



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Examensarbete magisternivå, FEKP01
Företagsekonomiska institutionen
Slutseminarium Jan 2010

Shared Service Center

– Den rätta vägen att gå?

Författare:

Lars-Ola Jakobsson
Robin Westlund

Handledare:

Christine Blomqvist
Gösta Wijk

Förord

Under höstterminen 2009 har denna uppsats skrivits på Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. I en lärarrik process har vi haft möjligheten att fördjupa oss i områden runt ämnet Shared Service Center.

När vi nu är redo att överlämna denna Magisteruppsats vill vi med detta förord ta tillfället i akt och tacka de personer som gjort denna studie möjlig. Vi sänder ett stort tack till de företag som välkomnade oss att genomföra våra intervjuer i deras miljö. Därtill vill vi speciellt tacka respondenterna som upplåtit sin dyrbara tid till att delge oss av sin kunskap om Shared Service Center.

Vi vill även sända ett tack till de närstående och vänner som varit behjälpliga vid korrekturläsning samt kommit med goda råd under processen. Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till våra handledare, Christine Blomqvist och Gösta Wijk, för er konstruktiva kritik och ert stöd.

Lund, 2010-01-11

Robin Westlund

Lars-Ola Jakobsson

Sammanfattning

- Examensarbetets titel:** Shared Service Center – Den rätta vägen att gå?
- Seminariedatum:** 2009-01-15
- Ämne/kurs:** FEKP01 Examensarbete magisternivå i företagsekonomi, 15p
Fördjupning: Organisation/Ekonomistyrning
- Författare:** Lars-Ola Jakobsson
Robin Westlund
- Handledare:** Christine Blomqvist
Gösta Wijk
- Fem nyckelord:** Shared Service Center, Organisationsförändring, Standardisering
Implementering och Internprissättning
- Syfte:** Syftet med denna studie är att förklara tänkta positiva effekter och eventuella fallgropar, vid införande av ett Shared Service Center, med konsideration av de organisationsförändringar som sker till följd av implementeringen av centret, samt analysera hur prissättningen integrerar den nya enheten i organisationen.
- Metod:** För att svara på den inledande frågeställningen har en abduktiv ansats använts. Lämplig teori insamlades, vilket följdes av insamling av empiri genom flertalet intervjuer. Därefter fördjupades teorin för att på bästa sätt kunna utföra analys.
- Teoretiska perspektiv:** Redan utvunnen forskning kring Shared Service Centers presenteras, liksom organisationsförändring genom standardisering och centralisering, samt implementering. Detta följs av teori kring hur en ny enhet ska kunna integreras i organisationen med hjälp av ekonomistyrningsmodeller, samt teori kring vilka positiva och negativa effekter som organisationsförändringen kan åstadkomma.
- Empiri:** Vid insamlingen av empiri intervjuades ledande personer på Shared Service Centers i fem olika företag, vilket kompletterades med tre ytterligare intervjuer, bland annat med en erfaren konsult, för att få en så bra helhetsbild som möjligt.
- Slutsatser:** Shared Service Center införs framförallt för att minska kostnader. Vid införandet av centret måste organisationen räkna med initiala investeringar för exempelvis personalomflyttning och nyrekrytering samt införande av gemensamt IT-system. Centret bör drivas som cost center till en början, men kan efter mognad övergå till profit center. Utmaning ligger i att inte skapa motsättningar på grund av prissättningen, vilken lämpligast är kostnadsbaserad, då centret vänder sig till interna kunder.

Abstract

- Title:** Shared Service Center – The right way to go?
- Seminar date:** Jan 15th 2010
- Course:** Master thesis in business administration, 15 University Credit Points (15 ECTS). Major: Organization/Management accounting
- Authors:** Lars-Ola Jakobsson
Robin Westlund
- Advisor/s:** Christine Blomqvist
Gösta Wijk
- Five key words:** Shared Service Center, Organizational change, Standardizing, Implementation and Internal pricing
- Purpose:** The purpose of this study is to explain the considered positive effects and possible pitfalls, when establishing a Shared Service Center, with consideration of the organizational changes that occurs because of the implementation of the center, and analyze how the pricing integrates the new unit into the organization.
- Methodology:** To answer the main question an abductive approach has been used. Appropriate theory was collected, followed by gathering of empiric data through interviews. Thereafter the theory was deepened to best serve the analysis work.
- Theoretical perspectives:** Research about the concept of Shared Service Centers is presented, as well as organizational change through standardization and centralization, and also implementation. It is followed by the theory of how a new unit can be integrated into the organization by using financial models. Lastly theory about what positive and negative effects of organizational change can have is presented.
- Empirical foundation:** When collecting the empirical data, leading figures in Shared Service Centers from five different companies was interviewed, which were supplemented by three additional interviews, including an experienced consultant, to get as good overview as possible.
- Conclusions:** Shared Service Center is introduced primarily to reduce costs. At the introduction of the center the organization must count on initial investments, for instance concerning redeployment, recruitment and the implementation of a common IT-system. The center should be run as cost centers at first, but can turn to profit center after maturation. The challenge is to not create tension caused by the pricing, which most appropriate is cost-based, as the center serves internal customers.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Disposition.....	3
2. Metod.....	4
2.1 Forskningsansats.....	4
2.2 Litteratur	4
2.3 Urvalsprocessen	6
2.3.1 Val av företag	6
2.3.2 Presentation av företag och respondenter.....	7
2.4 Empirisk datainsamling	9
2.4.1 Inför Intervjun	10
2.4.2 Intervjuer	10
2.5 Analysmetod.....	12
2.6 Tillförlitlighet och giltighet	13
2.7 Metoddiskussion	15
3. Teori.....	16
3.1 Shared Service Center – dess roll i organisationen.....	16
3.2 Organisationsförändring och implementering	17
3.3 Hur kan den initiala investeringen i SSC bära frukt?	20
3.3.1 Integration via prissättningsmodell.....	21
3.3.2 Standardkostnader	22
3.4 Effekter	23
3.4.1 Positiva effekter	23
3.4.2 Fallgropar att se upp med.....	26
4. Empiri	27
4.1 Shared Service Center – dess roll i organisationen.....	27
4.2 Organisationsförändring och implementering	29
4.3 Hur kan den initiala investeringen i SSC bära frukt?	32
4.3.1 Effektivisering och utveckling av verksamheten	35

5. Analys	37
5.1 Shared Service Center	37
5.2 Organisationsförändring och implementering	38
5.3 Hur kan den initiala investeringen i SSC bära frukt?	41
5.3.1 Integration via prissättningsmodell	42
5.4 Effekter	44
5.4.1 Positiva effekter	45
5.4.2 Fallgropar att se upp med.....	47
6. Slutsats	48
6.1 Vidare forskning.....	51
7. Referenser	52
8. Bilaga	55

1. Inledning

I inledningen kommer läsaren att introduceras till det ämne som denna studie kommer att behandla. Bakgrund till ämnesvalet presenteras, vilket följs av den frågeställning och de syften med uppsatsen som kommer att besvaras i och med vår studie. Även uppsatsens disposition presenteras.

De senaste decennierna har marknaden, mycket tack vare ny teknik och kommunikationsmöjligheter, för företagen blivit allt mer föränderlig. Detta har lett till att organisationer som inte anpassar sig riskerar att halka efter konkurrenterna, både när det gäller kostnadsbesparingar och kvalitetsökningar. Det är därför viktigt för organisationer att ständigt se sig om efter nya möjligheter i sökandet efter förbättringar. Tidigare har fokus legat på att göra produktionen mer effektiv genom att standardisera leden, men för att anpassa sig till de nya förhållanden som råder på marknaden har utvecklingen av de administrativa enheterna kommit att ha allt större betydelse för organisationen. De styrande har därmed ett överhängande krav att kontinuerligt söka efter förbättringar genom att se över alternativ av verksamhetens struktur och därmed öka dess konkurrenskraft.

Ett alternativ är sammanslagning och centralisering av de administrativa enheter, det vill säga ett Shared Service Center (SSC). SSC är en självständig enhet inom organisationen som utför tjänster för de interna bolagen som är dess kunder. Tjänsterna som utförs är av administrativ art exempelvis handhavande av kund- och leverantörsreskontran, bokslut och redovisning och HR. Janssen och Joha (2004) beskriver SSC som en enskild affärsenhet där de anställda är centralt placerade. Konceptet uppstod under 90-talet och dess popularitet härstammar från en kombination av fördelar som innefattar effektivitetsvinster och förbättrade servicenivåer, utan att därmed förlora kontrollen över organisationen eller den expertis som finns, menar Janssen och Joha (2006). Fahy och Donovan (1999) menar på att större företag och koncerner med flera bolag, underorganisationer, har mycket att vinna genom att slå samman administrativa delar till ett SSC, då SSC kan användas för att ta hand om likartade tjänster mellan avdelningar eller mellan organisationer. SSC ska på bästa sätt dra fördelar av de två ytterligheterna, både av en centraliserad struktur och av en decentraliserad struktur, menar Janssen och Joha (2006). Vilket å ena sidan borde resultera i stordriftsfördelar och standardisering och å andra sidan en effektiv och flexibel anpassning av IT till affärsbehoven.

Införandet av ett SSC innebär ”en omorganisation av personal, processer och teknologiska lösningar, samt en justering av organisationsstrukturen. Allt detta är gjort med målet att öka värdet och förbättra servicenivån, samtidigt som kostnaderna minskar” (Fahy och Donovan (1999, s.8). En fördel som Edjemark och Nilsson (2006) pekar på är den kundfokus som kan uppstå, vilket medför en högre kvalitet på de tjänster som SSC har hand om. Dessutom gör den samlade kompetensen organisationen mindre sårbar och kan leda till specialisering och en större kunskap, samt kunskapsdelning. Öppenheten för förändringar och utvecklingen av processer och best practices, ser Davies (2000) som viktiga framgångsfaktorer för SSC. Standardiserade processer, såsom fakturering, som är en process som genomsyrar hela SSC:s verksamhet. Eftersom ett internt SSC ofta inte har något vinstmål så blir målet istället att fördela kostnaderna på de interna bolagen på ett så rättvisande sätt som möjligt. Detta får betydelse för de interna bolag som drivs med resultatansvar. Det är därför viktigt att minimera de administrativa kostnaderna genom att effektivisera processerna för att införandet av ett SSC i organisationen ska visa sig lönsamt.

Men att implementera ett nytt sätt att arbeta kräver en bra planering och en klar bild vart organisationen siktar. I likhet med implementering av ett affärssystem som Magnusson och Olsson (2005) skriver om, så kan processen att införa SSC också innefatta förändringar i organisationen, de tekniska system som används, samt att utnyttja förändringarna på ett bra sätt.

Även om bakgrunden till SSC är sökandet efter effektivisering och kostminskning, är det, till skillnad från standardiseringen av produktionen, inte de enda drivande faktorerna bakom införandet av SSC skriver Fahy och Donovan (1999). Detta leder oss till studiens frågeställning:

Vilka motiv ligger bakom uppstartandet av ett SSC?

Syftet med denna studie är att ge en helhetsbild av de effekter som SSC har på organisationen vid dess införandet, och även gå djupare in på hur enheten bör integreras i organisationen. Med andra ord är syftet att:

- förklara tänkta positiva effekter, samt eventuella fallgropar vid införande av SSC
- beskriva organisationsförändringar som sker till följd av implementeringen av SSC
- analysera hur prissättningen integrerar SSC i organisationen

1.1 Disposition

Uppsatsen inleds med en kort introduktion till ämnet där även frågeställningen och studiens syfte presenteras. Därefter följer uppsatsens metodavsnitt som förklarar undersökningens tillvägagångssätt för insamling av teori och empiri, som ligger till grund för den efterföljande analysen. I teoriavsnittet som följer ges en bakgrundsbild till varför SSC är intressant för företag och dessutom påvisar vi vad tidigare forskningen behandlat rörande ämnet. Teori som är relevanta för den slutliga analysen presenteras.

Kapitlet med empirin redovisar de svar som respondenterna förmedlat på de ställda frågorna. Svaren är indelade i kategorier som kan motsvaras av de indelningar av huvudämnen som finns i teoriavsnittet. I analysdelen ställs den teoretiska referensramen emot den information som kom fram vid den empiriska insamlingen och jämförelser görs. Slutligen avslutas uppsatsen med en diskussion kring undersökningens syfte och frågeställningen besvaras genom en uppföljning av de syften som presenterats i inledningen.

2. Metod

I detta kapitel presenteras det tillvägagångssätt som vi haft för insamling av teori och empiri i vår studie, samt hur detta ska leda till att studiens syfte besvaras i en avslutande analys. Respondenterna presenteras och en diskussion kring studiens tillförlitlighet hålls.

2.1 Forskningsansats

Det finns främst två forskningsansatser att använda sig av när undersökningar utförs, menar Backman (1998), antingen utförs en kvantitativ eller en kvalitativ studie. Den kvantitativa ansatsen innebär att en stor mängd data, som oftast övergripande berör ämnet, samlas in och bearbetas. Då syftet med denna studie framför allt var att undersöka vilka motiv som ligger bakom införandet av ett SSC, så eftersöktes istället mer ingående svar. Därför föredrog vi den kvalitativa ansatsen som enligt Jacobsen (2002), i motsats till den kvantitativa ansatsen, undersöker en frågeställning mer på djupet. Fördelen med det kvalitativa tillvägagångssättet är att den ansatsen ger mer svar på hur individen tolkar sin verklighet, vilket Bryman och Bell (2005) menar ger en förståelse för den sociala verkligheten som de intervjuade befinner sig i. Vi valde en kvalitativ ansats då studiens syfte var att få en ingående inblick i arbetet med SSC som möjligt.

För att erhålla kunskap i ämnet SSC så företogs teoretiska studier av vad som tidigare skrivits i ämnet. Detta för att kunna formulera rätt frågor inför intervjuerna. Ett antal val gjordes, bland annat vilka företag som skulle ingå i undersökningen och vilka respondenter som tycktes lämpliga att svara på frågorna. En frågeguide togs fram före intervjuerna och den användes som underlag vid utfrågningen av respondenterna. Tankarna som respondenterna hade påverkade framtagandet av ytterligare teori eftersom det på förhand var svårt att veta vart de ledande frågorna skulle leda. Svaren analyserades därefter och jämfördes med den teoretiska referensramen och utifrån det drogs slutsatser.

2.2 Litteratur

Backman (1998) menar att utifrån en tänkt frågeställning är det självklart att undersöka vad som tidigare är studerat och presenterat om det specifika ämnet. Det vill säga att hjulet inte

behöver återupptrinnas. Genom att arbeta på detta sätt så utnyttjas den befintliga kunskapen inom intresseområdet som underlag till att förbättra förutsättningarna för fortsatta studier inom ämnet. Angreppssättet kallas deduktivt, och Bryman och Bell (2005) berättar att utifrån teoretisk kunskap testas frågeställningen mot empirisk granskning. Tvärtemot en deduktiv studie så utgår induktiv från empirin, som sedan ligger till grund för teoriinsamlingen. Vi har i denna studie använt oss av en blandning mellan deduktivt och induktivt förfarande, vilket har benämningen abduktiv. Vi samlade först in den teori som vi ansåg skulle vara lämplig i en avslutande analys av vår frågeställning. Efter våra intervjuer så framkom det dock att några ämnen skulle bli viktigare än andra i analysen. Vi samlade därför ihop ytterligare teori efter empiriinsamlingen för att ytterligare fördjupa oss i dessa kärnämnen.

I arbetet med denna uppsats har vi undersökt vad som tidigare forskning berört i ämnet. Det gäller både svenska och utländska artiklar och böcker, för att på så sätt få en bild av hur andra tolkat och beskrivit det valda ämnet. Studien påbörjades med att samla information om källor från gamla uppsatser, vilka referenser ledde vidare till artiklar och publicerade böcker inom ämnet. Likt ringar på vattnet, gav det nya materialet fler referenser som i sin tur hade ytterligare källhänvisningar. Dessutom har sökande på internet givit flera träffar på artiklar och kommentarer rörande uppsatsens ämne.

Artiklar som använts i denna uppsats har kunnat tas fram i sin helhet, med hjälp av ett antal databaser. Dels har Lunds Universitets biblioteksdatabas ELIN varit till hjälp, men även bibliotekets databas vid Högskolan i Halmstad, samt online databasen Google Scholar. De viktigaste sökorden som använts vid databassökningarna har varit: *Implementering, Internprissättning, Organisationsförändring, Outsourcing, Shared Service Center Standardisering och Värdeskapande*.

Förutom specifika sökord och diverse kombinationer av dessa, har även enskilda författare som publicerat inom ämnet eftersökts. Detta i syfte att hitta ytterligare material från dessa författare, för att då än mer bredda den bakgrundsinformation som denna uppsats bygger på. Vedertagna teorier som finns med i kurslitteratur har också beaktats, i de fall då dessa kan anses ge en generellt giltig bild kring det ämne som behandlas i det specifika avsnittet i fråga i studien.

2.3 Urvalsprocessen

En empirisk studie är ett nedslag i verkligheten och Jacobsen (2002) menar att syftet med empiriska undersökningar är att ge ny kunskap. Inledningsvis gällde det att för oss inhämta kunskap om vilka företag som kunde tänkas väljas för studien. Därefter valdes ett antal lämpliga enheter ut som i första hand skulle undersökas. Slutligen tog vi kontakt med de personer som kunde anses mest lämpliga att besvara de frågor vi hade, för att kunna besvara studiens syfte.

2.3.1 Val av företag

För att undersöka SSC, behövdes företag som använder sig av detta i sin organisation. Därför företogs en genomgång av uppsatser och artiklar, samt sökande på internet, för att få en uppfattning om vilka företag som i dagsläget använder sig av SSC. Det visade sig till största del vara stora koncerner som använder sig av SSC. Kontakt togs med representanter för dessa företag via i första hand telefonsamtal och i andra hand e-post. Idén med uppsatsen presenterades för de tilltänkta respondenterna, och frågor som skulle besvaras bifogades i e-post för att respondenterna skulle få tid på sig att fundera över ämnet innan intervjutillfället.

Av de företag som ställde sig positiva till vår undersökning, så skedde ett urval för att belysa SSC hos de företag som tillsammans ansågs kunna ge en rättvisande bild av SSC roll i organisationen. Det sågs som prioriterat att få en bred bas genom att företagen startat upp sina SSC vid olika tidpunkter och därför kommit olika långt i processen. Således hade respondenterna olika perspektiv på införandet av SSC i företaget, vilket torde leda till en bred, rättvisande information att analysera.

För att på ett bra sätt behandla och besvara undersökningens frågeställning behövde vi komma i kontakt med respondenter med god kompetens gällande SSC. De krav som framfördes till kontaktpersonerna på företagen var att de tänkta respondenterna skulle sitta inne med både kunskap om företaget och dess SSC-avdelning. Detta för att kunna bidra med en så bred bild som möjligt av organisationen, samtidigt som djupgående frågor besvarades. Med svar

baserade på bredd och djup om SSC och den organisation enheten serverar, medförde att rättvisande slutsatser kunde dras i studien.

Vi ansåg alltså att det bästa alternativet för att få så bra inblick som möjligt i motiven bakom uppstartandet av SSC var att intervjua representanter från företagen som varit med och utvecklat enheten i fråga. För att ge en så heltäckande bild som möjligt ansåg vi dock att det även var av vikt att intervjua personer som kan anses vara helt objektiva i sina tankar kring uppstartandet av SSC. Därför togs kontakt med en konsult med erfarenhet av SSC, samt två personer med administrativ bakgrund inom ekonomi och IT, med erfarenhet av organisationsförändring. Eftersom företagens tankar är av störst intresse för uppsatsens huvudämne kan dessa externa tankar ses som ett komplement till företagsrespondenternas svar, samt ge en bredare bild av tankegångar kring SSC.

2.3.2 Presentation av företag och respondenter

Här följer en presentation av de företag och de respondenter, vars svar läsaren kan se i empiriavsnittet av denna uppsats. Studiens baseras på det material som inhämtats från dessa källor, vilket jämförs med teori i uppsatsens avslutande analys.

Vi har valt att inte namnge företagen i empiriavsnittet av två anledningar. Dels så vill vi ej peka ut någon enskild respondent för något uttalande som kan uppfattas som känsligt, men framförallt vill vi lägga mer fokus på helhetsintrycket än på de enskilda respondenterna eftersom det är just en helhetsbild av uppstartande av ett SSC som vi är ute efter. När svaren skiljer sig åt så anger vi dock dessa ytterligare intryck för att visa på vilka alternativa uppfattningar som finns vid införandet av ett SSC i ett företag.

Företagen och företagsrespondenterna vi varit i kontakt med presenteras här i bokstavsordning:

ABB

ABB startade upp sitt SSC i två steg. Kundreskontran och leverantörsreskontran startades upp 1999. Ett komplett SSC har funnits sedan 2007, vilken då även inkluderar redovisning,

rapportering och finans. Vår respondent inom bolaget har varit Thomas Hendel, chef för ABB Shared accounting services.

Bonnier

Bonnier är precis inne i uppstartandet av ett SSC, som kommer att kallas Bonnier Business Services. Ännu finns inga anställda inom denna enhet, men kontakt har tagits och tankar kring uppstartandet har tagits del av med hjälp av Patrik Hjelmberg som är VD och projektledare för Bonnier Business Services AB.

E.ON

Inrullningen av de interna bolagen till E.ON SSC påbörjades 2007, vilket lett till att samtliga av E.ON-bolagen ingick i enhetens verksamhet 2009. Våra respondenter inom E.ON är chefen för SSC, Fredrik Moll, samt kontrollern på enheten, Caroline Lundgren. Fredrik Moll, som varit med sedan starten av E.ON SSC, har bidragit med kunskap kring införandet och utvecklingen av enheten. Caroline Lundgren har redogjort för den ekonomistyrnings- och prissättningsmodell som företaget använder sig av.

Lantmännen

Arbetet med att etablera ett SSC inom Lantmännen påbörjades 2006. Fler bolag inom Lantmännen tillkommer efter hand, och samtliga planeras ha inkommit år 2011. Vår respondent inom Lantmännen är Sven-Arne Jönsson, som varit med och sedan utvecklingsarbetet av SSC startade och som tillika är chef för enheten.

Volvo

Volvos Business Services grundades 1998, men tanken om SSC hade funnits inom koncernen sedan 1994. Under åren har fler och fler delar av organisationen anslutits till SSC-konceptet och de har idag fem anläggningar runt om i världen. Vi har i denna studie haft två respondenter inom Volvo, Hans Nordström och Petter Liderfelt. Hans har varit med sedan starten av Volvos SSC, medan Petter har anslutit i ett senare skede.

Vi har förutom ovannämnda företagsrespondenter är intervjuat följande personer:

Konsult

Vi har i vår studie även intervjuat en konsult som arbetat en längre tid med SSC. Personen har jobbat som konsult för att utveckla SSC i över 10 år. Han har därmed varit med sedan SSC började utvecklas i Sverige. Konsulten har bland annat god erfarenhet av verksamhetsstyrning, Balanced Scorecard, beslutstödssystem och innehar särskild och för denna studie värdefull kunskap om införandet och utvecklandet av SSC i större svenska företag. Han kommer i empiri- och analysavsnittet benämnas ”konsulten”.

SSC-anställd

Vi har intervjuat en person som har flerårig erfarenhet av administrativt arbete som numera utförs i ett SSC. Personen i fråga är idag anställd inom ett SSC, men har även erfarenhet från tiden innan införandet av enheten. Den Person vill vara anonym i denna undersökning, och kommer därför att genomgående kallas för ”den SSC-anställda”.

Utomstående

För att få ytterligare en dimension i undersökningen valde vi att prata med en person som inte ingår i en koncern med SSC, för att förhöra oss om tankegångar kring konceptet SSC. Personen i fråga som vill vara anonym arbetar med administrativa och IT frågor i ett företag med ca 90 anställda. Personen har lång erfarenhet av förändringsarbete och arbete med affärssystem, och omnämns i uppsatsen som ”den utomstående”.

2.4 Empirisk datainsamling

Då vårt metodval gjordes med tanke att vi ville gå på djupet rörande frågeställningen, var vår förhoppning att kunna genomföra intervjuer med de tänkta respondenterna. I de flesta fall så kunde en intervju genomföras genom möte med respondenterna, i annat fall så inkom svaret via e-post och telefonsamtal. Intervjuerna utfördes på respondenternas egna arbetsplatser, där de, menar Jacobsen (2002) känner sig mer trygga och genom det ger mer naturliga svar. Dessutom fick vi en känsla för organisationen och dess arbetsplats. Nedan följer en detaljerad beskrivning av tillvägagångssättet för denna studie.

2.4.1 Inför Intervjun

Utifrån den teoretiska grunden utformades en intervjuguide (se kap. 8. Bilaga). Detta gjordes för att frågorna vid intervjuerna skulle vara väl genomtänkta, för att på så sätt kunna ge relevanta svar rörande frågeställning, samt säkerställa att svaren håller sig inom studiens syfte. I likhet med vad Kvale (1997) förespråkar, grundades de olika frågorna på uppsatsens frågeställning och syften, samt den teoretiska basen. Förutom ovannämnda ska intervjuguiden även medge flexibilitet, så att alternativa idéer och synsätt kan undersökas vid intervjutillfället, menar Bryman och Bell (2005).

De tänkta intervjufrågorna testades innan första intervjutillfället för att kontrollera att de var begripliga, att de hade relevans för undersökningen, samt att de var de rätta frågorna att ställa. Genom att prova frågorna före de riktiga intervjuerna, kunde den tidsåtgång som extraarbetet med kompletteringar till intervjuerna minimeras. Med hjälp av en person som arbetar inom ett SSC testades de tänkta frågorna, vilket ledde till några förbättringsförslag. De tankar om förbättringar innebar några små justeringar till frågeunderlaget, vilket därefter ansågs färdigt till att användas.

2.4.2 Intervjuer

Före själva intervjun utfördes en kort presentation av syfte med undersökningen. Därefter förhöordes det om inspelning av samtalet kunde accepteras, för att vi som frågeställare bättre skulle kunna koncentrera på själva intervjun och de saker som där togs upp. Dessutom framställdes att intervju skulle flyta på smidigare då inte frågeställarna behöver stanna upp för att manuellt dokumentera det som framkom under samtalet. Inspelningen godtogs av samtliga respondenter. Fortsättningsvis tog vi upp att respondenternas svar skulle behandlas konfidentiellt om de så ville. Med andra ord skulle svaren inte kopplas till svaranden eller dess företag om respondenterna så önskade. Vidare uppmanade vi respondenten att avbryta och ställa frågor om något var oklart gällande frågorna.

Det finns tre typer av strukturer som kan användas vid en intervju; strukturerad intervju, ostrukturerad intervju (kvalitativ intervju enligt Bryman och Bell, 2005) och semistrukturerad

intervju. En strukturerad intervju kan likställas med en muntlig enkät, vilket innebär att det finns ett fåtal svarsalternativ. Motsatsen är en ostrukturerad intervju, vilken kan spreta väldigt och då gör att koppla samman svaren kan vara problematiskt. Den typ som användes under intervjutillfällena var det tredje alternativet, den typ som bland annat Preece, Rogers och Sharp (2002) kallar semistrukturerad. Det innebär att frågorna som ställdes inte helt följde den upprättade intervjuguiden, utan den var mer till hjälp så att alla viktiga delar berördes. Detta innebar att intervjun blev likt ett samtal, där respondenterna kunde relativt fritt prata omkring uppsatsens ämne.

Följdfrågor som ”berätta mer” och ”varför” uppmuntrades för att få mer uttömmande svar och ytterligare belysa problemställningen. På så sätt ville vi skapa en diskussion för att ytterligare gå djupare in på det som dök upp under intervjun, i likhet med vad Bryman och Bell (2005) skriver. Exempel på följdfrågor, hade inflikats i intervjuguiden och markerats i grå text, för att inte glömmas bort. Genom annan färg kunde de extra frågorna enkelt separeras från de egentliga frågorna, och tanken var att enbart ta upp dem om respondenterna inte själva tog upp dem.

Efter samtycke med respondenterna bandades intervjuerna med hjälp av en digital diktafon, vilket innebar ett antal fördelar. Som nämnt ovan kunde frågeställaren helt koncentrera sig på intervjun och kunde dessutom iakttä den svarande när svaren formulerades. Användandet av en digital diktafon gav möjligheten en mer korrekt återgivning av svaren, samt en snabb överföring av samtalen till förvaring på mer än en dator. Parallellt med bandningen av intervjuerna fördes anteckningar för att markera de viktigast stödorden i svaren, vilket även bidrog till bättre följdfrågor kunde ställas.

Före intervjun avslutades frågades om svaranden hade något ytterligare att berätta rörande de ämnen som berörts eller om där fanns synpunkter som ej berörts. Därefter bad vi att få återkomma via telefon eller e-post för ytterligare kontakt om kompletterande svar behövdes.

Efter sex på plats genomförda intervjuer hos de olika företagen och övriga respondenter, samt två svar som inkommit via e-post och telefonsamtal ansåg vi att svaren vi fått var tillräckliga och uttömmande. Därför valde vi att inte kontakta fler respondenter i likhet med det som Kvale (1997, s.97) förespråkar, ”*intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du vill veta*”. Han pekar på att det kan vara negativt att både ha för många

intervjupersoner som för få, i en studie. Med för många intervjuade personer är de djupgående tolkningarna nästan omöjliga och vid för få, minskar generaliserbarheten.

2.5 Analysmetod

Kvale (1997) skriver att det finns olika metoder för att underlätta vid analysarbetet. En metod eller analysteknik kan ses som ett verktyg för att bearbeta vissa typer av intervjuer. Jacobsen (2002) pekar på att det i stora drag handlar om tre delar när det rör sig om analys av kvalitativ information: beskrivning, systematisering/kategorisering, samt en kombination.

Både Jacobsen (2002) och Kvale (1997) presenterar modeller för analys av insamlat material. Dessa modeller uppvisar stora likheter med varandra, men även några skillnader. Utifrån dessa modeller har en analysmodell i fyra steg tidigare skapats, där det sista är baserat på en sammanslagning av de båda författarnas funderingar. Den använda modellen har följande delmoment: *beskrivning, meningskoncentrering, meningskategorisering*, samt *jämförelse- och tolkningsfas*. Ett arbetssätt som tidigare fungerat väl vid kvalitativa studier med intervjuer och bandupptagning, vilket även lämpade sig för denna undersökning. Strukturen i modellen innebar en logisk steg för steg hantering av den insamlade empirin.

Beskrivning, menar Jacobsen (2002) är en grundlig dokumentation av den insamlade informationen. De intervjuer och inspelningar som genomfördes i denna studie registrerades och transkriberades med stor noggrannhet för att allt av vikt skulle fångas upp. De transkriberade intervjuerna i likhet med de skriftliga svaren erbjöd flera fördelar. Bland annat var det enkelt att infoga kommentarer i texten, klippa och klistra de delar av informationen som var av intresse och rörande intervjuerna var det lätt att få en överblick av samtalet.

Meningskoncentrering innebär enligt Kvale (1997), att respondenternas svar formuleras på ett kortfattat sätt. Från både de skriftliga svaren och de transkriberade intervjuerna så förkortades långa meningar och yttranden till mer koncisa och enklare meningar, dock utan att förlora innebörden av det som respondenterna förmedlat. Denna förminskning och förenkling av textmassan, innebar att hanteringen av det empiriska materialet förenklades avsevärt.

Meningskategorisering går enligt Kvale (1997) ut på att den empiriska informationen kodas i olika kategorier. Respondenternas svar delades i uppsatsen upp i de olika kategorierna och placerades där de bäst passade in. Genom att varje svarande tilldelades en specifik textfärg, så att de med lätthet kunde särskiljas under processen. Under varje kategori placerades således en stor mängd text, som på så vis struktureras till ett mer lättarbetat material.

Jämförelse- och tolkningsfas är den del i processen då de strukturerade meningarna och de framtagna kategorierna tolkades och jämfördes med teorin för att finna likheter och/eller olikheter i materialet. Baserat på dessa tolkningar kunde slutsatser dras om uppsatsens frågeställning, vilket presenteras i undersökningens avslutanden del.

2.6 Tillförlitlighet och giltighet

Begreppet tillförlitlighet innebär att studien är genomförd på ett trovärdigt sätt menar Jacobsen (2002), samt att den går att lita på. Hög tillförlitlighet har en studie om en liknande undersökning utförs ett flertal gånger med likvärdigt resultat. Ett likvärdigt resultat anser vi bör uppnås ifall en undersökning genomförd med samma arbetsmetod och samma frågor ställs till respondenter med likvärdig bakgrund utförs. Ett likvärdigt resultat vid en återupprepning av studien skulle styrka trovärdigheten för denna uppsats.

Wärneryd (1990) redogör för social önskvärdhet, vilket innebär att respondenten besvarar frågeställaren med svar som de förväntas ge, svar som anses vara socialt accepterade eller önskvärda hos frågeställaren. Denna inställsamhet, kan leda till en försämrad kvalitet på det empiriska materialet, vilket till viss del kan minimeras genom att frågekonstruktionen testats innan de använd vid de riktiga intervjuerna. Dessutom har vid intervjutillfällena frågeställaren uppmuntrat respondenten att *"berätta mer"* eller *"kan du utveckla detta vidare"*, ifall det upplevts som om ett icke fullt uttömmande svar givits. Detta har inneburit att den svarande kunnat förklara mer och med sina egna ord för att ge ett mer detaljerat svar. Vid skriftliga svar har vid oklarheter, kompletteringar efterfrågats för att förtydliga erfarenheter och åsikter.

När det gäller intervjuer så kan frågeställaren, genom att bara närvara, påverka den intervjuade menar Kotler, Wong, Saunders och Armstrong (2005). Det kan gå så långt att

respondenten svarar utifrån vad han eller hon tror frågeställaren är ute efter. För att minska påverkan frågeställaren har på respondenten, så har intervjuerna skett i en miljö som är bekant för de svarande. Dessutom har frågeställaren i möjligaste mån använt sig av facktermer vid frågor och följdfrågor. Under intervjutillfällena har frågorna ställts i en förutbestämd ordning, förutsatt att respondenten inte under intervjuens gång redan berört dem. Följdfrågor har använts, vilket inneburit att intervjuerna blev mer likt samtal.

För att analysera empirin användes en analysmodell, en process som innebar att materialet bearbetades steg för steg. Först med att transkribera intervjuernas ljudfiler och behandla de skriftliga svaren, för att därefter kontrolleras för att felaktigheter inte uppstått. Därpå följde en genomgång av empirin för att sammanfatta det viktigaste, sen kategorisering av det för att avslutas med en analys.

Giltighet, eller validitet, gäller sanningen och riktigheten hos ett yttrande skriver Kvale (1997), det vill säga hur väl studien mäter det som avses, om rätt frågor ställs till rätt personer för att uppnå syftet med undersökningen. Med intern giltighet menar Jacobsen (2002) om studien undersökt det som var tanken med studien. Denna studie har varit fokuserad runt uppsatsens frågeställning och de tillhörande syften och de har varit grunden för insamlandet av teori och empiri. De respondenter som varit involverade i att besvara ställda frågor har alla haft en position där de är insatta i problematiken kring SSC och de tankar som finns om SSC i de företag som de representerar. Respondenternas kunskap inom området anser vi styrker giltigheten gällande den information som vi fått ta del av. Även antalet respondenter från olika branscher ger studien bredd och trovärdigheten styrks då svaren i många fall varit likartade.

Utifrån det teoretiska ramverket har intervjufrågorna utformats vilket underlättade fokuseringen av undersökningens angreppspunkter. Detta har ökat frågornas relevans och giltighet, anser vi. Dessutom i enlighet med Jacobsen (2002), har intervjufrågorna testats före de faktiska intervjuerna för att kontrollera att rätt frågor skulle ställas, vilket även det stärkt giltigheten.

2.7 Metoddiskussion

Då frågeställningen och frågorna som ställdes till respondenterna grundar sig på studier av tidigare forskning så finns det risk att det smugit sig in felaktigheter i det skedet. Artiklar och böcker som är skrivna om ämnet är alla relativt nya, vilket belyser att ämnet är ganska ungt. Vi har dock i största möjligast mån sökt information ur artiklar och böcker som utifrån vad vi kan bedöma anses tillförlitliga och ge en rättvisande bild.

Under urvalsprocessen kring vilka respondenter som skulle väljas att ingå i denna studie så resonerades det kring huruvida svaren skulle ge en snedvriden bild av SSC eftersom ingen av SSC:s kunder intervjuades direkt. Vi fick här insikt i kunderna åsikter via respondenternas uppfattningar av dessa. Ifall frågeställningen varit annorlunda skulle intervjuer med kunderna till SSC varit av vikt för att mer ingående ta del deras åsikter, men då nu frågeställningen gällde tankegångar kring införandet av ett SSC ansåg vi att de svar vi kom att få från respondenterna skulle ge en bra bild av situationen.

I en kvalitativ studie där metoden för datainsamling är genom intervjuer, kommer subjektiva tankar att infinna sig. Detta kommer i sin tur att påverka analysen för studien, menar Bryman och Bell (2005). Läsaren bör därför vara uppmärksam på att resultatet av vår studie inte nödvändigtvis behöver gälla för alla företag och att respondenternas funderingar och svar inte behöver vara representativa för alla som jobbar inom och med SSC. Med andra ord påverkas verklighetsuppfattningen av den sociala kontext som varje enskild person befinner sig i.

Möjligheten finns att en kvantitativ studie kunnat ge en del likartade svar, men de mer djupgående förklaringarna hade uteblivit. En undersökning med en kvantitativ ansats hade inneburit att ett större fokus hade behövts läggas vid formuleringen av frågor till respondenterna, så att alla tänkbara aspekter berörs, för vid missade frågor krävs nya utskick. För att de bakomliggande tankarna skulle komma fram på bästa sätt så anser vi dock att valet att använda oss av en kvalitativ ansats i denna studie var mest relevant för att få fram en rättvisande analys.

3. Teori

I detta avsnitt kommer de teorier att framläggas som ska ligga till grund för den avslutande analysen. Först presenteras tidigare forskning om SSC, vilket följs av teori kring organisationsförändring och implementering. Detta följs av en diskussion kring värdeskapande och ekonomistyrning i form av ansvarsenheter och alternativa prissättningsmodeller. Avsnittet avslutas med att teoretiska möjligheter samt fallgropar presenteras.

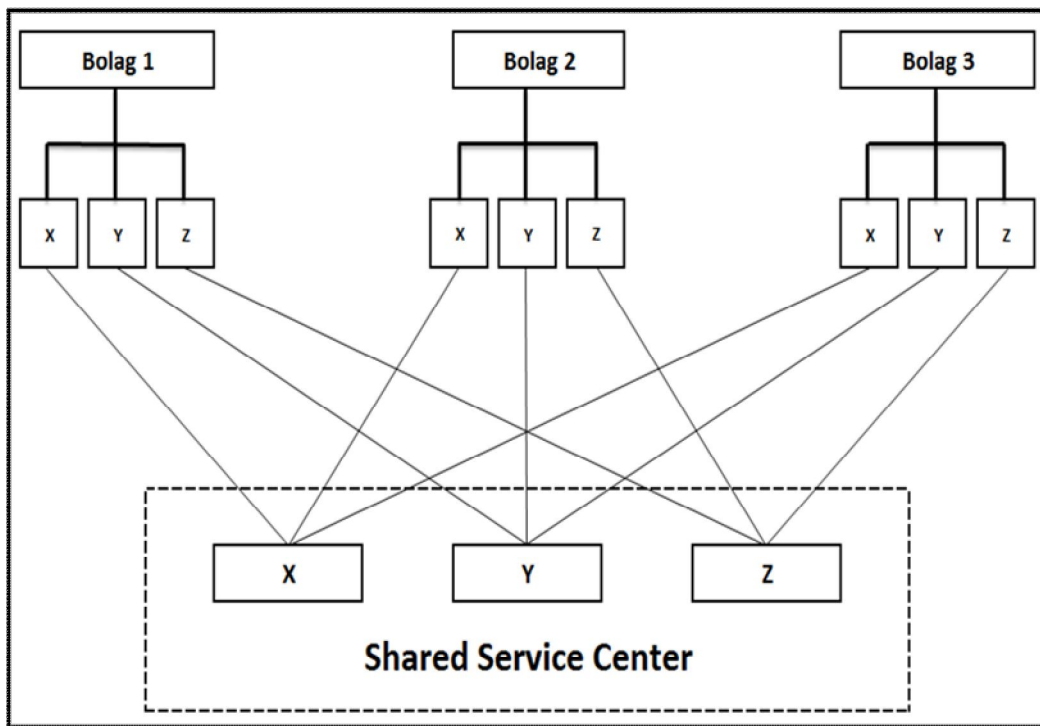
3.1 Shared Service Center – dess roll i organisationen

Begreppet Shared Service Center (SSC) började användas i början av 1990-talet, skriver Fahy och Donovan (1999) och har under åren beskrivits på ett antal olika sätt. Allt från en centralisering av vissa administrativa delar till att den administrativa supportfunktionen helt förflyttats från det den serverar till en egen enhet, berättar Jarmon (1998). Ulbrich (2008) tar upp en tidig definition som beskriver SSC som en självständig organisatorisk enhet, som med väldefinierade tjänster stödjer fler än en enhet inom en organisation. De är ansvariga för sina kostnader, samt kvalitén och aktualiteten av tjänsterna de tillhandahåller för sina interna kunder. Bergeron (2003) förklarar begreppet med att:

SSC är en samarbetsstrategi där ett antal befintliga verksamheten funktioner är koncentrerade i en ny, halvautonom affärsenhet som har en ledningsstruktur som syftar till att främja effektivitet, värdeskapande, kostnadsbesparingar och förbättrad service för de interna kunderna inom koncernen, i likhet med ett företag som konkurrerar på den öppna marknaden.

En övergång till SSC är ett strategiskt beslut som förändrar den organisatoriska strukturen, samt sättet att arbeta. Janssen och Joha (2006) menar att det rör sig om ett långsiktigt beslut som både är komplext och innebär stor risk. SSC är bestående av flera traditionella modeller som är sammanflätade till en hybrid affärsmodell. Janssen och Joha (2004, s.219) skriver att ”den försöker kombinera fördelarna från centraliserade och decentraliserade modeller av kontroll och resurser samt fördelarna från både egen utveckling och underhåll, och outsourcing”. Standardisering och stordriftsfördelar, samt en anpassning av IT-system borde

detta föra med sig. Dessutom skapar det ett nära samarbete med förhoppningen om ständig förbättring och utveckling.



Figur 1: baserad på Sako (2006)

SSC drivs som en fristående affärsenhet, där personalen ofta sitter relativt centrerade, enligt Jarmon (1998). Fokuset är att tillhandahålla tjänster till de enskilda affärsenheterna inom organisationen, något som skulle kunna liknas med intern outsourcing. En av de stora fördelarna med SSC menar Janssen och Joha (2004) är att där sammanförs sakkunskapen inom det gemensamma intresseområdet. På så vis kan de lokala experterna bidra med kunskap för att utveckla de gemensamma tjänsterna för att ytterligare stärka organisationens position. Dessutom är det betydligt lättare för en enhet att hålla jämna steg med ny teknik, utveckla kompetensen och utveckla de interna processerna. Ovanstående stämmer väl in på vad Fahy och Donovan (1999) uttrycker och de menar denna utveckling har målet att öka värdet av tjänsterna och förbättra servicen, samtidigt som kostnaderna sänks.

3.2 Organisationsförändring och implementering

Enligt Hopper, Northcott och Scapens (2007) finns det tre huvudansatser när det kommer till förändring i organisationer. Dessa är faktor-, ramverk- och processmodellerna.

Faktormodellen menar på att olika faktorer styr huruvida en organisationsförändring blir lyckad. Först och främst måste förändringen stödjas av ledarna i organisationen. Den nya ordningen som ska gälla måste även ha koppling till organisationens mål och strategi. För att en effektiv implementering ska ske krävs det enligt faktormodellen även att de grundläggande resurserna redan finns inom organisationen, samt att de anställda tränas upp och utvecklas.

Ramverksmodellen beskriver vissa möjliga hinder på vägen mot förändring, nämligen delar av organisationen som förvirrar, frustrerar och förvirrar. Detta ska enligt ramverksmodellen undvikas för att potentialen för förändring ska uppnås. Processmodellen skiljer sig från de två andra huvudmodeller. Denna beskriver förändring som en fortlöpande del av organisationen. En effektiv implementering av ett nytt system är alltså inte beroende av ett antal avgörande faktorer, utan förutsättningarna ändras kontinuerligt i förändringsprocessen. Införandet eller uppstartanden är inte ett beslut som tas vid ett tillfälle, utan snarare en process som ofta tar flera år.

Ulbrich (2008) presenterar ett modell för förändring i tre steg, där det första steget innefattar uppkomsten av en ny ide. "Idén om SSC kräver förändringar i organisatoriska strukturer och rutiner, därför räknas det som en administrativ innovation. De flesta av de nödvändiga förändringarna berör organisationens grundstruktur" (s.16). Det andra steget innefattar meddelande och diskussioner om den nya iden, för att kunna skapa användbara management lösningar. Idén om SSC omvandlas och paketeras på ett sätt så att den kan vara användbar för många. Tanken om SSC utvecklas med verktyg och tekniker och arbetssätt för att förenkla förmedlingen av iden. I det tredje och sista steget är när organisationen kan tänka sig att använda iden och faktiskt använder den. Det sista steget kan delas upp i flera underkategorier. Vid implementering av affärssystem föreslår Markus, Axline, Petrie och Tanis (2000) en modell i fyra steg, medan Ulbrich (2008) nöjer sig med tre faser vid införandet av IT-stödda management idéer likt SSC, nämligen: *Pre-Adoption*, *Adoption* och slutligen *Post-Adoption*.

Pre-Adoption handlar om att ta beslut om att adoptera innovationen eller förkasta den (Ulbrich, 2008). Därför kan fasen liknas vid en informationsinsamlingsfas, där relevant data samlas in för att ett korrekt beslut kan nås. I likhet med vad Hopper *et al.* (2007) beskriver i ramverkmodellen så behövs ett antal faktorer för att driva projektet framåt; *motivators*, *catalysts* och *facilitators*. Dessutom gäller det att tiden är rätt och att det finns personer i ledande positioner som står bakom organisationsförändringen till fullo. Om en person i

organisationen driver på utvecklingen kan en implementering ske effektivare, anser Hopper *et al.* (2007).

Adoption fasen inträder när organisationen beslutat sig för att anamma de nya tankarna. Ulbrich (2008) skriver att förändringar inom IT-stödda management idéer kan behöva anpassas för att passa in med organisationens krav. Processen att implementera, eller ”implementationen”, som Magnusson och Olsson (2005) kallar det, kan förklaras som att införa affärssystemet i verksamheten, göra de nödvändiga justeringarna och dessutom få de tänkta användarna att använda systemet. Det är en process där ett flertal faktorer bör beaktas (Magnusson och Olsson, 2005; Wognum, Krabbendam, Buhl, Ma och Kenett, 2004). Pearlson och Saunders (2006) menar att IT-system är flexibla och föränderliga till en viss gräns, men att i de flesta fall också kräver att organisationens processer förändras för att den bästa effekten ska uppnås. Förutom faktorer rörande den tekniska biten, så menar Wognum *et al.* (2004) att där är faktorer som påverkar själva organisationen också. Hur denna påverkan förändrar organisationen kan inte med säkerhet fastställas i början av en implementering, då de personer som ingår i införandet av ett nytt arbetssätt både influerar och påverkar åt vilket håll det projektet går.

Post-Adoption, i denna fas ”ligger fokus på hur medlemmar i den adopterande organisationen utnyttjar den adopterade innovationen”, säger Ulbrich (2008, s.24). Ett lämpligt kontrollsystem, kompensationsprogram och fortlöpande utbildning nämns som nyckelfaktorer för en effektivare implementering, skriver Hopper *et al.* (2007). Användbarheten och enkelheten att använda det nya sättet att arbeta är en annan kritisk faktor för att förändringen ska få fäste i organisationen. Ulbrich (2008) skriver att när innovationen inte längre fyller någon funktion, bli den utbytt mot någon ny. Detta är i likhet med vad Wong, Chau, Scarbrough och Davidson (2005), noterar att ständig förbättring av funktionaliteten syftar till att vinna framtida fördelar. Även Hopper *et al.* (2007) med processmodellen är inne på spåret om en ständig förändringsprocess.

Var geografiskt ett SSC ska placeras har ofta uppe till diskussion, säger Ulbrich (2008). Det har även diskuterats om det ska vara ett center eller flera, och då lokalt, regionalt eller ett globalt center, något som får avgöras från fall till fall beroende på förutsättningarna. Lindvall (2005) menar att ”ambitionerna är att separera företagets informationsflöde från det fysiska produktflödet, vilket i en förlängning kan innebära att ett SSC blir tänkbart för outsourcing.

3.3 Hur kan den initiala investeringen i SSC bära frukt?

En hopslagning av olika företag eller enheter i ett och samma företag ses som attraktivt hos aktieägarna om det ökar värdet på företagets aktier. Skalfördelar som uppstår är en stor del i det värdeskapande som hopslagningen skapar, skriver Arzac (2008). Den klassiska teorin kring skalfördelar innebär enligt Kaempfer, Markusen, Maskus och Melvin (1995) i de flesta fall att en inledande investering leder till lägre marginalkostnader för det företag eller den enhet som gjort investeringen. Skalfördelarna syns genom att både den genomsnittliga kostnaden för investeringen och marginalkostnaden per producerad enhet sänks.

Porters värdekedjeanalys beskriver var kostnader uppstår och värde för slutprodukten skapas inom organisationen (Hoque 2003). Idén går ut på att varje individuell del i värdekedjan ska analyseras oavsett om delarna är oberoende av varandra eller inte. Denna analys kan ligga bakom beslut om att dra in på kostnader och effektivisera vissa delar av en organisation. Ett företag som använder sig av outsourcad verksamhet ska även analysera denna del i processen. Analysen kan föras med hjälp av exempelvis benchmarking, säger Hoque (2003). Företaget jämför då prestationen med andra liknande delar i andra företag. Problem förekommer dock då utbudet av liknande verksamheter är begränsat.

Ulbrich (2008) beskriver att SSC:s roll är att bistå med tjänster. Alltså utföra vissa specifika uppdrag åt andra enheter inom organisationen. Anthony och Govindarajan (2007) berättar att olika typer av ansvar kan förekomma för olika enheter i en organisation. Då en enhet har ansvar för enbart sina kostnader kallas denna för cost center. Om enheten däremot har ansvar för hela resultatet, alltså både intäkter och kostnader, så är detta ett profit center.

För att tjänster som nyttjas av enheter inom en organisation inte ska vara gratis att erhålla används internpriser, säger Arvidsson (2004), och pekar på att det inte är gratis att köpa tjänster externt. Internprissättning kan användas mellan två enheter inom samma organisation för att ge en rättvisande bild av prestationsutbytet enheterna emellan, menar Anthony och Govindarajan (2007). Internpriset har för cost centers stor betydelse för enhetens input. Med andra ord så har internpriset betydelse för cost centrets kostnader men inte för dess input, alltså dess försäljning av varor och tjänster.

Vidare redogör Anthony och Govindarajan (2007) att för ett profit center har internpriset betydelse för både input och output eftersom prestationen mäts både utifrån enhetens intäkter och utifrån kostnader. Vid ett tillfälle då ett profit center säljer en vara eller tjänst till ett cost center så har internpriset betydelse för båda. Om ett cost center däremot säljer en vara eller tjänst till en resultatenhet så har således interpriset enheterna emellan i teorin enbart betydelse för profit centret. För att en organisation som helhet ska fungera krävs dock att internpriset sätts på ett så rättvisande sätt som möjligt, så att både den säljande och den köpande enheten är överens om priset. Möjligen kan problem förekomma vid fastställandet av vilka interpriser som ska gälla, vilket kan avhjälpas genom att ett centralt styrande organ agerar som medlare mellan parterna för att sätta det pris som kan leda till störst effektivisering av organisationen.

3.3.1 Integration via prissättningsmodell

Adams och Drtina (2008) framhäver att internpriser finns till för att klargöra den perfekta trade-off:en mellan kostnader och intäkter inom ett företag, göra enheterna medvetna om vilken nytta de olika insatserna i verksamheterna gör, få alla enheter inom företaget att sträva mot samma mål, hjälpa till vid mätning av prestationer samt göra systemet enkelt att förstå och administrera.

Prissättning av tjänster är mer komplicerad än prissättning av fysiska produkter, menar Normann (2000). Det är svårare att förstå vad som egentligen kostar i immateriella produkter. Det handlar till stor del om kundens uppfattning av "värdet" i tjänsten. Svårigheter föreligger i att prissätta en tjänst som utvecklats till följd av investeringar. Detta extra värde som investeringen bidragit till är svårt att allokera.

Anthony och Govindarajan (2007) skriver att för att få fram internpriset så kan tre olika metoder användas menar. Dessa tre metoder innebär att priset antingen är marknadsbaserat, förhandlingsbaserat eller kostnadsbaserat.

Den marknadsbaserade prissättningen beskrivs närmare av Wolff (2007). Denna prissättningsmodell bör i möjligaste mån användas i de fall då enheterna i företaget själva kan bestämma samarbetspartner, när det finns ett marknadspris på produkten och när frihet för förhandling med andra parter finns. I verkligheten är situationen oftast inte så optimal att

marknadspriset kan användas, exempelvis när marknaden för att sälja produkten eller tjänsten är begränsad. Detta kan exempelvis bero på att tjänster kan härledas till investering av ett visst företag, vilket gör enheten till en integrerad del av organisationen.

Vid förhandlingsbaserad prissättning sätts internpriserna via förhandlingar mellan förslagsvis cheferna på varje enhet. Anthony och Govindarajan (2007) menar dock att denna metod är tidskrävande, och risken finns att priset blir felaktigt då chefernas förhandlingsförmåga kan variera.

Den tredje modellen av prissättning som Anthony och Govindarajan (2007) tar upp är Kostnadsbaserad prissättning och den kan användas om de andra metoderna anses olämpliga. Den modellen är dock mer komplex och kräver fler kalkyleringar. För att underlätta det administrativa arbetet är det oftast fördelaktigt att räkna fram standardkostnader och standardkvantiteter istället för att ständigt kolla på det egentliga utfallet. Merchant och Van der Stede (2003) beskriver en alternativ prissättning som används av många företag, nämligen att lägga till en marginal på den framräknade kostnaden, vilket kan kallas för en cost plus-prissättning. Denna prissättning tillåter enheter som har begränsade möjligheter att vända sig till en marknad utanför det egna företaget att gå med vinst.

3.3.2 Standardkostnader

Ax, Johansson och Kullvén (2005) skriver att för att underlätta arbetet med att rapportera kostnader för tjänster så kan ett företag eller enhet använda sig av standardkostnader. Detta innebär att det inte är den exakta kostnaden eller exakta kvantiteten som kalkyleras, utan en förutbestämd kostnad per enhet som produceras. Standardpriset och standardkvantiteten kan fastställas via exempelvis metodstudier eller försöksproduktion. Metodstudien innebär att praktiska iakttagelser sker vid utförandena av tjänsterna, utifrån vilka standarderna sätts via en analys. Vid en försöksproduktion så följs produktionerna upp under en tid och utfallet därifrån lägger grunden för standarderna. Även omkostnadsstandards kan användas, där företagets fasta kostnader som inte är direkt allokierbara till en tjänst hanteras som påläggskostnad på den rörliga standardkostnaden. Påläggskostnaderna fördelas på lämplig avdelning.

Vid jämförelse mellan standardkostnader och verkligt utfall kan en avvikelseanalys användas, menar Ax *et al.* (2005). Kontroll utförs då för att komma fram till hur mycket som skiljer den prognostiserade kostnaden med den verkliga. Kostnaden kan därefter justeras för att möta det verkliga värdet.

3.4 Effekter

Ejdemark och Nilsson (2006) skriver att ”alla förändringar innebär för- och nackdelar, men kan också ses som möjligheter och risker”. Innan övergången till ett SSC är det lämpligt att beakta de effekter förändringen kan innebära och göra en riskbedömning, samt under införandet ha dessa kritiska faktorer i åtanke. Vid införandet och den fortsatta driften av SSC gäller det att se till att fördelarna kommer till sin rätt, för att på så sätt möjliggöra de positiva effekterna. Samtidigt ska nackdelarna minimeras i största möjliga grad.

3.4.1 Positiva effekter

Ulbrich (2008) pekar på fyra teman av fördelar som är ganska genomgående i litteraturen om SSC: kostnadsminskning, ”center of excellence”, standardisering samt ny teknologi.

Kostnadsminskningar

Det första temat som Ulbrich (2008) tar upp är kostnadsminskning, vilket uppnås genom stordriftsfördelar i och med att vissa tjänster koncentreras till ett ställe och därigenom blir mer effektiva. Vid ett väl genomfört SSC kan kostnaderna minskas med upp till 30 procent menar Lindqvist (2008).

Center of excellence

För det andra ser Ulbrich (2008) positivt på samlandet av kunskap under ett tak, vilket får till följd att organisationens experter kan hjälpa fler än den enhet de tidigare servade. Det blir ett bättre utnyttjande av den interna kunskap som finns inom organisationen. Lindqvist (2008) framhåller att SSC möjliggör delning av kompetenser och expertkunskap, bättre kunskapsöverföring och en lägre risk för personberoende.

Standardiseringar

Det tredje temat som Ulbrich (2008) tar upp är följden av att processer standardiseras. Med standardiserade processer för de olika enheterna kan SSC:s arbete skötas snabbare och säkrare, för att på så sätt ytterligare tjäna kunden. Det vill säga att kunna kombinera en centraliserad struktur och dess effektivitet med en decentraliserad struktur och dess service till kunden, vilket stämmer väl överens med det som Janssen och Joha (2006) säger.

Standardisering definieras av Brunsson (1998) som ett slags regelverk som talar om vad som är lämpligt att göra i vissa situationer. Fördelarna med standardisering är främst att effektivitet skapas. Ejdemark och Nilsson (2006) menar på att rationalisering möjliggörs genom att ett processorienterat synsätt antas, med ständigt fokus och uppföljning av de processer och rutiner. Det processorienterade synsättet syftar till att detta ska ske även kontinuerligt och inte bara vid införandet. Krav måste då ställas på omgivningen. Medarbetare får en annan roll i ett SSC när uppgifterna är standardiserade och mer automatiserade. Uppgiften ligger mer i att kvalitetssäkra material och inte "jaga fakturor". En processorienterad verksamhet blir enligt författarna effektiv om varje beståndsdel i hanteringen genomförs felfritt. Dessutom kräver en effektiv process även ett bra stödsystem.

Brunson (1998) pekar på en del argument för att använda sig av standardisering. Det är ett effektivt instrument för informationsöverföring. Om parterna litar på att standarden är riktig så behövs inte så mycket information mellan parterna innan agerande. Han menar att det även är en viktig metod för samordning, vilket innebär att det blir lättare för motparterna att anpassa sig till varandra om en viss standard följs. En tredje punkt som nämns är att standardisering innebär förenkling, då det kan ordna upp "kaotiska" värden till att bli mer lättförståeliga och därmed enklare att hantera. Vilket i sin tur leder till en mer effektivare administrativ process.

Det finns även några nackdelar med att använda sig av standardisering, noterar Brunson (1998). Dessa är främst att uppgifterna blir mindre precisa eftersom standardisering av pris och kvantitet blir en uppskattning av det reella värdet. Standardisering kan också leda till att nya innovativa lösningar inte kommer fram eftersom standardiseringen skapar rutinmässiga beteenden.

Ny teknologi

Det sista temat som Ulbrich (2008) pekar på är ny teknologi. SSC är en organisationsform som i mångt och mycket kräver en IT-baserad arbetsmiljö. Det vill säga affärssystem som kan hantera mängden information som finns och skapas inom organisationen. Sumner (2005) menar att ett affärssystem är ett mjukvaruverktyg för att processa företagsinformation, för att hjälpa organisationen med att hantera allt från material- och produkthantering, ekonomifunktioner till human relations. Magnusson och Olsson (2005, s.7) definierar affärssystem som "*standardiserade verksamhetsövergripande stödsystem*" som i stort sätt innefattar alla värdeskapande och värdestödande processer i en verksamhet.

Normann (2000) menar på att när ny teknologi införs i ett servicesystem, kommer i allmänhet många komponenter i systemet att påverkas. Det viktiga är att den nya teknologin implementeras på ett skickligt sätt, för att främja snarare än att störa den sociala process som kännetecknar effektiva organisationer. Potentialen kommer vara mycket stor om teknologin hanteras på rätt sätt.

Fysiska hjälpmedel kan vara avgörande vid styrning av information och tekniska verktyg kan ha en omformande effekt på affärsverksamheten, menar Normann (2000). För att möjliggöra en effektiv organisation krävs en uppdaterad infrastruktur, alltså hårdvara, mjukvara, samt IT-system som tillhandahåller en effektiv kommunikering mellan de enheter som använder sig av systemet. Hopper *et al.* (2007), skriver att teknologiska hjälpmedel också kan hjälpa till att höja relevansen, kvaliteten, farten och tillförlitligheten i tolkandet av lagrad data. Vidare menar Ejdemark och Nilsson (2006) att stora besparingar och höjning av kvalitén kan åstadkommas med hjälp av IT-stödet.

För SSC som servar flera enheter är det betydligt lättare att följa med vad som händer på marknaden gällande nya tekniska lösningarna, säger Ulbrich (2008). Inköp av ny mjukvara kan göras snabbare, och det är betydligt lättare att implementera någonting på ett ställe än flera olika. Samtidigt menar Ejdemark och Nilsson (2006) att investering inom ramen för ett SSC-koncept medför att även mindre enheter kan tillgodogöra sig fördelar av ny teknik som kan vara svårt att tillgodogöra sig på egen hand.

Ejdemark och Nilsson (2006) skriver att om organisationen har gemensamma system och plattformar kan framtida förändringar hanteras mer smärtfritt. Dessutom kan rutinerna förenklas och göras lika i hela organisationen med hjälp av gemensamma moderna system.

3.4.2 Fallgropar att se upp med

Likt de flesta projekt är SSC inte förskonat från nackdelar. Janssen och Joha (2006) nämner att när olika modellers fördelar kombineras kan ett problem vara att även nackdelar från de olika världarna följer med till det nya sättet att arbeta. En annan nackdel kan vara att SSC innebär minskad möjlighet till flexibilitet och de individuella anpassningar som kan ske inom en enhet, menar Ejdemark och Nilsson (2006). Vidare pekar de på att när tjänsterna förläggs till SSC ger det en mindre närhet till den faktiska verksamheten och de olika enheterna förlorar strategisk administrativ kompetens som tidigare fanns på plats i verksamheten. IT-system blir länken mellan SSC och de olika enheterna, och därmed förloras något av den närhet som tidigare fanns.

4. Empiri

Den insamlade empirin kommer i detta kapitel att presenteras. Respondenternas svar har sammanfattats och delats upp under olika rubriker. Empiriavsnittet kommer ej att innehålla några namn, varken på personer eller på företag. På så vis ges en helhetsbild av respondenternas svar. I metodavsnittet ges en presentation om de involverade respondenterna och deras benämningar i detta kapitel.

4.1 Shared Service Center – dess roll i organisationen

Det kan finnas olika bakgrunder till att lämna de decentraliserade administrativa enheterna i en organisation och övergå till ett SSC. Samtliga av de tillfrågade, både företag, konsult, den utomstående samt den SSC-anställda menade att orsaken till att starta upp SSC är och bör vara att reducera kostnader, samt att säkerställa kvalitén. En av respondenterna berättade att:

När rapportering skedde lokalt från alla bolag var det för mycket olikheter som konsoliderades upp och rapporterades till ägaren. Ett SSC gör detta på ett sätt via standardprocesser där detta likartas i så stor grad som möjligt.

Det pekades även på stabilitet och struktur, dels för att få ordning på den mängd olika systemen som fanns inom organisationen och dels för att kunna styra bättre. För att uppnå det menade en av respondenterna att standarddelarna borde handhas av endast en enhet. Den utomstående säger att ur ett ekonomiskt perspektiv bör det bara vara positivt att övergå till ett SSC. Erfarenheter av liknande organisationsförändringsarbete påvisar enligt den utomstående att genom att plocka godbitarna ur de befintliga delarna bör den nya enheten bli bättre för organisationen, både gällande ekonomi och kvalitet.

En annan av respondenterna berättade att innan övergången till att använda sig av ett SSC var företaget ganska decentraliserat med runt 30 olika ekonomi- och IT-system, vilket innebar samordningssvårigheter. Den fragmenterade bilden, tack vara en mängd olika system före införandet av ett SSC, var det flera av respondenterna som framhöll. Därför var det viktigt för dem att standardisera processer och i och med det minska antalet olika system som användes.

En av de svarande pratade om en målbild att få en gemensam plattform med gemensamt ekonomisystem. En annan av respondenterna berättade att de genom workshops och utifrån vilka krav kunderna hade utredde de vilka delar av verksamheten som skulle samordnas inom SSC. De pekar även på att det var viktigt att skapa ett renodlat SSC på ett ställe för effektivitetens skull.

Konsulten tar också upp standardisering av processer och pekar på att det numera finns en uppenbar skillnad idag jämfört med för en tio år sedan. Dagens teknik, IT och bredband gör det enklare att hantera transaktionsintensiva processer, vilket gör det möjligt att fysiskt vara placerad nästan var som helst, men ändå kunna utföra jobbet. Han anser att tekniksidan kommer utvecklas ytterligare under den närmsta framtiden vilket kommer att medföra ytterligare möjligheter och därmed orsaker till att övergå till ett gemensam administrativ organisation. Numera pratas det mycket om multifunktionell service centers, berättar konsulten, det vill säga enheter som behandlar mer än bara själva ekonomifunktionen. Den SSC-anställda menar att bara använda ett IT-system för hanteringen av det administrativa arbetet är att föredra, vilket även får medhåll av den utomstående som säger: genom standardiseringar faller det sig naturligt att enbart ha ett affärssystem, så att där inte är extra kostnader för att lära sig och uppdatera flera system.

Ifall att en organisation väljer att inte satsa på en övergång till SSC, så menar konsulten att de dels kan hålla fast vid den mer traditionella organisationsmodellen med decentraliserade administrations enheter. Dels kan en central ekonomifunktion bildas, som styrs av ledningen, om det framkommit att närhet till de styrande behövs. Ett annat alternativ är att lägga ut det på en tredje part, det vill säga outsourca. Konsulten säger att när det sker så gäller det framför allt enstaka processer och det är mycket sällan en hel ekonomifunktion övertas av något utomstående. Den utomstående menar att man ska sköta det som man gör bäst och låta andra ta hand om övriga delar, för att på så sätt uppnå den mest effektiva lösningen.

Det är alltid problematiskt att övertyga folk och när det gäller införande av ett SSC så är det i alla fall så till en början, menar en av de svarande. ”När du kommer till break-even så har du väldigt mycket övertygelse”, för då ser kunderna att det kan bli en väldigt positiv affär. Dock så har kunden alltid en förväntan om att ha en lägre kostnad. En del centrala kostnader uppstår också och en av de intervjuade pekar på ökat overhead- och hyreskostnader på grund av SSC, vilket tidigare inte lika tydligt kunde allokeras till en viss enhet. Det krävs mycket funderande

för att säkerställa så rättvis fördelning av kostnaderna som möjligt. Detta för att de interna bolagen inte ska uppleva att de betalade mer än det värde som tjänsten gav. Missnöjda kunder kan få väldigt negativa följder, berättar en av respondenterna.

4.2 Organisationsförändring och implementering

Skapandet av SSC innebär en helt ny organisatorisk enhet. En av respondenterna förklarar att ”de människor som var på sin business areas and business units” blev inflyttade till den legala enheten istället. ”Det är jätteviktigt för att det ska fungera är att man anammar ett mycket mer processororienterat sätt att arbeta”, berättar konsulten. Från att ha varit en stödorganisation med den kulturen det innebär, till att agera i ett slags marknadsförhållande till sin kund är en stor förändring. Det behövs en bra modell för att hantera kundrelationerna, samt ge de personer som internt ska hantera dessa relationer och ge dem de verktyg de behöver. Det är en stor organisatorisk förändring menar konsulten. Den utomstående ser fördelar med att de olika enheterna inte behöver lösa samma saker var för sig, utan det räcker att det görs en gång på ett ställe. Då behöver de inte uppfinna hjulet igen och igen, utan inom SSC kan de ta lärdom av varandras kunskap och erfarenhet.

Samtliga respondenter från företagen berättade att när SSC bildades så innebar det att alla bolag i koncernen överlät sin administrativa verksamhet till en ny enhet, det vill säga att en del personer som arbetade med detta i bolagen fick följa med till den nya enheten. En svårighet som togs upp av en av respondenterna var att många jobb försvann i och med koncentrationen till SSC, vilket inte gillades hos alla interna bolag. Det uppstår en oro bland de anställda, där en del av personalen riskerar att få söka andra jobb. Alla respondenterna pekar på att när administrativa enheter centraliseras till ett ställe, så kommer de personerna längre från affärsverksamheten både när det gäller den organisatoriska biten som den fysiska. En av de svarande poängterar även att närheten till samtliga medarbetare inom bolaget, för dem som numera jobbar inom SSC, har till viss del gått förlorad. Dock menar de att denna negativa effekt kan hanteras med att ha kundansvariga samt tydliga kontaktvägar. Organisatoriska förändringar tar tid att genomföra och de kostar mycket, men de ska leda till skalfördelar som så småningom ska leda till lägre kostnader.

Konsulten har en liten annan syn på personalfrågan och menar att när det är strävan i ett SSC att arbeta på ett mer rationellt sätt och ofta mer processorienterat. Redan vid införandet av SSC automatiseras och standardiseras det så mycket det går, och ”då är det kanske inte alltid det bästa att ta över den gamla personalen”. Det kan vara bra med viss kontinuitet, men det finns även en risk att folk fortsätter arbeta på samma sätt som de alltid har gjort. Även om det är samma sysslor som ska göras, så kan kompetensbehovet vara annorlunda och då kan det vara en nackdel att behöva ta över personal. Den utomstående menar att vid införandet av ett SSC så kan kompetens gå förlorad när viss personal blir överflödigt när det administrativa koncentreras till en enhet. Det kan även vara negativt för själva verksamheten att inte ha den administrativa biten i byggnaden.

En av respondenterna berättade att det till viss del är positivt med kontinuitet gentemot kunderna, men att flytta med folk innebär kanske inte den idealiska kompetensen i ett Shared Service Center med den tekniska IT-lösningen som finns där:

*När du är ett Shared Service Center ska du inte veta vem
du pratar med utan alla ska kunna svara.*

Det var enligt respondenten lite svårt att bryta upp dem som hade haft en flerårig kontakt med ett bolag och jobbat på det bolaget, för de hade lojalitet där. Det lades mycket tid och arbete på att skapa en ny identitet i det nya bolaget..

Respondenterna på företagen anser att hög kompetens hos de anställda på SSC viktigt. Det gäller att kunderna har förtroende för de som utför uppgifterna inom SSC och att de genom sin specialisering kan mer än sina kunder. Kvalitet säkerställs genom tydliga riktlinjer och standardisering. Exempelvis så ska det inte finnas mer än ett sätt att hantera en leverantörsfaktura, menar en av de svarande. Några av respondenterna vars SSC inte är relativt nystartade pekar på att de finns många IT-system bland deras kunder, vilket man hoppas inom tid kunna övergå till ett gemensamt system. Men de pekar på att det tar tid att genomföra alla de organisatoriska förändringar som behövs och det kostar mycket pengar. Det är stora investeringar vilka med tiden ska leda till mindre kostnader och förhoppningsvis en högre kvalitet, berättar en av respondenterna. Kostnaden för att lära sig flera system och kostnaderna för att uppdatera dessa system är inget som den utomstående ser som positivt. Att

enbart använda sig av ett IT-system borde vara ekonomiskt fördelaktigt och borde förenkla de interna processerna.

När det gäller själva implementeringen så menar konsulten att rent generiskt finns det två typer av modeller att använda sig av när ett SSC placeras ut. Antingen väljer man en "Green field"-lösning, vilket innebär att centret förläggs på ett helt nytt ställe. Med andra ord så väljs den geografiska platsen med tanke på vad som maximerar förutsättningarna för SSC. Den andra lösningen kallas "Brown field" och där placeras SSC i anslutning till en redan befintlig enhet inom organisationen, ofta huvudkontoret. Det är en mycket större omställning för verksamheten om SSC förläggs på ett nytt ställe, då helt ny personal får rekryteras. Konsulten berättar att "sitter du och jobbar med leverantörsreskontra så flyttar du inte från Malmö till Östersund om någon etablerar ett service center där".

Konsulten berättar att "många av våra uppdrag idag är sådana som har etablerats som service centers, men inte alls har kommit hela vägen, utan det har blivit mer av en central stabsfunktion, där man har [...] lyckats få ihop det men har inte lyckats få ut effekterna". Ett shared service center med ett tydligare kund- och leverantörsförhållande ställer helt andra krav på verksamheten än en centraliserad ekonomifunktion, som är mer styrda av ledningen. Konsulten poängterar att:

Service centret måste se verksamheterna som sina kunder.

Ett SSC måste tydligt standardisera sitt tjänsteutbud för att serva sina kunder effektivt. För att lyckas på kort sikt med ett projekt som införandet av ett SSC så behövs "ledningens totala engagemang och backup". På längre sikt gäller det att etablera en bra kundrelation, så att kunderna känner att de fått en bättre tjänst och ofta till ett lägre pris.

För att få implementeringen av SSC fungera på ett smidigt sätt, menar respondenterna att de genom projekt involverat de interna bolagen, skapat "tydliga gränssnitt", samt allokerat resurser. Med mycket förarbeten kan implementeringen ske genom "big bang" upplyser en av de svarande och menar att de gamla systemen stängs av ena dagen och det nya sättet att arbeta används dagen efter. Annars så kan man fasa in bolagen efter hand. "Vi har ju upplevt båda delarna, dels den stora Big Bangen i Sverige då och så har vi rullat ut i de andra" länderna. Det är ju ganska lång leddid om man vill ha effekter och det är "vår erfarenhet att det tar

ganska lång tid att gnetta igenom alla länder och alla bolag och identifiera alla som är inom scopet i Shared Service”, berättar en av respondenterna.

En annan av respondenterna berättar att koncernen tidigare var uppdelad på omkring tio geografiskt olika delar i Sverige. Framförallt fanns verksamheten i södra Sverige och i mellan Sverige, dit ansvarsområden fördelades. Men för effektivitetens skull så var det viktigt att skapa en enhet, förlagd på ett ställe. Att valet föll på förlägga SSC i Skåne berodde dels på tillgången på ekonomer och dels på de språkliga kunskaperna, då kontakten med Danmark var viktig. Dessutom så fanns många av kontor i Skåne, vilket ledde till att valet för placeringen av SSC upplevdes som mest optimalt där.

4.3 Hur kan den initiala investeringen i SSC bära frukt?

Enligt konsulten som intervjuades finns det tre möjligheter att fördela ansvaret på när det gäller SSC, nämligen att driva enheten som ett cost center, ett profit center eller att se SSC som en stödfunktion dit budgeterade kostnader allokeras. Det senare alternativet ser konsulten som hämmande mot att få igång drivkrafterna i organisationen och ser därför endast alternativen med cost center och profit center som rimliga. Initialt bör SSC enligt konsulten vara ett cost center. Då SSC utvecklats under några år så är det ett alternativ att omvandla enheten till ett profit center. Konsulten menar på att omvandlingen från cost center till profit center kan ge lyckat resultat för effektiviseringen av organisationen, men ser även vissa risker eftersom då SSC ju bildas för att ge bättre stöd till kunderna, det vill säga de interna bolagen, och därigenom effektivisera organisationen. Risken finns att diskussionerna med kunderna nästan uteslutande kommer att handla om priset på tjänsterna. De interna bolagen kommer att ifrågasätta SSC:s vinstmarginaler, vilket kan väcka motstånd mot uppstartandet av SSC. Detta motstånd ett uppstartande av SSC uppstår inte i samma utsträckning om SSC drivs som ett cost center, där alla kostnader och eventuellt överskott fördelas tillbaka till kunderna. Dock så påpekar konsulten att det alltid kommer att infinna sig en del intern politik vad gällande prislappen på tjänsterna som SSC producerar.

Konsulten menar på att även om tanken att ta in externa kunder utanför företaget kan låta bra i teorin så är det ingenting för organisationen att sträva efter. Han menar på att organisationen

som helhet tjänar på att SSC enbart har hand om de interna kunderna. Han säger följande angående den möjliga ambitionen för organisationen att göra om sitt SSC till ett profit center:

Har man den ambitionen, så tror jag det är bättre att skapa service centret, bli jätteeffektiv och sen sälja av det. Alltså outsourca hela kalaset då, så att det är någon annan som driver det.

Vad det gäller prissättningen av tjänsterna som SSC producerar så menar konsulten på att ju mer mogen organisationen blir, desto mer avancerad prissättning kan användas. Vid allokering av kostnader kan mer eller mindre avancerade allokering- eller fördelningsnycklar användas, och kan exempelvis fördelas på antal anställda, omsättning, eller hanterade fakturor. I idealläget ska fördelningen vara rättvis, samtidigt som den ska vara enkel att mäta och inte kräva så mycket administration, säger både konsulten och den SSC-anställda. Kunderna ska förstå vad de betalar för, vilket kan bli svårare ju mer avancerade prissättningsverktyg som används. Konsulten trycker på vikten av en väl fungerande prissättningsmodell:

Priset är ett jättebra styrverktyg för att styra beteendena. Så prismodellen och hur valet av prismodellen är superviktigt, alltså på sikt i service centret.

De flesta av de företag som ingår i denna studie har valt att hantera sina SSC som cost centers. Kunderna för dessa SSC, som uteslutande är de interna bolagen i koncernen, drivs däremot som profit centers. Prissättningen på SSC:s tjänster har därför betydelse för alla parter i organisationen. En av respondenterna menar på att priset för tjänsterna som SSC sätter i många fall kan missuppfattas av kunden, som anser att kostnaden för tjänsten är för hög. Han menar på att kunden i dessa fall enbart jämför priset på tjänsterna med den lönekostnad som tidigare funnits för tjänsterna då dessa ingick som en del av det interna bolaget. I den slutliga prislappen som SSC fakturerar ut till kunden ingår dock även kringkostnader, som exempelvis lokalhyra och den extra overheadkostnad som en utveckling av organisationen innebär. Idén med bildandet av ett SSC är i samtliga av denna studies företag att SSC ska gynna alla enheter inom organisationen. Detta är även anledningen till de flesta SSC i denna studie är ett cost center och inte ett profit center. Målet ska vara att varken gå med vinst eller förlust.

Ett av företagen i studien skiljer sig dock från de övriga vad det gäller resultatansvaret. Detta företag drevs tidigare precis som de övriga som ett cost center, men har nu gått över till att vara ett profit center. Företaget i fråga har haft sitt SSC i flertalet år och har haft tid att utveckla det. Man ansåg inom företaget att SSC nått den mognadsgrad som behövdes för att utveckla ansvaret till att även ansvara för SSC:s intäkter. Enligt företagets respondenter så anser SSC:s kunder att det är fördelaktigt med fasta priser baserade på volymer fram rörliga. Exempelvis så ska behandlingen av en faktura ha ett fast, förutbestämt pris, oavsett hur lång tid den tar för SSC att behandla. Det är istället upp till SSC att se till att. Detta prissättningssystem möjliggörs av att detta SSC funnits ett längre tag inom organisationen som därmed skaffat sig erfarenhet av tidsåtgången och vilka priser som är lämpliga för varje tjänst. Möjligheter finns även för detta SSC som drivs som profit center att vända sig till externa kunder, men eftersom målet är att gynna det egna företaget så är kunderna i princip enbart interna. Enligt ledningens direktiv så får de externa kunderna inte innebära en extra investering i exempelvis andra system och utbildning, vilket gör att marknaden även är begränsad.

Respondenterna framhöll uteslutande prissättningen av tjänsterna som en kärnfråga att arbeta med. Det är viktigt att priset fördelas rätt, så att de interna bolagen inte ser det som en nackdel att starta upp ett SSC i företaget. Samtidigt finns en vilja att göra detta så effektivt som möjligt, för att hålla nere de administrativa kostnaderna. Kostnaden för de SSC som drivs som cost centers tjänster läggs i största möjliga mån ut på kunden. Kostnaderna är framförallt lönekostnader. De anställda skriver därför upp hur mycket tid som lagts ner på hanteringen av respektive bolags administration, för att avgöra hur kostnaderna ska fördelas ut hos kunderna på ett så rättvisande sätt som möjligt. I priset ingår även de extra materialkostnader och IT-systemkostnader som krävts för att kunna hantera tjänsterna för de interna bolagen. Företagen skiljer sig dock åt i hanteringen av kostnader som inte går att härleda direkt till någon av kunderna. Dessa kostnader kan vara exempelvis lokalhyra och utvecklingskostnader i form av utbildning och processeffektivisering. På de flesta av företagen så portioneras samtliga kostnader för verksamhetsutveckling ut till kunderna. Enligt en av respondenterna så läggs dock inte extrakostnaden för effektiviseringen ut på kunden förrän processutvecklingen ger resultat.

Kostnaden ligger alltså till bas för de SSC som drivs som cost centers. Så är även fallet för det SSC som drivs som profit center, med den skillnaden att en vinstmarginal läggs på kostnaderna. Benchmarking görs även för att kontrollera att priset inte ligger för långt från marknadspriset. Målet för enheten är att vara marknadsmässiga, samtidigt som SSC även i detta företag ska gynna kunderna, istället för att dessa ska vända sig till externa leverantörer av de tjänster som SSC tillhandahåller. En respondent inom detta SSC påpekar att det ”är viktigt att ha affärshatten på” för att se till att företagets kostnader sänks, vilket var meningen med uppstartandet från början.

4.3.1 Effektivisering och utveckling av verksamheten

Konsulten anser att om inte organisationen blir effektivare efter införandet av SSC så har det blivit något fel. Han menar på att med en högre grad av standardisering och automatisering så bör detta visa sig i form av en ökad effektivisering av verksamheten. Han påpekar även att effektiviseringen inte enbart handlar om att få ner kostnaden per faktura till ett absolut minimum, utan att det gäller att även upprätthålla en tillräckligt god kvalitet. En förståelse för kunders behov behövs och deras verksamhet är också kritiskt för ett bra resultat av införandet av ett SSC i organisationen. På så sätt, menar konsulten, så ökas värdet på organisationen.

Den utomstående ser inte att det ska vara några problem med att få med sig folk till att satsa på en övergång till ett SSC, i alla fall inte personer i mer ledande positioner. ”De som kan titta framåt uppfattar ofta det som är bäst för organisationen”, berättar den utomstående och säger även att ur ett ekonomiskt perspektiv verkar fördelarna definitivt överväga de nackdelar som finns. En sammanföring av de administrativa delarna till en enhet borde leda till ett effektivare utnyttjande av de resurser som finns och på så sätt gynna organisationen i dess helhet.

Samtliga av respondenterna på SSC tillfrågades om man kunde se en effektivisering sedan införandet av SSC. Alla företag kunde se en effektivisering, även de som är någorlunda nystartade och som ännu inte är kompletta med samtliga av de interna bolagen. Detta syns enligt respondenterna framförallt i ett färre antal anställda som handhar SSC:s tjänster. De flesta framhöll kostnadsbesparingen som främsta produkten av uppstartandet av SSC. En av respondenterna, ett nyligen startat SSC framhöll dock kvalitetshöjningen som främsta positiva effekt av uppstartandet. Personen ansåg att det ännu var för tidigt att säga hur mycket

kostnadsbesparing som uppstartandet av SSC kommer att innebära, men att förhoppningen är att de initiala investeringarna kommer att leda till lägre totalkostnader i framtiden. Än så länge så är dock investeringarna stora eftersom nya IT-system behöver utvecklas för hanteringen av många av de interna bolagen samt att ny rekrytering och upplärning måste äga rum på grund av omlokaliseringen av denna administrativa enhet.

Det logiska resonemang som studiens företag använt som beslutsunderlag vid uppstartandet av SSC är att de administrativa kostnaderna kan minskas via standardisering av tjänsterna. Med SSC på ett ställe och vid användandet av ett enhetligt IT-system så kan standardisering och därigenom effektivisering nås. SSC satsar även på att ytterligare effektivisera sin verksamhet genom att ha ett antal anställda som arbetar med utvecklingen av SSC. Detta anser framförallt de nystartade SSC som mycket viktigt, då övriga anställda ofta enbart har tid med att lära sig alla rutiner och därmed inte möjlighet att ägna sin tid åt att ytterligare försöka effektivisera verksamheten. Samtliga av de tillfrågade företagen har dessutom en speciell avdelning inom sitt SSC som arbetar med att utveckla verksamheten.

5. Analys

I detta avsnitt prövas den teori som tidigare framlagts mot informationen som presenterats i empiriavsnittet. Avsikten är att syfte och frågeställningen ska ligga till grund för den diskussion som förs i analysavsnittet.

5.1 Shared Service Center

Shared Service Center började dyka upp som koncept i början av 1990-talet, men det var inte förrän i slutet av årtiondet som det på riktigt fick fäste i Sverige. Konsulten berättade att första gången han var involverad i ett projekt gällande SSC i Sverige var 1998.

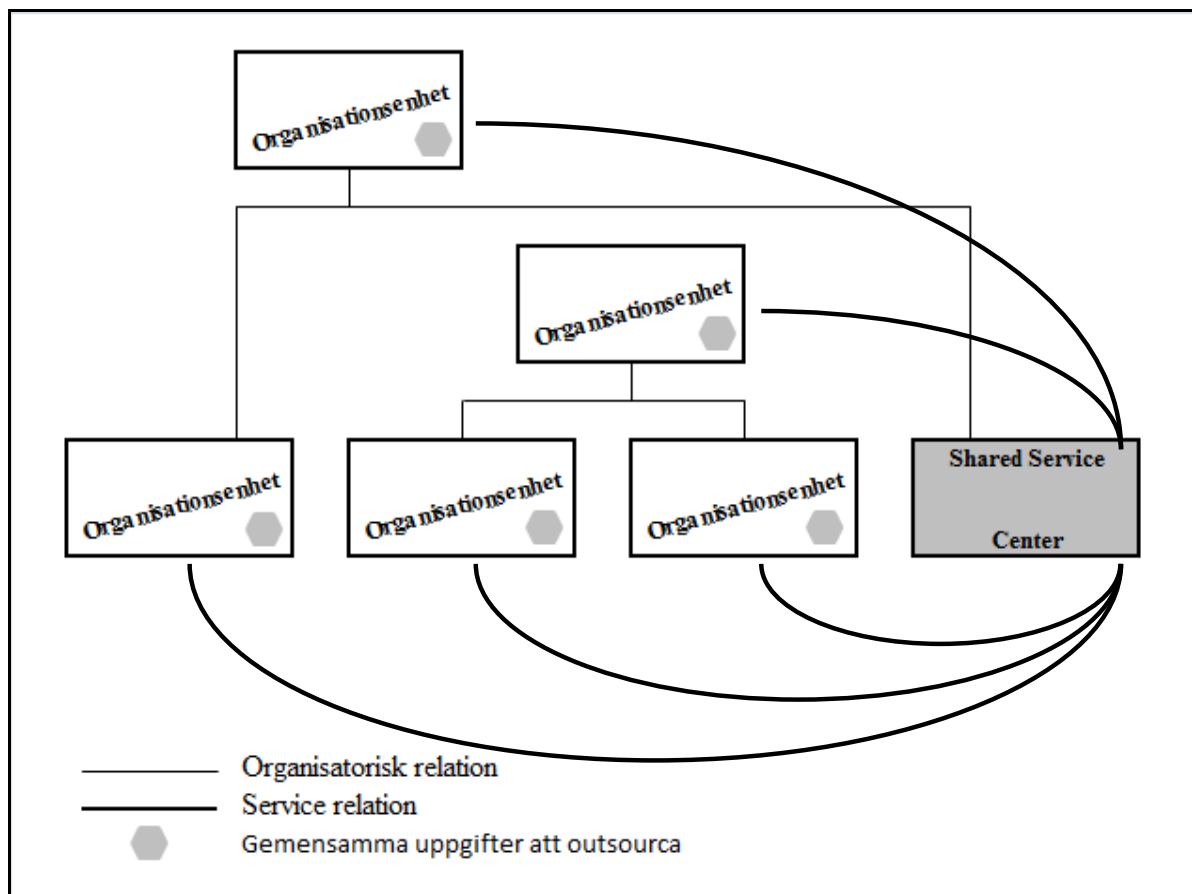
Beslutet om att övergå till att använda sig av en SSC enhet istället för en mer traditionell decentraliserad uppbyggd administrativ struktur, innebär förändringar i den organisatoriska strukturen, samt sättet att arbeta. Janssen och Johan (2004) menar att SSC är en kombination av decentraliserade och centraliserade modeller, där fördelarna från de båda ska innebära nya möjligheter genom ständig förbättring och utveckling.

Teorin beskriver SSC som en affärsenhet som har till syfte att främja effektivitet, värdeskapande, kostnadsbesparingar och förbättra servicen till de interna kunderna inom organisationen. Alla respondenterna nämnde kostnadsreducering och säkerställning av kvaliteten, det vill säga, servicen till kunderna ska bidra till att öka värdet av tjänsten. Att införa ett SSC bör vara positivt ur ett ekonomiskt perspektiv, säger den utomstående.

Ifall en organisation inte lyckas skapa ett fungerande SSC eller helt enkelt inte väljer att satsa på det så finns ett par alternativ. Konsulten berättar att den mer traditionella organisationsmodellen med decentraliserade administrations enheter kan vara att föredra, eller helt enkelt att outsourca de administrativa uppgifterna till en utomstående verksamhet. Lindvall (2005) nämner att SSC i en förlängning kan vara tänkbart för outsourcing, då ambitionen med en administrativ enhet är att separera det administrativa från det fysiska produktflödet.

5.2 Organisationsförändring och implementering

Skapandet av SSC innebär en helt ny organisatorisk enhet berättade både respondenterna och konsulten, vilket även teorin tar upp. Ulbrich (2008) talar om administrativ innovation där de flesta förändringarna berör organisationens struktur. Alla respondenterna berättade att när SSC bildas flyttades personal från olika enheter inom deras koncerner till den nya organisationen där de ska handha de administrativa uppgifterna på ett mer processororienterat sätt. Konsulten kommenterade att det är väldigt viktigt att inom SSC de antar ett mer standardiserat och processororienterat sätt att arbeta för att det ska fungera.



Figur 2: baserad på Ulbrich (2008)

I Ulbrichs (2008) ramverk gällande förändring så talar första steget om uppkomsten av en ny ide. Då konceptet SSC inte varit helt nytt då respondenternas organisationer började sin förändring så var iden om vägval inte helt ny. Tanken om standardiseringar och skalfördelar som skulle leda till kostnadsminskningar var tankegångar hos alla respondenter och det togs

även upp av respondenten, vilket låg till grund för att påbörja den organisationsförändring som övergången till SSC innebär.

Det andra steget hos Ulbrich (2008) handlar om när idén om SSC diskuteras och paketeras på ett sätt så att den kan vara användbar för många. En av de svarande påpekade att i likhet med att övertyga folk i vanliga fall, så är det även problematiskt när det gäller SSC. Det krävs en hel del funderande för att få en rättvis fördelning av kostnaderna, så att kunderna blir nöjda. Missnöjda kunder kan få väldigt negativa följder, berättar en av respondenterna. När break-even har uppnåtts, ser kunderna att det kan leda till en väldigt positiv affär. Tredje och sista steget är när organisationen kan tänka sig att använda idén och i realiteten använder den. Ulbrich (2008) delar upp detta steg i tre faser som han kallar: *Pre-Adoption*, *Adoption* och slutligen *Post-Adoption*.

Pre-Adoption handlar om att ta beslut om att adoptera innovationen eller förkasta den och därför kan fasen liknas vid en informationsinsamlingsfas, där relevant data samlas in för att ett korrekt beslut kan nås (Ulbrich, 2008). Utan rätt information kan etableringen av ett SSC misslyckas i den meningen att de tänkta effekterna inte uppnås, menar konsulten och poängterar att ”service centret måste se verksamheterna som sina kunder. Förändring är en process där ett flertal faktorer bör beaktas, säger Wognum *et al.* (2004) och förutom den tekniska biten, finns det faktorer som påverkar själva organisationen också, och dessa är inte så lätta att förutspå. Med en drivande kraft kan en implementering ske effektivare, anser Hopper *et al.* (2007). Konsulten berättade att för att lyckas på kort sikt med införandet av ett SSC behövs ledningens engagemang som driver på förändringen. Den utomstående ser det som självklart att ledande personer inom organisationen ser fördelar med ett införande av SSC och bör därför vara villiga att driva förändringen.

Adoption fasen inträder när organisationen beslutat sig för att anamma de nya tankarna. Enligt Hopper *et al.* (2007) är det en process med beslut som tar flera år. Vilket får stöd av respondenterna som berättat att införandet av SSC i alla bolag tar många år och många beslut behöver tas på vägen. Förändringar inom IT-stödda management idéer kan behöva anpassas, menar Ulbrich (2008) för att passa in med organisationens krav. För att implementeringen av SSC fungera på ett bra och effektivt sätt, menar respondenterna att de med projekt involverat de interna bolagen och då skapat tydliga riktlinjer för vad som ska ske, samt allokerat resurser för förändringen. Pearlson och Saunders (2006) menar att IT-system är flexibla och föränderliga

till en viss gräns, men ofta krävs att organisationens processer förändras för att den bästa effekten ska uppnås. Detta är något som de svarande tar upp, konsulten påpekar att organisationerna behöver anamma ett mer processorienterat sätt att arbeta, medan övriga respondenter nämner standardiseringar som ändrar verksamhetens gamla processer.

Post-Adoption innefattar hur koncernen utnyttjar den nya organisationen och hur den utvecklas, menar Ulbrich (2008). Användbarheten och enkelheten, säger Hopper *et al.* (2007) är en kritisk faktor för att förändringen ska få fäste i organisationen. Konsulten tar upp dagens teknik och menar att utvecklingen inom IT kommer öka möjligheterna för en gemensam administrativ enhet. Med ett tydligt standardiserat tjänsteutbud kan SSC serva sina kunder effektivt. Dessutom med en bra kundrelation, så känner kunderna att de fått en bättre tjänst. Det gäller att kunderna har förtroende för SSC som utför de administrativa uppgifterna åt dem, menar respondenterna.

Både Hopper *et al.* (2007) och Wong *et al.* (2005) berättar om en ständig förändringsprocess, med syfte till förbättring av funktionalitet ska leda till framtida fördelar. De svarande framhöll att den initiala investeringen på sikt ska leda till sänkta kostnader och flera positiva effekter. Oftast startar ett SSC som ett cost center, men genom mognad som organisation kan det övergå till att vara ett profit center, berättade både konsulten och ett par av de svarande. Så var fallet med det ett av företagen denna studie innefattar. SSC har funnits en längre tid i det företaget och har därför fått tid på sig att mogna och övergå till att vara profit center. De nyare SSC som ingår i denna studie drivs dock som cost centers, i enlighet med konsultens föredragande. Även antalet bolag som innefattas i SSC tjänstenät förändras med tiden. En av respondenterna berättade att fler bolag fasas in efter hand. Liknande förändringsprocess har även andra respondenter uttryckt.

Var geografiskt ett SSC ska placeras är ofta uppe till diskussion, skriver Ulbrich (2008). Även om det ska vara ett center eller flera, och då lokalt, regionalt eller ett globalt center. Konsulten talar om två typer av modeller gällande var SSC förläggs. Den ena är en "Green field" lösning, som innebär att enheten förläggs på en helt ny plats, som maximerar förutsättningarna för SSC. Den andra typen kallas "Brown field", där SSC-enheten lokaliseras i anslutning till en redan befintlig enhet inom organisationen. Företagsrespondenterna i denna studie menade på att deras SSC hade placerats i närheten av befintliga enheter inom deras egen organisation. Varför de olika organisationernas SSC blev placerade där de blev har olika

orsaker. Framförallt framhöll respondenterna kostnadsfördelar, tillgång till personal och nödvändiga kunskaper som främsta argument för på vart SSC:s verksamhet förlagts.

5.3 Hur kan den initiala investeringen i SSC bära frukt?

Då beslut tas att starta upp ett SSC så verkar i alla fall de övergripande målen vara att minska företagets kostnader och öka kvaliteten på den administrativa verksamheten. SSC kostar dock pengar att starta upp. Hos samtliga av de tillfrågade bolagen så har beslutet att starta upp ett SSC i företaget lett till omlokalisering av de anställda har behövts med tanke på att dessa verksamheter tidigare har varit utspridda hos de interna bolagen. Dessa bolag har oftast varit utspridda över hela landet.

Även nyrekrytering har behövts, detta enligt den tillfrågade konsulten på grund av att exempelvis en ekonomiassistent på en leverentörsreskontra med familj knappast flyttar en längre sträcka för att få behålla sitt jobb på företaget. Då kommer personen antagligen istället att leta sig till ett annat företag i närheten och möjligen även där arbeta som ekonomiassistent. Därmed är det viktigt att företaget räknar med en extra kostnad i form av exempelvis nyrekrytering och upplärning samt ökade overheadkostnader. I teorin om skalfördelar som Kaempfer, Markusen, Maskus och Melvin (1995) presenterar så kan denna initiala investering ses som nödvändig för att i längden skära ner på kostnader. Enligt denna teori så sker först en initial investering, som i många fall kan skapa en inträdesbarriär. Detta ska enligt Brunsson (1998) leda till en effektivare administrativ process och därigenom lägre marginalkostnad per producerad enhet, exempelvis per hanterad faktura.

I företagens fall så måste beslutsfattarna därmed räkna med en högre kostnad i uppstartandeprocessen av SSC, vilket förhoppningsvis kommer leda till lägre kostnader i framtiden i och med standardiseringen. Kunderna till SSC, det vill säga de interna bolagen, tycker enligt en av respondenterna säkerligen att kostnaden för de SSC:s tjänster är för höga, med andra ord högre än de kostnader som kunderna hade innan uppstartandet av SSC. Det är dock enligt respondenten viktigt för kunderna att iaktta att det inte enbart är rena lönekostnader som ingår i den slutliga prislappen utan även exempelvis den ökade hyres- och overheadkostnaden. De tillfrågade företagen väljer dock att hantera utvecklingskostnader på olika sätt. Majoriteten bakar in samtliga kostnader i priset som fördelas ut till kunderna, men ett SSC väljer istället

att vänta med att ta upp den ytterligare kostnaden tills utvecklingsarbetet visat resultat, och därefter höja prislappen för att balansera kostnaden. Samtliga av de tillfrågade anger nämligen att SSC har som mål att varken gå med vinst eller förlust.

5.3.1 Integration via prissättningsmodell

Som den tillfrågade konsulten framhäver så är prissättningen ett utmärkt verktyg att använda för att styra organisationen. Prissättningsmodellen kan alltså vara avgörande för på vilket sätt SSC integreras i den nya organisationen. Målet vid uppstartandet av SSC är ökad effektivitet, vilket enligt Adams och Drtina (2008) uppnås genom att alla delar av organisationen strävar mot samma mål. För att väcka så lite motstånd som möjligt menar konsulten på att det bästa möjliga sätt att driva ett SSC på vid uppstartandet är cost center, vilket även är fallet med alla de företag som tillfrågats. Att driva SSC som profit center menar konsulten är ett sämre alternativ, åtminstone vid uppstartandet, eftersom frågan om prissättningen kommer att ta för stor plats och därmed hämmar effektiviteten. Dock så menar konsulten på att ju mer organisationen mognar, desto mer kan ett SSC gå mot att vara ett profit center. Så är även fallet för det av våra fallföretag som startat upp SSC i ett tidigt stadium. SSC på detta företag startades upp som ett cost center, men blev sedermera ett profit center.

Av de prissättningsmodeller som Anthony och Govindarajan (2007) tar upp så är det för de SSC som drivs som cost centers den kostnadsbaserade prissättningsmodellen som är mest lämplig att använda sig av. Nackdelen med en sådan när uträkningen av priserna blir mer komplex, vilket leder till fler uträkningar och mer administrativt arbete. Några av de tillfrågade företagen framhöll att det administrativa arbetet är relativt stort vid fastställandet av de korrekta priserna till kunderna. Standardkostnader och standardkvantiteter används vid uppskattningen av priserna per arbetad timme, vilket enligt Ax *et al.* (2005) ska effektivisera det administrativa arbetet. De anställda på de tillfrågade företagen antecknar hur många timmar som arbetas med respektive kund, vilket ligger till grund för den slutliga prislappen till kunden. Detta leder till ytterligare administrativt jobb. Detta hade enligt Wolff (2007) kunnat avhjälpas genom att en marknadsbaserad prissättning används, eftersom priset då är lättare att fastställa. Samtliga respondenter uppger dock att SSC inte kan vända sig till kunder utanför det egna företaget. Att den säljande enheten inte kan vända sig till externa kunder är enligt teorin ett hinder som leder till att en marknadsbaserad prissättning bör undvikas, varför

den kostnadsbaserade prissättningen trots det stora administrativa arbetet kan anses vara det optimala vid införandet av ett SSC i organisationen. Detta gäller i de fall då SSC drivs som cost center.

Prissättningsmodellen för det SSC som drivs som profit center skiljer sig gentemot de övriga företag som ingår i denna studie. Istället för att ha en ren kostnadsbaserad prissättning med målet att enbart täcka SSC:s kostnader så används en cost plus-prissättning. Med andra ord så tas även en viss marginal ut på SSC:s tjänster. Det viktiga är dock att införandet av ytterligare en vinstmaximerande enhet i organisationen inte leder till konflikter och minskad effektivitet i organisationen.

Målet är för samtliga företag i denna studie är att den egna organisationen ska gynnas till följd av uppstartandet av SSC. De SSC som drivs som cost centers kan enbart vända sig till interna kunder inom företaget, vilket är naturligt eftersom inget vinstmål finns i enheten. Det SSC som drivs som profit center kan också välja att ha externa kunder utanför företaget, så länge detta inte innebär en ytterligare investering. Begränsningar finns dock, varför det marknadsbaserade prissättningen förhindras, framförallt så är målet från styrelsen att de interna kunderna ska gynnas främst då initiala investeringar i ett tidigt stadium sker i detta SSC. I princip så krävs det att kunden har samma IT-system som SSC har, vilket inte är helt vanligt. Därmed begränsas möjligheterna för SSC att vända sig till externa kunder, varför cost plus torde anses riktigt att använda sig av eftersom SSC som profit center då trots allt får vinstmarginaler på utförda tjänster.

De flesta SSC som ingår i denna studie har som mål varken gå med vinst eller förlust och drivs således som cost centers. De interna bolagen, det vill säga kunderna, drivs dock som profit centers. Det är därför enligt Anthony och Govindarajan (2007) viktigt att prissättningen på SSC:s tjänster portioneras ut på ett rättvisande sätt. De SSC som är cost centers ansvarar således enligt teorin enbart för de kostnader som uppstår i enheten. SSC har därmed inget ansvar för att maximera sina intäkter. I realiteten så har kostnaden för SSC:s prissättning stor betydelse för de kunder som använder sig av SSC:s tjänster. SSC:s sätt att hantera kostnaderna på är därför ett brinnande ämne för de interna bolagen i organisationen. I prislappen som dessa betalar finns inte enbart lönekostnader utan även kostnader för exempelvis hyra, material och utbildning.

Det finns dock en skillnad gentemot de SSC som drivs som cost centers för det SSC som drivs som profit center. Målet för ett profit center är som tidigare nämnts att gå med vinst, vilket ändrar förutsättningarna. Handel med tjänster sker då mellan två enheter som båda drivs som profit centers, vilket leder till att priset på SSC:s tjänster blir en brinnande fråga för både SSC och dess kund. Mognaden i prissättningsmodellen har lett till lägre administrativa kostnader. Detta beror på att SSC mer och mer går mot att ta betalt per faktura istället för den tid som läggs ner på fakturan. Kunden betalar ett fast pris för behandlandet av 1000 fakturor, oberoende av hur lång tid det tagit att behandla dessa fakturor. Detta är en skillnad jämfört med övriga SSC som ingår i denna studie, där det är den nedlagda tiden som ligger till grund för priset till kund. Det kan tolkas som att eftersom det SSC som drivs som profit center inte har som mål att ha lika stora intäkter som kostnader så skapas utrymme för att behandla intäkterna på detta vis. Detta bör enligt respondenterna även leda till mindre missnöje bland kunderna, eftersom det är lika för alla de interna bolagen oberoende av vem på SSC som tar hand om dess tjänster.

En viktig punkt i skapandet av en effektiv organisation är i teorin att internpriset mellan enheterna är rättvisande. Konflikt ska helst inte förekomma mellan enheterna på grund av prissättningen, eftersom en sådan konflikt kan vara motverka effektiviteten. Vilka kostnader som SSC:s kunder ska tilldelas varierar något mellan de tillfrågade företagen. Huvudsakligen så betalar SSC:s kunder, det vill säga de interna bolagen i företaget, för att täcka samtliga av SSC:s kostnader. Detta eftersom tanken är att ett SSC som drivs som cost center ska ha lika stora kostnader som intäkter. Emellertid så betalar inte ett av de tillfrågades företagens kunder initialt för arbetet med utveckling och effektivisering av verksamheten. Dessa kostnader får kunderna däremot betala för i ett senare skede, när utvecklingsarbetet ger resultat. På så sätt tar kunderna hand om alla SSC:s kostnader i samtliga fall, även om detta sker i olika skeden av processen.

5.4 Effekter

När diskussioner förs kring införande av ett SSC i organisationen bör beslutsfattarna ha i åtanke de fördelar som kan uppnås med förändringen. Dock kan även vissa negativa aspekter uppstå, vilka beslutsfattarna måste ta hänsyn till så att dessa inte blir fallgropar för ett lyckat införande av SSC.

5.4.1 Positiva effekter

Likt litteraturen i övrigt pekar Ulbrich (2008) också på ett antal fördelar med SSC. De teman som han tar upp är kostnadsminskningar, samlandet av kunskap under ett tak, standardisering av processer, samt ny teknologi.

Kostnadsminskningar

Ulbrich (2008) menar att kostnadsminskningar uppstår genom skalfördelar eftersom tjänster som utförs endast på ett ställe innebär effektivitetsvinster för organisationen. Alla respondenterna menade att en av orsakerna till att starta upp ett SSC var att reducera kostnader, vilket stämmer väl in på teorin. En av orsakerna som leder till minskning av kostnaderna är att det är färre som handhar tjänsterna inom SSC än det var tidigare, berättar respondenterna.

Center of excellence

Genom att samla relevant kunskap under ett tak, menar Ulbrich (2008) att organisationens experter kan inom SSC ramar hjälpa betydligt fler än den enhet de tidigare servade. Det blir ett bättre utnyttjande av den kunskap och erfarenhet som finns inom organisationen. Som talesättet säger, så behöver inte hjulet återuppfinnas, utan genom kunskapsöverföring kan den samlade kompetensen leda till fördelar, menar respondenterna. Janssen och Joha (2004) säger att en av de stora fördelarna med SSC är den stora kunskapen om intresseområdet som samlas inom en enhet, vilket bidrar till att utveckla de gemensamma tjänsterna för att ytterligare stärka organisationens möjligheter. Den utomstående såg fördelar med att alla enheter behöver hitta lösningar för samma problem, utan det räcker med en lösning.

Standardiseringar

Det tredje temat som Ulbrich (2008) tar upp är följden av att processer standardiseras. SSC:s arbete kan skötas snabbare och säkrare med hjälp av standardiserade processer, vilket gynnar kunden. Standardisering skapar främst effektivitet menar Brunsson (1998). Konsulten berättar att med dagens teknik med affärssystem blir många processer väldigt standardiserad, vilket helt klart gynnar hanteringen av mängden transaktioner. Övriga respondenter menar att ur en ekonomisk synvinkel är det positivt att skapa mer enhetliga processer för att öka effektiviteten i de tjänster som tillhandahålls.

Ett processororienterat synsätt möjliggör rationalisering, menar Ejdemark och Nilsson (2006), med ständigt fokus på processer och rutiner. Det processororienterade synsättet syftar till att uppgiften ligger mer på att kvalitetssäkra material och inte ”jaga fakturor”. Med tydliga riktlinjer ökar kvaliteten, säger respondenterna. Dessutom finns hela tiden ett fokus på utveckling och förnyelse för att på så sätt söka bättre värde- och kvalitetsskapande lösningar.

Ny teknologi

SSC är en IT-intensiv arbetsmiljö som dagligen hanterar mängder av information i sitt affärssystem. Dessa affärssystem som Magnusson och Olsson (2005) benämner övergripande stödsystem är förutsättningen för att stödja verksamhetens administrativa processer och skapa värde för kunderna. Konsulten menar att dagens teknologiska framsteg gör det enklare att hantera den stora mängd transaktioner som hanteras i verksamheterna. Möjligheterna kommer bara att öka med utvecklingen inom det teknologiska området, vilket ytterligare kommer att förstärka fördelen med en gemensam administrativ organisation.

Ulbrich (2008) och Janssen och Joha (2004) menar att det är betydligt lättare för en enhet som SSC att följa med vad som händer på marknaden gällande nya tekniska lösningarna än för en organisation med en mängd administrativa enheter. En av respondenterna påpekar att för deras del gäller det inte ha det bästa affärssystemet som finns på marknaden, utan det som är mest rätt för dem. Kostnaden för systemet och vad som kan ge mest effekt är något som bör tas hänsyn till.

Inom stora koncerner finns det ofta en mängd olika affärssystem, men vid övergången till ett SSC är ett av målen att minimera antalet system, framhöll respondenterna. Med ett mindre antal system att hantera kan processer standardiseras på ett enklare sätt. För effektivitetens skull är det bättre att renodla, dessutom sänks kostnaderna för utbildning och att uppdatera systemen.

5.4.2 Fallgropar att se upp med

Nackdelar med SSC

Förutom de fyra teman med fördelar som presenterats ovan, så nämner teorin några nackdelar. Ejdemark och Nilsson (2006) skriver om att närheten till den huvudsakliga verksamheten minskar, vilket får medhåll av respondenterna. Möjligheten till individuella anpassningar och flexibilitet i en enhet minskas i och med användandet av ett SSC, menar Janssen och Joha (2006). Respondenterna är medvetna om detta och påpekar att tanken är att standardisera så mycket som är lämpligt för att effektivisera och uppnå skalfördelar. Dock påpekar Brunsson (1998) att det finns negativa sidor av att standardisera. Bland annat leder standardisering till att skapa ett rutinmässigt beteende vilket motverkar att nya innovativa lösningar uppkommer.

En annan negativ sak som togs upp av en av respondenterna var att jobb försvann i och med koncentrationen till SSC. Det uppstod en oro bland de anställda, där en del av personalen riskerade att få söka andra jobb. Vid uppstarten så flyttas ofta personal från olika enheter till SSC, men all tidigare personal kommer inte med, vilket kan innebära att kompetens går förlorad, säger den utomstående. Konsulten menar att få personer flyttar längre sträckor för att behålla sin position. Några av respondenterna säger att närheten till vissa delar av organisation har på så vis till en del gått förlorad när det administrativa inte längre finns kvar i byggnaden.

Konsulten uttrycker en något annan syn på personalfrågan och menar att då det är strävan i ett SSC att arbeta på ett mer rationellt och processorienterat sätt, då är det inte alltid det bästa sättet att överta den gamla personalen. Även om det är samma sysslor som ska göras, så kan kompetensbehovet vara annorlunda och då kan det vara en nackdel att behöva ta över personal. Viss kontinuitet kan vara bra, men det finns en risk att arbetet följer det mönster som det alltid har gjort. Detta får medhåll av en av respondenterna som säger att en flerårig kontakt med ett bolag och den lojalitet som där finns är svår att bryta, när personalen ska serva flera enheter och inte enbart en. Därför menar konsulten att det behövs en väl utarbetad modell för att hantera kundrelationer.

6. Slutsats

I detta avsnitt diskuterar vi utifrån den frågeställning och de syften som presenterades i inledningen, för att ge en sammanfattad bild av vad vi kommit fram till i denna studie.

Den genomgående avsikten med denna uppsats har varit att belysa bakomliggande tankar till att starta upp ett SSC.

Vårt första syfte var att utröna vilka positiva effekter, samt eventuella fallgropar, som företag bör ha i åtanke vid diskussion angående införande av ett SSC. Ulbrich (2008) tar upp fyra teman vad gäller positiva effekter: kostnadsminskningar, ”center of excellence”, standardiseringar och ny teknologi. Då det genomgående för de tre sista effekter kan urskiljas en röd tråd, nämligen bidragande till kostnadsminskningar, anser vi att hans tema om kostnadsminskningar borde vara ett mer allomfattande tema, vars grund ligger i de övriga tre. Därför anser vi med stöd av vår undersökning att den främsta anledningen till att starta upp ett SSC tycks vara den standardisering av processer som leder till ett mer effektivt sätt att arbeta. Detta torde leda till skalfördelar vilket i sin tur i förlängningen bör innebära kostnadsminskningar. Samlandet av kompetens på ett och samma ställe för med sig bättre kunskapsutnyttjande och överföring av erfarenheter mellan de anställda, vilket bör innebära en bättre kvalitet på tjänsterna som utförs, samt ett mer kostnadseffektivt sätt att arbeta. Användandet av ny teknologi som passar in organisationen och är rätt utnyttjad, för med sig positiva effekter. Ett gemensamt system ökar standardiseringen och minskar därigenom i förlängningen kostnaderna. Sammantaget bör ovanstående teman kombineras för att uppnå bästa effekt, vilket innebär minskning av kostnader och ökad kvalitet på utfört arbete.

Företag som funderar på att starta upp ett SSC måste dock tänka på den initiala investering som detta innebär. När funktionerna flyttas från de interna bolagen till ett och samma ställe så kan kompetens komma att försvinna i och med att många anställda kommer att välja att inte flytta till platsen för det nya centret. Rekrytering och utbildning kan därmed bli en extra utgift. Vidare så är det mest effektivt att använda ett och samma IT-system för samtliga bolag. Övergången till samma IT-system kan dock vara kostsamt till en början, men är av vikt för att i förlängningen ytterligare sänka kostnaderna.

Beskrivning av organisationsförändringar som sker till följd av en implementering av ett SSC var vårt andra syfte. En av de mer markanta förändringarna som införandet av ett SSC för med sig är placeringen av den nybildade enheten. Vare sig den placeras i anslutning till en befintlig verksamhet eller på en helt ny geografisk plats, blir följderna att viss personal som tidigare skött sysslorna får flytta på sig till den nya lokaliseringen. Det finns både positiva och negativa aspekter med att ta med personal från alla interna organisation till den nya enheten. Kompetensen och kundkännedomen är bra att behålla, men det nya arbetssättet passar inte alla, därför är nyrekrytering också ett alternativ. För vissa är införandet av ett SSC sett som ett IT-projekt, eftersom flera olika system ska övergå till ett. Men enligt denna studie bör det istället ses som en organisationsförändring med IT-kopplingar, då det i själva verket innebär en förändring för hela organisationen i stort.

Det tredje och sista syfte var att analysera hur prissättning integrerar SSC i en organisation. För företagen är det viktigt att SSC har möjlighet att integreras på ett bra sätt, så att hela organisationen snabbt ska kunna dra nytta av de fördelar som införandet av den nya enheten innebär. När det kommer till ekonomistyrning av SSC så tycks det vara bästa alternativet vara att inledningsvis driva enheten som ett cost center. När enheten har mognat tillräckligt så finns det dock möjlighet att övergå till att vara profit center. Oavsett om det är ett cost center eller profit center så kan den kostnadsbaserade prissättningen ses som det bästa alternativet eftersom SSC finns till för att främja de interna bolagens intressen. Prissättningen tycks vara en av de viktigaste frågorna som behandlas i SSC:s kommunikation med de interna kunderna. Risken finns att motsättningar skapas. Det är därför av största vikt att priset på SSC:s tjänster är rättvist fördelat på kunderna, samt att kostnaderna hålls nere. Drivs SSC som profit center finns möjligheten att lägga på en vinstmarginal och vända sig till externa kunder, men det är fortfarande viktigt att de interna kunderna prioriteras och tillgodoses i största möjliga mån. Ett alternativ till att driva SSC som profit center är annars outsourcing av verksamheten.

Bakgrunden till denna uppsats var frågeställningen:

Vilka motiv ligger bakom uppstartandet av ett SSC?

Vi kan nu sammanfatta vår studie med att organisationer söker kostnadsminskningar, vilket kan uppnås genom att standardisera processer, sammanföra kompetens för att organisationen på bästa sätt ska kunna ta del av denna, samt utnyttjandet av IT för att öka värdeskapandet.

För att uppnå detta behöver organisationen förändras, vilket bör iaktas innan beslut om införande av ett SSC tas. Vidare bör beslutsfattarna iaktta olika ekonomistyrningsmodeller för att minimera risken att motsättningar uppstår vid införandet av SSC. Vilka alternativ som kan leda till mest effektiv integration av den nya enheten är därför viktig att överväga.

Införandet av ett SSC är ett långsiktigt projekt, vilket tar tid att slutföra, oftast flera år. Detta beror på att det är många funktioner som ska introduceras och många interna bolag som ska föras in i verksamheten. På så sätt kan införandet av SSC ses som en fortlöpande process, vilket innebär att många beslut måste fattas under tiden. Det är därför viktigt att observera vilka beslut som tas under tiden som SSC håller på att startas upp. Vi vill sammanfattningsvis presentera vårt bidrag i nedanstående tabell.

Positiva effekter av SSC är kostnadsminskning genom:

- standardisering
- samlande av kompetens
- ny teknologi

Fallgropar med SSC att se upp med är:

- att det försvinner kompetens från kärnverksamheten
- den initialt kapitalkrävande investeringen på grund av:
 - omförflyttning av nuvarande personal och nyrekrytering
 - övergång till enhetligt IT-system

För att kunna integrera SSC på bästa möjliga sätt i organisationen krävs:

- en rättvisande prissättning
- en strävan efter att tillgodose det egna företagets intressen

(Tabell 1. Sammanfattning av resultat)

6.1 Vidare forskning

Begreppet SSC är relativt nytt. Området är därför ganska outforskat, vilket leder till att flera möjligheter finns för vidare forskning i ämnet. Vi kommer här med olika förslag som kan vara möjliga vid ett intresse att forska vidare om SSC.

I denna studie har frågeställningen koncentrerats kring argument för uppstartandet av SSC, vilken roll SSC tagit i organisationen och vilka fallgropar som företag bör iaktta när diskussion förs kring införande av ett SSC i organisationen. Idag finns svårigheter när det gäller att ge en helhetsbild av vilket resultat införandet av SSC i organisationen har lett till. Eftersom de flesta SSC i nuläget inte haft tid att mogna så är det av intresse att om några år göra ytterligare en jämförelse olika SSC emellan för att komma fram till om resultatet av införandet visat sig vara ett lyckat val.

Ett annat alternativ till vidare forskning är att istället för att studera flertalet SSC göra en djupare studie av enbart ett SSC, för att komma fram till hur de anställda inom SSC och hur enhetens kunder uppfattar förändringen. Kanske uppfattas förändringen inte likadant av denna studies respondenter, som till största del består av chefer inom respektive SSC, som de som exempelvis fått en annan roll efter SSC:s uppstartande.

Ännu ett alternativ är att jämföra denna studies resultat med företag som valt att inte införa ett SSC i den interna organisationen, som istället behållit sin tidigare organisationsform eller valt att outsourca verksamheten. Detta kan ge ytterligare perspektiv kring varför SSC passar in i vissa organisationer, medan andra kan se mer positiva effekter av att välja andra alternativ.

7. Referenser

- Adams, L. och Drtina, R. (2008). Transfer pricing for aligning divisional and corporate decisions. *Business Horizons*, nr 51, s. 411-417
- Anthony, R. N. och Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw Hill International Edition, Singapore
- Arvidsson, G. Samuelsson, L. A. (red): (2004) *Controllerhandboken*, Sveriges verkstadsindustrier, Uppsala.
- Arzac, E. R. (2008). *Valuation for mergers, buyouts and restructuring*. Wicy Finance, USA
- Ax, C., Johansson, C. och Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber, Malmö.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergeron, B. (2003) *Essentials of shared services*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Schulman, D. S.
- Brunsson, N. (1998). *Standardisering*. Nerenius & Santérus förlag, Stockholm
- Bryman, A. och Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Malmö.
- Davies, T. (2000). Shared experiences of a shared service centre. *Credit Management*. June. sid 26-28.
- Ejdemark, A. och Nilsson, A. (2006) *Shared Service: Koncentrerad administration*. Ekonomistyrningsverket, Stockholm
- Fahy, M. och Donovan, M. (1999). Shared service centres: The Irish experience. *Accountancy Ireland*. Aug. 32, 4. sid 7-9.
- Hopper, T., Northcott, D. och Scapens, R. (2007). *Issues in management accounting*, Prentice Hall financial times, Dorchester, England.
- Hoque, Z. (2003). *Strategic management accounting*. Pearson education, Australien.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Janssen, M. och Joha, A. (2004). Issues in Relationship Management for Obtaining the Benefits of a Shared Service Center. ICEC'04, Sixth International Conference on Electronic Commerce.
- Janssen, M. och Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26. sid 102–115.
- Jarman, N. (1998). Shared service centres. Building for Europe. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*. June. Vol 76. Issue 6. sid. 32-33.

Kaempfer, W; Markusen, R; Maskis, K; Melvin, J. (1995). *International trade – theory and evidence*. McGraw-Hill International editions, Singapore.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Prentice Hall.

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

Lindqvist, M. (2008). Gemensam service i offentlig sektor - Öka värdet i stödprocesserna. Inblick – Nr 1, 2008. Nyhetsbrev för offentlig sektor. Deloitte. sid 6-7.

Lindvall, J. (2005). *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.

Magnusson, J. & Olsson, B. (2005). *Affärssystem*, Lund: Studentlitteratur.

Markus, L., Axline, S., Petrie, D, & Tanis, C. (2000). Learning from adopters experience with ERP problems Encountered and success achieved. *Journal of Information Technology*. 15, 245-265.

Merchant, K. A och Van der Stede, W. A. (2003). *Management Control Systems – Performance measurement, evaluation and incentives*. Prentice Hall financial times, Malaysia.

Normann, R. (2000). *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Kristanstad, Liber ekonomi

Pearlson, K.E. & Saunders, C.S. (2006). *Managing & Using Information systems – a strategic approach*. Hoboken, NJ: Wiley.

Preece, J., Rogers, Y. och Sharp, H. (2002). *Interaction Design – Beyond human-computer interaction*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sako, M. (2006). Outsourcing and offshoring: implications for productivity of business services. *Oxford Review of Economic Policy*. vol. 22, nr. 4.

Sumner, M. (2005). *Enterprise Resource Planning*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Ulbrich, F. (2008). *The adoption of IT-enabled management ideas*. Elanders Gotab, Stockholm

Wognum, P. M., Krabbendam, J.J., Buhl, H., Ma, X. & Kenett, R. (2004). Improving enterprise system support—a case-based approach. *Advanced Engineering Informatics*, 18, 241–253.

Wong, A., Chau, P. Y. K., Scarbrough, H. & Davidson, R. (2005). Critical Failure Factors in ERP Implementation. *Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*.

Wolff, M. (2007). Market price-based transfer price systems. Empirical evidence for effectiveness and preconditions. *Problems and perspectives in management*. Vol. 5. Nr 2. s. 66-74

Wärneryd, B. (1990). *Att fråga. - Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.

Personlig kommunikation

Respondent 1, 2009-11-05, 2009-11-11, 2009-12-07 – E.ON

Respondent 2, 2009-12-01 – ABB

Respondent 3, 2009-12-01 – Bonnier

Respondent 4, 2009-12-04 – Konsult

Respondent 5, 2009-12-11 – Lantmännen

Respondent 6, 2009-12-15 – SSC-anställd

Respondent 7, 2009-12-18 – Volvo

Respondent 8, 2010-01-05 – Utomstående

8. Bilaga

Denna bilaga innehåller en guide till de frågor som ställdes under intervjutillfällena med våra respondenter. 3 olika intervjuguider användes, beroende på om det gällde intervju med företagsrespondent, konsult eller någon av de övriga. Frågorna ger bara en översikt, dock ej en fullständig bild, av det som behandlades under intervjuerna, då respondenterna tilläts prata relativt fritt kring dessa frågor.

Intervjuguide företagsrespondenter

- 1) När skapades SSC (Shared Service Center) i ert företag?
- 2) Vilka var Era avsikter med att starta upp ett SSC? Vilka fördelar/nackdelar såg ni, och hur ser ni på fördelar/nackdelar nu?
- 3) Vilka organisatoriska förändringar innebar övergången till SSC? Hur fungerade implementeringsprocessen?
- 4) Kan ni kortfattat beskriva den ekonomistyrningsmodell som ni använder inom SSC. Har SSC exempelvis kostnadsansvar (cost center)? Hur sätts i så fall priserna på tjänsterna? Kan SSC vända sig till kunder utanför företaget, eller är kunderna enbart interna?
- 5) Har användandet av SSC effektiviserat det administrativa jämfört med tiden innan SSC skapades, och på vilket sätt har ett större värde skapats för SSC:s kunder?

Intervjuguide konsult

- 1) Hur länge har du arbetat med SSC (Shared Service Center)?
- 2) Finns det några skillnader då jämfört med nu, gällande fördelar/nackdelar?
- 3) Vad är viktigt vid implementeringen av SSC?
- 4) Vilka organisatoriska förändringar innebär en övergång till SSC?
- 5) Uppfattning om olika ekonomistyrningsmodeller som används inom SSC?
- 6) Är det stora skillnader mellan olika SSC?
- 7) Vilka alternativ finns till SSC?
- 8) Något att tillägga?

Intervjuguide övriga respondenter

- 1) Hur mycket känner du till om SSC som organisatorisk enhet?
- 2) Förstår du idén med införande av en central administrativ enhet i organisationen?
- 3) Hur ser du på organisatoriska förändringar som kan innebära att jobb omförflyttas och arbetsuppgifter standardiseras?
- 4) Vad tycker du om SSC som koncept? Vilka positiva/negativa effekter kan du se?