Outsourcing av redovisningsfunktionen i mindre företag

Therese Långström, Niklas Österberg
SAMMANFATTNING

ABSTRACT

Outsourcing is a concept of current interest that frequently occurs in the media. More and more functions are subjected to outsourcing, bringing it closer to the inner operations of companies. Primarily we question outsourcing of the central function of accounting. How is it that this function, with its correlation to a company’s strategic goals and tactical decisions, can be delegated to an external party? In addition to limiting the area of research to the function of accounting, we also decided to only examine smaller companies. In order to illustrate the above mentioned concept we performed a study, the purpose of which is to ascertain how, why, and with what consequences, smaller companies delegate their function of accounting to an external party. In order to accomplish this we studied available literature on the subject, and conducted three qualitative interviews at companies of sizes that serve the purpose intended. These companies have all implemented outsourcing on all, or parts, of the function of accounting. We found that the actual procedure of the implementation is in sharp contrast to how it was described in the literature we studied. None of the companies we examined underwent an extensive outsourcing process; the course of events from idea to execution was very rapid. Surprisingly enough, in spite of this accelerated execution of the outsourcing process, the companies have not experienced any negative consequences attributed to the course of action. Finally, we established that the underlying motive in deciding to implement outsourcing at companies such as the ones we studied, is not a generally applicable one. The decisions are based on a combination of a number of motives, where a desire for an increased focus frequently occurs.
INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING ........................................................................................................... 1
  1.1 Bakgrund ............................................................................................................. 1
  1.2 Problemdiskussion ............................................................................................. 2
  1.3 Syfte ...................................................................................................................... 3
  1.4 Avgränsningar ..................................................................................................... 3
  1.5 Definitioner .......................................................................................................... 3
    1.5.1 Outsourcing ................................................................................................... 3
    1.5.2 Kärnverksamhet ............................................................................................ 4
    1.5.3 Redovisningsfunktionen ................................................................................. 4
    1.5.4 Mindre företag .............................................................................................. 4

2 METOD ................................................................................................................... 5
  2.1 Metodval .............................................................................................................. 5
  2.2 Datainsamling ...................................................................................................... 5
  2.3 Urval av fallföretag ............................................................................................. 6
  2.4 Operationalisering .............................................................................................. 6
    2.4.1 Validitet ......................................................................................................... 6
    2.4.2 Reliabilitet ..................................................................................................... 7
    2.4.3 Disposition .................................................................................................... 7

3 TEORI...................................................................................................................... 8
  3.1 Outsourcing ......................................................................................................... 8
  3.2 Kärnverksamhet ................................................................................................. 8
  3.3 Beslut och genomförande ................................................................................... 9
  3.4 Motiv .................................................................................................................. 11
    3.4.1 Kostnadsreducering .................................................................................... 11
    3.4.2 Tillgång till unik kompetens ....................................................................... 12
    3.4.3 Minskatt investeringsbehov ......................................................................... 13
    3.4.4 Ökat fokus ................................................................................................... 13
    3.4.5 Oberoende parts synvinkel .......................................................................... 13
  3.5 Negativa aspekter .............................................................................................. 14
  3.6 Sammanfattning av berörda teorier ................................................................ 15

4 EMPIRI .................................................................................................................. 16
  4.1 Boströms Ur & Guld ......................................................................................... 16
    4.1.1 Outsourcing ................................................................................................... 16
    4.1.2 Kärnverksamhet .......................................................................................... 16
    4.1.3 Beslut och genomförande .......................................................................... 17
    4.1.4 Motiv ........................................................................................................... 17
    4.1.5 Negativa aspekter ....................................................................................... 17
  4.2 Belab ................................................................................................................... 18
    4.2.1 Outsourcing ................................................................................................... 18
    4.2.2 Kärnverksamhet .......................................................................................... 18
    4.2.3 Beslut och genomförande .......................................................................... 18
    4.2.4 Motiv ........................................................................................................... 19
    4.2.5 Negativa aspekter ....................................................................................... 19
1 INLEDNING

Detta kapitel inleds med en kort bakgrund till det studerade ämnesområdet. Sedan följer en problemdiskussion som utmynnar i undersökningens syfte. Slutligen kommer vi att redogöra för arbetets avgränsningar samt definiera centrala begrepp.

1.1 Bakgrund


Detta tänkande har idag tagit fart på allvar, till stor del som en följd av förändringar i vår omvärld. Samhället präglas av en tilltagande globalisering som medför nya förutsättningar på marknaderna. Genom att de geografiska avstånden spelar allt mindre roll ökar konkurrensen påtagligt. En annan bidragande samhällsutveckling är den snabbt föränderliga teknologin. Eftersom kunskap sprids explosionsartat i det nya informationssamhället kan konkurrenterna snabbt hämta in tekniska försprång, något som i sin tur ökar kravet på ständig förnyelse (Tema Outsourcing, 1997).

![Figur 1 Sambandet mellan en förändrad omvärld och outsourcing](Efter Tema Outsourcing (1997:42))

1.2 Problemdiskussion


1.3 Syfte

Ovanstående diskussion leder oss in på rapportens syfte vilket är att
• belysa den process som mindre företag genomgår vid införandet av outsourcing berörande dess redovisningsfunktion
• klargöra motiven till outsourcing av detta slag
• visa vilka negativa följder som kan förekomma för de outsourcande företagen

Genom att beskriva hur, varför och vad som kan uppstå när mindre företag väljer att genomföra outsourcing av sin redovisningsfunktion avser vi att underlätta framtida utvärderings- och beslutsförfaranden för företag av denna storlek. Dessutom kan vår rapport vara av allmänt intresse eftersom den lyfter fram och synliggör något som, enligt vad vi erfar, inte studerats ingående tidigare.

1.4 Avgränsningar

Förutom att vår studie endast berör mindre företag som outsourcat hela eller delar av sin redovisningsfunktion har vi även valt att avgränsa oss geografiskt. Av resursskäl kommer vi uteslutande att inrätta oss på företag placerade i Norrbotten. Vidare kommer undersökningen att genomföras ur ett företags perspektiv. Endast det outsourcande företaget och därigenom outsourcingaffären ur dennes synvinkel är av intresse för vår studie.

1.5 Definitioner

I vår studie förekommer ett antal centrala begrepp. Eftersom dessa kan definieras på olika sätt kan de således vara upphov till problem. För att undvika detta kommer vi nedan att klargöra vår definition av begreppen.

1.5.1 Outsourcing

Fortsättningsvis kommer vi genomgående att använda oss av följande definition för att möjliggöra vår studie av outsourcing i mindre företag trots den vanligtvis snäva definitionsmässiga gränsdragningen som vi resonerat kring i problemdiskussionen.

Outsourcing innebär att företag anlitar externa aktörer på vilka de lägger ut del eller delar av sin verksamhet. Vi bedömer att outsourcing uppstår när dessa aktörer utför aktiviteter som är av vikt för det outsourcande företagets fortlevnad. Dessutom krävs att aktivitetera kontinuerligt sköts av en utomstående part, alternativt att funktionen av sig själv är av kontinuerlig art.

1.5.2 Kärnverksamhet

Vi definierar kärnverksamheten som de centrala processer vilka utgörs av ”de mest kritiska och utslagsgivande resurser ett företag förfogar över, som är svåra att kopiera när de kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot” (Long & Vickers-Koch, 1995:13).

1.5.3 Redovisningsfunktionen

I begreppet redovisningsfunktionen innefattas alla aktiviteter som rör företagets ekonomi, det vill säga all form av extern redovisning. Det kan exempelvis handla om aktiviteter som registrering av verifikat, lönehantering, kund- och leverantörsfakturering samt övrig redovisning. När vi använder oss av begreppen ekonomifunktionen och ekonomiaktiviteter i vår rapport avser vi då samma definition som för redovisningsfunktionen.

Även om vår teoretiska referensram i första hand kommer att utgå från outsourcing-teorier som berör just redovisningsfunktionen kommer vi inte att utesluta teorier om outsourcing i allmänhet då teorierna ofta överensstämmer och går in i varandra (Benson & Ieromino, 1996).

1.5.4 Mindre företag


Av samma anledning som vi likställer outsourcing av redovisningsfunktionen med outsourcing i allmänhet kommer vi även på detta område att utgå ifrån allmänna outsourcingteorier trots att dessa framförallt behandlar större företag. Dessa teorier kommer vi sedan att applicera på de studerade företagen för att utröna huruvida teorierna överensstämmer med outsourcing i mindre företag eller ej.
2 METOD


2.1 Metodval


2.2 Datainsamling

För att få ökad förståelse och fördjupad kunskap inom det valda området utgick vi under studiens inledningsfas ifrån sekundärdatal, det vill säga befintlig litteratur i form av böcker, artiklar i tidningar och tidskrifter samt andra dokument av relevans för vår studie. Detta material nådde vi genom upprepade sökningar på biblioteket vid Luleå Tekniska Universitet via Libris, Bibdia, Academic Search Elite, Business Source Elite, Econlit, ERIC, ABSCO Online Citations samt Affärdata. De sökord som användes mest frekvent var outsourcing i kombination med ekonomi, redovisning, småföretag och engelska motsvarigheter. Denna sekundärdatal ledde oss fram till primärdatal genom att utgöra underlag för frågeställning och val av undersökningsmetod. Den har även legat till grund för tolkning och analys av den inhämtade primärdatalen. 

naturligtvis upp varje resonemang med frågor som när, var, hur, varför och med vilka följder för att fördjupa diskussionen. Frågor av detta slag är ytterst centrala i en studie med kvalitativ ansats (Nyberg, 2000).

Samtliga intervjuer dokumenterades med hjälp av bandspelare. Detta eftersom vi ansåg att det var av största vikt att allt som sades registrerades och således fanns tillgängligt för analys. Vi var väl medvetna om att bandinspelning innebär ett beroende av den tekniska utrustningen och ibland kan medföra en negativ inverkan på respondentens agerande. Ofta är dock anteckning ett större störningsmoment än bandinspelning under intervjuprocessen (ibid). Dessutom finns det risk att viktig information inte hinner dokumenteras när den endast lagras via antecningar.

2.3 Urval av fallföretag


Valet föll på Boströms Ur & Guld, Belab och Lulebuss eftersom dessa företag uppfyllde samtliga urvalskriterier och var villiga att bistå med material till vår undersökning. Våra kriterier innebar att endast mindre företag som outsourcat hela eller delar av sin ekonomifunktion och dessutom fanns placerade i Norrbotten utgjorde potentiella intervjuobjekt. De utvalda företagen ansågs först och främst vara mindre enligt definitionen och uppfyllde således vårt storlekskrav. Samtliga fallföretag hade därtill genomfört outsourcing av sin redovisningsfunktion, något som vi hade veteskap om genom personliga kontakter i företagen. Slutligen fanns de tre företagen placerade i Norrbotten, närmare bestämt i Luleå och Piteå.

2.4 Operationalisering


2.4.1 Validitet

Ett vanligt operationaliseringsproblem, som är mest framträdande i en kvalitativ ansats, är svårigheten att genomföra studien så att den verkligen besvarar den avsedda frågeställningen, något som brukar benämnas validitet (Holme & Solvang, 1997). För att höja validiteten i vår studie informerade vi i förväg respondenterna om vad intervjuerna skulle handla om så att de kunde förbereda sig och bli väl insatta i ämnet. Validiteten förbättrades dessutom av att vi träffade respondenterna öga mot öga och
därmed hade möjlighet att observera om tvekan uppstod beträffande viktiga begrepp, så att dessa kunde förtydligas och eventuella missförstånd undvikas.

2.4.2 Reliabilitet


2.4.3 Disposition

För att tydliggöra länken mellan teori och empiri, samt för att undvika onödiga upprepningar, har vi valt att presentera analysmaterialet utifrån teorikapitlets områden. Vi använder oss alltså av en slags "horisontell snittning" med motiveringen att materialet därmed blir lättare att åskådliggöra och förståelsen följdaktligen underlättas. Empirikapitlet däremot baseras på en "vertikal snittning" av materialet eftersom vi valt att presentera varje fallföretag avskilt från de övriga. På så sätt finns möjligheten att studera dels fallföretagen för sig och dels analysen av teorins områden för sig.
3 TEORI

Vi kommer ett inleda detta kapitel med att diskutera begreppen outsourcing och kärnverksamhet. Därefter behandlas outsourcingprocessen under rubriken beslut och genomförande. Kapitlet avslutas med en beskrivning av motiven som föranleder outsourcing samt företeelsens negativa aspekter.

3.1 Outsourcing

Outsourcing innebär som tidigare nämnts att ett företag anlitar en utomstående part att handha hela eller delar av olika funktioner inom företagets verksamhet.


Oavsett hur stor del av funktionen som avses outoucers baseras beslutet nästan uteslutande på i hur stor utsträckning funktionen bidrar till företagets kärnverksamhet (Glover & Williams, 1995).

3.2 Kärnverksamhet


Kärnverksamhet innebär den centrala del av företaget där de särskiljande processerna befinner. Det handlar om en unik kombination av sjutspetskunskap, information, teknologier och metoder som integrerade utgör grunden till företagets konkurrensförmåga (Greaver II, 1999). Identifiering av kärnverksamheten underlättar fördelningen
av företagets resurser, så att de aktiviteter som skapar ett unikt värde och därmed är av störst vikt sätts i fokus. Även de aktiviteter som leder till att kärnverksamheten hålls vital och utvecklas bör identifieras, något som försvarar gränsdragningen mellan den innersta kärnan och den övriga verksamheten (Axelsson, 1998).


### 3.3 Beslut och genomförande

I den **initierande faset** berörs frågor som exempelvis vilken funktion som avses outsourcas och av vilken anledning detta övervägs. Strategiska fördelar och förväntade resultat belyses och diskuteras. I detta skede är skapandet av projektgrupp att rekommendera. Denna grupp ansvarar för vidare informationsinhämtning rörande det eventuella outsourcingprojektet och styr följaktligen det fortsatta arbetet.


Den avslutande delen av outsourcingprocessen består av själv **genomförandet** och den efterföljande **granskningen**. Här startar alltså en kontinuerlig utvärdering av outsourcingrelationen, något som är av yttersta vikt för att ständig kunna förbättra...
samarbetet och undvika eventuella fallgropar. Kom ihåg att god kommunikation mellan inblandade parter löser de flesta problem, medan kommunikationsbrist brukar vara vad som skapar problemen.

Hela outsourcingförloppet brukar ta ungefär sex månader i anspråk (Greaver II, 1999). Inblandade parter bör dock vara medvetna om att implementering kan dra ut på tiden. Eftersom konsekvenserna av ett misstag i outsourcingprocessen kan bli ödestigna och svåra att bemästra är skynda långsamt att föredra (ibid).


3.4 Motiv


3.4.1 Kostnadsreducering

Kostnadsreducering har länge varit en av de centrala, för att inte säga den främsta, anledningen till att företag genomför outsourcing av någon eller några verksamhetsdelar (Bresnen & Fowler, 1994). De minskade kostnaderna bottnar i att den externa parten koncentrerar sina resurser på den aktuella funktionen eftersom den vanligtvis utgör detta företags kärnverksamhet. Genom att denna anlitade part förser en mängd företag med liknande tjänster kan skalfördelar uppstå, vilket resulterar i en förbättrad kostnads- struktur (Reilly & Tamkin, 1996). På så sätt får de outsourcingande företagen tillgång till tjänsterna till en mer fördelaktig kostnad än om de skulle utföra dessa i egen regi. Outsourcing av redovisningsfunktionen kan innebära en reducering av kostnaden för denna funktion med upp till 20% (Raths, 1999).
Dessutom medför outsourcing i de flesta fall att en traditionell fast kostnad förvandlas till rörlig eftersom den anlitade vanligtvis debiterar efter nedlagda arbetstimmar, se nedanstående illustration.


3.4.2 Tillgång till unik kompetens


De flesta företag saknar den externa aktörens förmåga att knyta till sig denna unika kompetens. En tänkbar anledning är att aktören gör omfattande investeringar i högklassig utrustning eftersom området tillför dennes kärnverksamhet. Den högklassiga utrustningen och dessutom större karriärmöjligheter utgör en kombination som är svårslagen för de konkurrerande arbetsgivarna (Greaver II, 1999).

Genom att genomföra outsourcing av redovisningsfunktionen får företaget möjlighet att nytta denna unika expertis trots avsaknad av den externa aktörens attraktionsförmåga. Företaget kan därmed sköta ekonomin på ett bättre sätt, inom kortare tid och med snabbare uppdatering tack vare de inhämtade tjänsternas oslagbara kvalitet (Kirk, 2001).
3.4.3 Minskad investeringsbehov


3.4.4 Ökat fokus


3.4.5 Oberoende parts synvinkel


3.5 Negativa aspekter

För vissa företag är outsourcing den perfekta lösningen, medan det för andra visar sig vara varken kostnadsbesparande eller strategiskt effektivt (Martin m.fl., 2000). En grundförutsättning för att outsourcingaffären ska bli så problemfri som möjligt är att beslutet grundar sig på långsiktiga, strategiska aspekter och inte genvägar för att företaget ska kunna bemästra ekonomiska problem eller tekniska svagheter (Greaver II, 1999). Som tidigare nämnts är noggrannhet i outsourcingprocessen en annan viktig faktor, något som i viss utsträckning kan reducera somliga av de negativa följderna av outsourcing.


Många företag upplever att en del av kontrollen går förlorad vid outsourcing av ekonomiaktiviteter (Morris & James, 1999). Genom att denna funktion utlokaliseras påverkas helhetssynen över verksamheten så att planering och beslutsfattande försvåras. En liknande kontrollproblematik kan dessutom uppstå från det motsatta hålet. Detta genom att den anlitade parten av naturliga skäl ofta saknar en djupare förståelse för organisationens situation och verksamhet. Denna begränsade kunskap om den dagliga verksamheten och bristande insyn i företagets strategiska tänkande innebär en nedsatt förmåga att lokaliseras av svagheter i systemet (Martin m.fl., 2000).


3.6 Sammanfattning av berörda teorier

När företag skall ta ställning till huruvida outsourcing är en lämplig arbetsform eller ej, finns det många aspekter attväga inn i beslutet. Viktigt att komma ihåg är att denna outsourcingprocess kräver både tid och noggrannhet för att utmynna i ett tillfredsställande samarbete. Problem som uppstår i samband med outsourcing har ofta en koppling till dåliga förberedelser i outsourcingprocessen, vilket visar viden av dess betydelse. Processen kan indelas i sex olika faser; initiering, analysering, planering, kontraktering, övergång och granskning. Varje fas kännetecknas av olika faktorer som kräver olika angreppssätt. Sammantaget för alla faser gäller det dock att arbeta med tålamod och noggrannhet.


Med den utvalda litteraturen som grund vill vi framförallt lägga tyngdpunkten i vår undersökning på ovan beskrivna motiv. Outsourcingprocessen och de negativa aspekterna kommer givetvis också att studeras, men vi fäster störst vikt vid teorin som berör motiven till outsourcing.
I detta kapitel redogörs för de intervjuer som genomförts på de tre fallföretagen. Dessa kommer att presenteras var för sig och följa teoriavsnittets rubriker.

4.1 Boströms Ur & Guld


4.1.1 Outsourcing


4.1.2 Kärnverksamhet

4.1.3 Beslut och genomförande


4.1.4 Motiv


4.1.5 Negativa aspekter

4.2 Belab


4.2.1 Outsourcing


4.2.2 Kärnverksamhet


4.2.3 Beslut och genomförande

sin bakgrund i den övertagna verksamheten. Han kunde vid införandet initiera dessa i det nya bolaget och fick själv planera sin del av verksamheten samt ge förslag till hur Belab skulle sköta det förberedande arbetet. Detta gör den anlitade ytterst värdefull för företaget. Den kontinuerliga kontakten mellan de båda samarbetspartnerna sker veckovis då redovisningsekonomien kommer förbi för att hämta underlag till verifikat. Belab får rapporter varje månad vilka presenteras både muntligt och skriftligt.

4.2.4 Motiv

4.2.5 Negativa aspekter

4.3 Lulebuss
4.3.1 Outsourcing


4.3.2 Kärnverksamhet

Eriksson och hans personal sysselsätter sig framförallt med att skapa nya kundkontakter och genomföra företagets arrangemang. Detta är något som han vill att företaget och dess anställda huvudsakligen skall ägna sig åt. Företaget måste tjäna pengar för att överleva och då måste just denna kärnverksamhet vara deras viktigaste sysselsättning. Eriksson själv ansvarar för den övergripande marknadsföringen, inköp av material och upphandling av tjänster. Upphandlingen av tjänster kan exempelvis bestå av att boka lämpliga hotell, kontrahera guider samt ordna transporter. Vad beträffar företagets ekonomi sköter Eriksson i dagens läge all kontering av verifikat, vilket kommer att påverka hans lönsamma sysslor tillåter det.

4.3.3 Beslut och genomförande

Redan innan Eriksson startade Lulebuss hade han beslutat sig för att anlita extern kompetens som kunde stödja och hjälpa honom i olika frågor. Andra småföretagare som han varit i kontakt med innan han startade bolaget ansåg att han och hans närstående räckte för att uppfylla styrelseskvoten, något som var främmande resonemang för Eriksson. Han ville faktiskt ha just externa medlemmar i styrelsen som kunde vara ett stöd och dels genom kontaktnätsbyggande och dels som en kontrollfunktion. Med bakgrund av detta resonemang var steget att anlita en extern ekonom inte långt. Redan vid företagsstarten anlitades således den externa aktören som numera handhar delar av företagets redovisningsfunktion.

4.3.4 Motiv

Eriksson anser att företagets momsredovisning är för komplex och tidsödande. Han menar därmed att han sparar både tid och pengar på att lägga ut sysslan till någon annan som sköter det snabbare och bättre än han själv. Eftersom den anlitade exempelvis ansvarar för alla förberedelser inför bokslutet upplever Eriksson att han indirekt gör en besparing av pengar då eventuella felaktigheter skulle kunna göra ett bokslut dyrare än det blir om det är korrekt skött. En annan fördel med samarbetet är att han kontinuerligt får objektiva omdömen om sin verksamhet. Det medför en förbättrad kontroll över
foretagets situation. Utläggningen av redovisningsfunktionen innebär dessutom att Eriksson kan ägna mer tid åt vad han anser sig tillföra verksamheten. Han säger att han framförallt ska syssla med att skapa nya kundkontakter och förbättra foretags bussarrangemang, vilket ett större engagemang inom redovisningen skulle förhindra. Om verksamheten växer kommer Eriksson troligtvis att behöva prioritera sin tid ännu mer, då är det sannolikt att företaget lägger ut resten av redovisningsfunktionen på foretags externa ekonom.

4.3.5 Negativa aspekter

5 ANALYS

Detta kapitel avhandlar vår analys i form av de slutsatser som observerats utifrån tidigare presenterad teori och de fallföretag som behandlats i föregående kapitel.

5.1 Outsourcing


5.2 Kärnverksamhet


Redovisningsfunktionen uppfattas som en perifer aktivitet hos alla de studerade företagen. I likhet med Reilly och Tamkin (1996) bedömer Eriksson (Lulebuss) dessa perifera aktiviteter som möjliga outsourcingområden av den anledningen att de inte
berör den centrala verksamheten som påverkar kundens uppfattning. Han understryker också att det är kärnaktiviteterna vilka ökar kundupplevelsen som företaget huvudsakligen ska ägna sig åt. En åsikt som han undantagslöst delar med de övriga respondenterna.

5.3 Beslut och genomförande


![Diagram av outsourcingprocessens sex faser](Efter Rothery och Robertson (1995:215))


Palo och Eriksson fann det självklart att Belab skulle anlita en utomstående person för företagets redovisning redan innan bolagets start. Initiering och analysering existerade inte eftersom de övertog företaget i dess nuvarande form. Att personen som hanterar företagets redovisning fanns på plats redan vid övertagandet förenklade valet av samarbetspartner. Denne deltog själv i planeringen av hela verksamheten och dess drift. Kontrakteringen skedde utan djupare analyser och övergången blev i praktiken bara att den anlitade övergick från det gamla till det nya bolaget. Palo och Eriksson är mycket nöjda med samarbetet i fråga, varför de inte ödslar tid på någon kontinuerlig granskning av detsamma.

Eriksson på Lulebuss hade redan innan han startade sin verksamhet bestämt vilka funktioner som skulle skötas av utomstående aktörer. Det handlade om styrelseplatser och delar av företagets ekonomifunktion. De inledande faserna i form av initiering, analysering och planering ingick därmed i planeringen inför företagsstarten. När Eriksson kommit i kontakt med sin nuvarande samarbetspartner var kontrakteringen inte långt borta. Det blev aldrig fråga om någon egentlig övergång eftersom den utom-
stående parten ansvarade för delar av företagets redovisning ända från början. En kontrollerande granskning anses överflödig då samarbetet fungerar friktionsfritt.

Enligt Greaver II (1999) brukar outsourcingförloppet sträcka sig över sex månader, i många fall ännu längre. Detta avspeglas inte i de undersökta företagens outsourcingaffärer, vilka i samtliga fall genomfördes inom en avsevärt kortare tidsperiod. För Belab och Lulebuss var outsourcing det självklara alternativet, dessa samarbeten ingicks redan i samband med att företagen bildades. Boströms Ur & Guld lade ut företagets redovisningsfunktion med omedelbar verkan när arbetsbelastningen blev för stor i takt med ökad tillväxt.


Endast Boströms Ur & Guld genomgick en egentlig övergångsfas eftersom de övriga företagen lade ut sin redovisningsfunktion redan vid verksamhetens start. Dessa ställdes således inte inför de organisatoriska omstruktureringar som Rothery och Robertson (1995) talar om, och i Boströms (Boströms Ur & Guld) fall var hon den enda på företaget som berördes av utläggningen. Hon är dessutom ensam bland respondenterna att uppega att företaget har för avsikt att kontrollera och granska sin outsourcingrelation, något som hon uppnår genom beräkningar och jämförelser med alternativa lösningar.

5.4 Motiv

5.4.1 Kostnadsreducering


5.4.2 Tillgång till unik kompetens


Tillgång till unik kompetens är inte något motiv bakom Boströms Ur & Gulds outsourcingaffär. Boström har själv ansvaret för företagets redovisning tidigare och är fullt införstådd i omfattningen och detaljerna beträffande sysslans. Hon kan utan större problem, med inkörstiden beaktad, anlita någon annan utomstående part alternativt låta någon intern person sköta aktiviteten.

5.4.3 Minskat investeringsbehov

5.4.4 Ökat fokus


5.4.5 Oberoende parts synvinkel


5.5 Negativa aspekter

Inget av de undersökta företagen har upplevt några negativa följder av sitt outsourcingbeslut. Den enda nackdelen som respondenterna möjligtvis kan se med samarbetet härstammar egentligen från en positiv aspekt. Såväl Palo och Eriksson (Belab) som Eriksson vid Lulebuss känner ett visst beroende av sina respektive samarbetspartners på grund av deras erhållna erfarenhet. Respondenterna förklarar att de anlitade har blivit väl förtrogna med företagets verksamhet, vilket innebär att det vid ett eventuellt partnerbyte antagligen skulle ta tid innan den nya relationen uppnådde samma nivå. Men några negativa aspekter med den nuvarande outsourcingaffären går inte att finna hos något av fallföretagen.

De problem som uppstår i samband med outsourcing har ofta en koppling till en hastig och ogenomtyckt outsourcingprocess (Tema Outsourcing, 1997). Denna koppling mellan negativa aspekter och outsourcingförloppet får ingen som helst förankring i vår undersökning. Studien visar tvärtom att det inte krävs någon lång och omfattande
outsourcingprocess vid outsourcing av redovisningsfunktionen i mindre företag. Samarbetet kan trots en snabbt genomförd process fortlöpa utan några negativa följder. Om detta beror på att redovisningsfunktionen består av aktiviteter som inte är komplexa vid utläggning på extern part eller om skillnaden i själva verket kan härledas till fallföretagens storlek är svårt att avgöra. Vi tror att det kan bero på en kombination av dessa två faktorer. I beaktan måste även tas att majoriteten av de undersökta företagen lade ut sin redovisningsfunktion redan vid verksamhetens start, vilket också kan ha påverkat outsourcingprocessens tidsåtgång.
6 SAMMANFATTANDE SLUTSATSER

Vår undersökning visar att en noggrann, tidskrävande outsourcingprocess ej är vanligt förekommande vid outsourcing av redovisningsfunktionen i de mindre företag som vi studerat. Samtliga fallföretag genomförde utläggningen inom ett kort tidsförlopp, utan projektgrupp eller extern rådgivning. Endast en eller några få personer var inblandade i beslutet på respektive företag, något som tyder på ett okomplicerat förlopp.

Vår slutsats beträffande vilka motiv som ligger bakom outsourcing av redovisningsfunktionen i mindre företag är att det verkar vara synnerligen individuellt. Endast ett av de motiv som respondenterna uppgav återfinns hos samtliga företag, och då alltid i samverkan med andra motiv. Vi kan därmed utsluta att det i mindre företag skulle finnas ett isolerat motiv som frammanar outsourcing av redovisningsfunktionen. Det handlar däremot om en kombination av flera aspekter, en sammansättning som varierar från fall till fall.

Inget av de undersökta företagen har upplevt några negativa följder av sin outsourcingaffär. Detta är anmärkningsvärt framförallt med tanke på de hastiga besluten och snabba införandena som föreligger outsourcingen i samtliga fallföretag. Trots denna förcing genom outsourcingprocessen uppstår alltså inte några negativa konsekvenser. Vi tolkar detta som att mindre företag vilka lägger ut sin redovisningsfunktion inte nödvändigtvis måste genomgå någon omfattande process för att genomföra en lyckad outsourcingaffär.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de teorier som vi inledningsvis lyfte fram och fäste störst vikt vid var de som fick djupast förankring i vår undersökning. Endast litteraturen kring motiven bakom outsourcing var direkt hänförlig till de studerade fallföretagen. Att ingen av dessa företag genomgick någon omfattande outsourcingprocess men trots detta inte drabbats av några negativa följder av affären i fråga kan bero på många olika aspekter. Vi menar att en tänkbar förklaring skulle kunna vara fallföretagens storlek i kombination med graden av komplexitet hos den utlagda funktionen. De undersökta företagens geografiska placering tror vi dock inte har någon betydelse i detta hänseende.
KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor:


**Övriga publicerade källor:**


**Icke publicerade källor:**

Intervjuer:


Eriksson Kjell, VD och styrelseledamot, Lulebuss AB, 2001-05-10.

INTERVJUMANUAL

- Företagets storlek?
- Verksamt i hur många år?
- Affärsidé/strategi?
- Kärnverksamhet?
- Vilka funktioner behöver företaget själv kontrollera, och vilka kan läggas ut?

- När började företaget använda sig av outsourcing?
- Några förändringar sedan dess (ny samarbetspartner, nya/utvidgade funktioner tex)?

- Vad var bakgrunden till det avgörande beslutet?
- Vilka förväntningar hade ni på samarbetet?
- Kunde samarbetet leva upp till förväntningarna?
- Har något oförutset uppstått (positivt/negativt)?

- Beslutsprocessen: vem/vilka var delaktiga i beslutet?
- Hur länge tog det att genomföra?
- Hur gick det till rent praktiskt?
- Vilken/vilka delar av processen kändes mest kritiska för det kommande samarbetets kvalitet?
- Vilken/vilka delar var mest tidskrävande?

- Hur utvaldes samarbetspartner?
- Fanns det andra alternativ?
- Hur kom ni i kontakt med denna/dessa?
- På vilka grunder valdes den nuvarande partnern?
- Hur ser ni på relationen idag?

- Vilka faktorer är viktigast för att samarbetet ska fungera?
- För att få samarbetet optimalt, skulle något kunna förändras?
- Skulle ni vilja utvidga samarbetet?
- Avgränsa/avsluta samarbetet? Byta samarbetspartner?

- Hur ser kontaktnönstret med samarbetspartnern ut?
- Vilken typ av kontakt (fysisk kontakt, telefon tex)?
- Hur ofta?
- Vad communiceras?

- Positiva aspekter av outsourcingaffären?
- Negativa aspekter?