



HÖGSKOLAN VÄST

Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats, 15 hp i företagsekonomi

Faktorer som påverkar vad som outsourcas

- En fallstudie vid ett verkstadsbolag

**Examensarbete i företagsekonomi,
kandidatexamen
Vårterminen 2014**

Författare: Johan Le
Författare: Andreas Tamas

Handledare: Eva Johansson
Examinator: Ann Svensson

Sammanfattning

Fallstudien "Faktorer som påverkar vad som outsourcas (- en fallstudie vid ett verkstadsbolag)" i kursen Examensarbete i företagsekonomi – kandidatexamen med inriktning mot redovisning, VT 2014 har genomförts av Johan Le och Andreas Tamas.

Den moderna varianten av outsourcing har i takt med globaliseringen blivit alltmer populär, byggts på och förändrats sedan dess utveckling på 70-talet. Från att fokus ursprungligen legat på kostnadsbesparingar med ett upplägg där betalning skett per transaktion har betydelsen av outsourcing utvecklats till att innefatta effektivisering och kvalitet. Det är inte längre bara aktiviteter av grundläggande och repeterande karaktär som läggs ut externt, utan även mer kritiska processer inom till exempel finans, HR eller kundsupport. Trots att outsourcing blivit en trend där fördelarna med området varit i fokus har nackdelarna och baksidan av outsourcing lyfts fram på senare tid då det framkommit att företag tar tillbaka sina processer.

Vi vet att det finns för- och nackdelar med outsourcing som påverkar vad som outsourcas eller inte. Vi fått till uppgift av ett dotterbolag inom en svensk multinationell koncern som sedan flera år tillbaka haft ett outsourcing samarbete med en och samma leverantör, att undersöka vilka dessa faktorer är och hur de påverkar. Vårt syfte är därav att identifiera orsaker till varför finansiella processer som kan outsourcas på dotterbolaget inte har lagts ut, och på så sätt belysa dessa faktorer för bolaget samt övriga intressenter.

Med hjälp av intervjuer, insamling av företagsdokument och litteratursökning har vi samlat in relevant information. Denna information har vi använt i vår kvalitativt inriktade uppsats och analyserat med en tolkningsmetod som utgår från ett iterativt angreppssätt.

Vi har kommit fram till att dotterbolaget och koncernens interna kommunikation kopplat till outsourcingen har brister. Vi ser även organisationsstrukturen i samband med beslut som en annan problemfaktor och kan också konstatera att belöningsystemet som används inte är optimalt parterna emellan. Dessa faktorer påverkar varför finansiella processer som kan outsourcas inte gör det på vårt fallföretag.

Med vår studie som underlag skulle ytterligare forskning kunna ske med utgångspunkt ur leverantörens synvinkel, vilket skulle kunna mynna ut i en mer heltäckande bild och skapa ytterligare förståelse som bygger på den information och de slutsatser som vi bidragit med i vår uppsats.

Abstract

Case study "Factors influencing what is outsourced (- a case study at an engineering company)" in the course Degree Project, Business Administration, spring 2014 has been made by Johan Le and Andreas Tamas.

The modern version of outsourcing has developed along the globalization across the world and become more popular, expanded and modified since it developed in the seventies. From focusing on reducing cost with a model where payment has been made based on each transaction from the beginning, outsourcing has developed to include efficiency and quality aspects. There are no longer just activities of basic and repetitive characteristics that are being outsourced, but also more critical processes within finance, human resources and customer support. Even though outsourcing has become a trend where the advantages has been lifted, the disadvantages has been in the spotlight recent years with information concerning companies that insource.

We know that there are both advantages and disadvantages connected with outsourcing that is affecting what's being outsourced or not. Identifying these factors and how they affect what's being outsourced is the objective area of this essay that has been given to us by a subsidiary within a Swedish multinational corporation, which has been in business with an external service provider years back. Our purpose is thereby to identify the factors that affects why processes that could be outsourced still has not been, hence clarifying these factors for the corporation and other stakeholders.

With the help of interviews, collection of corporate documents as well as literature research, we have found some relevant information. This information has been used in our qualitative essay, and has been analyzed with an analytic tool developed from an iterative point of view.

Our conclusion is that the subsidiary and the corporation have gaps in its internal communication connected with outsourcing. We also see that the organizational structure connected with decisions represents another problem, where's the system of rewards connected within the agreement between the outsourcing parties is far from optimal. These factors affect which financial processes that are being outsourced in our corporation of research.

With our study as support additional research could be made within the area focusing on the service provider rather than the client, which could lead to the greater picture, additional knowledge and understanding, built upon the information and conclusions from our essay.

Förord

Vi vill först och främst tacka samtliga personer på fallföretaget som ställt upp på intervjuer, utan Er hade studien inte varit möjlig. Ett speciellt tack till vår handledare på företaget som ställt upp med regelbunden feedback samt även väglett oss under arbetets gång. Studien har gett oss mycket ny kunskap och Vi är tacksamma över att ha kunnat få genomföra studien på företaget.

Sedan vill Vi även tacka vår handledare på Högskolan Väst, Eva Johansson, som guidat oss i rätt riktning samt våra opponenter som under seminarierna gett oss värdefulla synpunkter. Slutligen vill Vi tacka vår familj och våra vänner som stöttat oss genom hela resan.

Ett stort tack!

Johan Le och Andreas Tamas

2014-06-10

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Forskningsfråga	2
1.4 Syfte.....	3
1.5 Centrala begrepp och termer.....	3
2. Metod.....	4
2.1 Vetenskapligt synsätt	4
2.2 Undersökningsansats	4
2.3 Datainsamling.....	4
2.4 Tolkningsmetod.....	6
2.5 Etiska överväganden	6
2.6 Källkritik.....	7
2.7 Tillförlitlighet och överförbarhet.....	7
3. Teoretisk referensram.....	8
3.1 Teorisökning.....	8
3.2 Vald teori.....	9
3.2.1 <i>Problem vid traditionell outsourcing</i>	10
3.2.2 <i>Vested Outsourcing</i>	12
3.2.3 <i>Extern riskhantering vid outsourcing</i>	13
3.2.4 <i>Intern hantering av motstånd till outsourcing</i>	15
3.3 Tolkningsmodell	15
4. Empiri	18
4.1 Organisationsbeskrivning.....	18
4.2 Samarbetsstruktur.....	20
4.2.1 <i>Samarbetsstruktur</i>	20
4.2.2 <i>Kommunikation</i>	21
4.2.3 <i>Ansvar</i>	22
4.2.4 <i>Processer</i>	23
4.3 Externa risker	25
4.4 Internt motstånd.....	26
4.5 Sammanfattning av empirisk data	27
5. Tolkning.....	29

5.1 Samarbetsstruktur.....	29
5.2 Externa risker	30
5.3 Internt motstånd.....	31
6. Slutsats	32
6.1 Slutsats	32
6.2 Reflektion över studiens genomförande.....	32
6.3 Förslag till fortsatta studier	33
Referenslista.....	34

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

Outsourcing innebär att en del eller flera delar av ett företags processer läggs ut på en extern uppdragstagare med specialisering inom det specifika området, som kan vara till exempel redovisning, personalavdelning (HR) eller IT. Outsourcing har utvecklats från att till största del handla om att minska kostnaderna till en fråga som berör effektivisering och tillförlitlighet i samband med processer, samt bättre produkter och tjänster. Det har också utvecklats från att innefatta outsourcing av aktiviteter som varken varit kritiska eller centrala till att omfatta mer centrala processer av större relevans (Jenster, Pedersen, Plackett & Hussey, 2005). Incitament till outsourcing uppstår då företag växer sig större och kostnadsbesparingar kring outsourcing blir allt mer lockande, dessutom skulle det innebära att företag kan fokusera på sin kärnverksamhet (Nicholson & Aman, 2008). Outsourcing innebär en del risker och när processerna inte sköts på ett tillfredsställande sätt får företaget överväga att ta hem processen igen (Maelah, Aman, Hamzah, Amiruddin & Auzair, 2010). Forskning inom området outsourcing har ökat drastiskt, där den största delen fokuserat på den köpande organisationen och dess problem, och den mindre delen på säljarens perspektiv (Jenster m.fl. 2005). Det motiverar ytterligare forskning kring området.

Vi har valt att göra en fallstudie om outsourcing på uppdrag av Verkstad AB, i fortsättningen benämnd som VS AB. Företaget vill veta orsaken till varför finansiella processer som kan outsourcas inte ännu är det. I dagens läge är delar av leverantörsreskontra, kundreskontra, den löpande bokföringen samt delar av bokslutsprocesserna utlagda från VS AB. Bakgrunden till valt område uppstod genom ett behov från VS AB's sida som vi sedan tolkat och strukturerat. Vad som bör nämnas är att vi som författare sedan tidigare har haft kontakt med företaget i samband med en tidigare studie. Valet av outsourcing som område för vår uppsats påverkades inte av att vi tidigare haft kontakt med företaget, men däremot förståelsen för relationen mellan VS AB och dess leverantör, Outsource AB, vidare benämnd som OS AB. VS AB är ett dotterbolag i en svensk multinationell koncern inom verkstadsindustrin som började arbetet med outsourcing 2006, då de hade ett behov av kostnadsbesparingar, standardiseringar och ville frigöra mer tid för kärnaktiviteter. Antal utlagda processer har sedan successivt utökats, och för att nå ytterligare kostnadsbesparingar har OS AB fått klartecken från VS AB's moderbolag att flytta transaktionsbaserade processer till deras verksamhet i Asien. Vi har studerat ekonomienheten på VS AB och dess finansiella processer med fokus på leverantörs- och kundreskontran.

1.2 Problemdiskussion

Det har gått åtta år sedan koncernen beslutade om global outsourcing. I dagens läge är inte hela områden utlagda på VS AB utan samtliga flöden inom exempelvis leverantörsreskontran är uppdelade i olika delar där OS AB endast får underhålla en eller flera processer i ett flöde. Det kan innebära att VS AB inte har tänkt igenom tillräckligt noggrant vad de vill uppnå med deras outsourcing process där kommunikationen internt och gentemot OS AB inte varit tillräckligt tydlig (Vitasek, Manrodt & Krishna, 2012). Det kan också innebära att de medvetet vill behålla känsliga processer inom företaget eftersom VS AB har kunskap om eventuella risker som kan uppstå i samband med outsourcing och minimerar riskerna med hänsyn till dessa (Nicholson & Aman, 2008). Dagens outsourcade processer fungerar väl enligt VS AB, det finns dock fler processer som kan läggas ut och det är därmed relevant att se över processerna kontinuerligt. Varför vissa processer inte outsourcas kan bero på att dessa är komplexa och måste behandlas internt av företaget, vilket kan ha varit fallet då, men med dagens teknologi är det möjligt att fler processer kan skötas externt och även geografiskt längre bort (Nicholson & Aman, 2008).

Det är av stor vikt att känna till de externa riskerna, som till exempel förlorad kompetens, kopplade till outsourcing och hur dessa kan minimeras eftersom det annars kan begränsa eller förhindra att fler processer outsourcas. Riskerna kan minimeras genom förtroende för leverantören eller kontroller med hjälp av manualer och riktlinjer (Nicholson & Aman, 2008). Kommunikationen mellan parterna måste ske på ett tydligt och öppet sätt för att ett framgångsrikt outsourcing samarbete ska förekomma (Vitasek m.fl. 2012). Laribee och Michaels-Barr (1994) menar att målet med outsourcingen även måste sammanfalla med företagets och avdelningens mål och sedan genomföras med en tydlig, genomtänkt och klar plan där samtliga anställda är medvetna om vad som sker och att det sker enligt företagets strategi. Ett visst motstånd till outsourcingen kan uppstå internt i form av låg moral, minskning av produktivitet och konflikter om implementeringen inte sker på ett smidigt sätt. Att hantera varslad personal på ett bra sätt samt uppmärksamma och kompetensutbilda kvarvarande personal, kan begränsa det interna motståndet (Laribee & Michaels-Barr, 1994).

1.3 Forskningsfråga

Med hänsyn till ovanstående problemdiskussion är vår forskningsfråga följande:

- Vilka faktorer kan påverka vilka finansiella processer som blir outsourcade på ett verkstadsbolag?

1.4 Syfte

Vi har till syfte att identifiera orsaker till varför finansiella processer som kan outsourcas inte är outsourcade.

1.5 Centrala begrepp och termer

Nedan följer centrala begrepp och termer som återkommer genomgående under rapportens gång och underlättar förståelsen för läsaren.

Outsourcing: Innefattar att processer läggs ut externt för att skötas och underhållas av en eller flera leverantörer.

Insourcing: Innebär att processer som tidigare varit outsourcade nu tas hem igen för att skötas av företaget.

Verkstad AB: Förkortat till VS AB, är ett fiktivt namn på ett dotterbolag i en svensk multinationell koncern inom verkstadsindustrin och dotterbolaget till företaget som anlitat OS AB till att utföra avtalade processer.

Outsource AB: Förkortat till OS AB, är ett fiktivt namn på leverantören som är anlitad av koncernen för att utföra de outsourcade finansiella processerna.

Områden: Exempel på områden är leverantör- och kundreskontra med medföljande flöden.

Flöden: Ett område består av en eller flera flöden. Ett exempel på ett flöde är fakturahantering.

Processer: Ett flöde består av flera processer. Ett exempel på en process är godkännande av fakturor.

Offshore Outsourcing: Innebär när outsourcing sker till ett annat land än företagens ursprungsland.

Vested Outsourcing: Innebär en modernare variant av outsourcing som innefattar en djup affärsrelation mellan två parter.

2. Metod

2.1 Vetenskapligt synsätt

Vårt vetenskapliga synsätt har sin grund i hermeneutiken. Hermeneutiken bygger sina tolkningar på egna minnen och erfarenheter, upplevelser med hjälp av sinnen men även förförståelsen (Thurén, 2007). Eftersom studien grundar sig i att förstå orsaken till varför finansiella processer som kan outsourcas inte är outsourcade, ansåg vi att en hermeneutisk utgångspunkt var det lämpligaste tillvägagångssättet för att vi ska kunna skapa oss en förståelse. Jämfört med positivismen, som förlitar sig på absolut kunskap i form av empiriska studier, tar hermeneutiken även hänsyn till förståelsen (Thurén, 2007), vilket var en förutsättning för resultatet i vår studie. Vi hade sedan tidigare en förförståelse för VS AB eftersom en av författarna varit anställd där samt att båda författarna har haft kontakt med företaget.

2.2 Undersökningsansats

Vi sökte en djupare förståelse, vilket var en förutsättning för att vi skulle kunna få svar på vår frågeställning och denna kunskap krävde en kvalitativ ansats. På grund av att vi använde oss av en kvalitativ inriktning för att få en djupare förståelse, ansåg vi att intervjuer var den lämpligaste undersökningsmetoden för att få svar på vår forskningsfråga, om vilka faktorer som kan påverka vilka finansiella processer som blir outsourcade på ett verkstadsbolag. Vi valde att göra en fallstudie då vi fick i uppdrag av en specifik organisation att utföra en detaljerad och ingående studie på plats (Bryman & Bell, 2005). Observationer var inte aktuellt eftersom det inte hade varit möjligt för oss att få fram den information om outsourcing som vi behövde, och även då observationer inte hade rymts inom vår tidsram. Relevansen av vårt hermeneutiska synsätt kopplat till vår kvalitativa ansats med intervjuer belyses dessutom med följande citat *“Hermeneutiken är alltså dubbelt relevant för intervjuforskning: först genom att kasta ljus över den dialog som skapar de intervjutexter som ska tolkas och sedan genom att klarlägga den process där intervjutexterna tolkas, vilket återigen kan uppfattas som en dialog eller ett samtal med texten”* (Kvale, 1997 s.49). Det finns olika former av intervjuer; öppna, strukturerade och semistrukturerade intervjuer (Dalen, 2008). Våra intervjuer var semistrukturerade, eftersom intervjupersonerna skulle ha möjlighet att utveckla frågorna och ge sin uppfattning om samma frågor (Howitt & Cramer, 2010).

2.3 Databesamling

Till studiens hjälp använde vi oss av primärdata i form av semistrukturerade intervjuer och informantintervjuer samt sekundärdata i form av företagsdokument som organisationsschema, processbeskrivningskartor och presentationsunderlag från OS AB

till VS AB. Informantintervjuer innebär öppna intervjuer där intervjuaren får bakgrundsinformation om det aktuella ämnet. Vi genomförde två informantintervjuer en vecka innan de semistrukturerade intervjuerna, varav en med den ansvarige för leverantörsreskontran och en med controllerchefen. Med hjälp av informantintervjuer har vi kunnat få grundläggande förståelse över förhållandet mellan VS AB och OS AB samt även kunskap om motiven till outsourcing och problemen förknippade med det. Informantintervjuerna gav oss även den kunskap vi behövde för att sammanställa relevanta intervjuguider. Med hjälp av semistrukturerade intervjuer har vi fått en förståelse för kommunikationen mellan VS AB och OS AB och en förståelse för varför finansiella processer som kan outsourcas inte har blivit det.

Syftet med insamlad sekundärdata är att få en överblick och förståelse över de ekonomiska flödena inom leverantör- och kundreskontran samt dess processer. Genom att studera samarbetsstrukturen har vi kunnat få reda på hur den påverkat tankegångarna kring outsourcing. Genom processbeskrivningskartor och presentationsmaterial har vi fått ytterligare förståelse över hur situationen är, vilka finansiella processer som finns och varför processer som kan outsourcas inte är utlagda. Vi har haft möjlighet att kunna vara på plats på företaget från datainsamlingen fram till och med sammanställningen av uppsatsen. Det har underlättat tillgängligheten till empiri samt gjort att vi kunnat ta till oss atmosfären på VS AB och på så sätt fått en djupare förståelse för organisationen.

Vi har intervjuat sex personer, två personer som löpande arbetar med leverantörsreskontra respektive kundreskontra för att få deras bild av hur outsourcing processer ter sig i respektive område. En person vars arbete motsvarar redovisningsansvarig och chef över de två förstnämnda för att få med en anställd med formell auktoritet. En person som arbetar som samordnare inom det dagliga arbetet med outsourcing, men även som ansvarig för specifika projekt inom outsourcingen för att få reda på de djupgående anledningarna till och målen med outsourcing. De sista två intervjupersonerna har olika roller, en arbetar med varulagervärdering och en annan var tidigare med i styrgruppen för outsourcing och hade samma roll som samordnaren har idag, men arbetar nu som chef inom controlling. Dessa två intervjuas för att få ytterligare svar på hur organisationen ställer sig gentemot outsourcingen. Samtliga intervjupersoner arbetar på ekonomiavdelningen på VS AB med undantag av den anställde som arbetar som samordnare och projektansvarig på outsourcing avdelningen som arbetar för moderbolaget. Valet av intervjupersoner skedde på grund av deras insyn och roller inom de finansiella processerna, deras koppling till outsourcing samt även deras kunskap och deltagande i utformandet av outsourcing relationen, innebörden av den och bakgrunden till den. Vi skapade intervjuguider utifrån den bakgrundsinformation som informantintervjuerna givit oss, men även utifrån intervjupersonernas befattningar och vad vi förväntade oss kunna få för information ifrån dem. Inför våra två sista intervjuer med den varulageransvarige och controllerchefen, reviderades intervjuguiden då vi ville stärka delar av vår empiri och bekräfta vad tidigare intervjupersoner tagit upp. Intervjufrågorna var tematiska med ett

fåtal avvikande frågor utifrån intervjupersonernas befattning, dessa kategorier bestod av bakgrundsinformation, samarbetsstruktur, externa risker och internt motstånd.

Vi kom överens med intervjupersonerna om tid och plats och intervjuerna genomfördes under en veckas tid och tog mellan 20 till 60 minuter att genomföra. Intervjufrågorna mailades till intervjupersonerna vid förfrågan, det innebar att två utav de intervjuade fick se frågorna på förhand. Det kan ha lett till att de som fick ta del av frågorna på förhand kunde tänka igenom och bearbeta svaren, en annan möjlighet är att det inte påverkat studien eftersom studien gjorts på uppdrag av VS AB och dess anställda har ett intresse av att måla upp en rättvisande bild av företaget. Under intervjuerna valde vi att spela in samtalen för att kunna återgå till materialen efteråt, något som samtliga intervjupersoner var medvetna om. En fallgrop med inspelning under intervjuer är att intervjuaren slappnar av och förlitar sig helt på inspelningen (Jacobsen, 2009). För att motverka fenomenet var vi två som deltog på varje intervju. Inspelningarna kan också ha påverkat hur intervjupersonerna svarade. Det motverkades genom att efter inspelningen hålla en öppen dialog för att lätta på intervjupersonernas tryck och eventuellt få ett förtydligande av svaren på våra frågor. Efter intervjuerna sammanfattades svaren utifrån det inspelade materialet för att underlätta analysprocessen. Hur många intervjuer som genomförs är inte det viktiga, utan tyngden ligger i kvalitén på svaren som avgör om resultatet blir tillförlitligt och relevant, såväl som slutsatsen (Dalen, 2008).

2.4 Tolkningsmetod

Vår tolkning har skett genom en iterativ process där vi först letat fram bakgrundsteori kring outsourcing, därefter utförde vi den empiriska studien enligt datainsamlingen. Slutligen valde vi ut delar av vår insamlade teori utifrån empirin och kompletterade med ny teori. Vi utgick från utvald teori för att förstå och tolka den befintliga situationen. Med hjälp av sammanfattningarna av intervjuerna kunde vi dra paralleller till skillnaderna i hur intervjupersonerna svarade, och genom att koppla det till kunskaperna vi fått genom teori insamlingen kunde vi föra diskussioner om vad skillnaderna berodde på eller hur tankegångarna gick (Bryman & Bell, 2005).

2.5 Etiska överväganden

Informationskravet uppfylldes genom att intervjupersonerna informerades om studiens syfte och ändamål. Samtyckeskravet uppfylldes genom att samtliga intervjupersoner själva fick bestämma över sin medverkan. För att skydda de enskilda intervjupersonerna och företaget har dessa kodats om, det i enlighet med konfidentialitetskravet. Den insamlade informationen används endast i enlighet med studiens syfte och ändamål, enligt nyttjandekravet (Bryman & Bell, 2005).

2.6 Källkritik

Vi vill göra våra läsare medvetna om att vi endast intervjuade personer från VS AB, utan att ha haft kontakt med OS AB. Effekten blev en bedömning som baserades på VS AB's syn och förväntningar över leverantörens prestationer. Ett faktum är dock att det är VS AB som betalar för samarbetet och det är deras syn som i slutändan är av störst vikt. En annan aspekt vi vill påpeka är att VS AB är dotterbolaget medan outsourcing avdelningen som har det yttersta ansvaret för outsourcingen inom koncernen, är placerad på moderbolaget. Det får till följd att VS AB inte ensam kan besluta om hur samarbetet mellan VS AB och OS AB ska gå tillväga. Av sekretessskäl fick vi inte ta del av avtalet mellan parterna, utan fick endast delar ur avtalet återberättad för oss genom intervjuer samt diverse presentationsmaterial. Det har gjort att vi inte kunnat utvärdera samarbetet utifrån avtalet, vi har istället blivit beroende av informationen från intervjuerna. Vi har valt bort att observera hur parternas relation ser ut. Anledningen till det är på grund av tidsaspekten, att leverantören geografiskt befinner sig i ett annat land men även att vi inte fick på grund av insynsskydd och sekretessskäl. Tidsaspekten innebär att det tar tid att skapa sig en någorlunda rättvisande bild av parternas samspel. Den geografiska aspekten gör fysisk observation svår genomförbart inom vår tidsram.

2.7 Tillförlitlighet och överförbarhet

Tillförlitlighet handlar om att utförd forskning skett i enlighet med de regler som finns, och att resultaten efter att de personer som är en del av den verklighet som studerats också bekräftar forskarens upplevda verklighet (Bryman & Bell, 2005). Intervjupersonerna har varit relevanta för undersökningen genom att dessa personer äger eller har koppling till undersökta processer, dessutom finns ett intresse från företaget att gå vidare med deras outsourcing processer som speglas i deras engagemang i intervjuerna. Det hade varit intressant att få intervjuva ännu högre uppsatta personer för att möjligtvis få fram information som ytterligare givit oss fördjupad kunskap kring outsourcing. Av sekretessskäl är vi dock medvetna om att vi kanske inte skulle få fram mer information eller en helt transparent bild.

Vid kvalitativ forskning där den sociala verkligheten för en begränsad grupp studeras, förekommer frågan om huruvida studiens resultat kan användas och är relevant för en annan studie, och därmed dess överförbarhet (Bryman & Bell, 2005). En viss begränsning i överförbarheten ligger i att studien är en fallstudie för just VS AB och därmed företagsspecifik. Men fokus i vår uppsats ligger på mjuka värden när det gäller orsaken till varför finansiella processer som kan outsourcas inte är det. Det möjliggör applicering av denna forskning kring outsourcing på liknande företag både storleksmässigt, branschmässigt och situationsmässigt. Med situationsmässigt menas hur långt företaget kommit i deras outsourcing process.

3. Teoretisk referensram

3.1 Teorisökning

Vi har valt att använda oss av både vetenskapliga artiklar och litteratur. Vi har sökt vetenskapliga artiklar med hjälp av Google scholar, Emerald, ABI Inform, Primo och GUNDA. Vi har använt sökorden 'outsourcing', 'finance', 'offshore accounting', 'which processes to outsource', 'strategic' och 'economic'. Vid sökningarna i databaserna har vi begränsat resultaten för att hitta artiklar som är av vetenskaplig natur samt referent granskade. Vi har även kontrollerat att artiklarna innehåller följande delar; bakgrund, syfte, metod, resultat, diskussion och slutsats. Litteratur har vi sökt via bibliotek samt dess databas. Via databaserna har vi använt samma sökord som för de vetenskapliga artiklarna för att hitta relevant litteratur.

Hunter och Hall (2011) artikel lyfter fram några motiv till outsourcing kopplade till fyra olika perspektiv. Genom att till exempel titta på vad som inte är outsourcat på VS AB ur Hunter och Hall (2011) teoretiska perspektiv kan vi förstå att en process inte är lämplig för outsourcing om den utgör en kärnaktivitet och koppla det till empirin. I Nicholson och Aman (2008) artikel lär vi känna de externa riskerna som är kopplade till outsourcing och hur dessa kan minimeras. Genom att vara medveten om vilka risker som finns och även hur dessa kan hanteras kan vi till viss del förstå varför vissa processer kan outsourcas eller inte. Det kan kopplas till empirin kring hur VS AB's outsourcing relation ser ut och eventuella problem med denna. Laribee och Michaels-Barr (1994) artikel lyfter upp interna faktorer i form av motstånd till outsourcing och hur olika personalförhållanden påverkas av outsourcing samt hur dessa kan påverka övriga i organisationen. Vi kan diskutera det i relation till vår empiri om internt motstånd till outsourcing eftersom företaget måste arbeta aktivt med outsourcing. Om det inte finns tillräckligt med motiv eller incitament att arbeta med outsourcing kan arbetet med vidare outsourcing av processer stanna upp.

Vitasek, Ledyard och Manrodt (2013) förklarar i sin litteratur den modernare modellen av outsourcing som kallas 'Vested Outsourcing', hur den är uppbyggd och tar upp tio problem med traditionell outsourcing som den motverkar. Teorin har framgångsrikt applicerats av flera större amerikanska företag som till exempel Microsoft och Dell, där grundpelarna inom teorin setts som de bästa metoderna för ett framgångsrikt outsourcing samarbete. Genom att utifrån grundpelarna för 'Vested Outsourcing' samt dess förklaring av traditionella problem inom outsourcing, undersöka VS AB's outsourcing samarbete och skapa oss en förståelse kring varför vissa processer inte har lagts ut, kan koppling till målen och avtalet i samarbetet ske. Vi kan också ifrågasätta varför en viss typ av processer inte lagts ut med koppling till teorin. Den litteratur vi samlat in och motiven för denna anser vi tydliggör dess relevans.

Vi har valt bort flertalet artiklar, dels eftersom informationen i dessa förklarades bättre i andra artiklar, dels eftersom några artiklar senare visat sig mindre relevanta i vår studie men även då en del artiklar inte varit av vetenskaplig karaktär. Problemen i samband med litteratursökningen har handlat om vilka sökord som är relevanta och inte, där vi har fått testa oss fram för att få mer aktuella sökträffar. Sedan har ett annat problem bestått i accesser till litteratur som verkar intressant och relevant, vissa av dessa har det krävts betalningar eller access till databaser för att kunna komma åt, vilket gjort att vi fått leta efter dessa på andra högskolor och universitet för att få tillgång till dem.

3.2 Vald teori

Begreppet outsourcing definieras som förflyttandet av affärsprocesser från en organisation till en extern leverantör. Från början lades endast aktiviteter av grundläggande och repeterande karaktär ut externt för att minska kostnaderna och öka prestationerna. Det gav dock inte företagen någon konkurrensfördel. Utvecklingen har sedan gjort att mer kritiska och viktiga processer inom finans, redovisning, HR och kundsupport lagts ut på externa uppdragstagare (Maelah m.fl. 2010). Det är vision, funktion och ekonomi som styr behovet av outsourcing (Lankford & Parsa, 1999). Anledningen till outsourcing kan variera, Hunter och Hall (2011) beskriver fyra perspektiv på outsourcing; ekonomisk, strategisk, arbetskraft och beteende. Med det ekonomiska perspektivet syftar Hunter och Hall (2011) på de kostnadsbesparingar som kan göras i samband med outsourcing. Det strategiska perspektivet syftar på att ett företag ska fokusera på sina kärnverksamheter, det är dessa verksamheter som gör företag konkurrenskraftiga och bör inte outsourcas. Verksamheter som inte ingår i kärnan är inte lika kritiska och det är troligt att andra leverantörer kan sköta dessa aktiviteter mer effektivt och med bättre kvalitet. Med arbetskraft menas att företaget slipper att binda upp sig med en stor personalstyrka om outsourcing tillämpas, företaget blir mer flexibel vid konjunkturförändringar. Beteendeperspektivet innebär att ledning och chefer för företaget behöver beakta personalens reaktion och relation gentemot företaget i alla beslut som tas, det är inte fallet vid outsourcing (Hunter & Hall, 2011).

Outsourcing förekommer allt mer ofta, speciellt om outsourcing sker till länder med lågavlönad och stor arbetskraft som Indien, Filippinerna, Kina med flera, vilket är möjligt med dagens teknologi. Det kallas '*offshore outsourcing*', när outsourcing sker utomlands. Dock innebär '*offshore outsourcing*' av redovisning en högre grad av risk som är viktigt att känna till, och med de rätta kunskaperna kan företagen minimera riskerna (Nicholson & Aman, 2008). Nackdelar som uttryckts i samband med outsourcing handlar bland annat om minskat marknadsförtroende, ökande kostnader när det gäller kontroll över de processer som lagts ut samt även förlust av intern kompetens inom området som blivit subjekt för outsourcing (Nicholson & Aman, 2008).

Outsourcing kan sägas vara en annan form av specialisering vilket i en eller annan form har existerat i samhällen århundraden tillbaka i tiden. Fram till 1980-talet var

outsourcing en kostnadsdriven fråga, under 1980-talet lades grunden för den moderna outsourcingen som utvecklades i takt med globaliseringen. Serviceföretag började då i större utsträckning att lägga ut processer på externa leverantörer vilket tidigare varit vanligast inom tillverkningsföretag. Globaliseringen som följt ledd av teknologisk utveckling har suddat ut nationsgränser i och med ett massivt informationsflöde där allt finns tillgängligt nu och för alla. Det har skapat trender och ett externt tryck för alla företag. Outsourcing är en utav dessa trender och en biprodukt av den intensifierade konkurrensen på marknaden på grund av de ökande kraven från kunder vilket internetförsäljningen haft en del i (Jenster m.fl. 2005). Den utveckling och spridning som skett av outsourcing hade antagligen inte uppstått om det inte vore för de massiva investeringar inom teknologi liksom utbyggnaden av bredband som skett världen över (Vitasek m.fl. 2013). Olika länder har utvecklat ett mer fördelaktigt klimat som gynnat outsourcingen och styrt den geografiska utbredningen av den, till exempel med hjälp av skattelättnader och fördelaktiga lån med mera (Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2009). Utvecklandet av koncept som *'total quality management'*, *'supply chain management'* och behovet av flexibilitet (variation i volymer) har bidragit till utvecklingen av dagens outsourcing bortom kostnadsargumentet (Jenster m.fl. 2005). Outsourcingen beräknades omsätta ca sex triljarder amerikanska dollar 2008 (Vitasek m.fl. 2013).

Outsourcing har utvecklats i en riktning där mer centrala aktiviteter läggs ut externt, där argumenten snarare handlar om effektivare och mer tillförlitliga processer eller bättre produkter och tjänster (Jenster m.fl. 2005). Området är dock inte riskfritt och sannolikheten för misslyckanden vid implementering av outsourcing är stor. Under senare år har det lett till en ökning av insourcing, där processer tas hem igen (Maelah m.fl. 2010).

Upplägget för kommande teoriavsnitt:

- *3.2.1 Problem vid traditionell outsourcing:* behandlar tio vanligt förekommande problem med traditionell outsourcing som kan åtgärdas med hjälp av *'Vested Outsourcing'*.
- *3.2.2 Vested Outsourcing:* behandlar en modernare form av outsourcing.
- *3.2.3 Extern riskhantering vid outsourcing:* behandlar de externa risker som kan uppstå i samband med outsourcing och hur dessa kan minimeras genom förtroende och kontroll.
- *3.2.4 Intern hantering av motstånd till outsourcing:* behandlar personalförhållanden som kan uppstå i samband med outsourcing och hur dessa kan hanteras.

3.2.1 Problem vid traditionell outsourcing

Det finns tio vanligt förekommande problem förknippade med traditionell outsourcing som *'Vested Outsourcing'* tar upp och försöker åtgärda. (1) *Outsourcing med målet att endast minska kostnaderna.* Att outsourca processer med målet att endast sänka

kostnaderna kan fungera på lång sikt. Men det har visat sig att det ”muskulära” tillvägagångssätt där kunden ständigt letar efter leverantörer som kan erbjuda lägre priser och därmed avverkar nya leverantörer till slut slår tillbaka. Företaget som vill outsourca kan hamna i en situation där ingen utav de bättre leverantörerna längre vill samarbeta. Dessutom kan en leverantör känna sig tvingad att leverera till en så låg ersättning att den efter ett tag går i konkurs, där kunden helt plötsligt får ta tillbaka alla processer vilket kan bli problematiskt. (2) *Paradoxen i att outsourca*. Denna paradox handlar om företag som väljer att outsourca sina ineffektiva och kostnadskrävande processer, trots det beskriver detaljerat i avtalet hur leverantören som är ”experten” inom området skall utföra processerna. Kontraktet begränsar leverantören i den utsträckning att den måste ta ansvar för processer som den själv inte kan styra över, med endast små möjligheter till förbättring (Vitasek m.fl. 2013).

(3) *Fällan i att betala per utförd transaktion*. Vid traditionell transaktionsbaserad outsourcing får serviceleverantören betalt för varje utförd transaktion, det skapar en situation där leverantören inte har incitament till effektivisering eller kostnadsreducering för de processer som ingår i avtalet. Leverantören har istället ett incitament till att göra processerna mer ineffektiva där fler transaktioner behövs för att kunna maximera sin egna vinst. (4) *Förekomsten av hundterritorie-faktorn*. I samband med outsourcing går vanligtvis jobb förlorade. Anställda tenderar då att skydda sina ”revir” genom att hävda att deras processer inte kan läggas ut. Företagets ”bästa” anställda får vanligtvis behålla sina jobb och får en mer övervakande roll för de processer som är outsourcade. Oftast är det dessa anställda som skrivit redogörelsen för hur outsourcade processer skall genomföras, inom vilken tid och ersättningen för det, med sitt egna intresse i fokus. Dessa dokument tenderar då att innefatta mindre optimala genomföranden av de outsourcade processerna som innebär att företaget får vad de betalar för, men inte riktigt vad företaget vill ha. De enskilda anställda på företaget optimerar sina mål med samarbetet samtidigt som leverantören tjänar pengar på ett avtal med ineffektiva processer där incitament till förbättring saknas. (5) *Smekmånadseffekten*. Attityden gentemot ett outsourcing kontrakt kan vara positiv i början. Men om leverantörens prestationer försämras då den inte investerar i personal och ny teknologi samtidigt som de tar lika mycket betalt, kan ett missnöje ske från uppdragsgivaren och tillslut innebära att parterna går skilda vägar vilket kan bli kostsamt för uppdragsgivaren (Vitasek m.fl. 2013).

(6) *Sandbagging*. Vissa företag skapar motiv i form av bonusar då leverantören når förbättringar upp till en viss nivå. Oftast innebär det dock att leverantören gör precis det som krävs för att kunna få denna bonus. ”Sandbagging” innebär att leverantören erbjuder förslag på förbättringar och mindre kostnadsbesparingar i perioder över en längre tid istället för att ge uppdragsgivaren allt i början och undvika problemet med att leverera högt ställda förväntningar. (7) *Nollsummespelet*. Problemet i begreppet innefattar tankesättet att om något är bra för den ena parten så är det mindre bra för den andra. Parterna förstår inte att genom att samarbeta vid lösning av ett problem så når de ett bättre resultat än om de söker lösning separat. (8) *Blindkörning*. Frånvaron av en

formell samarbetsstruktur för övervakning av relationens prestationer kan innebära att outsourcing samarbeten fallerar på grund av oklar definition av framgång. (9) *Ständig prestationsmätning*. Definitioner av framgång och en frånvaro av övervakning saknades i föregående problembegrepp, men ständig prestationsmätning innefattar snarare för mycket övervakning och för många nyckeltal för företagets bästa. (10) *Nyckeltal för sakens skull*. Problemet innebär att företag tar fram prestationsmått för sakens skull, utan att veta hur de skall använda dessa för att leda företaget framåt (Vitasek m.fl. 2013).

3.2.2 *Vested Outsourcing*

‘*Vested Outsourcing*’ innebär ett partnerskap mellan en uppdragsgivare och en leverantör som når bortom transaktionsbaserad traditionell outsourcing. Här handlar det istället om en affärsrelation där en ‘Win-Win’ situation byggs upp där båda parterna arbetar för att utveckla samarbetet som gynnar båda ekonomiskt. Fokus läggs på slutresultatet, som båda behöver vara överens om. ‘*Vested Outsourcing*’ är en hybrid modell som började att utvecklas 2003 då universitet i Tennessee, som är ett utav de ledande universiteten inom ‘*supply chain management*’ och logistik, fick i uppdrag av US Air Force att förbättra deras outsourcing. Kontraktet var på fem år och omfattade 25 miljoner dollar. ‘*Vested Outsourcing*’ fokuserar på delat värde och relationen mellan parter, den letar sig bortom transaktions- och resultatbaserade modeller. Den handlar precis som Lean-konceptet om att effektivisera och ta bort icke-värdeadderande aktiviteter oavsett vem som gör arbetet. Men ‘*Vested Outsourcing*’ rör sig bortom Lean-konceptet genom att möjliggöra framgång i en outsourcing miljö samtidigt som företag fortfarande kan förbli enskilda enheter. Den driver även företag mot att gemensamt arbeta med innovation för att hitta bästa sättet som båda parterna kan dra fördelar av. Modellen kan sammanfattas av uttrycket ”the whole nine yards” då den innefattar en relation där parterna går hela vägen genom att arbeta tillsammans i symbios vilket är lönsamt för båda parter (Vitasek m.fl. 2013).

Det finns fem regler som utgör kärnan i ‘*Vested Outsourcing*’. (1) *Att fokusera på slutresultatet och inte på transaktionerna*. Det är vanligt att outsourcing avtal grundas på ersättning för antal genomförda transaktioner där leverantören tjänar mer desto mer ineffektiva processerna är. Inom ‘*Vested Outsourcing*’ är avtalen istället uppbyggda på de resultat kunden vill ha, och leverantören får sedan ersättning för hur väl de anses ha uppnått dessa resultat. Kunden får leverantören att överlappa sina intressen med kundens efterfrågan av en effektiv total supportlösning till en låg kostnad. (2) *Fokusera på vad istället för hur*. Företag lägger ut processer då de vet att leverantören kan utföra dessa processer bättre, men skriver trots det detaljerade kontrakt om hur processerna som outsourceas skall göras. Inom ‘*Vested Outsourcing*’ läggs lite fokus på hur leverantören skall utföra en viss process då väl medvetna företag vet att de själva utfört processen på ett ineffektivt eller kostsamt sätt, fokus läggs istället på vad som skall läggas ut (Vitasek m.fl. 2013).

(3) *Kom överens om klart definierade och mätbara resultat.* För att undvika att parterna mäter olika saker och strävar efter olika resultat, vilket därmed leder till olika slutsatser bör de vid arbetet med kontraktet parterna emellan komma överens om definitionerna för hur de mäter framgång. Parterna behöver även komma överens om vilka resultat de har som mål. Leverantören kan sedan komma med ett förslag på hur det skall nås och vad de vill ha i ersättning. (4) *Utforma ett belöningsystem med motiv till att optimera verksamheten.* Det är viktigt med ett väl genomtänkt belöningsystem som är kopplat till de resultat och mål som kunden vill uppnå. Det bör balansera risken mellan båda parterna och struktureras så att leverantören inte tar ansvar för påverkande faktorer utanför dess kontroll. Belöningsystemet skall specificeras så att leverantören skall leverera lösningar och inte bara processer. Ett väl sammansatt belöningsystem skall ge leverantören incitament till att lösa problem, och belöna lösningarna. (5) *Styrstrukturen skall ge insyn, inte bara översyn.* Vissa företag med ett flertal outsourcing avtal har inte haft någon gemensam styrstruktur för samarbetet med leverantören medan andra har gått till överdrift och haft ett större antal anställda som mikrostyrt och övervakat leverantören. Ett framgångsrikt delat partnerskap har en uppbyggd styrstruktur som skapar insyn istället för övervakning, ett företag som lyckats hitta en bra leverantör har ingen anledning att lägga för mycket resurser på övervakning (Vitasek m.fl. 2013).

3.2.3 Extern riskhantering vid outsourcing

Nicholson och Aman (2008) utforskar hur företag minimerar riskerna med 'offshore outsourcing' genom förtroende och kontroll och tar upp relationen mellan risker, förtroende och kontroll. Risker delas upp i relationsrisker och prestationsrisker, förtroende delas upp mellan goodwill och kompetensförtroende och kontroll delas upp mellan beteendekontroll, utfallskontroll, social kontroll och uppdelningskontroll.

Relationsrisker handlar om att företaget och leverantören ska kunna samarbeta i god tro till varandra. Exempel på relationsrisker är när leverantören, som outsourcingen sker till, använder företagets information för egen vinning genom att exempelvis sälja informationen till företagets konkurrenter. En annan risk är ekonomiskt bedrägeri, när känslig information som till exempel kundinformation felaktigt lämnas ut till bedragare. En tredje risk uppkommer vid omförhandling av kontraktet. Företaget kan hamna i ett underläge om de saknar alternativ och därmed blir tvungna att gå med på alla krav som ställs. *Prestationsrisker* handlar om sannolikheten att inte nå målen trots gott samarbete mellan parterna. Exempel på prestationsrisker är kommunikationssvårigheter om någon av parterna inte behärskar engelskan full ut. En annan risk är kulturkrockar, allt från olika högtider till sociala skillnader som ifrågasättande eller grad av plikt känsla gentemot företaget. En tredje risk är bristande kompetens, att det helt enkelt inte fungerar (Nicholson & Aman, 2008). Maelah, Aman, Amiruddin, Auzair och Hamzah (2012) menar även att risker som förlorad kärnverksamhet, utnyttjande av leverantören och förlorad strategisk flexibilitet kan uppstå.

Effekten av dessa risker kan leda till minskat marknadsförtroende. Eftersom företaget inte längre administrerar över delar av sin egen redovisning finns det risk att ekonomin inte sköts med lika stor omsorg. Det är anledningen till varför företagen oftast inte berättar för sina kunder om outsourcing. En annan effekt är högre kostnader på kort sikt eller oförändrad kostnad på lång sikt, om företaget har svårt att släppa taget eller har behov av att göra tidskrävande och dyra kontroller för att säkerställa och förhindra att fel uppstår. Någon form av dubbelarbete kan också leda till högre kostnader (Nicholson & Aman, 2008).

Svårigheten med '*offshore outsourcing*' är att uppnå lämplig styrning och kontroll på avstånd. Risker kan dock minimeras genom en balans mellan förtroende och kontroll. Förtroende handlar om att ha positiv förväntan och god tillit trots en riskfylld situation och delas upp i Goodwill och Kompetensförtroende. Exempel på *Goodwill* är när parterna tidigare samarbetat i någon form och därmed innehar en positiv relation och tillit gentemot varandra. Goodwill kan också innebära att parterna är medlemmar i samma institutioner och därmed innehar liknande värderingar. *Kompetensförtroende* baseras på leverantörens resurser och kapacitet, som kapital, tillgångar och arbetskraft. Goodwill minimerar risken för opportunistiska medan kompetensförtroende minimerar prestationsrisker (Nicholson & Aman, 2008).

Kontroll handlar om reglering och övervakning för att nå de överenskomna målen och delas upp i beteendekontroll, utfallskontroll, social kontroll och uppdelningskontroll. *Beteendekontroll* innebär policy, normer, bemanning och utbildning. Företaget kan exempelvis begära att få tillgång till personuppgifter till personalen som arbetar med företagets uppdrag och välja att byta ut eller ersätta dessa när de anser att de är olämpliga. Ett annat exempel är att företaget får ta del av de interna kontroller och manualer som finns, samt påverka innehållet i dessa. *Utfallskontroll* innebär kontroll över planering och budgetering eller rapportering och processer. Här kan företaget använda sig av nyckeltal för att mäta relevanta indikatorer, som till exempel antal felhanteringar per antal fakturor. *Social kontroll* innebär organisatoriska normer, värderingar samt dess kultur. Exempel på dessa kan vara kundbemötande vid supporthantering eller relationen mellan kontaktpersoner från företaget och leverantören, och hur det återspeglar sig i respektive organisation. Företaget kan delegera mer till leverantören och på så sätt minimera relationsrisker genom tillit och förtroende. *Uppdelningskontroll* innebär fördelning av outsourcing mellan olika geografiska placeringar, leverantörer eller delar av processer. Företaget kanske exempelvis vill ha samtliga processer angående betalningar geografiskt nära huvudkontoret för att minimera restiden vid akuta ärenden, eller för att europeiska regler skiljer sig från exempelvis regler i Asien. Företaget kan också dela upp liknande processer mellan olika leverantörer för att sprida ut riskerna som kan uppstå vid anlitan av en och samma leverantör (Nicholson & Aman, 2008).

3.2.4 Intern hantering av motstånd till outsourcing

En viktig fråga inom outsourcing, som oftast glöms bort, är personalfrågan. Det är vanligt att personalen förflyttas till outsourcing företaget, blir varslad eller får sin arbetsbeskrivning radikalt ändrad i samband med outsourcing (Laribee & Michaels-Barr, 1994). Laribee och Michaels-Barr (1994) menar att en plan som är implementerad väl kan eliminera delar av stressen hos en organisation i form av låg moral, minskning av produktivitet och konflikter. En väl genomtänkt plan kan mjuka upp övergångarna av outsourcing. Beslutet till outsourcing bör vara i riktning med företagets och avdelningens mål. Laribee och Michaels-Barr (1994) beskriver två viktiga framgångsfaktorer för outsourcing. För det första skall beslutet om outsourcing vara kopplat till en väl genomtänkt, tydlig och klar företagsstrategi. För det andra skall företaget övertyga sina anställda om att företaget uppskattar arbetet de utfört. Beslutet till att outsource en viss process baseras på huruvida dessa processer behöver ägas av företaget eller inte med tanke på gällande förutsättningar, och inte att processen är oväsentlig för företaget.

Det finns tre olika kategorier av anställda som påverkas på olika sätt vid outsourcing, dessa är de anställda som stannar kvar på företaget, de anställda som blivit subjekt till att flytta samt de anställda som blivit varslade i samband med outsourcing. De kvarvarande anställda kan bli nedstämda på grund av att deras kollegor lämnar organisationen eller rädsla för att vara nästa person på tur att lämna. Chefer tar den kvarvarande personalen för givet och räknar med att de ska ta företaget förbi dessa svåra tider och kan glömma att de anställda påverkas. Chefer bör kommunicera genom offentliga personalmöten och enskilda samtal, dessutom bör chefer tillämpa öppen-dörr policy där anställda kan prata med chefen löpande allt eftersom. Kompetensutbildningar för kvarvarande personal är viktigt, det ökar prestationen och visar på att företaget lägger tid och resurser på kvarvarande anställda (Laribee & Michaels-Barr, 1994).

Vid anställda som ska förflyttas spelar chefer en viktig roll eftersom dessa informerar de anställda. Chefer bör lyfta ett par fördelaktiga punkter i den anställdes karriär i samband med förflyttningen. Eftersom leverantörens kärnverksamhet är det jobb de anställda utför är det troligt att befordran förekommer mer ofta. Chefer bör dock inte lova för mycket i samband med förflyttningen. För varslade anställda är det viktigt att chefer hanterar det snyggt även fast dessa inte kommer stanna kvar i organisationen. Beroende på hur företaget sköter varslad personal kan de kvarvarande anställdas syn på företaget förändras (Laribee & Michaels-Barr, 1994).

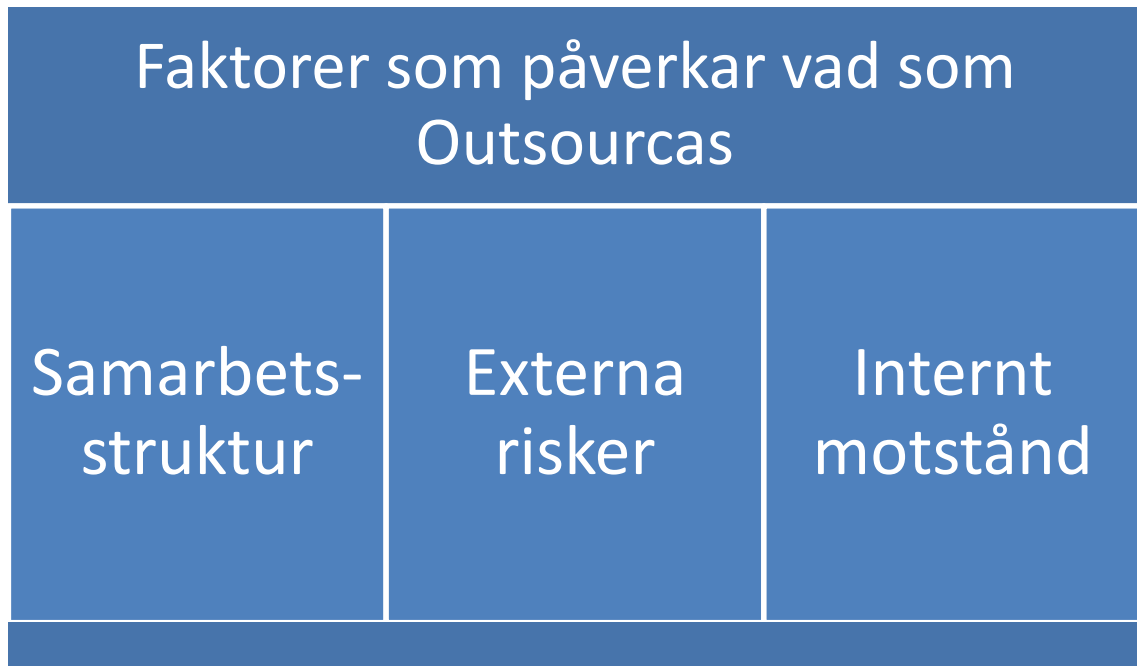
3.3 Tolkningsmodell

Vi har presenterat teorier kring problem kopplade till samarbetsstrukturen och hur dessa kan motverkas genom '*Vested Outsourcing*', externa risker och hur dessa kan minimeras samt internt motstånd och hur det kan hanteras. Genom teorierna om externa risker kommer vi kunna se hur dessa har påverkat vilka processer som faktiskt har

outsourcats och vilka processer som kan outsourcas fast som ännu inte är outsourcade. Nicholson och Aman (2008) behandlar dock endast den externa risken, medan Laribee och Michaels-Barr (1994) lyfter upp det interna motståndet som kan uppstå. Den kritiken som kan finnas kring Laribee och Michaels-Barr (1994) artikel är huruvida det finns artiklar som är mer aktuella inom samma område.

Vitasek med flera (2013) beskriver '*Vested Outsourcing*' teorin som är en variant av outsourcing och baseras på en 'Win-Win' situation mellan parterna. Det finns flera olika varianter av outsourcing, bland annat transaktionsbaserad och processbaserad. Vi har inga bevis på att '*Vested Outsourcing*' skulle vara den mest kompletta formen av outsourcing, men flera av de faktorer som enligt '*Vested Outsourcing*' anses som viktiga i ett samarbete framförs även av andra författare, bland annat Laribee och Michaels-Barr (1994), Power, Bonifazi och Desouza (2006) och Oshri med flera (2009). Det faktum att viktiga faktorer enligt '*Vested Outsourcing*' också stöds av annan litteratur, gör att vi valt att utgå från denna teori vid vår analys av VS AB. Dessutom förstärks det även av att Vitasek med flera (2013) tar upp konkreta problem med traditionell outsourcing och hur dessa undviks genom implementering av '*Vested Outsourcing*', dess principer och byggstenar. Genom att jämföra '*Vested Outsourcing*' med vår insamlade empiriska data från VS AB om företagets outsourcing samarbete och vad samarbetets byggstenar innefattar, kan kopplingen ske till forskningsfrågan. Denna sker direkt eller indirekt genom kopplingen till orsakerna till varför vissa processer inte lagts ut. Det är möjligt att samtliga presenterade problem inom traditionell outsourcing i Vitasek med flera (2013) inte kommer att kunna kopplas till specifika orsaker till varför vissa processer inte lagts ut, men då flera utav dessa problem är sammankopplade hjälper det för förståelsen av dem att ha med samtliga tio. En annan aspekt som vi är medvetna om är att de presenterade fallstudierna i Vitasek med flera (2013) behandlar It-företag och berör inte produktionsföretag inom verkstadsindustrin. Vi ser dock inte att dessa studier trots att de är verksamma inom andra områden inte skulle kunna vara relevanta för tillverkande företag av liknande storlek som VS AB.

Vår tolkningsmodell bygger kring dessa tre pelare och utgör grunden till vår insamlade empiri. Orsaken till vilka processer som slutligen outsourcas kan sammanfattas med hur samarbetsstrukturen är uppbyggd och hur den påverkar vad som outsourcas, vilka externa risker dessa processer medför om dessa inte längre utförs av företaget samt vilket internt motstånd företaget ställs inför som motarbetar outsourcingen.



Figur 1 – Författarnas egen tolkningsmodell

4. Empiri

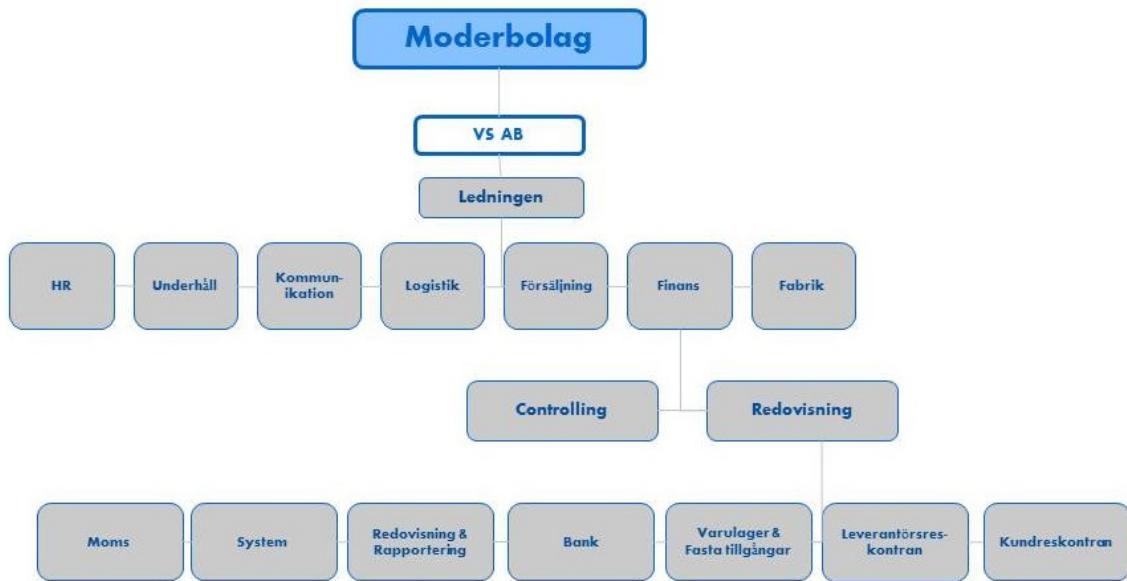
Följande empiriavsnitt kommer först att behandla en beskrivning av organisationen och fallföretaget (4.1). För att sedan presentera den empiriska datainsamlingen med följande rubriker; Samarbetsstruktur (4.2), Externa risker (4.3) och Internt motstånd (4.4). Utöver de tre grundpelarna som presenteras under tolkningsmodellen har samarbetsstrukturen byggts ut med kommunikation, ansvar samt processer och behandlar hur samarbetet är uppbyggt, hur kommunikationen går till väga mellan parterna, hos vem ansvaret ligger för vidare outsourcing samt även vilka skillnader i processer det finns mellan olika länder och vad det beror på. Externa risker behandlar de risker som upplevs finnas och hur företaget arbetar med att minimera dessa. Internt motstånd tar upp intervjupersonernas uppfattning över de interna motstånden som finns. Empiriavsnittet avslutas med en sammanfattning över den empiriska datainsamlingen (4.5).

Den empiriska studien har gjorts med hjälp av sex intervjuer och information från diverse företagsdokument. Intervjupersonerna består av den ansvarige för kundreskontran, leverantörsreskontran och varulagret som alla arbetar med den löpande bokföringen, och arbetar under redovisningschefen. Vi har även intervjuat controllerchefen som tidigare varit samordnare för outsourcingen över samtliga outsourcade länder inom koncernen samt slutligen samordnaren för det dagliga arbetet inom outsourcing som ansvarar för hälften av de outsourcade länderna idag. Utöver samordnarrollen är hen även projektledare för implementering av nya processer som skall outsourcas. I frågor där intervjupersonerna är eniga eller har liknande åsikter benämns samtliga intervjupersoner eller respondenter, vid undantag benämns personen eller personer antingen i grupp genom arbetsområde eller arbetstitel. VS AB benämns när det handlar om dotterbolaget, koncernen benämns när hela koncernen påverkas.

4.1 Organisationsbeskrivning

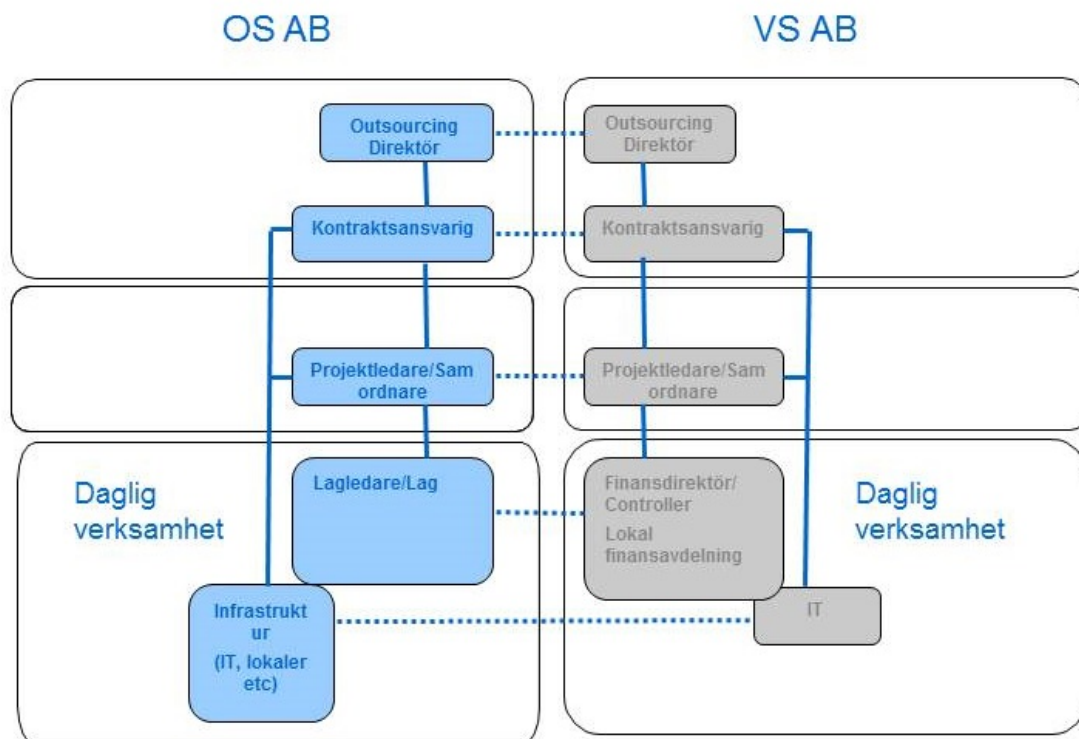
VS AB är ett dotterbolag i en svensk multinationell koncern. Enligt organisationsschemat (figur 2) finns moderbolaget i koncernen högst upp sedan finns VS AB som är ett av flera dotterbolag i koncernen, vilka inte finns med i organisationsschemat som av pedagogiska skäl förenklats. VS AB består av en ledningsgrupp och under den en fabrik, en logistikenhet, en säljenhet samt fyra stödfunktioner. Finansfunktionen består av en controlling avdelning och en redovisningsavdelning. Under redovisningsavdelningen finns sju olika ansvarsområden, bland annat leverantör- och kundreskontran som vi har fokuserat på.

Organisationsschema



Figur 2 – Organisationsschema över VS AB

Styrstrukturen



Figur 3 – Styrstrukturen mellan VS AB och OS AB

Styrstrukturen ovan utgör den gemensamma och övergripande samarbetsmodellen för VS AB och OS AB, som speglas genom liknande befattningar i båda organisationerna. Outsourcing direktören som är högst upp i hierarkin fokuserar på framtida strategier eller större problem och är huvudansvarig för affärsrelationen. Den kontraktsansvarige sköter förhandlingar som rör kontraktet, till exempel utökandet av antal processer eller områden aktuella för outsourcing. Sedan kommer den som är projektledare vid genomförandet av specifika projekt som har beslutats om, samma individ har även hand om den löpande samordningen av möten och liknande aktiviteter på företaget. Sist har vi den operativa nivån där ekonomichef eller avdelningschef delegerar det operativa arbetet med finansiella processer inom olika områden som leverantör- och kundreskontra till exempel. IT och infrastruktur innebär stödfunktionerna runt samarbetet som möjliggör kommunikation och utförande av finansiella processer, till exempel systemsupport.

4.2 Samarbetsstruktur

4.2.1 Samarbetsstruktur

Samarbetet mellan koncernen där VS AB ingår och OS AB startade 2006 med huvudmotiven kostnadsbesparing och standardisering. Outsourcingen bestod ursprungligen av transaktionsbaserade processer inom leverantörsreskontra, kundreskontra och varulager samt rapporter och avstämningar gentemot huvudboken. Outsourcingen omfattade från början de flesta bolagen inom koncernen i Europa. Kostnadmässigt ville de nå besparingar på cirka 30 procent. Vad gäller standardiseringar hade VS AB försökt genomföra det själva, men inte lyckats och det var därför en viktig del som OS AB skulle genomföra, förklarar controllerchefen. Cirka 90 personer arbetade för VS AB på OS AB vid uppstarten 2006, vilket utökades till 112 personer 2007 i samband med att kontraktet utvidgades att innefatta koncernens bolag i USA också. Kontraktet var giltigt till och med 2013, samma år omarbetades kontraktet till att innefatta VS AB's godkännande av att OS AB får sköta de mer transaktionsbaserade processerna i deras verksamhet i Asien, då VS AB vill uppnå ytterligare kostnadsbesparingar.

Vi ställde frågor om huruvida avtalets belöningsystem kan förklaras, om målen med outsourcingen är kopplade till belöningsystemet och om det finns tillräckligt med motiv för OS AB att kontinuerligt arbeta med förbättring. Frågorna ställde vi till redovisningschefen, controllerchefen och samordnaren, där endast samordnaren kunde presentera motiven. Samordnaren förklarade att belöningsystemet består av fasta kostnader, för överenskomna områden som OS AB skall utföra tjänster inom. Det innehåller inga bonusar, till exempel mer betalt för bättre prestation, men hamnar prestationerna under en viss nivå får OS AB mindre ersättning. Samtidigt minskar OS AB's ersättningar årligen. Samordnaren menar att målen med outsourcingen är

kopplade till belöningsystemet. Koncernen vill nå kostnadsbesparingar och då OS AB's ersättning är fallande samtidigt som de skall utföra samma arbetsuppgifter, finns det därmed en koppling mellan mål och belöning. Respondenten anser även att det finns tillräckligt med motiv för OS AB att kontinuerligt förbättra, och kopplar det till deras sjunkande intäkter samt hur det ger dem ett motiv till att effektivisera och förbättra för att bli mer lönsamma. Snabbare effektivisering från OS AB innebär högre lönsamhet för dem påpekar samordnaren.

4.2.2 Kommunikation

Respondenternas kontakt med OS AB sker via mail när det gäller löpande arbetsuppgifter, men kan också ske via telefon eller videokontakt via en mötesplattform. Redovisningschefen, ansvarig för leverantörsreskontran samt samordnaren för outsourcingen deltar i olika former av möten med OS AB, vilka kan handla om projekt eller bokslut, där bokslutsmöten sker månadsvis. Fler personer kan tillkomma eller falla bort beroende på vad som diskuteras. Vilka personer som ingår i projektet och projektmöten varierar från gång till gång och är sammansatt av personer som är bäst lämpade att ingå i projekten. Samordnaren organiserar dessa möten och har rollen som spindeln i nätet. Anledningen till att den ansvarige för leverantörsreskontran finns med är på grund av den omfattande outsourcingen inom området och hans engagemang i outsourcingen samt projekt kopplade till det. Samordnaren har även möten med sin chef som är ansvarig för outsourcingkontraktet, vilket sker veckovis. Den kontraktsansvarige har i sin tur möten med sin chef som är outsourcing direktören som har det yttersta ansvaret för samarbetet och dessa möten sker veckovis. Möten med den kontraktsansvarige från OS AB sker även det veckovis.

För de respondenter som arbetar operativt med finansiella processer på VS AB handlar kontakten med OS AB huvudsakligen om att godkänna steg i processer som OS AB utför. Kontakten sker även i samband med övergripande kontroll från VS AB's sida samt när de vill ha vissa rapporter eller underlag. Den ansvarige för kundreskontran menar att hen fungerar som ett bollplank och stöttar OS AB vid specifika frågor rörande hans område. Samtliga intervjupersoner anser att kommunikationen fungerar väl, att parterna förstår varandra och den uttrycks bland annat som professionell och avslappnad av den kundansvarige. Respondenterna förmedlar att det finns en öppenhet mellan parterna, men controllerchefen tror att OS AB sitter på viss information istället för att dela med sig av den då de tjänar pengar på VS AB.

Samtliga respondenter anser att samarbetet fungerar bra med OS AB varav controllerchefen påpekade personkemin mellan parterna som en anledning samt OS AB's professionalism och lösningsorientering. Hen betonar vikten av en 'Win-Win' relation, där båda måste se det som lönsamt att arbeta med varandra och tror att samarbetet annars inte hade fungerat lika bra, samt att det bör ske med hjälp av kontraktet. Redovisningschefen förmedlar dock att VS AB i vissa fall vill ha processer

klara snabbare och inte endast i sista möjliga stund i bokslutet. Hen förklarar att OS AB kanske inte förstår orsaken till varför VS AB vill ha vissa saker gjorda tidigare. Respondenten menar dock att processer som utförs sent enligt VS AB, snabbt brukar rättas till av OS AB då anmärkning sker. Redovisningschefen anser att OS AB utför sina arbetsuppgifter men förklarar samtidigt att det finns utrymme för OS AB att göra mer inom det nuvarande avtalet. Samordnaren bekräftar att OS AB uppfyller avtalet. Den kundansvarige uttrycker en önskan om att OS AB skall arbeta lite snabbare, men är samtidigt medveten om att det endast är en människa som sitter med arbetsuppgiften på OS AB. De nackdelar som finns med OS AB handlar mest om småsaker, till exempel att det krävs en hel del handhavande runtom från den kundansvariges sida för att bara administrera en liten sak som OS AB gör. Hen vill att de skall vara mer självgående och ett exempel på en förbättring var när en gemensam databas skapades från OS AB's sida vilket innebar att antalet mail mellan parterna kunde minskas.

Vid frågor om målen och syftet med outsourcingen och hur tydligt det kommunicerats svarade de flesta att det handlar om kostnadsbesparingar, medan den varulageransvarige inte anser att tydlig kommunikation har skett. Den kundansvarige berättade att det handlade om att minska antalet anställda och att ett bolag inom koncernen som hjälpte ekonomienheten på VS AB skulle läggas ner, koncernen skulle istället köpa dessa tjänster utifrån. Den leverantörsansvarige hävdar att det klart kommunicerats att målen handlar om fokus på kärnverksamheten och att hen tror att OS AB har koll på vad koncernen vill uppnå. Redovisningschefen förklarade att ett pressmeddelande gick ut 2007, där det framgick att koncernen skulle spara pengar och att fokusområdena för outsourcingen var leverantör- och kundreskontran. Controllerchefen berättade att fokusområdena för outsourcingen var leverantörsreskontran, kundreskontran och huvudboken. Samordnaren tillägger att ett utav målen också varit standardisering och tycker att tydlig kommunikation om outsourcingen skett i samband med avtalets förnyande 2013, där det tydligt inom koncernen förmedlades vad avtalet innebär samt vad det skulle ge. Intervjupersonen berättar sedan om de projekt hen genomför med OS AB, först diskuteras vad som vill uppnås med projektet och sedan i detalj hur det skall ske. Tillvägagångssättet är en del i OS AB's projektmetodik påpekar samordnaren.

4.2.3 Ansvar

Vid frågan vad gäller vem som besitter ansvaret för vidare outsourcing förekommer olika svar. Redovisningschefen anser att hen sitter på ansvaret för vidare outsourcing inom ramen för VS AB eftersom respondenten är processägare för leverantör- och kundreskontran. Om avtalet behöver skrivas om ligger dock beslutet bortom redovisningschefens ansvar. Den kundansvarige förklarar att det finns tre olika varianter och menar att ansvaret är delat mellan ett eget initiativ, direktiv från redovisningschefen eller direktiv centralt ifrån. Den leverantörsansvarige är inne på samma spår och menar att ansvaret ligger på var och en att se över sina processer och komma med förslag på vad som kan outsourcas, eftersom det beslutats globalt om outsourcing. Respondenten

uttrycker även att ansvaret bör ligga på ekonomichefen men att det inte uttalats vem ansvaret ligger på idag. Samordnaren tycker att det är finansdirektören eller ekonomifunktionen på koncernen som har ansvaret.

Vid frågan om vilken påverkan i beslut angående outsourcing som intervjupersonerna har, är åsikterna delade. Den kundansvarige menar att hen kanske inte kan påverka beslut, och vid mindre problem brukar försöka lösa det med OS AB själv. Den leverantörsansvarige menar att hen har ganska stora möjligheter att påverka beslut då leverantörsreskontran är så pass stor och då hen kan processerna bra. Redovisningschefen konstaterar att hen kan ta beslut om mindre processer själv och att hen även kan ta beslut om stora saker på bolagsnivå där endast ekonomichefen egentligen kan sätta stopp. På koncernnivå och globalt känner redovisningschefen att hen kan framföra sina åsikter och föra diskussioner. Controllerchefen, som tidigare var samordnare för outsourcingen sa att hen nu får vända sig till den leverantörsansvarige, den redovisningsansvarige eller ekonomichefen idag och att det mer handlar om beslutspåverkan på mikronivå. Tidigare påpekar controllerchefen att hen kunde ta beslut om att lägga ut ett helt nytt område på global nivå. Samordnaren uttrycker att hen inte har någon påverkan på avtalet. När intervjupersonen implementerar nya processer och ser problem rapporterar hen det till sin chef som är kontraktsansvarig och kan påverka genom förslag till outsourcing direktören, som samordnaren menar tar beslutet.

4.2.4 Processer

Vid frågan om det finns fler processer som kan outsourcas förklarar redovisningschefen att OS AB har presenterat skillnader mellan outsourcingen i olika länder i en tabell. När VS AB vill outsourca en ny process kan OS AB återkoppla allt eftersom de har vetskap om andra länders outsourcade processer. Återkopplingen kan vara allt från att berätta att det är skillnader mellan länder till att visa VS AB hur dessa processer genomförs i andra länder. Redovisningschefen berättar att större uppgifter som görs på alla ställen kan OS AB återkoppla med skillnader, men mindre uppgifter som ibland är unika för det lokala bolaget är det inte alltid som OS AB har vetskap om hur andra länder gör. Dock är dessa återkopplingar sällan serverade utan VS AB behöver själv gräva i det ibland. Det sker inga tvärfunktionsmöten mellan olika länder och dess outsourcade områden för att minimera olika länders skillnader, dock har det diskuterats. Istället får varje land utgå ifrån tabellen som OS AB har presenterat och själva initiera nya outsourcing processer, förklarar redovisningschefen.

Under datainsamlingens gång har det varit tydligt att storleken på outsourcingen har skiljt sig åt mellan olika länder i koncernen. Controllerchefen förklarar att det från början var väldefinierat vad som skulle outsourcas på en övergripande nivå vilket också gjorde att det var mer likt mellan länderna jämfört med idag. Vid frågan om varför dessa skillnader har uppstått förklarar samordnaren att de lokala bolagen har stor makt att tycka till om vad som ska outsourcas, vilket har lett till dagens skillnader.

Redovisningschefen förklarar att det tidigare var mer transaktionsbaserad outsourcing av fakturor som gällde och att företaget är mer försiktigare vad gäller kundsidan. Samordnaren menar att det hade varit lättare om samtliga bolag outsourcade likadana processer. Hen fortsätter berätta att det diskuterats huruvida samtliga bolag ska outsourca likadana processer samtidigt, men förklarar att koncernen idag är väldigt decentraliserad, och att det skulle ta alldeles för lång tid att få igenom något. Istället outsourcas en process hos ett bolag för att sedan användas som exempel för andra bolag, om att just denna process kan outsourcas. Samordnaren förklarar att det är det enda sättet för deras avdelning att arbeta på, annars hade det inte hänt något, och uttrycker att om det hade drivits på hårdare centralt ifrån hade det inte sett ut som det gjorde idag. Respondenten menar att det går mot en striktare styrning men att det fortfarande finns mycket makt lokalt. Controllerchefen förklarar att om det skulle beslutas centralt ifrån att ett specifikt område eller process ska outsourcas kommer hela organisationen att följa med. Ett sådant beslut togs aldrig då det var otydligt vem som skulle ta beslutet. Slutligen förklarar samordnaren att det under kommande år planeras fortsatt standardisering av processer mellan olika länder samtidigt som outsourcingen planeras att implementeras i nya länder inom koncernen, som exempelvis Kanada och Kina. Det arbetas löpande med att outsourca nya processer, nya länder är målet sett ur ett längre perspektiv. Samordnaren ser bytet av dagens omoderna affärssystem som en gyllene möjlighet till ytterligare standardiseringar för koncernen, arbetet kommer att ta många år.

När processer ifrågasätts som tydligt framgår kan outsourcas men som ännu inte är det, förklarar den kundansvarige att dessa processer inte varit aktuella till att outsourcas tidigare, något som VS AB insett i efterhand att OS AB egentligen kan hantera. När vi frågar om det kan ha att göra med att VS AB inte varit redo för att lämna ifrån sig vissa processer, instämmer respondenten. Intervjupersonen berättar att det finns mycket kvar att göra inom sitt område, men har inte kollat igenom sina processer i detalj samtidigt som den kundansvarige anser att direktkontakten med externa kunder inte kommer vara möjligt. Hen menar också att OS AB haft ett stopp vad gäller nya processer på grund av brist på personal och att de inte hinner med. Den leverantörsansvarige anser dock att det mesta redan är outsourcat inom sitt område, och de få saker som är kvar har dröjt vad gäller outsourcing på grund av att andra processer har haft större prioritering. Även den leverantörsansvarige bekräftar stoppet från OS AB och berättar att det har med överföringen av processer till OS AB's verksamhet i Asien att göra, men att stoppen endast varade i ett fåtal månader och inte skulle påverka nya processer speciellt mycket. Hen som själv håller på med outsourcingen av extern kontakt inom leverantörsreskontran håller inte med om att OS AB inte får sköta det, och syftar på den kundansvariges kommentar om att direktkontakten med externa kunder inte skulle kunna vara möjlig. Controllerchefen bekräftar den tydliga konflikten med att outsourca kundkontakten och menar att det är delade meningar inom företaget som beror på vilka personer som sitter och beslutar. Vid frågan om hur VS AB vet vilka processer som ska outsourcas eller inte, förklarar controllerchefen att processer som gynnas av att skötas

av företaget själv bör stanna och ger exempel på processer som har med framåtriktad, analytiskt tänkande, exempelvis prognoser med mera.

4.3 Externa risker

Vid frågor om huruvida det upplevs finnas externa risker kopplade till outsourcingen gentemot OS AB, lyfts förlorad kompetens som "*den största risken*", uttrycker redovisningschefen. En annan respondent beskriver att det blir svårare och svårare att upprätthålla kompetensen eftersom den anställda som tidigare ägde processen och som känner till hur processen fungerar, inte arbetar kvar för evigt. När denna person sedan försvinner, innebär det samtidigt att kompetensen från företaget går förlorad menar controllerchefen. Ett par intervjupersoner menar att om företaget outsourcar för mycket kan de "*hamna i händerna*" på OS AB och tappa helhetsbilden. Samordnaren menar dock att företaget inte ännu är där idag. När frågan sedan ställs om hur VS AB arbetar för att minimera dessa risker förekommer delade meningar. En respondent beskriver att det inte arbetas med det på VS AB, utan minimering av risker diskuteras på koncernnivå. Controllerchefen förklarar att det tas upp som ett problem, men det arbetas inte med att minimera riskerna, det saknas en bra modell för det. Samordnaren menar dock att allt som OS AB gör är noggrant beskrivet i väldigt detaljerade manualer, som VS AB har tillgång till, planen är också att det alltid ska finnas minst en person som är processägare över respektive område. Kontroll görs med hjälp av nyckeltal för att säkerställa att OS AB utför sina arbetsuppgifter på rätt sätt. Respondenten menar också att anställda måste ändra på sitt tankesätt om att veta exakt hur processer ska göras och istället veta vad som ska göras. Redovisningschefen förklarar även att känsliga processer inte outsourcas, vilket är ett sätt att minimera riskerna.

När risken att endast vända sig till OS AB som outsourcing partner belyses, förklarar controllerchefen att det har förts diskussioner, men att företaget har varit rädd att fler outsourcing partners skulle leda till för splittrade processer och att det eventuellt skulle innebära mer arbete att upprätthålla en bra relation. Hen förklarar att OS AB är mer än bara en leverantör som kan bytas ut så fort företaget blir missnöjda med dem, utan OS AB ses som en affärspartner som de byggt en fördjupad relation med. Samordnaren ser att det kan bli svårt att ha fler än en leverantör, och menar att den tydliga dokumentationen och den noggranna ansvarsfördelningen leder till att det inte skulle uppstå problem med OS AB.

Vid frågan om risker kopplade till den geografiska placeringen i Europa och Asien förklarar controllerchefen att det i början var oroligt kring hur det skulle bli, men det har hittills fungerat bra. Tidszonen har varit densamma och kulturen har inte skiljt sig åt avsevärt för det europeiska kontoret. Samordnaren förklarar att det varit enkelt att flyga till OS AB's europeiska kontoret från koncernens bolag inom Europa, men något svårare för deras nordamerikanska och asiatiska bolag på grund av distansen. För OS AB's asiatiska kontor är tidszonen och kulturen annorlunda, och controllerchefen

förklarar att OS AB i Asien endast får hantera transaktionsbaserade processer. Kommunikationsvägarna går från VS AB till OS AB antingen i Europa eller Asien.

4.4 Internt motstånd

Enligt samordnaren förekommer det ett internt motstånd till outsourcing. Hen beskriver att det är många som är rädda om sina uppgifter. Controllerchefen förklarar att det var oroliga tider hos enheterna i alla länder när OS AB var på plats för att lära sig hur VS AB utförde sina uppgifter. De anställda var oroliga över att förlora sina jobb men även eftersom de hade en ägande roll över sina processer. Det är annorlunda att gå vidare i karriären och lära upp en ny, jämfört med att lära upp en på OS AB för att sedan lämna ifrån sig dessa processer. Den kundansvarige, som var på plats när outsourcingen blev verklighet, bekräftar den orolighet som fanns på avdelningen samtidigt som intervjupersonen inte själv var orolig. Det var på grund av att avdelningen hade en stor avgångskull som skulle gå i pension, och hen förstod att det var dessa personer som skulle lämna i första hand. Oroligheterna skapade sedan ett visst motstånd gentemot outsourcing berättar controllerchefen. Ingen av respondenterna känner sig hotade över sina tjänster idag, samordnaren förklarar att det alltid planeras att finnas minst en person som ska vara processägare inom varje område, samordnaren hade i alla fall inte hört något annat. På VS AB finns i dagens läge endast en person som är processägare inom varje område. Den leverantörsansvarige berättar även att hans arbetsuppgifter mest är av övervakande karaktär och arbetar mycket med att se vilka processer som kan outsourcas, övervakandet och kontroll delen går inte att outsourca menar hen. Samordnaren avslutar med att säga att personalen inte uttryckligen sagt att de är oroliga över sina arbeten, utan det är något som cheferna känner av. När följdfrågan ställdes om huruvida det varslades personal i samband med outsourcingen, förklarar samordnaren att det i början varslades många. Hen fortsätter att förklara att när ett nytt land ska implementera outsourcing ingår det alltid i lönsamhetskalkylen att personalstyrkan kommer att minska, annars skulle det inte gå ihop.

Utöver personalfrågan fanns det ett internt motstånd kopplad till uppgifterna. Det var oroligheter kring hur väl OS AB skulle utföra sina uppgifter. Controllerchefen förklarar att det fanns ett ägandeskap över den egna processen, och att allt som fungerar idag även måste fungera imorgon, om OS AB gör ett dåligt jobb kanske de anställda blir drabbade och får skulden. Samordnaren berättar att när outsourcing inom inköpsavdelningen skedde fanns det en oro att OS AB inte skulle utföra arbetsuppgifterna lika bra. Den kundansvarige tycker att det ibland tar lång tid innan uppgifterna blir utförda, samtidigt som intervjupersonen har förståelse över att det vanligtvis endast sitter en person på OS AB med den specifika processen. Redovisningschefen förklarar att det inte ska påverka vilka processer som slutligen outsourcas, och menar att OS AB inte nödvändigtvis utför uppgifterna snabbare utan dessa processer är uppgifter som OS AB kan utföra vilket kommer frigöra tid för VS AB att göra annat. Respondenten tycker att det är ett "*dålig argument*" att inte outsourca

för att det går lika fort att göra det själv. Samordnaren är inne på samma spår och menar att det gäller att förklara tydligt vad outsourcing innebär och att det är de transaktionsbaserade processerna det gäller, processer som inte är värdeskapande, så att det frigörs tid till annat. Den varulageransvarige berättar att en gammal kollega till respondenten uttryckte det som *“att göra sig av med sin kunskap för att sedan köpa tillbaka denna”*. Controllerchefen förklarar slutligen att det interna motståndet har varierat vad gäller hur öppet det har varit.

Vid frågan om vad respondenterna tycker om outsourcing generellt är samtliga intervjupersoner positiva gentemot outsourcing. Flera intervjupersoner var dock tidigare negativt inställda till outsourcing och den kundansvarige förklarar att hen var skeptisk mot outsourcing och menar att outsourcing var ett nytt begrepp som respondenten inte kände till vad det innebar. En annan intervjuperson ansåg att det var en *”dum idé att ta på sig stora risker och låta andra göra jobbet istället för en själv”*, dock har respondenten ändrat åsikt eftersom OS AB skött sina uppgifter så väl som de har gjort. Den varulageransvarige menar att all outsourcing är bra så länge det inte handlar om specifika företagsprocesser som är viktiga att behålla inom företaget. Positiva saker med outsourcing är att företaget kan fokusera på kärnverksamheten, se utvecklingsmöjligheter och förbättra sina processer menar den leverantörsansvarige. Samordnaren bygger på med att outsourcing leder till minskade kostnader och standardiserade processer.

4.5 Sammanfattning av empirisk data

Vi belyser nu vårt mest betydelsefulla och intressanta resultat. Samarbetet mellan parterna startade 2006 med huvudmotiven kostnadsbesparingar och standardisering, och innefattade transaktionsbaserade processer inom leverantörsreskontran, kundreskontran, varulager samt rapporter och avstämningar gentemot huvudboken. VS AB hade själva försökt att standardisera men misslyckats med det. Det första kontraktet gällde fram till 2013 och gällde framförallt koncernens bolag i Europa och USA och förlängdes 2013. Belöningssystemet i avtalet består av fasta ersättningar och omfattar bestämda områden med processer. Det motiverar kontinuerlig förbättring från OS AB's sida då det innehåller en parameter där OS AB's ersättning minskar för varje år, men där de ändå skall utföra samma uppgifter, vilket motiverar dem att effektivisera.

Kommunikation sker löpande mellan VS AB och OS AB genom mail, telefon eller videokonferens. Samordnaren från VS AB's sida fungerar som spindeln i nätet och organiserar mötena parterna emellan vid till exempel bokslut. Kommunikationen anses överlag fungera väl. För de som arbetar operativt med de finansiella processerna från VS AB's sida innefattar kontakten med OS AB mestadels godkännande av olika steg i olika processer, samt att till viss del kontrollera att OS AB gör rätt. Det framkommer att det finns en bra öppenhet mellan parterna men att OS AB möjligtvis sitter med viss information som de av egenintresse inte delar med sig av till VS AB. Controllerchefen

poängterar en 'Win-Win' situation som en viktig orsak till att samarbetet fungerat väl mellan parterna. Controllerchefen konstaterar att OS AB är mer än en leverantör, de är snarare en affärspartner. När det gäller vem som anses ha ansvar för vidare outsourcing förekommer delade meningar om vem eller vilka som delar ansvaret på olika hierarkiska nivåer. Det som outsourcas har visat sig skilja sig åt mellan de olika bolagen inom koncernen i olika länder samtidigt som det inte sker några tvärfunktionella möten mellan de olika länderna. Det skall också poängteras att de lokala bolagen i varje land har stor påverkan på vad som outsourcas just där. Arbetet med standardisering och vidare outsourcing planeras att fortsätta och ett omfattande byte av koncernens affärssystem kommer att ske globalt vilket kommer att tvinga fram ytterligare standardisering. Det framkom att mer kan outsourcas inom bland annat kundreskontran och att orsaken till att det inte skett kan ha berott på prioritering, att VS AB inte varit redo att lämna ifrån sig vissa processer samt att vissa områden och processer inte varit aktuella för outsourcing. Processer som inte anses aktuella för outsourcing karaktäriseras av analytiskt tänkande och framtidsprognoser.

Externa risker förklaras innefatta framförallt förlorad kompetens, men även kontroll över processer. Samordnaren uttrycker i det sammanhanget sin åsikt om att de anställdas tankesätt behöver förändras, de behöver inte veta exakt hur processer skall utföras, utan istället vad som skall göras samtidigt som hen förklarar att alla processer som läggs ut dokumenteras. Det framkom att ett internt motstånd mot outsourcingen förekommit och existerar där de kritiska punkterna handlar om att anställda känner ett ägandeskap över sina processer samt en viss rädsla för att förlora sitt jobb, det framkommer samtidigt att det troligtvis alltid kommer att finnas en person från VS AB's sida som kommer att ansvara för till exempel kundreskontran.

5. Tolkning

5.1 Samarbetsstruktur

Det har framkommit i empirin att OS AB inte delar med sig av viss information samtidigt som det också konstaterats att OS AB i perioder inte kunnat ta emot nya processer. Vår tolkning av empirin är att OS AB har fullt upp med utförandet av de processer som de sköter för koncernen i dagens läge, det är därför tveksamt om de fullt ut har kartlagt skillnaderna i vilka processer de utför för VS AB samt övriga dotterbolag och medvetet sitter kvar med denna information. Situationen kan även vara att OS AB arbetar i grupper där varje grupp har ansvar för ett bolag inom samma koncern som VS AB, utan kommunikation mellan dessa grupper. Det utgör en svaghet i OS AB's organisation, enligt vår mening. Anledningen till varför OS AB skulle sitta på denna information förklaras av Vitasek med flera (2013) som tar upp problemet med "Sandbagging" inom outsourcing. Begreppet innebär att leverantören är återhållsam med att dela med sig av information som kan innebära förbättringar för kunden och drar ut på tiden med att dela med sig av denna information. Det görs för egen vinnings skull, leverantören gör endast det som behövs för att uppfylla sin del av kontraktet (Vitasek m.fl. 2013). En tolkning är att OS AB sitter på information som de inte delar med sig av, vilket bromsar standardiseringen samt outsourcingen av vissa processer. Den information vi fått om hur OS AB's intäkter successivt minskas, vilket tvingar OS AB till kontinuerliga förbättringar, talar emot föregående.

Det förekom delade meningar kring vem ansvaret ligger på för vidare outsourcing av processer enligt empirin. Vi tror det beror på bristande kommunikation som består av oklara direktiv om vad som skall göras och av vem. Vi anser att det påverkar vad som outsourcas, inom vilket tidsperspektiv och därmed utgör ett hinder för vidare outsourcing. Vi har fått intrycket att flera av de anställda anser att ansvaret ligger på någon annan när det gäller att ta tag i vidare outsourcing, samtidigt som respondenterna uttryckt att det är upp till var och en att se över sina processer. Det framkom tydligt att det skett inom leverantörsreskontran, vilket vi tycker hör ihop med en specifik anställds egna initiativförmåga och engagemang snarare än tydlig förmedling av vem ansvaret för vidare outsourcing ligger på. Genom tydlig förmedling av vem som bär ansvaret finns en klarhet bland samtliga inblandade om vem som skall göra vad och därmed kan ställas till svars, det utgör en viktig aspekt för ordning och reda, samt kontinuitet och förändring i en organisation. Vikten av tydlighet i samband med en framgångsrik outsourcing relation poängteras underförstått av Vitasek med flera (2013).

Det finns en tydlig koppling mellan mål och belöningsystem enligt empirin. Vi ser även denna koppling, men samtidigt att de båda parternas mål kan skilja sig åt. Våra tankar grundar sig i belöningssystemets uppbyggnad och frånvaron av bonusar vid resultat utöver avtalet, där vi anser att det innebära att OS AB's intresse att ta till sig processer som ingår i avtalet men inte lagts ut, är svalt. De båda parternas mål ser olika

ut, vilket inte är det bästa för samarbetet. Betydelsen av att affärspartnerna har gemensamma mål poängteras av Laribee och Michaels-Barr (1994) samt Vitasek med flera (2013). Vikten av att ha ett belöningsystem som optimerar verksamheten påpekas av Vitasek med flera (2013).

5.2 Externa risker

Genom intervjuerna har det visat sig finnas ett flertal risker kopplade till outsourcing som VS AB är väl medvetna om, vilket är ett bra tecken till att börja med. Den största risken som har med förlorad kompetens att göra, tolkar vi som att den är minimerad genom den beteendekontroll (Nicholson & Aman, 2008) som förekommer. VS AB har tillgång till samtliga manualer över processer som utförs av OS AB. Oron över huruvida OS AB kommer kunna utföra sina uppgifter är även den minimerad genom nyckeltal som mäter hur bra OS AB presterar. Den sociala kontrollen som presenteras av Nicholson och Aman (2008) har vi inte sett några tecken på efter gjord studie, men vi kan tänka oss att det blir mer relevant att VS AB tillsammans med OS AB diskuterar organisatoriska normer, värderingar och kultur i samband med att OS AB börjar få ta kontakt med VS AB's kunder. Risken att "*hamna i händerna*" på OS AB har två möjliga tolkningar, antingen vad gäller kunskaps- och kompetensmässigt eller när det gäller omförhandlingar av avtalet. Oavsett vilken tolkning har det tydligt visat sig att den risken är minimerad genom processbeskrivningar och manualer som finns samt planen att alltid ha kvar minst en person inom varje område som är processägare och väl insatt i sitt område.

Risken att tappa helhetsbilden är delvis minimerad men inte helt kommunicerad. I samband med externa risker påpekades att de anställda istället för att veta hur processer skall göras, har koll på vad som skall göras. Det tyder på att de anställda har problem med att släppa kontrollen och att utförandet vid överlåtelse av processer till OS AB borde förändras. De anställda borde helt släppa kontrollen över processerna men fortfarande ha kunskap om vilka dessa är, och vad som behöver göras. En utav grunderna för framgångsrik outsourcing är att fokusera på vad och inte hur vid outsourcing av processer (Vitasek m.fl. 2013). Det anlitate företaget är trots allt specialister och kunden bör därmed helt släppa taget om utlagda processer menar Vitasek med flera (2013). Det utgör ett hinder för VS AB's outsourcing, och samordnarens medvetenhet om fenomenet är en bra utgångspunkt för att kunna åtgärda det.

Under intervjuerna har det visat sig att OS AB har motsatt sig att ta emot nya processer att outsourca, dock under en kort period. Vår tolkning av det är att OS AB möjligtvis nått sin fulla kapacitet, vilket är ett oroväckande tecken eftersom det finns fler länder som ännu inte implementerat outsourcing. Teorin behandlar det som prestationsrisker (Nicholson & Aman, 2008). En annan tolkning är att OS AB avvaktar med att öka sin personalstyrka för att det skulle påverka lönsamheten för deras samarbete med VS AB.

Vilket innebär att OS AB och VS AB's intressen skiljer sig åt, vilket inte är optimalt (Vitasek m.fl. 2013). Avtalet skrivs inte om då aktuella processer att outsourca redan ingår i avtalet. Tar OS AB emot dessa processer ska de utföra mer arbeten med oförändrad ekonomisk ersättning.

Den teoretiska risken att endast vända sig till en leverantör (Nicholson & Aman, 2008), anser VS AB inte förekomma. Tvärtom anser de att det kan bli sämre om företaget bestämmer sig för att vända sig till fler än en leverantör. Vi som författare förstår VS AB's förklaringar och kan inget annat än att hålla med om att det finns vissa nackdelar kopplade till att vända sig till flera leverantörer, som behandlas i empiriavsnittet men inte i teorin. Även den geografiska risken (Nicholson & Aman, 2008) är VS AB väl medvetna om och har begränsat genom att strikt avtala om att det asiatiska kontoret endast får behandla transaktionsbaserade processer. Vi anser att VS AB har tänkt igenom och minimerat de externa risker som finns, och det bör inte påverka vad som i slutändan outsourcas eller inte. Genom att kommunicera ut till hela organisationen så att samtliga personer är medvetna om vilka risker outsourcing för med sig och hur företaget arbetar med att minimera dessa risker, tror vi oroligheterna kring outsourcing kommer att minska och acceptansen i hela koncernen öka.

5.3 Internt motstånd

Det har varslats personal i samband med outsourcing och skapar ett mer eller mindre öppet internt motstånd. I likhet med teorin ligger vikten i att kommunicera på ett tydligt sätt vad målet med outsourcingen är samt att målet stämmer överens med företagets och avdelningens mål och vision (Laribee & Michaels-Barr, 1994). Vår tolkning är att, hade outsourcingens budskap tydligare nått ut till varje anställd och varslad personal hanterats på ett bra sätt, hade inte osäkerheterna kring outsourcingen varit lika stora och mer accepterad inom organisationen. Målet med outsourcing om att fokusera på kärnaktiviteter och outsourca transaktionsbaserade processer för att frigöra tid till analysarbeten, har nått fram till de flesta anställda.

Laribee och Michaels-Barr (1994) lyfter upp vikten av att övertyga de anställda om huruvida en viss process behöver ägas av företaget eller inte, vilket vi anser fortfarande är bristande på VS AB. I dagens läge ligger det mycket på den enskilde anställde att själv hitta processer som går att outsourca. Koncernens decentraliserade struktur har givit de lokala bolagen mycket makt att själv välja vad som ska outsourcas, vilket försvårar outsourcing processen eller smittar av sig till övriga bolag och skapar en anti-outsourcing kultur enligt oss. Det interna motståndet tolkar vi som befintligt och påverkar direkt eller indirekt vad som outsourcas eller inte. Även här ligger vikten i att kommunicera och fortsätta övertyga de anställda vad målet med outsourcingen handlar om och lyfta upp fördelarna. Dessutom är det viktigt att inte glömma bort de anställda som är kvar efter outsourcingen och att kompetensutbilda dem för att bli mer förberedda inför de nya förändrade arbetsuppgifterna.

6. Slutsats

6.1 Slutsats

Genom vår forskningsfråga om vilka faktorer som kan påverka vilka finansiella processer som blir outsourcade på ett verkstadsbolag, har vi kommit fram till att de påverkande faktorerna utgörs av; olika mål mellan parterna, belöningssystemets uppbyggnad, decentraliserad organisationsstruktur och den interna kommunikationen.

En utav våra slutsatser är att det finns en risk att VS AB och OS AB arbetar mot olika mål, vilket grundar sig i hur belöningssystemet är uppbyggt. Belöningssystemet innehåller inga bonusar för prestationer utöver avtalet, vilket motverkar intresset att ta till sig processer som redan ingår i avtalet. Dessutom krymper den ekonomiska ersättningen för varje år som går, vilket tvingar OS AB att effektivisera befintliga processer. VS AB's organisationsstruktur är inte den mest optimala för att fatta beslut om outsourcing. I dagens läge har de lokala bolagen mycket makt att säga till om vad som ska outsourcas, vilket hindrar outsourcing avdelningen att bestämma. Samtidigt saknar de lokala bolagen direktiv om vad som ska outsourcas och förväntar sig direktiv centralt ifrån.

Vi anser att kommunikationen är otydlig och bristfällig samt att informationsasymmetri förekommer. Samtidigt som alla anställda känner till vilka risker som förknippas med outsourcing är det endast outsourcing avdelningen som kan svara på hur dessa är minimerade. De externa riskerna är minimerade, men det har inte genomgående kommunicerats ut till samtliga anställda på vilket sätt. Det gör att anställda tvekar när det kommer till att outsourca vissa processer. Vi har även fått fram att de flesta anställda anser att kommunikationen om vad målet med outsourcingen är har varit tydlig, men upptäckt att det finns skillnader i vem respondenterna anser är ansvarig för vidare outsourcing. Slutligen är det oklart vart företaget är på väg när det kommer till outsourcing, speciellt för varje enskild individ och dess område. På grund av oklarheten har skillnader mellan länder vuxit fram och blivit större i omfattning.

6.2 Reflektion över studiens genomförande

Under studiens gång har vi stött på flera större eller mindre motgångar som gjort att vi varit tvungna att tänka till och tänka om. Vårt ursprungliga uppdrag bestod i att studera VS AB's processer för att kartlägga och jämföra vilka processer som ingick i avtalet mellan VS AB och OS AB. Syftet med uppdraget var att utvärdera om företaget utnyttjar de tjänster de betalar för. Men eftersom vi inte skulle kunna få tillgång till avtalet och därmed inte se vad som ingår skulle inte uppdraget kunna genomföras. Dessutom blev det uppenbart att kartläggningen av processerna inte skulle kunna rymmas inom vår tidsram. Ett annat hinder var att vi inte fick möjlighet att intervjua

någon från OS AB, vilket innebär att vi inte kunde få en heltäckande bild av samarbetet parterna emellan. Motgångarna har gjort att studien avvikit från det ursprungliga uppdraget vi fått från VS AB. Den nya vinklingen i studien har gjort att vi fokuserat mer på faktorer som påverkar vad som slutligen outsourcas. Trots den nya vinklingen är vi nöjda med slutsatsen vi kommit fram till och vi anser att resultatet av studien kommer att vara mer tillämbart och applicerbart för VS AB.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Denna fallstudie har haft sin utgångspunkt ur företaget eller klientens perspektiv. En utökad studie kan genomföras där leverantören sätts i fokus för att studera vilka problem de handskas med och hur de överkommer dessa problem, vilket sedan kan kopplas till vår studie ifrån kundens perspektiv. Dessutom vore det intressant att återkomma till VS AB för att se hur utvecklingen har gått och utvärdera huruvida studiens faktorer som hindrat processer från att outsourcas eventuellt blivit utvärderade och åtgärdade.

Referenslista

Bryman, Alan & Bell, Emma (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.

Dalen, Monica (2008). *Intervju som metod*. 1. Uppl. Malmö: Gleerups utbildning.

Howitt, Dennis & Cramer, Duncan (2010). *Introduction to research methods in psychology*. 3. ed. Harlow, England: Pearson/Prentice Hall

Hunter, James D. & Hall, Allastair N. (2011). From the shadows into the light: Let's get real about outsourcing. *Journal of Management and Organization*, 17(1), pp. 77-94.

Jacobsen, Jan Krag (2009). *Intervju: Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur

Jenster, Per V., Pedersen, Henrik Stener, Plackett, Patricia & Hussey, David (2005). *Outsourcing-Incourcing: Can vendors make money from the new relationship opportunities?*. Hoboken, N.J: John Wiley

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lankford, William M & Parsa, Faramarz (1999). Outsourcing: a primer. *Management Decision*, 37(4), pp. 310-316.

Larabee, Janet F. & Michaels-Barr, Lisa (1994). Dealing with personnel concerns in outsourcing. *Journal of Systems Management*, 45(1), pp. 6.

Maelah, Ruhanita, Aman, Aini, Amiruddin, Rozita, Auzair, Sofiah Md & Hamzah, Noradiva (2012). Accounting outsourcing practices in Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 6(1), pp. 60-78.

Maelah, Ruhanita, Aman, Aini, Hamzah, Noradiva, Amiruddin, Rozita & Auzair, Sofiah Md, (2010). Accounting outsourcing turnback: process and issues. *Strategic Outsourcing: an International Journal*, 3(3), pp. 226-245.

Nicholson, Brian & Aman, Aini (2008). *Offshore Accounting Outsourcing: The Case of India*. London: ICAEW.

Oshri, Ilan, Kotlarsky, Julia & Willcocks, Leslie P. (2009). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Palgrave Macmillan.

Power, Mark, Bonifazi, Carlo & Desouza, Kevin C (2004). The ten outsourcing traps to avoid. *The Journal of business strategy*, 25(2), pp. 37-42.

Thurén, Torsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2., [omarb.] uppl. Malmö: Liber.

Vitasek, Kate, Ledyard, Mike & Manrodt, Karl (2013). *Vested Outsourcing, Second Edition: Five Rules That Will Transform Outsourcing*. Palgrave Macmillan.

Vitasek, Kate, Manrodt, Karl & Krishna, Srinivas (2012). Changing the game of outsourcing - the Microsoft OneFinance case. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 2(1), pp. 46-56.

Bilaga 1 – Intervjuguide till leverantör- och kundreskontran

- Vad tycker du om outsourcing generellt?
- Ser du några nackdelar inom outsourcing i samarbetet med OS AB?
- Ser du outsourcingen som ett hot mot din nuvarande tjänst?
- Har det tydligt kommunicerats vad målet med outsourcingen är internt respektive gentemot OS AB?
- Hur mycket och vad som ska outsourcas?
- Vad vill VS AB uppnå med outsourcing?

- Vilka processer ingår inom leverantör- och kundreskontran?
- Vilka processer är outsourcade i dagens läge?
- Finns det processer som enligt avtal skall göras av OS AB men som fortfarande görs av er?
 - Varför och vad beror det på?
 - Finns det förslag på hur GPM skall nås för dessa processer och har förslagen blivit godkända av VS AB?
- Vilka processer inom leverantör- och kundreskontran, som du har ansvar för, skulle kunna läggas ut på OS AB?
 - Varför har detta inte gjorts ännu och när planeras detta outsourcas?
 - Varför går inte just den processen att outsourca?
- Hos vem ligger ansvaret för vidare outsourcing inom leverantör- och kundreskontran?

- I vilka sammanhang har du kontakt med OS AB?
- Vad är din roll i samarbetet med OS AB?
- Hur upplever du samarbetet med OS AB?
 - Anser du att kommunikation sker på ett bra sätt?
 - Finns det en öppenhet mellan er?
 - Anser du att OS AB utför de arbetsuppgifter de skall göra?
- Ingår du i en konstellation med regelbundna möten och avstämningar med OS AB?
- Vilka ingår i mötena och vad diskuteras under dessa möten?
- Hur stor påverkan har du i beslut?

Bilaga 2 – Intervjuguide till redovisningschef

- Vad tycker du om outsourcing generellt?
- Vad var den ursprungliga anledningen till outsourcingen?
- Har det tydligt kommunicerats vad målet med outsourcingen är internt respektive gentemot OS AB?
 - Hur mycket och vad som ska outsourceas?
 - Vad vill VS AB uppnå med outsourcingen?

- Kan du gå igenom samarbetsstrukturen?
- Vad gör varje nivå i samarbetsstrukturen?
 - Vilka ingår, vad diskuteras och vad är syftet med mötena?
- I vilka sammanhang har du kontakt med OS AB?
- Vad är din roll i samarbetet med OS AB?
- Hur upplever du samarbetet med OS AB?
 - Anser du att kommunikation sker på ett tydligt sätt?
 - Finns det en öppenhet mellan er?
 - Anser du att OS AB utför de arbetsuppgifter de skall göra?
- Hur stor påverkan har du i beslut?
- Kan du förklara avtalets belöningsystemet?
 - Är målen med outsourcingen kopplade till belöningsystemet för OS AB?
 - Anser du att det finns tillräckligt med motiv i avtalet för att OS AB kontinuerligt skall driva utveckling av processer?

- Är du processägare av leverantör- och kundreskontran?
- Finns det processer som enligt avtal skall göras av OS AB men som fortfarande görs av er?
- När processer läggs ut på OS AB hur kommer det sig att accesserna för de som ägt processerna från VS AB's sida inte stängs?
- Hos vem ligger ansvaret för vidare outsourcing inom leverantör- och kundreskontran?
- Hur kommer det sig att mängden processer som är outsourceade på leverantör- respektive kundreskontran skiljer sig så mycket?
- Vad är de kommande årens planer för outsourcingen?

Bilaga 3 – Intervjuguide till samordnare för outsourcing

- Vad tycker du om outsourcing generellt?
- Vad var den ursprungliga anledningen till outsourcingen?
- Har det tydligt kommunicerats vad målet med outsourcingen är internt respektive gentemot OS AB?
 - Hur mycket och vad som ska outsourcas?
- Vad vill VS AB uppnå med outsourcingen?

- Kan du gå igenom samarbetsstrukturen?
- Vad gör varje nivå i samarbetsstrukturen?
 - Vilka ingår, vad diskuteras och vad är syftet med mötena?
- I vilka sammanhang har du kontakt med OS AB?
- Vad är din roll i samarbetet med OS AB?
- Hur upplever du samarbetet med OS AB?
 - Anser du att kommunikation sker på ett tydligt sätt?
 - Finns det en öppenhet mellan er?
 - Anser du att OS AB utför de arbetsuppgifter de skall göra?
- Hur stor påverkan har du i beslut?

- Kan du förklara avtalets belöningsystemet?
 - Är målen med outsourcingen kopplade till belöningsystemet för OS AB?
 - Anser du att det finns tillräckligt med motiv i avtalet för att OS AB kontinuerligt skall driva utveckling av processer?
 - Betalning kopplat till vad för slags prestationer?
- Ser du några risker med outsourcingen till OS AB?
 - Hur arbetar ni med att minimera riskerna för outsourcing?
 - När ni outsourcar allt fler processer, blir ni sårbara genom att förlora kompetensen att utföra dessa processer i längden och hur jobbar ni för att minimera dessa risker?
 - Hur tänker ni kring att endast använda er av en leverantör?
 - Hur tänkte ni kring den geografiska placeringen av OS AB?
- Finns det ett internt motstånd till outsourcing?
 - Hur arbetar ni med att förebygga detta?
 - Varslades det personal i samband med outsourcingen?

- Finns det olikheter kring vilka processer OS AB hanterar för VS AB i olika länder?
 - Varför skiljer det sig?

- Finns det planer på standardisering av OS AB's tjänster mellan länder?
- Vad är de kommande årens planer för outsourcingen?

- Finns det en person inom VS AB som driver på utvecklingen av de outsourcade processerna från nuvarande utförande till GPM?
- När processer läggs ut på OS AB hur kommer det sig att accesserna för de som ägt processerna från VS AB's sida inte stängs?
- Hört talas om begreppet "Vested Outsourcing"?
- Blev outsourcingen som man hade tänkt sig?

Bilaga 4 – Intervjuguide till varulageransvarig och controllerchef

- Vad tycker du om outsourcing generellt?
- Vad var den ursprungliga anledningen till outsourcingen?
- Har det tydligt kommunicerats vad målet med outsourcingen är internt respektive gentemot OS AB?
 - Hur mycket och vad som ska outsourceas?
 - Vad vill VS AB uppnå med outsourcingen?
- Hur har du påverkats av outsourcingen?
- Kände du av något internt motstånd till outsourcing?
- Ser du några risker med outsourcingen till OS AB?
 - Hur arbetar ni med att minimera riskerna för outsourcing?
 - När ni outsourcear allt fler processer, blir ni sårbara genom att förlora kompetensen att utföra dessa processer i längden och hur jobbar ni för att minimera dessa risker?
 - Hur tänker ni kring att endast använda er av en leverantör?
 - Hur tänkte ni kring den geografiska placeringen av OS AB?
- Kan du förklara avtalets belöningsystemet?
 - Är målen med outsourcingen kopplade till belöningsystemet för OS AB?
 - Anser du att det finns tillräckligt med motiv i avtalet för att OS AB kontinuerligt skall driva utveckling av processer?
- I vilka sammanhang har du kontakt med OS AB?
- Vad är din roll i samarbetet med OS AB?
- Hur upplever du samarbetet med OS AB?
 - Anser du att kommunikation sker på ett bra sätt?
 - Finns det en öppenhet mellan er?
 - Anser du att OS AB utför de arbetsuppgifter de skall göra?
- Ingår du i en konstellation med regelbundna möten och avstämningar med OS AB?
 - Vilka ingår, vad diskuteras och vad är syftet med mötena?
- Hur stor påverkan har du i beslut?



HÖGSKOLAN VÄST
Institutionen för ekonomi och IT
Avdelningen för företagsekonomi
461 86 TROLLHÄTTAN
Tel 0520-22 30 00
www.hv.se