i relationen som företagen kan förbättra för att samtliga resurser ska användas på bästa tänkbara sätt. Problemet att företagens resurser inte används effektivt verkar ligga i relationerna mellan företagen och inte i leverantörernas praktiska sätt att arbeta med t.ex. fakturering eller bokföring. Outsourcing är för många ett emotionellt beslut, särskilt för den som outsourcar för första gången, och framgången för ett outsourcingarrangemang beror till stor del på relationen mellan parterna via kommunikation och samarbete (Webb & Laborde, 2005).

De två senaste decenniernas publiceringar av undersökningar av outsourcing tyder på att outsourcing varit ett aktuellt ämne under hela 1990-talet och 2000-talet, vilket också pekar på en ökande användning av outsourcing. Bragg (1998) skriver att 83 procent av de snabbast

växande företagen i USA nyttjar outsourcing av en eller fler funktioner eftersom outsourcing kan vara ett effektivt verktyg för företag som vill växa. Enligt Krell (2006) ökade finans- och redovisningsoutsourcing mellan 2000 och 2005 med 20 procent. 2004 kom Accenture (2004) med en global undersökning av outsourcing som pekade mot en förväntad ökning av outsourcing med 355 procent från 2005 till 2007. Denna undersökning följde Deloitte (2008) upp med en global undersökning som visade en stagnation av outsourcingtrenden globalt sett till följd av den världsomspännande finanskris som startade 2007. Marknaden har återigen kommit tillbaka vilket Deloitte (2014) slog fast i en publicerad global undersökning.

Även i Sverige växer marknaden för outsourcing. En rapport från marknadsanalysföretaget Exido från 2007 visade att cirka tre av fyra större företag outsourcar och att cirka ett av tre mindre företag outsourcar samt att marknaden kommer fortsätta expandera efter 2007 (Exido, 2007). Ernst & Young (2009a) undersökte hur outsourcingmarknaden påverkades av den världsomspännande finanskrisen. Resultatet visade att då företag gick i konkurs och färre företag startades minskade även outsourcingmarknaden. De företag som klarade krisen fortsatte att använda sig av outsourcingleverantörer, dock under delvis andra premisser än tidigare. Många var missnöjda med de mindre flexibla kontrakt som hade skrivits. Nya och omarbetade kontrakt gick mot ett mer flexibelt arbetssätt för att tjänsterna skulle kunna avsägas eller läggas på is under perioder då full kapacitet inte var önskvärd.

Tidigare studier har behandlat outsourcing eller det bredare begreppet interorganisatoriska relationer utifrån återkommande områden: kontrakt (Meo-Colombo & Pellicelli, 2011), kontroll (Kang et al., 2012), relation (Foxman, 1994), förtroende (Oza et al., 2006), kostnad (Dolgui & Proth, 2013), kvalitet (Khong, 2005) och kompetens (Ariño & de la Torre, 1998), vilka alla har kopplats samman med outsourcing och andra relationer mellan företag. Det saknas dock studier som beaktat samtliga områden. I denna studie benämns dessa områden som nyckelområden då de visat sig vara viktiga i en outsourcingrelation.

1.2 Problemformulering

Forskning inom outsourcing har beskrivit och analyserat vad som initierar och driver outsourcingrelationer (Jiang & Qureshi, 2006; Hätönen & Eriksson, 2009) men i mindre utsträckning vad som gör outsourcingrelationer lyckade. De studier som analyserat outsourcingrelationer eller det bredare begreppet interorganisatoriska relationer utifrån vad som gör outsourcingrelationer lyckade har beaktat en eller två nyckelområden, t.ex. kostnad och kontroll (Cabral et al., 2014). Därmed tycks det saknas forskning där fler nyckelområden studeras inom ramen för samma studie.

Utifrån detta har följande frågeställning utformats:

- Vilka nyckelområden är mer eller mindre viktiga i en outsourcingrelation?
- Varför är vissa nyckelområden mer eller mindre viktiga?

1.3 Syfte

Syftet är att beskriva och analysera outsourcing av ekonomifunktionen utifrån hur de outsourcingande företagen ser på sin egen pågående outsourcing, samt att beskriva och analysera om det finns mer eller mindre viktiga nyckelområden och varför de anses vara mer eller mindre viktiga nyckelområden.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel behandlas studiens teoretiska referensram. Den bygger på tidigare forskning inom outsourcing, ekonomifunktionen och interorganisatoriska relationer. Kapitlet avslutas med studiens analysmodell.

2.1 Definition av outsourcing, ekonomifunktionen och interorganisatoriska relationer

I problembakgrunden återgavs Mullins (1996) definition av outsourcing. En sondering av olika definitioner gjordes (Greaver, 1999; Bengtsson et al., 2005; Ernst & Young, 2008) och det noterades att en gemensam nämnare är överföring av intern aktivitet till en extern part. Denna studie utgår från definitionen av outsourcing utifrån min genomgång av andra studier och litteratur och innefattar överföring av intern aktivitet till en extern part.

”Outsourcing är en process då ett företag anlitar en extern part för att utföra en eller flera aktiviteter som bildar en eller flera funktioner inom företaget som tidigare utförts internt”.

Inom ramen för denna studie är det ekonomifunktionen som är den interna aktiviteten som har förts över till en extern part. Inom ekonomifunktionen hittas bl.a. redovisnings- och finansfunktionen. Redovisningsfunktionen kan delas upp i olika flöden som exempelvis lön, kund- och leverantörsfakturer, skatt, löpande redovisning, pensionsadministration och årsbokslut. Dessa flöden går att outsourca och många av dem är mer eller mindre automatiska flöden utan några större strategiska värden, t.ex. administration av löner och pension. Något som är mer diskuterat avseende huruvida funktionen ska outsourcas eller inte är internrevisionen eftersom den är av strategisk betydelse för företag (Bragg, 1998). Den mer strategiska biten inom ekonomifunktionen handlar om bl.a. analys, budget, rapportering och uppföljning. Dessa flöden är av en mer komplex karaktär och personer som arbetar med dessa uppgifter kan uppleva att standardiserade och ej komplexa arbetsuppgifter är tidskrävande och att det därför finns otillräckligt med tid till de mer komplexa arbetsuppgifterna (Ernst & Young, 2009b). Det finns tre sätt att lösa problemet på: (1) att outsourca alla övriga funktioner så att endast de strategiska är kvar, (2) att outsourca de strategiska flödena så att de blir gjorda av outsourcingleverantören, (3) att outsourca alla steg då outsourcingleverantörer normalt har tjänster som klarar av samtliga flöden (Ernst & Young, 2009b).

2.2 Interorganisatoriska relationer

Eftersom outsourcing sker mellan flera parter, oftast mellan två företag, kan det ses som en form av interorganisatorisk relation (Ritter & Gemünden, 2003). Interorganisatoriska relationer är konstellationer mellan företag, skapade för att tillföra strategiska fördelar gentemot konkurrenter och kan därför ha olika skepnad beroende på den aktuella kontext som företag verkar inom (Day, 2000). Eftersom interorganisatoriska relationer ses som en viktig del av företagets strategiska verktyg har betydande forskning gjorts inom området med syfte att beskriva eller förbättra dessa relationer (Day, 2000; Ritter & Gemünden, 2003; Golicic et al., 2005) Dessa studier har varit fokuserade på andra kontraktuella avtal företag emellan än outsourcing men då mer forskning gjorts på andra interorganisatoriska relationer än outsourcing kommer denna studie att använda sig av vad denna tidigare forskning kommit fram till då den går att applicera på relationen företagen emellan. Ämnet interorganisatoriska relationer omfattar såväl ekonomiska som sociologiska aspekter vad gäller relationer mellan företag, som t.ex. i outsourcingrelationer. Forskningen inom ämnet fokuserar på orsaker såväl som förutsättningar för affärsrelationen (Kern & Willcocks 2001).

Interorganisatoriska relationer för inte enbart med sig positiva attribut. Då parterna samarbetar och delar information, förtroende och andra resurser mellan varandra uppstår en sårbarhet. Båda parter är i olika grad sårbara gentemot den andra partens aktioner eller underlåtenhet av aktioner (Ireland et al., 2002). Ett exempel på detta är revisionsbyrån Arthur Anderssons fall efter sitt tveksamma agerande i Enronskandalen. När två parter är så pass integrerade med varandra är det svårt för den andra att värja sig när problemen träffar partnern.

Interorganisatoriska relationer kan även ses ur ett större perspektiv och då innefatta fler än två parter. Oftast har den ena parten ytterligare relationer vilket även det kan leda till fördelar för den andra parten (Milgrom & Roberts, 1992). I en outsourcingrelation skulle det kunna vara att outsourcingleverantören har andra kunder inom samma bransch varvid leverantörens kunskap inom branschen då är starkare än om de inte haft kunder inom samma bransch.

Som tidigare nämnts kan företag ha flera olika relationer. Golicic & Mentzer (2005) skriver att det inte finns en standardrelation som fungerar inom alla interorganisatoriska relationer, utan varje relation är unik. Det krävs olika grader av involvering som passar för den aktuella relationen. Företag ska alltså inte försöka uppnå någon slags standardrelation med sina intressenter, utan utarbeta unika relationer.

2.3 Outsourcing som strategi

För att vidmakthålla eller öka konkurrenskraften använder företag sig av olika strategier, t.ex. att positionera sig som kostnadsledande eller differentiera sig gentemot konkurrenter. För att uppfylla dessa punkter krävs både noggrann planering och omsorgsfulla val. Cheferna inom företaget måste hålla koll på både företagets finansiella och icke finansiella status. Det gäller att företagsledare och dess underchefer har ett strategiskt tänkande för att skapa ett framgångsrikt företag. Detta görs bl.a. annat genom att försöka förutspå förändringar, tackla problem och reducera risker. Med det menas att problem löses med verktyg från olika delar inom ett företag (Blocher et al., 2008).

Att bygga upp en strategi för företaget börjar med att se över kontexten som företaget befinner sig i. Externa faktorer som t.ex. konkurrenter, ekonomier, politik, lagar, regler och kunder samt interna faktorer som företagsstruktur, medarbetare, moral och kultur analyseras för att hitta eventuella faror, möjligheter och begränsningar. Dessa analyseras för att kartlägga eventuella styrkor, svagheter och konkurrensfördelar. När alla delar är analyserade övergår fokus till att omsätta de vunna kunskaperna i strategier för både den närmst kommande tiden och en längre tidshorisont på ca fem till tio år. Det kan alltså vara allt från att planera inköp av nya datorer nästa månad till att bygga nya fabriker som ska stå färdiga om fyra år (Blocher et al., 2008).

Outsourcing är ett strategiskt beslut. För- och nackdelar med att outsourca en viss funktion ställs mot för- och nackdelar att ha kvar samma funktion inom företaget (Blocher et al., 2008). I en studie av Accenture (2003) var en av slutsatserna att företagschefer använder outsourcing som ett strategiskt instrument. Användandet kunde t.ex. vara att företaget outsourcande en eller flera funktioner för att lära av outsourcingleverantören och sedan ta tillbaka funktionen igen. Andra sätt att använda sig av outsourcing var att omfördela, från fasta till rörliga kostnader beroende på hur kontrakten utformades. Vidare används, enligt Awino & Mutua (2014), outsourcing för att möta perioder av ökad arbetsbelastning eller inhämta kompetenser som saknas internt.

2.4 Identifierade nyckelområden inom outsourcing

Genomgångna studier utförda antingen explicit på outsourcingrelationer eller det bredare begreppet interorganisatoriska relationer visar ett antal identifierade nyckelområden inom outsourcing samt för- och nackdelar inom dessa områden. Eftersom outsourcingrelationer börjar med kontraktsskrivande börjar genomgången av nyckelområdena med avsnittet kontrakt.

2.4.1 Kontrakt

Enligt Meo-Colombo & Pellicelli (2011) är kontraktet en viktig del av outsourcingrelationen. Dominguez (2005) noterade ett samband mellan noggrannheten av förberedelserna innan outsourcingrelationen startade och hur pass lyckad outsourcingen upplevdes vara. En genomgång av kontrakten lyftes fram som någonting viktigt. Risken finns att det outsourcande företaget ingår kontrakt som inte är flexibla eller på annat sätt ofördelaktiga. Flexibla kontrakt behövs eftersom marknaden som företaget verkar på kan ändra sig. Skulle företaget enbart ha interna resurser skulle det kunna allokera om resurser efter nya spelregler vilket även outsourcingkontraktet bör tillåta. Är outsourcingkontraktet inte utformat på ett sätt som tillåter justeringar efter ändrade marknadsförutsättningar kan det leda till en trögare anpassning till nya förhållanden och eventuella merkostnader. Detta har även andra forskare fokuserat på och kommit fram till samma slutsats, däribland Quélin & Duhamel (2003) och Sandro et al. (2014). Sandro et al. (2014) lyfte framförallt fram en snabbt föränderlig marknad som orsak till varför mer flexibla kontrakt behövs för att kunna anpassa pågående outsourcingrelation. Med flexibla kontrakt menas t.ex. att de lämnar utrymme för omförhandling och pragmatiska lösningar när marknaden ändras och inte när kontraktens avtalstid löpt ut.

Den undersökning som CFO Research Service utförde och är refererad till i Malelah et al. (2010) visar samma resultat som Deloitte's (2008) undersökning, nämligen att cirka hälften av företagen är missnöjda med outsourcingen. 54 % av de 228 tillfrågade företagen i studien svarade att de var missnöjda med outsourcingen av ekonomifunktionen och att anledningen till detta var att de inte tyckte att outsourcingleverantören levde upp till förväntningarna stipulerade i kontrakten. Meo-Colombo & Pellicelli (2011) kom fram till att viktiga delar i ett outsourcingkontrakt är att det strikt förmedlar alla de tjänster som ska levereras av outsourcingleverantören och vad som förväntas av företaget som outsourcar. Qureshi et al. (2007) skriver att ett bra strukturerat kontrakt är en viktig ingrediens för en lyckad outsourcing och att förtroende och engagemang blir starkare med ett mer formaliserat kontrakt. Kontraktet reflekterar grundegenskaper och strävar efter att uppnå gemensamma mål genom att dela gemensamma förväntningar och kapacitet. Detta visar att båda parter har för avsikt att stanna kvar i relationen. Även Goo & Nam (2007) anser att gynnsamma relationer mellan klienten och leverantören kan byggas på det formella kontraktet. De menar att det finns två betydande fördelar med relationer som inleds genom formella kontrakt. Den ena är de juridiska skyldigheter och rättigheter som avser att ge aktören skydd och säkerhet vid uppkommande konflikter inom outsourcingrelationen. Den andra fördelen vilar på tryggheten att det ges möjlighet att forma och styra relationen i en viss riktning för att uppnå önskade mål i framtiden.

Även forskning baserad på interorganisatoriska relationer har undersökt kontraktsskrivandet parter emellan. Det har noterats att det finns två vitt skilda synsätt huruvida kontrakt och kontraktsskrivande påverkar interorganisatoriska relationer (Kadefors, 2008). På den ena sidan anser förespråkarna att kontrakt skadar relationen då allt för stort förtroende tillskrivs kontrakten. Denna sida pekar på att relationer som bygger på förtroende genom ömsesidighet och ärlighet utan kontrakt eller med liten användning av kontrakt är mycket starkare än de relationer som enbart vilar på kontrakt. Kontrakt och övervakning av att kontrakten följs leder till mindre förtroende och kan då öka opportunistiska ageranden från individer, vilket inte anses

vara fallet då relationer hanteras utan kontrakt. Den andra sidan förespråkar användandet av kontrakt i interorganisatoriska relationer. Den anser att relationer som bygger på kontrakt varar längre och utan att skada förtroendet mellan parterna. De specificerade kontrakten anses räta ut frågetecken och underlätta förtroendebyggande relationsarbete (Kadefors, 2008).

Det synes existera två läger rörande kontraktens roll i affärsrelationer. En fråga som kan ställas är vilken typ av kontraktuella ramar som är lämpligast i en outsourcingrelation, hårt eller löst styrda relationer via kontrakt eller outsourcingrelationer som ska vila på andra fundament, t.ex. förtroende. Inget av valen behöver vara bättre än det andra enligt Lacity & Willcocks (2012), vilka menar att det viktigaste är att det outsourcande företaget inte förlorar kontroll över de delar som outsourcas.

2.4.2 Kontroll

Enligt Desai & McGee (2009) fanns det svarande som tyckte att de förlorat kontrollen då de valt att outsourca delar av ekonomifunktionen trots att de sade sig vara nöjda med det som levererades. Samma forskare slog fast att leverantörerna av outsourcing bör fokusera på att minska den oro som kan uppstå hos deras kunder rörande förlorad kontroll genom att vara mer transparent i sitt arbete. Ett exempel är att det outsourcande företaget får tillgång till all eller viss del av data, loggar och rapporter. Sambandet mellan ökad eller bibehållen kontroll och positivt helhetsresultatet för outsourcingen sett från det outsourcande företags sida har även noterats av Mao et al. (2008).

Outsourcande företag kan även själva öka kontrollen. Detta genom att implementera kontroller över de flöden som outsourcas (Kang et al., 2012). Samma forskare drog slutsatsen att kontroller som tillsätts före och efter de flöden som outsourcas bör implementeras. Dessa kontroller bör vara av två olika slag, kontroller som hittar fel eller brister samt kontroller som stävjar risken för att fel begås. Utöver dessa mer transaktionsspecifika kontroller kan mer övergripande kontroller implementeras såsom gemensamma styrdokument med riktlinjer för etik och uppförande.

Det finns dock en nackdel med kontroller. Implementeras de fel eller för få kontroller riskerar de outsourcande företagen att inte upptäcka fel och misstag och vaggas in i en falsk trygghet som sedermera tenderar att leda till ökade kostnader eller andra negativa händelser. Även implementering av onödigt många kontroller som täcker samma risker medför onödiga kostnader och ineffektivitet enligt Lau & Zhang (2006) och Kotabe et al. (2008). En bra relation mellan parterna kan vara ett komplement till kontroller eller vid avsaknad av kontroller ge förutsättning för bra outsourcing enligt Lacity & Willcocks (2012).

2.4.3 Relation

Begreppet relation kan betyda en mängd olika saker. I denna studie syftar begreppet relation på relationen mellan företag vilket även Webster (1992) använt sig av. I den studien avser relation allt från samarbete till strategiska allianser mellan företag, outsourcing inräknat. Enligt Webb & Laborde (2005) kan det outsourcande företaget känna sig underlägset i en outsourcingrelation då leverantören övertar ett övergripande ansvar för den outsourcade tjänsten vilket kan skapa osäkerhet mellan parterna. Författarna understryker därför vikten av en god relation mellan parterna för att samarbetet ska fungera. Det krävs följaktligen starka band för att skapa trygghet för båda parter. Connelly et al. (2015) kom fram till att interorganisatoriska relationer som i stor utsträckningen bygger på integritet ger bättre resultat än interorganisatoriska relationer som enbart bygger på kontraktuella ramar och vetskapen om att leverantören har god kunskap rörande det som ska levereras. Författarna menar att om det finns en hög nivå av integritet hos

båda parter kan detta bygga bort den osäkerhet som finns där relationen enbart bygger på de punkter som finns uppräddade i ett kontrakt.

En bra strategi för outsourcing är en som ofta tenderar att bidra till samarbete på lång sikt och därmed krävs en stark relation för att bibehålla ett gott samarbete mellan aktörerna (Foxman, 1994). Cannon & Perreault, (1999) visar hur faktorer som bl.a. förtroende och engagemang påverkar beteendet inom en relation och behövs i olika grad beroende på vad avsikten med affären är. Med detta menas att förtroende framförallt är en viktig pusselbit i affärsrelationer där det som levereras är av en mer komplex karaktär, som t.ex. outsourcing.

2.4.4 Förtroende

Förtroende inom interorganisatoriska relationer har återkommande gånger kopplats samman med lyckade relationer, speciellt efter 1994 då Morgan och Hunt presenterade sin ”Commitment-trust theory”. I det sammanhanget innebär förtroende tillit till att den andre parten inte gör något som riskerar att skada parternas affärer utan agerar för bådats bästa (Caceres & Papparoidamis, 2005; Krishnan & Noorderhaven, 2006; Mouzas et al., 2007).

En outsourcingrelation som saknar ömsesidigt förtroende och präglas av misstro kan leda till konsekvenser som kan påverka aktörerna negativt på olika sätt (Oza et al., 2006). En outsourcingrelation där aktörerna saknar förtroende för varandra samarbetar troligtvis inte heller på ett tillfredsställande sätt. Detta kan medföra att de står i riskzonen för att förlora konkurrensfördelar vid kraftigt konkurrenstryck från marknaden (Kishore et al., 2003). Förtroende bör ses som en viktig grundpelare i en relation och graden av förtroende utgör hur stark relationen mellan företag och leverantör är (Oza et al., 2006). En konsekvens av lågt förtroende är att relationen kan upplevas som ineffektiv och komma att skada företaget mer än att göra någon nytta. Brister i förtroende mellan företag som har ett samarbete kan behöva ersättas av ett välkonstruerat kontrollsystem (Kishore et al., 2003).

Företag kan inte enbart förlita sig på sig själva och därför har förtroende inom affärsrelationer fått en betydande roll (Arnott, 2007). Samtidigt är begreppet mångfacetterat vilket visas genom att förtroende tas upp och behandlas i olika teorier. I sociala utbytesteorin talas det om att förtroende utvecklas av tidigare och pågående interaktioner mellan parter. Även företags rykte kan medföra initialt förtroende från andra parter. Det är sedan graden av den öppna och kontinuerliga kommunikationen mellan företagen som definierar det fortsatta förtroendet vilket relationen baseras på (Hutt et al., 2000). Det medför att relationens historia före och under outsourcingen blir intressant även ur ett förtroendeperspektiv. Även kommunikation verkar vara väsentlig för förtroendet och på så sätt för interorganisatoriska relationers utfall.

Enligt Arnott (2007) leder gott förtroende parter emellan till fler förtjänster, högre kundtillfredsställelse och större flexibilitet. Författaren liknar skapandet av förtroende som bergsklättring utan rep; ett felsteg och du är död. Gott förtroende kan blåsas bort av en enda felmanöver från någon parts sida. Förtroende kan påverkas negativt av opportunistiskt agerande och Logan (2000) noterade att outsourcingleverantörer i vissa fall kan komma att ta genvägar eller på andra sätt lägga mindre tid och kraft på förtroendeskapande aktiviteter för att på så sätt öka sina egna marginaler vilket i praktiken medför ökade kostnader för det outsourcingföretaget.

2.4.5 Kostnad

Kostnadsbesparingar är en återkommande orsak till att outsourca. I början ansågs outsourcing som ett koncept som till största delen användes för att reducera kostnader i företag, men som

över åren har utvecklats till att bli ett strategiskt beslut i syfte att öka konkurrensfördelar på marknaden (Enarsson, 2008). Då kostnadsreducering initialt var huvudsyftet har det gjorts flera studier för att mäta om outsourcing faktiskt leder till en kostnadsbesparing och som även styrkt kostnadsbesparingar (Barthélemy, 2003; Quélin & Duhamel, 2003; McIvor, 2005; Dolgui & Proth, 2013). Kostnadsreducering kan komma av minskning av den egna personalpoolen, då arbetsuppgifter slussas över till outsourcingleverantören och/eller frigörande av tid för den egna personalen som kan lägga tid på andra uppgifter (Dolgui & Proth, 2013).

En annan förklaring till minskade kostnader och varför de externa parterna klarar av att göra samma sak till ett lägre pris beror på att de har specialiserat sig på ett fåtal funktioner inom ett företag som t.ex. bokföring. De har således anställda som besitter spetskompetens inom det aktuella området och utöver detta skaffar de sig tillgång till den senaste tekniken. Detta adderat med fördelarna av att kunna använda samma system och nätverk för alla kunder gör att kostnader kan sparas. Exempelvis kan en leverantör köra all data genom samma nätverk för samtliga kunders räkning vilket leder till att "overhead-kostnaderna" krymper för varje kund som kan köras genom samma nätverk. Detta gäller endast så länge inte själva nätverket överbelastas och måste byggas ut eller förbättras p.g.a. maximalt utnyttjande. De bästa externa outsourcingleverantörerna har specialiserat sig till en sådan grad på en eller flera funktioner att det inte finns någon som kan slå dem på de områdena. Nyckeln för dessa är alltså att kunna några få saker mycket bra (Bragg, 1998).

Förväntningarna på att den externa outsourcingleverantören ska göra samma arbete som utförs internt till ett lägre pris synes uppfyllas i de flesta fall men med andra negativa resultat som följd. I en studie från 2008 avseende stora och mellanstora företag i Nordamerika och Europa visade det sig att 83 procent av företagen hade en ROI (return on investment) på 25,8 procent på outsourcingen vilket de var nöjda med. Det som däremot inte hade fungerat lika bra var frågan om de verkligen fick vad de betalade för. Hälften av företagen var missnöjda med något av följande; kommunikationen mellan parterna, rapporteringen, dålig transparens eller dålig kvalitet på bokföringen (Deloitte, 2008). Det verkar såldes som om företagen ansåg att det fanns detaljer inom outsourcingrelationen att förbättra och att en ROI på ca 26 procent går att förbättra.

Det råder dock inte konsensus om att outsourcing leder till lägre kostnader. Cabral et al. (2014) visade att outsourcing kan leda till högre kostnader för det outsourcingföretaget. Att kostnaderna kunde öka förklarades med ökade kostnader för intern uppföljning och övervakning av den output som levererades från outsourcingleverantören. Xiaowei (2016) drog slutsatsen att ökad kompetens kan leda till att samma arbete kan utföras på kortare tid vilket kan leda till reducerade kostnader. För det outsourcingföretaget gäller det att hitta ett outsourcingföretag som har högre kompetens än det egna företaget varvid outsourcingleverantören borde kunna utföra samma arbetssteg snabbare och med högre kvalitet. Kostnaden för detta får dock inte överskrida den kostnad företag skulle haft om arbetsstegen hade gjorts internt.

2.4.6 Kvalitet

Hög kvalitet på outsourcingleverantörens output kan ligga bakom en lyckad outsourcingrelation enligt Khong (2005). Samma författare kom fram till att det krävs arbete från det outsourcingföretagets sida för att hitta en leverantör som kan leverera med hög kvalitet och att det kan vara svårt att prova leverantörens förmåga att leverera kvalitet innan ett samarbete inleds. Även Ye et al. (2014) pekar på att kvalitet på arbetet som utförs är en viktig faktor i en

outsourcingrelation för att de krav som det outsourcingande företaget ställt på leverantören ska anses uppfyllda.

I en studie från 2009 svarade 43 procent att de är nöjda med outsourcing av ekonomifunktionen. De som var nöjda lyfte framförallt fram kvaliteten på arbeten gjorda av den externa parten. Leverantörerna ansågs ha höjt kvaliteten på processhantering och dokumentation, där definitionen av kvalitet på en outsourcingtjänst är dess förmåga att tillfredsställa och helst överträffa kundernas behov och förväntningar (Desai & McGee, 2009). Enligt en enkätundersökning från 2003 hade 57,5 procent av de tillfrågade företagen haft problem med outsourcing av ekonomisk karaktär. Kvaliteten på servicen var det företagen var mest missnöjda med, följt av missade tidsfrister och högre faktiska kostnader (Alter, 2003).

Ökad kvalitet kan leda till kostnadsreducering då det outsourcingande företaget ej behöver upprätta kvalitetssäkrande kontroller i samma omfattning som annars. Dock kan även ökad kvalitet generera högre kostnader i och med att kvaliteten kan komma från ökat antal timmar eller högre kompetens. Detta leder till att företaget som outsourcing måste avväga vilken nivå på output de vill erhålla för att bli nöjda med sin outsourcing då högre kvalitet normalt inte kommer utan negativa aspekter (Khong, 2005). För att erhålla hög kvalitet behövs det enligt Chien-Ta & Chung-Lun (2016) hög kompetens som outsourcingleverantören skaffat genom tidigare erfarenheter och utbildning.

2.4.7 Kompetens

Valet att outsource kan komma från att företaget inte alls eller delvis saknar interna resurser och den kompetens som krävs för att uppnå ett adekvat resultat, t.ex. i hela eller delar av ekonomifunktionen. Företaget måste då söka kompetens från en extern part vilket kan erhållas från en outsourcingleverantör eller rekrytering av en resurs på arbetsmarknaden (Greaver, 1999).

Begreppet kompetens definieras som förmåga att använda sina samlade kunskaper och färdigheter för att nå uppsatta mål. Begreppen omfattar både immateriella tillgångar som kunskap och dataprogram/system och materiella tillgångar som hårdvara och inventarier. Normalt är det svårt för ett ensamt företag att kunna täcka in alla kompetenser internt (Ariño & de la Torre, 1998). Enligt Glaister & Buckley (1996) finns det även de som anser att resursbehovet och fördelarna med specifika kompetenser är den yttersta anledningen till varför företag ingår i olika relationer. Beroende på valet av outsourcingleverantör och dess kompetens kan utfallet bli mer eller mindre bra utifrån det outsourcingande företags synvinkel. Enligt Ifinedo (2008) finns ett samband mellan outsourcingleverantörens kompetens och framgång i affärsrelationen. Även Golicic & Mentzer (2005) har noterat detta samband och att valet av rätt outsourcingleverantör med rätt kompetens är en viktig pusselbit i en fungerande outsourcingrelation. Därför bör det outsourcingande företaget prioritera valet av outsourcingleverantör och lägga ned tid och resurser på sökandet efter en lämplig partner. Vid valet av leverantörer bör företagen som outsourcing göra en avvägning mellan kompetens, kvalitet och kostnader beroende på vad som fattas i det egna företaget. Ökad kompetens kostar, men kan även leda till fördelar såsom ökad kvalitet och mindre kostnader för kontroller av output (Ifinedo, 2008).

2.5 Mätproblematik relaterat till outsourcing

Outsourcing företag kan följa upp leverantörens arbete, dels för att försäkra sig om att det som avtalats följs och dels för att utveckla samarbetet. Kontrolleras inte arbetet kan oväntade svårigheter uppstå vilka då måste lösas. Det kan handla om successivt sänkt kvalitet på tjänster.

Det kan diskuteras hur mätningarna ska utföras och mätningarna kan även bli missvisande om jämförelser görs med hur det var innan företaget outsourcade. Detta eftersom företagen befinner sig i en ständigt föränderlig kontext vilket leder till att mätresultaten med stor sannolikhet skulle påverkats över tid även om outsourcing inte gjorts. Detta är något att ha i åtanke då mätningarna ska utvärderas (Augustson & Bergsten-Sten, 1999).

Användningen av gemensamma system är ett sätt att underlätta mätning. Sådana system innefattar samordning och kontrollmekanismer, t.ex. att rapportera och övervaka projektets framsteg. Ytterligare harmonisering kan uppnås genom gemensamma processer, t.ex. gemensam teknik och systemutveckling när det gäller datorer, programvaror och telekommunikation (Krishna et al., 2004). Hur effekten av outsourcing mäts beror på vilken typ av outsourcing det handlar om. Handlar outsourcing om att effektivisera ett eller flera flöden som kan definieras som standardiserade, leder denna input till en på förhand tänkt output, t.ex. vid outsourcing av kundfakturerings. Vid en sådan typ av outsourcing är standardiserade formella kontroller bäst att använda sig av. Kontroller som fokuserar på resultatet av outsourcingen och kan vara frekventa eller icke frekventa (Kang et al., 2012).

Alla som outsourcar har inte standardiserade mekanismer implementerade för kontroll av output från outsourcingen. Det kan även vara så att inga mätningar gjordes innan företaget outsourcande en viss process varvid företaget saknar referenspunkter att jämföra med. Denna problematik leder till att det kan vara svårt att bedöma de faktiska effekterna av outsourcing och att outsourcingen bedöms på subjektiva grunder av berörda personer i det outsourcande företaget (Kang et al., 2012).

2.6 Analysmodell

Utifrån genomgången av tidigare forskning har nyckelområden inom outsourcingrelationer sammanställts för att möjliggöra en analys. Analysmodellen framgår av figur 1 och visar de i avsnitt 2.4 identifierade nyckelområdena. I modellen visas även en vertikal och en horisontell linje. Den vertikala linjen visar de deltagande företagens startpunkt innan outsourcingen och den horisontala visar möjliga resultat, d.v.s. effekten av outsourcing. Exempelvis kan outsourcing ge ökad kontroll över de outsourcade flödena (Mao et al., 2008) och därmed har det outsourcande företaget flyttat sin position till höger på den horisontella linjen. Utöver de sju nyckelområdena finns även en horisontell linje längst ned i analysmodellen som visar ett möjligt helhetsbetyg av outsourcingen.

Nyckelområden outsourcing	Effekt
Kontrakt	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Ej kontraktsstyrt ← → Kontraktstyrt </div>
Kontroll	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Ej ökad kontroll ← → Ökad kontroll </div>
Relation	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Ej god relation ← → God relation </div>
Förtroende	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Ej högt förtroende ← → Högt förtroende </div>
Kostnad	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Ej reducerade kostnader ← → Reducerade kostnader </div>
Kvalitet	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Ej ökad kvalitet ← → Ökad kvalitet </div>
Kompetens	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Ej ökad kompetens ← → Ökad kompetens </div>
Betyg outsourcing	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Dåligt helhetsbetyg ← → Bra helhetsbetyg </div>

Figur 1. Studiens analysmodell.

3. Metod

I detta kapitel klargörs valet av ämne och läsaren ges en förståelse för val av teorier. Vetenskapligt tillvägagångssätt samt teoretisk metod behandlas. Slutligen presenteras och förklaras informationshämtning och analys rörande studien samt kritik mot dessa.

3.1 Litteratursökning och källkritik

Via en bred uppsättning av litteratur erhöles en översikt av vilken kunskap som är etablerad inom området. För att hitta relevant material till studien användes följande sökmotorer: Umeå Universitets sökkatalog ALBUM och Mittuniversitetets sökkatalog Primo, vilka ger tillgång till fyra företagsekonomiska databaser: Business Source Premier (EBSCO), Emerald Fulltext, Eurostat och Libris webbsök. För att hitta relevanta artiklar användes sökord antingen var för sig eller i kombination. Sökorden var "outsourcing", "interorganizational relationships", "accounting", "trust", "commitment", "business to business relationship", "cost", "quality", "competence" "failure rate" och "management accounting". Utöver funna artiklar via sökord användes även kedjereferenser från de relevanta artiklarnas referenslistor.

Insamlingen av litteratur till studien utgick från äkthetskrav, oberoendekrav, färskhetskrav och samtidighetskrav (cf. Ejvegård, 1996). Enligt Bryman & Bell (2013) är det viktigt att finna information som betraktas som trovärdig. På grund av det breda utbudet av artiklar var det av vikt att avgöra om källorna var användbara och trovärdiga. Därför föll valet i första hand på artiklar som är granskade av sakkunniga inom området, så kallade "peer reviewed".

Det är viktigt att ha en kritisk syn på källor eftersom de kan vara både vinklade och ofullständiga (Lundahl & Skärvad, 1999). Att minimera dålig kvalitet på källorna var därför en viktig uppgift (cf. Thorsten, 2005). För att minimera denna risk användes i första hand artiklar från välrenommerade vetenskapliga tidskrifter som t.ex. Journal of Marketing, Strategic Management Journal och European Management Journal. Även litteratur i form av böcker och rapporter av branschföretag användes då bedömning gjordes att dessa var nödvändiga för vissa delar av studien och som ett komplement till andra referenser.

I de fall det var möjligt användes huvudkällan. Detta för att reducera risken för att fakta inte gått förlorad eller förändrats av andra författare. Vissa källor i studien kan anses bryta mot färskhetskravet. Dessa har dock fler citeringar än nyare källor. I vissa fall refererar denna studie till de äldre källorna, till exempel vid begreppsförklaringar som inte ändras över tid. De nyare källorna har färre citeringar men visar den aktuella forskningen. Rapporter som kommer från branschföretag kan vara förskönade då det ligger i deras intresse att sälja tjänster såsom outsourcing. Därmed har valet av information från dessa källor enbart inkluderat etablerade branschföretags rapporter då de har många intressenter som följer och granskar deras arbeten. Litteraturen i form av kurs- och facklitteratur utgörs av böcker tryckta av kända förlag. Dessa böcker har godkänts av förlagen samt av de universitet som klassificerat dem som tillförlitliga källor. Dessutom har vissa av böckerna refererats till i vetenskapliga artiklar vilket ökar förtroendet för dessa källor.

3.2 Val av synsätt, ansats och metod

Valet av metod styrs av den verklighet som ämnas studeras (Bryman & Bell, 2013). Då syftet med denna studie är att beskriva och analysera outsourcing av ekonomifunktionen samt beskriva och analysera nyckelområdena föll valet på kvalitativa och semistrukturerade intervjuer. Det är möjligt att en enkätundersökning hade kunnat ge högre grad av generaliserbarhet och

objektivitet än den valda metoden. En avvägning gjordes därmed mellan en djupare kunskap inhämtad från ett mindre antal outsourcingrelationer jämfört med en ytligare men mer generaliserbar kunskap inhämtad från ett större antal outsourcingrelationer (cf. Backman, 2006). Enligt Backman (2006) lämpar sig relationer att studeras genom intervjuer då dessa kan bidra till att skapa en förståelse för de aktuella individernas subjektiva upplevelser. Eftersom det är relationer som studeras föll valet på en kvalitativ metod samt att studiens syfte är att analysera vilka nyckelområden som är mer eller mindre viktiga i en outsourcingrelation och varför.

Valet av semistrukturerade intervjuer gjordes för att valda nyckelpersoner sitter på kunskap om deras specifika outsourcingrelationer. Intervjuer låter forskaren följa upp intressanta problem och andra fenomen som kan komma att dyka upp under en pågående intervju vilket inte är fallet vid förtryckta enkäter eller frågeformulär. Valet av semistrukturerade intervjuer medför att förberedelser av ett fåtal frågor görs innan intervjutillfällena samtidigt som utrymme lämnas för följdfrågor. Detta tillåter den intervjuade att till viss del leda intervjun för att på så sätt öka chanserna till mer detaljerade svar (cf. Bryman & Bell, 2013).

Semistrukturerad intervju som metod låter både respondent och forskare att följa upp intressanta följdfrågor och vidga dialogen (Andersen-Erling & Schwenke, 1998). I denna studie medförde det att jag kunde följa upp uttalanden genom att ställa följdfrågor som återkoppling till de intervjuade personernas utsagor vilket annars inte hade varit möjligt. Det gav även intervjupersonerna möjlighet att resonera mer fritt utifrån intervjufrågorna om de ansåg sig ha behov av det, t.ex. om de ville berätta något i anknytning till ämnet som det inte frågats om.

3.3 Konstruktion av frågeformulär

För att utföra studien konstruerades en intervjuguide kopplad till studiens teoretiska referensram. Datainsamling innebär att de teoretiska begreppen från referensramen översätts till intervjufrågor i syfte att begreppen blir mätbara och jämförbara (Patel & Davidsson 2011). I följande avsnitt avhandlas intervjuguiden steg för steg och med koppling till referensramen (se bilaga 1 för intervjuguiden).

3.3.1 Inledning

I intervjuguiden kommer först frågor som rör det outsourcingande företaget, respondenten, dennes roll i företaget och i outsourcingrelationen. Detta för att säkerställa att respondenten har god inblick i outsourcingrelationen och för att skapa en bild av vilken nivå personen arbetar på så att svaren ska avse hela företagets syn på outsourcing. Detta kräver roller som t.ex. VD, ekonomichef eller aktiv ägare. För att säkerställa att det är ekonomifunktioner som outsourceas ställdes bakgrundsfrågor rörande outsourcingrelationen såsom vad som outsourceas och hur länge outsourcingen pågått liksom om det är samma outsourcingleverantör sedan början för att säkerställa att inga byten av leverantör skett. Om detta var fallet baserades analysen på hur det var innan första outsourcingleverantören eftersom företaget då inte hade outsourceat ekonomifunktionen.

3.3.2 Kontrakt

De frågor som berör outsourcingkontraktet ställdes för att kunna bedöma hur stort inflytande kontraktet har på outsourcingrelationen eller om kontraktet mest är en formalitet och outsourcingrelationen istället bygger på andra parametrar, vilka enligt forskningen kan vara tilltro och förtroende (Robson et al., 2008). Det finns två olika uppfattningar rörande vad som är bäst för en relation där den ena är att den kontraktstyrda relationen är bäst (Meo-Colombo & Pellicelli, 2011) och den andra är att det är bäst om relationen vilar på förtroende parterna emellan (Sandro et al., 2014).

Första frågan gav respondenten möjlighet att i stora drag berätta om kontraktets grad av inverkan på outsourcingrelationen. Därefter fick respondenten möjlighet att mer specifikt berätta hur kontraktet styr det dagliga arbetet, hur detaljerat kontraktet är och om det finns utrymme för flexibilitet eller om kontraktet även styr på detaljnivå. Detta p.g.a. att icke flexibla kontrakt kan vara en orsak till att outsourcing avbryts enligt Quélin & Duhamel (2003) och Sandro et al. (2014). Den tredje frågan avhandlade hur parterna löser eventuella problem som uppstår, styr arbetsfördelningen för problemlösning av kontraktet eller genom diskussion utan att söka stöd i kontraktet. Fjärde frågan berörde huruvida parterna brukar frångå kontraktet i kontraktsreglerade situationer. Detta för att undersöka hur pass bundna parterna är till kontraktet eller om avsteg görs för att avhjälpa problem eller andra situationer som ej behandlas i kontraktet. Den avslutande frågan var om respondenten anser att det saknas något i kontraktet. Detta för att identifiera eventuella områden som saknas i det specifika kontraktet.

3.3.3 Kontroll

Frågorna rörande kontroll öppnades med en fråga rörande hur kontrollen såg ut innan outsourcingen påbörjades. Detta för att få en referenspunkt att jämföra dagens kontroll med. Den andra frågan behandlade hur kontrollen ser ut för de flöden som påverkats av outsourcingen vilket därmed ger två referenspunkter att jämföra med varandra. Tidigare studier har visat att det kan upplevas som att företagen tappar kontrollen över de flöden som outsourcas vilket i sig inte behöver betyda något negativt om outsourcingleverantören vidtar åtgärder som väger upp detta, t.ex. genom att vara transparent i sitt arbete (Desai & McGee 2009). Minskad kontroll kan även betyda att förtroendet för outsourcingleverantören är högt. Högt förtroende kan ersätta kontroller och motsatsvis kan lågt förtroende innebära att det outsourcande företaget ökar antalet kontroller (Kishore et al., 2003).

Oavsett om outsourcingen lett till en reduktion, ökning eller ingen effekt på kontrollen ställdes en fråga om företaget mätt outsourcingens effekt på kontrollen eller om det handlar mer om en subjektiv uppskattning. Detta för att koppla till mätproblematiken rörande outsourcing i avsnitt 2.5. Fjärde frågan var varför det skett en reduktion, ökning eller oförändrad kontroll jämfört med innan. Detta gav respondenten möjlighet att lyfta fram positiva och/eller negativa aspekter med outsourcing som påverkat nyckelområdet i endera riktningen eller lämnat området oberört. Sista frågan ställdes till respondenten för att lyfta fram eventuella förbättringspunkter som enligt denne skulle kunna ge en ökad kontroll.

3.3.4 Relation

Frågorna om outsourcingrelationen ställdes för att få en uppfattning om hur respondenten anser relationen vara på ett övergripande organisatoriskt plan. Detta då jag inom ramen för denna studie inte är intresserad av individers uppfattningar av outsourcing utan av företagets syn på outsourcingen. Forskning har visat att affärsrelationer kan bygga på kontraktuella ramar eller en mer informell relation som kan fungera lika bra eller dåligt som den mer formella (Cannon & Perreault Jr, 1999; Connelly et al., 2015). För att kunna fastställa hur relationen anses vara började relationsavsnittet med att respondenten fick berätta om relationen med outsourcingleverantören. Sedermera fick respondenten berätta om något som fungerar mindre bra och något som fungerar bra för att få kännedom om eventuella konflikter samt om det finns delar som fungerar extra bra. Oavsett om respondenten ansåg att relationen fungerar mindre bra eller bra fick denne berätta vad som skulle kunna göra relationen än bättre. Detta för att dokumentera eventuell förbättringspotential.

3.3.5 Förtroende

Det har påvisats att det finns en direkt positiv korrelation mellan förtroende och prestanda inom interorganisatoriska relationer enligt bl.a. Robson et al. (2008). Detta medför att jag ställde en öppen fråga om hur förtroendet ser ut och följde upp den genom att be respondenten berätta om något som fungerar mindre bra samt något som fungerar bra kopplat till förtroende. Oavsett om respondenten ansåg att förtroendet är högt eller lågt följdes frågorna runt förtroende upp med en avslutande fråga om respondenten anser att outsourcingleverantören kan öka förtroende ytterligare och hur detta i så fall skulle kunna göras.

3.3.6 Kostnad

Frågorna rörande kostnad öppnades med en fråga rörande hur kostnadsmassan såg ut innan outsourcingen påbörjades i syfte att få en referenspunkt att jämföra dagens kostnader med. För att få två referenspunkter behandlades därefter hur kostnadsmassan ser ut idag för de aktuella flödena. Därmed erhöles möjligheten att bedöma om outsourcingen givit en kostnadsreducering, kostnadsökning eller förblivit oförändrad. Tidigare forskning har lyft fram att reducerade kostnader kan vara huvudsyftet med outsourcing (Barthélemy, 2003; Quélin & Duhamel, 2003; McIvor, 2005; Dolgui & Proth, 2013). Annan forskning har påvisat att outsourcing även kan leda till ökade kostnader, t.ex. Cabral et al. (2014).

Oberoende av om outsourcingen lett till en reducering, ökning eller ingen effekt på kostnadsmassan ställdes en tredje fråga om företaget mätt outsourcingens effekt på kostnaderna genom adekvata kontroller eller inte. Detta kopplat till hur utfallet av outsourcingen följs upp och att det kan vara svårt att jämföra perioden innan outsourcing med perioden med outsourcing. Den fjärde frågan som ställdes handlade om varför det skett en reducering, ökning eller oförändrad kostnads massa jämfört med innan. Respondenten fick därmed möjlighet att lyfta fram positiva och negativa aspekter kopplat till kostnaden för outsourcing. Till sist fick respondenten lyfta fram eventuella förbättringspunkter som enligt denne skulle kunna ge en kostnadsreducering.

3.3.7 Kvalitet

Frågorna rörande kvalitet inleddes med en fråga rörande hur kvaliteten såg ut före outsourcingen och en fråga om hur kvaliteten ser ut idag för de aktuella flödena. Det ger två referenspunkter. Khong (2005) har påvisat en koppling mellan leverans av hög kvalitet från outsourcingleverantören och en lyckad outsourcingrelation. Oavsett om outsourcingen givet en reducering, ökning eller ingen effekt på kvaliteten ställdes frågor om outsourcingens eventuella effektmätning, om det skett en reducering, ökning eller oförändrad kvalitet jämfört med innan samt om förslag på eventuella förbättringspunkter.

3.3.8 Kompetens

Även frågorna rörande kompetens inleddes med hur kompetensen såg ut innan outsourcingen påbörjades och hur kompetensen ser ut idag. En anledning till varför företaget valt att outsource kan vara att det internt saknar rätt kompetens inom ett eller flera områden (Ariño & de la Torre, 1998). Därav är det väsentligt huruvida det outsourcingande företaget anser att kompetensen påverkats i och med outsourcingen.

Oavsett om outsourcingen lett till en reducering, ökning eller ingen effekt på kompetensen ställdes en fråga om företaget mätt outsourcingens effekt på kompetensen genom adekvata kontroller eller uppskattat detta på subjektiva grunder. Nästa fråga gav respondenten möjlighet att lyfta fram positiva eller negativa aspekter med outsourcing kopplat till kompetens som

påverkat nyckelområdet i endera riktningen eller lämnat området oberört. Därefter fick respondenten lyfta fram eventuella förbättringspunkter avseende kompetens.

3.3.9 Avslutande frågor

Varje intervju avslutades med frågor om respondentens företag tänker sig en fortsatt outsourcing eller om planen är att avsluta den. Jag ställde även frågan om vilket nyckelområde som respondenten tycker är viktigast respektive minst viktigt i en outsourcingrelation. Avslutningsvis fick respondenten ge den aktuella outsourcingrelationen ett helhetsbetyg.

3.3.10 Pilotstudie

Efter att ha konstruerat studiens intervjuguide genomfördes en pilotstudie för att testa intervjuguiden med avseende på om frågorna var tydliga eller om förtydliganden erfordrades. Pilotstudiens respondent liknade målgruppen för studien vilket är att föredra enligt Bryman & Bell (2013). Den valda respondenten för pilotstudien var delägare i ett företag som valt att outsourca delar av ekonomifunktionen. Valet ansågs lämpligt då personen i fråga hade varit med innan outsourcingen, implementeringen samt utvecklingen av denna sedan 2014.

Pilotstudien resulterade i vissa justeringar i intervjuguidens första del rörande bakgrundsfrågorna. Vidare resulterade pilotstudien i vetskapen om att det kan finnas behov av att i förekommande fall förklara begrepp i syfte att förtydliga vad som avsågs samt minska risken för missförstånd.

3.4 Urval och avgränsningar

I och med att denna studie syftar till att studera relationer finns det minst två parter som kan ha nytta av samarbete och det är därför möjligt att utgå från två perspektiv, det outsourcingföretagets perspektiv och outsourcingleverantörens perspektiv. Som tidigare nämnts gjordes valet att utgå ifrån det outsourcingföretagets perspektiv. I och med detta tappade studien ett perspektiv på outsourcingrelationen. Samtidigt är det möjligt att studien inte hade fått några medverkande om kravet varit att intervjua båda parterna i en och samma outsourcingrelation.

Valet av respondenter gjordes med hjälp av ett så kallat subjektivt urval, vilket karaktäriseras av att forskaren själv väljer vilka respondenter som ska ingå. Respondenterna som väljs ska dock uppfylla de formulerade kriterierna som forskaren satt upp för studien. Enligt Kellgren & Holm (2007) gäller det att forskaren väljer respondenter som anses kapabla att lämna sanningsenliga och relevanta uppgifter. I denna studie valdes och definierades urvalskriterier i syfte att de deltagande respondenterna ska uppfylla studiens krav, bl.a. att de har en högre befattning på företaget som outsourcar ekonomifunktionen och därmed bedöms ha insyn i processen.

Urvalet i kvalitativa studier bör vara heterogent inom en given ram, där det är viktigt att tänka på en variation av intervjupersoner (Trost, 2005). I denna studie representerar de medverkande företag som outsourcar tjänster inom ekonomifunktionen. Variationen i gruppen ges av att respondenterna representerar olika företag samt har olika outsourcingleverantörer.

För att finna de deltagande företagen användes olika källor. Detta p.g.a. att det inte finns några register med företag som valt att outsourca ekonomifunktionen. Utöver avsaknad av register är outsourcingarbeten oftast inte explicit uttryckta hos parterna. I vissa förekommande fall kan enstaka kundreferenser finnas på de olika outsourcingleverantörernas hemsidor. Detta sökalternativ förkastades då det kan finnas risk att de företag som används som referenser är de som är mest nöjda med varandra. För att få tag i företag som outsourcar använde jag mig av

vänner och bekanta som gav tips på vilka företag som outsourcade och frågade om vad som outsourcades, i vilken omfattning och vem som levererade tjänsten. Därefter ringde eller mailade jag företagen och förklarade ärendet, oftast för personal i växeln. När jag fick tag i en potentiell respondent på respektive företag förklarade jag mitt ärende och presenterade studien. Om respondenten visade samtycke till att delta i en intervju bestämdes datum och tid för intervjutillfället.

En kvalitativ studie ska enligt Svenning (2003) innehålla fyra till fem respondenter och enligt McCracken (1988) mellan fem till tio personer. Samma författare understryker att det ringa antalet respondenter därigenom inte bidrar till data för generalisering utan istället av ord och beskrivningar av ett fenomen och enligt Johansson-Lindfors (1993) finns utrymme att påstå att resultatet kan användas på företag i situationer liknande respondenternas (Johansson-Lindfors, 1993). Trots riktlinjer rörande antal respondenter är det svårt att sätta en siffra på hur många en studie ska använda sig av. En riktlinje att följa är istället att insamlingen kan avslutas när forskaren anser att en datamättnad har uppnåtts, d.v.s. att ny data inte tillför någon mer kunskap till studien (Denscombe, 2014). Totalt gjordes fyra intervjuer i denna studie. Efter den fjärde intervjun gjordes bedömningen att vissa återkommande mönster kunde urskiljas i respondenternas svar varvid datainsamlingen avslutades. Andra kvalitativa studier inom outsourcing har använt sig av olika antal respondenter. Gero & Seuring (2009) använde fyra respondenter i sin studie om hur det outsourcande företaget ska kontrollera outsourcingleverantören och Plugge et al. (2016) använde två respondenter i deras studie om strategisk outsourcing.

3.5 Datainsamling och dataanalys

Samtliga intervjuer genomfördes med respektive respondent genom en personlig intervju som varade 40-50 minuter. Valet att genomföra personliga intervjuer gjordes då det anses ge en bekvämare stämning samt en möjlighet att läsa av respondentens kroppsspråk vilket i sin tur kan göra det möjligt att på ett säkrare sätt veta när följdfrågor ska ställas eller förtydliganden göras (Jacobsen, 2002). Enligt samma författare har det även påvisats att personliga intervjuer ger större möjlighet att respondenten berättar som det är då det allmänt är svårare att förvränga sanningen om personer sitter i samma rum. Valet gjordes även att genomföra intervjuerna på den plats respondenterna föreslog, i samtliga fall i rum på deras arbetsplatser. Detta för att minska påverkan av yttre faktorer eftersom det oftast känns tryggare i kända än i okända miljöer.

För att möjliggöra en analys av den inhämtade informationen från intervjuerna bearbetades datan i tre steg vilket är en metod som föreslås av Jacobsen (2002). Det första steget innefattar beskrivning av det empiriska materialet. För att göra detta spelades samtliga intervjuer in med hjälp av en telefon med inbyggd mikrofon. Efter avslutad inspelning exporterades ljudfilen till en dator för transkribering. Ljudfilen raderades från mobiltelefonen efter säkerställande att exporten utförts korrekt. Detta för att försäkra att ingen obehörig skulle kunna komma över ljudfilen om mobiltelefon skulle försvinna. Därefter gjordes transkriberingar av intervjuerna och ett exemplar av varje intervju skrevs ut på papper för att säkerställa att intervjuerna skulle finnas kvar även om de elektroniskt lagrade intervjuerna skulle försvinna. Transkribering av data är enligt Bryman & Bell (2013) ett sätt för forskaren att skapa sig en överblick över det material som inhämtats och underlätta vidare bearbetning. Transkriberingen mejlades till respektive respondent för att denne skulle få ta del av och begrunda det som sagts och komma med eventuella ändringar om det var något denna tyckte borde klargöras eller tilläggas. Det är ett sätt att kvalitetssäkra respondentens svar (Holme & Solvang, 1991). Respondenterna hade inte något att anmärka eller tillägga varvid inga justeringar gjordes.

Det andra steget enligt Jacobsen (2002) är systematisering och kategorisering av den insamlade empirin. Det är en förutsättning för att kunna analysera och jämföra intervjupersonernas svar. Systematiseringen görs så att alla svar kommer i samma ordning som den insamlade teorin och därmed kommer svaren från samtliga respondenter i samma ordning. I det tredje och sista steget sker själva analysen av materialet. Analysen omfattar avvikelser och gemensamma nämnare mellan respondenter och mot den teoretiska referensramen. Citat från respondenterna har använts för att belysa och framhäva olika sammanhang och centrala aspekter i studien.

De sju identifierade nyckelområdena analyserades i samma ordning som de presenterades i den teoretiska referensramen. Analysmodellen (se figur 1) innefattar nyckelområden inom outsourcing och användes för att systematisera och analysera det empiriska materialet. Den vertikala linjen i analysmodellen visar företagets utgångsläge innan outsourcingen initierades. Med hjälp av respondenternas svar och med koppling till den teoretiska referensramen markerades respondenternas företag in på den horisontala linjen för varje nyckelområde samt företagets samlade resultat för hela outsourcingen.

Avslutningsvis kategoriserade jag hela outsourcingrelationen som bra eller dålig genom att ställa svaren avseende de sju nyckelområdena mot varandra för att på så sätt urskilja vilka av dessa som bidrar till den totala uppskattningen, d.v.s. bra eller dåligt helhetsbetyg för outsourcingrelation. Vidare jämfördes respondenternas svar för att undersöka om vissa nyckelområden är viktigare än andra, t.ex. om något område kan skattas som mindre bra men ändå vara en del i en relation som uppskattas som mycket bra. Enligt Yin (2006) är en av fördelarna med en flerfallstudie att analysmomentet vidgas då svaren från de olika respondenterna, utöver analyser mot tidigare forskning, kan ställas mot varandra.

3.6 Etiskt förhållningssätt

Studien följer de etiska regler som utges av svenska Vetenskapsrådet (2011). Studiens syfte har presenterats för respondenterna innan intervjuerna och löfte om anonymitet har lovats. Detta gäller både för respondenterna i huvudundersökningen såväl som respondenten som deltog i pilotintervjun. Detta med hänsyn till att inte skada eller påverka respondenternas outsourcingrelation. All insamlad information har hållits anonymiserad och utom räckhåll från obehöriga samt enbart använts i forskningssyfte. Att anonymisera källorna medför dock nackdelar som måste övervägas enligt Yin (2006). Läsaren av studien går miste om den information som kan tänkas härledas från vetenskapen om vilka respondenterna är. Bedömningen var dock att fördelarna med anonymiseringen övervann nackdelarna i och med att en anonymisering krävdes för att kunna genomföra studien.

4. Empiri och analys

I detta kapitel presenterats studiens empiri och analys utifrån studiens analysmodell med koppling till den teoretiska referensramen.

Empiri- och analyskapitlet presenterar de i studien identifierade nyckelområdena i samma ordning som i teori- och metodkapitlet. Resultatet baseras på de fyra intervjuer som hållits med studiens respondenter och som analyseras utifrån studiens teoretiska referensram. En sammanfattning av de fyra intervjuerna återfinns i bilaga 2.

4.1 Kontrakt

Enligt Dominguez (2005) är en viktig komponent för lyckad outsourcing att kontraktet genomarbetas och anpassas innan outsourcingrelationen ingås. Detta har inget av de fyra deltagande företagen ansett vara av större vikt eftersom de valt att använda sig av leverantörernas standardkontrakt. För Respondent B framkom det dock inte vilken typ av kontrakt som låg till grund för outsourcingrelationen då denne saknar kännedom om hur kontraktet är utformat.

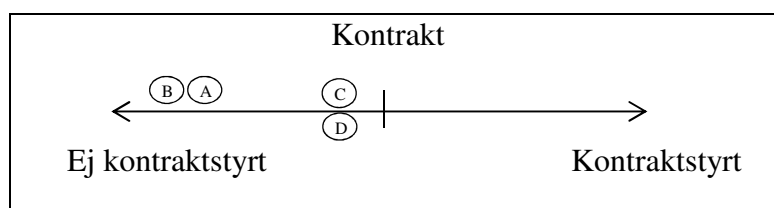
Hur kontraktstyrda de fyra företagens outsourcingrelationerna är varierar men tolkningen är att samtliga fyra respondenter har outsourcingrelationer som kan kategoriseras som ej kontraktstyrda. Respondent B bedöms ha den minst kontraktstyrda outsourcingrelationen eftersom kontraktet inte har använts eller refererats till sedan starten av outsourcingen. När t.ex. prishöjningar görs av outsourcingleverantören kontrolleras detta inte av Respondent Bs företag mot kontraktet utan en rimlighetsbedömning görs av uppräkningsen samt att när något problem uppstått har parterna löst problemet genom diskussion utan att söka stöd i kontraktet. I Respondent As outsourcingrelation styrs det dagliga arbetet av rutiner som arbetats fram under uppdragstiden, Respondent A påpekar dock att kontraktet kan komma att användas vid eventuella framtida problem parterna emellan, varvid bedömningen är att kontraktet i Respondent As fall inte enbart är en formalitet utan till mindre del kan vara kontraktstyrt. För Respondent C och D är outsourcingrelationen mer kontraktstyrd eftersom kontrakten sägs styra vad som ska göras på en övergripande nivå. Eftersom kontrakten ej styr på detaljnivå och ej heller på daglig basis är bedömningen att även dessa två respondenter har ej kontraktstyrda outsourcingrelationer men att outsourcingrelationerna i deras fall är något mer kontraktstyrda jämfört med A och Bs företag. Likt Respondent A hänvisar Respondent C och D till att de kan komma att referera till kontrakten vid framtida problem och tvister. De tvister och problem som har varit har de kunnat lösa genom diskussioner med outsourcingleverantörerna. Enligt Respondent D behöver parterna inte följa kontraktet slaviskt eftersom deras gemensamma ansats är att försöka lösa problem mellan parterna genom att föra diskussioner. Respondent D påpekar dock att kontraktet kan vara bra att luta sig mot om det ger respondentens företag fördelar vilket denne påtalar:

”När något gått snett och det beror på mig är det inte lika kul, det betyder oftast att mitt företag drabbas ekonomiskt, däremot om kontraktet säger att det faktiskt låg på motpartens bord, då är det roligare för då slipper jag betala för det”.

Respondent A, B och C säger att kontraktet är det minst viktiga nyckelområdet för en lyckad outsourcingrelation vilket ligger i linje med hur Respondent A och B resonerar kring nyckelområde kontrakt. Att Respondent C anser att detta nyckelområde är minst viktigt är intressant då de bedöms låta kontraktet styra deras outsourcingrelation på en övergripande nivå. Respondent D anser inte att kontraktet är det minst viktiga nyckelområdet, vilket är rimligt då

de likt Respondent C anser att kontrakt är bra vid problem eller tvister. Detta är i linje med Goo & Nam (2007) som menar att kontraktet kan användas till att ge skydd och säkerhet för båda parter vid problem och konflikter inom outsourcingrelationen.

Figur 2 visar bedömningen av hur kontraktstyrd studiens outsourcingrelationer är. En tänkbar tolkning är att Respondent Bs företag har den minst kontraktstyrda outsourcingrelationen då kontraktet ej används. Respondent As företag har inte heller en kontraktstyrd outsourcingrelation men säger sig kunna luta sig mot kontraktet om situationen skulle kräva det. Respondent C och Ds företag har något mer kontraktstyrda outsourcingrelationer men inte heller de bedöms vara kontraktstyrda då båda hänvisar till att det dagliga arbetet framförallt styrs av framarbetade rutiner och att kontraktet kan komma att användas vid problem och tvister.



Figur 2. Bedömning av kontraktets inverkan på outsourcingrelationen.

4.2 Kontroll

Respondent A upplevde initialt en minskad kontroll över de outsourcade delarna av ekonomifunktionen vilket gjorde att de egna kontrollerna för att säkerställa en korrekt hantering ökade. Förfarandet ligger i linje med Kishore et al. (2003) som menar att implementering av kontroller kan ersätta brister i förtroende för att uppnå samma nivå av kontroll. Allt eftersom det visat sig att outsourcingkonsulten skött de outsourcade delarna korrekt har Respondent As företag minskat de egna kontrollerna. Bedömningen är att kontrollen ökat över de outsourcade delarna av ekonomifunktionen jämfört med tidpunkten innan outsourcingen p.g.a. att outsourcingkonsulten inte gjort fel, vilket ingiver förtroende. En tänkbar tolkning är att förtroende ersatt kontroller i Respondent As outsourcingrelation, vilket konkretiseras i Respondent As uttalande:

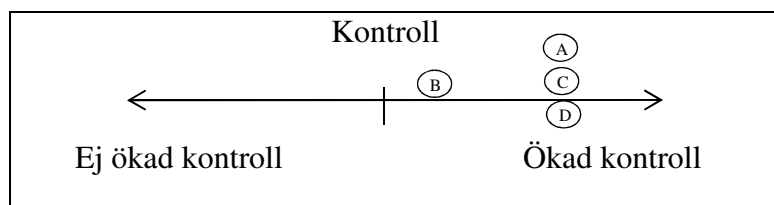
"I början litade jag inte fullt ut på de grejer jag ville ha gjorda skulle bli gjorda, jag gick både före och efter för att kontrollera att det blev gjort, nu idag är jag mer trygg och har släppt kontrollbehovet".

Detta kan förklaras med Arnott (2007) studie som menar att företag inte enbart kan förlita sig på sig själva utan något slags förtroende måste ligga till grund för outsourcingrelationen. Respondent Cs företag har genomgått en liknande process då de upplevde en minskad kontroll till en början, men över tid upplevde de en ökad kontroll jämfört med tiden innan outsourcingen startade. Att kontrollen ökat över de outsourcade delarna av ekonomifunktionen tillskrivs outsourcingkonsultens transparens i sitt arbete, vilket även Desai & McGee (2009) noterat som en viktig faktor. Även Respondent D säger att den upplevda kontrollen har ökat jämfört med tiden innan outsourcingen. En anledning till detta sägs vara att fel i de outsourcade delarna inte skulle kunna få några allvarliga konsekvenser för företaget, varvid oron för väsentliga fel är låg. Det är endast Respondent B som säger att de faktiskt kontrollerar arbetet av outsourcingleverantören. Det görs med hjälp av övergripande kontroller med fokus på

väsentliga delar av ekonomifunktionen. Den upplevda kontrollen anses överlag högre med outsourcad ekonomifunktion jämfört med tiden innan.

Ingen av respondenterna säger sig ha mätt outsourcingens effekt på kontroll, men däremot har den upplevda känslan av kontroll ökat för de outsourcade delarna jämfört med tiden innan outsourcingen. Att företag inte mäter effekten av outsourcing kan enligt Kang et al. (2012) bero på att de oftast inte vet hur de ska mäta effekten av outsourcing eller underlåter att göra det.

En tänkbar tolkning är att den upplevda kontrollen över de outsourcade delarna av ekonomifunktionen inte påverkats negativt för de fyra deltagande företagen annat än i ett inledande skede av outsourcingrelationerna. De fyra outsourcande företagen bedöms förlita sig på att outsourcingleverantörerna gör det som utlovats samt att företagen under tiden outsourcingen fortlöpt inte haft några skäl att ifrågasätta outsourcingleverantören och dennes arbete vilket bedöms ge positiv inverkan på upplevd kontroll. Figur 3 visar studiens bedömning av outsourcingens inverkan på kontroll. Bedömningen är att respondenternas företag erhållit ökad kontroll jämfört med tiden innan outsourcingen och att Respondent A, C och D erhållit något högre kontroll jämfört med Respondent Bs företag som ansett sig behöva implementera egna kontroller och fortfarande använder sig av dessa för att erhålla en ökad kontroll.



Figur 3. Bedömning av outsourcingens inverkan på kontroll över de outsourcade delarna av ekonomifunktionen.

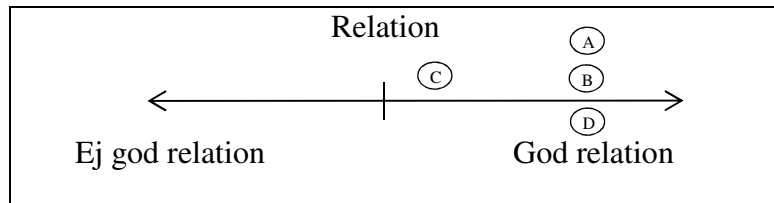
4.3 Relation

Att fokusera mer på relationer än kontraktuella parametrar är enligt forskare en nyckel till en god affärsrelation (Foxman, 1994; Webb & Laborde, 2005). Det är en tänkbar strategi för de fyra respondenterna eftersom de tenderar att föredra att diskutera sig fram till lösningar på problem, hellre än att direkt vända sig till kontraktet. Att fel begås och sedan rättas till kan stärka en relation enligt både Respondent B och D. Respondent D anser att deras relation till outsourcingleverantören stärkts efter att problem lösts:

”En relation som flutit på utan problem är svagare än den relation som haft problem men som lösts på resans gång”.

Tre respondenter kan anses ha relativt långa outsourcingrelationer då A har sex år, B åtta år och D sju år. Enligt Foxman (1994) kännetecknas långa relationer av strategier som bygger på andra former än kontraktuella, exempelvis kontinuerligt arbete med att utveckla goda relationer. Mot denna bakgrund är en tänkbar tolkning att respondenternas relationer kan kategoriseras som goda i och med att de har pågått en längre tid. Respondent C har kortast tid med outsourcing och en något påfrestad relation till sin konsult som brister i tillgänglighet och att meddela det outsourcande företaget om perioder med begränsad tillgänglighet. Det som brister i Respondent C outsourcingrelation synes vara kommunikation. Enligt Webb & Laborde (2005) behövs speciellt god kommunikation mellan parterna om det är första gången ett företag outsourcar. Denna iakttagelse att god kommunikation parter emellan främjar relationer har även noterats av Hutt et al. (2000).

Figur 4 visar bedömningen av hur relationen mellan de outsourcingleverantörerna och de outsourcingleverantörerna är. Respondent A, B och D har goda relationer till sina leverantörer medan Respondent C har en mindre god relation till sin outsourcingleverantör eftersom den bristande kommunikationen påverkar relationen negativt. Bedömning är dock att även den relationen är övervägande god eftersom Respondent C inte påtalar att den skulle vara dålig.

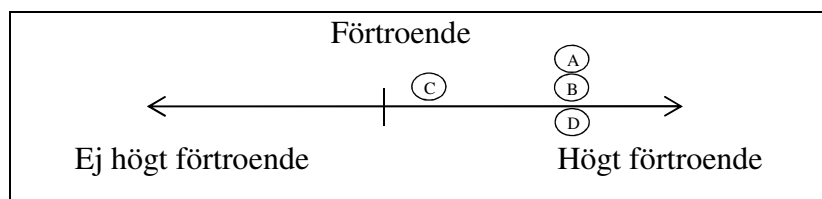


Figur 4. Bedömning av relationen mellan det outsourcingföretaget och outsourcingleverantören.

4.4 Förtroende

Valet av outsourcingleverantör för Respondent B föll på samma leverantör som utför revisionen åt företaget. Det ingav ett förtroende från det outsourcingföretaget då revisionen bedöms ha utförts på ett tillfredställande sätt. Respondent Cs företag valde leverantör på rekommendation från kollegor i branschen. Gemensamt för dessa respondenter är att leverantörernas goda rykte stod som grund för inledandet av outsourcingrelationen. Det är i linje med Hutt et al. (2000) som menar att ett initialt gott rykte inger förtroende. Förtroende för outsourcingleverantörerna för Respondent A och D startade på en lägre nivå och där har förtroendet ökat under tiden som outsourcingen fortlöpt. Förtroendet anses nu vara högt enligt både Respondent A och D. De anger att förtroendet har nått eller är nära högsta nivå av förtroende. Likväl som för nyckelområdet relation är en tänkbar tolkning att det finns en tidsfaktor kopplad till nyckelområdet, d.v.s. även för förtroende. Desto längre en relation har pågått desto högre har förtroendet chans att växa och det är något som både Respondent A och B betonar.

Figur 5 visar bedömningen av hur förtroendet är för outsourcingleverantörerna. Respondent A, B och D talar för ett högt förtroende medan Respondent C ger uttryck för ett något lägre förtroende. I Respondent Cs fall skulle förtroendet kunna förbättras om outsourcingkonsulten var tydligare i kommunikationen rörande tillgängligheten, d.v.s. samma resonemang som ansågs bidra till en något mindre bra relation. Risker med outsourcingrelationer som saknar ömsesidigt förtroende är att de kan leda till konsekvenser som påverkare parterna negativt (Oza et al., 2006). En tänkbar tolkning är att någon avgörande negativ konsekvens inte har skett då Respondent C ändå framhäver att outsourcingrelationen totalt sett är god. Fortsatt förtroende bedöms därför föreligga, men inte på en lika hög nivå som det förtroende övriga respondenter bedöms ha för sina outsourcingleverantörer.



Figur 5. Bedömning av förtroendet för outsourcingleverantören.

4.5 Kostnad

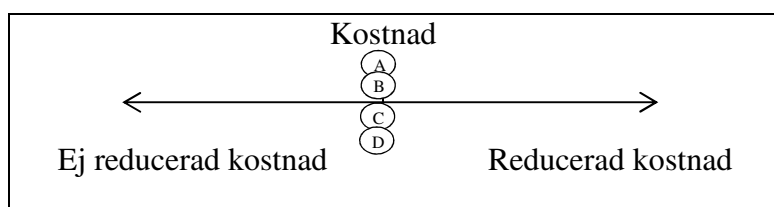
Inget av de deltagande företagen har mätt om outsourcingen påverkat kostnaderna, i vart fall inte genom objektiva och tillförlitliga mätningar. Detta tycks dock inte vara isolerat till studiens deltagande företag eftersom Kang et al. (2012) kom fram till att vissa företag saknar den interna kontrollapparaten som behövs för att göra mätningar av outsourcingens påverkan. En annan anledning kan vara att ingen av de fyra respondenterna säger sig ha haft kostnadsreducering som anledning till outsourcing, vilket i andra studier visat sig vara det vanligaste skälet till att outsource (Barthélemy, 2003; Quélin & Duhamel, 2003; McIvor, 2005; Dolgui & Proth, 2013). En tänkbar förklaring är att företagen inte lägger ned tid och kraft på att mäta resultatet av outsourcingen på detta nyckelområde eftersom kostnadsreducering inte är skälet till varför studiens företag valt att outsource. Det som istället visat sig vara av större intresse för studiens respondenter är outsourcingens effekt på intäkter, även om de deltagande företagen inte heller där mätt effekten.

Respondent A berättar att outsourcingen har lett till att timmar har frigjorts och att den tiden har använts till att öka företagets intäkter:

”Den tid jag förr la på bokföring, in- och utbetalningar lägger jag istället på att hitta mer jobb och nya kunder, det ger mer pengar på sista raden än att jag själv ska sitta med allt pappersarbete som bara är en effekt av de jobb vi utför.”

Även Respondent B, C och D berättar att outsourcingen har lett till frigörande av timmar som används till att öka intäkterna. Att outsourcing kan frigöra tid som kan användas till andra delar i verksamheten har även noterats av Dolgui & Proth (2013).

Figur 6 visar studiens bedömning av hur outsourcingen har påverkat kostnadsmassan hos de fyra respondenternas företag. Eftersom inget av de fyra företagen mätt effekterna på kostnadsmassan och inte säger sig ha identifierat några väsentliga skillnader görs bedömningen att de ligger i mitten på den horisontala linjen, d.v.s. att kostnadsmassa är oförändrad.



Figur 6. Bedömning av outsourcingens inverkan på kostnad.

4.6 Kvalitet

Respondent A säger att kvaliteten har ökat i stor grad tack vare outsourcingen eftersom outsourcingkonsulten är mer insatt och bättre införstådd i regelverket kring de outsource delarna av ekonomifunktionen än vad företag A är. Respondent A säger:

”Det är både tråkigt och tidskrävande att sitta med papper, bokföra, göra betalningar och följa upp att kunderna gjort rätt för sig. Sedan när man lärt sig något så kommer nya regler och man får börja om”

Respondent A menar att inom det egna företaget saknades tid och kunskap för att få bra kvalitet på det färdiga resultatet, något outsourcingkonsulten levererar. Respondent B anser också att kvaliteten ökat i de outsource delarna av ekonomifunktionen. Varför den har ökat förklaras genom följande uttalande:

”Jobbar man bara med en sak dag in och dag ut måste man bli bra på det, vi betalar för en person som bara ska sköta vår administration eller vad man nu vill kalla det och gör det dag in dag ut hos oss och andra kunder, självklart ger det positiv effekt på jobbet”.

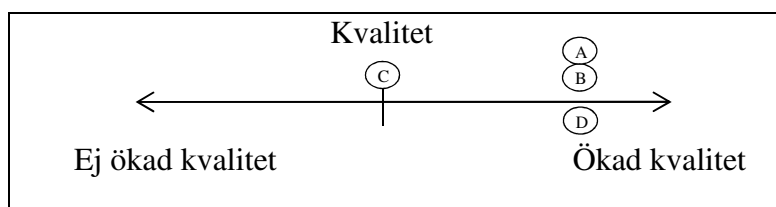
Detta framhävs även av den koppling mellan kvalitet och kostnad som Respondent B ger uttryck för:

”det man betalar för, erhåller man oftast”.

I Respondent Bs fall är utgångspunkten att hög kostnad för outsourcing ger hög kvalitet och att låg kostnad ger låg kvalitet. Respondent C och D har dragit samma slutsats och anser att det finns en koppling mellan kostnad för outsourcing och kvalitet. I Respondent Cs fall har dock ingen kvalitetsökning erhållits genom outsourcingen eftersom samma arbete internt höll samma kvalitet som den kvalitet som erhålls av outsourcingleverantören. I Respondent Ds fall har det skett en kvalitetsökning.

Även tidigare forskning har visat att kvalitet är viktig för outsourcingrelationen och dess framgång. Khong (2005), säger även att det är svårt att hitta en outsourcingleverantör som levererar hög kvalitet då företag på förhand inte kan testa en potentiell leverantör innan uppdraget påbörjas. Detta har respondenterna löst genom att gå på rekommendationer. Exempelvis valde Respondent B att anlita samma företag där deras revisor arbetar och Respondent C och D valde att gå på rekommendationer av kollegor i deras respektive branscher.

I figur 7 visas studiens bedömning av hur outsourcingen påverkat kvaliteten för de outsourcade delarna i ekonomifunktionen. För Respondent A, B och D har outsourcingen ökat kvaliteten och för Respondent C förblir den oförändrad jämfört med tidpunkten innan outsourcingen.



Figur 7. Bedömning av outsourcingleverantörens inverkan på kvaliteten.

4.7 Kompetens

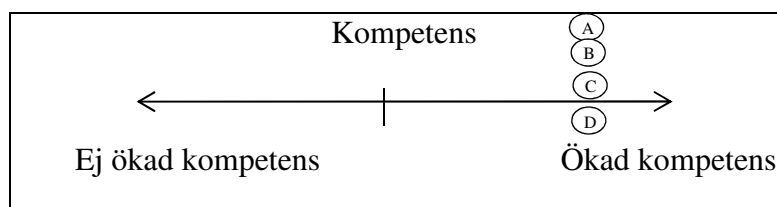
De fyra deltagande respondenterna lyfter fram avsaknad av kompetens i de egna företagen som den stora anledningen till att outsourca. Det ligger i linje med Awino & Mutua (2014) samt Glaister & Buckley (1996) som anser att kompetensbehov är den största enskilda anledningen till att företag ingår olika relationer. Respondent A och D betonar att det handlar om både kompetensen hos den enskilda konsulten men även bakomliggande kompetens som finns i konsultens organisation. Om inte konsulten på egen hand lösa ett problem kan denne ta hjälp av kollegor på det egna företaget. De bakomliggande faktorerna till outsourcingkonsulternas kompetens lyfts också fram som en orsak till att extern kompetens är viktig då den i högre grad håller sig à jour med ändrade lagar och regler. Respondent A framhäver att konsulterna utbildar sig fortlöpande och Respondent B har noterat konsulternas repetitiva arbete, d.v.s. när konsulter gör samma sak om och om igen, både hos respondentens företag samt ute hos andra kunder erhåller en kompetens som främjar effektivitet och problemlösning.

Enligt Ariño & de la Torre (1998) kan outsourcingleverantörens kompetens definieras som både immateriell kompetens och kunskap men även materiell kompetens som hårdvara. I denna studie var det ingen av respondenterna som refererade till den materiella kompetensen. Enbart immateriell kompetens lyftes fram i form av kunskap, vilket outsourcingkonsulten och dess organisation besitter. Respondent A säger:

”När jag själv satt och klurade på något hade jag inte många livlinor att plocka upp, dyker konsulten på ett problem har denna oändligt många livlinor känns det som, de har experter på allt som de kan ringa och rådfråga”.

Inget av de fyra outsourcingföretagen säger sig ha mätt outsourcingens effekt på kompetensen med objektiva mätningar, men alla fyra menar att kompetensen ökat sedan outsourcingen började. Respondent C har en subjektiv mätning med sig själv som referenspunkt och dennes bedömning är att outsourcingkonsultens kompetens är högre än den egna. Att en respondent använt sig av en subjektiv mätning är inte förvånande då det visar samma resultat som Kang et al. (2012), vars resultat tyder på att outsourcingföretag kan bedöma outsourcingen på subjektiva grunder.

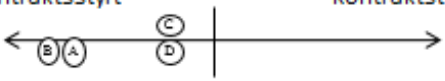

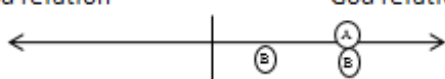
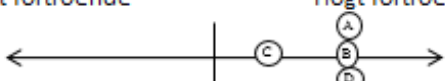

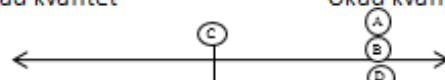
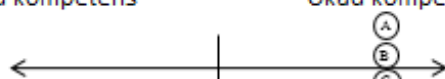

Respondent A, B och C anser att kompetens är det viktigaste nyckelområdet för en lyckad outsourcingrelation. Ett samband mellan en bra outsourcingrelation och kompetens har fastslagits i studier av Golicic & Mentzer (2005) och Ifinedo (2008). Kompetens sägs även driva andra nyckelområden. Respondent A och C säger att kompetens driver kvalitet och Respondent B säger att det driver förtroende. Respondent D anser å sin sida att det är kostnad som driver kompetens, d.v.s. att kompetens har ett pris och att det outsourcingföretaget erhåller den kompetens företaget betalar för. I figur 8 visas hur outsourcingen har påverkat kompetensen hos de outsourcingföretagen. Utifrån de svar som respondenterna lämnat görs bedömningen att samtliga fyra erhållit ökad kompetens.



Figur 8. Bedömning av outsourcingleverantörens inverkan på kompetens.

4.8 Utveckling av analysmodell

Den utvecklade analysmodellen i figur 9 bygger på studiens analysmodell (figur 1) och är en sammanfattning av den analyserade empirin. Det som tillkommit är respondenternas bedömda placering för nyckelområdena på den horisontella linjen samt outsourcingrelationernas helhetsbetyg. Placeringen av företagen inom respektive nyckelområde grundar sig på resonemangen i avsnitt 4.1 till 4.7- Bedömningen av helhetsbetyget baseras på respondenternas uttalanden om outsourcingens helhetsbetyg.

Nyckelområden outsourcing	Effekt
Kontrakt	<p>Ej kontraktststyrtd Kontraktststyrtd</p> 
Kontroll	<p>Ej ökad kontroll Ökad kontroll</p> 
Relation	<p>Ej god relation God relation</p> 
Förtroende	<p>Ej högt förtroende Högt förtroende</p> 
Kostnad	<p>Ej reducerad kostnad Reducerad kostnad</p> 
Kvalitet	<p>Ej ökad kvalitet Ökad kvalitet</p> 
Kompetens	<p>Ej ökad kompetens Ökad kompetens</p> 
Betyg outsourcing	<p>Dåligt helhetsbetyg Bra helhetsbetyg</p> 

Figur 9. Studiens utvecklade analysmodell.

5. Slutsats, tillförlitlighet och förslag till fortsatt forskning

I det avslutande kapitlet presenteras studiens slutsats, tillförlitlighet samt förslag på fortsatt forskning.

5.1 Slutsats

Studien visar att det nyckelområde som är viktigast för en lyckad outsourcing enligt de fyra respondenterna är kompetens tätt följt av kvalitet. Slutsatsen stöds av andra studier som lyft fram kompetens som det viktigaste nyckelområdet i en outsourcingrelation (Golicic & Mentzer, 2005; Ifinedo, 2008). Det finns framförallt två anledningar till att kompetens anses vara viktigast. Den första anledningen är att kompetensen som tillförs av outsourcingleverantören saknades i olika grad hos respondenternas företag innan outsourcingen. Den andra anledningen är att kompetens anses driva andra nyckelområden, exempelvis kvalitet. Kvalitet är i sin tur viktigt för att det ger mindre fel och reducerar tiden för att rätta till fel vilket har noterats av Ifinedo (2008).

Kostnad, kontroll, relation och förtroende bedöms därefter, utan inbördes ordning, vara nyckelområden som kan relateras till en lyckad outsourcing. Kostnad lyftes dock fram, utöver kompetens, som det viktigaste nyckelområdet av en av respondenterna i studien vilket i sig inte är anmärkningsvärt då andra studier, däribland Mullin (1996) och Dolgui & Proth (2013), kommit fram till att kostnad är det nyckelområde som är viktigast vid outsourcing. Det går dock inte att fastslå om outsourcingen givit respondenterna kostnadsreducering då ingen av dem utfört objektiva mätningar av outsourcingens effekter. Att mätningar inte utförs kommer inte som någon överraskning då tidigare forskning noterat att det oftast saknas objektiva mätningar med avseende på om outsourcing haft effekt (Kang et al., 2012).

Nyckelområdena kontroll, relation och förtroende bedöms även drivas av kompetens och kvalitet och de tre bedöms av det skälet gå hand i hand med varandra. Om kompetensen hos outsourcingleverantören är hög och därmed ger hög kvalitet i leveranserna anses detta leda till kontroll över de outsourcade delarna. Detsamma gäller för relationen som påverkas av kompetens och kvalitet. Förtroende över de outsourcade delarna upplevs även som god när kompetensen och kvaliteten är hög.

Kontrakt är det nyckelområde respondenterna anser vara minst viktigt. Dels används standardkontrakt eller kontrakt som i mindre omfattning modifierats för att anpassas till outsourcingrelationen, dels tycks respondenterna inte ägna kontraktskrivandet någon större vikt. Tolkningen är att kontraktet inte bedöms viktigt då de outsourcande bolagen inte väljer att lägga tid och kraft på kontraktskrivandet innan outsourcingrelationen påbörjas. Utöver detta styr framarbetade rutiner det dagliga arbetet istället för kontraktet. Ytterligare en anledning till att kontraktet bedöms som minst viktigt kan vara att ingen av respondenterna haft några större problem eller tvister och då inte behövt använda kontraktet som skydd och säkerhet vilket beskrivs av Goo & Nam (2007) som en fördel med kontraktet i en outsourcingrelation. Det finns därmed skäl att tro att respondenterna skulle kunna värdesätta kontrakten på ett annat sätt om de tidigare haft skäl till att finna stöd i sina kontrakt.

Slutsatsen blir att de fyra respondenterna i denna studie anser att deras outsourcingrelationer är lyckade och att outsourcingleverantörerna lyckats uppfylla den förväntan som fanns hos respondenternas företag inom framförallt två nyckelområden, kompetens och kvalitet.

Förväntan var att outsourcingen ska tillföra bolaget kompetens och att denna kompetens i sin tur driver kvalitet.

5.2 Studiens tillförlitlighet

Den information som erhållits vid en studie måste granskas kritiskt för att avgöra hur giltig och tillförlitlig studien är (Bell, 2008). Ett av forskarens viktigaste åtaganden är enligt Merriam (1994) att utvärdera och presentera hur hållbart och trovärdigt resultatet för forskningen är. Studiens validitet och reliabilitet är enligt Bryman & Bell (2013) två viktiga kriterier för att bedöma forskningsstudier.

För att stärka validiteten har intervjuer gjorts med personer som bedöms ha en befattning som ger dem överblick och insyn i företagets outsourcingrelation. Även Kadefors (2008) ger stöd för att forskaren vänder sig till personer med höga befattningar i studier av ämnen som kräver överblick och insyn. Frågorna i intervjuguiden har konstruerats utifrån tidigare forskning inom området och därmed varit föremål för andra forskares genomlysning. Det finns en risk att intervjufrågor kan missuppfattas. Frågorna testades därför i en pilotstudie där feedback erhöles och korrigeringar gjordes inför den slutliga intervjuguiden. Jag är medveten om att mina personliga värderingar kan påverka undersökningen och har under studiens gång beaktat detta för att reducera den risken. Ett helt objektiva förhållningsätt är dock omöjligt att argumentera för och är en nackdel med kvalitativa studier enligt Bryman & Bell (2013). För att öka studiens reliabilitet har jag förklarat hur empirin samlats in och hur jag analyserat denna utifrån den teoretiska referensramen i syfte att ge andra forskare möjlighet att replikera min studie.

Eftersom studien enbart omfattar ett fåtal intervjupersoner går inte resultatet att generalisera och applicera på andra liknande relationer men den kan ge bidrag till kvantitativa studier som ämnar undersöka ämnet ur ett bredare perspektiv. Det är enligt Jacobsen (2002) svårt att generalisera kvalitativa studier eftersom deras syfte är att förstå och fördjupa sig i ett ämne snarare än att generalisera. Det finns även risk för att respondenter förskönar sina svar. Utlovad anonymitet samt vetskapen om att motparten i outsourcingrelationen ej kommer att intervjuas minskar risken att respondenten förskönar sanningen. De fyra respondenterna blev därför utlovade anonymitet innan intervjutillfällena och fick därmed vetskap om att deras svar inte skulle kunna knytas till dem eller att deras deltagande skulle bli känt hos motparten i deras respektive outsourcingrelation.

Det är svårt att dra slutsatser om hur outsourcingen faktiskt påverkat de fyra deltagande företagen då ingen av dem har mätt effekten på ett adekvat sätt. Studiens respondenter representerar mindre företag som omsätter 5-30 miljoner kronor per år, vilket kan vara en anledning till att de studerade företagen inte gjort några dokumenterade mätningar av hur det såg ut innan outsourcingen påbörjades och hur det ser ut idag. Därmed har subjektiva uttalanden från respondenterna stått som referens för hur outsourcingen påverkat företagen. Det finns en risk att respondenterna skulle haft en annan uppfattning om outsourcingen om det gjorts mätningar med referenspunkter före och under outsourcingen för att på så sätt erhålla information om hur outsourcingen, objektiva sett, påverkat företaget.

5.3 Förslag till fortsatt forskning

Resultatet av denna studie går alltså inte att generalisera då metoden varit intervjuer med ett fåtal respondenter. Det finns därmed utrymme för en uppföljande kvantitativ studie på mindre företag. De kvantitativa studier som utförts har framförallt haft större företag som respondenter, vilket är något som Sonfield (2014) noterat.

De studerade företagen hade inte implementerat kontroller i flödet för outsourcingprocessen vilket medför att det inte gick att få fram referenspunkter från innan outsourcingen startade för att jämföra med hur det såg ut hos företagen efter implementeringen. Därmed kan det vara intressant att göra studier på företag som implementerat kontroller samt dokumenterat resultaten av mätningarna. Då skulle en objektiv effekt av outsourcing kunna vägas in. Det svåra är att finna företag som har denna kontrollapparat implementerad, vilket är något som Kang et al. (2012) noterat.

Modifieringar av denna studies nyckelområden eller adderande av nyckelområden skulle kunna sätta nyckelområdet kompetens mot andra nyckelområden i frågan om vilket område som är viktigast från det outsourcingande företags synvinkel. Detta mot bakgrund av den synpunkt som framfördes rörande outsourcingens koppling till intäkter, nämligen att en anledning till varför outsourcingen bedömdes som lyckad var att den ledde till att tiden som frigjordes kunde läggas på att generera intäkter. Därmed skulle det vara möjligt att som komplement till eller istället för outsourcingens koppling till kostnader även studera intäkter som ett eget nyckelområde. I en enkätstudie av revisionsbyrån Deloitte (2016) var en anledning till större företags beslut att outsource att det kan öka företagets intäkter, vilket skulle vara intressant att undersöka även för mindre företag.

Utöver de områden som identifierades i tidigare forskning gavs det förslag på två ytterligare nyckelområden. Det första är att outsourcingleverantören i sin helhet är ett nyckelområde, d.v.s. organisationen bakom konsulten som bistår med fortlöpande utbildningar, teknisk kompetens genom dataprogram etc., samt kontaktnät med diverse olika personer med kompetens inom olika områden. Intressant kan vara vilken typ av kompetens som är viktig och Golicic & Mentzer (2005) pekar på att det behövs mer forskning inom detta område. Det andra förslaget som gavs av en av respondenterna var outsourcingleverantörens tillgänglighet, vilket även Oza et al. (2006) lyft fram som en viktig del i förtroendeskapandet mellan parter i en outsourcingrelation.

Slutligen kan det vara av intresse att studera ämnet från outsourcingföretagets sida med fokus på vad som då anses vara nyckelområden. Deloitte (2014) undersökning av outsourcing visade att det finns en viss diskrepans mellan de områden outsourcingleverantörerna satsar på att förbättra kontra vad de outsourcingande företagen önskar erhålla. Det skulle därför vara intressant att vidare undersöka om det finns en diskrepans i förväntan från de outsourcingande företagen och vad det outsourcingleverantörer fokuserar på i sina leveranser av outsourcing.

Referenser

- Accenture (2003). *Ökad kontroll viktigare än kostnadsbesparingar vid outsourcing*. Accenture, hämtad 2016-04-10.
<http://nweb.waymaker.se/bitonline/2003/09/30/20030930BIT00250/wkr0001.doc>
- Accenture (2004). *Outsourcing av hela affärsprocesser förväntas växa dramatiskt enligt ny undersökning från Accenture, Svenska organisationer använder sig minst i Norden av outsourcing*. Accenture, hämtad 2016-04-10.
<http://www.mynewsdesk.com/se/pressreleases/outsourcing-av-hela-affaersprocesser-foervaentas-vaexa-dramatiskt-enligt-ny-undersoekning-fraan-accenture-41075>
- Alter, A. (2003). *Do you have any faith in your ROI numbers?* CIO Insight, hämtad 2016-04-01.
<http://www.cioinsight.com/c/a/research/roi-2003-do-you-have-any-faith-in-your-roi-numbers>
- Andersen-Erling, S. & Schwenke, E. (1998). *Projektarbete – en vägledning för studenter*. Lund: Studentlitteratur.
- Arnott, D. C. (2007). Trust - current thinking and future research. *European Journal of Marketing* 41(9): 981-987.
- Ariño, A. & de la Torre, J. (1998). Learning from failure: towards an evolutionary model of collaborative ventures. *Organization Science* 9(3): 306-325.
- Augustson, M. & Bergstedt-Sten, V. (1999). *Outsourcing av IT-tjänster*. Uddevalla: Industrilitteratur.
- Awino, Z. B. & Mutua, J. M. (2004). Business process outsourcing strategy and performance of Kenya state. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences* 5(7): 37-43.
- Backman, J. (2006). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Barthélemy, J. (2003). The hard and soft sides of IT outsourcing management. *European Management Journal* 21(5): 539-548.
- Bengtsson, L., Berggren, C. & Lind, J. (2005). *Alternativ till outsourcing*. Malmö: Liber.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Cokins, G. & Chen, K. H. (2008). *Cost management a strategic emphasis (4th ed)*. New York: The McGraw-Hill companies.
- Blumenberg, S., Wagner, H-T. & Beimborn, D. (2009). Knowledge transfer process in IT outsourcing relationship and their impact on shared knowledge and outsourcing performance. *International Journal of Information Management* 29(5): 342-352.
- Bragg, S. M. (1998). *A guide to - selecting the correct business unit - negotiating the contract - maintaining control of the process*. New York: John Wiley & Sons.

- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2a uppl). Stockholm: Liber.
- Cabral, S., Quélin, B. & Maia, W. (2014). Outsourcing failure and reintegration: the influence of contractual and external factors. *Long Range Planning* 47(6): 365-378.
- Caceres, R. C. & Paparoidamis, N. G. (2005). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing* 41(7): 836-867.
- Cannon, J. P. & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research* 36(4): 439-460.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT press.
- Chien-Ta, H. & Chung-Lun, W. (2016) Effects of outsourced service providers' experiences on perceived service quality: a signaling theory framework. *Industrial Management & Data Systems* 116(8): 1656-1677.
- Connelly, B. L., Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J. & Aguinis, H. (2015). *Competence- and integrity-based trust in inter organizational relationships: which matters more?* Journal of Management, hämtad, 2016-04-01.
<https://doi.org/10.1177/0149206315596813>
- Day, G. S. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 24-30.
- Deloitte (2008). *Strategic outsourcing for success*. Deloitte, hämtad 2016-04-10.
http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Process/strategic_outsourcing_success_deloitte_ireland_consulting_process_2008.pdf
- Deloitte (2014). *Global outsourcing and insourcing survey*. Deloitte, hämtad 2016-04-10.
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-2014-global-outsourcing-insourcing-survey-report-123114.pdf>
- Deloitte (2016). *Global outsourcing survey*. Deloitte, hämtad 2017-05-12.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/operations/deloitte-nl-s&o-global-outsourcing-survey.pdf>
- Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale research projects*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill education.
- Desai, R. & McGee, R. W. (2009). *The Sarbanes-Oxley act: deterrent or aid to finance and accounting outsourcing?* SSRN, hämtad 2016-05-20.
<https://ssrn.com/abstract=1517223>
- Dolgui, A. & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis. *International Journal of Production Research* 51(23): 6769-6777.

- Dominguez, L. (2005). *Manager's step-by-step guide to outsourcing*. New York: McGraw-Hill companies.
- Ejvegård, R. (1996). *Vetenskaplig metod*. (2a uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Enarsson, L. (2008). *Outsourcing and strategic sourcing - from strategic models to practical experience*. Göteborg: BAS Publishing.
- Ernst & Young (2008). *Outsourcing: the rise of fragmentation, Ernst & Young's 2008 outsourcing survey*. Ernst & Young, hämtad 2016-04-11.
http://www.ifma.se/Portals/0/IFMA_dagen%202008-11-06/Presentationer/Kuchler%20%20%20Ernst%20&%20Young%20IFMA-dagen%202008-11-06.pdf
- Ernst & Young (2009a). *Outsourcing: Time to review the value in a recession. Reshaping your business – opportunities in adversity*. Ernst & Young, hämtad 2016-04-11.
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_value_in_recession/\\$FILE/Outsourcing_during_recession_opp_in_adv_GL_Advisory.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Outsourcing_value_in_recession/$FILE/Outsourcing_during_recession_opp_in_adv_GL_Advisory.pdf)
- Ernst & Young (2009b). *Vad är nästa steg för din ekonomiorganisation? En studie om ekonomiorganisationens effektivitet i 500 svenska företag och organisationer*. Ernst & Young, hämtad 2016-04-11.
<http://docplayer.se/4969374-Vad-ar-nasta-steg-for-din-ekonomiorganisation-en-studie-om-ekonomiorganisationens-effektivitet-i-500-svenska-foretag-och-organisationer.html>
- Exido (2007). *Outsourcing - Sverige våren 2007*. Exido, hämtad 2016-04-13.
<http://www.exido.se/media/documents/produktblad-outsourcing704126.pdf>
- Foxman, N. (1994). Succeeding in outsourcing: cultivate the outsourcing relationship. *Information Systems Management* 11(1): 4-77.
- Gero, W. & Seuring, S. (2009). Performance measurement in business process outsourcing decisions: insights from four case studies. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 2(3): 275-292.
- Glaister, K. W. & Buckley, P. J. (1996). Strategic motives for international alliance formation. *Journal of Management Studies* 33(3): 301-332.
- Golicic, S. L. & Mentzer, J. T. (2005). Exploring the drivers of interorganizational relationship magnitude. *Journal of Business Logistics* 26(2): 47-71.
- Goo, J. & Nam, K. (2007). Contract as a source of trust-commitment in successful IT outsourcing relationship: an empirical study. *In proceeding of 40th annual Hawaii international conference on system sciences*. IEEE, 1-10.
- Greaver II, M. F. (1999). *A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: Amacom.
- Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal* 28(8): 827-856.

- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991). *Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hutt, M. D., Stafford, E. R., Walker, B. A. & Reingen, P. H. (2000). Defining the social network of a strategic alliance. *Sloan Management Review* 41(2): 51-62.
- Huxman, C. (1993). Collaborative capability: an intra-organizational perspective on collaborative advantage. *Public Money & Management* 13(3): 21-28.
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing—exploring the past and anticipating the future. *Journal of international Management* 15(2): 142-155.
- Ifinedo, P. (2008). Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success. *Business Process Management Journal* 14(4): 551-568.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management* 28(3): 413-466.
- Jacobsen, D. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jiang, B. & Qureshi, A. (2006). Research on outsourcing results: current literature and future opportunities. *Management Decision* 44(1): 44-55.
- Johansson-Lindfors, M-B. (1993). *Att utveckla kunskap- om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kang, M. A., Xiaobo, W. A., Hong, P. B. & Youngwon, P. (2012). Aligning organizational control practices with competitive outsourcing performance. *Journal of Business Research* 65(8): 1195-1201.
- Kadefors, A. (2008). Contracting in FM: collaboration, coordination and control. *Journal of Facilities Management* 6(3): 178-188.
- Kellgren, J. & Holm, A. (2007). *Att skriva uppsats i rättsvetenskap: råd och reflektioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Kern, T. & Willcocks, L. P. (2001). *The relationship advantage: information technologies, sourcing, and management*. New York: Oxford university press.
- Khong, K. W. (2005). The perceived impact of successful outsourcing on customer service management. *Supply Chain Management: An International Journal* 10(5): 402-411.
- Kishore, R., Rao, H. R., Nam, K., Rajagopalan, S. & Chaudhury, A. (2003). A relationship perspective on IT outsourcing. *Communications of the ACM* 46(12): 86-92.
- Kotabe, M., Mol, M. J. & Murray, J. Y. (2008). Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: a dynamic perspective. *Industrial Market Management* 37(1): 37-45.

- Krell, E. (2006). *Whats wrong with outsourcing (and how to fix it)*. Business finance industry directory, hämtad 2016-04-10.
<http://businessfinancemag.com/article/whats-wrong-outsourcing-and-how-fix-it-0801>
- Krishna, S., Sundeep, S. & Walsham, G. (2004). Managing cross-cultural issues in global software outsourcing. *Communications of the ACM* 47(4): 62-66.
- Krishnan, R. & Martin, X. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal* 49(5): 894-917.
- Lacity, M. & Willcocks, L. (1998). An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience. *MIS Quarterly* 22(3): 363-408.
- Lacity, M. & Willcocks, L. (2012). Outsourcing business and I.T. services: the evidence of success, robust practices and contractual challenges. *Legal Information Management* 12(1): 2-8.
- Lau, K. & Zhang, J. (2006). Drivers and obstacles of outsourcing practices in China. *Internal Journal Logistic Management* 36(10): 776-792.
- Linderoth, J. (2005). *Outsourcing - Innetrenden: lägg ut!*. Affärsvärlden, hämtad 2016-04-20.
<https://www.affarsvarlden.se/bors-ekonominyheter/innetrenden-lagg-ut-6749129>
- Lonsdale, C. & Cox, A. (2000). The historical development of outsourcing: the latest fad? *Industrial Management & Data Systems* 100(8-9): 444-450.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Malelah, R., Aman, A., Hamzah, N., Amiruddin, R. & Auzair, S. M. (2010). Accounting outsourcing turn back: process and issues. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3(3): 226-244.
- Mao, J. Y., Lee, J. N. & Deng, C. P. (2008). Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. *Information & Management* 45(7): 482-492.
- Mark, J. P., Desouza, D. K. & Bonifazi, C. (2006). *The outsourcing handbook how to implement a successful outsourcing process*. London: Kogan Page, hämtad 2016-04-12.
<http://site.ebrary.com/lib/UMEAUB/docDetail.action?docID=10120248>
- McCracken, G. (1988). *The long interview. Qualitative research methods*. London: Sage.
- McIvor, R. (2005). *The outsourcing process - strategies for evaluation and management*. Cambridge: Cambridge university press.
- Meo-Colombo, C. & Pellicelli, M. (2011). Outsourcing strategies. How to formalize and negotiate the outsourcing contract. *Annals of the University of Oradea: Economic Science* 1(1): 276-287.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58(3): 20-38.
- Mouzas, S., Henneberg, S. & Naudé, P. (2007). Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing* 41(9): 1016-1032.
- Mullin, R. (1996). Managing the outsourced enterprise. *Journal of Business Strategy* 17(4): 28-28.
- Oza, N. V., Hall, T., Rainer, A. & Grey, S. (2006). Trust in software outsourcing relationships: an empirical investigation of Indian software companies. *Information and Software Technology* 48(5): 345-354.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Plugge, A., Borman, M. & Janssen, M. (2016). Strategic manoeuvres in outsourcing arrangements: the need for adapting capability in delivering long-term results. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 9(2): 139-158.
- Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motivates and risks. *European Management Journal* 21(5): 647-661.
- Qureshi, M. N., Kumar, D. & Kumar, P. (2007). Modeling the logistics outsourcing relationship variables to enhance shippers' productivity and competitiveness in logistical supply chain. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56(8): 689-714.
- Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research* 56(9): 745-755.
- Robson, M. J., Katsikeas, C. S. & Bello, D. C. (2008). Drivers and performance outcomes of trust in international strategic alliances: the role of organizational complexity. *Organisation Science* 19(4): 647-665.
- Sandkull, B. & Johansson, J. (1996). *Från Taylor till Toyota - betraktelser av den industriella produktionens organisation och ekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandro, C., Bertrand, Q. & Walmir, M. (2014). Outsourcing failure and reintegration: the influence of contractual failure and reintegration. *Long Range Planning* 47(6): 365-378.
- Svenning, C. (2003). *Metodboken*. Eslöv: Lorentz.
- Tompkins, J. A., Simonson, S. W. & Tompkins, B. W. (2005). *Logistics and manufacturing outsourcing: harness your core competencies*. USA: Tompkins press.

Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2011). *God forskningssed*. Vetenskapsrådet, hämtad 2016-06-18.
<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forsknings-sed/>

Webb, L. & Laborde, J. (2005). Crafting a successful outsourcing vendor/client relationship. *Business Process Management Journal* 11(5): 437-443.

Webster, F. W. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* 56(4): 1-17.

Xiaowei, Z. (2016). Managing the risks of outsourcing: time, quality and correlated costs. *Transportation Research* 90(C): 121-133.

Ye, G., Zhu, X. & Mukhopadhyay, S. K. (2014). Managing service quality in multiple outsourcing. *International Journal of Electronic Commerce* 18(3): 125-149.

Yin, R. (2006). *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledning

- Berätta om din roll i företaget.
- Berätta hur länge ni outsourcat.
- Berätta om din roll i outsourcingrelationen, från start till hur den ser ut idag.

Kontrakt

- Berätta i stora drag om den kontraktuella ramen som outsourcingen verkar inom.
- Styr kontraktet arbetet på daglig basis eller är det andra faktorer som styr?
- Om det uppstått något problem, har ni gått till kontraktet för att undersöka vem ansvaret faller på eller löser ni det på annat sätt?
- Om en part eventuellt frångår kontraktet, hur bemöts detta av andra parten?
- Finns det något ni saknar i kontraktet?

Kontroll

- Berätta hur kontrollen av ert arbete såg ut innan ni outsourcade.
- Berätta hur kontrollen ser ut idag.
- Berätta hur ni mätt outsourcingens effekt av kontroll.
- Varför har kontrollen minskat, ökat eller förblivit oförändrade?
- Vad skulle kunna göras för att förbättra kontrollen.

Relation

- Berätta om relationen mellan er och outsourcingleverantören.
- Berätta om något som fungerar mindre bra samt något som fungerar bra.
- Alt 1. Vad är det som gör outsourcingrelationen bra?
- Alt 2. Vad är det som gör outsourcingrelationen dålig?
- Vad skulle kunna göras för att förbättra relationen?

Förtroende

- Berätta om förtroendet mellan er och outsourcingleverantören.
- Berätta om något som fungerar mindre bra samt något som fungerar bra.
- Alt 1. Varför är förtroendet högt?
- Alt 2. Varför är förtroendet lågt?
- Vad skulle kunna göras för att förbättra förtroendet?

Kostnader

- Berätta hur er kostnadsmassa såg ut innan ni outsourcade.
- Berätta hur kostnadsmassan ser ut idag.
- Berätta hur ni mätt outsourcingens effekt på kostnader.
- Varför har kostnaderna minskat, ökat eller förblivit oförändrade?
- Vad skulle kunna göras för att reducera kostnaderna?

Kvalitet

- Berätta hur kvaliteten på ert arbete såg ut innan ni outsourcade.
- Berätta hur kvaliteten ser ut idag.
- Berätta hur ni mätt outsourcingens effekt på kvaliteten.
- Varför har kvaliteten minskat, ökat eller förblivit oförändrade?
- Vad skulle kunna göras för att förbättra kvaliteten?

Kompetens

- Berätta hur kompetensen såg ut innan ni outsourcade.
- Berätta hur kompetensen ser ut idag.
- Berätta hur ni mätt outsourcingens effekt på kompetensen.
- Varför har kompetensen minskat, ökat eller förblivit oförändrade?
- Vad skulle kunna göras för att förbättra kompetensen?

Avslutande frågor

- Vilka nyckelområden är viktiga i outsourcing?
- Vilket nyckelområde är viktigast?
- Berätta varför du anser att detta område är viktigast.
- Vilka nyckelområden är minst viktiga i outsourcing?
- Vilket nyckelområde är minst viktigt?
- Berätta varför du anser att detta nyckelområde är minst viktigt.
- Finns det några andra nyckelområden i en outsourcingrelation utöver dem som har behandlats här?
- Hur ser framtiden ut, kommer ni fortsatt att outsourca?
- Vilken är helhetsbedömningen av pågående outsourcing?

Bilaga 2 – Genomförda intervjuer

Intervju med Respondent A

Den personliga intervjun genomfördes i april 2017 i ett samtalsrum på respondentens arbetsplats. Respondent A är VD och ensam ägare till företaget, företaget omsätter 20-30 miljoner kronor per år och har sedan 2011 outsourcat hela ekonomifunktionen. Vilket i detta fall avser löpande bokföring, årsbokslut, in- och utbetalningar samt lön.

Bakgrund

Företaget bedriver teknisk konsultverksamhet, startades och drivs av Respondent A. Respondent As arbetsuppgifter är varierande men består framförallt av att planera och delegera arbetsuppgifter samt sedvanliga uppgifter som normalt utförs av en verkställande direktör. Respondent A är den som sköter kontakten med outsourcingleverantören och då framförallt med konsulten som utför de outsourcade delarna.

Kontrakt

Ett standardkontrakt ligger till grund för outsourcingrelationen, det enda som Respondent A kunde påverka var vilka delar som skulle outsourcas och därmed finns omnämnda i kontraktet. Respondent A har inget att anmärka på vad det gäller kontraktets utformning utan hänvisar till den egna verksamheten där de själva använder standardkontrakt. Vidare säger Respondent A att kontraktet finns i bakgrunden men att outsourcingen styrs av rutiner som arbetats fram under årens lopp.

Ingen av parterna har frångått kontraktet, men skulle det hända kommer Respondent As företaget påpeka detta och kräva korrigerande åtgärder, antingen ekonomisk kompensation eller annat som minskar skadan. I värst fall skulle företaget bryta kontraktet vilket är möjligt enligt kontraktet om motparten misskött sig.

Kontroll

Respondent A berättar att en jämförelse mellan hur kontrollen var innan och nu under pågående outsourcingen inte går att göra på ett rättvist sätt, eftersom inga mätningar har gjorts eller görs. Däremot är den upplevda kontrollen över de outsourcade delarna nu högre hos Respondent A än innan outsourcingen. Innan outsourcingen när Respondent A själv skötte de outsourcande uppgifterna var den egna kontrollen obefintlig. Fel kunde upptäckas långt senare, antingen av någon myndighet eller av revisorn. Konsulten jobbar mer strukturerat och systematiskt med inbyggd egenkontroll vilket stävjar den typen av fel som andra parter i ett senare skede skulle upptäckt. Respondent A vill dock poängtera att i början av outsourcingen var detaljkontrollen från dennes sida hög, men i takt med att outsourcingrelationen fortlöpt minskat allteftersom rollerna klarnat parterna emellan, vilket Respondent A förklarar på följande sätt;

”I början litade jag inte fullt ut på de grejer jag ville ha gjorda skulle bli gjorda, jag gick både före och efter för att kontrollera att det blev gjort, nu idag är jag mer trygg och har släppt kontrollbehovet”.

Relation

Respondent A berättar att relationen med konsulten är god och poängterar att det är viktigt att bygga upp goda relationer när en driver ett företag. Vidare förklarar respondenten att det lönar sig alltid i längden och att det alltid varit respondentens filosofi att värna om goda relationer. Det som gör relationen bra mellan parterna är rak och öppen kommunikation, båda parterna vill göra rätt och arbetar gemensamt för att nå målet berättar Respondent A. Vidare berättar respondenten att det möjligtvis skulle kunna vara en än bättre relation om konsulten i fråga

skulle vara anställd hos det outsourcande företaget, vilket dock går att argumentera både för och emot. Respondent A berättar vidare att det landar i en filosofisk fråga om huruvida personer kan känna mer ansvar som konsult hos ett företag eller som anställd. Där ansvar och graden av ansvar spelar stor roll för relationen enligt Respondent A.

Förtroende

Respondent A säger sig ha högt förtroende för konsulten vilket baseras på konsultens historik att leverera bra. Respondent A säger:

”Om man vill vinna mitt förtroende så behöver man leverera det man säger att man ska leverera”.

I detta fall har konsulten kontinuerligt levererat bra arbete över tid och successivt vunnit förtroende. Respondent A fortsätter med att förklara att förtroendet för konsulten i dagsläget är så högt det kan vara för en inhyrd konsult. Det som skulle kunna få Respondent A att få ökat förtroende för konsulten är om denna gör ett stort misstag och sedan tar på sig ansvaret samt rättar till det. Det skulle visa på att konsulten och företaget denne representerar går att lita på, Respondent A poängterar dock att detta är inget denne önskar ske.

Kostnad

Eftersom det outsourcande företaget markant vuxit sedan företaget började outsourca är det enligt Respondent A svårt att jämföra kostnadsmassan före outsourcingens start med nuvarande kostnadsmassa. Respondent A tror att om en jämförelse skulle göras timme för timme så görs mer arbete av den externa konsulten än när Respondent A utförde arbetet själv vilket betyder en mer kostnadseffektiv lösning. Sedan bör alternativkostnaden inte glömmas bort menar Respondent A. Detta då respondenten nu istället kan ägna all sin tid åt den faktiska verksamheten som genererar intäkter. Respondent A säger:

”Den tid jag förr la på bokföring, in- och utbetalningar lägger jag istället på att hitta mer jobb och nya kunder, det ger mer pengar på sista raden än att jag själv ska sitta med allt pappersarbete som bara är en effekt av de jobb vi utför.”

Respondent A förklarar vidare att de timmar som denne lägger på företagets intäktsbringande arbete istället för administrativt arbete ger intäkter som vida överstiger redovisningskonsultens timpris varvid det därmed blir en självklarhet att fortsätta outsourca. Tittar man enbart på kostnaderna så tror Respondent A att det skulle gå att reducera kostnaderna ytterligare, men det skulle kräva en ny konsult som kan göra samma arbete än mer effektivt. Generellt bör ett mer effektivt arbete betyda högre timpris påpekar respondenten varvid det idag inte är någon lösning som Respondent A söker efter, eftersom det kommer att kräva att det finns mycket mer arbete åt en sådan konsult för att spara in de nya högre konsultkostnaderna. Det långvariga samarbetet med nuvarande konsult ska även vägas in i effekten på kostnader menar Respondent A. Effektivisering sker kontinuerligt, för att exemplifiera detta drar respondenten en liknelse om att första dagen på jobbet för vilken person som helst inte går att jämföra med dag 500 om personen i fråga är normalbegåvad och följer en normal utvecklingskurva.

Kvalitet

Innan företaget outsourcade var kvaliteten mycket sämre jämfört med kvaliteten som konsulten levererar avseende de nu outsourcade delarna. Detta beror enligt Respondent A på att det var respondenten själv som utförde arbetet, det saknades både tid och kunskap för att göra det på ett bra och effektivt sätt. Respondent A säger:

”Det är både tråkigt och tidskrävande att sitta med papper, bokföra, göra betalningar och följa upp att kunderna gjort rätt för sig. Sedan när man lärt sig något så kommer nya regler och man får börja om”

Respondent A fortsätter att berätta att självklart är det bra att en ägare och tillika VD kan sådana saker, men att det är viktigast att det är rätt person på rätt plats. Det är sällan fel på det konsulten levererar och vill Respondent A följa upp exempelvis ej betalda kundfakturor går det snabbare än tidigare då denne nu bara behöver be konsulten om en lista, att jämföra med tidigare Respondent A skulle ta fram samma information, vilket tog längre tid.

Kompetens

Kompetensen inom de outsourcade delarna av ekonomifunktionen var bristfälliga och baserat på det tog Respondent A beslut om att köpa in rätt kompetens via en outsourcingleverantör. Idag finns all kompetens som behövs och Respondent A berättar att fördelen med att ha en inhyrd konsult från en större outsourcingleverantör är att de kontinuerligt erhåller utbildning och snabbare fångar upp ändringar av lagar och regler. Även deras kontaktnät inom det egna företaget och branschen bör räknas in. Respondent A berättar att om det dyker upp ett problem som den inhyrda konsulten ej kan lösa själv behöver denna bara kontakta en kollega till denne för att bringa klarhet i aktuell fråga. Respondent A säger:

”När jag själv satt och klurade på något hade jag inte många livlinor att plocka upp, dyker konsulten på ett problem har denna oändligt många livlinor känns det som, de har experter på allt som de kan ringa och rådfråga”.

Avslutande frågor

Viktiga nyckelområdena enligt Respondent A är kompetens och relationen. Hög kompetens ger hög kvalitet och är kostnadseffektivt. Arbetsmoment kan utföras på kortare tid och resultatet blir tillförlitligt vilket är viktigt för att reducera kostnader. Har parterna även en god relation går det mesta att gå att lösa. Om Respondent A måste välja ett nyckelområde väljer denne nyckelområdet kompetens. Detta för att kompetens driver många av de övriga nyckelområdena i sin tur. Det minst viktigaste nyckelområdet i Respondent As fall är kontraktet, självklart ska det finnas ett kontrakt parterna emellan men affären skulle fungera lika bra med eller utan kontrakt förklarar respondenten. Inget av övriga nyckelområdena skulle respondenten vilja plocka bort då denna anser att även de är viktiga om än inte av samma vikt som kompetens och relation, där relation är viktigt för att utan en bra relation kan samarbetet bli dåligt men att det kan fungera ändå om konsultens kompetens är hög.

Respondent A har inget ytterligare nyckelområde som skulle kunna appliceras på outsourcing och säger att de kommer fortsätta outsource. I vart fall så länge det inte är ekonomiskt försvarbart att ha en person med samma kompetens som anställd istället för inhyrd konsult. Respondent As helhetsbedömning av outsourcingen är att den är mycket bra detta då Respondent A numera kan ägna sig åt vad denna kallar den riktiga verksamheten.

Intervju med Respondent B

Den personliga intervjun genomfördes i april 2017 på respondentens kontor. Respondent B är delägare och verksamhetsansvarig på företaget, företaget omsätter 5-15 miljoner kronor per år och har sedan 2009 outsourceat delar av ekonomifunktionen. Vilket i detta fall avser löpande bokföring och årsbokslut.

Bakgrund

Företaget bedriver tillverkning av biltillbehör. Företaget startades och drivs av Respondent B tillsammans med övriga delägare. Respondent Bs arbetsuppgifter är varierande och består framförallt av att säkerställa leveranser ut till kunder. Respondent B delar ansvaret med övriga delägare att hålla kontakten med outsourcingleverantören men säger sig ha det största ansvaret. Detta eftersom Respondent B ser till att outsourcingleverantörens konsult erhåller de underlag som krävs samt är den primära kontaktpersonen mellan det outsourcande företaget och konsulten. Det var inte någon komplicerad process bakom valet av outsourcingleverantör. Respondent Bs företag valde att ta sin revisors företag till hjälp. Detta eftersom företaget ansåg att det skulle underlätta med samma motpart i båda fallen.

Kontrakt

Det finns ett kontrakt någonstans berättar respondenten, var kontraktet befinner sig eller hur det ser ut känner inte Respondent B till, varken respondenten själv eller någon annan person på företaget har refererat till kontraktet sedan starten av outsourcingen 2009. Det enda som kontraktet styr är indexuppräkningspriset för outsourcingen som räknas upp med jämna mellanrum, uppräkningskommuniceras från outsourcingleverantören. Respondent B känner inte till att denne eller någon annan på det outsourcande företaget gör en kontroll av uppräkningspriset mot kontraktet. Detta förklaras av Respondent B genom att höjningarna är på några procent vilket bedöms vara rimliga höjningar samt motsvara den ökade kompetensen hos konsulten och normal löneökning i Sverige. Vidare berättar Respondent B att om det skulle bli frågan om något kontraktsbrott så kommer kontraktet att användas som underlag för vidare hantering men annars är kontraktet bara ett papper. I de fall diskussioner uppstår där konsulten missat att utföra en arbetsuppgift har parterna löst det genom samtal vilket lett till gemensam slutsats om åtgärd.

Kontroll

Respondent B säger att kontrollen alltid har varit god, både innan likväl som under pågående outsourcingen. I vart fall för de delar respondenten själv utförde innan outsourcingen då denne säger sig hysa stor tillit till sitt eget arbete. Rörande övriga delägars arbetsuppgifter som tagits över av konsulten har outsourcingen givit högre kontroll över. Nu görs mindre formaliserade kontroller, t.ex. om något ska skickas in till en myndighet vill Respondent B först läsa igenom materialet innan det skickas in. Respondenten förklarar vidare att det inte är frågan om att företaget implementerat extra kontroller utan snarare att företaget nu kontrollerar mindre men med fokus på de viktigaste delarna. Totalt sett är den upplevda kontrollen över de outsourcade delarna av ekonomifunktionen högre nu än tidigare berättar Respondent B:

”företag kunde jag på kvällen ligga och fundera på om det verkligen blev rätt, nu funderar jag inte så mycket på om det blivit rätt, utan utgår från att allt är rätt”.

Relation

Relationen är god mellan respondentens företag och outsourcingleverantören berättar Respondent B. Mycket tack vare den duktiga konsulten samt att outsourcingleverantören gjorde ett bra arbete när den förra konsulten slutade, Respondent B säger att även om det blev strul i och med bytet är det egentligen inget idag som ligger outsourcingleverantören till last då de gjorde övergången så bra som det gick. Respondent B säger att ett byte måste ställas i relation hur ett byte skulle gått till om det var en egen anställd som slutade, vilket även det kan medföra problem. Tack vare bytet har t.o.m. relationen stärkts då outsourcingleverantören givits möjlighet att visa vad de går för. Sedan är den nya konsulten lika duktig som den första och har kommit in bra i sin roll berättar Respondent B. Tid tillsammans är en drivande faktor för en bra

relation och den kommer allt eftersom tiden går berättar Respondent B. Om tid går utan att större problem dyker upp som stör outsourcingrelation kommer relationen att bli bättre och bättre säger Respondent B.

Förtroende

Respondent B berättar att de har stort förtroende för konsulten och outsourcingleverantören i stort, detta p.g.a. en lång affärsrelation. Som med de flesta relationer i stort byggs förtroende upp efter tid men Respondent B säger att en särskiljning bör göras mellan en god relation och en med högt förtroende. För att exemplifiera detta berättar Respondent B att det t.ex. kan vara en god relation med en kompis men lågt förtroende för att samma kompis kan sköta ett specifikt arbetsmoment. När förtroendet gäller de outsourcade delarna i ekonomifunktionen i det egna företaget är förtroendet högt för konsulten då denna visat sig kunna utföra arbetsmomenten på ett tillfredställande sätt. Sedan tillkommer det att konsulten är anställd på samma företag som företagets revisor, då denna alltid gjort ett bra arbete fanns det inte tvivel på att den nya konsulten skulle vara sämre. Det var därmed inte en slump som låg bakom valet av outsourcingleverantör förklarar respondent B och säger:

”Det kan vara taktiskt att använda sig utav samma företag även till ekonomin, jag kan tänka mig att båda två vill göra ett bra jobb för att det inte ska drabba den andra”

Huruvida konsulten kan öka Respondent Bs förtroende ges av tiden framåt. Tid är nyckeln till förtroende, rekommendationer och ett välrenommerat företagsnamn ger en konsult en bra start men därefter är handlingarna under tid som ingjuter förtroende, både i med och motgångar säger Respondent B.

Kostnad

Kostnaderna var lägre innan outsourcingen, men det berodde på att det arbete som outsourcats utfördes på kvällen, helger eller vid andra tillfällen när det gavs möjlighet. Arbete som inte togs ut via lönen av delägarna berättar Respondent B. Nu kommer istället fakturor med en summa som berättar vad arbetet kostat och respondenter säger:

”Självklart tillkommer det ökade kostnader men det kan å andra sidan vara sådana som var osynliga tidigare, arbetet blev ju även gjort tidigare men nu kommer även ett kvitto på det genom en faktura”.

Respondent B menar att det är säkert många mindre företagare som utför hela eller delar av de administrativa bördorna såsom bokföring o.s.v. på obekvämt arbetstid eller tar timmar från kärnverksamheten och därmed istället tappar intäkter. Har företaget outsourcat arbetsmoment synliggörs kostnaderna genom en faktura. Dock tror Respondent B att sett i sin helhet sparar företaget in pengar genom att det effektiviserar hela verksamheten då delägarna och Respondent B kan ägna sig åt kärnverksamheten. Det är emellertid inget som företaget försökt mäta utan är respondentens egen bedömning vilket denne säger sig dela med övriga delägare. Det viktigaste är enligt Respondent B att någon med rätt kompetens och tid kan utföra arbetsuppgifterna.

Kvalitet

Totalt sett är den högre nu än innan företaget började outsourca. Företaget har en gång fått byta konsult, detta p.g.a. att personen i fråga slutade arbeta hos outsourcingleverantören. Som följd av detta uppkom en tid med ett mindre kaos enligt Respondent Bs beskrivning. Men efter en mindre inkörningstid på några månader förbättrades arbetet och nu har Respondent B inte några synpunkter på kvaliteten. Företaget har inte mätt kvaliteten på något vetenskapligt sätt utan är

egna konklusioner utifrån de underlag som resultatet av konsultens arbete. Respondent B berättar:

”Jobbar man bara med en sak dag in och dag ut måste man bli bra på det, vi betalar för en person som bara ska sköta vår administration eller vad man nu vill kalla det och gör det dag in dag ut hos oss och andra kunder, självklart ger det positiv effekt på jobbet”.

Vidare berättar Respondent B att kvaliteten i mångt och mycket hänger ihop med priset och säger:

”det man betalar för, erhåller man oftast”.

Därmed tror respondenten att det skulle gå att förbättra kvaliteten men inte till ett pris företaget är beredd att betala och än heller har någon anledning till att göra.

Kompetens

Respondent B anser att kompetensen är hög hos konsulten och att kompetensen ökat jämfört när företaget gjorde allt själva. Detta då konsulten gör detta arbete varje dag, om inte enbart hos respondentens företag utan även hos dennes övriga kunder vilket ger sina fördelar, problem som dykt upp hos någon annan kan lösas och samma problem blir då ett lättare hinder att komma över en andra eller tredje gången. Respondent B understryker att kompetens kommer i mångt och mycket av att upprepande gånger göra samma sak, de har samma tänk i sin egen verksamhet. Att kompetensen är hög får effekten att arbetsmoment som tog en timme nu kan göras på kortare tid. Respondent B nämner bl.a. konsultens vana vid redovisningssystemet där respondentens egen kunskap är begränsad enligt egen utsago. Respondent B säger:

”Jag bad om en specifik rapport för att jag var nyfiken, det tog inte många sekunder innan jag fick den rapport jag var ute efter. Samma rapport gjorde jag tidigare manuellt med hjälp av siffrorna som fanns, känns onödigt såhär i efterhand då jag nu vet att det finns en funktion i affärssystemet som tar fram samma rapport och mycket snyggare”.

Om det finns något som skulle kunna öka kompetensen säger Respondent B att det säkert finns en stor variation av konsulter ute på marknaden med varierande kompetenser men att det är frågan om behov och kostnad. Respondent B anser att den verksamhet som bedrivs idag ej ger några större komplicerade frågor varvid den kompetens som idag tillhandahålls av konsulten räcker.

Avslutande frågor

Respondent B anser att alla nyckelområden är viktiga men om respondenten måste välja är det förtroende och kompetens som är viktigast. Respondent B förklarar:

”När man driver ett företag finns det många saker som kan hålla en sömnlös om nätterna, det gäller att ha så få av dessa saker som möjligt, men ju större förtroende jag har för mina medarbetare desto mindre sömnlös blir jag”.

Vidare förklarar respondenten att förtroende även bottnar i ens egen förmåga att våga lita på folk, lågt förtroende kanske inte bara är motpartens fel, utan ens egna problem att inte våga lita på folk.

Om respondenten måste välja ett nyckelområde är det kompetens som är viktigast. Det är det nyckelområde som enligt respondenten får störst påverkan på helheten. Respondenten medger

att ett lågt pris också är viktigt men samtidigt säger Respondent B att ett lågt pris inte är mycket värt om resultatet av arbetet blir fel. Det nyckelområde som är minst viktigt är enligt Respondent B kontraktet. Detta då parterna arbetat fram ett förhållningssätt till varandra som gör att de kan samarbeta utan pekpinna från ett kontrakt. Totalt sett ger Respondent B outsourcingen ett högt betyg och de kommer fortsätta outsourca så länge de inte är stora nog att kunna bära en heltidstjänst inom ramen för verksamheten.

Ett annat nyckelområde som inte tagits med i denna studie är enligt Respondent B organisationen bakom konsulten. I detta fall skulle inte denna outsourcingleverantör fått chansen om det inte var så att det outsourcingföretaget hade en pågående affärsrelation. Vidare berättar Respondent B att denne i mer återkommande val av leverantörer till företaget oftast väljer företag som har gott rykte eller där det finns historia av tidigare affärer ihop. Det behöver inte vara samma person utan en tidigare positiv bild av ett företag kan räcka.

Intervju med Respondent C

Den personliga intervjun genomfördes i april 2017 på respondentens kontor. Respondent C är ekonomiansvarig på företaget, företaget omsätter 20-30 miljoner kronor per år och har sedan 2016 outsourcat delar av ekonomifunktionen. Vilket i detta fall avser månads- och årsbokslut.

Bakgrund

Företaget bedriver tillverkning och utveckling av datautrustning. Företaget ingår i en koncern och drivs självständigt av företaget där Respondent C arbetsuppgifter är varierande men består framförallt av att se till att redovisningen sköts och rapporteras högre upp i företagsstrukturen. Respondent C bär hela ansvaret med att hålla kontakten med outsourcingleverantören och konsulten. Respondent C är den som tar emot det färdiga arbetet från konsulten och gör en övergripande kontroll att det som levererats är korrekt. Det var Respondent C som var mest aktiv i valet av outsourcingleverantör. Detta genom att höra sig för med kollegor i branschen om deras rekommendationer vilket sedermera resulterade i valet av nuvarande outsourcingleverantör.

Kontrakt

Respondent C berättar att kontraktet styr outsourcingrelationen men inte på detaljnivå. Detta genom att kontraktet stipulerar målet med outsourcingen men inte i detalj hur arbetet ska utföras. Då outsourcingrelationen är relativt ny testar företaget och konsulten sig fram hur arbetsgången ska vara för bästa effektivitet. Det som styr är konsultens och Respondent C tankar och förslag på hur en uppgift bäst ska lösas.

Inga avsteg har gjorts av någon part från kontraktet berättar Respondent C, men skulle det hända kommer första steget vara en diskussion. Respondent C ger ett exempel för de avtal de har med sina egna kunder och säger:

”För de flesta av våra kunder ligger ett avtal i botten som säger när en faktura ska betalas, skulle en kund missa förfallodatum är inte första åtgärd att vifta med ett avtal, då skickas en påminnelse ut. Skulle fakturan ändå inte betalas tar man ett snack med kunden och då kan det hända att man säger att i kontraktet står det så och så många dagar innan betalning ska vara oss tillhanda.”

Det saknas inte något i kontraktet, det är ett standardiserat kontrakt som outsourcingleverantören säkert använder sig av i många av deras affärsrelationer berättar Respondent C.

Kontroll

Respondent C anser att kontrollen fortsatt är god, detta p.g.a. att konsulten levererar allt till Respondent C som i sin tur kontrollerar underlagen varvid denne kan avgöra om arbetet är bra eller dåligt. Respondent C och kollegor var i början oroliga för att de skulle tappa kontrollen över de outsourcade delarna men denna oro har släppts. Detta beror på att resultatet visat sig vara över förväntan och därmed behöver vi inte oroa oss säger Respondent C. I de fall arbetet innefattar mer komplexa arbetsuppgifter har konsulten visat sig vara bra på att förklara hur denna löst problemet och kunnat redovisa exakt hur denne gjort, detta för att Respondent C eller någon annan på det outsourcande företaget ska kunna göra en bedömning om lösningen är korrekt eller ej. Respondent C säger:

”Konsulten jobbar transparent mot oss, i de fall vi inte bara vill ha en lösning på ett problem får vi även de bakomliggande tankarna och underlagen för lösningen, detta medför att vi själva snabbt och smidigt kan avgöra om det är rätt eller inte”.

Respondent C anser inte att det idag behövs göra några åtgärder för att höja kontrollnivån hos företaget då konsulten redovisar sitt arbete på ett tillfredställande sätt.

Relation

Respondent C tycker att relationen är god mellan denne och konsulten, men andra på det outsourcande företaget har inte samma goda relation till konsulten. Detta då starka viljor kolliderar berättar Respondent C. Detta är inget Respondent C haft problem med och säger att det som gör relationen bra ur en enbart ekonomisk synvinkel är konsultens sätt att vara, noggrann och effektiv. Det som fungerar mindre bra är när konsulten inte går att nå, ibland har det hänt att Respondent C eller någon annan försöker nå konsulten som då inte är anträffbar. Det har även förekommit fall då konsulten tagit ledigt utan att meddela Respondent C eller någon annan på det outsourcande företaget. Respondent C säger sig förstå att konsulten kan få svårt att meddela alla kunder om allting som kanske vore möjligt om denne var anställd hos företaget. En förbättringsåtgärd är att konsulten meddelar i tid om denne inte kommer vara tillgänglig.

Förtroende

Respondent C har högt förtroende för konsulten, konsulten togs in via rekommendation och har inte gjort något som skadar förtroendet vad det gäller faktiskt arbete. Det höga förtroendet kommer från att konsulten är kunnig inom sitt område och levererar bra. Det som drar ned är samma som nämndes under avsnittet relation. Därmed finns det potential till att förbättra outsourcingrelationen, detta genom att konsulten gör sig mer anträffbar. Det skapar en osäkerhet och leder till att Respondent C och dennes kollegor måste vara mer proaktiva och förvissa sig om att konsulten går att få tag i vid en bestämd tid. Dock anser Respondent C att det borde vara tvärtom, konsulten borde vara den som kontrollerar när dennes tjänster kommer att behövas.

Kostnad

Respondent C berättar att de inte mätt outsourcingens effekt på kostnadsmassan och anledningen till detta är att det inte är företagets primära mål med outsourcingen utan för att outsourcingen har gjorts för att frigöra timmar till annat för Respondent C. Däremot vet de hur mycket de betalar varje månad för outsourcingen men inte vad kostnaden var innan då Respondent C själv utförde det mesta av de outsourcade arbetsuppgifterna. Kostnaderna kom

då via lönekostnaderna som nu idag istället avser timmar som Respondent C gör i företaget men avser annat som för företaget bidrar till annan typ av värde.

De nuvarande outsourcingkostnaderna skulle både kunna öka eller minska beroende på vad företaget väljer att ersätta nuvarande lösning med. Men om företaget väljer en annan outsourcingleverantör som kostar mindre finns det en risk att det får andra effekter som t.ex. sämre kompetens hos konsulten menar Respondent C.

Kvalitet

Kvaliteten är idag i paritet med hur det var innan outsourcingen, detta enligt Respondent C som själv skötte de outsourcade delarna av ekonomifunktionen. Dock hade Respondent C för lite tid för att kunna fortsätta ha kvar de arbetsuppgifterna. Ingen mätning har skett av kvaliteten men utifrån den kravspecifikation företaget har på det som levereras är företaget generellt nöjd. Kvaliteten skulle kunna gå att höja med en högre ställd kravspecifikation, men då skulle outsourcingen kosta mer förklarar Respondent C vilket inte är något alternativ.

Kompetens

Respondent C anser att konsulten har hög kompetens och i vissa delar högre eller mycket högre kompetens än vad Respondent C själv besitter. Detta baseras på de iakttagelser som Respondent C gjort när denne har varit tillsammans med konsulten vilket inte kom som en nyhet då konsulten är känd i branschen för att vara duktig. Respondent C är positiv till den ökade kompetensen på företaget, detta för att det höjer övriga kollegor inklusive respondenten själv. Respondent C berättar

”Det är kul att arbeta med någon som är duktig eftersom man då höjer sig själv”.

Det finns förbättringspotential säger Respondent C, vissa specialområden som konsulten kommit i kontakt med under den tid outsourcingen fortlöpt har ibland visat sig vara övermäktiga, lösningar har kommit efter mertid, mertid som enligt respondenten är för lång för att kunna motiveras. Sedan är kompetens mer än teknisk kompetens säger Respondent C, social kompetens skulle kunna öka någon nivå. Vissa personer har stört sig på konsultens något kantiga sätt att vara på.

Avslutande frågor

De viktigaste nyckelområdena är enligt Respondent C kompetens och kvalitet. Detta då det inte leder till något merarbete för Respondent C räkning vilket skulle betyda merkostnader och minskat fokus på andra områden i företaget. Om Respondent C måste välja det viktigaste nyckelområdet väljer denne kompetens. Detta för att den till stor grad styr kvaliteten. Vidare resonerar Respondent C att kostnaderna för att få ta del av en konsult med hög kompetens lätt kan motiveras. De minst viktiga nyckelområdena är enligt Respondent C kostnad och kontrakt. Där kontraktet är det minst viktigaste, detta då det bara behöver finnas till men inte kommer att påverka det dagliga arbetet i någon större mån.

Respondent C säger att företaget kommer fortsätta att outsourca så länge det inte kostnadsmissigt går att motivera att tjänsterna utförs internt. Dock är det inte helt säkert att samma konsult kommer att användas, dyker det upp en konsult med samma kompetens till ett rimligt pris skulle Respondent C kunna tänka sig byta, om det är så att den då nya konsulten är bättre på att vara på plats och anträffbar.

Ett nyckelområde som skulle kunna vara med enligt Respondent C är outsourcingleverantörens tillgänglighet. Respondent C menar att det är stor skillnad mellan en internt anställd person och en inhyrd konsult. En anställd är lättare att ha tillgänglig och närvarande än en inhyrd konsult.

Respondent C ger outsourcingrelationen ett godkänt betyg även om det finns vissa problem. Detta p.g.a. konsulten är kompetent och totalt sett levererar ett bra arbete.

Intervju med Respondent D

Den personliga intervjun genomfördes i april 2017 på respondentens kontor. Respondent D är ensam ägare och verksamhetsansvarig på företaget, företaget omsätter 5-15 miljoner kronor per år har sedan 2010 outsourcat delar av ekonomifunktionen. Vilket i detta fall avser löpande bokföring och årsbokslut.

Bakgrund

Företaget bedriver teknisk konsultverksamhet. Företaget köptes i full drift av tidigare ägare och drivs idag av Respondent D där dennes arbetsuppgifter är varierande men framförallt består av att ta in nya uppdrag samt säkerställa att pågående uppdrag sköts korrekt. Respondent D bär hela ansvaret med att hålla kontakten med outsourcingleverantören och konsulten. Upphandlingen och valet av outsourcingleverantör sköttes av även av Respondent D där valet föll på en outsourcingleverantör som hade gott rykte och rekommenderas av affärsbekanta.

Kontrakt

Respondent D berättar att det är relativt kontraktsstyrt samarbete. Kontraktet styr vad som ska göras och vem som bär ansvaret. Respondent D fortsätter med att det är viktigt att kontraktet är tydligt och stipulerar spelreglerna. Det tycker Respondent D att kontraktet gör på gott och ont. Vidare berättar Respondent D:

”När något gått snett och det beror på mig är det inte lika kul, det betyder oftast att mitt företag drabbas ekonomiskt, däremot om kontraktet säger att det faktiskt låg på motpartens bord, då är det roligare för då slipper jag betala för det”.

Respondent D säger att denne aldrig varit med om att någon part i outsourcingrelationen uppsåtligt brutit mot outsourcingkontraktet. Däremot har det hänt att misstag begåtts varvid parterna kommit överens om lösningar med kontraktet som underlag. Respondent D berättar att denne och företaget kan följa kontrakt slaviskt men att det finns något som kallas för goodwill och så länge båda parterna lämnar förhandlingsbordet nöjda så spelar det mindre roll vad som står i kontraktet. Respondenten anser att det inte saknas något i kontraktet även om utformningen gjordes av outsourcingleverantören, kontraktet kan generaliseras till ett standardkontrakt men dess innehåll är tillämpligt på Respondent Ds verksamhet och kan uppfattas som detaljerat förklarar Respondent D.

Kontroll

Respondent D anser att kontrollen är bättre nu än tidigare, detta då konsulten har större koll på tidsfrister och vilket arbete som ska utföras. Kontrollen har förskjutits från företaget till konsulten eftersom det ingår i konsultens uppdrag att det som levereras ska vara korrekt utfört och inom tidsfristen slut. Skulle det ändå bli fel anser Respondent D att det inte är någon större fara, de delar som är outsourcade och därmed kan bli fel kan aldrig få så stora proportioner att det skulle vara förödande för företaget menar Respondent D. Därmed känner sig respondenten sig trygg i att ha skjutit över kontrollmomentet på konsulten.

Relation

Respondent D säger sig ha en god relation till både outsourcingleverantören och deras konsult. När något gått fel har parterna löst det genom att diskutera problemet och gemensamt kommit fram till en lösning som parterna varit nöjda med. Därmed kan problemen som i sin natur påfrestar en relation även vara en stor bidragande anledning till att relationen stärks. Respondent D berättar:

”En relation som flutit på utan problem är svagare än den relation som haft problem men som lösts på resans gång”.

Respondent D lyfta fram att konsulten är lösningsorienterad snarare än problemorienterad men att det för den delen inte får uppkomma alltför mycket fel eller problem som ska lösas, då finns det risk att mängden av fel och problem försämrar relationen även fast konsulten arbetar fram en lösning.

Förtroende

Även om det förekommit problem i relationen säger sig Respondent D ha ett högt förtroende för konsulten. Det beror framförallt konsultens vilja att göra rätt om ett fel har begåtts. Dock har Respondent D inte lika högt förtroende för konsulten som denne skulle haft om personen i fråga haft anställning i företaget. Respondent D anser att det inte går att komma ifrån att lojaliteten först och främst ligger hos det företag en person är anställd i och i vissa fall kanske inte ens det.

Kostnad

Respondent D säger att då ingen kostnadsuppföljning gjorts går det inte att svara på hur outsourcingen påverkat kostnadsmassan men att det är kostnadseffektiv lösning då de outsourcade delarna av ekonomifunktionen inte fyller en heltidstjänst. Det är därmed svårt att hålla en sådan tjänst internt utan att det skapar andra problem. Skulle Respondent D välja att ta hem de outsourcade delarna igen skulle respondenten själv få lägga mer tid i företaget på ekonomifunktionen vilket inte är optimalt ur ett resursutnyttjandeperspektiv. Respondent D säger att de som arbetar deltid är svårare att ha kvar en längre tid, antingen vill de börja arbeta heltid efter ett tag eller så finns det andra komplikationer som stör, komplikationer som från första början gav att de sökte sig till en deltidstjänst.

Kvalitet

Respondent D säger att kvaliteten överlag är god, det finns kunskapsluckor och ibland sker misstag p.g.a. detta. Överlag övervinner det som är i bra kvalitet de bitar som är av sämre kvalitet säger Respondent D. Kvaliteten på arbetet som konsulten levererar är sammanvägt mycket högre än när samma arbete utfördes internt. Respondent D säger att företaget inte mätt detta men då denne i de allra flesta fall den som utförde arbetet tidigare säger sig denne ha sett förbättringarna. Vidare skulle dock kvaliteten kunna bli bättre med hänseende på de slarvfel och liknande som påträffats. Det skulle enligt respondenten eventuellt krävas antingen en mer senior konsult som kostar mer eller att det outsourcande företaget också blir snabbare med att leverera underlag i tid. Problemet med att ha delar av ekonomifunktionen på en extern konsult är att denne inte har tillgång till alla underlag per automatik, denna måste skickas och detta måste göras av någon, i detta fall av respondenten själv som inte alltid har tid.

Kompetens

Respondent D anser att kompetens hos konsulten är som den förväntades vara, det är inte alltför komplicerade frågor i Respondent Ds företag och när det väl är det så har konsulten

större chans att lyckas lösa det än om Respondent D suttit på frågan helt ensam. Detta beror på att konsulten har fler att fråga och snabbare kan komma i kontakt med personer som kan hjälpa till om det skulle behövas. Det är även något som bör framhävas, det är inte bara en enskild konsult och dennes kompetens som företaget betalar för, det är även kompetensen hos det företag konsulten är anställd i. Respondent D säger att det är viktigt att ha detta i åtanke vid val av outsourcingleverantör. Större outsourcingleverantör ger större nätverk och tvärtom. Detta får då ställas i relation till vilka arbetsuppgifter som ska outsourcas samt priset för tjänsten. Respondent D valde en mindre leverantör med tanke på priset och svårighetsgraden på arbetet men ändå så pass stor att det finns mer kunskap bakom konsulten om det skulle behövas. Respondent D säger att om det egna företaget skulle växa ur konsultens kompetens kan ett byte mycket väl ligga nära till hands, i den omfattning som rörelsen nu bedrivs i räcker nuvarande konsults kompetens till.

Avslutande frågor

De viktigaste nyckelområdena enligt Respondent D är kostnad, kompetens och kvalitet. Kostnaderna är det som driver övriga två, högre pris ger oftast högre kompetens som i sin tur ger högre kvalitet på det utförda arbetet. Sänker företaget priset sänker det oftast övriga två relaterade nyckelområden vilket gör det till en balansgång. Respondent D anser därför att kostnad är det viktigaste nyckelområdet i outsourcing förutsatt att parterna är lika goda förhandlare, d.v.s. att kostnaden är i paritet med det som erhålls.

Mindre viktiga områden anser Respondent D att övriga är men att inget helt kan uteslutas från en outsourcingrelation, måste Respondent D välja något som minst viktigt faller valet på kontroll, med anledning att om kompetensen och kvalitet är fullgott bör vikten av egna kontroller inte vara av större vikt. Respondent D säger sig inte komma på något annat nyckelområde än nämnda. Företaget kommer fortsättningsvis att outsourca och ge förtroendet till redan valda parter då helhetsbedömning av nuvarande outsourcingrelation får ett godkänt betyg.