



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ann-Sofi Kortell

OUTSOURCING OCH INSOURCING AV EKONOMIFÖRVALTNINGEN

Vad står bakom företagens beslut?

Företagsekonomi och turism 2013

ABSTRAKT

Författare	Ann-Sofi Kortell
Lärdomsprovets titel	Outsourcing och insourcing av ekonomiförvaltningen
År	2013
Språk	svenska
Sidantal	48 + 2 bilagor
Handledare	Anna-Lena Berglund

I mitt arbete behandlas outsourcing och insourcing av ekonomiförvaltningen. Syftet är att få en inblick i outsourcing och insourcing och att få reda på vad som talar för och emot att outsource ekonomiförvaltningen till ett utomstående tjänsteföretag.

I lärdomsprovets teoretiska del beskrivs ekonomiförvaltningen och dess outsourcing- och insourcingprocesser. Nyttan och riskerna tas upp liksom outsourcingavtal. Den empiriska delen består av företagsintervjuer som jag har analyserat och dragit slutsatser utgående från. Jag valde att intervjua både företag som outsource och företag som insource.

Resultaten visar att kostnadsminskning och flexibilitet är de huvudsakliga motiven till outsourcing och insourcing hos mina respondenter.

ABSTRACT

Author	Ann-Sofi Kortell
Title	Outsourcing and insourcing in financial administration
Year	2013
Language	Swedish
Pages	48 + 2 appendices
Name of Supervisor	Anna-Lena Berglund

The topic of the thesis is outsourcing and insourcing of a company's financial administration. The purpose is to get an insight into outsourcing and insourcing, and find out the pros and cons of outsourcing the financial administration to an external service provider.

The theoretical part describes the financial administration and its outsourcing and insourcing processes. Advantages and disadvantages are dealt with as well as outsourcing contracts. The empirical part contains interviews that I have analyzed and made conclusions from. I chose to interview both companies that have outsourced and companies that have insourced their financial administration.

The results show that cost reduction and flexibility are my respondents' main motives when it comes to both outsourcing and insourcing.

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

1	INLEDNING	8
1.1	Problemformulering	9
1.2	Metod	9
1.3	Avgränsning	9
2	OUTSOURCING	11
2.1	Outsourcing inom ekonomiförvaltning	12
2.2	Processen	15
2.3	Motiv till outsourcing	16
2.4	Nytta	18
2.4.1	Operativ nytta	19
2.4.2	Strategisk nytta	20
2.5	Risker	20
2.6	Avtal	22
2.6.1	Övervakning och kvalitetsmätning	23
2.6.2	Exitstrategi	25
3	INSOURCING	26
3.1	Förberedelser	26
3.2	Nytta och risker	28
4	EMPIRI	30
4.1	Företag 1	31
4.2	Företag 2	35
4.3	Företag 3	36
4.4	Företag 4	38
5	ANALYS AV INTERVJUERNA	41
5.1	Outsourcing	41
5.1.1	Fördelar/nytta och nackdelar/risker med outsourcing	41
5.1.2	Genomförandet	42
5.2	Insourcing	42

5.2.1	Fördelar/nytta och nackdelar/risker med insourcing.....	43
5.2.2	Genomförandet.....	44
6	SAMMANFATTNING	45
	KÄLLOR	47
	BILAGOR	

FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

Figur 1.	Ekonomiförvaltningens uppbyggnad	s. 12
Figur 2.	Outsourcingprocessens sju steg	s. 13
Figur 3.	Kompetenser i dimensionen periferi - kärna.	s. 15
Figur 4.	Omvandling av fasta kostnader till rörliga.	s. 17
Figur 5.	Motiven till outsourcing och insourcing	s. 43
Tabell 1.	Kvalitetsmätare	s. 22

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

BILAGA 1. Frågor till dem som har outsourcat

BILAGA 2. Frågor till dem som har insourcat

1 INLEDNING

Många företag, organisationer och kommuner håller på att sälja ut delar av eller hela ekonomiförvaltningen av en eller annan orsak. Ekonomiförvaltningen är en viktig del av företagets verksamhet och att den fungerar smidigt inverkar på själva kärnkompetensen. Ibland väljer man att låta en bokföringsbyrå eller ett dylikt tjänsteföretag sköta uppgifter som lönehantering, bokföring, reskontra och betalningsrörelse. Denna process kallas outsourcing.

Tidigare har outsourcing till största delen förknippats med tillverkande företag då t.ex. delar av en slutlig produkt tillverkas av ett annat företag, ofta utomlands. Numera är det möjligt att outsourca i princip vad som helst. IT-tjänster, marknadsföring, logistik är bara några exempel på vad man idag låter andra tjänsteföretag ta hand om för den egna firmans räkning.

Om man sedan av en eller annan orsak väljer att ta tillbaka den köpta tjänsten till företaget för att sköta den i egen regi, pratar man om insourcing. I en del källor har man använt ordet backsourcing för denna definition, men i mitt arbete kommer jag att använda insourcing.

Orsaken till att jag valde just detta ämne är att jag på tidigare arbetsplatser stött på ekonomiförvaltning i både delvis outsourcad form och på väg till insourcing. Därför tänkte jag att det skulle vara intressant att fördjupa sig i ämnet och få reda på lite mera.

Syftet med detta lärdomsprov är att få en inblick i out- och insourcingen och vad de medför. Vad är det som talar för respektive emot en outsourcing av ekonomiförvaltningen till ett tjänsteföretag? Åsikterna är delade trots att outsourcingen idag är mycket vanlig.

1.1 Problemformulering

I mitt arbete kommer jag att utreda varför man väljer att outsourca och senare eventuellt att insourca, med andra ord varför man tar tillbaka den köpta tjänsten till företaget.

Forskningsfrågorna ur problemet är följande:

- Vad står bakom företagens beslut vid en outsourcing och eventuell efterföljande insourcing?
- Vad outsourcar man?
- Vilken nytta och risk medför outsourcing och insourcing?
- Vad ska man tänka på om man står inför en insourcing?

1.2 Metod

Lärdomsprovet består av en teoridel och en empirisk del. Teoridelen är uppbyggd av litteratur inom ämnet, information från hemsidor samt artiklar. I den empiriska delen använder jag mig av en kvalitativ undersökning för att reda ut vilka aspekter som påverkar företagen i deras beslut angående outsourcing och insourcing. Detta sker genom personliga företagsintervjuer.

1.3 Avgränsning

Jag kommer att koncentrera mig på ekonomiförvaltningen och dess outsourcing och eventuell insourcing. Mycket finns skrivet allmänt om outsourcing, men då oftast i tillverkande företag och hur produktionen påverkas. Här kommer jag att se på outsourcingen ur ekonomiförvaltningens perspektiv. Eftersom outsourcing i princip ändå är grunden till insourcing kommer tyngdpunkten i mitt teoriavsnitt att ligga på outsourcingen.

Till en början hade jag tänkt koncentrera mig på något större företag, men fick konstaterat ganska snart att de större företagen oftast har egen ekonomiavdelning samt att om företaget hör till en koncern begränsas de ofta av moderbolagets avtal

vad gäller ekonomiförvaltningen. Till ekonomiförvaltningen kommer jag i mitt arbete att räkna den externa redovisningen samt löneräkningen.

2 OUTSOURCING

Det ekonomiska läget i världen gör att kraven på företagens, kommunernas och samfundens effektivitet ökar. För att stå sig i konkurrensen och för att tillfredsställa kundernas behov väljer många att rikta in sig på kärnverksamheten, d.v.s. det huvudsakliga arbetsområdet där företagets interna kompetens finns. Ett sätt att lösa detta är genom outsourcing.

Outsourcing innebär att man låter externa specialiserade företag sköta om en process eller funktion, i detta fall ekonomiförvaltningen eller delar av den, medan man själv koncentrerar sig på sitt företags kärnverksamhet. I det fallet då hela funktionen läggs ut talar man om integrerad eller sammansatt outsourcing, medan man då delar av funktionen läggs ut pratar om partiell eller splittrad outsourcing. Inom den partiella outsourcingen har företaget dock ansvar för koordineringen av funktionen. (Axelsson 1998, 189).

Traditionellt har ofta små företag outsourcat sin ekonomiförvaltning till en bokföringsbyrå. Om det är fråga om ett nyetablerat företag ligger fokus ofta på att utveckla affärsverksamheten och därför väljer man till en början att låta ett tjänsteföretag sköta ekonomiförvaltningen. Medelstora och stora företag sköter huvudsakligen sin egen ekonomiförvaltning då deras volymer är tillräckliga att sköta i egen regi. Även om administrativa stödfunktioner snabbt ökat som föremål för outsourcing har inte ekonomiförvaltningen vanligtvis hört till de funktioner som outsourcats i ett större företag. Som ett alternativ till outsourcing väljer en del större koncernföretag idag istället att koncentrera sin ekonomiförvaltning till ett eget s.k. service center, från vilket hela företagets ekonomiärenden sköts. (Lahti & Salminen 2008).

I detta kapitel behandlas vilka delar av ekonomiförvaltningen som outsourcas, själva processen, motiven till outsourcing, nytta och risker med att outsourca. Jag tar även upp avtalet och hur man mäter kvaliteten på tjänsten samt exitstrategi.

2.1 Outsourcing inom ekonomiförvaltning

Ekonomiförvaltning är ett relativt brett område, och jag kommer i mitt arbete att ta upp den lagstadgade externa redovisningen, som riktar sig till intressenter utanför företaget. Till dessa yttre intressenter räknas bl.a. myndigheter, ägare, investerare, arbetstagare och kunder. Den externa redovisningen är följaktligen de aktiviteter som rör företagets ekonomi utåt. (Lahti & Salminen 2008). Bokföring, inköps-, försäljnings- och resereskontran samt löneräkning är typiska för den externa redovisningen. Dessa funktioner hör också till tjänster som är möjliga att köpa in utifrån.

Den interna redovisningen, som igen riktar sig till företagsledningen, kan man också ha tjänsteföretagen att sköta om, exempelvis budgeter av olika slag. Men outsourcing av den interna redovisningen är ännu inte så vanlig. Processer som kräver tolkning, analysering och vision är svårare att outsourca och mer sannolika att skötas internt. (Lahti & Salminen 2008). Även personalförvaltningsärenden såsom rekrytering, omplacering och skolning kan outsourcas. (Lehikoinen & Töyrylä 2013). Men i detta arbete kommer jag alltså att lägga tonvikten vid den externa redovisningen och kommer därför att benämna denna som endast ekonomiförvaltning.

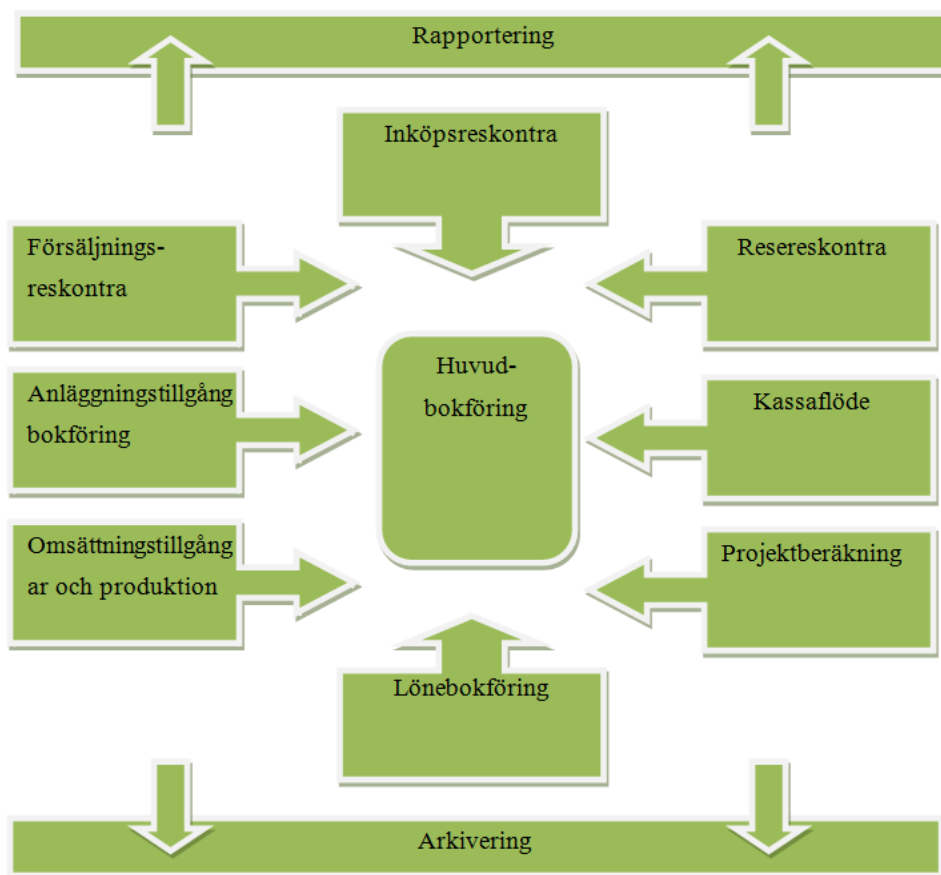
Auktoriserade bokföringsbyråer och liknande tjänsteföretag kan handha ett företags hela ekonomiförvaltning eller endast delar av den. Den elektroniska ekonomiförvaltningen, med bl.a. e-fakturor, har emellertid gjort det lättare att outsourca dylika tjänster till externa leverantörer då man elektroniskt kan överföra behövligt material och information. (Talouhallintoliitto).

Enligt Lahti och Salminen är ekonomiförvaltningen uppdelad i följande delområden:

- Inköpsfakturaprocessen, som innefattar alla skeden från inköpsbeställning till inköpsfakturans betalning och bokning i inköpsreskontran. Till denna process integreras dessutom inköpsbeställningar från operativa processer samt mottagning av varan i lagret.

- Försäljningsfakturaprocesen behandlar skeden från beställningen av varan till bokning av den betalda fakturan i försäljningsreskontran. Hit räknas även kreditering och indrivning.
- Rese- och kostnadsfakturaprocesen innefattar de anställdas resekostnader från arbetsresor samt övriga inköpsfakturer som inte hör till inköpsfakturaprocesen.
- Betalningsrörelse- och kassahanteringen behandlar samtliga in- och utgående betalningar, d.v.s. kontoutdrags- och kassahändelser.
- Anläggningstillgångsbokföringen, där anläggningstillgångarna, materiella, immateriella och finansiella tillgångar, följs upp med eventuella tillhörande avskrivningar.
- Samtliga ovanstående delområden är underlag till huvudbokföringen, som slutligen knyter ihop alla processer. Bokföringen ska följa bokföringslagen och vara ett slags verktyg för beslutsfattande för intressenterna, samt utgöra ett underlag för beskattningen.
- Rapporteringsprocessen behandlar uppkomst och fördelning av rapporter. Rapporteringen är en process som använder samtliga ovanstående processers information till interna och externa rapporteringar och börjar därför där de övriga delområdena slutar.
- Till samtliga delområden hör även arkivering. Fungerande och pålitlig arkivering är ryggraden inom ekonomiförvaltning, då allt räkenskapsmaterial enligt bokföringslagen ska sparas en viss tid. Idag sparar elektronisk arkivering fysiskt utrymme och det enda dokument som enligt lagen måste sparas i pappersform är balansboken.
- Kontroll görs för att se till att företagets mål uppnås. Allmän kontroll och kontroll av processerna ovanför är en väsentlig del av företagets styrning och riskhantering. Kontrollansvaret ligger på företagets ledning, men även

personer utifrån kan delta, exempelvis revisorer. (Lahti och Salminen 2008, 15-16; Bokföringslagen).



Figur 1. Ekonomiförvaltningens uppbyggnad. (Lahti & Salminen 2008).

Även löneräkning och dess lönebokföring hör enligt figur 1. till ekonomiförvaltningen. Löneräkningsprocessen är relativt omfattande och hit hör uppföljning av arbetstid och semesterar och dess utbetalning. Försäkringar och sociala avgifter, samt förskotts innehållning ska också beaktas. Uppgifter till försäkringsbolag och myndigheter redovisas månatligen. (Viitala 2006, 43-44).

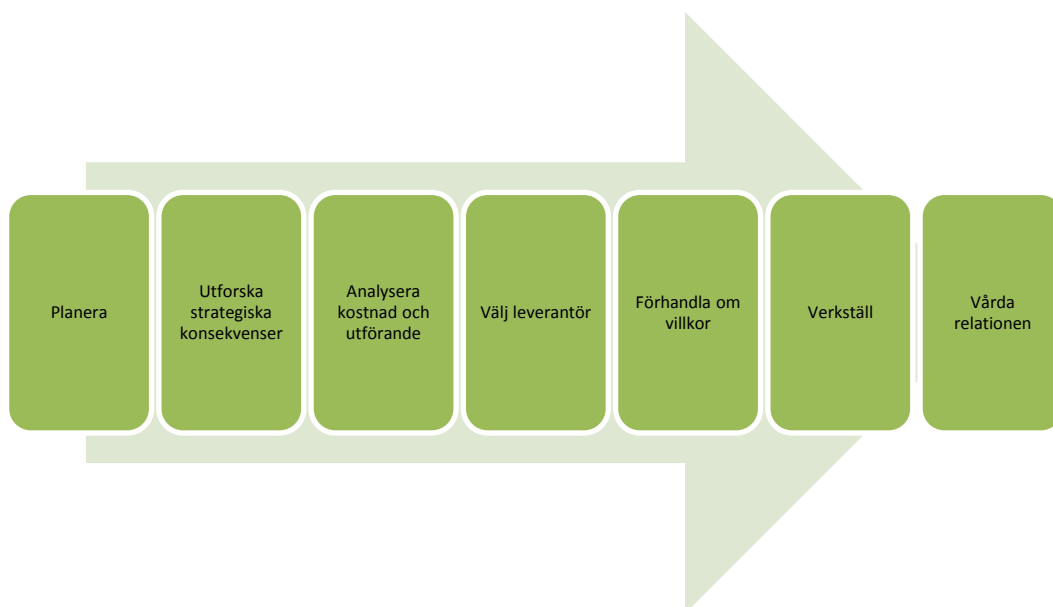
Samtliga delområden inom ekonomiförvaltningen är fullt möjliga att outsourca till en utomstående leverantör och man beslutar själv om outsourcingen är integrerad eller partiell beroende av företagets egna behov.

Även om t.ex. bokföringsbyråer har funnits länge är det först efter millennieskiftet som ekonomiförvaltning och löneräkning börjat outsourcas i större utsträckning. Den offentliga sektorn har dock överlag varit försiktigare med att outsourca än den privata sektorn. (Lehikoinen & Töyrylä 2013). Nivala stad var den första i Finland att outsourca hela sin ekonomi- och löneförvaltning till en privat bokföringsbyrå så sent som 2011. (Tilisanomat 12/2011).

Beroende på det outsourcande företags storlek varierar sätten som uppgifterna överförs till tjänsteföretaget. Informationen kan levereras skilt, exempelvis verifierat i pappers- eller elektronisk form eller så har tjänsteföretaget tillgång till företagets system, t.ex. systemet som hör till stämpelklockan för att få information om arbetstiden på vilken lön ska utbetalas. (Koivu 2012).

2.2 Processen

Om ett företag överväger att outsourca ekonomifunktionen är stegen enligt Greaver sju till antalet för att lyckas med outsourcingen.



Figur 2. Outsourcingprocessens sju steg. (Greaver 1999).

Inledningsvis ska mål, förväntade resultat och tidtabeller sättas upp, ofta av en för ändamålet tillsatt projektgrupp. I detta skede bör också de anställda informeras om planeringen. Därefter följer undersökning av hur väl en outsourcing passar företaget och dess framtidsvisioner, för att sedan kunna analysera ekonomiska konsekvenser, både direkta och indirekta. Under dessa två steg sker vanligtvis konsekvens- och riskanalyser, vilken typ och omfattning av outsourcing som skulle passa företaget, samt en jämförelse med den nuvarande situationen. Man bör även se på hur outsourcing påverkar övriga organisationen.

Efter detta kan potentiella leverantörer offerera sina tjänster som man jämför och därefter förhandlar man enligt en planerad strategi för att få till ett fördelaktigt avtal. (Greaver 1999, 17-29). Se mer om avtal i kapitel 2.6. Bokföringsbyråernas tjänster, kunnande, priser och prissättning varierar givetvis. Priserna kan basera sig på använd tid, antal händelser eller en kombination av dessa två. Ur det outsourcande företagens perspektiv är förstås förhållandet pris-kvalitet viktigt. (Talouhallintoliitto 2009).

Nu kan själva förverkligandet av outsourcingen göras med allt vad det innebär gällande personal och övriga resurser. Personal som blir uppsagd måste bli behandlad med respekt för att påverka hur de och de som blir kvar, i framtiden ser på organisationen och outsourcing i sin helhet. Oförutsedda problem som uppkommer behöver lösas. Något som man slutligen inte ska glömma bort är att upprätthålla god kommunikation till den externa leverantören under det kommande samarbetet (Greaver 1999, 17-29).

Att genomföra en outsourcing kan ta lång tid, ibland flera år. Att då jäkta genom vissa steg i processen kan leda till ödesdigra misstag som kan göra att man hamnar att göra om något steg eller senare gå tillbaks till ruta ett genom kostsam insourcing. (Effso Tools 21.11.2011).

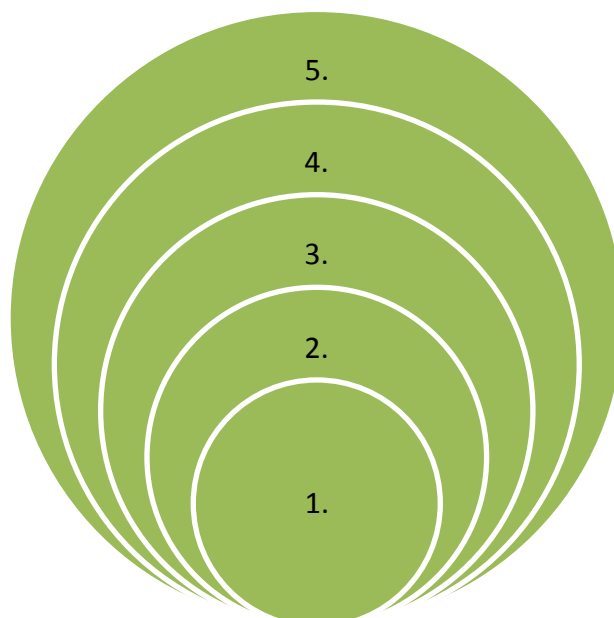
2.3 Motiv till outsourcing

Bakom varje initiativ till outsourcing finns någon form av drivkraft. Anledningarna är många till att företag väljer att köpa tjänster från en extern

leverantör. T.ex. är det en fråga om kompetens eller att man inte kan göra det själv på ett effektivt sätt. Eller så hör det helt enkelt inte till företagets huvudsakliga verksamhet (Axelsson 1998, 51). Men att tro att en outsourcing kan lösa styrnings- eller ekonomiska problem är dock en naiv orsak till outsourcingbeslut. Företaget har i slutändan ändå huvudansvaret för sin egen ekonomi, även om en extern leverantör handhar den. (Talouhallintoliitto).

Idag är utbudet stort då det gäller företag som bjuder ut sina tjänster inom ekonomiförvaltning, så steget är inte stort när man väl bestämt sig för en outsourcing.

Innan ett beslut ska fattas angående outsourcing är det viktigt att veta vilken roll funktionen man har tänkt outsourca har i organisationen, så att man inte i misstag outsourcar kärnkompetensen. Denna är företagets styrka och bör därför inte outsourcas. Eftersom det är svårt för ett företag att vara expert på ett allt för brett område ska man därför rikta in sig på kärnan. Enligt Long & Vickers modell kan företagets kompetens delas in i fem olika kategorier, där de funktioner närmast kärnan är av hög strategisk vikt.



Figur 3. Kompetenser i dimensionen periferi - kärna. (Axelsson 1998, 204).

I bilden ses följande funktioner:

1. Cutting edge-funktioner. Dessa är avgörande för företagets konkurrensförmåga på lång sikt. Exempelvis om företaget besitter en speciell kunskap som i framtiden kan ge konkurrensfördelar. Denna funktion bör ständigt utvecklas.
2. Kärnfunktionerna är huvudprocesserna, som formar företagets övriga verksamhet, t.ex. företagets produktion. Tillsammans med cutting edge-funktionerna skapar kärnfunktionerna själva kärnkompetensen i företaget och bör därför hållas kvar i företaget.
3. Stödfunktionerna hör inte direkt ihop med kärnkompetensen, men måste ingå i verksamheten för att den ska fungera, t.ex. ekonomifunktionen eller logistiken.
4. Avskiljbara funktioner ingår i huvudprocesserna men är lätta att avskilja då de inte relaterar till kärnkompetensen, t.ex. en komponent.
5. Periferifunktioner hör inte till huvudprocesserna. Exempelvis arbetarnas lunchrestaurang i fabriken (Axelsson 1998, 203-204).

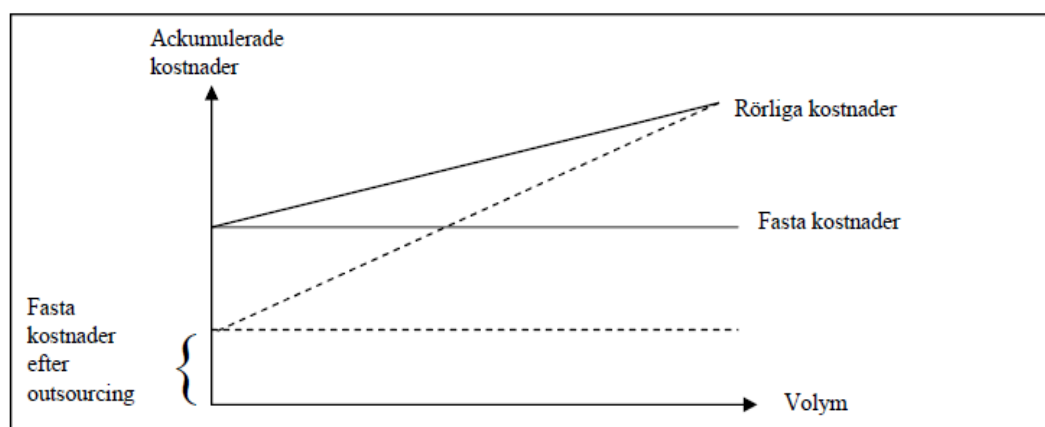
Ekonomifunktionen är således en stödfunktion till kärnan i verksamheten och är därmed möjlig att outsourcas. En tjänsteleverantör som är specialiserad på sitt område, exempelvis en bokföringsbyrå i detta fall, kan ofta utföra ett arbete både effektivare och till ett lägre pris än ett företag där utförandet av samma arbete sker som en av många stödfunktioner till verksamheten. (Lehikoinen & Töyrylä 2013).

2.4 Nyttan

Nyttan med outsourcing kan variera från fall till fall beroende på vilken del av ekonomiförvaltningen som läggs ut, men målet är oftast gemensamt i alla typer av outsourcing: att förbättra företagets prestationsförmåga och effektivitet på lång sikt. Både operativ och strategisk nytta kan fås när ekonomiförvaltningen outsourcas. Den operativa nyttan har att göra med t.ex. kostnadseffektivitet och kvalitativ kompetens. Den strategiska nyttan har exempelvis att göra med företagsbildningen och produktutbudet. (Kiiskinen m.fl. 2002)

2.4.1 Operativ nytta

Kostnadsminskning. Den främsta orsaken till varför man outsourcar har varit att göra inbesparingar. Man behöver i det här fallet t.ex. inte utbilda personalen och hålla den uppdaterad i ekonomifrågor. En outsourcing av ekonomifunktionen leder även till mindre nyanskaffningar vad gäller dataprogram och dylikt material som hör till ekonomiförvaltningen. Dessa kostnader flyttas i och med outsourcingen över på leverantören. Det är dessutom på leverantörens ansvar att utveckla tjänsten, som kräver resurser. Fasta kostnader kan för övrigt på det här sättet bli rörliga, vilket minskar företagets kapitalbindning. Se Figur 4 här under. (Greaver 1999, 4-5; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002).



Figur 4. Omvandling av fasta kostnader till rörliga. (Axelsson 1998, 219).

Figuren visar att fasta kostnader minskar samtidigt som rörliga kostnader ökar i och med den köpta tjänsten.

En annan aspekt som hör ihop med kostnadsminskningar är att man även får chans till stordriftsfördelar i och med att leverantören av outsourcingtjänsten kan sprida sina investeringar och kostnader på flera kunder, samt få till förmånliga avtal p.g.a. större volymer. (Lahti & Salminen 2008, 180-181).

Tredje parts kunskande. Vid en outsourcing kan man utnyttja det andra företags yrkeskunskap och effektivitet. Man får också tillgång till innovationsvinster, d.v.s. den externa leverantören kan komma på nya lösningar som har med de outsourcade funktionerna att göra och utvecklar då dessa kontinuerligt. Leverantörens unika kompetens uppstår då denne i sin tur koncentrerar sina resurser till sin kärnverksamhet. Man får även en oberoende utomstående synvinkel på ekonomin och ökar således chansen för att få upp ögonen för sådant man kanske inte lagt märke till tidigare. (Talouhallintoliitto; Lahti & Salminen 2008; Kiiskinen m.fl. 2002).

2.4.2 Strategisk nytta

Fokusering på kärnverksamhet. När företaget flyttar över ansvaret för ekonomifunktionen på den externa leverantören kan de istället lägga huvudsakligt fokus och resurser på sin kärnkompetens, som nämndes i det tidigare avsnittet 2.3. På detta sätt frigörs resurserna, såsom tid, personal, arbetsutrymme och skolning, från de perifera aktiviteterna och kan istället läggas på kärnaktiviteterna och företaget blir på så sätt mera kostnadseffektivt. (Axelsson 1998; Lahti & Salminen 2008, 181)

Flexibilitet. Företaget behöver inte anställa personal som inte hör till kärnverksamheten och personalen kan exempelvis flyttas till att göra annat. Även förändringar i kapacitetsbehov kan styras upp bättre vid en outsourcing, t.ex. om man sysslar med mera säsongbetonad verksamhet som skulle innebära mindre jobb för en anställd vid vissa tidpunkter på året. Samtidigt är det också lättare att säga upp ett avtal med tjänsteleverantören än att säga upp en anställd. Man behöver heller inte vara orolig över att arbetet inte sköts vid eventuella semestrar eller sjukledigheter. (Axelsson 1998, Kiiskinen m.fl. 2002).

2.5 Risker

Ett företag bör ha i åtanke att en outsourcing också kan medföra risker och nackdelar av olika slag. Följande risker finns när man outsourcar ekonomiförvaltningen:

Känslig information. I och med att fler parter får tillgång till känslig information är risken också större att denna läcker ut. Löner, personlig information om de anställda eller övriga affärshemligheter är sådant som man helst undviker att sprids och kommer i orätta händer. (Axelsson 1998).

Personalrelaterade. Internt mister man kunnig personal om man outsourcar och är tvungen att säga upp folk. Uppsägningar ger också upphov till sämre arbetsmotivation bland den personal som blir kvar då de kan känna att företaget ifrågasätter deras kompetens och hotar deras positioner och framtid. Utåt sett kan uppsägningar även ge sämre rykte för företaget. (Kiiskinen m.fl. 2002).

Förlust av kontroll. I och med outsourcingen kan ledningen inte styra över den outsourcade funktionens aktiviteter på samma sätt som då den finns inom företaget och under samma tak. (Kiiskinen m.fl. 2002).

Leverantörsrelaterade. Kommunikationssvårigheter kan uppstå mellan företaget och leverantören redan under övergångsskedet eller under den pågående tjänsteperioden. Man delar kanske inte åsikter eller så levererar man fel eller försenande uppgifter. Byte av personal hos tjänsteleverantören kan innebära att värdefull odokumenterad information försvinner med den personen. En tjänsteleverantörs konkurs innebär på samma sätt också en risk för det outsourcande företaget då know-how från tjänsteföretaget är svår att överföra till ett annat. Med en enmans bokföringsbyrå finns risken för insjuknande eller burnout. (Lehikoinen & Töyrylä 2013; Taloushallintoliitto)

Kostnadsrelaterade. Företaget kanske inte känner till tjänstemarknaden och har därför svårt att förhandla till sig ett bra avtal. Det är viktigt att man vid avtalsförhandlingarna får till ett bra avtal för att t.ex. undvika för höga eller dolda kostnader. (Läs mer om avtal i avsnitt 2.6.) Övergångsperioden kan också innebära kostnader som företaget inte tagit i beaktande. Det kan även sist och slutligen vara förmånligare att sköta funktionen själv istället för att outsourca. (Kiiskinen m.fl. 2002)

Riskerna kan reduceras eller minskas genom noggrann planering och genomgång av outsourcingprocessen, samt genom gott samarbete med leverantören av tjänsten och genom omsorgsfullt uppgjorda avtal. Ofta har även leverantören en ansvarsförsäkring som kan täcka en del av skadorna om de så sker. (Talouhallintoliitto; Kiiskinen m.fl. 2002)

2.6 Avtal

Outsourcingavtalet i sig är mycket viktigt för båda parter då det hjälper till att hålla en maktbalans företagen emellan, samt att få en samförståelse över parternas ansvarsfördelning. Även om ett muntligt avtal är lika bindande som ett skriftligt är det ändå skäl att göra avtalet skriftligen så att samtliga dokument finns svart på vitt och att inget utrymme lämnas för misstolkningar. Det är av hög vikt att lägga ner tid på utformningen av avtalet då det också utgör grunden för samarbetet. Avtalet görs upp endera på det outsourcingföretagets eller tjänsteleverantörens avtalsbotten. Talouhallintoliitto, som är Finlands förbund för auktoriserade bokföringsbyråer och konsultbolag, erbjuder också en avtalsmall som man kan använda sig av och som tar i beaktande båda parter ansvar och skyldigheter. (Kiiskinen m.fl. 2002; Lehikoinen & Töyrylä 2013; Talouhallintoliitto).

Bokföringsbyråers outsourcingavtal är ofta tillsvidaregällande, vilket är ovanligt när det gäller outsourcing. Det vanligaste alternativet när det gäller outsourcing i allmänhet är tidsbundet på tre år med möjlighet att fortsätta ett eller två år åt gången. (Lehikoinen & Töyrylä 2013).

I avtalet beskrivs tjänstens kvalitativa innehåll, d.v.s. prestationer, slutresultat och genomförande tillräckligt specifikt och entydigt. Även det kvantitativa innehållet bör bestämmas, såsom centrala "mätare", kvantitet och formler samt målvärden för dessa. Enligt Kiiskinen är avtalet indelat i fyra centrala dimensioner:

- Beskrivning av tjänsten - vad, när och hur?
- Tjänstens utförande - hur och på vilket sätt?
- Tjänstens ramvillkor - med vilka slags riktlinjer och undantag uppnår man det avtalade utförandet?

- Tjänstens pris - hur mycket kostar det? (Kiiskinen m.fl. 2002).

Riktlinjerna och ansvarsfördelningen i avtalet bör hållas up-to-date, d.v.s. utvärderas årligen. Även listor på kontaktpersoner bör hållas uppdaterade. Extra viktigt är det att hålla uppdaterade listor över kontaktpersoner som t.ex. har ansvar för anmälan om nya löntagare eller löneförhöjningar och utbetalningar av bonusar för att undvika missbruk. (Koivu 2012).

I samband med underteckningen av avtalet är det även skäl att underteckna avtal om tystnadsplikt för att undvika att de överlåtna uppgifterna hamnar i fel händer. (Koivu 2012).

2.6.1 Övervakning och kvalitetsmätning

Det är på det outsourcade företags ansvar att övervaka den köpta tjänsten. I avtalet kan ingå en s.k. audit clause, som innebär att köparen av tjänsten har rätt att kontrollera hur dess uppgifter i behandlas i tjänsteföretaget. (Koivu 2012).

När tjänsteföretaget fakturerar sin tjänst är det även viktigt att man som outsourcande företag även ska kunna kontrollera att fakturan är korrekt, så att inga dolda kostnader smugit sig in. Kostnadskontrollen tillsammans med förberedelserna och avtalet är väsentliga delar för att se till att outsourcingen hålls på en lönsam nivå. (Lehikoinen & Töyrylä 2013).

Kvaliteten på den outsourcade tjänsten är viktig. Olika företag prioriterar dock olika slags kvalitet. Man kan då utgående från företagets egna behov använda sig av olika slags mätare för att regelbundet följa upp kvaliteten. (Talouhallintoliitto). Som jag tidigare nämnde har företaget ändå huvudansvaret för sin ekonomi och bör därför också kunna följa upp och kontrollera leverantörens prestation. Talouhallintoliittos exempel på kvalitetsmätning på outsourcade ekonomifunktioner innehåller följande frågor:

Mätare	På vilket sätt utvärderas tjänsten?
Håller tidsramar?	Levererar tjänsteföretaget utlovade uppgifter/information i tid?
Användarvänlighet	Erbjuds tydliga och lättanvända elektroniska system? Fås rapporter som är väsentliga och lätta att tyda?
Snabbhet	Skickas din faktura ut exempelvis inom ett dygn då du gett faktureringslov?
Automatik	Skickas exempelvis de fakturor ut automatiskt som du har månatligt kontrakt på?
Effektivitet	Görs jobbet snabbare än vad du själv skulle ha gjort?
Exakthet	Ser leverantören till att månatliga och årliga prestationer t.ex. till skatteförvaltningen görs?
Utvecklande tjänst	Föreslår leverantören utvecklingsåtgärder eller förändringar?

Tabell 1. Kvalitetsmätare (Talouhallintoliitto).

I avtalet är det skäl att bestämma på vilka grunder kvaliteten på tjänsten mäts, hur ofta och vad följderna är vid eventuella avvikelser. En del väljer att ha finansiella sanktioner om kriterierna inte uppfylls, vilket är förståeligt då företaget kan få t.ex. förseningsavgifter om prestationer inte betalas i tid. (Koivu 2012).

Enligt en studie från Warwick Business School är företag i norden dåliga på att mäta det ekonomiska värdet av sin outsourcing. Samtidigt som man lägger ut mycket pengar på outsourcing saknar många verktyg att faktiskt mäta värdet på den. (Webfinanser 18.10.2009).

2.6.2 Exitstrategi

Om samarbetet med leverantören inte skulle fungera bör företaget besitta någon slags exitstrategi som kan innebära möjlighet till byte av leverantör eller en avveckling av outsourcingen. Även tjänstens behov, genomförande, uppbyggnad eller automationsgrad kan komma att ändras så att den inte längre fortsätter i sin ursprungliga form.

En outsourcad tjänst kan avslutas:

- vid avtalstidens slut
- då det outsourcingföretaget, eller tjänsteföretaget, säger upp avtalet under avtalstiden
- då endera parten går i konkurs (Lehikoinen & Töyrylä 2013).

Villkoren för att avsluta en tjänst bör stå i avtalet. Dessa villkor bör tas upp redan i offertstadiet, så att erbjudaren av tjänsten kan ta dem i beaktande vid prissättningen. På detta sätt undviks onödiga meningsskiljaktigheter. (Talouhallintoliitto).

När den outsourcingföretaget avslutas tar en ny outsourcingprocess vid om man inte bestämmer sig för en insourcing, eller om behovet av tjänsten inte längre finns. (Lehikoinen & Töyrylä 2013).

3 INSOURCING

Det är inte alltid som en outsourcing blir en lyckad lösning på lång sikt. Man kanske inte får den lönsamhet eller inbesparing man räknat med. Eller så har man kanske gjort förändringar i organisationen som gör att en outsourcing inte längre är ett ekonomiskt eller strategiskt lönsamt alternativ. Ett mindre företag, som från början låtit utomstående ta hand om ekonomiförvaltningen, har kanske växt sig tillräckligt stort för att kunna anställa en ekonomiansvarig person på heltid. Då kan det vara skäl att överväga en insourcing.

Man kan insourca på strategiska eller operativa grunder. Strategisk insourcing handlar om att öka det egna företagets förädlingsgrad och är betydligt mer komplicerad än insourcing på operativa grunder. En strategisk insourcing innebär oftast att en ny kunskaps- och färdighetsstruktur måste byggas upp eller överföras från tjänsteleverantören. Insourcar man på operativa grunder kan det handla om att höja utnyttjandegraden av egna resurser eller att på kort sikt sänka produktionskostnader. (Bengtsson, Berggren & Lind 2005).

Med insourcing avser jag i detta arbete då man tar tillbaka en tidigare outsourcad tjänst för att skötas internt inom företaget. Insourcing kan bli en kostsam process, men ibland är det oundvikligt att ta hem den outsourcade funktionen.

Detta kapitel behandlar förberedelser för insourcing samt dess nytta och risker.

3.1 Förberedelser

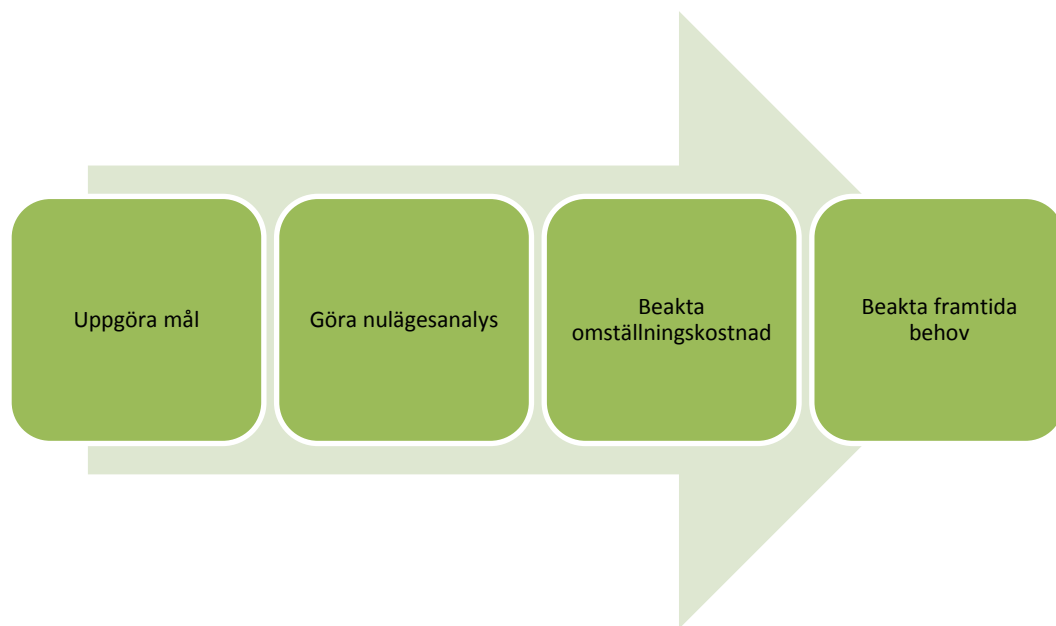
Företaget bör akta sig för förhastade beslut då det gäller att ta tillbaka den outsourcade funktionen. För att verkligen dra nytta av en insourcing krävs betydande resurser och expertis. Genom att planera och sätta tydliga mål och insatser på hemtagningen kan man lyckas med insourcingen av ekonomifunktionen (CFO World 2010).

Målet med insourcingen kan vara exempelvis att spara pengar eller att återfå kontrollen över funktionen. För processen är en tidsplan är också nödvändig och

liksom inför en outsourcing måste kommunikationen inom företaget fungera inför de kommande förändringarna (CFO World 2010).

Om lösningen är en insourcing bör man beakta att en ekonomiavdelning inte är självgående. Det krävs stora insatser av både ledning och personal för att ständigt effektivisera och utveckla funktionen. Ofta underskattas även kostnaderna som en insourcing medför, samt kostnaden för den långsiktiga styrningen av den nya funktionen. Man bör även vara beredd på ett visst avbrott i verksamheten under flytten (CFO World 2010).

Innan insourcingen inleds bör man därför gå igenom en process liknande den som görs vid outsourcing:



Figur 5. Insourcingprocessen. (Författarens egen tolkning).

- Inledningsvis bör kort- och långsiktiga mål ställas upp. Insourcingen ska ha ett syfte och klara affärs mål. Är målet att spara pengar eller vill t.ex. ledningen att en viss kompetens ska finnas i företaget? En tidsplan är också nödvändig.

- Därefter följer uppgörandet av en nulägesanalys, som omfattar nuvarande kostnader, leveranskvalitet, effektivitet och behovet av personal. Nulägesanalysen ger insikt vilka organisationsförändringar som krävs för att stödja den nya verksamheten. Hit ska vägas in aspekter som företagskultur, tekniska behov, samt nödvändiga styrningsresurser.
- Sedan ska omställningskostnaden beaktas. Transaktionskostnaden avgör ofta hela beslutet angående insourcing eller inte. En komplett kostnadsanalys visar kostnad både för insourcing och för att behålla tjänsten outsourcad. Man bör också ha en tydlig bild av omfattningen av den hemtagna verksamheten för att kunna avsätta tillräckliga resurser och koordinera och genomföra hemtagningen och göra eventuella rekryteringar.
- Avslutningsvis bör framtida behov tas i beaktande. Vilken lösning ger störst och mest långsiktiga fördelar? Hur påverkas personalen av en insourcing? (CFO World 2010).

3.2 Nyttan och risker

Eftersom insourcing och outsourcing är varandras motsatser kan fördelarna med insourcing vara outsourcingens risker och vice versa. Dessa behandlades i kapitel 2.4. och 2.5. Detta betyder att nyttan med en insourcing exempelvis kan vara att man minskar risken för att känsligt material sprids och man blir mindre beroende av leverantören. Risker med insourcing kan då vara minskat fokus på kärnkompetensen och att man mister den tredje partens kunnande och stordriftsfördelar. (Bengtsson m.fl. 2005).

Men nyttan med insourcing behöver dock inte alltid ses utgående från outsourcingens nackdelar. Nyttan kan utöver dessa också vara exempelvis ökad flexibilitet och närmare samarbete avdelningar emellan (CFO World 2010). Insourcing kan också vara värdehöjande för personalen då företaget investerar i den egna verksamheten. Även för kunder och leverantörer kan det underlätta då

företaget har det direkta ansvaret. T.ex. vid faktureringen är det i bådas fall lättare att ha direktkontakt med företaget i fråga.

Målet med insourcingen är ändå sist och slutligen att kvaliteten ska vara minst lika hög som tjänsteleverantörens.

4 EMPIRI

Den empiriska delen av mitt arbete består av en kvalitativ undersökning i form av intervjuer. Jag valde att använda mig av intervju för att låta respondenterna berätta med egna ord och mera ingående än vad man kan vid enkätundersökningar. För att skapa mig en bild av hur två olika företag ser på outsourcing och insourcing gjorde jag intervjuerna med två företag/samfund vardera. Två som har genomgått en insourcing och två som har outsourcat och behållit sin outsourcing av ekonomiförvaltningen. Från dessa intervjuer ville jag bl.a. se vad som ligger bakom besluten, fördelar och nackdelar och hur man gick till väga när man tagit beslutet. I detta kapitel presenterar jag vilka företag jag valt samt innehållet i intervjuerna.

Att hitta företag som insourcat var inte lätt. I Vasatrakten är det tydligen ännu inte så vanligt att man insourcar eller så har man helt enkelt inte varit så öppen med att berätta om det. På bokföringsbyråerna får man inte heller berätta vem som varit eller är kund hos dem p.g.a. tystnadsplikten. Så det enda jag hade att gå på var att fråga bekanta om de möjligtvis hört om någon som insourcat, samt att direkt fråga företag. Så några speciella kriterier på företagets omsättning eller storlek hade jag inte då det gällde insourcingen. Huvudsaken var att de hade insourcat ekonomiförvaltningen.

Företag som har outsourcat är lättare att hitta, men att få dem att ställa upp på intervju är desto svårare. Jag valde att välja mellan företag i Vasatrakten med en omsättning mellan 3 och 8 miljoner med mer anställda än 20. Med detta fick jag hjälp av Jukka Marttila på Pretax Pohjanmaa i Vasa, som är ett tjänsteföretag inom ekonomiförvaltning. Han hade tillgång till Asiakastietos register, i vilket man kan välja olika kriterier gällande företagen. På det sättet fick jag alltså min lista på företag att fråga. Han fick dock av sekretessskäl inte nämna huruvida företagen var eller inte var kunder hos dem eller hos någon annan bokföringsbyrå. Från denna lista fick jag slutligen ett företag på kroken där man var villig att ställa upp på intervju. Det ena företaget som insourcat hade nyligen också outsourcat en

annan funktion, så på det sättet fick jag mina två företag även om det ena till sin omsättning och personalstyrka är mycket större.

Intervjufrågorna skickades på förhand till kontaktpersonerna på företagen. Utgående från denna frågebotten kunde jag vid behov ställa följdfrågor. Jag gav företagen chans att vara anonyma, men det var ingen som ville förbli anonym i min undersökning.

4.1 Företag 1

Företag 1 är VEO Oy, som levererar automations-, linje-, och elektrifieringslösningar till energi- och processindustrin. Till dessa leveranser räknas ”nyckel-i-hand”-projekt eller delleveranser innehållande planering, anskaffning, projektledning, installering och utbildning, samt skötsel och underhåll. Man har egen produktion av ställverk i Vasa. Företaget som grundades 1989 har för tillfället ca 400 anställda och försäljningsenheter i Ryssland, Norge och Sverige. (VEO, Salmela). Intervjun, som spelades in på band gjordes med Harri Salmela, controller på VEO.

Man har på VEO nyligen efter tryck från ledningen varit tvungna till sparåtgärder och bl.a. genomgått samarbetsförhandlingar. I samband med senaste budgetgenomgång togs beslutet att se över löneförvaltningen och evaluera den. Man saknade dock en del uppgifter för att på ett rättvist sätt kunna göra en ordentlig utvärdering. (Salmela).

Två löneräknare har räknat löner åt de 400 anställda i företaget. Man var inte säker om antalet löneräknare i förhållande till personalantalet var rätt. En sak som försvårade analysen var att löneräkningen under årens lopp hade bildat en slags "ö", som var lösgjord från resten av affärsverksamhetens övriga ekonomiförvaltningsprocesser och -system. Mellan systemen fanns inga länkar och all information rörde sig i pappersform och användarrättigheterna till lönesystemen var begränsade. Man kom inte in varken via användargränssnitt eller databaser, menar Salmela.

2008 slutade den ordinarie löneräknaren och man anställde en ny. Vad man inte då visste var att den tidigare löneräknaren hade jobbat både under sjukledigheter och semestrar och hade på det viset dolt uppgiftens arbetsbörda på ett effektivt sätt. Därför visade det sig ganska snabbt att arbetsbördan för en person var för stor och man anställde en halv person till för att senare ha sysselsättning för två löneräknare. (Salmela).

Därför var man nu inte säker på om löneräkningssystemet användes på ett optimalt och vettigt sätt och man ville ta reda på till vad löneräknarna använder sin arbetstid till. Därför beslutades i och med budgetgenomgången att två löneräkningsexperten skulle tas in och intervjuas och följa VEOs löneräknare och kartlägga löneräkningens processer, närmast hur informationen förflyttas. I samband med kartläggningen gjordes klart för VEO att man i löneräkningsvärlden har en slags tumregel att en löneräknare ska kunna klara av ca 800 lönespecifikationer i månaden. I VEOs fall då man även har timavlönade till vilka man betalar ut lön två gånger i månaden betydde det att man alltså hade två löneräknare på ca 600 lönespecifikationer i månaden. (Salmela).

Kartläggningen gav alltså resultatet att löneräkningen bör granskas. Löneräkningsekostnaderna räknades ut och lades parallellt med offerter från olika tjänsteleverantörer. Den första april skrevs outsourcingavtalet under och löneräkningen överfördes till tjänsteföretaget. Ännu i maj när intervjun gjordes är man i introduktionsstadiet då lönerna ännu räknas i det gamla systemet av de tidigare löneräknarna. Grunduppgifter och historia har överflyttats och konverterats till det nya systemet. Efter intervjun som gjordes skulle man göra en s.k. parallellkörning för att se om man kommer fram till samma resultat och lön. Beroende på vilket resultat parallellkörningen ger kommer man att övergå till det nya systemet följande månad, säger Salmela.

I offertförfrågningskedet är offerterna väldigt olika till sin natur och då måste den som ställer förfrågan kunna få offerterna jämförbara. Ett ultimatum som ställdes vid offertförfrågningarna var att VEOs löneräknare skulle övergå i tjänsteföretagets tjänst, eftersom man inte kunde erbjuda dem andra uppgifter

inom företaget. Så fr.o.m. att avtalet ingicks övergick löneräknarna i tjänsteföretagets tjänst. Efter övergångsskedet kommer dessa två personer att förflyttas till att fysiskt sitta i tjänsteföretagets utrymmen. (Salmela).

I löneräkningsbranschen finns en rad olika system och tjänsteleverantören som hör till en större koncern har flera olika system i bruk. Man är i övergångsskedet att ersätta de olika systemen med ett stort gemensamt, men eftersom man ännu inte övergått till systemet som VEO kommer att börja använda finns kunskapen om systemet ännu inte vid filialen i Vasas. Därför har man ett lite udda avtal som innebär att löneräknarna som övergår i tjänsteföretagets tjänst kommer nu till en början att räkna andra företags löner och VEOs löner räknas i Rovaniemi. P.g.a. detta har man ett tidsbundet avtal med filialen i Rovaniemi till 2014, varefter Vasafilialen tar över då systemet tagits i bruk. (Salmela).

De aspekter som påverkade beslutet till att outsourca var att inbesparingarna på årsbasis var betydande. Dessutom fick man istället för en fast kostnad en rörlig kostnad som ändrar i förhållande till arbetsmängden, d.v.s. kostnaden ändrar om antalet anställda förändras. Man behöver framledes heller inte bedöma huruvida de egna löneräknarnas arbetsmängd är optimal eller inte. (Salmela).

Fastän man hade två löneräknare hade de varsitt ansvarsområde och de hade inte möjligheten att vikariera varandra. Den ena räknade månadslöner och tjänstemännens löner, medan den andra räknade de timavlönades löner. Därför var man från VEO tvungna att förlita sig på köpta lönetjänster under sjukledigheter och semestrar, vilket medförde onödiga kostnader. Effekten man ville uppnå med att outsourca löneräkningen helt och hållet var att trygga löneutbetalningen även vid dessa tillfällen, eftersom det då är på tjänsteföretagets ansvar att se till att lönen betalas ut i tid. Eftersom man nu är i ett mellanskede i outsourcingen är det i nuläget svårt att säga om effekten kommer att uppnås, då både löneräknarna och systemen byts ut. Men det kommer alltså efter outsourcingen härnäst helt och hållet att vara på tjänsteföretagets ansvar att löneräknarna blir räknade och utbetalade till de anställda. Man ville enligt Salmela också höja nivån på informationsflödet inom lönebehandlingen och bli av med manuell behandling av information och

samtidigt kunna bevara information elektroniskt istället för till pappers, som man hittills ofta gjort. Detta för att effektivera och göra behandlingen av lönerna mer korrekt.

Andra förändringar som outsourcingen kommer att medföra är att förmännens uppgifter kommer att ändras till en viss del. Eftersom lönerna nu kommer att räknas i Rovaniemi har man inte möjlighet till samma kontakt mellan löntagare och löneräknare. Därför kommer förmännen enligt Salmela att börja fungera som en slags mellanhand. Detta kan vara utmanande både för arbetstagarna och för förmännen.

När de berörda anställda informerades hade man hunnit en god bit in i outsourcingprocessen. Salmela säger att det är en mycket känslig sak då det gäller enstaka anställda som berörs av en outsourcing. Samarbetslagen begränsar och styr i dessa fall och ger stöd i hur man bör handla i dylika situationer. Den skyddar samtidigt de anställda. Då det enligt samarbetslagen var fråga om en överlåtelse av rörelse måste man på VEO också följa det som står om detta i lagen. Man kunde enligt Salmela inte avslöja planerna inom organisationen på förhand då det var fråga om 2 personer av 400. Direkt då avtalet var klart kunde man inkludera personerna i fråga.

I avtalet står i beskrivningen av tjänsten på vilket sätt själva tjänsten följs upp och utvärderas. Tjänsteföretaget har egna preferenser på hur kvaliteten på deras tjänst mäts. Från VEOs sida vill man givetvis också att båda parter vill utveckla tjänsten, eftersom man debiterar tjänsten på timbasis. Om man från VEOs sida utvecklar förmännens funktion och gör informationsflödet effektivt kan man därför minska kostnaderna för tjänsten, hävdar Salmela.

Man har på VEO prövat att outsourca en del av indrivningen. Även resereskontran är möjlig att outsourca om så behövs. Mer om detta står i kapitel 4.1.3. som behandlar deras insourcing. Men inköps- och försäljningsreskontran samt bokföringen är p.g.a. projektverksamheten enligt Salmela omöjliga att outsourca, då man behöver kunskap om affärslogiken, organisationen och människorna i

företaget. Men samtidigt är det fråga om en balansgång då man ändå är så pass beroende av personerna som besitter kunskapen i företaget och att vikariera varandra vid längre sjukdomsfall är rätt omöjligt.

En svårighet i processen ansåg Salmela var att projektgruppen som bestod av IT-folk och controllers inte pratade samma "språk" som lönekonsulterna under själva processen. Nackdelen här var enligt honom också att tjänsten för personalchef inte vid tidpunkten ännu tillsatts sedan den tidigare slutat.

4.2 Företag 2

Företag 2 är Byggnadsbyrå Tom Knip Ab. Företaget grundades år 1993 och deras verksamhetsområde är främst Österbotten. Byggnadsbyrå Tom Knip Ab är verksam inom husbyggnadsbranschen, till vilken räknas bl.a. nybyggnader, renoveringar och rörsaneringar, hög- och radhus, affärs- och officiella byggnader samt grynderprojekt. (Knip). Intervjun gjordes per telefon med Tom Knip, Vd på företaget.

Hela ekonomiförvaltningen outsourcades till ett utomstående tjänsteföretag för ca 2,5 år sedan. Till företagets ekonomiförvaltning räknas bokföring, reskontra, fakturering samt lönerna. Tidigare hade man skött detta i egen regi inom företaget. Man tog beslutet eftersom företaget växte och resurserna att sköta ekonomiförvaltningen själva räckte inte riktigt till och ekonomiförvaltningen blev en för stor bit för dem att sköta själva. Man övervägde att anställa en person till som skulle sköta ekonomiförvaltningen, men beslöt att detta inte var något alternativ vid tidpunkten. Istället valde man att kontakta några av de större bokföringsbyråerna för att ta reda på vad de hade att erbjuda. Själva processen tog enligt Knip ca ett år i fråga innan man hade outsourcat hela ekonomiförvaltningen till bokföringsbyrån.

De effekter man önskade med outsourcingen var bl.a. att få yrkeskunnigt folk som kunde sin sak att sköta ekonomiförvaltningen för firmans räkning. Enligt Knip har effekterna man ville uppnå införlivats efter en viss övergångsperiod. Man har varit

nöjd med sin leverantör och samarbetet har fungerat bra efter denna övergångsperiod. Man har inga planer på att byta leverantör i detta skede.

Inga särskilda mätare enligt vilka man mäter kvaliteten används, utan Knip menar att så länge lönerna är rätt räknade och allt övrigt fungerar som det ska är de nöjda.

Eftersom fakturering är något som många hävdar är ganska svårt att outsourca, beroende på bransch förstås, ville jag också veta om faktureringen var krånglig att outsourca. Knip säger att det fungerar alldeles utmärkt att outsourca faktureringen. Man har på Byggnadsbyrå Tom Knip både timdebitering och projektdebitering som går vidare till bokföringsbyrån för fakturering. De skickar med bilagor som ska bifogas till fakturorna och får även fakturorna skickade till sig för kontroll.

Tom Knip säger att fördelarna med outsourcing är att man får en stor firmas yrkeskunskap och resurser till sitt förfogande. Han ser inga som helst nackdelar med outsourcingen.

4.3 Företag 3

Företag 3 är också VEO Oy, som hade outsourcat lönefunktionen. De har även gjort en insourcing av sin resereskontra. Intervjun gjordes med Harri Salmela, controller på VEO.

Man hade outsourcat resereskontran till ett tjänsteföretag i Seinäjoki. Orsaken till denna outsourcing hade då varit att man från de anställdas sida inte var särskilt nöjd med resereskontrafunktionen. Eftersom det var en person som skötte både försäljningsreskontra och resereskontra var arbetsbördan för stor på just denna person vid tidpunkten för outsourcingen. P.g.a. arbetsbördan led kvaliteten på resereskontrans skötsel, samtidigt som eventuella sjukledigheter och semestrar hindrade utbetalning av personalens reseräkningar. Därför outsourcades resereskontran 2009 till ett utomstående tjänsteföretag. (Salmela).

Efter 2012 års fusion då två dotterbolag, Vaasa Kojeistot och Vaasa Service fusionerades ihop med moderbolaget Vaasa Engineering och bildade VEO Oy, skedde stora organisationsförändringar i företaget. Före fusionen hade man en centrerad ekonomiförvaltning, men enligt Salmela ändå en ganska ineffektiv sådan.

Men i och med fusionen då de anställdas uppgifter och arbetsbeskrivning ändrades så pass mycket, kunde man se att tidskrävande händelser mellan företagen som tidigare skett nu var borta och arbetsbördan ändrades ganska radikalt. Man ville inte förlora personal, så man bestämde då att insourca resereskontran för att få mera uppgifter till den befintliga personalen. Från VEOs sida hade man dock varit mycket nöjd med kvaliteten på den köpta tjänsten, men för att utjämna arbetsbördan valde man en insourcing. Man var ändå spända på att se om arbetsbördan skulle bli för stor, eftersom antalet anställda ändå växt sedan man tidigare hade skött resereskontran i egen regi. (Salmela).

Man insourcade resereskontran i två omgångar. Man började med att ta tillbaka skötseln av tjänstemännens reseräkningar. Dessa är enklare att behandla, då tjänstemännen själv gör sin reseräkning i företagets ERP-system utgående från sina kvitton och resor. Resereskontraskötarens uppgift är då att se till att reseräkningen är korrekt gjord, skicka räkningarna för godkännande och betala ut samt kontera dem.

Följande steg var att insourca montörernas reseräkningar. VEOs montörer är oftast ute i världen och har sällan tillgång till datorer, vilket försvårar deras möjligheter att göra reseräkningar. Därför görs deras reseräkningar oftast från grunden av resereskontraskötaren utgående från montörernas kvitton, skickas därefter för godkännande och betalas sedan ut och konteras. (Salmela).

Själva insourcingen gick enligt Salmela rätt smärtfritt till. För det första hade man redan personal som skulle sköta den insourcade funktionen, för det andra hade samma person skött funktionen tidigare och var bekant med uppgifterna. I maj

2012 körde man första pilottestet och i september hade man integrerat hela funktionen.

Orsaken till insourcingen var alltså att jämna ut de egna resursernas arbetsbörda i och med fusionen. Personen som har hand om rese- och försäljningsreskontran har efter insourcingen en optimal arbetsbörda, säger Salmela. Kvaliteten lider inte och ingen negativ feedback har hörts från övriga personalen fastän man återgick till hur det var före outsourcingen.

En negativ sida med insourcingen ser Salmela och det är att funktionen inte är tryggad under semester och eventuell sjukledighet. Medan resereskontran var en köpt tjänst fanns inga förhinder i behandlingen av reseräkningarna. Eftersom man nu förlitar sig på endast en person i företaget att sköta reseräkningarna måste man tyvärr återgå till att pausa behandlingen av reseräkningarna under denna persons ledigheter.

På frågan om man har övervägt att outsourca funktionen igen så svarar Salmela ja. Eftersom reserekontran är en funktion som i VEOs fall lätt kan outsourcas och det är fråga om en halv persons arbetsuppgifter, är denna funktion den som står först i kö att läggas ut på en utomstående tjänsteleverantör om behovet i framtiden finns att utjämna arbetsbörda eller redigera arbetsroller.

4.4 Företag 4

Företag 4 är Österbottens svenska distrikt i Finlands Röda Kors. Intervjun gjordes med dess verksamhetsledare Ricky Berglund. Röda Korset är en medborgarorganisation med syftet att hjälpa dem som är i mest behov av hjälp i hemlandet och utomlands. Röda Korset bistår människor vid katastrofer och olyckor samt utbildar dem att skydda sig mot dessa. Organisationen befrämjar hälsa och omvårdnad. Verksamheten i Finlands Röda Kors är indelad i 12 distrikt och drygt 500 lokalavdelningar. Distrikten har alla sin egen distriktsbyrå vars uppgift är att stödja lokalavdelningarnas verksamhet. (Röda Korset).

Österbottens svenska distrikt är ett av de 12 distrikten. Antalet medlemmar i detta distrikt är 4 300. Detta kan jämföras med 88 000 medlemmar i hela Finland. Finlands Frivilliga räddningstjänst koordineras av Röda Korset. (Röda Korset, Berglund).

Till Österbottens svenska distrikt hör kansliet i Vasa och mottagningscentralen för asylsökande i Kristinestad. På kansliet i Vasa arbetar 6 personer, medan mottagningscentralen sysselsätter 7,5 personer. Det var just i och med mottagningscentralens uppstartande 2009 som man beslöt att börja köpa ekonomiförvaltningstjänster från en bokföringsbyrå. Man outsourcade därför bokföring, löneräkning och betalningsrörelse. (Berglund).

I september 2012 började man planera för en insourcing efter att ha använt sig av en köpt tjänst i fyra år. Ekonomisekreteraren, verksamhetsledaren och bokföraren fungerade som projektgrupp, som planerade och genomförde insourcingen. Mycket praktiskt arbete krävdes enligt Berglund utöver planeringsbiten. Avtalet med bokföringsbyrån var muntligt och man meddelade i samband med styrelsens beslut i oktober 2012 att avtalet sägs upp från och med årsskiftet.

Tidigare hade man haft separata bokslut för distriktet och mottagningscentralen. En stor del av arbetet under insourcingprocessen gick därför åt att integrera mottagningscentralens och distriktets bokföring för att möjliggöra en jämförelse av boksluten till följande år. Detta var enligt Berglund den svåraste och mest tidskrävande delen av insourcingprocessen.

Orsaken till insourcingen var enligt Berglund helt enkelt kostnadsinbesparing, eftersom insourcingen skulle ge ansevärliga inbesparingar på årsbasis. Man hade också som mål att länka mottagningscentralen för asylsökande till Röda Korset på ett bättre sätt. Dessutom ville man att kontakten distriktet och enheten emellan skulle förbättras.

Man övervägde inget leverantörsbyte, utan man ville direkt insourca ekonomiförvaltningen. Man behövde heller inte nyanställa någon för de kommande nya uppgifterna, utan nuvarande ekonomisekreteraren som tidigare

haft mera organisatoriska uppgifter fick mera ekonomibetonade arbetsuppgifter i och med insourcingen. (Berglund).

Berglund menar även att målen med och de önskade effekterna av insourcingen har införlivats. De största fördelarna menar han att är en närmare kontakt mellan de personer som sköter ekonomin i och med att en person på mottagningscentralen även har hand om reskontra. Berglund anser även att man numera har bättre kontroll på mottagningscentralens ekonomi när man sköter den själva. Röda Korsets centralbyrå skulle dock gärna se att man skulle outsourca distriktets ekonomiförvaltning till att skötas i deras regi, vilket många distrikt och avdelningar också gjort. Men detta anser Berglund inte är ett alternativ.

En negativ sida med insourcingen anser Berglund är att mycket tid naturligtvis tas från allt annat i verksamheten. Det blir alltså en större arbetsbelastning på både sekreteraren och verksamhetsledaren, samtidigt som ansvaret också ökar. Sedan ser han även en risk med distriktets avtal med Migrationsverket, vilket har en sex månaders uppsägningstid gällande just mottagningscentralen. Detta betyder att man kan mista mottagningscentralen och därmed en stor del av omsättningen.

5 ANALYS AV INTERVJUERNA

I detta kapitel kommer jag att analysera intervjuerna och dra slutsatser enligt mina forskningsfrågor.

5.1 Outsourcing

Det som företagen hade outsourcat var löneräkningen, resereskontra, samt hela ekonomiförvaltningen. Motiven till outsourcing kan jag utgående från mina intervjuer se att i dessa fall var följande:

- Kostnadsinbesparing
- Få fasta kostnader att bli rörliga
- För knappa resurser från det egna företaget
- Tredje parts kunnande
- Trygga tjänstens fungerande vid sjukdom/semester
- Jämna ut arbetsbördan
- Förbättra kvaliteten på funktionen

Nästan samtliga ovanstående motiv behandlas i kapitlet om outsourcingens nytta. Dessa motiv kan möjligtvis uppdelas i större huvudgrupper som kostnadsminskning, flexibilitet och kvalitetsförbättring. Att jämna ut arbetsbördan var något som jag inte under arbetets gång tänkt på. Såhär i efterhand ser jag detta som ett ganska naturligt motiv, då man med hjälp av outsourcing kan se till att arbetsbördan är optimal för personalen.

Effekterna man ville uppnå med outsourcingen verkar ha uppfyllts i samtliga fall.

5.1.1 Fördelar/nytta och nackdelar/risker med outsourcing

Här fann jag att företagen ansåg att de största fördelarna med outsourcingen även till stor del speglar motiven med outsourcingen:

- Funktionen är tryggad även under ledigheter
- En stor bokföringsbyrås kunskap och resurser

Nackdelar fanns inte enligt det ena företaget, medan ett annat menar att kontakten mellan löntagaren och löneräknaren försämras och man hoppas att kunna "lappa" den med förmannen som mellanhand.

5.1.2 Genomförandet

Outsourcingprocessen tog ca ett år i anspråk i det ena fallet medan man outsourcade snabbare i det andra företaget. Men då kan man ta i beaktande att man i detta företag genomgått outsourcing av ekonomifunktioner tidigare och kanske var mer bekant med processen och hade skapat sig kontakter i branschen, vilket är till fördel.

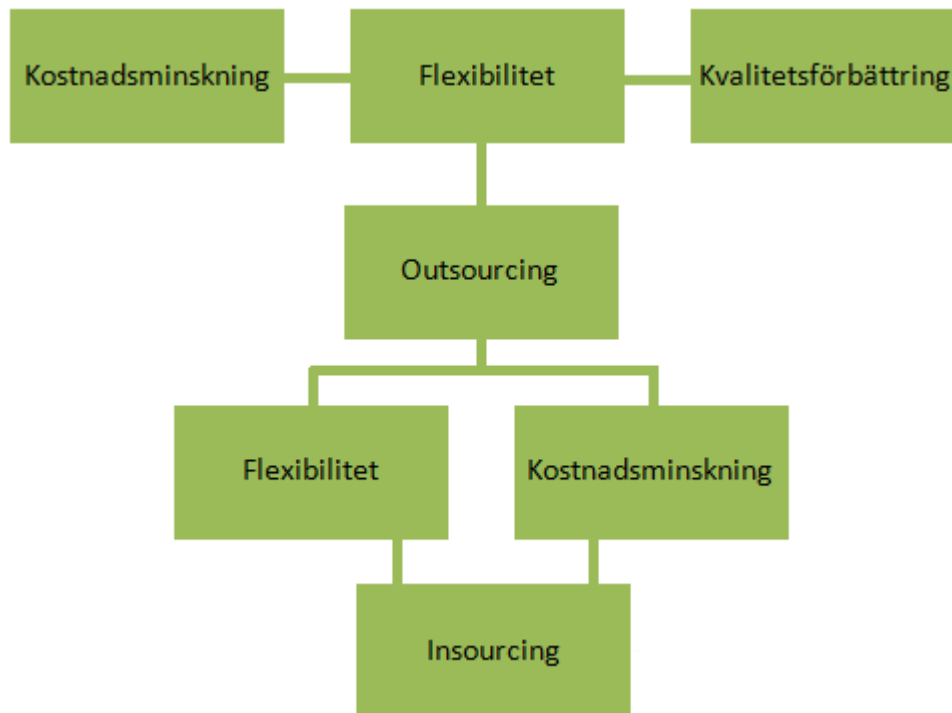
Samarbetet med tjänsteleverantören fungerar bra och ingen av mina respondenter har övervägt att byta. Kvalitetsmätningen på tjänsten varierar hos företagen. Det ena har specifika "mätare" enligt vilka man mäter och följer upp kvaliteten på tjänsten kontinuerligt, medan det andra är nöjd så länge allt funkar som det ska och görs korrekt, vilket i sig också är en slags mätare även om företaget sade sig sakna mätare.

5.2 Insourcing

Företagen hade insourcat resereskontranten respektive hela ekonomiförvaltningen. Utgående från mina intervjuer var motiven till insourcingen huvudsakligen i dessa två fall flexibilitet och kostnadsminskning, d.v.s.:

- Utjämning av arbetsbördan
- Kostnadsinbesparing

I båda företagen hade man outsourcat funktionen kring 2009 och tagit tillbaka den efter ca fyra år, vilket är en ganska kort tid. Man kan då anta att man ser effekter av en outsourcing på ganska kort sikt, vilket gör att man utgående från det kan utvärdera om man ska behålla outsourcingen eller inte.



Figur 5. Motiven till outsourcing och insourcing

I ovanstående bild har jag illustrerat mina respondenters motiv till outsourcing och insourcing.

5.2.1 Fördelar/nytta och nackdelar/risker med insourcing

Fördelar med insourcingen hos de företag jag intervjuade var:

- Närmare kontakt mellan personerna som sköter ekonomin
- Bättre kontroll på ekonomin

Dessa fördelar speglar enligt mig inte motiven på samma sätt som vid outsourcing, där man kunde se tydliga samband mellan motiven och fördelarna.

Följande nackdelar uppgavs från företagens sida:

- Uppgifterna tar mycket tid från övriga arbetet
- Mer ansvar
- Större arbetsbörda på personalen
- Funktionen inte tryggad under ledigheter

Intressant i detta resonemang är att man genom att insourca i det ena företaget skapade balans i arbetsbördan, medan man i det andra företaget egentligen fick en något för stor arbetsbörda. Här ser man också något som ofta är ett motiv till att outsourca enligt min teoridel, nämligen att ekonomifunktionen stjälar tid från kärnkompetensen.

5.2.2 Genomförandet

Vid båda intervjuerna kom det fram att insourcing inte är något man gör i en handvändning. I det ena fallet hade man insourcat funktionen på några månader, medan man i det andra fallet tog ca ett halvår på sig, men då skall tilläggas att man hade paus i insourcingen under semestertider. I båda fallen hade man tillsatt en projektgrupp som skötte om planeringen och det praktiska. Ingen av företagen behövde rekrytera personal för de nya uppgifterna, utan hade redan befintlig personal som kunde ta hand om dessa.

6 SAMMANFATTNING

Jag har i mitt lärdomsprov behandlat outsourcing och insourcing av ekonomiförvaltningen. I teoridelen har jag tagit upp vad outsourcing respektive insourcing är samt hur man går till väga vid själva processen. Dessutom har jag redogjort för fördelar och nackdelar med outsourcingen och insourcingen.

Empiridelen bestående av intervjuer har gett mig svar på vilka motiv som ligger bakom besluten vid respektive företags outsourcing och insourcing. Oavsett vilken företagsform man än har, vare sig man är en näringsidkare eller ett större aktiebolag, innebär det alltid mycket jobb att hålla reda på företagets ekonomi. Oberoende om man väljer att sköta det i egen regi eller att anlita någon annan att göra det åt sig finns det nackdelar och fördelar med båda alternativen, vilket jag har fått konstaterat i min undersökning. Sedan kan outsourcing och insourcing vara en bra lösning för företaget vid en viss tidpunkt. Det betyder inte att det är ett bra alternativ senare, vilket gör att man behöver bedöma behovet allt eftersom och utvärdera tjänsten kontinuerligt. Det är också upp till köparen och inte bara säljaren av tjänsten att utveckla tjänsten för att kunna ha ett gott samarbete.

Både vid kvalitativa och kvantitativa undersökningsmetoder mäts reliabilitet och validitet för att kunna avgöra om undersökningen fungerat, dock är kvantitativa undersökningsmetoder lättare att bedöma på detta sätt. Reliabilitet anger resultatets tillförlitlighet och om resultatet kan upprepas även nästa gång en mätning skulle göras. Validiteten anger om mätningen och frågeställningen är relevanta, d.v.s. om undersökningen är giltig. I mitt lärdomsprov är reliabiliteten relativt hög, då liknande resultat kan fås vid en motsvarande undersökning. Dessutom har jag använt mig av tillförlitliga källor. Reliabiliteten kunde ha förbättrats om jag istället för en telefonintervju i det ena fallet hade haft möjlighet till besök på företaget i fråga. Vidare kan feltolkning av respondenternas svar vid intervjuer dra ner på reliabiliteten. Validiteten är även den ganska hög då jag tagit reda på det jag avsett. Validiteten kunde ha varit högre om jag hade haft möjlighet till en bredare undersökning.

Problem som jag stött på under arbetets gång har främst varit att finna material om insourcing, liksom att hitta företag som insourcat sin ekonomiförvaltning. Från början var min plan att skriva mitt lärdomsprov om insourcing, men jag fick snart tänka om då mängden källmaterial skulle ha varit allt för magert eftersom insourcing av ekonomiförvaltningen verkar vara relativt outforskat.

Förslag på fortsatt forskning kan vara exempelvis att kontakta företaget som nyligen outsourcat löneräkningen för uppföljning. En annan sak som kunde vara intressant är hur kvalitetsmätningen av köpta tjänster går till i företag som outsourcat. Är det stor skillnad på om det är ett litet eller stort företag? Sedan kunde eventuellt en kvantitativ undersökning på hur pass vanlig insourcing egentligen är vara ett alternativ till vidareforskning.

KÄLLOR

Böcker

Axelsson, B. 1998. Företag köper tjänster. Stockholm. SNS Förlag

Bengtsson, L & Berggren, C & Lind, J. 2005. Alternativ till outsourcing. Malmö. Liber AB.

Greaver, M.F. 1999. Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiative. New York. Amacom.

Kiiskinen, S. & Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva. WS Bookwell Oy.

Lehikoinen, R & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Lapine Oy.

Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Elektroniska publikationer

CFO World. 2.6.2010. Hänvisat 13.3.2013.
<http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.324934/gar-det-att-insourca-det-du-outsourcat>

Taloushallintoliitto. Hänvisat 28.9.2012.
http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/

Webfinanser. Hänvisat 25.4.2013
<http://www.webfinanser.com/News.aspx?id=162103&page=2>

Tilisanomat 7.12.2011. Hänvisat 28.4.2013.
<http://www.tilisanomat.fi/content/nivala-ulkoisti-koko-taloushallintonsa>

Effso Tools 21.11.2011. Hänvisat 1.10.2012.
<http://tools.effso.se/artiklar/outsourcing/>

Röda Korset. Hänvisat 15.5.2013. <http://www.rodakorset.fi/om-roda-korset>

Artiklar

Koivu, E. 2012. Miten toimeksiantaja valvoo ostopalvelujen tuottamista? Tilisanomat 3, 52-53

Intervjuer

Berglund, R. 2013. Verksamhetsledare. Röda Korset, Österbottens svenska distrikt. Intervju 15.5.2013.

Knip, T. 2013. Verkställande direktör. Byggnadsbyrå Tom Knip Ab. Telefonintervju 20.5.2013.

Salmela, H. 2013. Controller. VEO Oy. Intervju 17.5.2013

Bilaga 1

Frågor till dem som har outsourcat

1. Vad har ni outsourcat?
2. När? Redan från början eller senare?
3. Om senare: vad hände med personalen som tidigare skött tjänsten
4. Har ni använt samma leverantör eller har den bytts?
5. Vilka aspekter påverkade ert val att outsourca?
6. Vilka effekter önskade ni uppnå?
7. Har outsourcingen gett önskade effekter?
8. Varför valde ni direkt att outsourca, om senare, hur gick processen till?
9. Övervägde ni att sköta ekonomiförvaltningen internt?
10. Fungerar samarbetet bra med leverantören av tjänsten
11. Hur mäter ni kvaliteten på tjänsten?
12. Största fördelarna/nackdelarna?
13. Har den första outsourcingen gjort att ni vill outsourca även annat?

Bilaga 2

Frågor till dem som insourcat:

1. Vad har ni insourcat?
2. Efter hur lång tid insourcade ni?
3. Hur länge tog processen? Hur gick den till? Var det svårt att genomföra?
4. Vad gjorde att ni beslutade er för en insourcing?
5. Övervägde ni byte av leverantör?
6. Vilka effekter önskade ni uppnå med insourcingen?
7. Har insourcingen gett önskade effekter?
8. Blev ni tvungna att nyanställa?
9. Största fördelarna/nackdelarna med insourcing?
10. Har ni övervägt att outsourca funktionen igen?