
Kandidatuppsats
Vårterminen 2006
Handledare: Claes-Göran Larsson
Författare: **Erica Kallin**
Camilla Ågren

Kan själv, eller?

En studie om företags outsourcing av dess
ekonomiavdelning

Sammanfattning

I den hårdnande konkurrensen på dagens marknad beslutar stor del av dagens företag att koncentrera sig på sin kärnverksamhet. För att kunna göra detta gör företagen ett övervägande om att producera själv eller att leja någon annan att utföra samma aktivitet. Bland många företag är anledningen till outsourcing en önskan om att uppnå minskade kostnader och en produktivitetsökning. Fördelarna kan även ses ur ett strategiskt perspektiv, då ny kunskap förs in i företaget, vilket kan underlätta genomförandet av förändringar. Genom att lägga ut redovisningsfunktionen kan företaget koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Detta är bakgrunden till den problemformulering som utgår ifrån: *I vilken utsträckning tillämpas outsourcing av redovisningsfunktionen bland företagen i Örnsköldsviks kommun?*

Syftet med vår uppsats är att undersöka om det finns ett samband mellan hur många anställda ett företag har och hur vanligt förekommande outsourcing av redovisningsfunktionen är.

Denna uppsats är utförd med ett positivistiskt synsätt och deduktivt angreppssätt. Detta har resulterat i en enkätundersökning där ett antal företag har undersökts. För att utföra denna undersökning har teorier som behandlar outsourcing legat till grund, vilka innefattar; kärnkompetens, strategier, inköpsroller och Business Process Outsourcing, BPO.

Utifrån den insamlade empirin har en analys utförts, vilken har lett till en slutsats på det uppställda problemet. Denna slutsats resulterade i att det inte är så vanligt förekommande med outsourcing av redovisningsfunktionen och att företag med mindre än tolv anställda väljer att outsourca sin redovisningsfunktion.

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.3 SYFTE	2
1.4 DEFINITION.....	3
2. TEORETISK METOD	4
2.1 ÄMNESVAL	4
2.2 FÖRFÖRSTÅELSE.....	4
2.3 PERSPEKTIV	5
2.4 KUNSKAPSSYN.....	5
2.5 ANGREPPSSÄTT	6
2.6 VAL AV METOD	6
2.7 SAMMANFATTNING AV DEN TEORETISKA METODEN.....	7
3. TEORETISK REFERENSRAM	8
3.1 VAL AV TEORIER.....	8
3.2 FÖRETAGETS OLIKA AKTIVITETSNIVÅER	9
3.3 KÄRNKOMPETENS.....	10
3.3.1 Kärnkompetens enligt Quinn och Hilmer.....	10
3.3.2 Identifiering av företagets kärnkompetens	11
3.4 FÖRETAGETS INKÖPSROLLER	12
3.4.1 Rationaliseringsrollen	12
3.4.2 Utvecklingsrollen	12
3.4.3 Strukturrollen	12
3.5 FÖRETAGSSTRATEGI.....	13
3.5.1 Strategi enligt Quinn och Hilmer.....	13
3.5.2 Strategi enligt Sackett.....	13
3.6 FÖRDELAR MED OUTSOURCING.....	15
3.7 RISKER OCH NACKDELAR MED OUTSOURCING.....	16
3.8 BPO – BUSINESS PROCESS OUTSOURCING	17
3.9 TEORISAMMANFATTNING.....	18
4. PRAKTISK METOD.....	20
4.1 PRIMÄRA KÄLLOR	20
4.1.1 INSAMLING AV PRIMÄRA KÄLLOR.....	20
4.1.2 Urval.....	20
4.1.3 Utformning av enkät.....	21
4.1.4 Enkätutskick	22
4.1.5 Bearbetning av primära källor	22

Innehållsförteckning

4.1.6 Bortfall av primära källor	22
4.1.7 Kritik mot primära källor	23
4.2 SEKUNDÄRA KÄLLOR.....	23
4.2.1 Insamling av sekundära källor.....	23
4.2.2 Kritik mot sekundära källor	24
4.3 ACCESS.....	24
5. EMPIRI.....	25
5.1 BAKGRUNDSFRÅGOR	25
5.2 HUVUDFRÅGOR.....	27
5.2.1 Outsourcar företagen redovisningsfunktionen.....	27
5.2.2 Företag som inte outsourcar	29
5.2.3 Outsourcar andra delar av verksamheten.....	29
5.3 EMPIRIAVSNITT UTIFRÅN KORSTABELLER.....	30
5.3.1 Hur vanligt det är med outsourcing	30
5.3.2 Anledning till outsourcing.....	31
5.3.3 Effekter av outsourcing beslutet.....	32
6. ANALYS	33
6.1 FÖRETAGETS OLIKA AKTIVITETSNIVÅER	33
6.2 INKÖPSROLLER.....	33
6.3 FÖRETAGSSTRATEGI.....	34
6.3.1 Quinn och Hilmer.....	34
6.3.2 Strategi enligt Sackett.....	35
6.4 FÖRDELAR MED OUTSOURCING.....	36
6.5 BPO.....	37
7. SLUTSATS	38
7.1 ÅTERBLICK	38
7.2 STUDIENS SLUTSATS.....	38
7.3 GENERALISERBARHET.....	38
8. SANNINGSKRITERIER	39
8.1 RELIABILITET	39
8.2 VALIDITET	39

KÄLLFÖRTECKNING

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1. TEORETISK METOD	7
FIGUR 2. FÖRETAGETS OLIKA AKTIVITETSKAPACITETER.....	9
FIGUR 3. INDELNING AV OUTSOURCING, BEROENDE AV OLIKA LEDARSKAPSTYPER.	14
FIGUR 4. STRATEGISKA OCH TAKTISKA MOTIV	15
FIGUR 5. ÖVERGÅNG FRÅN FASTA KOSTNADER TILL RÖRLIGA.....	16
FIGUR 6. OLIKA FINANSIELLA AKTIVITETER SOM KAN OUTSOURCAS.....	17
FIGUR 7. SAMMANFATTANDE TEORIFIGUR	19
FIGUR 8. FÖRETAGENS BRANSHINDELNING	25
FIGUR 9. ANTALET ANSTÄLLDA I PROCENT	26
FIGUR 10. FÖRETAGENS OMSÄTTNING.....	26
FIGUR 11. FÖRETAGS OUTSOURCING AV EKONOMIFUNKTIONERNA	27
FIGUR 12. FÖRETAGENS FRÄMSTA ANLEDNING TILL ATT OUTSOURCA REDOVISNINGSFUNKTIONEN.....	28
FIGUR 13. FÖRETAGENS UPPLEVDA EFFEKTER AV OUTSOURCING BESLUTET	29
FIGUR 14 PROCENT AV FÖRETAGEN SOM OUTSOURCAR SIN EKONOMIFUNKTION VISAT I ANTALET ANSTÄLLDA	30
FIGUR 15 PROCENT AV FÖRETAGEN SOM OUTSOURCAR SIN EKONOMIFUNKTION VISAT I ANTALET ANSTÄLLDA, BORTSETT FRÅN SVARSALTERNATIVET "BOKSLUT".....	31
FIGUR 16 PROCENT AV FÖRETAGEN SOM OUTSOURCAR SIN EKONOMIFUNKTION VISAT I OMSÄTTNING.....	31
FIGUR 17 ANLEDNINGEN TILL FÖRETAGENS OUTSOURCING BESLUT AV DE OLIKA EKONOMIFUNKTIONERNA	32
FIGUR 18 OUTSOURCING BESLUTETS EFFEKTER PÅ DE OLIKA EKONOMIFUNKTIONERNA.....	32
FIGUR 19. ANLEDNING TILL OUTSOURCING BASERAT PÅ FÖRETAGETS OMSÄTTNING.....	34
FIGUR 20 INDELNING AV OUTSOURCING, BEROENDE AV OLIKA LEDARSKAPSTYPER.	35
FIGUR 21 ÖVERGÅNG FRÅN FASTA KOSTNADER TILL RÖRLIGA.....	36
 BILAGOR:	
ENKÄTUNDERSÖKNING (KODAD VERSION).....	1

1. Inledning

Avsikten med detta kapitel är att presentera studien för läsaren och göra denne införstådd i den frågeställning som kommer att studeras.

1.1 Problembakgrund

Outsourcing är inte ett nytt fenomen inom företagsvärlden. Att lägga ut företagets verksamhet på entreprenad har existerat sedan en längre tid tillbaka i företagshistorien. Tidigare var de flesta företag produktionsinriktade, men under tidens gång har en förskjutning skett gentemot mer tjänstebaserade företag.¹ Under 1950-talet slog begreppet köpa/tillverka analys igenom, då främst den mekaniska verkstadsindustrin började tillämpa detta förfarande. Detta innebar för företaget ett övervägande om att producera själv eller att anlita någon annan att utföra samma aktivitet. Idag kallas denna företeelse outsourcing.²

Företag har tidigare sett det som en trygghet att äga sina resurser. Fördelarna med detta är att företaget har koll på sina tillgångar samtidigt som de kan styra sin verksamhet mot de uppsatta målen. Till nackdelarna hör en minskad flexibilitet och förlorad styrningsmöjlighet, då företaget endast har tillgång till sina egna resurser. I företag som drivs enligt denna tankegång kan följden bli att de eventuellt inte utvecklar något nytänkande. I dag har utvecklingen svängt så att företag köper mer och mer varor och tjänster istället för att tillverka själv. Antalet företag med en hög andel av eget resursägande har minskat.³ Om företaget ska kunna bygga upp en konkurrensfördel har de två alternativ; outsourca eller hitta ett sätt att förbättra sin interna process⁴.

Tjänstesamhället idag karaktäriseras av att företag lägger ut hela affärsprocesser så kallad BPO (Business Process Outsourcing). Det kan röra sig om ekonomiavdelningar, kundtjänst, fakturering och så vidare.⁵ I en jämförelse mellan Sverige och övriga Norden har det visat sig att outsourcing är mer vanligt i de andra nordiska länderna. Det svenska främst outsourcar är IT. När det gäller att lägga ut hela affärsprocesser som exempelvis ekonomi och redovisning är vi inte lika framåt. I Sverige finns det stora skillnader mellan olika branscher beroende på villigheten att outsourca sin verksamhet. IT-branschen är den flitigaste medan skogsindustrin är mer konservativ.⁶

Bland många företag är anledningen till outsourcing en önskan om att uppnå minskade kostnader och en produktivitetsökning. Fördelarna kan även ses ur ett strategiskt perspektiv, då ny kunskap förs in i företaget, vilket kan underlätta för att genomföra förändringar. Detta bekräftas i en undersökning utförd av Accenture, vilket är ett konsultföretag inom IT, management och outsourcing. Det framkom att fördelen med att lägga ut ekonomi- och redovisningsavdelningen, var att de tillfrågade fick en kostnadsbesparing. Det visade sig även att ekonomifunktionen blivit mer produktiv. Genom att lägga ut redovisningsfunktionen kan företaget koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Vad de tillfrågade däremot var rädd för var

¹ Lindroth, Jan, (2005-06-01), Outsourcing – Innetrenden: Lägga ut! [elektronisk version], *Affärsvärlden*

² Karlöf, B., & Lövingsson, F., (2003), *Management Begrepp och modeller*, Ekerlids Förlag, Stockholm, s.160.

³ Gadde, L., & Håkansson, H., (1998), *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, Lund, s.44 ff.

⁴ Winkleman, M., et al (1993, May/June) The Outsourcing Source Book [elektronisk version], *Journal of Business Strategy*

⁵ Lindroth, Jan, Outsourcing – Innetrenden: Lägga ut!

⁶ Rehman, J., (2003-06-25), Accenture: Outsourcing av företagens ekonomifunktioner [elektronisk version], *Privata affärer*

att konkurrenterna skulle få tillgång till värdefull information, men även att kostnaderna relaterade till outsourcingbeslutet skulle bli högre än förväntat.⁷ Andra nackdelar med outsourcing kan vara att företaget förlorar kontrollen över den utkontrakterade enheten. Slutligen kan det finnas dolda kostnader i och med outsourcing, till exempel sökandet efter en lämplig säljare.⁸

För att kunna ta beslutet om att tillverka själv eller köpa måste företagen väga för och nackdelar mot varandra. Mindre företag kan anse att de fördelar som finns med outsourcing väger tyngre än nackdelarna. I ett större företag kan det omvända gälla, vilket gör att outsourcing inte längre är lönsamt. Enligt en av justitiedepartementets promemorior framkommer det att företag med fler än 8-10 anställda vanligen sköter all bokföring själva, det vill säga de anlitar inte någon utomstående⁹. Detta tar oss till problemet. Beror outsourcingbeslutet på storleken av företaget?

1.2 Problemformulering

I vilken utsträckning tillämpas outsourcing av redovisningsfunktionen bland företagen i Örnsköldsviks kommun?

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att undersöka om det finns ett samband mellan hur många anställda ett företag har och hur vanligt förekommande outsourcing av redovisningsfunktionen är.

⁷ Rehnman, J., Accenture: Outsourcing av företagens ekonomifunktioner

⁸ Barthélemy, Jérôme, (2003), The seven deadly sins of outsourcing, *Academy of Management Executive*, vol 17

⁹ www.regeringen.se/content/1/c6/01/26/38/276a4c5f.pdf, "Några frågor om revision" – Justitiedepartementet 25 juni 2003

1.4 Definition

Ett grundläggande begrepp i denna uppsats är *outsourcing*. Det finns några olika förklaringar på detta ord, varav tre huvudinriktningar går att urskilja. Först och främst kan outsourcing ses som en process där företaget lägger ut aktiviteten till en extern part. Vidare kan outsourcing få betydelsen av ett inköp eller slutligen som en relation.¹⁰ I denna uppsats har vi valt att använda oss av Axelssons definition.¹¹

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

Det går även att definiera outsourcing med vad det *inte* är. Hit hör en utförsäljning av en verksamhet som utförs i företaget, för att därefter inte köpa tillbaka varan/tjänsten. Det innebär inte heller att företaget köper in nya varor som inte tidigare tillverkats i företaget.¹²

Ett annat återkommande begrepp i denna studie är *ekonomiavdelning*. Med detta menar vi de funktioner som har med redovisning/bokföring att göra. Budgetering, planering och analyser har vi bortsett ifrån.

¹⁰ Augustson, M., & Bergstedt, V., 1999, *Outsourcing av IT-tjänster*, Industrilitteratur, Uddevalla, s 13

¹¹ Axelsson, Björn (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm, s.188.

¹² Larsson, J & Malmqvist, C-G (2002), Rapport från Metall, *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*, www.univa.se/filer/Outsource_Metall.pdf

2. Teoretisk metod

I den teoretiska metoden förklarar vi hur vi tänkt införskaffa de teorier och kunskaper som behövs för att utföra denna studie. Vår förförståelse och kunskapssyn presenteras med avsikt att underlätta för läsarens egen bedömning av studiens innehåll och dess framställning.

2.1 Ämnesval

En studies uppkomst kan ske på olika sätt, endera genom uppdragsforskning där ett företag eller annan instans behöver hjälp med ett problem eller genom forskarens eget intresse inom ett visst område.¹³

Eftersom outsourcing är en allt vanligare företeelse inom företagsvärden anser vi att detta är ett relevant och aktuellt ämne. Begreppet i sig är inte ett nytt fenomen och har därför forskats inom tidigare. Dessa studier har till största del koncentrerat sig på outsourcing ur ett kundperspektiv och vilka för- och nackdelar som detta kan ha för företaget. Stor fokusering har legat på utkontraktering av IT- och logistikverksamheten. 2004 genomförde Accenture en stor nordisk undersökning av företag med fler än 500 anställda, där syftet var att undersöka hur etablerat outsourcing är bland de större företagen¹⁴. Forskning inom utkontraktering har börjat bredda sig mot andra verksamheter exempelvis ekonomifunktionen. För att få en ny infallsvinkel väljer vi att undersöka företags outsourcing av redovisningsfunktionen. I och med vår pågående civilekonomutbildning är detta en undersökning som kommer att utföras utifrån vårt eget intresse.

2.2 Förförståelse

Varje individ har tidigare erfarenheter såsom utbildningsbaserad förförståelse och socialt baserade fördomar och erfarenheter. Utbildningsbaserad förförståelse är som det låter kunskaper som erhållits via skola och liknande utbildningar. De socialt baserade fördomarna är grundade i familj, vänner och samhällets värderingar. Vi måste vara medvetna om att dessa finns eftersom detta medvetet eller omedvetet påverkar de val vi gör.¹⁵

Vi som kommer att genomföra denna undersökning har en utbildningsbaserad förförståelse inför detta ämne som grundar sig i vår pågående civilekonomutbildning. Genom denna utbildning har vi erhållit övergripande teoretiska kunskaper, vilket utgör en grundläggande förförståelse inför studiens problem och syfte. Vi är båda födda och uppvuxna i Örnsköldsvik. Där har även vår arbetslivserfarenhet på ett antal år inom handel och servicebranschen förvärvats. Dessa erfarenheter ger oss en inblick i hur ortens företagsklimat ser ut i stora drag. Denna vetskap om ortens företag ger oss en uppfattning om deras storlek sett till antalet anställda, därmed har vi en uppfattning om denna studies urval. Vår tid i arbetslivet har inte medfört någon kontakt med denna studies problem, däremot är en av oss dotter till en småföretagare och har därigenom stött på fenomenet outsourcing.

¹³ Johansson Lindfors, M-B., *Att utveckla kunskap*, Studentlitteratur, Lund, s. 20

¹⁴ Carlzon, Billy, Accenture: Outsourcing av hela affärsprocesser, 2004-09-28, [elektronisk version] Waymaker

¹⁵ Holme, I-M & Solvang, B-K., *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. TANO A.S, Oslo, s. 151 f

Vår bakgrund med de erfarenheter vi tillskaffat oss ger oss en förförståelse som kan resultera i förutfattade meningar om denna studie. Kontakten vi haft med ämnet har varit så begränsad att vi anser oss ännu inte bildat oss någon större förutfattad åsikt om undersökningens problem. Därför kommer denna förförståelse förmodligen inte att påverka undersökningens resultat i någon större utsträckning.

2.3 Perspektiv

Perspektiv är de olika synvinklar verkligheten kan ses ur. Utgångspunkt är en annan benämning på perspektiv. Med detta menas hur en forskare väljer att betrakta verkligheten. Det går att likna det med att en forskare använder en lins genom vilken denne bedömer och tolkar verkligheten.¹⁶ Det som vi i denna studie vill undersöka är företagets outsourcingbeslut kopplat till antalet anställda. För att kunna ge en förklaring till detta kommer denna undersökning att ske ur ett betraktande perspektiv. Anledningen till detta är att alla företagen är olika och har olika syften med deras ställningstagande till outsourcing. Det är enbart om det har valt outsourcing eller inte som är av intresse för denna studie.

2.4 Kunskapssyn

Verkligheten och hur den ska studeras uppfattas olika mellan individer på grund av skilda kunskapssyner. Det är ibland svårt att vara helt positivistisk eller hermeneutisk i sitt synsätt och ibland finns en risk att uppsatsstudentens kunskapssyn blir en påklistrad redogörelse. Därför kan det vara bättre vid vissa tillfällen att avstå från att tillämpa synsätten.¹⁷ Vi anser att det går att beskriva sin förförståelse i stora drag och på så sätt finna grunder till en kunskapssyn. Positivisterna grundar sig i naturvetenskapen och menar att kunskap bara kan bekräftas genom sinnen. En positivist har inga värderingar och är helt objektiv vid undersökningen. Denne vill i sin passiva människosyn hitta förklaringar genom att göra verkligheten mätbar och kvantifierbar.¹⁸ Då vi avser att undersöka företagets outsourcing av redovisningsfunktionen, ter det sig naturligt att denna undersökning sker enligt en positivistisk kunskapssyn. Anledningen till detta är att vi avser undersöka om det finns ett samband mellan att företagen lägger ut ekonomifunktionen och antalet anställda. Denna undersökning vill mäta verkligheten, företagen, för att sedan dra en slutsats. Det är inte människorna som står i centrum för denna studie, det är företagen som en helhet som är det intressanta.

Den hermeneutiske anser att det inte finns någon fullständig sanning utan söker nya vägar till en ökad förståelse för de problem som i vår vardagsförståelse kan vara svåra att greppa.¹⁹ Denna kunskapssyn som är mer humaninriktad, till skillnad mot den positivistiska inriktningen, vill tolka människors reaktioner och handlingar.²⁰ Då vi har för avsikt att anta ett objektivt förhållningssätt, är den hermeneutiska kunskapssynen inte det bäst lämpade synsättet inför denna studie.

¹⁶ Lundal, U. & Skärvad, P-H. 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund, s. 62

¹⁷ Johansson Lindfors, M-B., *Att utveckla kunskap*, s 52

¹⁸ Bryman, A. & Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber ekonomi, Malmö, s 26 ff

¹⁹ <http://infovoice.se/fou/2006-03-29>

²⁰ Bryman, A. & Bell, E., *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 29

2.5 Angreppssätt

En studie kan närma sig verkligheten på olika sätt, vanligast är att skilja på deduktiv, som är bevisandets väg och induktiv vilket är upptäckandets väg.²¹ I det deduktiva angreppssättet utgår undersökningen från teori till empiri. En teoretisk bild av verkligheten byggs upp vilken sedan testas i den empiriska studien. Induktivt angreppssätt utgår från att tolka och förstå den empiriska verkligheten, på så sätt skapar ny kunskap därmed ny teori. Val av angreppssätt i en undersökning styrs av vilken kunskapssyn forskaren tillämpar, en positivistisk syn har ett deduktivt tillvägagångssätt och den hermeneutiska synens utformning är induktiv.²²

Detta är en studie som kommer att utföras enligt det positivistiska synsättet och därmed kommer det deduktiva angreppssättet att tillämpas. Vilket passar bra in eftersom detta ämne har, som tidigare nämnts, forskats i vilket gör att det redan finns befintliga teorier.

2.6 Val av metod

Meningen med en studie är att utifrån en problemformulering komma fram till ny kunskap. För att få en ökad förståelse för vårt samhälle och dess aktörer, kan olika arbetsredskap eller metodesystem användas. Genom insamling av information om samhället erhålls kunskap och förståelse.²³ Ligger det i studiens intresse att ge en förklaring av samhället genom det genomsnittliga eller representativa för en större mängd undersökningsenheter används den kvantitativa metoden. Här sker vanligtvis insamlingen av data genom fasta svarsalternativ i en enkät. Denna metod ger en bred bild av verkligheten där ett stort antal undersökningsenheter på ett effektivt sätt kan studeras.²⁴ För att en analys och slutsats av denna studie ska kunna utföras, krävs information om en större mängd företag. Det lämpligaste sättet att erhålla denna information är att använda den kvantitativa metoden, där den vanligaste formen av datainsamling sker via enkäter.

Insamling av information kan även ske genom en kvalitativ metod, där några få undersökningsenheter studeras för att införskaffa en större mängd information om dessa enheter. Denna metod använder till största del intervjuer, där det säregna och unika är intressant. Forskaren eftersträvar en nära återgivning av verkligheten genom att studera fenomenet inifrån, där ett mindre antal representativa undersökningsenheter valts ut, för att söka förståelse för sammanhang och strukturer mellan dessa.²⁵ Denna metod anser vi inte är lämplig, då ett större antal företag ska undersökas.

²¹ Holme, I-M. & Solvang, B-K., *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s 51

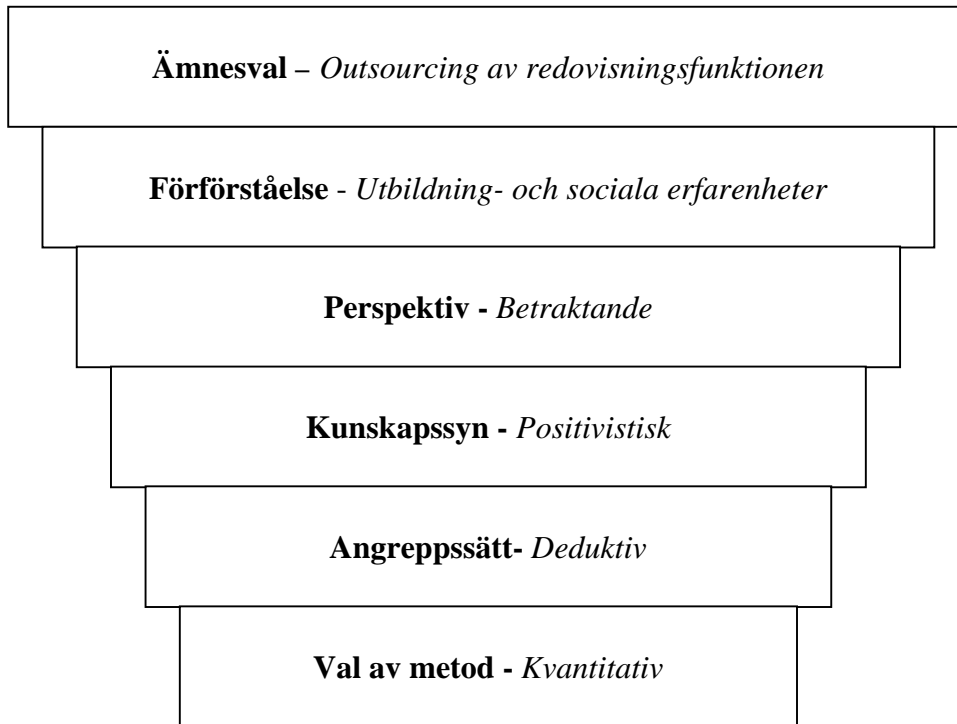
²² Johansson Lindfors, M-B., *Att utveckla kunskap*, s 55 ff

²³ Holme, I-M. & Solvang, B-K., *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*, s 76

²⁴ *Ibid* s. 78

²⁵ *Ibid* s. 78

2.7 Sammanfattning av den teoretiska metoden



Figur 1. Teoretisk metod
Källa: Egen konstruerad figur

3. Teoretisk referensram

För att få en ökad förståelse för undersökningens problem kommer vi i denna del av uppsatsen att beskriva de relevanta teorierna. Fokuseringen kommer att ligga på de faktorer som påverkar outsourcing. En sammanfattade modell av teorin avslutar detta kapitel.

3.1 Val av teorier

Inför valet av vilka teorier som ska behandlas i denna uppsats har vi studerat olika modeller som behandlar frågan huruvida företaget ska tillverka internt eller om man ska anlita någon annan att göra uppgiften åt sig. Outsourcing är ett ämne som diskuterats flitigt det senaste årtiondet. Som utgångspunkt har vi haft Axelssons, ”Företag köper tjänster”, där han resonerar en del kring de stora teorierna i ämnet outsourcing. De stora teoribildarna inom outsourcingområdet som använts i den teoretiska referensramen är Prahalad och Hamel, Long och Vickers-Koch samt Quinn och Hilmer.

Vetskapen om vad som är företagets kärnkompetens är nyckeln till ett lyckat outsourcingprojekt. Prahalad och Hamel anses vara de första som använde sig av begreppet kärnkompetens i en vetenskaplig artikel. Long och Vickers-Koch diskuterar kring hur företaget kan dela in sina aktiviteter efter hur stor vikt de har för företaget. Quinn och Hilmer har tagit fasta på outsourcing ur ett strategiskt perspektiv. Även dessa forskare resonerar kring kärnkompetens, men även en del om de fördelar företaget kan uppnå. Grundstenen i Quinn och Hilmers strategi är att kärnkompetensen behålls i företaget, medan resterande aktiviteter läggs ut.

Sackett har tagit fram en modell som visar hur företaget kan dela in sina olika outsourcingbeslut utifrån hur stor betydelse beslutet har för företagets ekonomi och strategi. Ett outsourcingprojekt kan även innebära en del risker men även nackdelar för företaget. För att analysera dessa risker föreslår Beasley att man tillämpar ett *enterprise risk management*-perspektiv.

Dessa modeller som ligger till grund för den teoretiska referensramen, är egentligen inriktade mot produkttillverkande företag. Trots detta går de även att tillämpa på andra områden, som exempelvis utläggning av affärsfunktioner som redovisning, vilket denna uppsats behandlar.

3.2 Företagets olika aktivitetsnivåer

Företagets kapacitet består av en kombination av resurser och kunskap²⁶. Se figur 2 för olika aktivitetsnivåer.

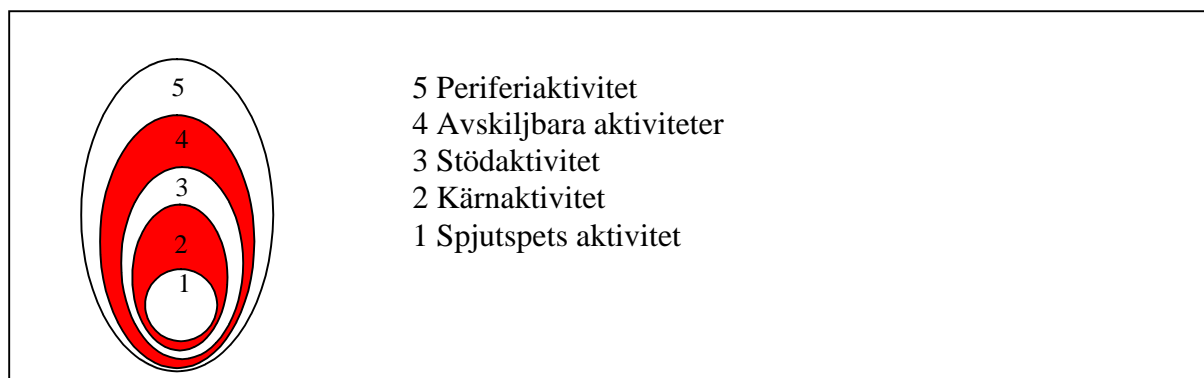
Spjutspetsaktiviteter – Ur ett strategiskt perspektiv är dessa av stor vikt för att företaget ska kunna hålla en konkurrensmässig nivå. Genom att utveckla dessa aktiviteter kan företaget även lägga grunden till framtida kärnkompetens.²⁷

Kärnaktiviteter – De är företagets huvudprocesser, dagens konkurrensfördelar. Utifrån dessa kärnaktiviteter formas även företagets andra aktiviteter.²⁸

Stödaktiviteter – Dessa aktiviteter krävs för att kärnaktiviteterna skall kunna utföras. Ofta handlar det om tjänster som utförs för att underlätta för de interna kunderna, som exempelvis redovisningskunskaper.²⁹

Avskiljbara aktiviteter – En aktivitet som ingår i huvudprocessen, utan någon aktiv del i kärnaktiviteten. De är därför lätt att avskilja från resten av aktiviteterna.³⁰

Periferiaktiviteter – Har ingen samhörighet med huvudprocessen.³¹



Figur 2. Företagets olika aktivitetskapaciteter.

Källa: Axelsson, Björn (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm, s.204

Vid valet av vilka aktiviteter företaget ska göra internt samt vilka aktiviteter man ska lägga ut är det rekommenderade att de som ligger närmast kärnan skall utföras och skötas internt. Däremot, aktiviteter ute i periferin kan vara lämpliga att kontraktera ut.³² Företaget har olika nivåer på dess aktiviteter, allt från kärnverksamhet till mindre viktiga aktiviteter. Beroende på företagets verksamhetsinriktning anses redovisning fylla en mer eller mindre viktig roll. I de flesta företag är redovisningsfunktionen en mindre viktig aktivitet och därför kan denna del av verksamheten vara lämplig att outsourca.

²⁶ Long, C & Vickers-Koch, M (Summer 95), Using core capabilities to create competitive advantage [elektronisk version], *Organizational Dynamics*, Summer 95, vol.24, issue 1

²⁷ Ibid

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

³² Axelsson, Björn (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm, s.204ff.

3.3 Kärnkompetens

Företaget består av olika kategorier av resurser. Dessa resurskategorier kan företaget få tillgång till på tre olika sätt. Företaget kan själv äga resursen ifråga. Ett annat alternativ är att de kan få tillgång till den önskade resursen genom att utnyttja sina kontakter, för att på så sätt få ta del av deras resurser. Ett tredje sätt är att köpa resursen på en marknad. Mycket i företagets verksamhet handlar om att kombinera sina egna och andras resurser. En viktig fråga att ta ställning till är huruvida man ska tillverka själv eller köpa tjänsten från en annan producent. I detta fall bör företaget ta hänsyn till sin kärnkompetens, det som är specifikt för just det företaget. Resterande aktiviteter skulle teoretiskt kunna köpas från externa leverantörer.³³

Det är som sagt ett teoretiskt resonemang att företaget ska köpa alla tjänster förutom sin så kallade kärnkompetens. Det är kanske inte alltid möjligheten finns, fastän företaget skulle vilja. En av orsakerna kan vara att det inte finns någon som vill åta sig att utföra den önskade tjänsten. En annan anledning kan vara att det blir betydligt dyrare att lägga ut gentemot att behålla aktiviteten inom det egna företaget.

3.3.1 Kärnkompetens enligt Quinn och Hilmer

Kärnkompetens kan definieras som en speciell färdighet företaget har eller måste skaffa sig, för att kunna skapa ett unikt värde för sina kunder. Företaget måste komma underfund med vilka av dess aktiviteter som skapar detta unika kundvärde, men även vilka aktiviteter som kan köpas externt. Nedanstående punkter beskriver ett antal egenskaper som kan vara kännetecknande för ett lyckat val av kärnkompetens.³⁴

- Det är en uppsättning av färdigheter eller kunskap och inte produkter eller funktioner.³⁵
- En flexibel, långsiktig plattform som är utvecklande och anpassningsbar.³⁶
- Begränsat antal inom företaget. Företaget kan inte vara bäst på alla sina aktiviteter.³⁷
- Unik källa av inflytande i värdekedjan. Företaget har möjligheter att fylla luckor på marknaden med sin unika kunskap.³⁸
- Ett område där företaget kan dominera, genom att utföra sina aktiviteter bättre än sina konkurrenter.³⁹
- Ett moment som är viktigt för kunderna långsiktigt.⁴⁰

³³ Axelsson, Björn, *Företag köper tjänster*, s.184ff.

³⁴ Quinn, J & Hilmer, F (1995), Strategic outsourcing [elektronisk version], *The McKinsey Quarterly*, number 1 1995

³⁵ Ibid

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

³⁸ Ibid

³⁹ Ibid

⁴⁰ Ibid

- Inbäddad i organisationssystemet. Företaget kan inte förlita sig på att några få personer har den efterfrågade kunskapen, utan man måste se till att denna kunskap överlever detta fåtal av personer.⁴¹

Ett företags kärnkompetens är de aktiviteter som innebär att företaget ur ett långsiktigt perspektiv kan konkurrera på marknaden. Aktiviteter av mindre betydelse är de som inte är av större vikt för företagets konkurrenskraft.⁴²

Kärnkompetens är ett viktigt begrepp i diskussionen kring outsourcing. Företagets förhållningssätt till detta kommer att spela en viktig roll för dess förutsättningar på marknaden. Utifrån de definitioner som beskriver vad kärnkompetens är, anser vi att redovisningsfunktion inte bör vara en av företagets kärnkompetenser.

Ovanstående punkter visar också på ett väldigt teoretiskt resonemang. Speciellt punkten om att det är en uppsättning av färdigheter eller kunskap som kännetecknar vad som är företagets kärnkompetens. Hur lätt är det då att besluta vad som är företagets kärnkompetens? Det kan även vara så att det mesta av företagets produktion är beroende av dessa färdigheter eller kunskap. Kan det då tänkas att en del av denna kunskap försvinner om företaget väljer att lägga ut en del av sin produktion.

3.3.2 Identifiering av företagets kärnkompetens

Kärnkompetens är inget som minskar då man använder det. Till skillnad från fysiska tillgångar, vilka kan försämrats över tiden, ökar kompetensen när den används och delas med andra. Om kompetensen inte utnyttjas finns risken för att den kommer att avta och tillslut försvinna helt. När företaget ska identifiera sin kärnkompetens finns tre kriterier de kan utgå ifrån när de urskiljer denna kompetens. Det första är att företaget ska få tillträde till en rad olika marknader via sin kärnkompetens. Vidare ska kärnkompetensen utgöra ett betydande bidrag till slutprodukten upplevda kundfördelar. Det sista kriteriet ska visa att företagets kärnkompetens är svårt för konkurrenterna att kopiera.⁴³

De tre utgångspunkterna som Prahalad och Hamel lyfter fram, kan vara svåra för företaget att genomföra. Hur lång tid ska företaget lägga på processen att identifiera sin så kallade kärnkompetens? Uppfattningen man får är att detta är kriterier som företaget måste testa sig fram för att analysera, vilket kan medföra dyra kostnader om det visar sig att företaget har fel. På en snabbt föränderlig marknad gäller det att vara väl medveten om vad som är företagets starka respektive svaga sidor.

⁴¹ Quinn, J & Hilmer, F, Strategic outsourcing

⁴² Ibid

⁴³ Prahalad, C.K & Hamel, G (May-June 1990), The core competence of the corporation [elektronisk version], *Harvard Business Review*

3.4 Företagets inköpsroller

Hur företaget organiserar sina inköp kan ha en stor inverkan på dess resultat och konkurrenskraft. För att få ett positivt utfall på dessa två variabler måste företaget undersöka om det finns någon möjlighet att en utomstående leverantör vill åta sig uppdraget. Därefter måste man även säkerställa att man har den kompetens, inom företaget, som krävs för att genomföra ett inköp av den utvalda leverantören. När företaget ska göra ett inköp går det att urskilja tre olika typer av roller. Dessa är rationaliseringsrollen, utvecklingsrollen och strukturrollen.⁴⁴

3.4.1 Rationaliseringsrollen

För att minska företagets kostnader utförs löpande olika aktiviteter för att försöka minska dessa. Det finns några olika typer av rationaliseringsaktiviteter som företaget kan genomföra. Det kan exempelvis innebära att företaget kommer underfund med vad de ska producera själv respektive vilka tjänster som ska utföras av någon utomstående. Beslutar sig företaget för att anlita någon annan, bör de även hitta en leverantör som kan erbjuda ett lågt pris. Ytterligare en rationaliseringsaktivitet har att göra med olika flöden, exempel materiella-, administrativa- och finansiella flöden. Genom att reducera dessa flöden kan företaget uppnå effektivitetsvinster.⁴⁵

3.4.2 Utvecklingsrollen

I samarbetet mellan det köpande företaget och en extern leverantör, kan företaget se denne leverantör som en resurs. Detta är en resurs som med tidens gång kan utvecklas, genom ett aktivt handlande av företaget. Trots detta är det många företag som inte utnyttjar denna möjlighet. Istället väntar de på att leverantören själv ska utveckla nya idéer som företaget sedan kan välja att köpa om dem vill.⁴⁶

3.4.3 Strukturrollen

Genom sina inköp kan stora företag påverka strukturen på leverantörsmarknaden genom att välja ut en speciell leverantör som får en stärkt konkurrenskraft tack vare detta samarbete. Företaget kan även välja att sprida sina inköp på ett större antal leverantörer. Detta för att kunna säkra vissa samarbets- och utvecklingsmöjligheter genom att hålla vissa leverantörer, som man klassar som viktiga, nära.⁴⁷

Utifrån hur företaget organiserar sina inköp kommer ett val, en inriktning att göras. Vi anser att det är möjligt att alla tre roller finns i företagen, men att de kan vara mer eller mindre tydliga. I denna uppsats har vi valt att fokusera på små- och medelstora företag. Detta innebär att vi kan anta att de studerade företagen inte kan påverka leverantörsmarknaden vilket strukturrollen innebär. Istället kan man anta att företagen agerar rationellt, då outsourcing handlar om avvägningen att producera själv eller köpa.

⁴⁴ Gadde, L & Håkansson, H (1998), *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, Lund, s.12ff.

⁴⁵ Ibid, s.12f.

⁴⁶ Ibid, s.13.

⁴⁷ Ibid, s.14.

3.5 Företagsstrategi

För företag handlar outsourcing om strategi. Dagens marknader karakteriseras av ideliga konkurrenssituationer. I detta läge är företagets främsta mål att bli vald av kunden. Företaget måste vara det bästa valet. Detta kan uppnås genom att utveckla en kompetens som är speciell för just det företaget.⁴⁸

3.5.1 Strategi enligt Quinn och Hilmer

För att nå framgång ska företaget koncentrera sina resurser på sin kärnkompetens, detta för att åstadkomma en överlägsenhet gentemot sina konkurrenter. Det andra är att företaget outsourcar resterande aktiviteter. I och med att företagen kombinerar dessa två aspekter kan de vinna större inflytande via sina resurser. Genom att koncentrera investeringar på det företaget kan bäst, kan man öka den vinst som kommer från de egna resurserna. Vidare så kan en välutvecklad kärnkompetens stärka företagets försvar mot nuvarande och framtida konkurrenter. Företaget har även möjlighet att utnyttja de externa leverantörernas investeringar, innovationer och speciella kompetens, vilka skulle vara alldeles för dyra att framställa själv. Slutligen, snabbt föränderliga marknader och teknologier innebär stora risker, men med ovanstående strategier kan företaget minska dessa risker.⁴⁹

Quinn och Hilmer lyfter fram en viktig aspekt i outsourcingdiskussionen. Detta rör huruvida företaget är medveten om vad som är deras huvudsakliga syssla eller inte. Vad ska företaget tillverka själv respektive lägga ut? På en hårt konkurrensutsatt marknad är detta en viktig synpunkt då ett företag inte kan vara bäst på allt.

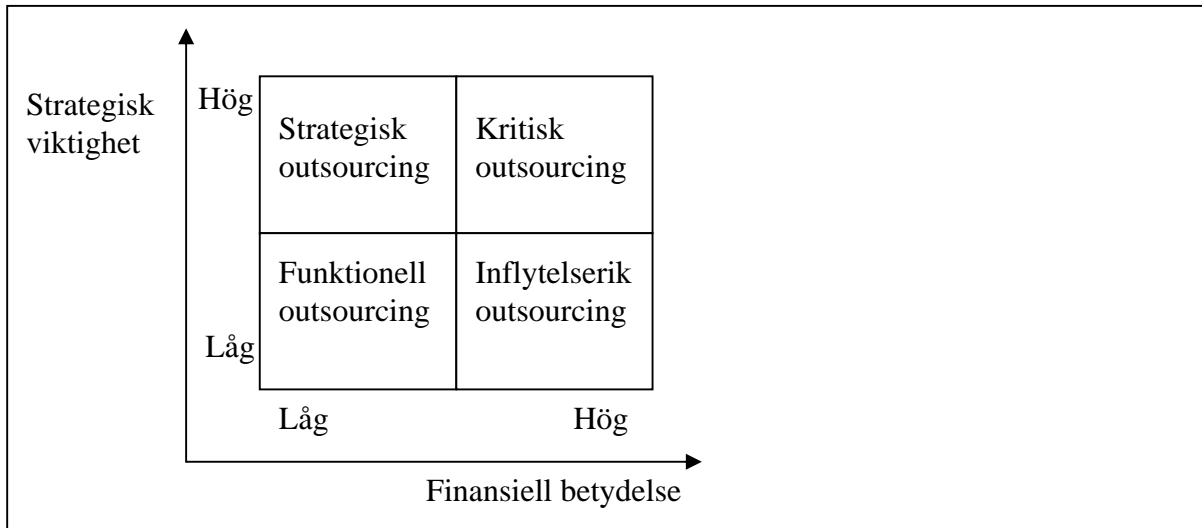
3.5.2 Strategi enligt Sackett

I och med ett outsourcingbeslut strävar företaget efter att maximera fördelarna samtidigt som man försöker minska riskerna. För att uppnå detta är det viktigt med ett aktivt engagemang från ledningen, för att kunna leva upp till dessa förutsättningar. Man kan dela upp outsourcing efter vilken betydelse den outsourcade aktiviteten har ur ett strategiskt perspektiv samt den finansiella påverkan som outsourcing har på företaget. Hög strategisk betydelse innebär att outsourcingbeslutet är införlivat i företagets långsiktiga strategi samt att resultatet av beslutet ses på lång sikt. Den finansiella betydelsen är hög om kostnaderna är betydande och låg om de är försumbara.⁵⁰ Se figur 3 för indelning.

⁴⁸ Long, C & Vickers-Koch, M, Using core capabilities to create competitive advantage

⁴⁹ Quinn, J & Hilmer, F, Strategic outsourcing

⁵⁰ Sackett, P, et al (Augusti/September 2004), One style does not fit all [elektronisk version], *IEE Manufacturing Engineer*



Figur 3. Indelning av outsourcing, beroende av olika ledarskapstyper.

Källa: Sackett, P, et al (Augusti/September 2004), One style does not fit all [elektronisk version], *IEE Manufacturing Engineer*

Funktionell outsourcing karaktäriseras av produkter och tjänster som är väldigt standardiserade och baserad på enkel teknik. För att kunna koncentrera sig på kärnkompetensen kan företaget välja funktionell outsourcing. Denna typ är inte att beteckna som riskintensiv, då pris och tjänsteutförande tydligt beskrivs i kontrakt.⁵¹

Inflytelserik outsourcing baseras på enkla typer av aktiviteter eller tekniskt komplexa aktiviteter, vilka utvecklats av leverantören. Dessa aktiviteter är inte av så stor vikt för företaget. Priset är däremot en viktig faktor. Om en leverantör kan erbjuda ett lägre pris, kan företaget välja att outsource.⁵²

Strategisk outsourcing kan användas om viktiga aktiviteter ska läggas ut. Om detta beslut innebär att företaget tillförs konkurrensfördelar, väljer man detta, mot ett högre pris, för att säkerställa att leverantören utför exakt det man vill. Eftersom det är en viktig aktivitet som outsourceas, utsätts företaget för högre risk, tillskillnad från de två tidigare nämnda kategorierna.⁵³

Kritisk outsourcing baseras på aktiviteter som är närbesläktade med företagets kärnkompetens. Företaget väljer detta alternativ om det finns en leverantör som kan utföra aktiviteten bättre än de själva.⁵⁴

Att outsource sin redovisningsfunktion innebär att beslutet karakteriseras av någon av de två nedersta rutorna i figuren. Detta grundas på att denna aktivitet oftast inte har någon större betydelse i företaget, såvida det inte är företagets kärnverksamhet. Frågan är hur dessa två variabler, strategisk vikt och finansiell betydelse, skall mätas. Alla aktiviteter är som sagt inte lika viktiga för företaget, vilket leder till följdfrågan, var gränsen går för när aktiviteten anses vara viktig ur både en strategisk- och finansiell aspekt. Det är nog lättare att bedöma den finansiella aspekten, då pengar oftast är en mycket viktig faktor för företaget.

⁵¹ Sackett, P, et al, One style does not fit all

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

3.5.3 Motiv bakom ett outsourcingbeslut

Motiven till varför företaget väljer att outsourca hela eller delar av sin verksamhet kan delas upp i strategiska respektive taktiska motiv. Ett strategiskt motiv är om beslutet är långsiktigt organisationsdrivet. Medan ett taktiskt beslut ses ur ett kortsiktigt kostnadsperspektiv. Undersökningar har visat att företag går mer och mer från taktiska - till strategiska motiv.⁵⁵ Se figur 4 för beskrivning av de taktiska respektive strategiska motiven.

<u>Strategiska motiv</u>	<u>Taktiska motiv</u>
Flexibilitet	Slippa investera
Fokus på kärnverksamhet	Skalfördelar hos underleverantör
Fasa ut produktion	Minskade volymer – dålig lönsamhet
Nya tekniker	Produktion i lågkostnadsland
Nya marknader	

Figur 4. Strategiska och taktiska motiv

Källa: Larsson, J & Malmqvist, C-G (2002), Rapport från Metall, *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*, www.univa.se/filer/Outsource_Metall.pdf

Andra anledningar till outsourcing kan vara att den teknologiska utvecklingen går för snabbt för företaget eller att man inte klarar av att hålla sin kunskapsnivå på topp. En annan bidragande faktor är dagens marknad som karakteriseras av fler upp- och nedgångar samt en större internationell konkurrens.⁵⁶

3.6 Fördelar med outsourcing

Företaget kan uppnå en rad fördelar med ett outsourcingbeslut. Företaget kan maximera vinsten från de egna resurserna genom att koncentrera sig på det företaget kan bäst. Genom att bygga upp en kärnkompetens bygger man upp en barriär mot de konkurrenter som försöker slå sig in på marknaden. Vidare så kan outsourcing leda till minskade risker, förkortade cykler samt minskade investeringar, vilket är nödvändigt i en snabbt föränderlig ekonomi. Slutligen kan företaget få tillgång till de externa leverantörernas investeringar, innovationer och kompetens, vilket kan vara väldigt dyrt att utveckla inom det egna företaget.⁵⁷

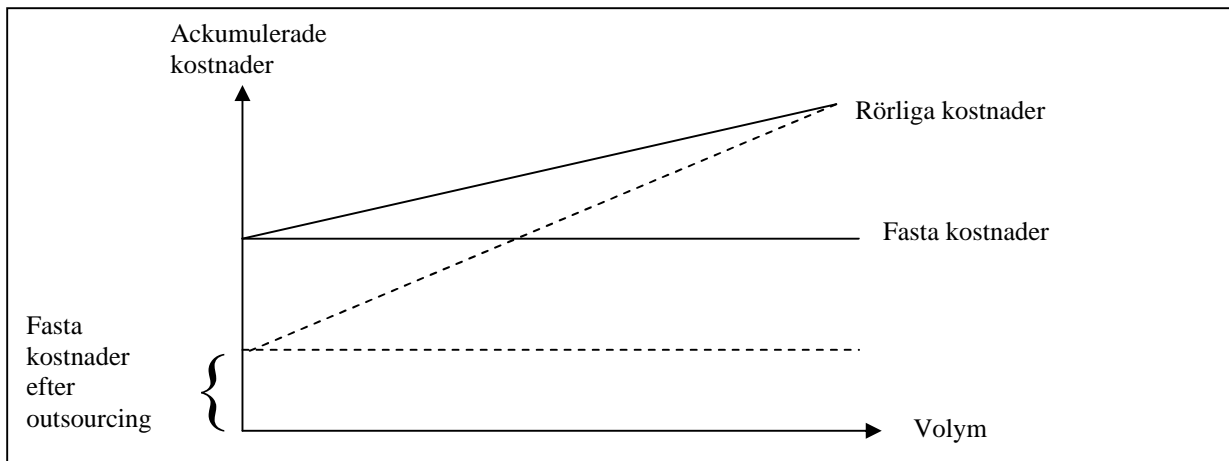
Genom en satsning på sin kärnkompetens kan det frigöras kapital och resurser i företaget som kan användas till andra processer istället. Detta medför att de fasta kostnaderna kommer att sjunka medan de rörliga kostnaderna ökar när man övergår från egenproduktion till att köpa.⁵⁸ Se figur 5.

⁵⁵ Larsson, J & Malmqvist, C-G (2002), Rapport från Metall, *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*, www.univa.se/filer/Outsource_Metall.pdf

⁵⁶ Axelsson, Björn, *Företag köper tjänster*, s.190f.

⁵⁷ Quinn, J & Hilmer, F, *Strategic outsourcing*

⁵⁸ Axelsson, Björn, *Företag köper tjänste*, s. 218 f



Figur 5. Övergång från fasta kostnader till rörliga.

Källa: Axelsson, Björn (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm, s.219

Figuren ovan visar på att företaget måste vara kostnadsmedvetna. Antagligen kommer de fasta kostnaderna med all sannolikhet att sjunka, men det kan snabbt bli dyrare för företaget om de inte noggrant gör en kostnadsanalys över sitt beslut att anlita någon annan. Om företaget skriver kontrakt med en dyr säljare kommer de rörliga kostnaderna att öka ofantligt och genast befinner sig företaget i en situation då det blir dyrare att lägga ut produktionen gentemot att tillverka själv. Detta får stöd i artikeln "Out of site" där det hävdas att företag inte vet hur mycket de sparar, då de inte vet vad det kostar att tillverka själv⁵⁹.

3.7 Risker och nackdelar med outsourcing

För företaget kan det innebära olika problemområden om det enbart koncentrerar sig på sin kärnverksamhet. I och med ett outsourcingbeslut kan företaget bygga upp en egen specialisering inom sitt kärnområde. Problemet är att under tidens gång kan detta kärnområde ändras. När då företaget byter specialisering kan denna kompetens fattas inom de egna resurserna, om man inte satsat på att underhålla denna resurs. Det andra problemet innebär att i och med en specialisering inom det egna företaget kan man förlora korsfunktionella färdigheter. Det är färdigheter som uppstår i det dagliga mötet mellan olika funktioner som förloras i och med en specialisering. Detsamma gäller i mötena med olika leverantörer. Ytterligare ett problemområde kan vara förlorad kontroll över det outsourcade området.⁶⁰

När företaget beslutat sig för att outsourca, kan nya risker uppkomma i och med att man anlitar en extern aktör. För att vara uppmärksam på detta kan företaget utföra en allomfattande riskanalys där man försöker identifiera, bedöma och svara på alla viktiga risker som är hänförliga till beslutet. De olika risker som kan uppkomma kan relateras till företagets strategi/marknad, drift, finansiering, humankapital, IT, juridiska område och rykte.⁶¹

⁵⁹ Hayward, Cathy, February 2002, Out of site [elektronisk version], *Financial management*

⁶⁰ Gadde, L & Håkansson, H, *Professionellt inköp*, s.43.

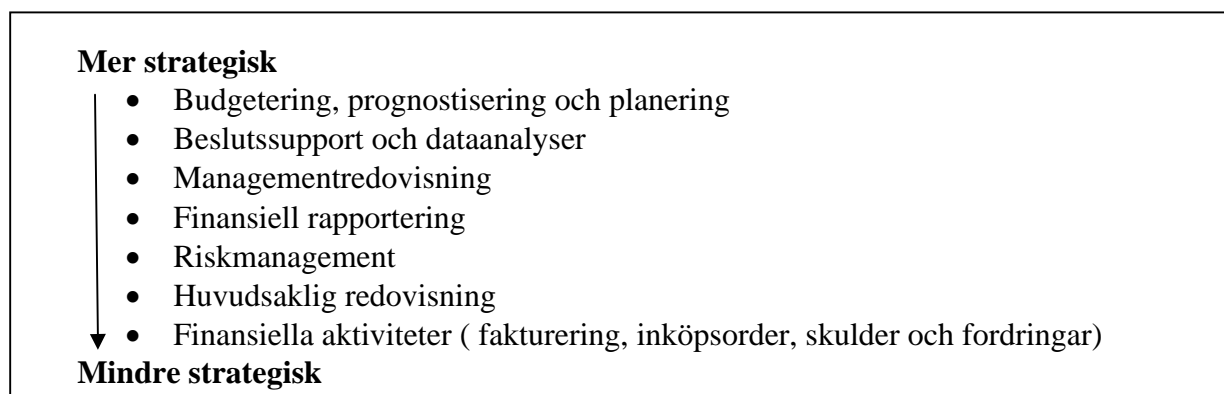
⁶¹ Beasley, Mark, (July 2004), Outsourcing at your own risk [elektronisk version], *Strategic finance*, July 2004.(2003-06-25)

Slutligen kan det uppkomma en del unika transaktionskostnader som letande efter, kontrakterande av och kontroll av lämpliga säljare. Har företaget otur kan dessa kostnader komma att överstiga vad det skulle kosta att utföra aktiviteten själv.⁶²

Att företaget väljer outsourcing behöver inte bara innebära fördelar. Det finns även nackdelar och risker som kan uppkomma. Dessa bör företagen vara väl medvetna om när de tar sitt beslut om att lägga ut delar av verksamheten. Dessa risker har vi valt att nämna för att inte ge en rosenröd bild av företagens outsourcing.

3.8 BPO – Business Process Outsourcing

Business Process Outsourcing handlar om att företaget lägger ut en icke-kärnaktivitet till någon annan. För den anlitate aktören är denna aktivitet ofta dess kärnverksamhet.⁶³ ”BPO, eller outsourcing av hela affärsprocesser, handlar om att lägga ut funktioner som lönehantering, ekonomiavdelning, kundtjänst eller fakturering på en underleverantör, och betraktas som en trend i trenden inom outsourcing.”⁶⁴ Företaget kan lägga ut en aktivitet, för att på det viset kunna utnyttja andras kompetens och utrustning. Det ska vara ett billigare alternativ gentemot att tillhandahålla aktiviteten själv. Företag som outsourcar sin redovisningsfunktion tar ofta detta beslut som steg två i processen. I det första steget försöker företagen att centralisera redovisningsfunktionen internt, genom att försöka skära ned kostnaderna och effektivisera denna verksamhetsdel. I och med dessa åtgärder sker stora rationaliseringar i företaget.⁶⁵ För företaget kan det innebära ökade kostnader att anställa revisorer, utbilda dem och sedan även lyckas hålla kvar dem i företaget. Med detta i åtanke kan företagen tjäna på att skriva kontrakt med en BPO -leverantör, i det här fallet en revisorsfirma eller konsult, för att utföra de enklare redovisningstjänsterna. Detta till en kostnad som är en bråkdel av vad det skulle kosta att utföra det själv i företaget.⁶⁶ I figur 6 visas det att redovisningsaktiviteten inte är så strategiskt viktigt för företaget, vilket gör den lämplig att lägga ut.



Figur 6. Olika finansiella aktiviteter som kan outsourcas.

Källa: Barnes, Peter (oktober 2004), *Good going [elektronisk version], Financial Management*

⁶² Quinn, J & Hilmer, F, Strategic outsourcing

⁶³ Kops, Deborah, 2003, Taking it to the next level: Corporate real estate becomes a business process, *Journal of Corporate Real Estate*, vol 6, no 1

⁶⁴ Lindroth, Jan , Outsourcing – Innetrenden: Lagg ut!

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Liggett, K & Mirchandani, K, June 2002, Using outsourcing to stay on top, *The CPA Journal*

Genom att outsourca allmänna ekonomiprocesser istället för kärnverksamheten kan företaget vinna strategiska fördelar. De fördelar som kan uppkomma i och med en utläggning av ekonomi- och redovisningsfunktionen är kostnadsnedskärningar, ökad produktivitet inom ekonomifunktionen samt mer tid att ägna sig åt kärnverksamheten.⁶⁷

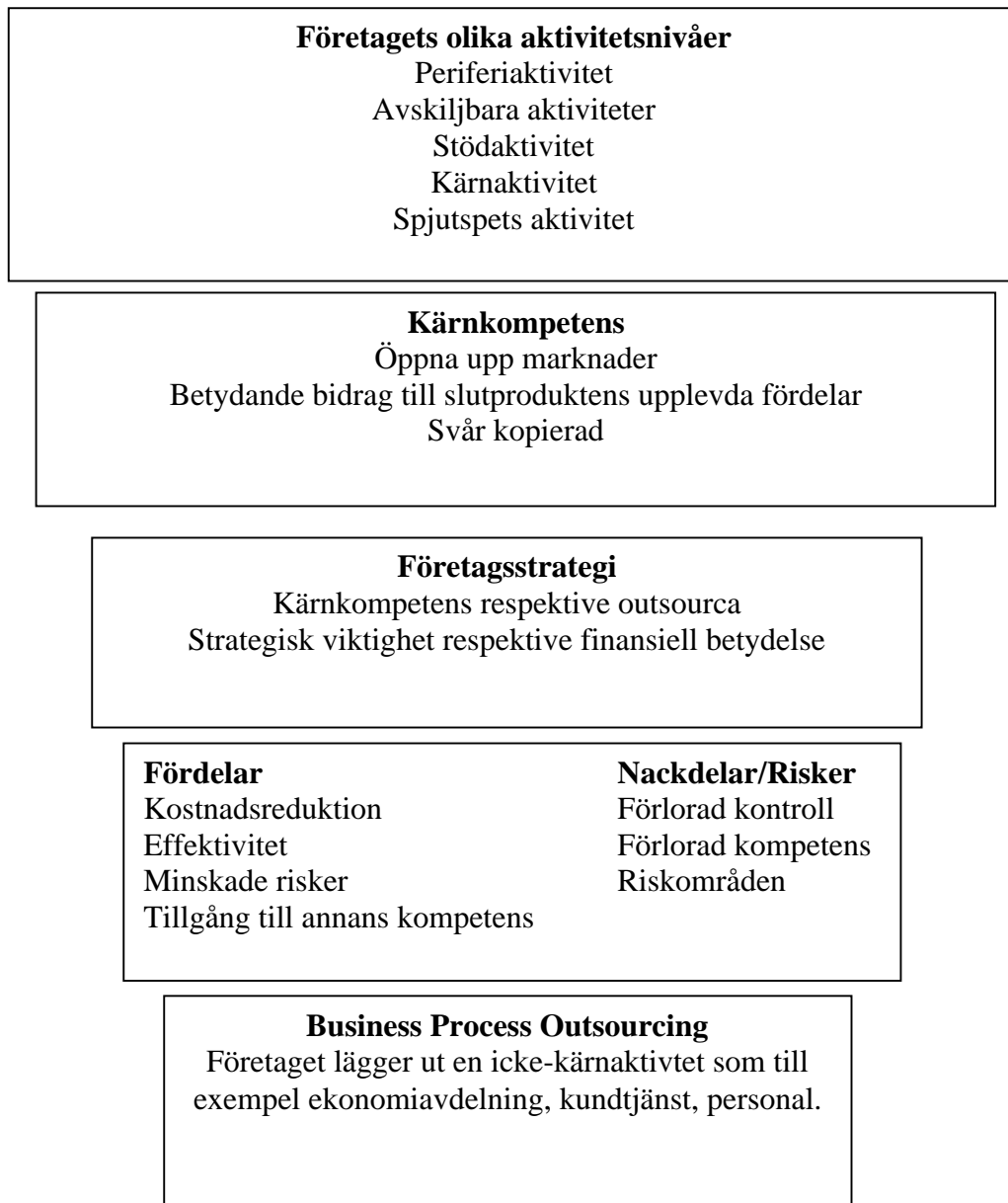
BPO är grundstenen i denna undersökning, då det behandlar outsourcing av företagets ekonomiska delar. Med den utveckling som råder inom redovisningsområdet, med snabbt föränderliga regler som exempelvis de nya IAS - reglerna, kan det innebära stora fördelar för företaget att lägga ut denna aktivitet. Kostnaderna för att utbilda sin egen personal, för att de ska hålla sig uppdaterade, kan som sagt dra iväg.

3.9 Teorisammanfattning

Då företaget ska fatta beslut huruvida de ska outsourca eller inte, utgår man från vad som är företagets kärnkompetens. Det som är utmärkande för kärnkompetens, är att det är en unik egenskap som håller isär företaget från dess konkurrenter. Kärnkompetensen ska vidare utmärkas av en varaktighet och att styrkorna kan användas på olika sorters produkter och marknader. De verksamheter som företaget kommer underfund med inte tillhör kärnkompetensen, är de som kan tänkas att utkontrakteras. Då företaget gör sin utredning om man ska outsourca eller inte kan man även ta i beräkning vad det skulle kosta om man skulle köpa in en produkt eller tjänst jämfört med vad det kostar att tillverka den själv.⁶⁸ Då företag lägger ut affärsfunktioner kallas detta för BPO, Business Process Outsourcing. Denna typ av outsourcing kan även bidra till eventuella upplevda fördelar för företaget. Se figur 7 för en sammanfattande modell av den teoretiska referensramen.

⁶⁷ Rehnman, Jan, Accenture: Outsourcing av företagens ekonomifunktioner [elektronisk version], *Privata affärer*, 2003-06-25.

⁶⁸ Bengtsson, L, et al (2005), *Alternativ till outsourcing*, Liber, Malmö, s.34f.



Figur 7. Sammanfattande teorifigur

Källa: Egen konstruerad figur

4. Praktisk metod

Den praktiska metoden beskriver hur det teoretiska och empiriska materialet till denna studie har insamlats. En kritisk granskning av det insamlade materialet kommer att utföras för att läsaren ska kunna göra sig en uppfattning om trovärdigheten i detta material.

4.1 Primära källor

När information endast kan erhållas genom nyinsamling, primärdata, finns det ett flertal tillvägagångssätt för detta. Dessa är enkäter, intervjuer, bokföring och slutligen direkt observation.⁶⁹

4.1.1 Insamling av primära källor

I avsnittet teoretisk metod redogjordes det för att denna studie utförs med en positivistisk kunskapssyn, vilket betyder att vi vill ge en förklaring till problemformuleringen. Vilket betyder att i denna studie kommer vi att införskaffa primärdata med hjälp av en enkätundersökning. Detta betyder att enkäter kommer att delas ut till en vald population för att sedan samlas in för bearbetning. Denna typ av undersökning har möjlighet att ställa många och olika typ frågor på ett enkelt sätt, nackdelen är att risken för bortfall är stor. Enkäter ger oss mycket men ytlig information från många respondenter.⁷⁰ Intervjuer kommer inte att ge oss den information som vi behöver för att kunna lösa problemet. Detta beror på att tillräckligt många respondenter inte skulle kunna undersökas för att en slutsats ska bli trovärdig.

Vi har valt att använda oss av fax vid utdelning av enkäterna. Anledningen till detta är att vi anser att det är ett snabbt och billigt sätt att nå respondenterna. Ytterligare fördel är att det blir mindre pappershantering för båda parter. Den begränsning som finns med detta val av enkätutdelning är att alla företag inte har någon fax och att faxnummer inte alltid går att finna.

4.1.2 Urval

Utifrån studiens syfte bestod vår population av Sveriges företag. En undersökning av alla dessa företag skulle bli allt för omfattande, därför begränsades urvalet till Örnsköldsviks kommun. Fördelarna med en urvalsundersökning är att det är billigare och mindre tidskrävande, än en totalundersökning, samt att man kan ställa fler detaljerade frågor⁷¹. För att få en urvalsram användes registret i Affärsdata. Där valdes alla företag med 1–30 anställda samt med postadress i Örnsköldsviks kommun. Anledningen till denna begränsning i antalet anställda är att i och med vår förförståelse och lokalkännedom vet vi att det i Örnsköldsvikskommun inte finns så många företag med mer än 30 anställda. Vi ansåg att detta antal företag utgjorde en så liten andel i urvalet att de inte skulle ge någon mer information som skulle påverka analysen. Enligt Affärdatas register är antalet företag med fler än 30 anställda i Örnsköldsviks kommun en mycket liten del av det totala urvalet. Denna begränsning gav 795 företag.

Vid en uppskattad svarsfrekvens på 30-40 procent, för att få ett acceptabelt antal respondenter, har ett urval om hundra företag gjorts. Detta urval är vad som kallas

⁶⁹ Dahmström, K., 2005, *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund, s 90 ff

⁷⁰ Ibid. s 77 ff.

⁷¹ Ibid., s. 63 f

systematiskt urval. Urvalet innebär att företag blir valda direkt från urvalsramen, utan att använda en slumpstalstabell. Istället användes en systematik enligt vilken företagen valdes. Vid systematiskt urval finns en stor risk för att det uppstår systematiska fel som orsakas av en regelbundenhet.⁷² Detta fanns i åtanke och kontrollerades att så inte var fallet, innan urvalet skedde. Utifrån vår lista över företagen valdes var åttonde företag med startpunkt på nummer ett. De företag vi inte lyckades hitta något faxnummer till byttes ut till nästkommande företag i listan.

4.1.3 Utformning av enkät

Som inledning till enkäten har ett introduktionsbrev, se bilaga 1, utformats där undersökningen i stora drag förklarats för respondenten. Detta brev är en kombination mellan ett introduktionsbrev och ett försättsblad. Här klargörs det för respondenten att de uppgifter som de lämnar kommer att behandlas konfidentiellt och de kommer att förbli helt anonyma. Vi ansåg att respondenterna inte behövde lång tid att svara på enkäten. I introduktionsbrevet angav vi till vilket faxnummer respondenten skulle svara. Vi har valt att inte utforma introduktionsbrevet allt för strikt. Teckensnittet som använts är Comic Sans MS, anledningen är att både sticka ut från den övriga posten och för att enkäten inte ska kännas så tung. Själva enkäten har teckensnittet Times News Roman då det var det mest professionella alternativet.

Respondenterna av denna enkätundersökning är personer med olika bakgrund och utbildningsnivå, därför är frågorna utformade på sådant sätt att alla ska förstå dessa. Fackuttryck har undvikits i största möjliga utsträckning. Hypotetiska och prestige/värdeladdade frågor förekommer inte i denna enkät, detta för att minska bortfallet och ej sanningsenliga svar. En av frågorna är dock ett gränsfall. Detta är den som handlar om omsättning. Vi anser att detta inte borde vara en känslig uppgift för företagen eftersom detta är offentliga siffror. Eftersom denna enkät kommer att delas ut via fax har antalet frågor begränsats då mottagaren betalar för utskriften.⁷³ Denna begränsning har inte påverkat valet av frågor, ej heller har detta resulterat i minskad information från respondenterna. Enkäten består till största del av fasta frågor, där respondenten snabbt och enkelt kan besvara frågorna. Dessutom blir kodningen enklare att utföra och undersökningen lättare att analysera. Där vi inte kunnat förutspå alla tänkbara svar som kan förekomma har alternativet ”annat” erbjudits och respondenten kan själv fylla i sitt svar. Vi har även valt att använda ”vet ej” alternativet på de flesta frågorna för att minska antalet felaktiga svar.⁷⁴

De två grundläggande frågorna i denna undersökning är antalet anställda och om företagen outsourcar sin redovisningsfunktion. Antalet anställda har lämnats öppen så att respondenterna själva kan fylla i denna uppgift. Gällande fråga 6, ”*Anlitar Ni någon redovisningsbyrå/konsult att sköta Er redovisning/bokföring*”, finns det inom redovisning flera olika moment. Därför har vi valt att specificera dessa för att se om företagen väljer att lägga ut hela ekonomifunktionen eller valda delar. Enkäten har testats på några utomstående testpersoner för att se om enkäten undersöker det vi vill ha svar på. I detta test upptäcktes att det fanns frågor som var svåra att förstå eller som kunde misstolkas. Dessa ändrades till ett enklare språkbruk. Även några estetiska ändringar gjordes för att underlätta ifyllnaden av enkäten.⁷⁵

⁷² Bryman, A & Bell, E, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s.116

⁷³ Dahmström, K., *Från datainsamling till rapport*, s 130

⁷⁴ Ibid. s 131 ff

⁷⁵ Ibid. s 144

4.1.4 Enkätutskick

Denna enkät skickades ut till respondenterna via fax tisdagen den tredje maj 2006. Cirka 70 enkäter skickades iväg denna dag, detta på grund av att vissa respondenter inte gick att nå vid den tidpunkten. Följande dag faxades resterande enkäter iväg till respondenterna. Totalt 83 enkäter skickades ut. Sex stycken företags faxnummer hade upphört, elva företag gick inte att nå på grund av fel vid faxning och att de inte hade någon fax, trots att de hade faxnummer både i telefonkatalogen och på hemsidan. Varje utskickad enkät numrerades för att vet vilka vi skulle skicka påminnelse till. Denna numrering är ej offentlig för att säkerställa företagets anonymitet. Torsdagen den femte maj hade 20 företag besvarat enkäten och svarsfrekvensen hade näst intill avtagit. En påminnelse skickades därför ut denna dag. Detta gav ytterligare tjugo svar. Måndagen den åttonde maj var stoppdag och totalt 44 enkäter hade besvarats.

4.1.5 Bearbetning av primära källor

Bearbetningen av denna enkätundersökning har skett i datorprogrammet SPSS. Svartalternativen har kodats med siffror från 1 och uppåt beroende på ur många svartalternativ som finns. Företagets verksamhetstid har delats in i intervaller om fem år. Antalet anställda är det mest väsentliga fråga i hela denna undersökning därför används hela skalan. Omsättningen har delats in i intervaller om en miljon och intervallet slutar vid hundra miljoner, företag med en omsättning över detta hamnar på samma intervall. Fråga 6 och 10 har delats in i delfrågor för att underlätta kodning och analys. Se bilaga 1 för mer detaljerad kodning.

4.1.6 Bortfall av primära källor

Vid en enkätundersökning finns risk för bortfall. Individbortfall är den första typen av bortfall som uppstår, vilket betyder att hela enkäten blir obesvarad. Anledning till dessa kan vara att respondenten inte är anträffbar, inte vill svara eller någon annan anledning så som språksvårigheter eller sjukdom. Om enkäten är ifylld men vissa frågor inte har blivit besvarade har ett partiellt bortfall uppkommit. Dessa kan uppstå på grund av känsliga ämnen eller missuppfattning av frågan.⁷⁶

I denna enkätundersökning har båda typerna av bortfall uppstått. Individbortfallet är uppdelat i två delar. Det första bortfallet inträffade vid utdelningen av enkäten, där felaktiga eller upphörda faxnummer gjorde det omöjligt att nå dessa respondenter. Detta bortfall stod för 17 procent. Den andra delen av individbortfallet uppstod när respondenter valde att inte svara på enkäten, dessa utgjorde ett bortfall på 47 procent. Detta resulterade i en svarsfrekvens på 44 procent. Det partiella bortfallet har uppstått bland alla frågor i denna enkätundersökning. En mer detaljerad procentfördelning av dessa bortfall redogörs för i den empiriska sammanställningen.

⁷⁶ Dahmström, K., *Från datainsamling till rapport*, s 321

4.1.7 Kritik mot primära källor

Det finns en möjlighet att registret där vi hämtat vårt urval (Affärsdata) inte stämmer till 100 procent med verkligheten, vilket kan bidra till urvalsfel⁷⁷. Ett fel som vi upptäckt är att Affärsdatas information om antalet anställda inte stämmer helt med verkligheten. Denna felaktighet är så pass liten att det inte påverkar den här undersökningen. Ytterligare kritik mot våra primära källor är, på grund av valet att faxa enkäten till våra respondenter har vi inte någon möjlighet att kontrollera att rätt person har fyllt i enkäten. Detta är ett problem som även skulle ha uppstått om enkäten skickats via ordinarie postgång. Viss risk finns att detta kan resultera i felaktig information från respondenterna, men vi anser att risken för detta är liten, då företagen inte har någon anledning att inte svara sanningsenligt.

Vid inmatning av det insamlade empirimaterialet kan det ha uppstått felaktigheter så som fel vid kodningen eller att vi missförstått respondenternas svar. Dessa fel anser vi vara minimal då vi båda har hjälpts åt vid inmatningen och att vi även gjort en kontroll av inmatningen efteråt.

4.2 Sekundära källor

Redan insamlad och analyserad data, sekundärdata, är den vanligaste formen av information en forskare har att tillgå vid en studie.⁷⁸ För att få en överblick av tidigare forskningar inom utredningsområdet bör en källsökning göras. Detta ger en sammanfattning av tidigare utredningars data och källmaterial som kan komma att användas i den egna studien.⁷⁹

4.2.1 Insamling av sekundära källor

För att få en överblick av vårt valda område, användes sökmotorn Libris för att söka efter tidigare uppsatser inom ämnet outsourcing. Detta gjorde att tips på teorier erhöles. Med hjälp av dessa tips användes de företagsekonomiska databaser tillgängliga via Umeå Universitets bibliotek för att finna vetenskapliga artiklar. De använda databaserna var Business Source Premier, Emerald och Affärsdatas nyhetsarkiv. De vetenskapliga artiklarna har erhållits via sökorden *outsourcing*, *BPO* (business process outsourcing), *outsourcing av ekonomifunktion*, *strategic outsourcing* och *outsourcing av ekonomiavdelning*. Att enbart använda outsourcing som sökord gav ett stort antal träffar, 2564 i Business Source Premier, därför har olika ordkombinationer använts för att förfina sökningen. För att ytterligare säkerställa att det är vetenskapligt granskade artiklar som funnits, kryssades rutan "peer reviewed" i vid sökningen. Enligt Ejvegård kan man förutsätta att författaren till en vetenskaplig artikel varit noga med att granska och kontrollera sina källor, vilket innebär att man ska kunna lita någorlunda på denna typ av källa⁸⁰. För att hitta relevant litteratur i bokform nyttjades Örnköldsviks Studentbiblioteks mediekatalog.

⁷⁷ Dahmström, K., *Från datainsamling till rapport*, s 339

⁷⁸ Johansson Lindfors, M-B., *Att utveckla kunskap*, s 117

⁷⁹ Eriksson, L-T & Wiedersheim Paul, F., 1991, *Att utreda forsknings och rapportera*, Liber, Malmö, s 64

⁸⁰ Ejvegård, Rolf (2003), *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, s. 18.

4.2.2 Kritik mot sekundära källor

En källa kan definieras som ”ursprunglig skriftlig eller muntlig utsaga från vilken (viss) information härstammar direkt eller indirekt”⁸¹. Innan studiens början görs en teorisökning för att bilda sig en uppfattning om befintliga teorier samt för att ur detta bestånd göra ett lämpligt urval. Utifrån den problemformulering och syfte som ställts upp görs detta urval för att man ska täcka upp sitt valda område. Vad man bör ta ställning till vid sitt teoriurval, är källans ursprung, den empiriska grunden och aktualiteten.⁸²

Vad gäller ursprunget har vi försökt att använda förstahandskällor till teoriunderlaget för att vara säkra på att det inte blivit omformulerat, missförstått eller ryckt ur sitt sammanhang. I de avsnitt där förstahands källan inte hittats har en andrahandskälla istället använts. En del av dessa andrahandskällor är artiklar som är vetenskapligt granskade, vilket ger tyngd åt dessa. Då det gäller aktualiteten av de använda källorna så är outsourcing ett relativt nytt begrepp. Detta medför att de källor som använts är relativt nya, det vill säga övervägande delen av de vetenskapliga artiklarna är från 2000-talet.

Största delen av teorierna om outsourcing behandlar ämnet i största allmänhet, även outsourcing av IT-tjänster har blivit studerat i stor utsträckning. Det område som vi valt att fokusera på i denna uppsats, outsourcing av ekonomiavdelningen, så kallad BPO, har inte samma utbredning av publicerat material. Detta har resulterat i att de källor vi hittat har använts i denna studie, dock under en avvägning varifrån källan härstammar. För att få en mer rättvisande teoridel skulle fler källor om outsourcing av redovisningsfunktionen varit önskvärd. Vi anser dock att de källorna/teorier vi använt ändå uppfyller de krav för vetenskapliga och relevanta. De ger oss en bild över hur outsourcing fungerar i företag och vilka olika typer av outsourcing som finns.

4.3 Access

Accessproblematiken handlar om hur väl vi får tillgång till den information och de data som behövs för att svara på det uppställda problemet och syfte. Hur väl man lyckas att få tillgång till den sökta informationen beror mycket på hur motiverad den tillfrågade är att svara på i det här fallet en enkät. Risken är att man låter bli att besvara enkäten eller inte engagerar sig att svara uppriktigt. För att minska denna risk kan ett följebrev få inleda enkätundersökningen, där respondenten motiveras till varför denne ska delta.⁸³ Till de enkäter som skickades ut konstruerades ett följebrev. I detta följebrev förklarades för respondenterna syftet med vår undersökning samt att vi skulle vara tacksamma för deras medverkan. Vi anser att accessen till våra respondenter har varit god. Viljan att svara på vår enkät har varit bra, där de respondenter som har valt att svara på enkäten gjorde detta snabbt och effektivt.

⁸¹ www.ne.se, 2006-05-09, sökord:källa

⁸² Johansson Lindfors, Maj-Britt., *Att utveckla kunskap*, s.87 f

⁸³ *Ibid*, s.135 f

5. Empiri

I denna del av uppsatsen redogörs för det insamlade empiriska materialet i en sammanställning av data. De enkätsvar som erhållits kommer att sammanställas en fråga i taget för att få en bra struktur. Se bilaga 1 för den fullständiga enkäten.

5.1 Bakgrundsfrågor

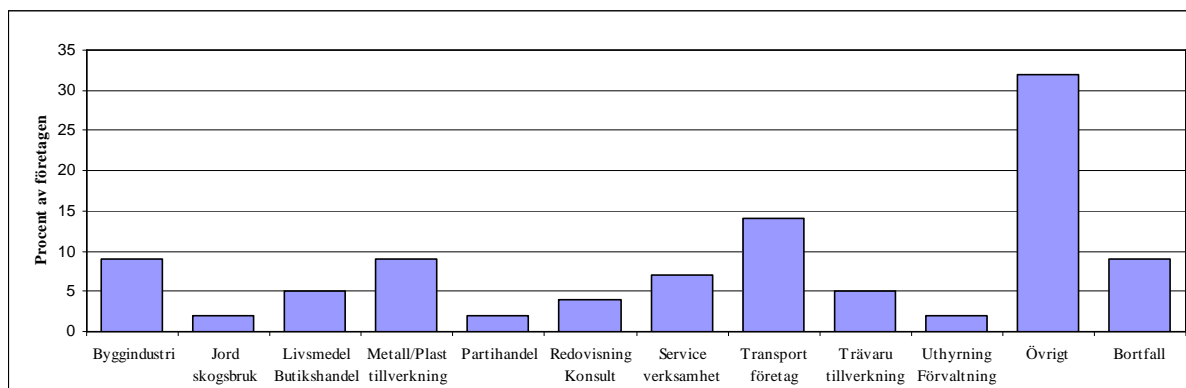
För att få en uppfattning om vilken typ av företag som besvarat denna enkät, har vi valt att först ställa några enkla frågor om företagets bakgrund. Den viktigaste frågan i denna del är hur många anställda respondentföretaget har, i och med undersökningens problem och syfte.

1 Bolagsform

Övervägande delen av respondenterna var aktiebolag. Av de undersökta företagen var det två procent som bedrev övrig bolagsform. Fem procent av respondenterna valde att inte besvara denna fråga.

2 Bransch

Det vanligaste svaret hos respondenterna, med 32 procent, var övrig bransch. Därefter var transport den vanligaste branschen med fjorton procent, tätt följt av byggindustri och metall/plasttillverkning med nio procent vardera. Hotell & restaurang, lokalvård/renhållning, motorfordonshandel och sjuk-tandvård/veterinär förekom inte bland respondenterna. De resterande företagen fördelade sig jämnt över de övriga branscherna. Nio procent av företagen valde att inte uppge inom vilken bransch de var verksamma. För branschindelning se figur 8.



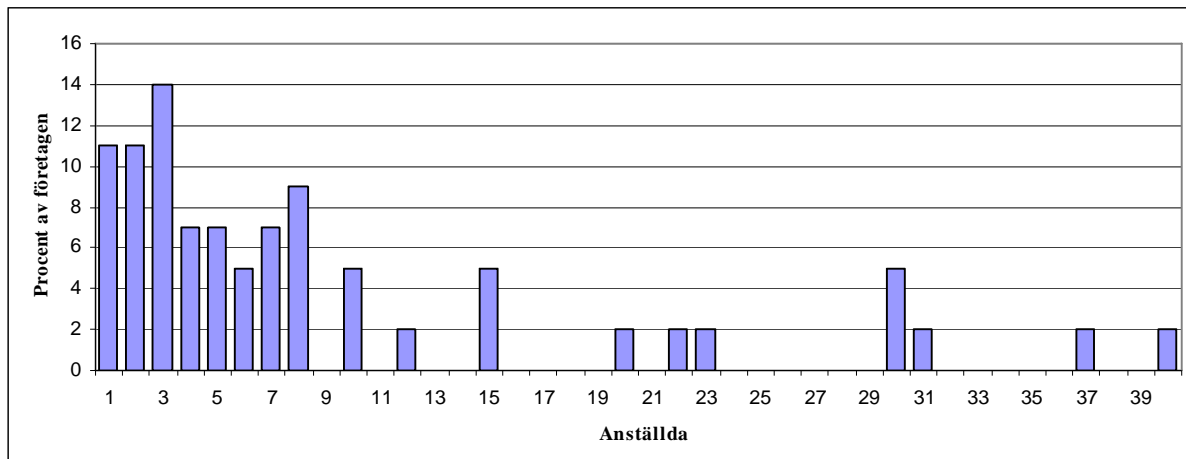
Figur 8. Företagens branschindelning

3 Hur länge har företaget varit verksam

Företagens verksamhetstid är indelad i intervall från noll till fyra år, fem till nio år och så vidare. Vid 40 år slutar intervallet. Om företag uppgett att de varit verksam över 40 år, hittas de i denna sista kategori. Den största delen av respondenterna uppgav att de hade en verksamhetstid på tio till fjorton år, vilket utgjorde 27 procent av undersökningen. Däremot var det inget företag som startats inom de senaste fyra åren. Resterande företags verksamhetstid var mellan 20-39 år. Två företag stack ut från mängden med en verksamhetstid på 75 respektive 95 år. Inget bortfall har uppstått i denna fråga.

4 Antal anställda

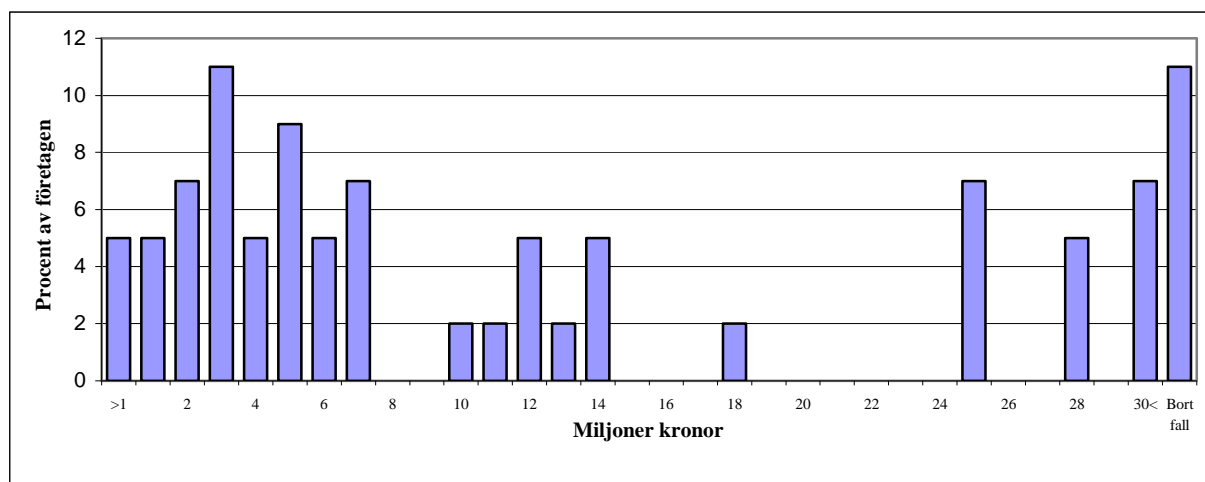
Övervägande delen av respondenterna, 71 procent, hade mellan noll till åtta anställda. Mellan nio till femton anställda utgjordes av tolv procent. Resterande 17 procent fördelade sig sporadiskt upp till 40 anställda. Se figur 9.



Figur 9. Antalet anställda i procent

5 Omsättning

59 % av respondenterna uppgav att deras omsättning var upp till åtta miljoner kronor. Resterande företag fördelade sig mellan tio och trettio miljoner kronor. Ett av företagen skiljde sig från de övriga med en omsättning på 103 miljoner kronor. Bortfallet uppgick till elva procent. Se figur 10.



Figur 10. Företagens omsättning

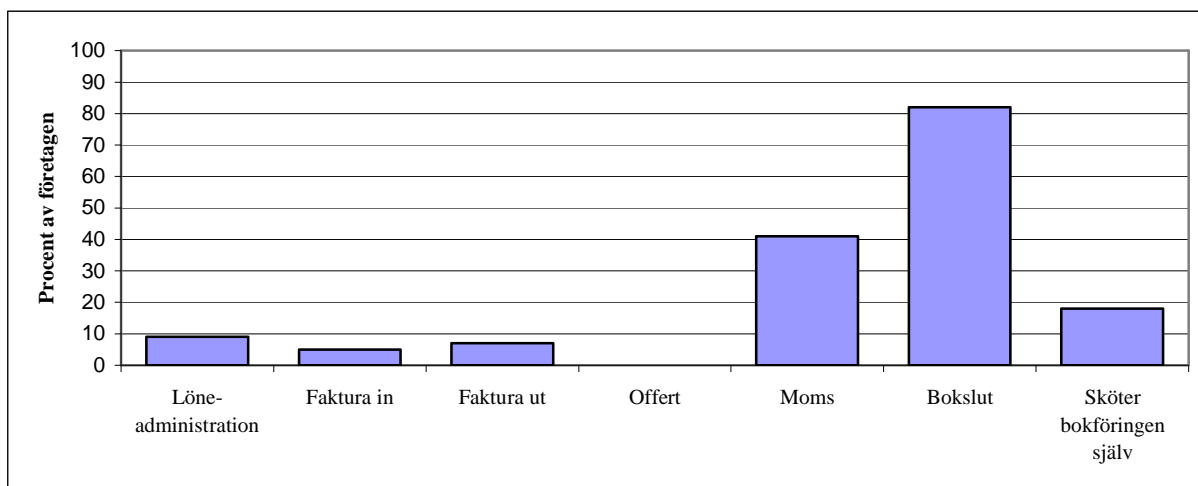
5.2 Huvudfrågor

I denna del av enkäten var avsikten att undersöka i vilken utsträckning företag outsourcar sin redovisningsfunktion. Fråga sex är en skilje fråga för att dela upp de respondenter som outsourcar respektive de som sköter redovisningsfunktionen själv. De respondenter som angav att de inte outsourcade blev ombedda att hoppa till fråga 13.

5.2.1 Outsourcar företagen redovisningsfunktionen

6 Anlitar Ni någon redovisningsbyrå/konsult att sköta Er redovisning/bokföring?

18 procent av respondenterna svarade att de sköter all sin bokföring själv medan 82 procent uppgav att de outsourcar hela eller delar av sin bokföring. Av dem som uppgett att de lägger ut hela eller delar av sin bokföring, svarade alla att det är bokslutet som de outsourcar. 41 procent lägger ut momsredovisningen medan inget företag lägger ut offerthanteringen. Löneadministration och fakturahantering är mindre vanliga företeelser för outsourcing. Se figur 11 för svarsfördelning.



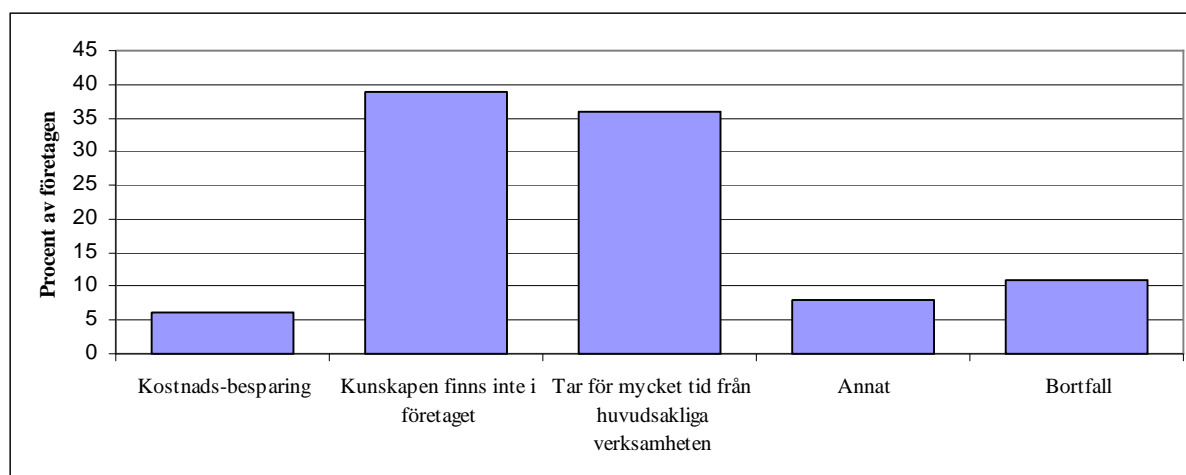
Figur 11. Företags outsourcing av ekonomifunktionerna

7 Föregick beslutet att låta någon annan sköta bokföringen av någon kostnads kalkyl?

Övervägande antalet företag, 78 procent, har inte gjort någon kostnads kalkyl före sitt beslut om att outsourca. Åtta procent visste inte om någon kostnads kalkyl hade utförts innan och åtta procent av respondenterna uppgav att de hade gjort en kalkyl. Bortfallet på denna fråga utgjordes av sex procent.

8 Vilken är den främsta anledning till att Ni valt att låta någon annan sköta bokföringen?

På denna fråga ombads respondenterna att välja det alternativ som passade bäst in på deras företag. Den främsta anledning till att låta någon annan sköta bokföringen var att kunskapen ej fanns i företaget, 39 procent. 36 procent ansåg att bokföringen tar för mycket tid från den huvudsakliga verksamheten. Sex procent av respondenterna ansåg att kostnadsbesparing är det främsta skälet till outsourcing. Åtta procent uppgav att annan orsak var den främsta anledningen till deras beslut om att lägga ut ekonomifunktionen. Bortfallet på denna fråga utgjorde elva procent. Se figur 12 för fördelning av svaren.



Figur 12. Företagens främsta anledning till att outsourca redovisningsfunktionen

9 Har Ni gjort någon utvärdering av ert beslut att låta någon annan sköta bokföringen?

Flertalet av de respondenter som har outsourcat någon del av sin bokföring har inte utvärderat sitt beslut. Dessa svar utgjorde 75 procent. Enbart elva procent har gjort någon form av utvärdering. Tre procent visste inte om de hade utfört en utvärdering. Bortfallet på denna fråga utgjorde elva procent.

10 Hur har Ni upplevt att beslutet om att låta någon annan sköta bokföringen utfallit?

Då detta var en fråga där alla alternativ skulle besvaras med Ja, Nej eller Vet Ej har vi valt att dela upp denna fråga i delfrågor för att underlätta kodning och sammanställning. Bortfallet på denna fråga uppgick till 14 procent på de två första och 17 procent på de resterande alternativen. Se figur 13 för fördelning av svaren.

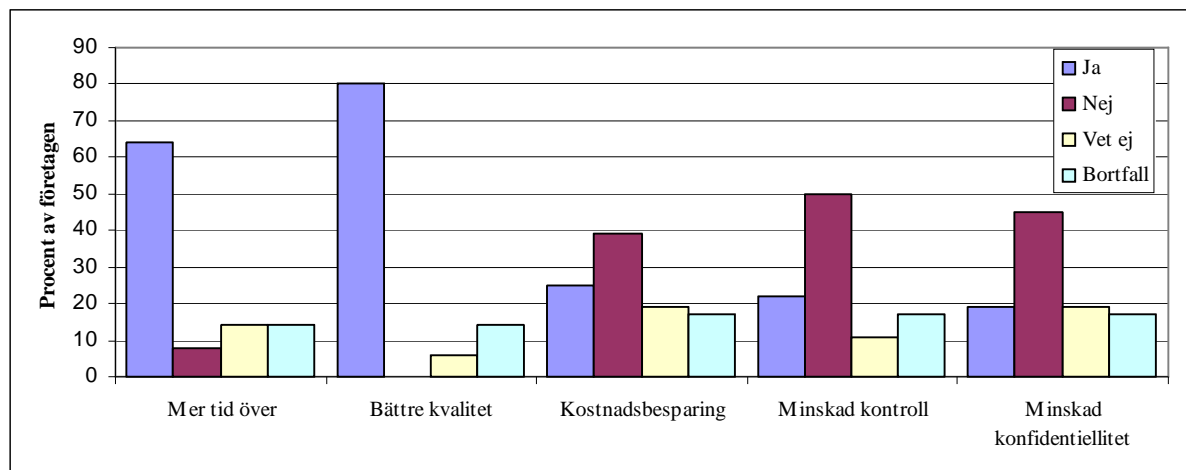
Mer tid över: 64 procent ansåg att de fått mer tid över i och med deras outsourcing. Åtta procent av respondenterna höll inte med om detta medan 14 procent svarade vet ej.

Bättre kvalitet: 80 procent av de tillfrågade upplevde att kvaliteten på redovisningen blev bättre efter att de lagt ut den. Sex procent hade ingen uppfattning.

Kostnadsbesparande: 39 procent såg inga besparingar med deras outsourcing, medan där emot 25 procent ansåg att de gjort en besparing. 19 procent uppgav att de inte visste.

Minskad kontroll: 22 procent ansåg att de förlorade kontroll över bokföringen när någon annan skötte den medan 50 procent tyckte tvärt emot. Elva procent hade ingen uppfattning.

Minskad konfidentiellitet: 19 procent av respondenterna tyckte att sekretessen minskade medan 45 procent däremot svarade nekande på denna fråga. 19 procent svarade vet ej.



Figur 13. Företagens upplevda effekter av outsourcing beslutet

11 Var är det anlitate företaget/personen som sköter redovisningen beläget?

Alla tillfrågade företag som anlitar någon annan att sköta bokföringen uppgav att de anlitar en revisor/konsult i Sverige. Åtta procent valde att inte besvara denna fråga.

12 Har valet att låta någon annan sköta bokföringen medfört att personal sagts upp?

89 procent av företagen som outsourcar har inte sagt upp personal i och med detta beslut. Tre procent visste inte. Bortfallet på denna fråga hamnade på åtta procent.

5.2.2 Företag som inte outsourcar

Fråga 13 och 14 besvarades endast av dem som uppgett att de inte outsourcar sin bokföring. Dessa utgjorde 18 procent av respondenterna.

13 Vilken är den främsta anledningen till att Ni inte valt att låta någon annan sköta bokföringen

Det respondenterna uppgav som den främsta anledningen till varför de valt att inte outsourca redovisningsfunktionen var att kunskapen redan finns i företagen, detta svarade 75 procent av de tillfrågade. 13 procent av respondenterna upplevde att de förlorade kontrollen på bokföringen om någon annan sköter den. Bortfallet blev tolv procent.

14 Har Ni övervägt att låta någon annan sköta bokföringen?

Företagen som besvarade denna fråga hade inte övervägt att låta någon annan sköta deras bokföring. På denna fråga uppstod inget bortfall.

5.2.3 Outsourcar andra delar av verksamheten

15 Har Ni anlitat någon/några att sköta andra delar av Er verksamhet?

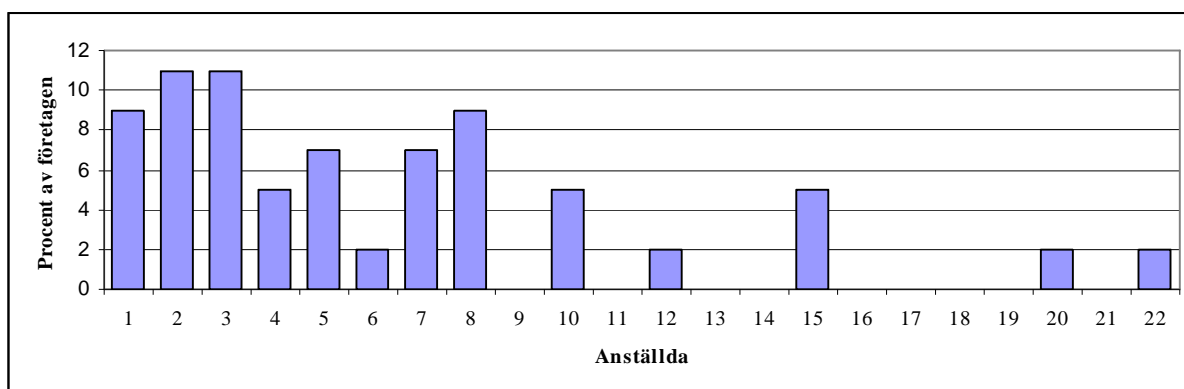
Denna fråga skulle besvaras av alla respondenter. Enbart 18 procent av respondenterna outsourcar någon annan del av sin verksamhet, exempel på detta är mattvätt och lackering. Bortfallet utgjorde fem procent.

5.3 Empiriavsnitt utifrån korstabeller

För att få en mer utförlig empiri bör respondenternas svar jämföras med varandra i så kallade korstabeller. Detta för att vi sedan i analysen ska kunna finna svar på vår frågeställning.

5.3.1 Hur vanligt det är med outsourcing

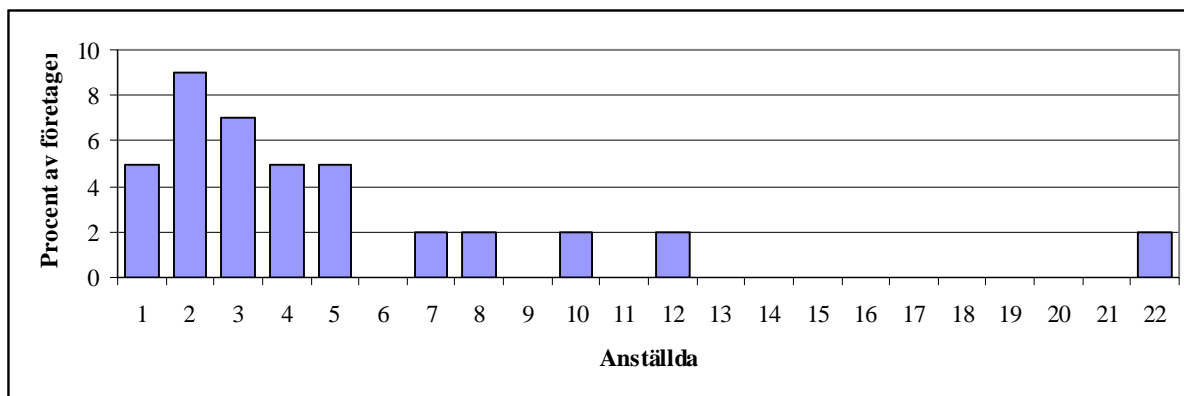
Om man korsar frågorna *Hur många anställda företaget har* med frågan *Om företaget anlitar någon redovisningsbyrå/konsult att sköta företagets redovisning/bokföring* framkommer det att bland företag med upp till åtta-tio anställda är outsourcing vanligt förekommande bland de undersökta företagen. Se figur 14. De aktiviteter som läggs ut av dessa företag är fakturor, löneadministration, moms och bokslut.



Figur 14 Procent av företagen som outsourcar sin ekonomifunktion visat i antalet anställda

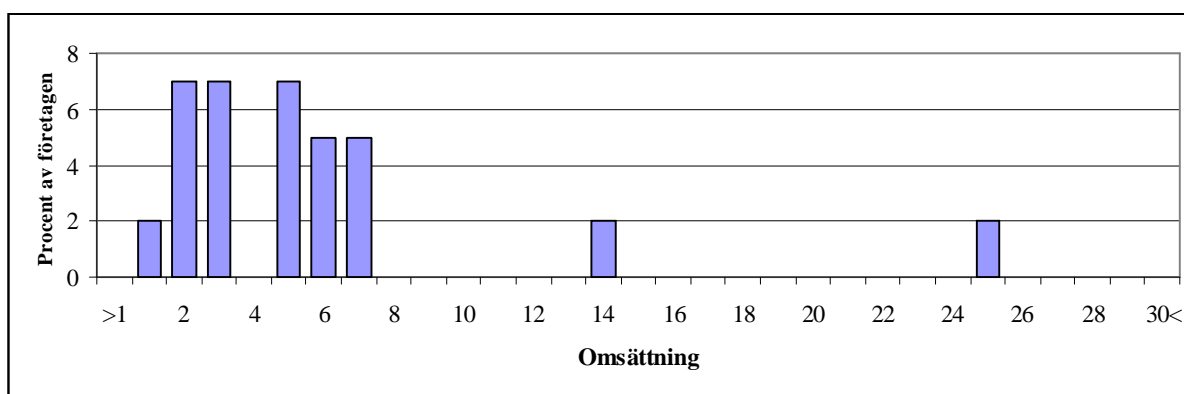
Vid sammanställningen av det empiriska materialet upptäckte vi att det kan ha blivit missförstånd gällande fråga 6. Stor andel av respondenterna uppgav att de outsourcar bokslutet. Flera av dessa respondenter gav även en kommentar till detta där de påpekade att de var tvungna enligt lag att anlita en revisor för detta ändamål. Därför misstänker vi att risken för att fler respondenter menat att om den auktoriserade revisorn skriver under och godkänner bokslutet räknas det som outsourcing. Detta var inte vår avsikt med denna fråga. Med outsourcing av bokslutet avsåg vi att en revisorfirma anlitas för att utföra hela proceduren, inte bara att bekräfta och skriva under bokslutet. Därför anser vi att den fortsatta sammanställningen av det empiriska materialet kommer att ge en mer rättvisande bild av verkligheten om vi bortser från alternativet ”bokslut” i fråga 6.

Om vi då bortser från alternativet ”bokslutet” uppstår en tydligare gräns, vid tolv anställda, för när företagen slutar outsourca ekonomifunktionen och börjar sköta detta själv.



Figur 15 Procent av företagen som outsourcar sin ekonomifunktion visat i antalet anställda, bortsett från svarsalternativet "bokslut"

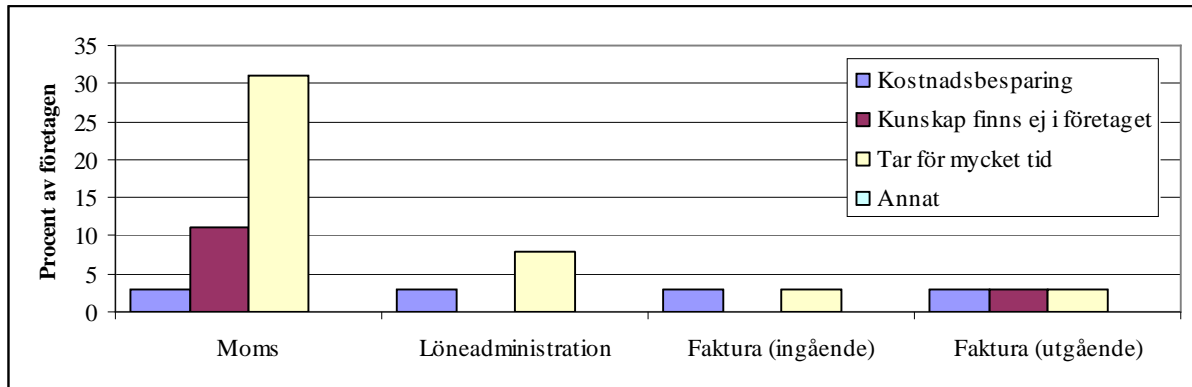
Vid en korsning av företagets omsättning och om företaget anlitar någon redovisningsbyrå/konsult att sköta företagets redovisning/bokföring, visar det sig att företag med en omsättning upp till åtta miljoner per år lägger ut sina ekonomiska aktiviteter mer frekvent än företag med högre omsättning. Se figur 16 för fördelning av svaren.



Figur 16 Procent av företagen som outsourcar sin ekonomifunktion visat i omsättning

5.3.2 Anledning till outsourcing

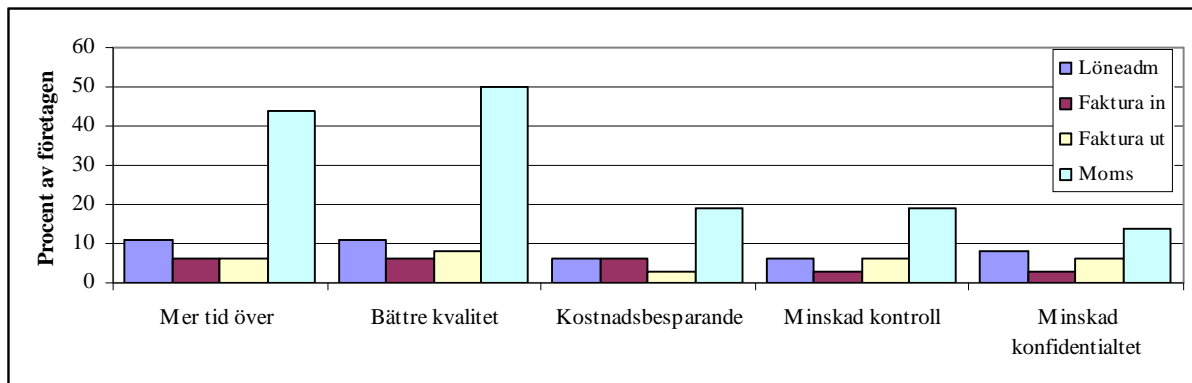
Vid en djupare genomgång av de företag som uppgett att de lägger ut någon del av sin redovisning/bokföring kan det urskiljas vilka åsikter som ligger bakom beslutet att lägga ut de olika ekonomiaktiviteterna. Av de respondenter som uppgett att de lägger ut sin löneadministration var den främsta anledningen att denna aktivitet tog för mycket tid från den huvudsakliga verksamheten, men även att de ville uppnå en kostnadsbesparing. Detsamma gäller vid utkontraktering av fakturor. Vid studier av anledningarna bakom utläggning av moms och bokslut är de främsta anledningarna fortfarande att det tar för mycket tid från den huvudsakliga verksamheten, men även att kunskapen inte finns inom det egna företaget. Se figur 17.



Figur 17 Anledningen till företagens outsourcing beslut av de olika ekonomifunktionerna

5.3.3 Effekter av outsourcing beslutet

Det är även intressant att studera hur de undersökta företagen upplever sitt beslut om att lägga ut olika ekonomiaktiviteter. Se figur 18. Vid samkörning av frågorna *Om företaget anlitar någon redovisningsbyrå/konsult att sköta företagets redovisning/bokföring* och *Hur företaget upplevt beslutet att låta någon annan sköta bokföringen* visar det sig att de som lagt ut sin löneadministration har upplevt det som att de fått bättre kvalitet på denna aktivitet, mer tid över samt att sekretessen angående företagets löner minskat. Vad gäller företagets outsourcing av fakturor har dessa upplevt att de fått mer tid över, bättre kvalitet och en kostnadsbesparing. Av de respondenter som uppgett att de outsourcar sin momsredovisning är de upplevda erfarenheterna att de fått mer tid över samt en bättre kvalitet på sin momsredovisning. Vad som däremot inte haft någon övervägande majoritet bland de företag som lägger ut hela eller delar av sin ekonomifunktion är att de upplevt att de fått en kostnadsbesparing. Detsamma gäller för minskad kontroll och konfidentiellitet.



Figur 18 Outsourcing beslutets effekter på de olika ekonomifunktionerna

6. Analys

I detta avsnitt kommer empirin att analyseras för att se hur den överensstämmer med den valda teoretiska referensramen.

6.1 Företagets olika aktivitetsnivåer

Ett företag är uppdelat i olika aktiviteter från spjutspetsaktiviteter, som utvecklar företaget framåt, till periferiaktiviteter som inte har någon samhörighet med huvudprocessen. Det som avgör vilken aktivitet som företaget ska lägga ut, är beroende av hur nära kärnaktiviteten den är placerad.⁸⁴ Redovisningsfunktionen är en aktivitet som inte är i nära förhållande med kärnverksamheten, det vill säga om företaget inte är en konsult eller redovisningsbyrå. Därför är detta i enlighet med teorierna en aktivitet som går att outsourca. Hela 82 % av respondenterna uppger att de outsourcar hela eller delar av sin bokföring, vilket stärker teorierna om att denna funktion går att lägga ut på en annan aktör, om företaget vinner fördelar på detta. Detta styrks även av att olika branscher uppgett att de väljer att outsourca redovisningsfunktionen. Om man ska kategorisera inom vilken aktivitetsnivå som redovisningsfunktionen tillhör, kan den benämnas som en Stödaktivitet. Det skulle även kunna tänkas att aktiviteten tillhör de avskiljbara, på grund av lättheten att lägga ut den på någon extern part. Men precis som teorin säger så underlättar redovisningen för företagets inre intressenter så att kärnaktiviteten ska kunna utföras⁸⁵. Denna teoretiska ståndpunkt talar för att redovisningsfunktionen är att betrakta som en stödaktivitet.

6.2 Inköpsroller

Företag gör deras inköp av olika anledningar som till exempel minska kostnaderna, utveckla nya idéer och stärka konkurrenskraften. I denna studie har rationaliseringsrollen undersökts, där företag köper in varor och tjänster med syfte att minska kostnaderna och uppnå effektivitetsvinster. Utvecklings- och strukturrollen berörs inte i denna uppsats då dessa två handlar om företagets relation till leverantören samt hur detta samarbete leder till att det köpande företaget får en stärkt konkurrenskraft.⁸⁶

Utifrån de svar som erhållits från respondenterna uppgav endast fem procent att kostnadsbesparing var den främsta anledningen till varför företagen valde att lägga ut sin redovisningsfunktion, men att 21 procent upplevde en kostnadsbesparing i och med deras outsourcingbeslut. Antalet anställda i företagen, i denna undersökning, ökar i samma takt som omsättningen, vilket betyder att omsättningen kan jämföras med antalet anställda vid en analys.

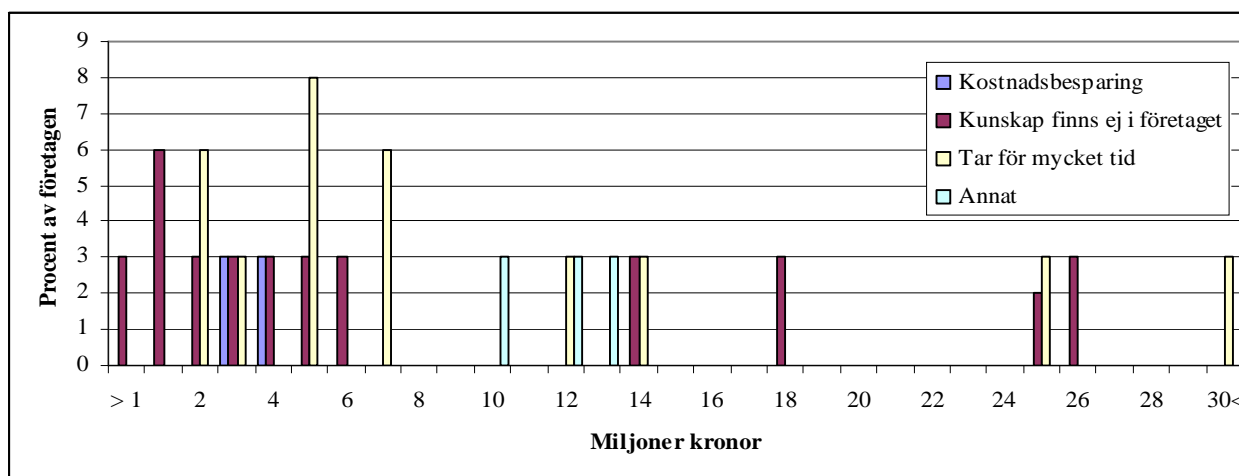
Företag med en omsättning mellan tre till fyra miljoner kronor ansåg att kostnadsbesparing var den främsta anledningen till outsourcing av redovisningsfunktionen. De 21 procent av företagen som upplevde en kostnadsbesparing hade en omsättning mellan två till sju miljoner kronor, där företag med fem miljoner upplevde den största kostnadsbesparingen. Detta kan visa på att det är de mindre företagen, med lägre omsättning, som använder sig av rationaliseringsrollen då dessa har mindre resurser att tillgå. För att koppla ihop detta med

⁸⁴ Long, C & Vickers-Koch, M, Using core capabilities to create competitive advantage

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Gadde, L & Håkansson, H, *Professionellt inköp*, s.12ff

antalet anställda betyder detta att det är företag med få antal anställda som använder sig av denna inköpsroll. Se figur 19, där detta beskrivs. Vilket tidigare nämnts beror detta på företaget inte får någon stärkt konkurrenskraft, tack vare detta samarbete.



Figur 19. Anledning till outsourcing baserat på företagets omsättning.

6.3 Företagsstrategi

6.3.1 Quinn och Hilmer

För att vinna konkurrensfördelar och uppnå överlägsenhet kan företag välja att lägga ut delar av verksamheten och på så sätt koncentrera sig på sin kärnverksamhet. Denna konkurrensfördel kan uppnås när företag utnyttjar de externa leverantörernas investeringar, innovationer och specialkompetens.⁸⁷ Exempel på denna specialkompetens i detta fall är revisorsfirmor och redovisningskonsulter. Respondenterna angav att den främsta anledningen till att outsourca redovisningsfunktionen var att kunskapen inte fanns i företaget, dessutom upplevdes det att kvaliteten på redovisningen blev bättre. Istället för att då lägga ned resurser på att skaffa denna kompetens kan företag lägga ut denna del på en extern leverantör och på så sätt utnyttja dennes kunskaper.

Då marknaden är föränderlig och teknologin utvecklas i snabb takt minskas riskerna för företag att komma på efterkälken om dem väljer att outsourca de delar som inte tillhör kärnverksamheten⁸⁸. Inom redovisningsområdet förändras lagar och normer konstant vilket kan vara tidskrävande för företaget att vara uppdaterad med. Ytterligare en stor anledning till företagets outsourcingbeslut var att redovisningen tog för mycket tid från den huvudsakliga verksamheten. Genom att använda sig av en extern leverantör, behöver inte företagen lägga tid och resurser på de delar som ligger längre ifrån kärnverksamheten. Detta bekräftas då 50 procent av respondenterna ansåg att de fick mer tid över efter deras beslut att outsourca redovisningsfunktionen.

Dessa två anledningar till varför företagen väljer att outsourca sin redovisningsfunktion kan resultera i konkurrensfördelar när de inte längre behöver satsa resurser och tid på aktiviteter som ligger utanför kärnverksamheten.

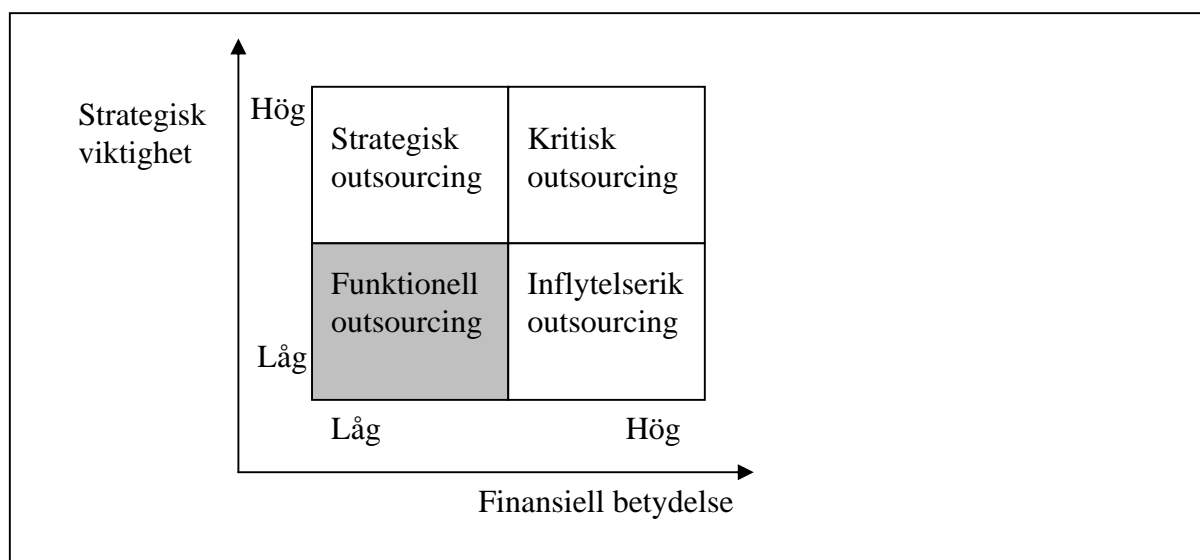
⁸⁷ Quinn, J & Hilmer, F (1995), Strategic outsourcing [elektronisk version], *The McKinsey Quarterly*, number 1

⁸⁸ Ibid

I denna undersökning verkar inte dessa konkurrensfördelar vara alltför stora, om det överhuvudtaget är något av företagen som tillförts några. De undersökta företagen är så pass små både sett till omsättning och antalet anställda. Det var inget av de tillfrågade företagen som uppgav att de sagt upp någon av sina anställda i och med sitt beslut att outsourca redovisningen. Frågan är om företaget egentligen gjort en så stor kostnadsbesparing som de tror. Ett flertal av respondenterna uppger att en kostnadsbesparing är främsta alternativet till outsourcing, samtidigt som de även uppger att de inte gjort någon kostnadskalkyl innan beslutet. Vidare, så har övervägande delen av företagen inte gjort någon utvärdering av sitt beslut. Så, det mest troliga i denna undersökning är att företagen upplevt en tidsbesparing och på så sätt kan omfördela sina resurser så att en eventuell konkurrensfördel kan uppnås. Kostnadsbesparing är däremot mindre troligt.

6.3.2 Strategi enligt Sackett

Sackett har i en modell definierat olika typer av outsourcing beroende på hur strategisk viktig och vilken finansiell betydelse detta beslut har för företaget⁸⁹. Utifrån det respondenterna svarat kan redovisningsfunktionen kategoriseras som funktionell outsourcing. Se figur 20 för indelning.



Figur 20 Indelning av outsourcing, beroende av olika ledarskapstyper.

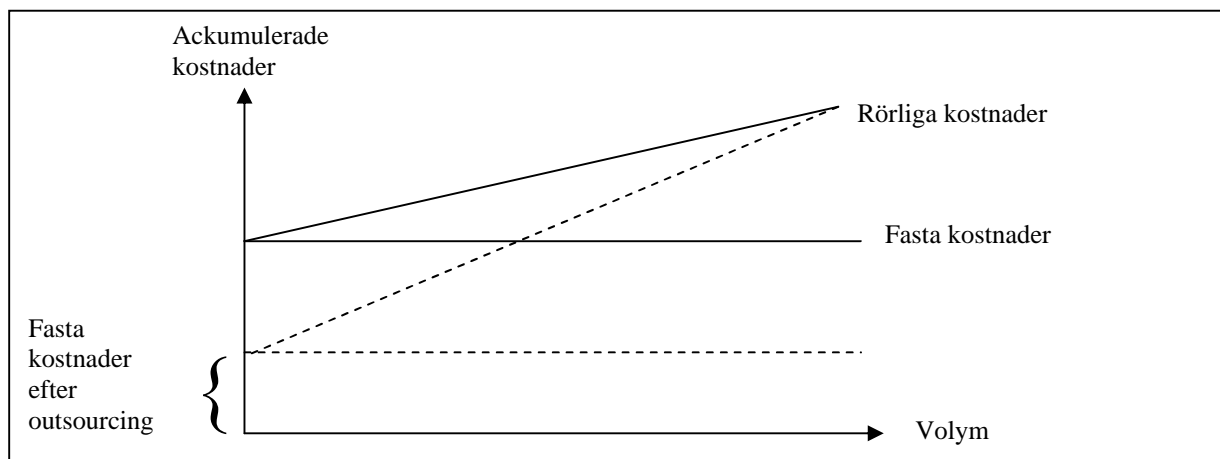
Källa: Sackett, P, et al (Augusti/September 2004), One style does not fit all [elektronisk version], *IEE Manufacturing Engineer*

Den funktionella outsourcingen kännetecknas av att den både har låg strategisk vikt och låg finansiell betydelse⁹⁰. Detta stöds av de tillfrågade respondenterna då de uppgett att de ej gjort någon kostnadskalkyl innan sitt beslut, vilket visar på en låg finansiell betydelse, kostnaderna anses vara försumbara. Detta tyder även på att den strategiska viktigheten är låg. Den strategiska viktigheten karakteriseras av att outsourcingbeslutet ska ingå i företagets långsiktiga strategi, men även att företaget har ett långsiktigt perspektiv på hur resultatet av

⁸⁹ Sackett, P, et al (Augusti/September 2004), One style does not fit all [elektronisk version], *IEE Manufacturing Engineer*

⁹⁰ Ibid

beslutet utfallit⁹¹. Övervägande delen av respondenterna i denna studie har som sagt inte gjort någon kostnadskalkyl innan beslutet eller utvärderat detta förfarande. Detta kan visa på att företagen inte lägger någon större vikt vid utläggning av redovisningsfunktionen. I och med att företagen uppvisar detta beteende kan det tyda på att de ej har en kostnadsmedvetenhet om de fördelar som kan uppkomma med ett outsourcingbeslut. Axelsson visar i sin figur förhållandet mellan de fasta- och rörliga kostnaderna samt hur dessa kan ändras i och med att företaget lägger ut en del av sin verksamhet⁹². Se figur 21 för detta förhållande.



Figur 21 Övergång från fasta kostnader till rörliga.

Källa: Axelsson, Björn (1998), *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm, s.219

Då företagen ej kalkylerat och utvärderat sitt beslut kan en finansiell risk uppkomma. De rörliga kostnaderna ökar i och med att företaget anlitar någon utomstående att utföra en tjänst åt dem, medan de fasta kostnaderna sjunker. Om företaget inte är uppmärksam, kan de rörliga kostnaderna öka betydligt så att det blir dyrare att lägga ut gentemot att utföra redovisningsaktiviteten själv. Företaget har därmed inte uppnått någon vinning med sitt beslut. Detta ska dock inte behöva vara nödvändigt. I Sacketts definition av funktionell outsourcing, säger han att den inte ska vara riskintensiv i och med att företaget utförligt gör upp med sin anlitate leverantör om vad som ska ingå i kontraktet, både pris och tjänsteutförande⁹³. Trots detta uppger en tredjedel av respondenterna att de ej uppnått någon kostnadsbesparing i och med att de lagt ut sin redovisningsfunktion. Detta kan bero på som Hayward uppger, att företagen inte har någon uppfattning om vad det kostar att utföra sin bokföring så därmed vet de inte hur mycket de sparar in på att lägga ut denna funktion⁹⁴.

6.4 Fördelar med outsourcing

Enligt de olika outsourcingteorierna över vilka fördelar som kan uppkomma med outsourcing, lyfter bland annat Quinn och Hilmer fram att en kostnadsreduktion oftast är en av de främsta anledningarna till varför företag väljer att lägga ut olika aktiviteter⁹⁵. Detta var inte fallet med denna studie. Väldigt få respondenter uppgav att en kostnadsbesparing var den främsta anledningen till varför de valt att lägga ut sin redovisning. En tänkbar anledning kan vara att

⁹¹ Sackett, P, et al, One style does not fit all [elektronisk version],

⁹² Axelsson, Björn, *Företag köper tjänster*, s. 218 f

⁹³ Sackett, P, et al, One style does not fit all

⁹⁴ Hayward, Cathy, February 2002, Out of site [elektronisk version] , *Financial management*

⁹⁵ Quinn, J & Hilmer, F, Strategic outsourcing

de tillfrågade verkar i små företag där kunskapen väger tyngre än kostnaderna. För ett litet företag som fattas redovisningskunskaper kan det bli billigare att anlita någon extern att utföra denna tjänst gentemot att anställa ytterligare en. Ett större företag har helt andra möjligheter. Där kanske kostnaderna väger tyngre, samt som nämnts tidigare att företaget kan uppnå konkurrensfördelar i och med ett beslut om att outsourca en aktivitet.

Ytterligare en aspekt som visar på att företagen inte har en kostnadsreduktion som det primära målet, är att respondenterna uppgett att de inte sagt upp personal i och med att de lagt ut sin redovisningsfunktion. Detta kan som nämnts tidigare, bero på att de tillfrågade företagen är så små både storleks- och omsättningsmässigt att de inte haft någon speciell anställd som har haft hand om denna bit.

6.5 BPO

Enligt Barnes anses den huvudsakliga redovisningen vara en mindre strategisk finansiell aktivitet som kan outsourcas.⁹⁶ I denna studie visar det sig att företag med upp till tolv anställda lägger ut hela eller delar av den redovisningsfunktion vi valt att ställa frågor kring. Som Liggett och Mirchandani framhåller det innebär det många gånger ökade kostnader för företaget att anställa någon som tar hand om redovisningsfunktionen⁹⁷. Detta kan vara en tänkbar förklaring till varför det går en markant gräns vid företag med tolv anställda. Att anställa ytterligare en innebär som sagt ökade kostnader, vilket inte alltid finns utrymme för i de mindre företagens budget. I större företag är det mer troligt att man har en särskild redovisningsfunktion som sköter hela den ekonomiska biten eller så en speciell ekonomiansvarig. I de större företagen innebär det inte lika stora kostnadsökningar att anställa ytterligare en, då dessa företag ofta har en större omsättning.

Teoretiskt är det ett flertal fördelar som kan uppkomma för företaget om dem lägger ut sin ekonomi- och redovisningsfunktion. Till exempel kostnadsnedskärningar, ökad produktivitet samt mer tid över.⁹⁸ Detta är dock inget som framgår tydligt av studien. Både löneadministration och fakturor har låga svarsfrekvenser vad gäller de upplevda erfarenheterna av att lägga ut. Däremot momsredovisning och bokslut visar på mer tid över samt kostnadsbesparingar. Orsaken till detta kan vara att dessa två aktiviteter anses vara lite svårare, varför företagen väljer att lägga ut dem istället.

⁹⁶ Barnes, Peter (October 2004), Good going [elektronisk version], *Financial Management*

⁹⁷ Liggett, K & Mirchandani, K, June 2002, Using outsourcing to stay on top, *The CPA Journal*

⁹⁸ Rehnman, John., Accenture: Outsourcing av företagens ekonomifunktioner

7. Slutsats

Detta är den del av uppsatsen där studiens resultat presenteras i en slutsats. Först kommer en återblick av studiens problemformulering och syfte.

7.1 Återblick

I vilken utsträckning tillämpas outsourcing av redovisningsfunktionen bland företagen i Örnsköldsviks kommun?

Syftet med vår uppsats är att undersöka om det finns ett samband mellan hur många anställda ett företag har och hur vanligt förekommande outsourcing av redovisningsfunktionen är.

7.2 Studiens slutsats

Denna undersökning har visat att en stor andel av de tillfrågade företagen outsourcar någon eller några delar av sin redovisning. Studien visade dock att den vanligaste aktiviteten som företag outsourcar är bokslutet. Detta kan ha sin förklaring i att, enligt årsredovisningslagen är företag skyldiga att låta en revisor granska redovisningen. Detta var inte riktigt vår tanke bakom denna studie, vi var mer intresserade av att undersöka förekomsten av outsourcing av företagens praktiska bokföringsuppgifter. Det var inte den lagtvingande outsourcingen som var vårt mål, utan de företag som faktiskt av egen vilja valt att outsourca. Vid en analys av redovisningsfunktionerna, bortsett från bokslutet, har det visat sig att det inte är så vanligt förekommande med outsourcing av redovisningsfunktionen, bland de undersökta företagen i Örnsköldsviks kommun. Bland dem som uppgett att de outsourcar redovisningen, visade det sig att företag med mindre än tolv anställda väljer att outsourca sin redovisningsfunktion. Detta är även överensstämmande med den promemoria som justitiedepartementet utfört, där de kom fram till att företag med fler än 8-10 anställda vanligen sköter all bokföring själv. En förklaring till att denna studie funnit denna gräns, kan vara att större företag oftast har en egen ekonomiavdelning.

Vidare har vi funnit att kostnadsbesparing inte är den främsta anledning till varför företagen väljer att outsourca, vilket är tvärt emot vad teorierna säger. Detta tror vi kan bero på att de existerande teorierna koncentrerar sig på outsourcing av företagets produktionsinriktade aktiviteter. Vad många av företagen istället angav som främsta anledning, var att den outsourcade aktiviteten tog för mycket tid från den huvudsakliga verksamheten.

7.3 Generaliserbarhet

Detta är inget unikt resultat för Örnsköldsviks kommun, därför anser vi att denna studie är generaliserbar för hela Sverige. Motiveringen till detta grundar vi i att de avgörande outsourcing faktorerna, kostnad och storlek, är till största del detsamma för hela landet. Om de tillfrågade företagen varit belägen i en annan kommun skulle denna studie ha kommit fram till samma resultat.

8. Sanningskriterier

Denna uppsats utgår från en kvantitativ ansats, där en enkätundersökning genomförts. Detta innebär att sanningskriterier, reliabilitet och validitet först och främst kommer att behandla hur datainsamlingen till denna uppsats gått till. Sanningskriterierna kommer även att beröra om rätt sorts data är insamlade på ett tillförlitligt sätt.

8.1 Reliabilitet

Detta begrepp mäter tillförlitligheten i en undersökning. Vid upprepningar av undersökningen, oberoende av vem som genomför den, ska samma resultat uppnås. Detta kan bara uppnås om vi varit väldigt noggranna i vår återgivning av hur undersökningen gått till.⁹⁹ Hur undersökningen utförs och hur noggrann bearbetningen är av den insamlade informationen inverkar på tillförlitligheten i undersökningen¹⁰⁰. Hög reliabilitet förekommer om olika och oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefärligen samma resultat. Redan före undersökningen ska man sträva efter att få så hög tillförlitlighet som möjligt.¹⁰¹ Bearbetningen av den insamlade informationen har försökt säkrats genom att båda författarna har suttit med vid kodning samt införande i dator. För att underlätta för framtida upprepningar av denna studie har vi försökt vara så noggranna som möjligt vid återgivning av vårt tillvägagångssätt, samt att den fullständiga enkäten bifogas. Vi anser att denna uppsats och dess resultat återspeglar verkligheten i stora drag.

8.2 Validitet

Validitet är ett begrepp som mäter i vilken utsträckning den undersökta variabeln verkligen mäter det man vill mäta.¹⁰² Graden av validitet beror på om rätt frågor har ställts och hur exakt och detaljerad de data som samlats in är. Vidare beror validiteten på hur sanningsenlig informationen är, det vill säga är det rätt person som besvarat enkäten.¹⁰³ Eftersom denna enkät är skickad med fax, där vi även adresserat faxet till ekonomiansvarig är vi relativt säkra på att den information vi erhållit verkligen stämmer med verkligheten. Vi kan inte se några orsaker till varför företagen inte skulle ha varit uppriktiga.

Det är svårt att veta hur stort mätfel man får i sin undersökning, då man använder en enkät. Många olika variabler påverkar hur stort detta mätfel kommer att bli. Ställer man dessutom frågor, där respondenten ska ta ställning till olika värderingar och attityder, blir detta än mer tydligt. Hoppfrågor kan även bidra till att mätfel uppstår. Detta får som följd att fel fråga kan komma att besvaras av fel respondent.¹⁰⁴ I denna undersöknings enkät förekommer en hoppfråga. För att försöka få respondenterna att svara på rätt frågor har vi försökt att vara tydliga i våra instruktioner. Trots detta kan man aldrig vara säker på att alla förstått.

Mätfel kan även uppkomma om en för lång enkät tilldelas respondenterna. För många frågor kan göra att respondenten inte orkar svara uppriktigt på alla frågor, då man tillslut eventuellt

⁹⁹ Bryman, A & Bell, E, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s.48.

¹⁰⁰ Holme, I & Solvang, B *Forskningsmetodik*, s.163.

¹⁰¹ Ibid. s.164

¹⁰² Bryman, A & Bell, E, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s.48.

¹⁰³ Denscombe, Martyn (2004), *Forskningens grundregler*, Studentlitteratur, Lund, s.122ff.

¹⁰⁴ Dahmström, K., *Från datainsamling till rapport*, s 335.

bara kryssar utan att reflektera.¹⁰⁵ Detta är en variabel som inte bör ha påverkat vår undersökning, då den endast bestod av femton frågor. Även hur själva mätmetoden utförs kan vara en bidragande orsak till att mätfel uppstår¹⁰⁶. I och med att vi faxat enkäterna har respondenterna inte haft möjlighet att fråga om någon fråga varit otydlig, vilket kan ha medfört att ett felaktigt svar lämnats. Detta har vi försökt att undvika genom att ha formulerat så tydliga frågor som möjligt med ett lättförståeligt språk.

Själva respondenten kan även vara en källa till att mätfel uppstår. Genom att tillexempel minnas fel, kan svaren påverkas.¹⁰⁷ I denna undersökning skulle detta kunna ha påverkat frågan om någon kostnads kalkyl gjorts innan outsourcingbeslutet.

Denna undersöknings utformning av enkätfrågor anser vi mäta det vi har varit ute efter och att vi har fått värdefulla resultat. Dessa enkätfrågor har givit oss till största delen exakta siffror.

¹⁰⁵ Dahmström, K., *Från datainsamling till rapport*, s. 335

¹⁰⁶ Ibid. s.335

¹⁰⁷ Ibid. s.336.

Källförteckning

Metod

Litteratur

Bryman, A & Bell, E (2005), *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö,

Dahmström, Karin (2005), *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund.

Denscombe, Martyn (2004), *Forskningens grundregler*, Studentlitteratur, Lund, s.122ff.

Ejvegård, Rolf (2003), *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Eriksson, L-T & Wiedersheim Paul, F., 1991, *Att utreda forska och rapportera*, Liber, Malmö

Holme, I-M.& Solvang, B-K., 1986, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. TANO A.S, Oslo

Johansson Lindfors, M-B., 1993, *Att utveckla kunskap. Om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*. Studentlitteratur, Lund

Lundahl, U. & Skärvad, P-H., 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund

Internet

<<http://infovoice.se/fou/>> 29 mars 2006

Teori

Litteratur

Augustson, M., & Bergstedt, V., 1999, *Outsourcing av IT-tjänster*, Industrilitteratur,

Uddevalla

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

Bengtsson, L, et al (2005), *Alternativ till outsourcing*, Liber, Malmö.

Gadde, L & Håkansson, H (1998), *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, Lund.

Karlöf, B & Lövingsson, F (2003), *Management Begrepp och modeller*, Ekerlids Förlag, Stockholm.

Artiklar

- Barnes, Peter (October 2004), Good going [elektronisk version], *Financial Management*
- Barthélemy, Jérôme, (2003), The seven deadly sins of outsourcing [elektronisk version], *Academy of Management Executive*, vol 17, 2003.
- Beasley, Mark, (July 2004), Outsourcing at your own risk [elektronisk version], *Strategic finance*, July 2004.(2003-06-25)
- Carlzon, Billy, Accenture: Outsourcing av hela affärsprocesser, 2004-09-28, [elektronisk version] Waymaker
- Hayward, Cathy, February 2002, Out of site [elektronisk version], *Financial management*
- Kops, Deborah, 2003, Taking it to the next level: Corporate real estate becomes a business process, *Journal of Corporate Real Estate*, vol 6, no
- Liggett, K & Mirchandani, K, June 2002, Using outsourcing to stay on top, *The CPA Journal*
- Lindroth, Jan (2005-06-01), Outsourcing – Innetrenden: Lägg ut! [elektronisk version], *Affärs världen*
- Long, C & Vickers-Koch, M (Summer 95), Using core capabilities to create competitive advantage [elektronisk version], *Organizational Dynamics*, Summer 95, vol.24, issue 1.
- Prahalad, C.K & Hamel, G (May-June 1990), The core competence of the corporation [elektronisk version], *Harvard Business Review*, May-June 1990
- Quinn, J & Hilmer, F (1995), Strategic outsourcing [elektronisk version], *The McKinsey Quarterly*, number 1 1995.
- Rehman, Jan, Accenture: Outsourcing av företagens ekonomifunktioner [elektronisk version], *Privata affärer*, 2003-06-25.
- Sackett, P, et al (Augusti/September 2004), One style does not fit all [elektronisk version], *IEE Manufacturing Engineer*, Augusti/September 2004.
- Winkleman, M. et al (1993, May/June) The Outsourcing Source Book [elektronisk version], *Journal of Business Strategy*, May/June 1993

Internet

www.ne.se (2006-02-28) sökord: källa

www.regeringen.se/content/1/c6/01/26/38/276a4c5f.pdf, "Några frågor om revision" – Justitiedepartementet 25 juni 2003

Larsson, J & Malmqvist, C-G (2002), Rapport från Metall, *Outsourcing – erfarenheter i svenska företag*, www.univa.se/filer/Outsource_Metall.pdf

Datum: 2006-05-03 Till: Ekonomiansvarig
Antal sidor: 3 st (2 sidor enkät)

Hej!

Vi är två studenter från Handelshögskolan i Umeå Universitet som just nu håller på med vår C-uppsats. I vår undersökning ska vi försöka ta reda hur vanligt förekommande outsourcing av ekonomiavdelningen är bland företag i Örnsköldsviks kommun.

Med outsourcing menar vi att företaget låter något annat företag, som är mer specialiserad inom området, att utföra den uppgiften. För att vi ska få tillräckligt med information och sedan kunna dra några slutsatser skulle vi vara tacksamma för er hjälp. Ni får självklart ta del av undersökningen om Ni önskar.

De uppgifter som Ni lämnar kommer att behandlas konfidentiellt och Ni kommer att förbli helt anonyma.

På grund av den tajta tidsplanen för vår uppsats skulle vi vara tacksamma för svar senast den 8 Maj 2006

Denna enkät faxas tillbaka till nr 0660-915 14

Tack för Er medverkan!

Från: Erica Kallin och Camilla Ågren, Handelshögskolan Umeå Universitet
Faxnummer: 0660 - 915 14

1 Bolagsform

Aktiebolag (1) Handelsbolag (2) Enskild firma (3) Övrigt (4)

2 Bransch

Byggingusti (1) Hotell & restaurang (2) Jord och skogsbruk (3)
 Livsmedel/butikshandel (4) Lokalvård/Renhållning (5) Metall/Plasttillverkning (6)
 Motorfordonshandel (7) Partihandel (8) Redovisning/Konsult (9)
 Serviceverksamhet (10) Sjuk- tandvård/veterinär(11) Transportföretag(12)
 Trävarutillvekning (13) Uthyrning/förvaltning (14) Övrigt (15)

3 Hur länge har företaget varit verksam _____ (Intervall, 5 år) _____ år

4 Antal anställda _____ (Hela skalan) _____ st

5 Omsättning (föregående års bokslut) _____ (Intervall, miljon) _____ kr

6 Anlitar Ni någon redovisningsbyrå/konsult att sköta Er redovisning/bokföring?

	Ja (1)	Nej (2)	Vet ej (3)
Löneadministration (a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fakturahantering (inkommande) (b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fakturahantering (utgående) (c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offerter (d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moms (e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bokslut (f)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Enbart Nej svar, gå till fråga 13)

7 Föregick beslutet att låta någon annan sköta bokföringen av någon kostnadskalkyl?

Ja (1) Nej (2) Vet ej (3)

8 Vilken är den främsta anledning till att Ni valt att låta någon annan sköta bokföringen?

Välj endast ett alternativ

Kostnadsbesparing (1)
 Kunskapen finns ej i företaget (2)
 Tar för mycket tid från den huvudsakliga verksamheten (3)
 Annat (4) _____

9 Har Ni gjort någon utvärdering av ert beslut att låta någon annan sköta bokföringen?

- Ja (1) Nej (2) Vet ej (3)

10 Hur har Ni upplevt att beslutet om att låta någon annan sköta bokföringen utfallit?

	Ja (1)	Nej (2)	Vet ej (3)
Mer tid över (a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bättre kvalitet på redovisningen (b)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostnadsbesparande (c)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minskad kontroll över bokföringen (d)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minskad konfidentiellitet på bokföringen (e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11 Var är det anlitate företaget/personen som sköter redovisningen beläget?

- Sverige (1) Utomlands (2) Vet ej (3)

12 Har valet att låta någon annan sköta bokföringen medfört att personal sagts upp?

- Ja (1) Nej (2) Vet ej (3)

Besvaras endast om enbart Nej svarats på fråga 6

13 Vilken är den främsta anledningen till att Ni inte valt att låta någon annan sköta bokföringen? Välj endast ett alternativ

- Kärnverksamhet (1) Kunskapen finns i företaget (2) Kostnadsfråga (3)
 Förlorad kontroll (4) Annat(5)_____

Besvaras endast om enbart Nej svarats på fråga 6

14 Har Ni övervägt att låta någon annan sköta bokföringen?

- Ja (1) Nej (2) Vet ej (3)

15 Har Ni anlitat någon/några att sköta andra delar av Er verksamhet?

- Ja(1) Vilken/vilka_____
- Nej (2)
- Vet ej (3)