

Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90
Företagsekonomi –
Examensarbete på Civilekonomprogrammet

VT 2012

OUTSOURCING AV EKONOMIFUNKTION

– EN VÄG TILL BÄTTRE INTERN KONTROLL?



FÖRFATTARE:
Maria Andersson
Monika Perlheden

HANDLEDARE:
Rolf G. Larsson

SAMMANFATTNING

UPPSATSENS TITEL: Outsourcing av ekonomifunktion – en väg till bättre intern kontroll?

SEMINARIEDATUM: 2012-06-01

ÄMNE/KURS: Examensarbete på Civilekonomprogrammet, Magisteruppsats 30 HP

FÖRFATTARE: Monika Perlheden, Maria Andersson

HANDLEDARE: Rolf G. Larsson

FEM NYCKELORD: Outsourcing, affärssystem, intern kontroll, Ernst & Young, COSOs ramverk

SYFTE: Syftet med denna uppsats är att beskriva hur intern kontroll påverkas av outsourcing samt hur användningen av ett affärssystem kan motverka en eventuell negativ påverkan.

METOD: Enfallsstudie som har gjorts utifrån praktikfallsmetoden. Studien har baserats på semistrukturerade intervjuer och tryckta källor.

TEORETISKA PERSPEKTIV: Studiens teoretiska ramverk utgörs av teorier kring outsourcing, affärssystem samt COSOs ramverk för intern kontroll.

EMPIRI: Den empiriska undersökningen har sin utgångspunkt i de kvalitativa intervjuer som hållits med Ernst & Youngs kunder samt kompletterande intervjuer med deras kontaktpersoner på företaget.

SLUTSATSER: Den interna kontrollen har förbättrats för våra analysenheter sedan outsourcingensamarbetet inleddes. Grunden till denna förbättring lades i uppstarten. Kontrollaktiviteterna som utformats för att följa upp Ernst & Youngs arbete sköts till stor del med hjälp av affärssystem samt genom en nära relation byggd på intensiv kommunikation och stor tillit. Risken för förlorad kontroll i en outsourcingssituation försvinner måhända aldrig, men vår studie indikerar att risken kan minskas väsentligt. Affärssystemet anses vara ett användbart verktyg i det fortlöpande arbetet med den interna kontrollen av den outsourceade funktionen.

ABSTRACT

TITLE: Outsourcing of accounting function – a way to better internal control?

SEMINAR DATE: 01.06.2012

COURSE: Master thesis in Business administration, 30 ECTS

AUTHORS: Monika Perlheden, Maria Andersson

SUPERVISOR: Rolf G. Larsson

FIVE KEY WORDS: Outsourcing, ERP System, Internal Control, Ernst & Young, COSO's framework

PURPOSE: The purpose of this study is to describe how internal control is affected by outsourcing, and how the use of an ERP system can overcome any possible negative impact.

METHODOLOGY: A single-case design was made based on the case study method. The study was executed through semi-structured interviews and published sources.

THEORETICAL PERSPECTIVES: The theoretical framework consists of theories about outsourcing, ERP systems and COSO's framework for internal control.

EMPIRICAL FOUNDATION: The empirical investigation is based on qualitative interviews that have been held with three of Ernst & Young's clients, and additional interviews with their contact persons at the company.

CONCLUSIONS: The internal control has been improved for our respondents since the outsourcing cooperation began. The base for the improved internal control was constructed during the startup. Control activities that have been designed to follow up on Ernst & Young's work is done to a large extent through ERP systems and a close relationship built on intensive communication and great trust. The risk of loss of control in an outsourcing situation may never disappear, but our study indicates that the risk can be significantly reduced. The ERP system is considered to be a useful tool in the ongoing work with the internal control of the outsourced function.

FÖRORD

Under arbetets gång har vi fått handledning och hjälp från flera håll. Vi vill rikta ett varmt tack till Ernst & Young i Malmö, då särskilt vår handledare Per Larsson, men också Helene Frisk, Jessica Emmertz Rydell, Jenny Landberg, Ulrika Sandström och Joakim Musikka. Vi vill även tacka våra respondenter, Tommy Tedevall på AB Stenströms Skjortfabrik, Patrik Hansen på Conrab OPTO AB och Petter Torp på EGL Nordic AS. Ni har varit till stor hjälp och utan Er hade vår undersökning inte varit möjlig.

Vi vill tacka vår handledare Rolf G. Larsson samt vår seminariegrupp för Era synpunkter och feedback. Slutligen vill vi tacka Stefan Kronander, vår forna gymnasielärare i svenska, för att Du tog Dig tid och korrekturläste vår uppsats.

Lund den 18 maj 2012

Maria Andersson

Monika Perlheden

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INTRODUKTION TILL STUDIEN	1
1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PRAKTIKFALL: ERNST & YOUNG.....	2
1.2.1 ANALYSENHETER: ERNST & YOUNGS KUNDER.....	2
1.3 PROBLEMDISKUSSION.....	3
1.4 PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.5 SYFTE.....	3
1.6 FORTSATT DISPOSITION AV UPPSATSEN	4
2 STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	5
2.1 TEORETISK STUDIE	5
2.1.1 KÄLLKRITIK.....	6
2.2 EMPIRISK STUDIE.....	6
2.2.1 PRAKTIKFALLSMETOD	7
2.2.2 DESIGN AV PRAKTIKFALLSSTUDIE	8
2.2.3 VAL AV PRAKTIKFALL OCH ANALYSENHETER	10
2.2.4 ERNST & YOUNGS FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING.....	11
2.2.5 INTERVJUER	12
2.3 GENOMFÖRANDE AV ANALYS.....	13
2.4 KRITIK AV STUDIENS TROVÄRDIGHET.....	13
2.4.1 VALIDITET	13
2.4.2 RELIABILITET.....	14
2.4.3 OBJEKTIVITET.....	14
3 OUTSOURCING, AFFÄRSSYSTEM OCH INTERN KONTROLL I TEORIN.....	16
3.1 OUTSOURCING.....	16
3.1.1 VILKA MOTIV FINNS TILL OUTSOURCING?.....	17
3.1.2 VILKA RISKER BÖR FÖRETAG ÖVERVÄGA VID BESLUT OM OUTSOURCING?	18
3.1.3 OUTSOURCINGPROCESSEN	19
3.1.4 TEORI OM KÄRNKOMPETENS	23
3.1.5 OUTSOURCINGAVTALETS UTFORMNING.....	23
3.2 AFFÄRSSYSTEM	25
3.2.1 AFFÄRSSYSTEMETS SYFTEN	26
3.2.2 INTEGRATION AV AFFÄRSSYSTEM	27
3.2.3 AFFÄRSSYSTEMET SOM MOLNTJÄNST	28
3.2.4 AFFÄRSSYSTEMETS SÄKERHETSASPEKTER.....	28
3.3 INTERN KONTROLL	28
3.3.1 COSOs RAMVERK	29
3.3.2 VARFÖR FINNS DET INTE EN CHECKLISTA FÖR INTERN KONTROLL?.....	32

3.4 SAMMANFATTNING AV TEORIerna	32
3.4.1 SAMMANKOPPLING AV TEORIerna	34
4 OUTSOURCING, AFFÄRSSYSTEM OCH INTERN KONTROLL I PRAKTIKEN	36
4.1 OUTSOURCINGLEVERANTÖR: ERNST & YOUNG.....	36
4.1.1 ERNST & YOUNG ONLINE – EKONOMIADMINISTRATION VIA WEBBEN	38
4.1.2 ALTERNATIV AFFÄRSSYSTEMANVÄNDNING	39
4.2 AB STENSTRÖMS SKJORTFABRIK	40
4.2.1 OUTSOURCING	40
4.2.2 AFFÄRSSYSTEM	42
4.2.3 INTERN KONTROLL.....	43
4.3 CONRAB OPTO AB.....	44
4.3.1 OUTSOURCING	44
4.3.2 AFFÄRSSYSTEM	46
4.3.3 INTERN KONTROLL.....	46
4.4 EGL NORDIC AS.....	49
4.4.1 OUTSOURCING	50
4.4.2 AFFÄRSSYSTEM	51
4.4.3 INTERN KONTROLL.....	51
4.5 KOMPLETTERANDE INTERVJUER MED KONTAKTPERSONER PÅ ERNST & YOUNG.....	52
4.5.1 JESSICA EMMERTZ RYDELL, KONTAKTPERSON TILL AB STENSTRÖMS SKJORTFABRIK...	53
4.5.2 JENNY LANDBERG, KONTAKTPERSON TILL CONRAB OPTO AB.....	54
4.5.3 HELENE FRISK, KONTAKTPERSON TILL EGL NORDIC AS	55
5 ANALYS	57
5.1 OUTSOURCING.....	57
5.2 AFFÄRSSYSTEM	62
5.3 INTERN KONTROLL – SEDAN OUTSOURCINGSAMARBETET INGICKS	65
5.3.1 SAMMANFATTNING AV VAD OUTSOURCING RESPEKTIVE AFFÄRSSYSTEM TILLFÖR...	71
6 SLUTSATSER UTIFRÅN STUDIEN.....	74
6.1 SLUTSATSER.....	74
6.1.1 TEORETISKA OCH PRAKTISKA BIDRAG	76
6.2 REFLEKTION	76
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	77
7 KÄLLFÖRTECKNING.....	78

BILAGOR

BILAGA 1 – UNDERLAG TILL INTERVJUFRÅGOR

BILAGA 2 – ARTIKEL

1 INTRODUKTION TILL STUDIEN

Detta inledande kapitel har till syfte att ge läsaren en övergripande bild av outsourcing, affärssystem och intern kontroll. Det problem som denna uppsats kommer att kretsa kring diskuteras och formuleras, vårt syfte presenteras och likaså vårt praktikfall och analysenheter.

1.1 BAKGRUND

Företag har alltmer utökat sin användning av outsourcing, idag outsourcar sju av tio företag i Europa en eller flera verksamhetsdelar (Ernst & Young, 2011:1). Förr berördes relativt få funktioner men idag anses outsourcing vara ett kraftfullt verktyg som kan användas till att förbättra de flesta funktioner i en organisation, oavsett karaktär. Ekonomifunktionen anses sällan ingå i ett företags kärnkompetens, därför är det vanligt förekommande att den outsourcas. Att hanteringen av ett företags ekonomi inte ingår i kärnkompetensen är dock inte samma sak som att den inte är viktig för företaget. Sättet ekonomin sköts på har stor påverkan på övriga delar av verksamheten. Om ett företag väljer att outsourca sin ekonomifunktion bör det därför vara av stort intresse att behålla kontrollen över denna. Detta intresse ligger i konflikt med en av de risker som ofta nämns i samband med outsourcing nämligen förlorad kontroll (Enarsson, 2008; Barthélemy, 2003). Eftersom att användningen av outsourcing har ökat stadigt under de senaste årtiondena frågar vi oss vad som har gjorts för att försöka åtgärda problemet.

Ytterligare en grad av användning som har ökat är den av affärssystem. Ett affärssystem är ett systemstöd för den övergripande verksamheten. Syftet med det är att öka kvaliteten på företags beslutsunderlag genom förbättrad informationssamling och -spridning samt att möjliggöra effektivisering av företags processer. Ofta väljer företag att outsourca sitt eller sina affärssystem. Flera undersökningar pekar på att utkontraktering kommer att öka ytterligare de kommande åren (Magnusson & Olsson, 2008). Om ett företag väljer att outsourca en verksamhetsdel, inklusive de affärssystem som datahantering sker i, uppstår flera riskområden. Risken för förlorad kontroll återfinns inte enbart i den övergripande outsourcingprocessen, utan även specifikt för outsourcing av exempelvis ekonomifunktionen respektive av affärssystemet. Om affärssystemet dessutom är en webbaserad molntjänst tillkommer ytterligare risker att beakta.

För att leverantörer ska kunna attrahera ytterligare företag till att outsourca krävs en lösning på problemet med förlorad kontroll. Vinsterna med outsourcing måste upplevas som större än riskerna för att fler företag ska våga utnyttja möjligheten. Vi vill med den här uppsatsen

undersöka om ett affärssystem kan motverka en eventuell negativ påverkan på den interna kontrollen.

1.2 PRAKTIKFALL: ERNST & YOUNG

Vi ingick ett samarbete med och handledes av Ernst & Young i Malmö. Ernst & Young är en ledande global aktör inom sin bransch och erbjuder sina tjänster till både publika och globala företag samt ägarledda företag i Sverige. Deras affärsidé lyder:

“Vi kvalitetssäkrar finansiell information och ska vara ledande inom revision, skatterådgivning, transaktionsrådgivning, affärsrådgivning och redovisning. Vi erbjuder också kvalificerat stöd och rådgivning inom riskhantering, IT-säkerhet samt ekonomi- och verksamhetsstyrning.” (Ernst & Young, 2011:2).

Viktiga kunder till Ernst & Young är kommuner, landsting, myndigheter och icke vinstdrivna verksamheter. Deras mål är att leverera tjänster som utgår från kundernas branschspecifika risker och möjligheter och de har stor kompetens inom 13 olika branscher.

Ernst & Young erbjuder en rad olika tjänster inom hela outsourcingprocessen, från själva beslutet om outsourcing till uppföljning och förbättring av projektet. De har framgångsrikt deltagit i flera outsourcingprojekt, både i Sverige och vid stora globala projekt. Som en oberoende part i processen utvärderar och förbättrar de det outsourcingföretagets alternativ och relationer kring outsourcingen (Ernst & Young, 2010:1).

Ernst & Young är också en outsourcingleverantör. Det är denna roll och tjänst som vi har valt att studera. Företag kan välja att outsource hela eller delar av sin ekonomifunktion till dem. Exempelvis kan de ta hand om lönehantering, redovisning och framtagning av finansiella rapporter (Ernst & Young, 2011:3).

1.2.1 ANALYSENHETER: ERNST & YOUNGS KUNDER

De analysenheter som vi har använt oss av består av tre outsourcingkunder till Ernst & Young, det vill säga företag som har valt att outsource hela eller delar av sin ekonomifunktion. Dessa tre är följande:

- AB Stenströms Skjortfabrik, verkar inom textil- och modebranschen.
- Conrab OPTO AB, säljer lösningar för elektronisk dokumenthantering.
- EGL Nordic AS, spekulerar i derivat kopplade till energi.

Företagen presenteras närmre i kapitlet där vi redovisar vår empiriska undersökning.

1.3 PROBLEMDISKUSSION

Ett företag som outsourcar sin ekonomifunktion och de webbaserade affärssystem som datahantering sker i, exponeras enligt oss i huvudsak av fyra risker. För det första innebär outsourcing i sig, oavsett verksamhetsdel, en risk för förlorad kontroll. För det andra är ekonomifunktionen en kritisk verksamhet att outsourca, även om den inte räknas till företagets kärnverksamhet. Precis som Hedman et al. (2009) konstaterar utgör den ekonomiska redovisningen en kärna och utgångspunkt för företagets planering och uppföljning. Bristande kvalitet i hanteringen kan med andra ord leda till negativa konsekvenser för hela verksamheten. För det tredje, att outsourca ett affärssystem till en extern part väcker frågor kring informationssäkerhet. Systemunderhåll, säkerhetsuppdateringar och backup är exempel på tjänster som nu ligger i leverantörens händer. Dessutom blir data som hanteras i systemet tillgängligt även för leverantören, något som påverkar såväl konfidentialitet och integritet (Pfleeger & Pfleeger, 2003). Om affärssystemet dessutom är en webbaserad molntjänst leds vi in på vårt fjärde riskområde. Ett "datamoln" kan bidra till orosmoln, att "skicka ut sin ekonomi i luften" kan förmodligen uppfattas som raka motsatsen till intern kontroll.

Även om företaget inser risken för och med förlorad kontroll kan möjligheter till övervakning och uppföljning vara begränsad om leverantören inte är samarbetsvillig och lämnar ut efterfrågad information. För att förebygga att en sådan situation uppstår, är det viktigt att det outsourcande företaget är kritiskt i sitt val av leverantör. Den interna kontrollen ska i sin tur kunna säkerställa att den outsourcade verksamheten fungerar till belåtenhet. Risken för förlorad kontroll i samband med outsourcing försvinner måhända aldrig, men det bör finnas ett stort intresse för en lösning då användningsgraden stadigt ökar.

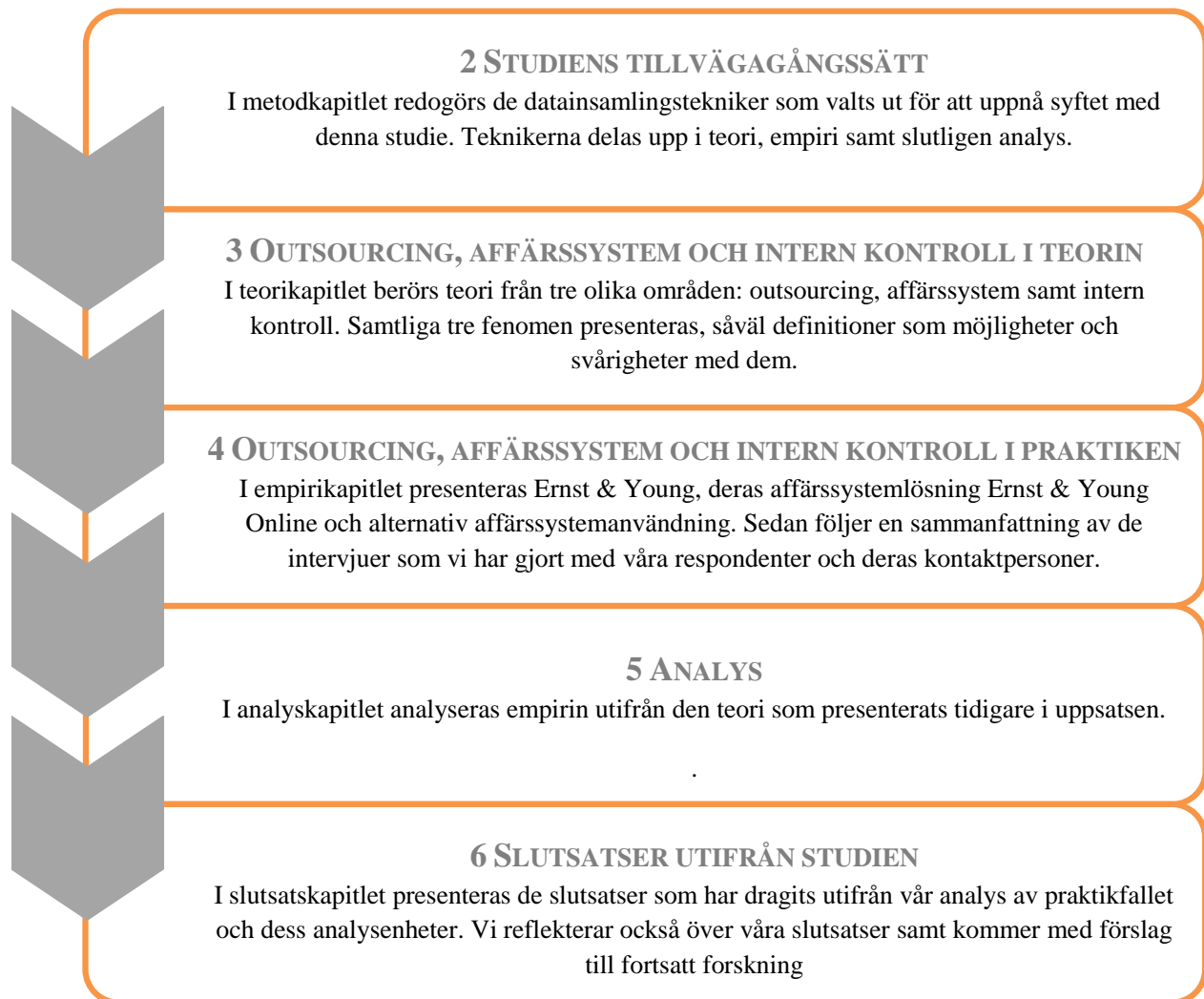
1.4 PROBLEMFÖRMULERING

Hur påverkas den interna kontrollen i ett mindre företag då de outsourcar hela eller delar av sin ekonomifunktion? Hur kan användningen av ett affärssystem i outsourcingsarbetet bidra till intern kontroll?

1.5 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att beskriva hur intern kontroll påverkas av outsourcing samt hur användningen av ett affärssystem kan motverka en eventuell negativ påverkan.

1.6 FORTSATT DISPOSITION AV UPPSATSEN



2 STUDIENS TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

I detta avsnitt presenterar vi de datainsamlingstekniker som valts ut för att uppnå syftet med denna studie. Med andra ord, hur gör vi teorin mätbar? Teknikerna delas upp i teori, empiri samt slutligen analys. Valen av de olika metoderna motiveras och både för- och nackdelar nämns.

2.1 TEORETISK STUDIE

I den teoretiska studien söktes litterärt material i syfte att få en bild av kopplingarna mellan outsourcing, affärssystem och intern kontroll samt att kunna formulera definitioner av dessa. Sökningar gjordes dels i Lunds universitets artikeldatabaser via söksystemet Summon, dels i universitetets bibliotekskatalog Lovisa. Dessa sökningar resulterade i en rad olika vetenskapliga artiklar och böcker. Vi fann också en del artiklar i Google Scholar.

I avsnittet om outsourcing har vi använt oss av Bengtsson et al:s (2005) definition då vi anser den vara tydlig och bred. Bredden har hög relevans för oss då våra analysenheter bedriver varierande verksamheter och har valt att outsourca olika delar av sin ekonomifunktion. Detta beror delvis på att de har olika motiv till outsourcing. Vi har sammanfattat en rad olika möjliga motiv som företag kan tänkas ha, denna sammanställning har sin grund i Barthélemys (2003) sammanfattning av motiv till outsourcing. Barthélemy presenterar också risker med outsourcing, vilka vi har kompletterat utifrån Enarssons (2008) riskkategorisering. Enarsson beskriver också faktorer att beakta för att uppnå framgångsrik outsourcing, vilka vi har använt oss av i avsnittet om outsourcingprocessen. För att uppnå en helhetsbild av outsourcingprocessen har Power et al:s (2006) livscykelmodell tillämpats.

Vetenskapliga artiklar och annan litteratur av ovan nämnda författare har valts då dessa namn är vanligt förekommande inom outsourcingområdet. Urvalet har också gjorts med hänsyn till att vi har velat använda såväl svensk som internationell litteratur.

Övriga teorier som har brukats är Porters (1985) teori om kärnkompetens samt, i avsnittet om outsourcingavtalet, transaktionskostnadsteorin och principal- och agentteorin.

I avsnittet om affärssystem och dess användningsområde har främst Romney och Steinbarts (2009) bok *Accounting Informations Systems* legat till grund då detta är ett mycket omfattande och välkänt litterärt verk inom området. För att komplettera har vi också använt Magnusson och Olssons (2008) bok *Affärssystem*, en anledning är deras definition som är mer kort och koncis än

Romney och Steinbarts. I delavsnittet angående säkerheten i affärssystem nämns Pfleeger & Pfleegers (2003) informationssäkerhetsmål.

Valet av teorier i avsnittet om intern kontroll föll naturligt på COSOs ramverk och deras modell då det har störst spridning och därför är mest allmänt känt. ISO 31000 Risk Management presenterades av ISO år 2009 och är en standard för generell riskhantering men är ännu inte etablerad och dessutom saknar den riskaspekter (Wikland, 2011). Med andra ord ansåg vi COSOs ramverk vara ett bättre alternativ för oss. Litteraturen vi har valt att använda oss av är författad och utgiven av bland annat FAR som är Sveriges branschorganisation för revisorer och rådgivare.

2.1.1 KÄLLKRITIK

De teorier som beskrivs i teoriavsnittet är hämtade från diverse böcker och artiklar och är inte specifika för denna studies syfte. Detta medförde att en del av de teorier som presenteras har en annan vinkel. Exempelvis beskrivs teorier angående för- och nackdelar med outsourcing ofta ur tillverkande företags synvinkel medan denna studie fokuserar på outsourcing av ekonomifunktionen, inte produktion. Vid val av teorier övervägde vi därför noga relevansen av varje enskild teori och modell för just vår frågeställning och dess syfte.

2.2 EMPIRISK STUDIE

När den teoretiska studien hade avslutats bestämdes vilken typ av empirisk data som behövdes för att kunna besvara studiens frågeställning samt hur denna data skulle samlas in. Då vi samarbetade med Ernst & Young och använde deras kunder, det vill säga outsourcing företag, som analysenheter föll sig valet naturligt på praktikfallsmetoden. Praktikfallsmetoden presenteras i avsnitt 2.2.1 och valet av praktikfall och analysenheter i avsnitt 2.2.3.

Alternativ till praktikfallsmetoden var den kvantitativa respektive den kvalitativa metoden. Den kvantitativa metoden valdes bort eftersom att informationen vi ville åt inte var standardiserad och att metoden försvårar fördjupning. Metoden är istället lämplig när ett fenomenets frekvens eller omfattning önskas beskrivas (Jacobsen, 2002), vilket inte stämde in på vår studie.

Praktikfallsmetoden kan sägas vara en variant av den kvalitativa metoden, då den avser att nå fram till förståelse för hur människor tolkar och förstår en viss given situation (Jacobsen, 2002). Vi ville undersöka om teorin (det vill säga att förlorad kontroll är en negativ effekt av outsourcing) stämde överens med verkligheten och frågade oss dessutom *hur* och *varför*. Dessa

frågor i kombination med vårt samarbete med Ernst & Young och företagets kunder låg till grund för vårt val av metod.

2.2.1 PRAKTIKFALLSMETOD

Enligt Yin (2009) finns kriterier som bör vara uppfyllda för att praktikfallsmetoden ska anses vara den lämpligaste. Först och främst bör frågan innehålla hur och varför. Frågan i denna studie är *hur* outsourcing av ett företags ekonomifunktion kan påverka den interna kontrollen. Ernst & Youngs svar är positivt men vi avsåg att undersöka om deras kunder delade denna uppfattning. Vi undersökte också de affärssystem som Ernst & Young använder sig av och nämner i sin motivering. På så sätt analyserade vi också *hur* användandet av systemen kan motverka eventuell negativ påverkan på intern kontroll. Tanken var att frågeorden *hur* och *varför* skulle löpa som en röd tråd genom hela uppsatsen.

Det andra kriteriet för metodens lämplighet, enligt Yin (2009), är att fokus ska ligga på nutida händelser eller fenomen. Vi fokuserade vår undersökning på kunder som outsourcar sin ekonomifunktion till Ernst & Young i nutid och outsourcing är i sig ett väldigt aktuellt fenomen. I vår roll som forskare hade vi inget inflytande på de outsourcande företagens beteenden, vilket inte heller var nödvändigt när praktikfallsmetoden användes.

Enligt Yin (2009) finns det sex källor till information när praktikfallsmetoden används:

- Företagsdokument (inklusive massmedia och webbaserat material)
- Arkivhandlingar
- Intervjuer
- Direkta observationer
- Deltagarobservation
- Fysiska artefakter

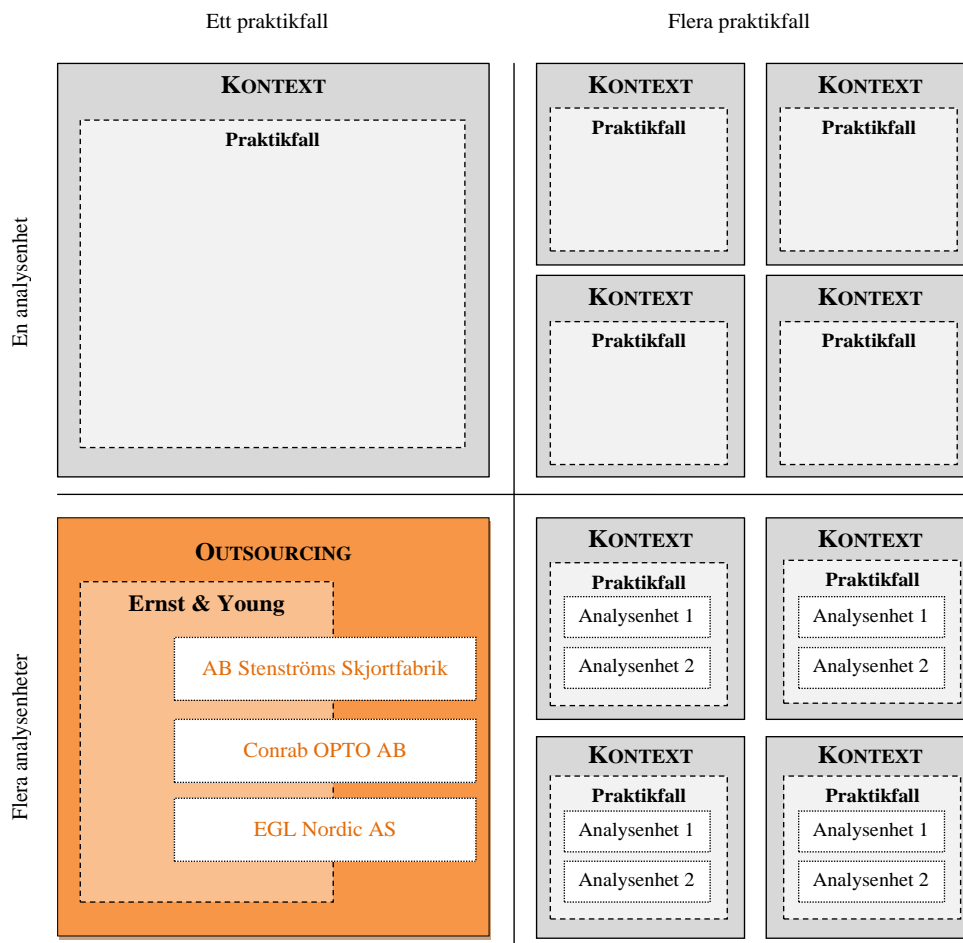
Vanligtvis används kvalitativa bevis vid fallstudier då undersökningen riktas in på insikter, upptäckter och tolkningar snarare än en hypotesprövning (Yin, 2009). Vår främsta källa var intervjuer. Andra källor vi använde oss av var undersökning av affärssystemet Ernst & Young Online samt övriga affärssystem som användes av analysenheterna, branschspecifika litterära verk (utgivna av FAR) samt en studie publicerade på Ernst & Youngs hemsida. När det gällde våra analysenheter använde vi också deras hemsidor för att finna företagsfakta (Conrab gav oss också en företagspresentation i PowerPoint-format).

Praktikfallsmetoden är idag en vanligt förekommande metod. Dock möter den ibland viss skepsis. Detta kan bero på att det inte finns lika mycket material och handledning att tillgå som om till exempel en klassisk undersökning eller ett experiment hade utförts. Dispositionen kan uppfattas aningen diffus. Olika fallstudier följer olika mönster och kombinerar olika metoder. Knights och McCabe (1997) (citerade i Bryman & Bell, 2005) menar dock att just kombinationen är en fördel då forskarna undviker att lägga all sin tillit till en enda metod.

En nackdel med praktikfallsmetoden, som Yin (2009) nämner, är att den som utför studien ofta har en partisk relation till ämnet. Detta kan komma att visa sig i riktningen på empiri såväl som i slutsatsen. Till exempel innebar vårt samarbete med Ernst & Young en relation som skulle kunna påverka vår roll som forskare negativt, inte minst objektiviteten. Eventuell negativ kritik mot företaget skulle kunna bli svår att behandla och framföra. Med detta i åtanke har vi försökt att hålla oss opartiska i genomförandet av vår studie.

2.2.2 DESIGN AV PRAKTIKFALLSSTUDIE

Syftet med en fallstudie är att i detalj och på djupet analysera ett fall. Detta fall kan utgöras av exempelvis ett företag eller en annan typ av organisation. Även en viss situation eller en individ kan väljas som studieobjekt. Vidare finns det fyra typer av fallstudier. Vilken typ den aktuella fallstudien är beror på antalet fall som studeras samt antalet analysenheter inom fallet/fallen. Se figur 2.1 på nästa sida.



Figur 2.1, Design av fallstudie: Ernst & Young och relationen till deras kunder (analysenheterna).

Källa: Inspirerad av Yin, 2009

Enfallsstudien kan alltså bestå av ett fall med en analysenhet eller ett fall med flera analysenheter. Flerfallsstudien innebär att flera fall studeras och att respektive fall innefattar en analysenhet, alternativt kan flera fall studeras och att varje fall i sin tur innefattar flera analysenheter (Yin, 2009). Vår praktikfallsstudie klassificeras enligt denna modell som en variant på enfallsstudie med flera analysenheter. Ernst & Young utgör praktikfallet och kunderna utgör analysenheter.

Eftersom analysenheterna är kunder till Ernst & Young och inte interna avdelningar, har vi undersökt relationen mellan kund och leverantör i outsourcingsamarbetet. Kunden är med andra ord inte en del av Ernst & Young, analysenheter är vanligen en del av praktikfallet när metoden appliceras. På grund av detta har vi valt att anpassa Yins figur ovan efter vår undersöknings design.

I och med att Ernst & Young ställde upp som handledare till denna uppsats föll det sig naturligt att enfallsstudien skulle användas med dem som praktikfall. Att frågeställningen berör ett dilemma hos outsourcingföretag gjorde det i sin tur rimligt att använda de företag som outsourcing sin ekonomifunktion till Ernst & Young som analysenheter. Samtliga analysenheter är alltså kunder till Ernst & Young och kopplingen dem emellan bygger på en relation tack vare outsourcingen. Ernst & Young är med andra ord en fast variabel i vår undersökning, analysenheterna har inte nödvändigtvis en permanent relation till dem.

Frågeställningen i denna uppsats är även väsentlig för en outsourcingleverantör, här Ernst & Young, som vill sälja sina tjänster. Allt som kan påvisa och maximera nyttan med outsourcing är till leverantörens fördel. Med andra ord, kan vi påvisa att ett outsourcingföretags interna kontroll kan påverkas till det bättre tack vare outsourcing och användandet av affärssystem, finns det goda chanser att eliminera en av de nackdelar som övervägs vid outsourcingbeslut. På så sätt kan fler företag tänkas överväga outsourcing.

Yin (2009) nämner fem situationer, alternativt logiska grunder, som gör enfallsstudien lämplig. Den första är att fallet representerar ett kritiskt fall där en teori testas. Vi använde oss av Ernst & Young för att testa de teorier som påstår att förlorad kontroll är en negativ effekt av outsourcing. Övriga principer, det vill säga att fallet är extremt eller unikt, representativt eller typiskt, avslöjande eller longitudinellt (det vill säga då ett fall studeras vid två eller flera tillfällen), var inte aktuella för vår frågeställning. Med andra ord, vår ansats är deduktiv då vi utmanar och testar existerande teorier.

2.2.3 VAL AV PRAKTIKFALL OCH ANALYSENHETER

Vi som författar denna uppsats läser civilekonomprogrammet på Lunds universitet. Höstterminen 2011 presenterade programföretaget Ernst & Young ett förslag till uppsatsämne som löd "Outsourcing av delar av verksamhet" som vi ansökte om att få skriva om. I början av vårterminen 2012 diskuterade vi och vår primära kontaktperson och handledare på företaget, Per Larsson, fram den specifika frågeställning som berörs i uppsatsen. Först och främst valde vi att koncentrera oss på outsourcing av ekonomifunktionen. Detta val gjordes främst för att det är en tjänst som Ernst & Young erbjuder, men också då alla företag på ett eller annat sätt hanterar ekonomi inom sin verksamhet. Att beakta andra funktioner hade försvårat arbetet då det finns olika motiv till outsourcing och olika typer av risker bland annat beroende av verksamhet. Den förlorade kontrollen kan måhända vara en risk oavsett karaktär på outsourcingsamarbetet men

graden kan variera. Ekonomifunktionen lämpar sig dessutom väl att undersöka då vi vill analysera hur ett affärssystem påverkar kontrollen eftersom att ett sådant oftast används i hanteringen av företags ekonomi sedan tidigare.

Ernst & Young arbetar med outsourcing på flera sätt. Till exempel erbjuder deras avdelning Advisory Services rådgivning genom hela outsourcingprocessen, från beslut om outsourcing till utvärdering och uppföljning. Kunder till företaget kan också välja att outsourca delar av eller hela sin ekonomifunktion till Ernst & Young (Ernst & Young, 2010:1). Med andra ord, företagets erfarenhet och breda kompetens inom området gör dem till en mycket attraktiv samarbetspartner och uppsatshandledare.

Eftersom vi handledes av och samarbetade med Ernst & Young valde vi att använda oss av deras kunder som respondenter. Utöver att de outsourcar hela eller delar av sin ekonomifunktion till Ernst & Young har de dock inte mycket gemensamt. Exempelvis verkar de i olika branscher, använder olika typer av affärssystemslösningar, har varierande omsättning och antal anställda. Däremot räknas alla tre som mindre företag. Vi såg positivt på variationen då den bidrog till en bredd bland våra respondenter.

Analysenheterna, det vill säga Ernst & Youngs kunder, blev tillfrågade av sina respektive kontaktpersoner på Ernst & Young om de vill delta i vår undersökning. Anledningen till att de blev utvalda och tillfrågade är att de outsourcar hela eller delar av sin ekonomifunktion till Ernst & Young i Malmö och att samarbetet till stor del sker via ett eget webbaserat affärssystem alternativt Ernst & Young Online.

2.2.4 ERNST & YOUNGS FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR OUTSOURCING

Ett av de företagsdokument vi valde att använda oss av var Ernst & Youngs studie (2011:1) som beskriver de olika delarna i outsourcingprocessen samt hur företagen lyckas med den. De olika delarna illustreras i nedanstående figur.



Figur 2.2, Outsourcingprocessen enligt Ernst & Young.

Källa: Inspirerad av Ernst & Young, 2011:1

Intervjuer har gjorts med 32 stora nordiska bolag som har outsourcat en eller flera funktioner av varierande art. Ernst & Youngs syfte med studien var att ta fram och sammanställa de nyckelfaktorer som leder till framgångsrik outsourcing för att andra organisationer i Norden ska kunna ta efter dem. Löpande i presentationen av studien jämförs så kallade high performers och low performers för att tydliggöra “do’s and don’ts” i outsourcingprojekt. Exempel på faktorer inom de olika faserna är:

- Strategi. Tyngdpunkten här är att lägga ner mycket tid och omsorg på de första stegen. Detta innefattar till exempel att sätta upp tydliga mål utifrån ett långsiktigt perspektiv samt fokusera på kärnkompetenser.
- Planera och utforma. Företagen rekommenderas att fokusera på avgränsningar av projektet och att definiera slutanvändarens krav.
- Val av leverantör. Först och främst formuleras tydliga riktlinjer och information angående förväntningar på en framtida leverantör. Det är därefter viktigt att utforma en väl strukturerad process för behandling av offertförfrågningar samt att säkerställa att offerterna blir jämförbara.
- Kontraktsförhandlingar. Mer än en leverantör bör övervägas innan ett beslut tas, inte minst för att försöka uppnå konkurrens mellan leverantörerna för att få så fördelaktiga villkor som möjligt. Standardiserade kontrakt bör undvikas.
- Övergång och förändring. Gör en noggrann plan enligt vad som skrivits i avtalet. Sätt ihop och använd ett särskilt team som ska jobba med outsourcingprojektet.
- Kontinuerlig förbättring. Etablera rutiner kring och genomför övervaknings- och benchmarkingaktiviteter. Behandla samarbetet som en långvarig relation och sträva efter att ständigt förbättra den och se till att relationen mellan parterna i samarbetet bygger på ömsesidig tillit.

Studien har använts av oss som inspiration och vägledning när vi har valt våra teoretiska modeller. Till exempel påpekar Ernst & Young vikten av att fokusera på sin kärnkompetens, något också Porter (1985) gör.

2.2.5 INTERVJUER

En av de viktigaste informationskällorna till praktikfallsundersökningar är intervjuer eftersom att de flesta studier handlar om mänskliga angelägenheter eller beteendevetenskapliga händelser. En

välinformerad intervjuare kan nå viktiga insikter. För att nå dessa kan intervjuaren dels ställa tidigare formulerade frågor, dels frågor av mer spontan karaktär om till exempel förtydligande önskas. Frågan kan i sin tur gälla såväl fakta som åsikter (Yin, 2009). Våra intervjufrågor återfinns i bilaga 1.

En nackdel med intervjuer är den omfattande resursåtgång som krävs (Jacobsen, 2002; Björklund & Paulsson, 2003), den gjorde att vi i vårt fall tvingades begränsa antalet respondenter. Våra respondenter utgörs av de företag som är våra analysenheter. Det fanns en risk att en generalisering skulle bli svår när vi jämförde och drog kopplingar mellan responsen från de olika företagen. Vår strategi var därför att börja med tre företag, om det visade sig att deras svar skiljde sig åt på ett anmärkningsvärt sätt var vi beredda på att kontakta fler företag. När vi hade gjort intervjuerna ansåg vi det dock vara tillräckligt med tre analysenheter.

För att få en så rättvis bild som möjligt av outsourcingsamarbetet valde vi även att genomföra kompletterande intervjuer med respektive företags kontaktperson hos Ernst & Young. Till dessa intervjuer förbereddes inga specifika frågor då det mer handlade om att respondenten eller kontaktpersonen fritt skulle berätta och förklara.

2.3 GENOMFÖRANDE AV ANALYS

I teoridelen presenteras definitioner med mera av outsourcing, affärssystem och intern kontroll. Grunden för analysen är om outsourcing med hjälp av affärssystem som verktyg kan stärka intern kontroll. Detta har bundits samman med det empiriska materialet som tagits fram genom intervjuerna.

2.4 KRITIK AV STUDIENS TROVÄRDIGHET

När en vetenskaplig studies trovärdighet diskuteras brukar måtten validitet, reliabilitet samt objektivitet nämnas och tas hänsyn till (Björklund & Paulsson, 2003; Yin, 2009).

2.4.1 VALIDITET

Studiens validitet syftar på om det som mäts verkligen är det som avses mätas. Intervjuer ger tillgång till direkt och relevant information och bedöms därför öka validiteten (Björklund & Paulsson, 2003). Dock är en förutsättning att frågan respektive svaret tolkas på samma sätt av intervjuare och respondent. För att eliminera risken för missförstånd och att frågorna var ledande diskuterades dem med en tredje part innan de användes gentemot våra respondenter. Dessutom

använde vi oss av semi-strukturerade intervjuer där intervjuguiden är mer generellt hållen (Bryman & Bell, 2005). Denna typ av intervju gav oss möjlighet att ställa följdfrågor samt utrymme för förtydligande, vilket i sin tur gav oss en djupare förståelse för företagets uppfattning. Det är också viktigt att nämna betydelsen av ordval. En siffra, som används vid kvantitativ forskning (Bryman & Bell, 2005), är svår att missförstå men om vi hade frågat företaget om deras interna kontroll är det inte säkert att de hade förstått vad vi menade. Vi kunde istället behöva använda ord som trygghet och säkerhet. I intervjudelen som berörde intern kontroll frågade vi först efter respondentens egen definition av intern kontroll, därefter presenterade vi COSOs definition.

Yin (2009) antyder att ju fler källor av praktikfallsmetodens sex källor som används, ju starkare blir validiteten på undersökningen. Vi använde oss dels av Ernst & Youngs interna dokumentation, dels av intervjuer samt av affärssystem, som kan nämnas som en fysisk artefakt. Den interna dokumentationen består av presentationsmaterial för Ernst & Young Online.

2.4.2 RELIABILITET

Reliabilitet är ett mått på i vilken utsträckning resultatet av studien hade blivit detsamma om den hade upprepats. Ett sätt att öka reliabiliteten är genom att ställa kontrollfrågor (Björklund & Paulsson, 2003), det vill säga ställa frågan på nytt för att dels eliminera risken för missförstånd, dels för att säkerställa att det bara finns en sida av svaret.

Vi spelade in intervjuerna samt transkriberade dem så att det fanns möjlighet att titta på respondenternas svar för att kunna säkerställa en så korrekt återgivning av svaren som möjligt. Skulle frågor uppstå fanns möjlighet till kompletterande telefonintervju alternativt frågor via mejl.

2.4.3 OBJEKTIVITET

En nackdel med intervjuer där främst åsikter efterfrågas är att svaren kommer att vara rent subjektiva. Måttet på objektivitet berör den utsträckning i vilken värderingar påverkar studien. Det finns teoretiska, objektiva definitioner av intern kontroll men däremot finns det ingen typ av checklista för att säkerställa den interna kontrollen. Själva uppfattningen av förlorad eller stärkt intern kontroll är subjektiv medan graden av faktisk intern kontroll är någorlunda objektiv. Det finns trots allt vissa rutiner som revisorer tittar på när de bedömer ett företags interna kontroll. Precis som Jacobsen (2002) påpekar bör läsaren förhålla sig kritisk till objektiviteten när

intervjuer har använts som datainsamlingsteknik inom den empiriska studien. Genom att intervjua kundföretagen, och inte bara Ernst & Young som levererar tjänsten, förväntade vi oss såväl negativ som positiv respons vilket borde öka objektiviteten. För att försöka balansera intervjuerna med företagen valde vi att också intervjua deras respektive kontaktperson på Ernst & Young för att få en djupare insikt i och bredare bild av outsourcingarbetet.

I detta metodkapitel har vi försökt att tydliggöra och motivera våra val i studiens process och på så sätt ges läsaren möjligheten att själv ta ställning till resultatet av studien (Björklund & Paulsson, 2003). Dessutom har vi strävat efter korrekt återgivning av referenser. Med andra ord vidtogs en rad åtgärder för att säkerställa objektiviteten i denna studie.

3 OUTSOURCING, AFFÄRSSYSTEM OCH INTERN KONTROLL I TEORIN

Frågeställningen i denna uppsats berör tre områden: outsourcing, affärssystem och intern kontroll. I detta kapitel kommer samtliga tre fenomen att presenteras, såväl definitioner som möjligheter och svårigheter med dem. I den avslutande och sista teoridelen sammanfattas teorierna. Dessutom kopplas de ihop med varandra då vi inom respektive område har valt ut delar som är av särskild relevans för vår frågeställning.

3.1 OUTSOURCING

Det finns ett flertal definitioner av begreppet outsourcing. Vi har valt att använda oss av Bengtsson et al:s (2005) definition:

“Outsourcing föreligger när ett företag anlitar en leverantör för att utföra en aktivitet som tidigare utförts i egen regi.”

Självva begreppet outsourcing kom till under sent 1980-tal då det fanns en växande trend för stora företag att överföra sina informationssystem till externa leverantörer. Denna service kan härledas till andra världskriget, eventuellt ännu längre bak i tiden. På senare år har många andra funktioner inom företag blivit outsourcade. Som exempel kan löneadministration, internrevision och skattehantering nämnas. Dock har outsourcing av hela processer i verksamheten inte varit vanligt förekommande (Greaver, 1999).

Det finns förmodligen lika många motiv till att outsourca som det finns definitioner av hur det går till. Enligt Bengtsson et al. (2005) finns det generellt sett tre huvudmotiv till outsourcing. Dessa motiv är att sänka kostnaderna, att öka företagets fokus samt att höja företagets innovationsförmåga genom samspel med kompetenta leverantörer.

Nedan kommer vi beskriva möjligheter och fördelar med outsourcing men också vilka risker som bör övervägas. Vi kommer även att behandla de faser som återfinns i outsourcingprocessens livscykel samt vad som bör beaktas under denna process. Vidare kommer vi att beskriva teorin om kärnkompetens samt vikten av ett bra outsourcingavtal och vad som ska tänkas på då det formuleras.

Ett förtydligande som bör göras är att vi i föreliggande uppsats kommer att benämna de företag som outsourcar som *det outsourcande företaget*, alternativt bara *företaget*. På motsvarande sätt nämns parten som utför uppdraget åt det outsourcande företaget som *leverantör*.

3.1.1 VILKA MOTIV FINNS TILL OUTSOURCING?

Det finns många anledningar till varför företag låter en extern part sköta exempelvis deras ekonomi. Det ursprungligen primära motivet till outsourcing var kostnadsbesparing (Bengtsson et al., 2005), under de senaste åren har motiven dock utvecklats till att vara av mer strategisk art. Fördelarna med outsourcing kan variera kraftigt beroende på vem eller vilket företag som tillfrågas eftersom att olika funktioner och aktiviteter kan outsourcas av olika anledningar. Det är viktigt att företag identifierar sina egna motiv och fördelar (Greaver, 1999).

Barthélemy (2003) sammanfattar de främsta anledningarna till varför ett företag bör outsource. Först och främst frigörs tid och resurser så att företaget kan fokusera på de aktiviteter som de utför bäst. Detta fokus kan i sin tur leda till förbättrade resultat. Genom att överföra sina icke-kärnaktiviteter till externa leverantörer möjliggörs dels kostnadsbesparingar, dels förbättring av de outsourceade aktiviteterna tack vare leverantörens spetskompetens. Aktiviteter som outsourcas är av mer blandad karaktär idag, företag utkontrakterar mer än bara tillverkningsfunktionen, vilket också medför att motiven är fler än kostnadsbesparingar (Allen & Chandrashekar, 2000). Vid en strategiskt driven outsourcing är arbetet mer kapacitet- och kompetensfokuserat till skillnad från finansiellt motiverad outsourcing. Målsättningen med strategiskt driven outsourcing är att komma åt andra företags expertis, kunskap, kapacitet och processer. Strategiskt driven outsourcing kan alltså bidra till konkurrensmässiga fördelar för företaget (Power et al., 2006).

Att outsource de delar av verksamheten som företaget inte är bäst på kan också leda till ökad effektivitet genom att företaget då kan fokusera på sin kärnkompetens. De kan på så sätt öka produktvärdet, kundnöjdheten samt öka aktieägarvärdet. Ytterligare en fördel kan vara de möjligheter till ökad driftsprestanda som uppstår, vilket kan relatera till flera områden. Exempel på förbättringar kan vara ökad kvalitet, högre produktivitet, kortare livscykler samt större vinster. Företag kan dessutom erhålla kompetens, kunskap och teknologi som de annars inte har tillgång till. Om det outsourceade företaget lyckas hitta en leverantör som har möjlighet att utföra samma tjänst till ett lägre pris finns stora chanser till kostnadsbesparingar. Målet är också att hitta en leverantör som kan utföra tjänsten bättre än vad företaget själv har möjlighet till (Greaver, 1999).

3.1.2 VILKA RISKER BÖR FÖRETAG ÖVERVÄGA VID BESLUT OM OUTSOURCING?

Samtidigt som det finns många fördelar med och motiv till outsourcing finns det också nackdelar och risker som företag bör ta hänsyn till och överväga innan de beslutar sig för att outsourca. Det är viktigt att företaget inte outsourcar aktiviteter eller funktioner som tillhör dess kärnkompetens. Företagets kärnkompetens är dess styrka och därför bör inte någon annan än företaget själv sköta aktiviteter som inkluderas i denna kompetens. Det krävs att företaget gör en bedömning av vilka aktiviteter som kan skötas bättre av andra leverantörer samt vilka som ska skötas internt, detta för att kunna förstå företagets konkurrensfördelar (Barthélemy, 2003).

Båda parterna inom ett outsourcingavtal vill tjäna på utbytet, detta gör de genom att dela på både risker och vinster. När ett outsourcingsamarbete ingås uppstår osäkerhet eftersom relationen mellan parterna är ny och oprövad. Paradoxalt nog finns det alltså risker med att sprida sina risker.

Riskerna som uppstår med outsourcing kan delas upp i tre kategorier (se figur 3.1): huvudsakliga problem, leverantörsrelaterade problem samt personalrelaterade problem.

Kategori	Innehåll
Huvudsakliga problem	Förlust av kontroll Förlust av kunskap
Leverantörsrelaterade	Beroende
Personalrelaterade	Förlust av motivation hos personalen

Figur 3.1, Möjliga nackdelar och risker vid outsourcing, uppdelade i tre kategorier.

Källa: Inspirerad av Enarsson, 2008

Huvudsakliga problem som kan uppstå är främst förlust av kontroll och förlust av kunskap. Den mest uppenbara är förlust av kontroll av den outsourcade funktionen då kontrollen inte längre finns inom företaget. Ledningen kan inte längre själv styra dessa aktiviteter och måste lita på leverantören. Det andra huvudsakliga problemet är som tidigare nämnts förlust av kunskap. Företag har oftast inget direkt behov av den specifika kunskapen kopplad till aktiviteten då den är outsourcad till en leverantör med liknande kunskap. Risk finns dock att konflikt uppstår mellan

leverantören och det outsourcande företaget. Detta kan medföra problem som gör att den outsourcade funktionen behöver tas tillbaka, företaget måste då tillgodose sig kunskapen på nytt.

Den andra kategorin tar upp problem som är leverantörsrelaterade och innefattar bland annat risken för att företaget blir helt beroende av sin leverantör. Problem uppstår om leverantören har garanterat företaget kvalitet och goda resultat och sedan inte kan leverera detta. Leveranser kan också bli kraftigt försenade. Förebyggande säkerhetsåtgärder kan tas genom formuleringar av olika klausuler i outsourcingavtalet.

Den sista kategorin handlar om personalrelaterade problem. Det är viktigt att företag funderar över hur de ska bibehålla motivationen hos sina anställda. Det är möjligt att de anställda får en känsla av att de inte längre är behövda om de i och med outsourcingen har förlorat delar av, eller samtliga, sina tidigare arbetsuppgifter (Enarsson, 2008).

3.1.3 OUTSOURCINGPROCESSEN

Power et al. (2006) tar upp outsourcing som en processdriven strategi. Orsaken till detta är att oavsett vad det är för typ av outsourcing bör det outsourcande företaget följa faserna inom processen för att försäkra sig om att lyckas. Även Ernst & Young har presenterat outsourcing som en process i en studie de har tagit fram. Utifrån faserna i denna process har framgångsfaktorer undersökts och kopplats till respektive steg. För mer information om studien och framgångsfaktorerna, se avsnitt 2.2.4 Ernst & Youngs framgångsfaktorer för outsourcing.

Power et al. (2006) beskriver outsourcingprocessen som en livscykel med olika komponenter som företag rekommenderas ta hänsyn till för att kunna förbättra sina resultat. Livscykeln består av sju olika faser (se figur 3.2 på sida 21). Den första fasen handlar om att göra en *Strategisk utvärdering* då företag bör undersöka om outsourcing är ett bra alternativ. Det finns fyra delar inom strategisk utvärdering som företag bör analysera för att få en förståelse för vad outsourcing kan innebära för deras verksamhet. Först och främst utvärderas företaget och dess kärnkompetens, men också drift, finansiering och risk utvärderas.

Nästa fas i livscykeln är att göra en *Behovsanalys* då företaget definierar vilka behov som finns för varje enskilt projekt. Frågor som de bör ställa sig i denna fas är exempelvis om företaget ska outsourca eller inte, vad de ska outsourca och om det är lönsamt att outsourca. I denna fas bör företaget även bestämma vilka avgränsningar som ska finnas för det outsourcade projektet och bestämma om outsourcingen ska bestå av ett eller flera projekt.

När behovsanalysen är klar kan företaget börja med sin *Leverantörsutvärdering*. Det är viktigt att inte skynda igenom denna fas då tanken är att dessa företag i framtiden ska ingå en djup och långvarig relation. Risken vid val av leverantör är att företag offerar sin behovsanalys för en åtråvärd leverantör och att den riskbedömning som görs av leverantören är otillräcklig.

Den fjärde fasen i livscykeln handlar om *Hantering av förhandling och avtal*. Författarna tar upp tio väsentligheter vid god förhandling och några av dessa är att företag måste ha kännedom om sig själva, leverantören, marknaden samt rangordna kraven, veta tidsramen och förhandla mot en relation, inte ett avtal.

Nästa fas i livscykeln är *Projektstart och projektövergång*. Denna fas är enligt författarna den mest kaotiska fasen där störst och flest problem förväntas uppstå. De påpekar att det är mer regel än undantag att problem uppstår i denna fas. Under projektstarten finns det några faktorer som företag bör ta hänsyn till och det är bland annat medvetenhet, det vill säga att intressenterna är medvetna och välbekanta med villkoren för det avtalade avtalet. Det är även viktigt att det outsourcande företaget kartlägger och identifierar de viktigaste uppgifterna som de behöver utföra vid inledningsskedet.

Den näst sista fasen handlar om *Hantering av relationen* mellan de båda parterna. Båda parterna bör ha som mål att arbeta mot en långvarig och djup relation för att kunna förbättra samarbetet och effektivisera processerna.

Slutligen handlar den sista fasen i livscykeln om *Kontinuerlig förbättring* alternativt avslutningsstrategier. Här är det viktigt för företag att utvärdera outsourcingprojektet, hur det har gått, om de ska fortsätta med outsourcingen och vad som kan förbättras. Om företaget bestämmer sig för att avsluta outsourcingsarbetet ska det vara ett genomtänkt beslut. Att avsluta ett outsourcingavtal kan vara både kostnads- och tidskrävande, speciellt om det inte görs på rätt sätt. Om företaget väljer att fortsätta outsourcingen fortsätter livscykeln som en iterativ process. Det gäller att hela tiden sträva efter förbättring av de olika delarna i outsourcingprocessen.



Figur 3.2, Livscykeln för outsourcing.

Källa: Inspirerad av Power et al., 2006

Power et al. (2006) säger som sagt att ovan nämnda faser bör följas för att säkerställa ett framgångsrikt outsourcingsamarbete. Dock är inte alla faser aktuella om till exempel ett byte av leverantör ska ske. De två första faserna har redan genomförts och företaget börjar istället på steget där olika leverantörer utvärderas. Det kan förmodligen också diskuteras hur mycket tonvikt som läggs på respektive fas beroende på det outsourcingföretagets motiv och verksamhet.

Enligt Barthélemy (2003) anses outsourcing vara ett kraftfullt verktyg för att kunna minska kostnaderna samt förbättra resultaten. Dock kan outsourcing göra mer skada än nytta om den inte implementeras rätt. Företag rekommenderas därför följa de olika stegen i outsourcingprocessen. På så sätt ökar chanserna för ett lyckat outsourcingprojekt och att företaget på lång sikt når sina mål.

Olika outsourcingprojekt har olika syften och kräver därför olika aktiviteter när de implementeras. Enarsson (2008) har gjort en sammanställning av några generella faktorer som leder till framgångsrik outsourcing (se figur 3.3 på nästa sida).

Kategori	Innehåll
Strategiska faktorer	Identifiera kärnkompetensen Definiera syftet med outsourcingprojektet Hitta den mest passande leverantören Stödja den högsta ledningen
Tydliga definitioner	Definition av förväntad produkt eller service Definition av kommunikationsmedel Definition av roller och ansvar
Behålla kontroll och kunskap	Kontinuerliga mätningar Avtalsklausuler
Samarbete och kommunikation	Samarbete gentemot kunder Snabba kommunikationsbärare
Hantera relationen	Öppen och ärlig kommunikation Fördelning av risker och vinster

Figur 3.3, Faktorer för framgångsrik outsourcing.

Källa: Inspirerad av Enarsson, 2008

Faktorerna berör vad som är viktigt både före och under outsourcingprocessen. Somliga punkter tas också upp av Power et al. (2006) men här beskrivs de mer utförligt. En strategisk faktor som företag bör beakta är att definiera sin kärnkompetens. Enligt Enarsson (2008) är syftet med definitionen att säkerställa att kärnkompetensen inte påverkas negativt av outsourcingen. Företag bör även definiera ett syfte med outsourcingprojektet och där efter hitta den leverantör som kan uppfylla det. Beroende på vad leverantören förväntas leverera spelar olika aspekter så som kvalitet, kostnad, image och flexibilitet en viktig roll. Det outsourcingföretaget bör ha tydliga definitioner av både vad som förväntas av den levererade produkten/tjänsten, av hur kommunikationen mellan leverantör och kund ska fungera samt fördelning av roller och ansvar mellan parterna. Tydliga definitioner är viktiga inte minst för att undvika konflikter. Om konflikt ändå skulle uppstå finns definitionerna till hands för att underlätta en utredning.

Under själva outsourcingprocessen är det viktigt för företag att behålla kontrollen och kunskapen rörande den outsourcingfunktion. Kontinuerlig uppföljning av personer på företaget som är väl insatta krävs för att säkerställa att leverantören lever upp till de krav som företaget har. På samma sätt måste företaget se till att avtalet är uppdaterat och följs.

Den sist nämnda framgångsfaktorn är god hantering av relationen mellan parterna, det är relevant att det finns ett bra samarbete och god kommunikation. Faktorn belyser vikten av öppen och ärlig kommunikation samt att kund och leverantör ska dela på risker och vinster för att uppnå ett balanserat samarbete.

3.1.4 TEORI OM KÄRNKOMPETENS

Enligt Porter (1985, 1996) kan företag uppnå en hållbar strategisk positionering genom att utföra andra aktiviteter än sina konkurrenter alternativt utföra liknande aktiviteter på ett annorlunda sätt. Att hitta en unik strategi som passar företaget handlar om själva kombinationen av aktiviteter som företaget utför. De aktiviteter som företaget utför ska passa ihop och vara relevanta för verksamheten. Dessa aktiviteter tillhör företagens kärnkompetens och är viktigare än vad många företag tycks inse.

Det finns många definitioner av kärnkompetens, en av dem är att den avser de resurser som är grundläggande för företagens strategiska position (Brandes, 1994). Frågan är alltså vilka resurser som företaget själv besitter samt vilka resurser som bör köpas in från en extern aktör. Prahalad och Hamel (1990) menar på att kärnkompetens inte kan utgöras av fysiska tillgångar då fysiska tillgångar lättare kan kopieras eller bli inaktuella. De menar att kärnkompetens är organisationens kunskap och det tillvägagångssätt som kunskapen tas tillvara på.

Aktiviteter inom kärnkompetens kan delas upp i följande: de som företaget traditionellt utför i egen regi, de som är kritiska för företagens affärsprestationer, de som skapar konkurrensfördelar samt de som medför tillväxt och innovation i framtiden (Kakabadse & Kakabadse, 2000). En aktivitet kan finnas inom flera av dessa delar. Varje företag bör identifiera sin kärnkompetens för att kunna fatta rätt beslut om bland annat outsourcing.

3.1.5 OUTSOURCINGAVTALETS UTFORMNING

Det är av hög relevans att lägga ner tid och omsorg på utformningen av ett outsourcingavtal då det kommer att utgöra själva grunden för samarbetet. Ett välformulerat avtal bidrar till framgångsrik outsourcing då det kan hjälpa till att identifiera och säkerställa balansen mellan leverantör och företag (Barthélemy, 2003).

Enligt Greaver (1999) kan outsourcingavtal vanligtvis delas upp i fyra delar:

1. Omfattning av tjänster
2. Prestationskriterier
3. Prissättningsschema
4. Villkor och bestämmelser

Det är viktigt att specificera och formulera omfattningen av tjänster så att leverantören vet vad den förväntas utföra. Om omfattningen av tjänsten är noggrant beskriven minskar risken för att missförstånd och fel uppstår mellan parterna. Det är också viktigt för det outsourcingföretaget att förhandla fram ett bra pris. Leverantören bör tydligt visa hur prissättningen går till och vilka kostnader som kan tillkomma. De båda parterna ska gemensamt ta fram ett avtal som är tydligt och så detaljerat som möjligt så att risken för missförstånd och fel minskar.

För att uppnå ett bra avtal menar Barthélemy (2003) att det finns några kriterier som måste uppfyllas för att lyckas:

- Noggrannhet. Avtalen bör vara tydligt specificerade så att båda parterna förstår innebörden.
- Komplet. Det finns två fördelar med att ha ett komplett avtal. För det första minskar risken för leverantörens möjlighet att ändra sig eller att ändra i avtalet. För det andra minskar sannolikheten att det kommer att krävas en dyr omförhandling.
- Incitamentsbaserat. Avtalet bör vara skrivet på ett sådant sätt att det ger leverantören incitament att följa det.
- Balanserat. Avtalet bör vara skrivet utifrån båda parternas intresse.
- Flexibilitet. Om avtalet har en flexibilitetsklausul möjliggör det för båda parterna att anpassa sig till förändringar som sker till exempel på de marknader som parterna befinner sig på.

Transaktionskostnadsteori

En transaktionskostnad är den kostnad som uppstår vid ett ekonomiskt utbyte. Kostnader som kan inkluderas i detta ekonomiska utbyte är bland annat sök-, övervaknings- och exportkostnader. En transaktionskostnad uppstår endast vid utbytestillfället och kostnaden förändras oberoende av marknadspriset (Williamson, 1979).

Enligt Barthélemy (2003) finns det två kategorier av transaktionskostnader som många företag missar att ta hänsyn till i sin kostnadskalkyl då de ska outsource. Kostnaderna kan i

många fall hota outsourcingens lönsamhet, därför är det viktigt att uppmärksamma dem. Den första kategorin är de sökkostnader som uppstår i sökandet av en lämplig leverantör. Den andra kategorin är de kostnader som tillkommer för att hantera leverantören och relationen med denna.

Principal- och agentteorin

Principal- och agentteorin är en välkänd teori inom företagsekonomi där intresset för vinstmaximering hos både principalen och agenten belyses. Företaget som väljer att outsource en del av sin verksamhet utgör principal och den externa leverantören utgör agent (Cheon et al., 1995). Principal- och agentteorin används här för att beskriva hur den informationsasymmetri som uppstår mellan det outsourcingföretaget och leverantören skapar behov för övervakning.

Det så kallade agentproblemet uppstår dels när parternas mål inte stämmer överens, dels då det är svårt för företaget att veta vad leverantören egentligen gör (Eisenhardt, 1989). En av tyngdpunkterna i principal- och agentteorin är att agenten, leverantören, har tillgång till information som inte principalen, det outsourcingföretaget, har. Detta leder till att leverantören får ökade möjligheter till att agera i sitt eget intresse på företagens bekostnad. Med andra ord, informationsasymmetri (Deegan & Unerman, 2006) är enligt teorin ett problem för de involverade parterna (Akerlof, 1970).

Parternas mål och intressen är motstridiga då exempelvis det outsourcingföretagets intresse kan vara att minska kostnaderna för funktionen medan leverantörens intresse är att öka kundens kostnader/sin vinst. Detta kan förklara det huvudsakliga problemet med transaktionskostnader (Cheon et al., 1995) samt varför en del företag är skeptiska till outsourcing.

3.2 AFFÄRSSYSTEM

Affärssystem kan definieras på många olika sätt, en definition är: “standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd”. Eftersom att definitionen är så bred följer här en förklaring. Till att börja med innebär begreppet *standardiserade* att mjukvaran inte anpassas särskilt mycket till kunden. Däremot är det viktigt att systemet och verksamheten integreras väl med varandra. Begreppet *verksamhetsövergripande* avser att systemet ska ge en översikt och kontroll över hela verksamhetens data. Detta möjliggör bland annat bättre beslut eftersom beslutsfattarna har tillgång till all information som ligger till grund för beslutet. Det tredje begreppet i definitionen är *systemstöd* och definieras enligt följande: “det informations-teknologibaserade informationssystem som möjliggör en effektiv hantering av informationen och

genom detta en effektivisering av affärsprocesserna som systemstödet är tänkt att stödja” (Magnusson & Olsson, 2008).

Enligt Romney och Steinbart (2009) är ett affärssystem ett system som samlar in, registrerar, lagrar och bearbetar data för att ta fram relevant information till beslutsfattare. De menar att det finns sex komponenter i ett affärssystem:

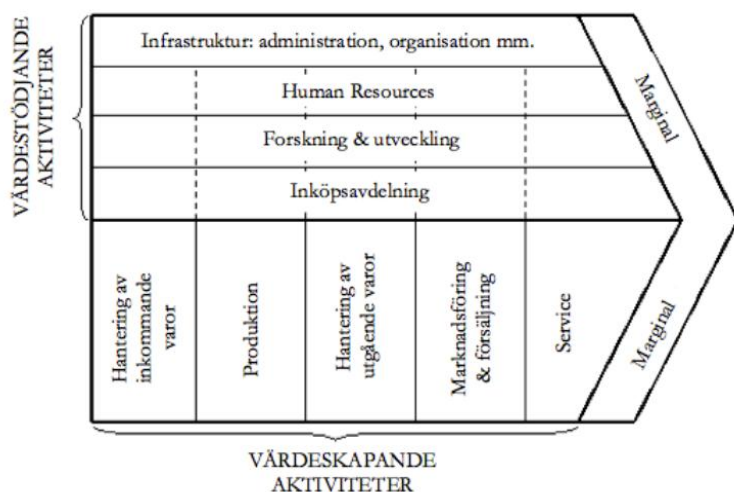
1. Människorna som driver systemet samt utför olika funktioner.
2. Rutiner och instruktioner, både manuella och automatiserade, som verkar för insamling, behandling av data om företagets aktiviteter.
3. Data om företaget och dess affärsprocesser.
4. Programvaran som används för att behandla företagets uppgifter.
5. IT-infrastruktur, inklusive datorer, kringutrustning och nätverkskommunikationsenheter om används för att samla in, lagra, bearbeta och överföra data och information.
6. Den interna kontrollen och säkerhetsåtgärder som säkrar data i affärssystemet.

3.2.1 AFFÄRSSYSTEMETS SYFTEN

Det finns två generella syften med att införskaffa ett affärssystem och integrera det med verksamheten. Det första syftet är att förbättra besluts kvaliteten, eftersom beslutsfattare får tillgång till all information inom företaget så att de kan fatta bättre beslut. För att möjliggöra att beslutsfattaren inte behöver hantera onödigt stor mängd information, behöver informationen vara rätt ordnad. Det är även viktigt att kunna säkra att informationen som tillhandahålls är uppdaterad. För företag som väljer att ha olika affärssystem för olika funktioner och områden är en fungerande integration av dessa system viktig. Besluts kvaliteten påverkas av vilken information som är tillgänglig, om systemen inte är integrerade medför det att informationen inte är pålitlig.

Det andra syftet med affärssystem är att det möjliggör effektivisering av företagets processer. Processorientering har blivit alltmer vanligt för att förstå hur verksamheter ska organiseras och hur affärssystem ska utformas. Verksamheter ska tillgodose intressenters förväntningar och detta görs ofta genom värdeskapande processer och ofta benämns Porters värdekedjemodell (se figur 3.4 på nästa sida) som en sådan process. I modellen delas processerna in i värdeskapande och värdestödande aktiviteter beroende på om de skapar ett ekonomiskt värde eller inte. Det är viktigt att kartlägga processer och arbets- och informationsflöden för att kunna säkerställa att

affärssystemet fungerar optimalt samt för att kunna effektivisera processerna (Magnusson & Olsson, 2008).



Figur 3.4, Värdekedjan.

Källa: Inspirerad av Porter, 1985

Romney och Steinbart (2009) beskriver hur ett affärssystem kan skapa värde för ett företag. Ett välutformat affärssystem kan bland annat höja kvaliteten och minska kostnaderna för produkter och tjänster, öka effektiviteten, främja beslutsfattandet samt förbättra den interna kontrollstrukturen. Om ett företag har en korrekt intern kontrollstruktur kan systemet skydda företaget från problem med bedrägeri, felaktigheter, utrustning- och programvarufel samt politiska och naturkatastrofer.

Efter en rad olika ekonomiska misslyckanden, som exempelvis Enron-skandalen, så har många företag strävat efter att öka den interna kontrollen, inte minst när det gäller sin redovisning. Det finns även en strävan att tillgodose sina intressenter med tydlig information och bevis på att företaget har kontroll över sin verksamhet (Magnusson & Olsson, 2008).

3.2.2 INTEGRATION AV AFFÄRSSYSTEM

Företag kan välja att ha olika affärssystem i sin verksamhet då de anser att olika system passar bättre till vissa delar eller funktioner. Dessa system är ofta komplexa och "pratar olika språk", för att få optimal nytta av affärssystemen måste de vara integrerade med varandra. Integration innebär att två enskilda system byter information med varandra, vilket kan ske på flera olika sätt (Magnusson & Olsson, 2008).

3.2.3 AFFÄRSSYSTEMET SOM MOLNTJÄNST

Molntjänster (*cloud computing*) syftar både till programmet som levereras över Internet samt systemets hård- och mjukvara i datacentret där sådana tjänster tillhandahålls. Datacentrets hård- och mjukvara är vad som kallas för och liknas vid ett moln. Det finns både publika och privata moln, vad molnet klassificeras som beror på om informationen är tillgänglig enbart inom organisationen eller om även externa parter har tillgång (Armburst et al., 2010). Molntjänster bygger främst på att användarna har tillgång till IT-resurser var dem än är, tack vare Internet. Istället för att betala licens och årligt underhåll betalar användarna per användning (Sotola, 2010).

3.2.4 AFFÄRSSYSTEMETS SÄKERHETSASPEKTER

I dagens samhälle är kontroll och säkerhet viktig, inte minst när det kommer till affärssystem. Företag innehar ofta mycket känslig information som varken får försvinna eller komma i fel händer, därför är det viktigt att företag och deras affärssystem har hög säkerhet som till exempel regelbunden backup. Ett antal kontrollramar har utvecklats för att hjälpa företag att utveckla goda interna kontrollsystem. Den ena har nämnts ovan, nämligen COSO-kuben (Romney & Steinbart, 2009).

När säkerheten i ett affärssystem, inte minst i form av en molntjänst, och den information som hanteras i det kommer på tal nämner Pfleeger & Pfleeger (2003) de tre informations-säkerhetsmålen konfidentialitet, tillgänglighet och integritet. Konfidentialitet innebär att endast de med behörighet till information har tillgång till den. Målet med tillgänglighet syftar till att informationen är tillgänglig för behöriga användare då de behöver den. Att informationen endast kan modifieras av behöriga användare säkerställer integritet. Viktigt att poängtera är att det krävs en balans mellan dessa tre mål för att uppnå säkerhet. Till exempel måste tillgängligheten i viss mån vara begränsad för att kunna säkerställa konfidentialiteten.

3.3 INTERN KONTROLL

Som ett resultat av börsskandalerna i USA i början av 1980-talet (Wikland, 2011) växte behovet av en definition av intern kontroll fram under de två följande decennierna (FAR Förlag, 2006). Resultatet blev att en rad olika ramverk togs fram, det som fått den största spridningen samt är erkänt internationellt är *Internal Control – Integrated Framework*. Ramverket lanserades 1992 av The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Definitionen lyder:

“Intern kontroll är en process som påverkas av styrelsen, bolagsledningen och annan personal, och som utformats för att ge en rimlig försäkran om att bolagets mål uppnås inom följande kategorier:

- Ändamålsenlig och effektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar” (FAR Förlag, 2006)

Märk väl att intern kontroll inte är ett mål i sig, utan en process för att uppnå företagets mål inom olika områden. Intern kontroll drivs primärt av människorna i organisationen (Wikland, 2011). Det är människorna som ansvarar för att användandet av företagets resurser går i linje med hur VD och styrelse har tänkt sig.

Kontrollen kan se olik ut när flera företag, eller delar inom samma företag, jämförs. Flera faktorer påverkar utformningen av kontrollen, exempelvis verksamhet, storlek och hur hög graden av IT-stöd är.

Syftet med att arbeta med den interna kontrollen är att den kan hjälpa företaget att skydda sina tillgångar, effektivt utnyttja sina resurser, säkerställa att regler och lagar följs och att ge en tillförlitlig finansiell rapportering. Ett bra system för intern kontroll motverkar att eventuella fel som görs i det dagliga arbetet leder till fel i redovisning, beslutsunderlag och ekonomisk redovisning. På så sätt förebyggs också risken för olönsamma beslut och/eller förluster (FAR Förlag, 2006). Den ökade säkerheten och lönsamheten bör också leda till ökad konkurrenskraft jämfört med de företag som inte investerar lika mycket i dessa frågor (Wikland, 2011).

Även då ett företag har outsourcat en eller flera delar av sin verksamhet måste företaget och dess ledning säkerställa att den berörda verksamheten sköts så som den var avsedd att göra samt få kontroll över riskerna. Vanligtvis bestäms detta genom avtalet mellan de berörda företagen. Hur den outsourcade verksamheten ska skötas bör regleras genom en överenskommelse om hur den interna kontrollen ska vara utformad. Det bör också framgå hur leverantören ska rapportera angående den interna kontrollen till det outsourcande företaget (Wikland, 2011).

3.3.1 COSOS RAMVERK

COSO har tagit fram ett ramverk för att illustrera intern kontroll, den så kallade COSO-kuben (se figur 3.5 på nästa sida). Den främre dimensionen i figuren utgörs av åtta komponenter.

Kontrollmiljön (Control Environment) utgör basen för intern kontroll och innefattar den kultur som företagets styrelse och ledning verkar utifrån och kommunicerar. Hit hör till exempel integritet, ansvarsfördelning och kompetens rörande redovisning. En välmående kontrollmiljö banar väg för övriga sju komponenter i processen, här följer en presentation av dessa.

Riskbedömning (Risk Assessment) av sådant som kan gå fel. Identifiering av möjliga risker samt på vilken nivå i företaget dessa kan uppstå. Särskild hänsyn tas till risk för “oegentligheter och otillbörligt gynnande av annan part på bolagets bekostnad samt risk för förlust eller förskingring av tillgångar”. Riskbedömningen bör resultera i framtagande av kontrollmål, vilka bland annat ger stöd åt grundläggande krav på att de finansiella rapporterna uppfylls.

Kontrollaktiviteter (Control Activities) för att förebygga, upptäcka och korrigera fel. Aktiviteterna utgörs av olika steg och mått som säkerställer att ledningens direktiv och uppsatta mål inte är i farozonen med hänsyn till de risker som har identifierats. Exempel på kontrollaktiviteter är ansvars- och arbetsfördelning, skydd av tillgångar och attestrutiner. Även generella IT-kontroller måste ses över, så som till exempel systemutveckling och underhåll.

System för spridning av *Information och kommunikation* (Information & Communication) samt återrapportering av huruvida företagets kontrollaktiviteter och policies efterlevs. Interna policies, ansvarsfördelningar och riktlinjer måste finnas tillgängliga för alla i organisationen och vara kända och förstådda. Rätt IT-stöd underlättar informationsspridningen.

Uppföljning och övervakning (Monitoring) för att säkerställa kvalitet i processen – från styrelsen och ledningen vidare ut i organisationen. Kontroller måste övervakas och följas upp kontinuerligt för att säkerställa att de i praktiken fungerar så som det var tänkt. Denna komponent innebär också åtgärder av eventuella brister.



Figur 3.5, COSO-kuben.

Källa: Enisas hemsida, hämtad: 08 mars, 2012

De fem komponenter som har beskrivits ovan togs fram av COSO 1992. År 2004 lanserades en ny version av modellen, nämligen *COSOs Enterprise Risk Management Model*. Den bygger på de fem ovanstående komponenterna men lägger ännu mer tonvikt på de tre nytilkomna komponenterna *Målformulering* (Objective Setting), *Händelseidentifiering* (Event Identification) och *Riskåtgärder* (Risk Response). Med andra ord har en fördjupning gjorts och begreppet risk har vidareutvecklats. Målformulering fungerar som en utgångspunkt för de olika resonemangen kring risk. I Internrevisorernas svenska version av COSO ERM från 2007 anges att målformulering är en förutsättning för en organisations interna kontroll och styrning (Davidsson et al., 2007).

Ytterligare en förändring som gjorts är att *Kontrollmiljö* har bytts ut till *Intern miljö*, innebörden av de två är dock densamma (Romney & Steinbart, 2009).



Figur 3.6, Sambandet mellan komponenterna och mål. Liknande figur finns i COSOs dokument Intern styrning och kontroll av den finansiella rapporteringen – vägledning för mindre publika bolag 2006. Källa: Inspirerad av Wikland, 2011

Effektiv intern kontroll uppnås när ovan nämnda åtta komponenter är på plats och samverkar inom de fyra målkategorierna (övre dimensionen i kuben), samt när kontrollen återfinns i samtliga relevanta delar i organisationen (FAR Förlag, 2006). De fyra målkategorierna i kuben motsvaras av de tre målkategorierna i COSOs definition av intern kontroll, se 3.3 Intern kontroll.

3.3.2 VARFÖR FINNS DET INTE EN CHECKLISTA FÖR INTERN KONTROLL?

COSO-kuben är ett användbart ramverk för företag som vill arbeta med sin interna kontroll, men inte en specifik checklista. Kuben visar på olika områden inom företagets verksamhet som behöver ses över. Att det inte finns en checklista för vad som krävs för god intern kontroll hänger ihop med en rad omständigheter som inte går att kringgå. För det första har företag och andra organisationer mål som skiljer sig åt, inte minst till följd av de olika formerna av verksamhet. Dessa olikheter kräver olika inriktningar på den interna kontrollen. För det andra ser risksituationen olik ut för olika branscher och företag, samtliga har unika karaktäristiska och förutsättningar. För det tredje, vinsten av de olika åtgärderna för att begränsa diverse risker måste vägas mot kostnaderna. Vilka risker som identifieras och vilka risker som överhuvudtaget går att åtgärda varierar från företag till företag. För det fjärde och sista så ändras riskbilden ständigt. Det sker olika snabbt i olika branscher och företag, hastigheten varierar till och med inom företaget och dess olika delar.

Det finns generella råd till hur en organisation ska arbeta med sin interna kontroll (till exempel i FAR Akademis bok *Intern styrning och kontroll – både lönsamt och säkert*), men i slutändan måste en egen riskbild skapas utifrån vilken företagets rutiner och processer tas fram (Wikland, 2011).

3.4 SAMMANFATTNING AV TEORIerna

Outsourcing, det vill säga att en extern part sköter något som tidigare har hanterats internt, är ett idag vanligt förekommande fenomen. Det finns flera olika motiv till varför företag väljer att outsourca, dock landar de i ett mål att öka effektiviteten i verksamheten. Till exempel kan Bengtsson et al:s (2005) huvudmotiv kostnadsbesparing omformuleras till effektivare användning av resurser. Samma omformulering kan göras av de andra två huvudmotiven, nämligen ökat fokus på kärnverksamhet och utnyttjande av leverantörers kompetens. Den effektivare användningen av resurser kan i sin tur leda till konkurrensfördelar för företaget (Barthélemy,

2003). Outsourcing är dock inte bara förknippat med fördelar, precis som inför de flesta andra beslut finns det risker att överväga.

En ofta nämnd risk och ett huvudsakligt problem med outsourcing är förlorad kontroll över den del av verksamheten som företaget väljer att outsourca. Denna risk kan tänkas hänga ihop med en rad faktorer. Till exempel risken med att outsourca delar av sin kärnverksamhet. Om ett företag inte längre kan säkerställa exempelvis kvaliteten på sin kärnverksamhet äventyras slutprodukten/-tjänsten och företagets konkurrensfördelar. Ledningen kan inte längre själv styra aktiviteterna i den outsourcade verksamhetsdelen. Det outsourcande företaget kan ställa en rad olika krav på sin leverantör och vad den gör, problematiken ligger i att kontrollera att dessa krav uppfylls. Risken med att kontrollen inte längre ligger internt, utan externt, är dessutom att leverantören får ett övertag och att ett beroende av denna utvecklas (Enarsson, 2008).

En viktig grund i outsourcingssamarbetet för att kunna följa upp leverantörens arbete är det avtal som utformas i samband med att samarbetet ingås. Ett väl formulerat avtal där det tydligt framgår vad som förväntas av de båda parterna hjälper till att identifiera och säkerställa balans i relationen (Barthélemy, 2003). Genom uppföljning och utvärdering av huruvida avtalets innehåll följs kan företaget säkerställa en ändamålsenlig och effektiv verksamhet. Just detta mål är också målet med intern kontroll.

Att arbeta med den interna kontrollen innebär att organisationen ser till att risker för händelser som äventyrar verksamhetens mål identifieras och reduceras eller elimineras. Arbetet är en process som drivs av människorna i organisationen som en del av det dagliga arbetet. Eventuella fel som i sin tur hade kunnat leda till, till exempel fel i ekonomisk redovisning och beslutsunderlag förebyggs och motverkas. Hur kontrollen ser ut i företag varierar, utformningen påverkas av faktorer så som verksamhetstyp och hur hög graden av IT-stöd är. Det sistnämnda, rätt IT-stöd, underlättar informationsspridningen i organisationen (FAR Förlag, 2006).

Ett affärssystem är ett bra exempel på IT-stöd då det definieras som ett standardiserat verksamhetsgripande systemstöd. Just systemstödet innebär ett IT-baserat informationssystem som möjliggör effektiv hantering av den information som flödar i organisationen. Genom denna effektiva informationshantering främjas också en effektivisering av de affärsprocesser som det är tänkt att systemstödet ska stödja (Magnusson & Olsson, 2008). Användningen av ett affärssystem är inte nödvändigtvis rent intern, det kan också användas för att hantera informationsutbyte med externa parter. Till exempel kan den information som flödar mellan två organisationer i ett outsourcingssamarbete hanteras.

Enligt Romney och Steinbart (2009) hanteras data i ett affärssystem med syfte att kunna ta fram relevant information till beslutsfattare. Om leverantören i ett outsourcing-samarbete lägger in data i ett affärssystem som kunden också har tillgång till sker informationsspridning. Genom att det outsourcing-företaget får tillgång till relevant information kan de också utföra kontroller. En av komponenterna i ett affärssystem är just den interna kontrollen och de säkerhetsåtgärder som säkrar data i systemet så att informationen som tas ut utgör ett tillförlitligt beslutsunderlag (Romney & Steinbart, 2009). Ett sätt att säkerställa att den information som matas in i affärssystemet är relevant är att specificera den data som efterfrågas. Detta bör göras när avtalet för outsourcing-samarbetet tas fram.

3.4.1 SAMMANKOPPLING AV TEORIERN

För att sammankoppla de tre teoriområdena outsourcing, affärssystem och intern kontroll på ett överskådligt sätt har nedanstående figur skapats av oss. Den sammanställer de syften som företag har med att ingå ett outsourcing-samarbete, applicera ett affärssystem samt arbeta med intern kontroll.

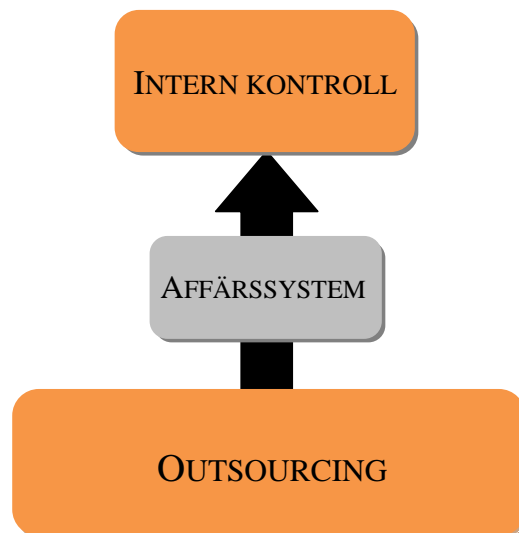
Syfte med outsourcing	Syfte med affärssystem	Syfte med intern kontroll
Effektiv användning av resurser	Förbättrad besluts kvalitet och effektivare processer	Säkerställa ändamålsenlig och effektiv verksamhet
E f f e k t i v v e r k s a m h e t		

Figur. 3.7, Vår sammanfattning av syften med outsourcing, affärssystem och intern kontroll.

Det som sammanlänkar outsourcing, affärssystem och intern kontroll är deras syften. Deras primära mål är som sagt att bidra till och säkerställa en effektiv verksamhet. Risken med outsourcing är att målet inte uppnås då det är svårare att kontrollera verksamhetsdelens prestanda då den sker och sköts externt. Med hjälp av ett affärssystem kan företaget dock ges insyn i leverantörens arbete och därmed också säkerställa att det är tillfredsställande. Genom möjligheten till kontroller och uppföljning kan den interna kontrollen bibehållas och stärkas.

För att ytterligare förtydliga länkarna mellan berörda teoriområden har nedanstående figur (figur 3.8 på nästa sida) tagits fram av oss. Den illustrerar det flöde av bidrag till intern kontroll som outsourcing ger. En del bidrag är av negativ art, så som till exempel risken för förlorad kontroll (Barthélemy, 2003; Enarsson, 2008). Andra bidrag är positiva, till exempel hjälper

avtalet till att säkerställa balans mellan leverantör och företag (Barthélemy, 2003). Det som specificeras i avtalet är det som sedan ska följas upp.



Figur 3.8, Outsourcingsamarbetet ger incitament till företaget att arbeta med intern kontroll. Affärssystemet kan vara ett viktigt verktyg i detta arbete. Kunden får information (pilen i figuren) angående leverantörens arbete i affärssystemet, som kan användas vid till exempel uppföljning.

Teorisammankopplingen kommer att ligga till grund för och byggas på utifrån vår empiriska undersökning i analyskapitlet. Där kommer vi bland annat att specificera vad outsourcingprocessen respektive affärssystemet tillför den interna kontrollen i våra analysenheters företag.

4 OUTSOURCING, AFFÄRSSYSTEM OCH INTERN KONTROLL I PRAKTIKEN

Detta kapitel presenterar en sammanfattning av det material som har samlats in i vår empiriska undersökning. En presentation av vårt praktikfall Ernst & Young och deras tjänster följs av intervjuer med deras outsourcingkunder. Intervjuerna med kunderna ligger till grund för hela uppsatsen, varav de beskrivs mer djupgående. Intervjufrågorna återfinns i bilaga 1. För att nå en ökad förståelse för vad som sades under dessa intervjuer har vi valt att komplettera med intervjuer av företagets kontaktpersoner på Ernst & Young. Dessa intervjuer presenteras sist i kapitlet.

4.1 OUTSOURCINGLEVERANTÖR: ERNST & YOUNG

Ernst & Young är en stor och ledande global aktör inom revision, skatt, transaktioner, rådgivning och redovisning (Ernst & Young, 2011:2). Då denna uppsats handlar om outsourcing har vi undersökt Ernst & Young i deras roll som outsourcingleverantör. Ernst & Young erbjuder sina kunder kvalificerad outsourcing. De kan sköta lönehantering eller ta över såväl enskilda roller som hela områden inom kundernas ekonomiadministration. Detta kan göras antingen på plats hos kunden eller från Ernst & Youngs egna kontor (Ernst & Young, 2011:3).

Revisorer har krav på sig att vara opartiska och självständiga i deras yrkesroll och detta kan innebära att företagets revisionskunder inte kan erbjudas hela utbudet av outsourcingtjänster (Ernst & Young, 2011:4).

Helene Frisk (intervju, 28 februari, 2012) förklarar följande: “Om bolaget är ett så kallat 80/40/50¹ företag (större företag) eller ett noterat företag som är en revisionskund till Ernst & Young får vi i enlighet med bestämmelserna i aktiebolagslagen inte biträda med redovisningen, inklusive bokslutet, årsredovisningen och koncernredovisningen”.

När det gäller de mindre företagen är det dock möjligt att tillhandahålla såväl revision som redovisningstjänster. Då krävs, enligt revisorslagen, att det biträde som tillhandahålls vad gäller redovisningen är av “rutinartad och teknisk art”. Vidare är det kunden som ska fatta alla beslut och verifikationerna ska både atteras och klassificeras av kunden själv. Ingen som biträder med redovisning åt kunden får ingå i revisionsteamet.

¹ Nettoomsättning över 80 miljoner SEK, balansomslutning över 40 miljoner SEK och i genomsnitt fler än 50 anställda (Frisk, 2012)

Avskaffningen av revisionsplikten kan vara en bakomliggande orsak till varför fler och fler företag outsourcar till Ernst & Young. Att hyra in en auktoriserad redovisningskonsult blir en form utav kvalitetssäkring som till exempel banker kan tänkas efterfråga vid låneansökningar.

Även när kunden tillåts outsourca hela sin ekonomifunktion till Ernst & Young finns vissa begränsningar för vad de får göra. Ernst & Young kan till exempel aldrig vara slutattestant på en betalning. Ett exempel är betalning av löner. Ernst & Young kan lägga upp själva lönefilen i bankens system men kunden måste själv gå in och godkänna och därmed verkställa betalningen. Specificeringen av vad leverantören respektive kunden ska göra leder oss in på utformningen av avtalet.

Ernst & Young upprättar ett uppdragsbrev med tillhörande tjänstebeskrivning tillsammans med kunden i samband med uppstarten av outsourcingensamarbetet. Här framgår också vilka tjänster som *inte* ingår i avtalet. Det är efter dessa dokument som arbetet sedan utgår ifrån. Just tjänstebeskrivningen är väldigt detaljerad. Kunden får till exempel avgöra om de vill hantera kundfakturorna själva eller om de vill köpa tjänsten av Ernst & Young. Samma sak gäller leverantörsfakturor. Hur ofta Ernst & Young ska skicka ut fakturor påverkar naturligtvis priset. Betalningar går också igenom, till exempel attestflödet. I själva uppstarten ingår med andra ord att kund och leverantör går igenom vem som gör vad, när det ska göras och hur ofta. "Uppstarten är en väldigt viktig fas för att det följande arbetet ska fungera så som alla parter vill", säger Helene. Hon menar att vid en uppstart blir det nödvändigt för företagen att sätta sig in i processerna samt gå igenom rutinerna. Främst de mindre och medelstora företagen har sällan tänkt på de olika aspekterna med ansvarsfördelning eller attestrutiner.

Vi frågar Jessica Emmertz Rydell (intervju, 28 februari, 2012) efter trender inom outsourcing av ekonomifunktion, hon svarar att det är mest tjänsteföretag som väljer att outsourca, speciellt sin lönefunktion. Det är oftast lättare för tjänsteföretag att outsourca sin lön då avtalsformen för deras löner är enklare att hantera än de för tillverkande företag. Över lag är lönefunktionen den funktion som är lättast att separera från övrig verksamhet då den är en avgränsad del. Det finns också de företag som väljer att outsourca sin lön till Ernst & Young för att hanteringen är väldigt komplex och att tillräcklig kunskap inte finns internt.

Outsourcingtrenden diskuteras också med Helene. Hon säger att outsourcing över lag är en stor trend och hon tror dessutom att trenden kommer att öka ytterligare. Outsourcing är väldigt stort i USA och "väldigt hett i Europa, som är en enorm marknad". Mycket handlar om att företag ska fokusera på det de är bäst på.

Vi diskuterar även varför företag rekommenderas att outsourca till Ernst & Young. Deras främsta argument är ökad kvalitet, kostnadsbesparingar samt att kunden kan fokusera på sin kärnverksamhet. Ytterligare en fördel är att även om kunden bara har en kontaktperson så finns det ett bakomvarande team som kan Ernst & Young Online, likadant finns det ett team som administrerar löner och så vidare. Det innebär att om kontaktpersonen, eller någon annan i teamet, är frånvarande finns det alltid någon annan till hands som kan sköta arbetet. Med andra ord, det är Ernst & Youngs problem om någon är frånvarande, inte kundens.

4.1.1 ERNST & YOUNG ONLINE – EKONOMIADMINISTRATION VIA WEBBEN

Ernst & Young Online är en molntjänst som skräddarsys utifrån kundens behov. Det finns ingen uttalad gräns för hur stort ett företag ska vara för att tjänsten ska vara lämplig, men Helene säger att “den är bäst lämpad för små och medelstora företag”. Joakim Musikka (presentation av Ernst & Young Online, 27 januari, 2012), redovisningskonsult på Ernst & Young, demonstrerade och presenterade tjänsten för oss. Han berättade bland annat att kunden kan välja en eller flera av följande tjänster:

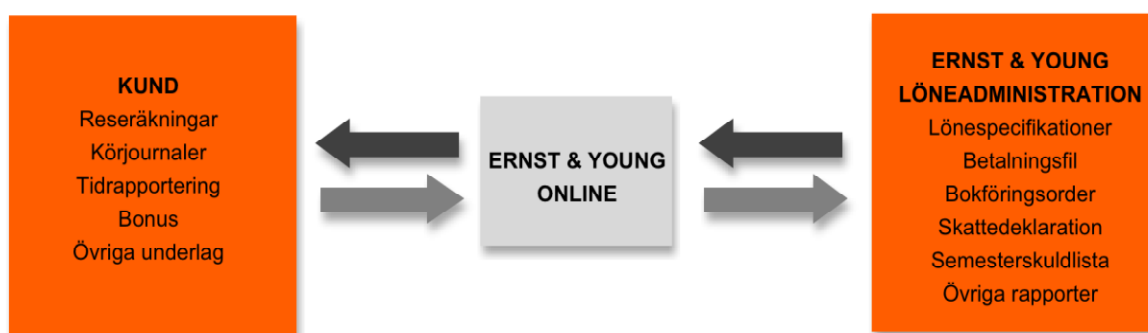
- Redovisning (kärnan i systemet)
- Grafisk analys
- Kundfakturor
- Leverantörsfakturor
- Löneadministration
- Tidrapportering och reseräkningar

Varje tjänst och funktion utförs i ett separat program, tillsammans bildar de integrerade programmen Ernst & Young Online. Till exempel administreras löner i Bluegarden och redovisning i e-economic (Ernst & Young, 2011:4).

Fördelarna med Ernst & Young Online är att det är tillgängligt dygnet runt från vilken internetuppkopplad dator som helst. Det innebär att all företagets ekonomiska information finns samlad på ett ställe och att flera kan ha tillgång till den samtidigt. Vidare innebär det ökad kvalitet och kontroll, tillgång till Ernst & Youngs specialistkompetens inom redovisning och ekonomiadministration (vid behov kan även skattespecialister kopplas in) samt besparing av tid och pengar (Ernst & Young, 2011:4). Behörigheter till systemet läggs in av Ernst & Young efter skriftlig förfrågan från ansvarig person på kundföretaget (Frisk, 2012).

När kunderna har fått tillgång till Ernst & Young Online behöver de aldrig mer fundera över säkerhet, backup eller uppgraderingar. Redovisningen krypteras med samma teknik som internetbankerna använder och filerna säkerhetskopieras fyra gånger i timmen dygnet runt. Systemet uppdateras centralt och kontinuerligt (Ernst & Young, 2011:4). Om problem skulle uppstå finns hjälpfunktioner och telefonsupport att tillgå. Redovisningskonsulter svarar på redovisningsfrågor och systemleverantören svarar på tekniska frågor.

För att exemplifiera processen för en outsourcad funktion har den för löneadministration valts ut. I figur 4.1 illustreras vad kunden respektive Ernst & Young lägger in och får tillgång till i affärssystemet/Ernst & Young Online.



Figur 4.1, Ernst & Youngs process för löneadministration.

Källa: Ernst & Young, 2010:2

4.1.2 ALTERNATIV AFFÄRSSYSTEMANVÄNDNING

Ernst & Young Online passar som sagt bäst för små och medelstora bolag. En anledning är den stora kostnad som inköp av egna affärssystem innebär. När kunden köper Ernst & Young Online betalar de en månatlig avgift där alla systemuppdateringar, licenser och liknande ingår. Ernst & Young Online lämpar sig också bäst för tjänste- och konsultföretag. Till exempel är e-economic, redovisningssystemet som ingår i tjänsten, för litet för ett stort producerande företag. Företag som har mycket lagerhantering är helt enkelt ofta för komplexa.

Det finns kunder som har valt att outsourca delar av eller hela sin ekonomifunktion till Ernst & Young som har haft önskemål att behålla sina affärssystem även i samarbetet. Ett exempel är EGL Nordic AS. Deras tidigare system har behållits och Ernst & Young har fått tillgång till dem vilket gör att de outsourcade funktionerna sköts på ett likvärdigt sätt som om Ernst & Young

Online hade använts. Systemuppdateringar och liknande ansvarar dock kunden själv för (Frisk, 2012).

Det är komplexiteten i kundens administration som avgör vilket system som Ernst & Young väljer att använda i outsourcingarbetet. Till exempel är Stenströms löneadministration för komplex för att Bluegarden ska vara ett fullgott alternativ. Bluegarden passar till enklare lönehantering, Flex och Hogia passar de mer komplexa löneavtalen. Stenströms använder sig alltså istället för Bluegarden, av tid- och reserapporteringssystemet Flex. Outsourcingarbetet sker på samma sätt som om Bluegarden hade använts, men Flex har valts då det uppfyller kundens krav bättre. Oavsett vilket av systemen som används, räknas kunden som en Ernst & Young Online-kund. Systemets flexibilitet är en stor fördel då möjligheten att uppfylla kundens önskemål är stort.

4.2 AB STENSTRÖMS SKJORTFABRIK

År 1883 öppnade Stenströms en butik i Helsingborg där de sålde sina egna skjortor. Sexton år senare byggdes Stenströms första skjortfabrik mitt i centrala Helsingborg. Idag tillhör Stenströms ett av Sveriges mest kända varumärken. Affärsidén omfattar utöver tillverkningen av skjortor också stickade plagg, damblusar, accessoarer, boxershorts och slipsar (Stenströms, 2012). På hemsidan syns symbolen som visar att de är en Kunglig Hovleverantör.

Vi har intervjuat Tommy Tedevall (intervju, 20 februari, 2012) som är Financial Manager för Stenströms och arbetar på kontoret i Helsingborg. (Tidigare arbetade han som revisor på Ernst & Young.) Hela verksamheten sköts från kontoret i Helsingborg förutom själva tillverkningen. Han berättar att Stenströms har en egen fabrik i Estland där knappt hälften av deras kollektion tillverkas. Resterande produktion köper de upp av andra leverantörer. Det finns inte längre någon länk till den fysiska butiken, Stenströms är numera enbart grossist. De har kunder i Norden, Tyskland, Polen, Belgien, Holland, Kanada och Sydafrika. 2011 omsatte företaget 140 miljoner kronor. Ett mål inför framtiden är bland annat att utöka damkonfektionen (Tedevall, 2012).

4.2.1 OUTSOURCING

På kontoret i Helsingborg arbetar 26 personer med företagets administration som innefattar kundservice, produktutveckling, design, lager, logistik, ekonomi och styrning av produktion. Tre av de 26 anställda, inklusive Tommy, arbetar med den ekonomiska funktionen. Stenströms har dock valt att outsource sin löneadministration till Ernst & Young. Outsourcing blev aktuellt när

den som var ansvarig för företagets redovisning gick i pension för två år sedan. Ersättaren hade inte tid till lönehantering på grund av ytterligare arbetsuppgifter och därför ansågs outsourcing vara ett bra alternativ för företaget. Att hitta någon som enbart skulle hantera lönerna var uteslutet. Dels fanns inte resurserna internt, dels skulle det bli svårt att hitta en person som hade både kompetensen och dessutom ville ha en anställning som förmodligen inte ens skulle nå upp till halvtid. Lönehanteringen brukar bli en arbetstopp då den bearbetas intensivt en viss period varje månad, mellan topparna är där inte så mycket att göra. Outsourcing ansågs alltså vara det bästa alternativet men någon särskild diskussion om för- och nackdelar fördes aldrig inför genomförandet. Valet av leverantör var mer eller mindre självklart då Tommy har arbetat på Ernst & Young.

Han säger att “det skulle egentligen vara någon bit till som man skulle lägga undan och outsourca men det är inte så lätt. Men lön är ofta det man tänker på först, för det är ganska separerat från resten”. Han tycker att outsourcingssamarbetet fungerar bra, även om själva uppstarten upplevdes som aningen “stökig”, men helst av allt skulle han ändå vilja behålla alla delar av verksamheten internt. Han menar på att om löneadministrationen hade skett internt hade de själva haft systemet och tillgång till all information, nu måste han ibland ringa Jessica på Ernst & Young för att ställa frågor.

Tommy säger att “Innan kunde jag själv gå in och ta fram all information, det är kanske min kontrollmentalitet som gör det, men det är alltid skönt att ha det hos sig själv och kunna svara på frågor, för om jag får en fråga så måste jag gå och fråga någon för att jag kan inte själv ta fram svaren”.

Han är noga med att poängtera att samarbetet med Ernst & Young fungerar väldigt bra, likaså kommunikationen med Stenströms kontaktperson Jessica. Hon är alltid lättillgänglig och besvarar frågor, vilket han tycker är viktigt. Tommy önskar dock att han slapp en mellanhand och att behöva fråga efter information. Han hade föredragit att kunna ta fram informationen på egen hand. Tidigare hade han alltid en kopia på lönelistorna i sin dator och den senaste lönekörningen i lönesystemet Hogia, nu måste han ringa Jessica och be henne mejla dessa om han önskar ta del av dem.

Vi frågar honom varför Stenströms inte har outsourcat fler delar av ekonomifunktionen, leverantörsfakturor och kundfakturor används som exempel. De förstnämnda är så integrerade i resterande verksamhet, säger Tommy, att det är svårt att dra gränsen och bestämma vad som ska

outsourcas. Personalen på Stenströms matchar inköpsorder med faktura, och att lägga in inköpsordern kan ingen annan göra. Möjligheten att outsourca hanteringen av kundfakturor är större, det vill säga att en leverantör distribuerar fakturorna och sedan sköter själva betalningshanteringen. Han menar på att det dock är svårt i deras bransch, många kunder är långsamma med sina betalningar och vanligtvis har Stenströms överseende med detta. Att lära ut sådana informella regler till en utomstående kan vara problematiskt. Tommy påpekar att det är lite av kärnan i deras verksamhet, att veta hur det går för kunderna och veta så mycket som möjligt om dem. Att outsourca hanteringen av kundfakturorna skulle innebära förlorad kontroll.

Den huvudsakliga orsaken till att Stenströms inte har outsourcat mer än sin lönehantering är att de anser sin verksamhet vara väldigt hårt kopplad, alla delar är mer eller mindre beroende av varandra. Inom verksamheten finns ett konstant flöde som ständigt måste hanteras. Just lönerna innebär dock, som sagt, en tidsbegränsad arbetstopp och lämpar sig därför för outsourcing.

Tommy tror inte på konceptet att sprida ut sina verksamhetsdelar, han tror på känslan av kontroll och närhet. "Det är produkten och produktionen vi alla lever av, om du har den någon annanstans sitter du som en fågelholk och staplar papper och flyttar siffror". Han tycker att det hänger ihop med att Stenströms är ett medelstort företag. Ett litet företag, säger han, kan outsourca allt som inte är deras kärnverksamhet, ett stort företag kan välja ut delar som passar dem och sedan automatisera. Stenströms är i mellanläget.

Något Tommy anser vara en nackdel med outsourcing är kostnaden. Han menar att det de betalar under ett helt år för sin outsourcade löneadministration motsvarar kostnaden för en anställd med halvtidstjänst. Som nämnts tidigare, gjorde Stenströms bedömningen att tidsåtgången till lönehanteringen inte skulle motsvara just en halvtidstjänst om den hade skötts internt.

När avtalet för outsourcingssamarbetet togs fram användes ett standardavtal som grund. Det enda som diskuterades var prissättningen, men någon direkt förhandling skedde inte.

4.2.2 AFFÄRSSYSTEM

Tack vare outsourcingen till Ernst & Young använder sig Stenströms idag av tid- och reserapporteringsystemet Flex. En stor fördel med systemet är enligt Tommy att varje användare själv ansvarar för sin egen tid, utlägg och reseräkningar och rapporterar detta direkt in i systemet. Tidigare fick den som ansvarade för lönerna själv mata in uppgifterna manuellt. Han loggar nu in i Flex före den tionde varje månad och kontrollerar och attesterar det personalen har rapporterat.

Sedan meddelar han Jessica som i sin tur tar ut en lista ur Flex och kör filen i lönesystemet Hogia där hon gör själva löneberedningen. När hon är färdig mejlar hon en preliminär löneavräkning till Tommy som han måste godkänna innan hon slutligen skriver ut och skickar lönelappar till personalen.

Han tycker att systemstödet är väldigt bra då han får koll på allt tack vare det. Samtidigt, påpekar han, kan man bli inlåst i ett system om det inte klarar av det som efterfrågas av användaren. Innan lönerna outsourcades använde Stenströms själva Hogia och Tommy kan sakna vissa funktioner som fanns där men som inte finns i Flex.

4.2.3 INTERN KONTROLL

Sedan den tidigare löneansvarige slutade för två år sedan och outsourcingsarbetet ingicks menar Tommy att han lägger ner mer arbete och tid på löneadministration. Den positiva aspekten av detta är att han anser sig ha bättre kontroll nu än förut. Förr var det huvudsakligen den nu pensionerade medarbetaren som hade insikt i löneadministrationen. "Nu är det jag som går in och slutattesterar allas tidredovisningar och allas reseräkningar. Det tar mig lite mer tid, men samtidigt får jag en bättre kontroll tycker jag". Tidigare gick han i bästa fall igenom det som hade gjorts och godkände det i efterhand. Då var arbetet redan utfört, idag attesterar han innan lönerna betalas ut. Innan Tommy slutattesterar godkänner respektive närmsta chef sina medarbetares tidrapporter och reseräkningar.

När vi diskuterar intern kontroll med honom säger han att han själv måste kontrollera de listor som Ernst & Young lämnar till honom för slutattestering. Han erkänner att han var slarvig med det i början, "då utgick jag från att det skulle vara rätt, men även andra kan tänka fel". Han poängterar att det är viktigt att vara vaksam, det går inte att luta sig tillbaka och lita på att allt blir rätt bara för att någon annan har anlåtats till att göra arbetet.

Ansvarsfördelning är också något som Tommy tar upp i vår diskussion om intern kontroll. Tidigare var det bara en person som hade full insikt i löneadministrationen på Stenströms. Idag har både han, Jessica på Ernst & Young och några av hennes kollegor insikt. Dock är det enbart Tommy som har slutattestbehörighet.

Vi frågar om kontrollaktiviteter och riskbedömningar men några formella regler eller riktlinjer för detta existerar inte. Inga formella dokumenterade riskbedömningar görs. Det finns en del informella attestrutiner men skulle mindre brister förekomma är det förmodligen ingen som skulle uppmärksamma dem. Det finns relativt tydliga ansvarsfördelningar inom

organisationen. Dock är det svårt i en liten organisation som denna att ha delat ansvar mellan olika personer för att skapa backup vid till exempel frånvaro, säger han. Om en person blir sjuk kan de oftast lösa det en eller ett par dagar, men inte under längre perioder, utan att vikarier hyrs in. Denna situation uppstod nyligen i företaget då lagerchefen sjukskrevs i tre veckor. Som tur var, för Stenströms skull, var han fortfarande tillgänglig även om han inte fysiskt var på plats. Nu söker Stenströms efter en person som kan avlasta lagerchefen, delvis för att minska sårbarheten. Samma översyn har gjorts på övriga avdelningar sedan tidigare.

Tommy säger själv att den interna kontrollen i organisationen inte är tillräckligt formaliserad. Två anledningar till detta är att det av tidsskäl inte är en prioriterad fråga för Stenströms och att ägaren tycker att verksamheten fungerar bra som den gör.

4.3 CONRAB OPTO AB

Conrab OPTO AB erbjuder företag lösningar för elektronisk dokumenthantering. Fokus ligger på att automatisera processer samt att omvandla dokumenthantering i pappersform till elektronisk form. Företaget grundades 1977 och har arbetat med generell dokumenthantering sedan 1993 samt med leverantörsfakturahantering sedan 1997 (Conrab OPTO AB, 2012:1). Bland kunderna finns företag i olika storlekar och branscher, som exempel kan Beijer Byggmaterial, Peab och Alfa Laval nämnas (Conrab OPTO AB, 2012:2). Den enda kontinent i världen som inte är representerad bland kunderna är Afrika (P. Hansen, intervju, 21 februari, 2012).

Conrabs huvudkontor ligger i Malmö och företaget har idag 20 anställda. År 2011 omsatte de 27 miljoner kronor. Majoriteten av projektledarna är ekonomer och har själva erfarenhet av att arbeta på ekonomiavdelningar (Conrab OPTO AB, 2012:1). Bland dessa är två säljare och tre projektledare. Systemutvecklare, utbildare, tekniker och en backofficefunktion finns också. Vår kontaktperson är Patrik Hansen, tillika VD och ägare.

Han trycker mycket på företagets fokus på kundnöjdhet. De arbetar mycket med detta och är väldigt stolta över att år efter år uppnå sitt mål: Conrabs kunder är nöjda till etthundra procent.

4.3.1 OUTSOURCING

Conrab har ingen ekonomiavdelning, denna har de valt att outsourca till Ernst & Young. Det enda som företaget sköter internt är själva faktureringen av kunder, detta sker en gång i månaden. En fil med de skickade fakturorna sänds till Ernst & Young som sedan hanterar hela reskontran och kontrollerar att alla kunder betalar. Patrik attesterar alla fakturor i Ernst & Young Online,

likaså tittar han på redovisningen. Det enda system de själv har är alltså faktureringsystemet. Anledningen att just faktureringen fortfarande sköts internt är att det inte finns något annat system som han anser uppfylla Conrabs krav. De är ett konsultföretag och har ett ganska komplext system för sin fakturering. I det system som används sker också personalens tidrapportering. Tidrapporterna vidarebefordras dock till Ernst & Young som sköter löneadministrationen.

I oktober år 2010 köpte Patrik ut övriga delägare i företaget och blev därmed hundra procentig ägare. I och med uppköpet slutade den tidigare skötte ekonomin, det var då det blev aktuellt att diskutera outsourcing som ett alternativ till intern ekonomiadministration. Han säger att det finns två primära anledningar till varför de har outsourcat till Ernst & Young. Den första är personella resurser. Conrab är ett litet företag och hanteringen av exempelvis löner är väldigt viktig. Skulle den ekonomiansvarige delägaren vara sjuk en dag skulle ingen annan kunna utföra arbetet som hon i vanliga fall gjorde. Nu kan Conrab istället ställa krav på Ernst & Young att de anställda ska få sina löner. Patrik behöver inte bekymra sig för om någon är sjuk på Ernst & Young, det är deras problem att lösa.

Den andra primära anledningen är att Patrik anser att företag ska fokusera på och arbeta med kundnära verksamhet. "Att fakturera är kundnära, men att hantera leverantörsfakturor och betala ut löner, det ger inte våra kunder något mervärde. Däremot när Ernst & Young gör det så ger det mervärde till deras kunder och det är vi".

Den enda nackdel med outsourcing som han övervägde var kostnaden. Alternativen var att anställa en person som ansvarade för ekonomin eller att outsourca. Slutsatsen blev dock att det var mer värt att outsourca.

Valet av leverantör krävde inte heller något omfattande övervägande då Conrab var kunder till Ernst & Young sedan tidigare. Dessutom ville Patrik outsourca till ett stort, känt och etablerat företag eftersom att några av deras kunder är multinationella. "Då kan det inte vara Nisse på hörnet som sköter vår ekonomi". Sånär i efterhand säger han att han är nöjd med sitt val. Han har kontakt med bra människor på Ernst & Young och han poängterar deras höga servicegrad och hans känsla av att alltid vara prioriterad. I princip är det som att kontaktpersonerna på Ernst & Young sitter i rummet bredvid och arbetar med ekonomin.

När det gällde själva avtalet tog Conrab inte in offerter och jämförde olika alternativ utan nöjde sig med den offert som Ernst & Young lämnade. Någon förhandling skedde alltså inte. Patrik menar att det dels berodde på hans tillit till Ernst & Young, dels att han visste väldigt

tydligt vilka tjänster han ville ha. Han minns dock att han fick en offert på löneadministrationen eftersom den var relativt lätt att sätta pris på. Den löpande redovisningen var svårare att prissätta eftersom att han inte riktigt hade koll på antalet inkommande och utgående fakturor, hur många transaktioner som skedde i redovisningen eller vilka andra tjänster de behövde, till exempel framtagning av årsredovisningar, likviditetsrapporter och balansräkningar.

När det gäller betalning av leverantörsfakturor kommer de flesta i digital form till Conrab efter att de har scannats in i Östersund. Patrik attesterar fakturorna via webben, sedan förbereder Ernst & Young en betalningsfil via Conrabs bank. Betalningsfilen attesteras av kontorets backofficefunktion som sedan också genomför själva utbetalningen. Backoffice betalar även in de få fakturor som kommer i pappersform direkt till kontoret. Dessa vidarebefordras sedan till Ernst & Young som ett bokföringsunderlag.

Ernst & Young har inte tillgång till faktureringsystemet, när faktureringen har skett. De har alltså inte något att göra med till exempel prognoser och budget.

4.3.2 AFFÄRSSYSTEM

Conrab använder sig av Ernst & Young Online. Tidigare hade de olika system för olika funktioner, till exempel lönesystemet Visma SPCS och ekonomisystemet Styr400. Idag loggar Patrik in på Ernst & Young Online och får på så sätt tillgång till de olika systemen och tjänsterna som ingår. Han är den enda på företaget som har behörighet att logga in, han loggar dock inte in särskilt ofta. Oftast sker inloggning bara då Jenny på Ernst & Young har meddelat att månadsmaterialet är behandlat, då kontrollerar han att allt stämmer. Fakturering följs däremot upp på dagsbasis.

När inloggning på Ernst & Young Online har skett kommer användaren till en portal. Patrik säger att för honom är portalen ett sätt att nå de system som ingår i tjänsten, han menar dock på att han lika gärna kunde ha loggat in på dem direkt. Systemet som tillhandahåller grafisk analys är det system som han använder minst, han tillgodoser sig dessa siffror på andra sätt och bryr sig inte så mycket om själva graferna.

4.3.3 INTERN KONTROLL

När vår intervju har kommit till de frågor som berör intern kontroll frågar vi först Patrik efter hans egen definition. För honom innebär intern kontroll att ha "koll både på pengar ut och pengar in". Han påpekar dock att intern kontroll också kan handla om ickemonetära frågor. Till exempel

fick han nyligen ett mejl där det stod att företaget har en tjänstegrupplivsförsäkring och att nyanställdas uppgifter måste anmälas med mera. Detta kom som en mer eller mindre överraskning för honom. Det är många uppgifter kring de anställda som måste uppdateras till försäkringsbolaget, "det har ju inget med pengar att göra men det är ju också intern kontroll". Kontrollen byggs på efterhand som han får kännedom om liknande saker. Problem tas itu med då de uppstår.

Patrik nämner också lagar och förordningar när intern kontroll diskuteras, att säkerställa att dessa följs. Han menar på att nu ligger ansvaret på Ernst & Young, han förväntar sig att de uppdaterar honom kring nya lagändringar, förändringar i arbetsgivarutgifter och så vidare.

Patrik tycker absolut att han har bättre koll på ekonomin nu. Dels var det en annan person som ansvarade för den tidigare, dels har hans intresse ökat sedan han blev ensam ägare. Idag säger han sig ha stenkoll eftersom att samtliga fakturor går via honom. Dessutom kan han koppla upp sig på Ernst & Young Online och få ut till exempel en resultatrapport. Outsourcingen har också bidragit till nya interna rutiner för att kunna få denna kontroll. De bevakar till exempel så att kundfakturorna betalas i tid och hanterar betalningspåminnelser, inte minst för att själv kunna göra "en mjuk värdering" av kundens betalningsförmåga. Jenny Landberg på Ernst & Young skickar ut en uppdaterad kundreskontra men sköter enbart själva inbetalningarna och bockar av dem.

Den enda som har behörighet att attestera företagets fakturor är Patrik själv. Det finns ingen vice VD eller annan person som har fullmakt att ta över hans jobb. "Det är en brist i bolaget just nu och det är något som jag ska titta på". Han tillägger att "jag har inte koll på allt [som gäller ekonomin] ännu och framförallt har jag det inte dokumenterat någonstans". Tanken är att detta ska ske snarast.

Vi går vidare och frågar honom om Conrab arbetar med riskbedömningar i verksamheten. Det finns inga formella rutiner utan han påpekar att "det gör man 24 timmar om dygnet". Med andra ord är riskbedömning något som pågår kontinuerligt inom Patriks tankeverksamhet. Han nämner risker förknippade med personalen, till exempel vad som händer om de blir sjuka, vilket också avspeglas i den riskbedömning som görs inom ekonomin. Om han väljer att anställa fler finns en risk att den ökade personalkostnaden påverkar resultatet i företaget negativt. Ytterligare något som riskerar att påverka resultatet negativt är om företaget skulle förlora några av sina största kunder. Å andra sidan finns det en risk att företaget inte kan ta in nya kunder om personalen har fullt upp med befintliga kunder.

Patrik säger att verksamheten ständigt genomgår olika kontrollmoment och att riskbedömningar på så sätt görs. Kontrollmomenten och det ständiga ifrågasättandet är baserat på magkänsla, inte ett regelverk som följs upp enligt rutiner.

Patrik och Conrab har ett styrmedel att tillgå: orderstocken. Orderstocken visar hur mycket de har sålt men ännu inte fakturerat. Denna följer han upp varje månad för att se om det finns några avvikelser eller tendenser till upp- eller nedgång och i så fall tas beslut om åtgärder. Tidigare hade Conrab inga verktyg alls, allt baserades på magkänsla. Nu har Patrik gjort uppföljningar varje månad och har på så sätt fått en tydlig bild av vilken nivå som är rimlig att ligga på. Siffrorna tas ifrån företagets eget system där all försäljning, och så småningom fakturering, registreras.

Han tillfrågas om någon särskild riskbedömning gjordes i samband med outsourcingen. Någon formell bedömning gjordes inte men han såg en risk för att de inte skulle hitta ett bra system att tidrapportera i. Detta var viktigt för honom då “det är hjärtat, det är det som genererar kundfakturer”. (Ernst & Young kunde inte erbjuda ett system som fungerade tillfredsställande. Conrab använder sig istället av ett eget system, vilket fungerar bra.) I övrigt såg Patrik inga risker, han litade fullt ut på Ernst & Young.

Innan han blev ensam ägare i bolaget gjordes riskbedömningar tillsammans med övriga delägare i samband med styrelsemöten varje månad. Problemet var att övriga delägare inte hade samma vision och mål med verksamheten och därför var de oense om riskbedömningarna som då gjordes. Detta var en bidragande orsak till varför han köpte ut de övriga delägarna.

Vidare frågar vi om Patrik tycker att verksamhetens risker har förändrats sedan de outsourcade ekonomifunktionen. Han säger att han litar mycket mer på resultatet än vad han gjorde tidigare. Personen som arbetade med ekonomin före outsourcingen var inte lika uppdaterad vad gällde regler och liknande, som Ernst & Young är. Resultatet blev anmärkningar i revisionen av årsbokslutet. Han känner stor tillit till Ernst & Young, när de ger honom ett resultat ett par dagar in på en ny månad vet han att det är rätt “för de vet vad de gör”. Dock kontrollerar han den resultaträkning han får mot den kostnadsförteckning han själv har för att se att allt är rimligt. Även lönerna kontrolleras och atteras av honom innan Jessica på Ernst & Young förbereder en betalningsfil.

Den interna kontrollen för den outsourcade funktionen är “100 gånger bättre, vi hade ju ingen innan”. Patrik säger att detta dels beror på att han nu “tvingar sig själv att kontrollera eftersom att det är ett extern företag” som hanterar ekonomin, dels för att han numera är mer insatt i och har

kontroll över kostnader och intäkter. Det sistnämnda har ju dock också med att göra att han inte alls ansvarade för ekonomin tidigare. Den person som tidigare arbetade med ekonomin stod för all attesträtt. Hon skötte allt från beställningar och attester till betalningar och slutligen också bokföringen. Då följde bara Patrik upp resultatet via resultaträkningen.

Den ökade interna kontrollen hänger även ihop med det förtroende han har för de personer som han har lärt känna på Ernst & Young samt den service och de tjänster de levererar. Han tycker också att det är en stor fördel att systemet är webbaserat vilket gör att han kan få åtkomst i princip när och var som helst. Det är med andra ord mycket lättare att få tillgång till information nu. Till exempel finns fakturorna tillgängliga i digital form, någon pärm behöver inte längre letas upp.

Behörighet att logga in på Ernst & Young Online har dock bara Patrik. Betalningar sköts som sagt av backofficefunktionen, som också har full tillgång till företagets bankkonton, men först efter att han har attesterat.

4.4 EGL NORDIC AS

EGL Nordic är ett dotterbolag till det schweiziska energihandelsföretaget EGL AG. Företaget är, i sin tur, moderbolag till EGL Sverige, EGL Finland samt har verksamhet i Baltikum. I Norge sitter 20 anställda. Utbudet av företagets aktiviteter är stort och omfattar handel med standardiserade produkter såsom terminer och optioner av nordisk och tysk energi samt kol och koldioxid. Trading är både valutabaserad (NASDAQOMX Råvaror och Nord Pool Spot) och bilaterala. EGL Nordic erbjuder också strukturerade och sofistikerade produkter och portföljförvaltningslösningar för industri, distributörer, producenter och aktörer inom förnybar energi. En av deras nyckelkompetenser är att optimera och lösa komplicerade energikrav och exponeringar (EGL, 2010).

Vår kontaktperson, CFO Petter Torp (telefonintervju, 21 februari, 2012), förklarar att de handlar med derivat, för egen räkning. De tar med andra ord positioner i forwards, futures och optioner i hopp om att det underliggande värdet förändras så att positionen stiger i värde. Om ett derivatkontrakt ökar i värde med tio miljoner har de en inkomst i form av realiserad värdeökning. I slutet av varje dag beräknas marknadsvärdet på samtliga kontrakt. Det är värdeförändringen på kontrakten som utgör EGL Nordics resultat. Värdeförändringen mäts i sin tur mot så kallade value-at-risk-kalkyler, det vill säga att risken för förlust mäts.

4.4.1 OUTSOURCING

De som grundade EGL Nordic hade ingen kompetens eller något intresse av att sköta ekonomin, därför valde de att outsourca hela ekonomifunktionen. En redovisningsbyrå hyrdes in men arbetet de gjorde var inte tillfredsställande. Ungefär samtidigt köpte EGL Nordic det svenska bolaget Norsk Hydro Sverige AB, idag EGL Sverige AB. Det uppköpta företaget använde sig av Ernst & Young och var nöjda med dem, därför valdes de till ny outsourcingleverantör. EGL Nordic har outsourcat majoriteten av sin ekonomifunktion till Ernst & Young i Malmö sedan år 2005.

Ernst & Young har tillgång till EGL Nordics Navision, Exflow, Current (system för hantering av reseräkningar) och Hyperion Financial Management. De har också fullmakt och tillgång till företagets bank. Undantaget är systemet Elvis där själva derivathandeln pågår och registreras, detta system har Ernst & Young inte tillgång till. Systemet är navet i EGL Nordics verksamhet och i detta hanteras merparten av deras ekonomistyrning, något Ernst & Young inte är inblandade i.

När Helene på Ernst & Young ska göra månadsbokslut tar EGL Nordic fram månadens värdeförändringar ur sitt tradingsystem (Elvis) och sen bokför hon utifrån denna data. Ansvaret ligger med andra ord på kunden, Ernst & Young får bara en bokföringsorder som utgörs av förändringen på de orealiserade värdena (Frisk, 2012).

EGL Nordic scannar alla leverantörsfakturor, Ernst & Young förkonterar sedan fakturorna. Därefter slussas de ut i attestflödet via systemet Exflow. Varje vecka går Ernst & Young igenom EGL Nordics leverantörs- och kundfakturor och stämmer av dessa mot transaktionerna på bankkontot. På så sätt har EGL Nordic full koll på alla kassaflöden (Torp, 2012).

Företagets kundfakturor produceras av det finska företaget Empower. EGL Nordic skickar information om mellanvärden mellan leverantörer, kunder och vindproducenter till Empower som i sin tur producerar fakturan. Dessa fakturor skickas till Ernst & Young som registrerar dem i Navision.

Petter är väldigt nöjd med outsourcingensamarbetet. "Det blir bättre och bättre för varje år. Det känns som att ha ekonomiavdelningen på våningen under, kontakten är så pass tät och Ernst & Young är så kompetenta att de är en integrerad del av vår affär". Han pratar med sina kontaktpersoner fem till tio gånger om dagen och gissar att andra parter på EGL Nordic pratar med sina motparter ungefär lika frekvent.

Petter säger att EGL Nordic är ett relativt litet bolag och tycker att det är en fördel att de kan dra nytta av Ernst & Young som både är större och innehar spetskompetens. Om de skulle ha en

egen ekonomiavdelning skulle de behöva en i Norge och en i Sverige, nu är allt samlat och båda bolagens ekonomifunktion sköts från ett och samma kontor. “Och så är det billigare att anställa svenskar än norrmän”, tillägger han.

Själva outsourcingavtalet har en löptid på tre år och uppdateras kontinuerligt. Petter säger att “vi har möjlighet att påverka avtalets innehåll, det vill säga att vi har möjlighet att säga vad vi vill ha”. Inför den kommande uppdateringen ska till exempel tjänstenivå, nya kostnader och timpriser diskuteras.

4.4.2 AFFÄRSSYSTEM

EGL Nordic använder sin koncerns egna affärssystem. Det schweiziska moderföretaget har ett nätverk som täcker hela Europa och de vill kunna se allt informationsutbyte som sker i systemet. Allt som Ernst & Young rapporterar till EGL Nordic rapporterar de också till moderföretaget. Den data som Ernst & Young har registrerat i Navision extraheras till ett rapporterings- och konsolideringsverktyg för stora koncerner, Hyperion Financial Management. Systemet är EGL Nordics rapporteringsverktyg till moderföretaget. I samma system konsoliderar moderföretaget i Schweiz räkenskaperna från samtliga dotterbolag.

EGL Nordic registrerar samtliga sina transaktioner i handelssystemet Elvis. Där räknas det ut när transaktionerna förfaller samt dagens marknadspris. Scanning av fakturor sker i systemet Exflow, sedan skickas de vidare till redovisningssystemet Navision. Navision integreras i sin tur med Hyperion Financial Management. Samtliga uppgraderingar, ändringar och kontroller i systemet levereras från Schweiz där systemens server finns.

4.4.3 INTERN KONTROLL

Vi frågar Petter vad intern kontroll innebär för honom. Han säger att på ekonomnivå “ska jag ha alla mina konton avstämda mot alla mina externa parter, bankkonton och leverantörer”. När en mer generell definition efterfrågas, det vill säga för hela verksamheten, säger han att varenda liten procedur och händelse i bolaget finns dokumenterad. Detta beror till stor del på den bransch som företaget verkar inom då den ställer höga krav på verksamheten. Den omfattande dokumentationen har i sin tur blivit godkänd av moderbolaget i Schweiz. Vad gäller företags riskbedömning tittar de på möjliga avvikelser från de kontroller som sker. De undersöker också om arbetsordningen följs samt om den är ändamålsenlig. Det kommer även en extern revisor och säkerställer att företaget beskriver vad de gör, hur de gör det samt varför. “Vi har en massa

kontrollrutiner på vad vi gör, vilka arbetsordningar vi har och om vi faktiskt har följt dessa och dokumenterat det”, säger han. När det gäller Ernst & Youngs arbete stämmer EGL Nordic av resultatet en gång i månaden, att resultatet i tradingsystemet och deras bokföring stämmer överens.

Någon särskild riskbedömning i samband med att outsourcingarbetet inleddes tror inte Petter gjordes (han arbetade inte på företaget då). Han menar dock på att deras räkenskaper har blivit väsentligt mer komplexa och mer krävande att hålla ordning på, Ernst & Young har varit till stor hjälp i hanteringen av detta. Han upplever det som att ekonomin sköts på ett bättre sätt nu än om den hade skötts internt, riskerna är färre tack vare Ernst & Young och deras kompetens. Angående den interna kontrollen säger han att “den har blivit väsentligt mer formaliserad och strukturerad”. Tack vare det arbete Ernst & Young gör varje vecka säger Petter att de har full koll på alla kassaflöden. Han säger också att deras handelssystem Elvis ger en översikt över verksamheten. Utan den översikten hade de inte haft någon möjlighet att kontrollera sin verksamhet och utveckling så som de gör idag.

I Oslo har fem personer, inklusive Petter, insikt i bolagets ekonomi. Dessa fem samt två personer på Ernst & Young i Malmö har tillgång och behörighet till Exflow, dock har vissa av de i Oslo begränsade behörigheter. EGL Nordic har tillgång till och kan läsa allt i Navision men det är bara Ernst & Young som kan göra ändringar i det. Med andra ord finns en arbetsfördelning och uppdelning, “för att ha kontroll”. När det gäller attestbehörighet för leverantörsfakturer skickas den digitala fakturan runt och godkänns och attesteras av minst två personer som berörs av affären innan den lämnas vidare till Ernst & Young för behandling.

På grund av lagar och regler sköts den norska personalens löner av Ernst & Young i Oslo. Det är dessutom ett krav från moderbolaget i Schweiz att lönehanteringen outsourcas då de menar att lön ska hanteras konfidentiellt och av en extern part. Det är bara Petter och de på HR-avdelningen i Schweiz som har insikt i den norska personalens löner (Torp, 2012).

4.5 KOMPLETTERANDE INTERVJUER MED KONTAKTPERSONER PÅ ERNST & YOUNG

För att kunna bilda oss en så komplett bild som möjligt av det outsourcingarbete som pågår mellan Ernst & Young och deras kunder har vi valt att komplettera företagsintervjuerna med intervjuer med deras respektive kontaktperson på Ernst & Young. Jessica, Jenny och Helene har nämnts tidigare i empiriavsnittet men då gällande mer övergripande frågor kring outsourcing och

systemanvändning. Nedan presenteras den information som de lämnat angående just sin kund och deras outsourcingssamarbete.

4.5.1 JESSICA EMMERTZ RYDELL, KONTAKTPERSON TILL AB STENSTRÖMS SKJORTFABRIK

Jessica Emmertz Rydell sköter löneadministrationen för Stenströms. De anställda på Stenströms ansvarar själv för sina tidrapporter, något som hon tycker fungerar väldigt bra. När tidrapporterna är klara för månaden meddelar Tommy Jessica, samt om det skulle vara några justeringar eller justeringar från föregående månad. I princip all kommunikation mellan dem sköts via mejl.

Stenströms använder sig av tidrapporteringsystemet Flex. Tommy har dock endast tillgång till portalen i Flex och Ernst & Young har tillgång till själva modersystemet. Detta innebär att Tommy inte kan göra några ändringar av inställningar utan det sköts av Jessica.

När Tommy gett klartecken att tidrapporterna är godkända importerar Jessica filerna från Flex till Hogia Lön som är Ernst & Youngs lönesystem. Alla inställningar är gjorda sedan tidigare, hon stämmer av att allt är korrekt. Hon menar att även om systemen är pålitliga kan det bli fel. Därefter skickar hon en preliminäravräkning till Tommy för ett godkännande. Först när Tommy har godkänt preliminäravräkningen kan hon lägga in den slutliga lönen, skicka bankfilen, lönespecifikationer och så vidare. Därefter tar hon ut bokföringsunderlag, skattedeclarationer och andra rapporter som kunden önskar sig. Generellt sett tycker Jessica att själva processen är enkel och smidig.

Vi frågar varför Stenströms inte har Bluegarden som ingår i Ernst & Young Online. Hon menar att Bluegarden är ett system för enklare former av löneavtal och när samarbetet med Stenströms ingicks fanns dessutom inte konceptet. Jessica anser att Stenströms löner är för komplexa för Bluegarden. Flex och Hogia Lön kan hantera deras komplexitet och täcker därför deras behov bättre.

Jessica deltog inte personligen i uppstarten av samarbetet med Stenströms, utan det var hennes team leader som hade hand om den processen. Ett argument Ernst & Young använder sig av när de säljer in sina outsourcingtjänster är att de är ett team och om någon skulle vara sjuk påverkar det inte kunden och utbetalningen av lönerna. Sitter du som ensam löneadministratör på ett företag är du väldigt utsatt ifall du exempelvis skulle bli sjuk. Jessica anser att just lönen är något av det lättaste för företag att outsourca. Själva löneadministrationen är inte enkel med tanke på alla lagar och regler, men det är en funktion som är relativt lätt att separera från resten av verksamheten och därmed en enkel del att outsourca.

4.5.2 JENNY LANDBERG, KONTAKTPERSON TILL CONRAB OPTO AB

Jenny Landberg (intervju, 28 februari, 2012) är Conrabs kontaktperson och ansvarar för deras ekonomiadministration. Hon ombes att berätta om processen för samarbetet. Hon förklarar att först och främst så har Ernst & Young hand om leverantörsfakturorna. Patrik attesterar inkommande fakturor som sedan skickas till e-conomic, redovisningssystemet. I systemet sker sedan den löpande bokföringen. Det finns material som Jenny själv måste skriva ut och då attesterar Patrik i efterhand. Vidare har hon hand om månadsrapporteringen som sker till Patrik den första arbetsdagen i varje månad. "Då är det ganska intensiv mejlväxling med Patrik, han undrar över saker och analyserar mycket själv". Den tionde varje månad sker lönerapportering, något som Jessica på Ernst & Youngs avdelning för löneadministration har hand om.

Liksom Stenströms är även Conrab upplagda i lönesystemet Hogia Lön. Anledningen är att Ernst & Young Online inte fanns när outsourcingsamarbetet inleddes. Conrab hade dock kunnat läggas in i Bluegarden, men Jessica tycker att Hogia fungerar väldigt smidigt och har därför valt att behålla det. När lönefilen är godkänd rapporterar hon till Jenny som sedan bokför.

Vi frågade om de utvärderar kundens användning av Ernst & Young Online. "Jag vet att Patrik är väl insatt i allting själv och det känns lite kaka på kaka om jag ska göra saker till honom som jag vet att han själv gör. Det finns kanske en del av tjänsten som han inte vill att jag lägger tid på och kanske inte är beredd på att betala för överhuvudtaget". Därför är det viktigt att ha en öppen dialog mellan leverantör och kund, menar Jenny, så att kunden får det han vill ha. Det är även viktigt att ha en kontinuerlig kontakt och Patrik säger att det ibland känns som om vi jobbade på företaget.

Själva implementeringen av outsourcingen fungerade väldigt bra. "Det är alltid mycket lättare när man har en kund som Patrik, som vill och förstår varför det är viktigt samt vet att det är för hans egen skull", säger Jenny. Hon tillägger att han är den typen som inte har svårt att släppa ifrån sig delar och att hon fick hans fulla förtroende i ett tidigt skede. I tjänstebeskrivningen i avtalet står det exakt vem som ska göra vad, vilket gör det lättare för båda parterna att veta vad som förväntas av dem.

Vidare ställdes frågan om vad Jennys uppfattning är om Conrabs interna kontroll. Hon tror absolut att den har förbättrats för Patrik. Tidigare var det en av delägarna som arbetade med ekonomin och Patrik har berättat att de andra delägarna, inklusive han själv, inte var särskilt delaktiga. Jennys uppfattning är att Patrik sitter närmre redovisningen nu än jämfört med tidigare. Skillnaden är dock att han inte behöver oro sig nu, för att han vet att det blir gjort på rätt sätt. Nu

handlar det framförallt om direkt kontroll, främst den kundreskontra som Ernst & Young bevakar väldigt noga. De ser en förbättring, mycket mer blir betalt i tid nu.

4.5.3 HELENE FRISK, KONTAKTPERSON TILL EGL NORDIC AS

Helene Frisk är gruppchef över den avdelning som erbjuder outsourcingtjänster på Ernst & Young i Malmö. Hon är också kontaktperson till EGL Nordic, en av deras största kunder. Redan från början framgick att EGL Nordic ville behålla sina egna system i samarbetet, Ernst & Young Online var aldrig ett alternativ. Det hade förmodligen inte kunnat fylla företagets syfte. Ytterligare en anledning till att Ernst & Young Online inte passar är att “vi är beroende av integrationer till deras rapporteringsverktyg i moderföretaget och de finns mellan Hyperion [Financial Management] och Navision”, som används idag. Dessa integrationer hade inte varit möjliga med Ernst & Young Online. Hon tillägger att även om inte systemen som ingår i Ernst & Young Online används i detta fall så fungerar processen på precis samma sätt.

Inför att outsourcingsamarbetet skulle inledas skrev EGL Nordic ner det attestflöde som skulle finnas i systemen samt de olika behörigheter som skulle tilldelas användarna. När respektive system sattes upp var det IT-leverantören som lade upp och programmerade dessa. Idag, när systemen är i drift, är Helene en så kallad super user i systemen. De är fem sex personer på Ernst & Young i Malmö som jobbar med EGL Nordic respektive EGL Sverige men det är bara Helene som är en super user. Hon har däremot möjlighet att delegera arbetet som hon gör i form av super user ifall hon till exempel ska resa bort. Vi frågar henne vad som skulle hända om hon blir frånvarande på grund av akuta orsaker. Helene menar på att då kan en ändring i till exempel behörigheter oftast vänta och så har hon tillgång till systemen via Internet och kan i värsta fall göra ändringen hemifrån.

I EGL Nordics fall är det alltid två personer som attesterar en faktura innan den går iväg för betalning. Detta är Ernst & Young väldigt noga med. De ändrar ingenting i attestflödet såvida de inte får en skriftlig förfrågan från en slutattestant att “nu ersätter person X person Y i två veckor eftersom person Y är på semester”.

Helene tillfrågas om vad hon anser om EGL Nordics interna kontroll, om hon tycker att den har förändrats sedan de outsourcade. Tilläggas bör att hon, till skillnad från Petter, har varit involverad ända sedan outsourcingsamarbetet inleddes. “Den interna kontrollen är mycket bättre nu, det är mer ordning och reda”, säger hon. Vi frågar henne varför hon tror att denna positiva förändring har skett. Hon nämner två anledningar. För det första “handlar det mycket om vad de

har för personal, det har också ändrat sig under resans lopp”. För det andra menar Helene på att “när man går in i ett sådant här samarbete så ser man över alla rutiner, vad ska vi göra, vad ska ni göra”. Hon tillägger att frågorna kring den interna kontrollen blir väldigt påtagliga. “Det blir ofta en aha-upplevelse när vi går igenom själva rutinen och de inser att de har haft brister”.

5 ANALYS

I detta kapitel drar vi paralleller mellan den teori och empiriska undersökning som har presenterats i föregående kapitel. Även här går vi igenom de tre områdena outsourcing, affärssystem och intern kontroll var för sig innan vi slutligen kopplar dem samman. Sammankopplingen sker utifrån den modell som presenterades sist i teorikapitlet.

5.1 OUTSOURCING

Den teori vi har valt vår struktur utifrån är Power et al:s (2006) outsourcingprocess. Författarna beskriver processen som en livscykel innehållande ett flertal komponenter som företag rekommenderas ta hänsyn till i syfte att förbättra sina resultat. De två första faserna, strategisk utvärdering och behovsanalys, har vi valt att lägga ihop då de visat sig överlappa varandra i våra respondenters fall. Vi har analyserat våra respondenters processer utifrån varje fas för att undersöka huruvida de är eller har varit framgångsrika eller ej. Processanalysen har också gjorts för att närmre undersöka hur outsourcing har påverkat den interna kontrollen.

Strategisk utvärdering och behovsanalys

Anledningen till att Stenströms och Conrab övervägde outsourcing från allra första början var att den person som tidigare hade ansvarat för ekonomi-/lönefunktionen slutade i företaget. Alternativ för att tillgodose sig kunskapen och kompetensen på nytt blev tvungna att övervägas. De alternativ som övervägdes var att låta någon i den befintliga personalen sköta hanteringen internt, nyanställa eller att outsourca. Valet föll på det sistnämnda. Stenströms motivering var att deras lönehantering inte täcks av ens en halvtidstjänst, få arbetstagare med motsvarande kompetens är intresserade av en så pass liten tjänst. Conrab ansåg sin ekonomifunktion ligga utanför sin kärnverksamhet och var därför inte intresserade av att hantera den internt. Dessutom ansåg Patrik på Conrab att outsourcing var mer lönsamt då han värderade kvaliteten på arbetet högre än själva kostnaden för tjänsten.

De som styrde EGL Nordic när beslutet om outsourcing togs, hade varken kunskap eller intresse för att sköta företagets ekonomi internt. De valde därför att outsourca hela denna funktion till en redovisningsbyrå. Exakt beslutsunderlag är svårt att bedöma då vår respondent inte arbetade inom företaget då beslutet om outsourcing togs. Byråns arbete var dock inte tillfredsställande, därför övervägdes andra leverantörer.

Ytterligare en situation då motiv till outsourcing uppstår är när företag har sin verksamhet i flera olika länder, detta har visat sig i vår empiriska undersökning. Till exempel har EGL Nordic outsourcat sin lönehantering för den norska delen av verksamheten till Ernst & Young i Oslo då de på Ernst & Young i Malmö inte har kunskap om exempelvis de norska kollektivavtalen. (Övrig ekonomihantering är dock outsourcad till Ernst & Young i Malmö.) En fördel med Ernst & Young som leverantör är att de är ett globalt företag och därför kan ta hjälp av kollegor i andra länder.

Gemensamt för de tre företagen är att de har valt att outsourca sin ekonomi-/lönefunktion för att få tillgång till extern kompetens, det vill säga kompetens som leverantören innehar. Genom att samspela med en leverantör vars spetskompetens inte finns inom den outsourceorganisationen sedan tidigare ökar företagets förmåga till innovation (Bengtsson et al., 2005; Barthélemy, 2003; Greaver, 1999; Power et al., 2006).

Ekonomifunktionen ansågs av såväl Conrab som EGL Nordic ligga utanför företagets kärnkompetens. Detta ansågs vara ytterligare ett motiv till outsourcing. En fördel med att överföra icke-kärnaktiviteter till en extern part är att kostnadsbesparingar möjliggörs (Barthélemy, 2003; Greaver, 1999). EGL Nordic såg en möjlighet till kostnadsbesparing när de beslöt sig för att använda Ernst & Young i Malmö som leverantör då de är billigare än motsvarande norska leverantörer. Just kostnadsbesparing kan vara ett motiv till outsourcing i sig själv (Bengtsson et al., 2005). Detta var dock inte ett motiv till varför Stenströms och Conrab outsource. Stenströms hade inte heller som motiv att frigöra sin kärnkompetens och kärnverksamhet. En anledning till att de inte har outsourceat fler delar av sin ekonomifunktion är till exempel att de genom denna håller koll på sina kunder. Med andra ord anser de sin ekonomifunktion utgöra en del av deras kärnverksamhet.

Någon formell riskbedömning i övervägandet av outsourcing gjordes inte i något av företagen. Tommy på Stenströms reflekterade dock över risken att förlora kontrollen över sin lönehantering. Han funderade också på det leverantörsberoende som skulle kunna utvecklas, till exempel att behöva kontakta leverantören för att få tillgång till tidigare internt tillgänglig information.

Utvärdering av leverantörer

När företagen hade tagit beslutet att outsourca skulle en leverantör väljas. Detta val föll sig naturligt på Ernst & Young för samtliga. Ingen jämförelse gjordes mellan Ernst & Young och

andra lämpliga leverantörer. EGL Nordic valde Ernst & Young då deras svenska bolag var nöjda med dessa som outsourcingleverantör. Conrab hade sedan tidigare en relation med företaget då den externa revisionen gjordes av detta. Dessutom valdes Ernst & Young då de är ett globalt och stort företag med högt anseende vilket i sig var en kvalitetssäkring, inte minst i Conrabs kunders ögon. Tommy på Stenströms har själv arbetat på Ernst & Young för ett par år sedan och har kontakter inom företaget sedan dess.

I samtliga fall har Ernst & Young varit en åtråvärd leverantör med tidigare relation till det outsourcingföretaget. Faktorer som våra respondenter tittat på är till exempel Ernst & Youngs utbud, kompetens och pris. Resultatet av företagets undersökningar har dock inte utgjort ett underlag till jämförelse med andra leverantörer. Risken med att inte göra en grundligare utvärdering och jämförelse av leverantörer är att den egna behovsanalysen glöms bort och att riskbedömningen av leverantören är bristfällig (Enarsson, 2008). Risker förknippade med den utvalda leverantören övervägdes inte, utan företagen förlitade sig på rekommendationer, tidigare goda relationer och företagets allmänt höga anseende. Inte minst när avtalet ska formuleras är det viktigt att ha flera offerter att utgå ifrån för att öka förhandlingsförmågan (Ernst & Young, 2011:1), något företagen inte hade.

Det finns dock en positiv aspekt med den knapphändiga utvärderingen. Kunden besparar sig transaktionskostnader, inte minst sökkostnader som uppstår då företaget försöker finna potentiella leverantörer (Williams, 1979; Barthélemy, 2003). Processen då leverantörer utvärderas kan bli både lång och kostsam men så blev det alltså inte för våra analysenheter.

Intrycket är att samtliga tre outsourcing-samarbeten är framgångsrika och att kunderna är nöjda med dessa. Därför kan teorin ifrågasättas, om utvärdering av potentiella leverantörer är så viktig som den påstås vara. I alla fall tycks det inte vara så i våra respondenters fall.

Förhandling och avtal

Samtliga företag har utgått från Ernst & Youngs standardavtal, avtalen har utformats och anpassats noggrant efter respektive kund. Ernst & Young upprättar i denna fas, tillsammans med kunden, en detaljerad tjänstebeskrivning utifrån kundens önskemål. Som Ernst & Young själv skriver i sin studie från 2011, är det inte till att rekommendera att använda sig av ett standardavtal, däremot kan det fungera bra som en utgångspunkt.

Det finns flera fördelar med att ha en hög detaljriktighet i tjänstebeskrivningen. Dels är det tydligt för både kund och leverantör vem som ska göra vad, dels minskar sannolikheten att någon

av parterna avviker från det som har avtalats (Barthélemy, 2003; Enarsson, 2008). I och med specificeringen av tjänsterna blir det också lättare för kunden att förstå och härleda det prissättningsschema som används av leverantören (Greaver, 1999). I tjänstebeskrivningen framgår också de olika behörigheter, attestflöden och ansvarsfördelningar som ligger till grund för arbetet. Här blir det nödvändigt för företagen att se över sina interna processer för att åstadkomma arbetsrutiner som säkerställer tillförlitlig data och korrekt hantering av den. Precis som Helene säger så påvisas vissa saker vid uppstarten då de går igenom kundens rutiner, det är inte alltid företagen har tänkt så mycket på de olika aspekterna med att ha till exempel ansvarsfördelningar.

Varken Stenströms, Conrab eller EGL Nordic säger att någon direkt förhandling pågick då avtalet togs fram. Detta kan tänkas bero på att avtalet och dess innehåll togs fram utifrån kundens önskemål och förutsättningar från allra första början. Tommy på Stenströms säger dock att prissättningen diskuterades.

Det är inte mer än cirka två år sedan Stenströms och Conrab outsourcade, vilket medför att de inte har hunnit ha någon omförhandling av sina avtal. EGL Nordics outsourcingavtal har däremot löpt i snart sex år och en omförhandling kommer ske inom kort. Avtalet ses över vart tredje år, då diskuteras bland annat tjänstenivå, nya kostnader och timpriser.

Att urvalet av tjänster verkligen utgår från kunden och dennes behov minskar risken för att leverantören säljer in tjänster som kunden egentligen inte har användning för. Om detta skulle ha varit fallet, hade leverantörens vinstintresse gått före kundnyttan. Problemet med en leverantör som vill maximera sin vinst i kombination med en kund som strävar efter kostnadsbesparingar nämns bland annat i principal- och agentteorin (Cheon et al, 1995). Denna situation uppstår dock inte i våra analysenheters fall.

Projektstart och projektövergång

I tjänstebeskrivningen specificeras till exempel attestflöden och ansvarsfördelningar. I samband med outsourcingprojektets start läggs detta in i systemen. I EGL Nordics fall var det IT-tekniker på moderbolaget i Schweiz som hanterade detta. I Stenströms och Conrabs fall sköttes det av Ernst & Young. För samtliga företag, sedan systemen kommit i drift, gäller att en skriftlig förfrågan måste ges till Ernst & Young för att de ska ändra i behörigheterna.

När outsourcingsamarbetet med EGL Nordic ingicks var Helene Frisk projektledare. Det pågick en öppen dialog mellan kunden och Ernst & Young, kunden sa vad de ville få gjort och

Helene gav förslag på tjänster de kunde tänka sig att utföra. Helene nämner inte några särskilda komplikationer som tillstötte under uppstartsfasen.

Även projektstarten för Conrab gick smidigt. Jenny säger att det hänger ihop med Patriks attityd, han gav snabbt Ernst & Young sitt fulla förtroende. Hon säger också att Patrik insåg vikten av arbetet och att det var utifrån hans och Conrabs intresse som tjänstebeskrivningen togs fram. Detta kan tänkas hänga ihop med motivet att få tillgång till outsourcingleverantörens kompetens. Den kompetens som krävdes fanns inte internt, alltså valde Patrik att outsourca till Ernst & Young som han anser vara en kvalificerad leverantör av berörda tjänster. Dessutom önskade han outsourca hela ekonomifunktionen för att kunna fokusera på företagets kärnkompetens. Med andra ord ville han outsourca så mycket som möjligt av ekonomihanteringen.

Tommy på Stenströms anser att implementeringen och projektstarten var lite "stökig" men att samarbetet blir bättre och bättre efterhand som justeringar tillämpas. Bland annat har han saknat funktioner och behörigheter i systemen. Känslan kan förmodligen också bero på det faktum att Tommy har fler arbetsuppgifter inom lönehanteringen nu än tidigare, vilket kan ha varit en omställning i sig. Även Tommys kontrollbehov kan tänkas ha inverkan, särskilt vad gäller saknad av informationstillgång.

I teorin av Power et al. (2006) sägs denna fas vara den fas där risken för problem är störst. Enligt våra respondenter har dock deras uppstarter och övergångar gått relativt smärtfritt. Orsaken till detta kan tänkas vara den öppna kommunikationen mellan kund och leverantör samt den detaljerade tjänstebeskrivning som tagits fram i samspråk dem emellan.

Hantering av relationen

Samtliga tre företag säger sig ha en mycket god och nära relation till Ernst & Young. Kommunikationen är rak och öppen, kontaktpersonerna är lätta att få tag på, hjälp och svar på frågor ges snabbt och servicegraden anses allmänt vara hög. Att kund och leverantör känner varandra och har en god relation är en förutsättning för ett lyckat samarbete (Power et al., 2006). Något som förmodligen ökar sannolikheten för den goda och djupa relationen är att företagen har en eller ett par personer på Ernst & Young som den huvudsakliga kontakten sker med. Det är tydligt vem kontakten ska ske med och kontaktpersonen förväntas vara väl insatt i kundens situation. Detta bör öka känslan av personlig kontakt. Den täta personliga kontakten leder i sin tur till att medarbetarna på Ernst & Young upplevs som medarbetare "i rummet bredvid" snarare än

en extern leverantör. Enligt Ernst & Youngs studie från 2011 är personkemin mellan nyckelpersonerna hos kund och leverantör en kritisk framgångsfaktor i ett outsourcing-samarbete. Den goda relationen kan likaså tänkas bädda för ett långvarigt samarbete.

Även Enarsson belyser vikten av öppen och ärlig kommunikation för ett framgångsrikt outsourcing-samarbete. Tillit är ett sätt att överbygga den informationsasymmetri som finns mellan leverantör och kund. God kommunikation är också viktigt inte minst för balansen i samarbetet då kund och leverantör delar på risker och vinster. Tidigare stod företagen själv för alla risker, nu ligger en del av dem på Ernst & Young. Dock bör poängteras att en del risker till och med har reducerats drastiskt sedan outsourcing-samarbetet ingicks, till exempel då någon är sjuk. På Ernst & Youngs avdelning finns flera personer att tillgå, det fanns det inte internt då enbart en person hanterade löne-/ekonomifunktionen.

Det finns både för- och nackdelar med den goda relation som tycks finnas mellan Ernst & Young och deras kunder. Den negativa aspekten är den fulla tillit som kunderna verkar ha till sin leverantör. Ju mer tillit kunden tycks ha till sin leverantör, ju mindre verkar det upplevda behovet av kontrollaktiviteter vara. Den positiva aspekten är å andra sidan att den höga graden av tillit återspeglar ett väl fungerande och framgångsrikt samarbete. Full insyn är förmodligen mer eller mindre omöjlig att uppnå, därför måste det finnas en viss grad av tillit i relationen mellan kund och leverantör. Ett samarbete utan tillit går med allra största sannolikhet inte heller att bygga en långvarig relation på. Den öppna och täta kommunikationen skapar också förutsättningar för informell uppföljning och underlag till kontinuerlig förbättring.

Kontinuerlig förbättring

I och med den täta kontakten och öppna kommunikationen sker utvärdering och uppföljning mer eller mindre hela tiden. Denna feedback leder till ständiga förbättringar. Som exempel på resultat kan nämnas att Petter på EGL Nordic anser att samarbetet "blir bättre och bättre för varje år". Då outsourcingavtalet omförhandlas görs en mer djupgående utvärdering för att se om förändringar behövs.

5.2 AFFÄRSSYSTEM

Vår avsikt är att undersöka vilken roll affärssystemen har i outsourcing-samarbetena. För att utvärdera detta har vi dels valt att analysera huruvida systemen uppfyller sina syften, dels hur de

bidrar till företagens interna kontroll. Vidare går vi in på nyttan med affärssystem som molntjänst samt vikten av säkerhet.

Syfte

I teorin nämns två syften med affärssystem, det första berör den ökade kvalitet på beslut (Magnusson & Olsson, 2008) som till exempel ledningen kan tänkas ta tack vare bättre beslutsunderlag. Affärssystemen som används i outsourcingssamarbetet mellan kunden och Ernst & Young innehåller relevant och uppdaterad information. Eftersom att Conrab och EGL Nordic har outsourcat majoriteten av delarna i sina ekonomifunktioner finner de i princip all information kring dessa i systemen. De rapporter och liknande som genereras är viktiga underlag då beslut angående ekonomin ska tas.

Stenstöms har också tillgång till information om sin outsourcade funktion via affärssystemen, dock kan tänkas att lönelistor sällan utgör underlag till beslut inom verksamheten.

Det andra syftet med affärssystem är att det möjliggör effektivisering av företagets processer (Magnusson & Olsson, 2008). För det första sköts alla tre företags funktioner i digital form. Detta innebär att pappershanteringen är minimal, att de har tillgång till informationen när och var helst de önskar, flera medarbetare kan ha åtkomst till data samtidigt samt att tidsåtgången för hanteringen är minsta möjliga. Det bör också poängteras att det är både kunden och Ernst & Young som har ständig tillgång till system och data, det vill säga att samarbetet kan hanteras på ett smidigt sätt.

För det andra blir processen för och arbetet med den interna kontrollen effektivare tack vare affärssystemet. Kunden ges insyn i leverantörens arbete och kan kontrollera att siffrorna stämmer. I och med att systemen är webbaserade och att tillgången därmed är i princip obegränsad, kan också transaktionskostnaderna förknippade med övervakning av leverantören tänkas vara minsta möjliga. Affärssystemet är ett viktigt verktyg i utförandet av kontrollaktiviteterna. Exempelvis hade Patrik på Conrab inga verktyg alls innan, allt baserades på magkänsla. Idag kan han, tack vare affärssystemen, möjlighet att göra faktiska uppföljningar.

Ernst & Young ser över processerna kring själva användningen av systemen i syfte att effektivisera dem och öka den interna kontrollen.

Molntjänst

Affärssystemen som används är webbaserade och klassificeras därför som molntjänster. Detta "moln" är publikt då det finns användare såväl inom som utanför det outsourcande företags gränser. Med andra ord, både de på företagen och de på Ernst & Young har tillgång till systemen. Tillgängligheten för de behöriga användarna är i princip obegränsad tack vare att systemen är webbaserade, allt som krävs är en dator med internetuppkoppling. En annan stor fördel för företagen med att använda sig av de system Ernst & Young tillhandahåller är att de abonnerar på tjänsterna och i avgiften ingår underhåll, backup med mera. För EGL Nordic gäller dock att moderbolaget ansvarar för liknande tjänster då systemen ligger på koncernens egna servrar.

Säkerhet

Säkerheten i affärssystem och molntjänster är en viktig aspekt, inte minst när det gäller den interna kontrollen. I Stenströms och Conrabs fall är det Ernst & Young som ansvarar för säkerheten i systemen, EGL Nordics system hanteras av moderbolagets IT-service. När det gäller behörighetskonfiguration är det dock Ernst & Young som enligt uppdrag gör ändringar även åt EGL Nordic.

När det gäller integritet har företagen respektive Ernst & Young olika behörigheter som ger dem möjlighet att ändra i den data de har tillgång till. Att någon har behörighet till ett system och tillgång till information är inte nödvändigtvis samma sak som att personen i fråga kan ändra i data. Även tillgången till informationen är begränsad då det inte är samtliga i kundens organisation som har behörighet. Mycket av den information som hanteras i molntjänsten av företagen och Ernst & Young är känslig. Därmed finns behov av såväl begränsningar av tillgång, behörigheter och kontinuerlig backup. Detta för att förebygga bland annat bedrägerier, felaktiga ändringar i data, att data försvinner eller på annat sätt skadas. Dessa säkerhetsaspekter och åtgärder är viktiga komponenter i företagens arbete med intern kontroll. Det kan tyckas vara paradoxalt att skicka ut känslig information "i luften" då intern kontroll diskuteras. Dock nämns konfidentialitet, integritet och tillgänglighet som tre balanserande kriterier för informationssäkerhet, något de tre företagen verkar vara framgångsrika med. Balansen mellan de tre kriterierna tycks till stor del bero på och vara ett resultat av outsourcingprocessen och krav från Ernst & Young.

5.3 INTERN KONTROLL – SEDAN OUTSOURCINGSAMARBETET INGICKS

Som vi nämnde i teorikapitlet finns ingen checklista för intern kontroll. Däremot har vi valt att utgå från COSO-kubens åtta komponenter då vi analyserat våra analysenheters interna kontroll. Komponenterna riskbedömning och händelseidentifiering har vi valt att behandla som en gemensam komponent då de flyter in i varandra i våra respondenters fall. Tabell 5.1 på nästa sida visar hur de olika komponenterna har påverkats i företagen på grund av outsourcingarbetet och användningen av affärssystem. I texten följer sedan en utförlig motivering till varför vi har valt ökat, minskat respektive oförändrat under respektive underrubrik, som vi har hämtat från teorin.

Tabell 5.1, Förändring av intern kontroll sedan outsourcing och affärssystem har implementerats

Intern kontroll	AB Stenströms Skjortfabrik	Conrab OPTO AB	EGL Nordic AS
<i>Kontrollmiljö</i>			
Prioriterad fråga	Ökat	Ökat	Oförändrat
Ledningens påverkan	Oförändrat	Ökat	Oförändrat
Kompetens inom redovisning	Ökat	Ökat	Ökat
Kompetens inom outsourcad funktion/er	Ökat	Ökat	Ökat
<i>Målformulering</i>			
Verksamhetsmål	Oförändrat	Oförändrat	Oförändrat
<i>Riskbedömning inkl. händelseidentifiering</i>			
Identifiera händelser då risker kan uppstå	Oförändrat	Ökat	Oförändrat
Formell riskbedömning	Oförändrat	Oförändrat	Oförändrat
Informell riskbedömning	Ökat	Ökat	Oförändrat
Gemensam riskbedömning	Oförändrat	Minskat	Oförändrat
<i>Riskåtgärder</i>			
Plan för förebyggande åtgärder	Ökat	Ökat	Oförändrat
Plan för åtgärder	Oförändrat	Ökat	Oförändrat
<i>Kontrollaktiviteter</i>			
Ansvarsfördelning	Ökat	Ökat	Ökat
Arbetsfördelning	Ökat	Ökat	Ökat
Attestrutiner	Ökat	Ökat	Oförändrat
IT-kontroller	Ökat	Ökat	Oförändrat
<i>Information & kommunikation</i>			
Tillgänglig information om den interna kontrollen	Oförändrat	Oförändrat	Oförändrat
Hantering av data i affärssystem	Ökat	Ökat	Oförändrat
Användning av molntjänst	Ökat	Ökat	Oförändrat
<i>Uppföljning och övervakning</i>			
Uppföljning av kontrollaktiviteter	Ökat	Ökat	Ökat
Kontroll av ekonomihanteringen	Ökat	Ökat	Ökat

Kontrollmiljö

Den interna kontrollen har varit en prioriterad fråga inom EGL-koncernen sedan tidigare, mycket på grund av den bransch som de verkar i. Den interna kontrollen har dock blivit mer formaliserad och strukturerad nu när de har anlitat Ernst & Young som outsourcingleverantör.

I Stenströms och Conrabs fall är den interna kontrollen en mer prioriterad fråga nu än tidigare. I och med outsourcingarbetet har de sett över och tagit fram rutiner i syfte att öka den interna kontrollen. Detta har ökat deras medvetenhet kring intern kontroll, inte bara inom den outsourcade funktionen utan inom hela organisationen. Eftersom Patrik numera äger hela företaget har hans ökade intresse och förståelse för intern kontroll lett till att ledningens påverkan i Conrab också ökat.

Tack vare att företagen har outsourcat till Ernst & Young kan de nu tillgodose sig kompetens inom såväl redovisning som övriga delar inom ekonomifunktionen. Dock bör poängteras att kompetensen inte har ökat internt, enbart externt. Å andra sidan är detta ett av motiven till varför företagen har valt att outsourca, att de vill få åtkomst till en extern leverantörs kompetens. Som Patrik nämner, förlitar de sig inte enbart på Ernst & Youngs kompetens inom själva hanteringen av ekonomin, utan även att de håller sig uppdaterade kring lagar och regler. Patrik förutsätter också att Ernst & Young i sin tur uppdaterar honom om de ändringar som berör honom, till exempel nya arbetsgivaravgifter.

Hos EGL Nordic och Stenströms finns kunskapen inom redovisning internt sedan innan. Företagen har kvar sina ekonomiavdelningar, dock arbetar de på EGL Nordic inte med redovisning numera. På Stenströms sköts redovisningen fortfarande internt, detta är inte en outsourcad funktion.

Målformulering

Företagens verksamhetsmål har inte explicit diskuterats, dock har det framgått att samtliga har mål som de strävar efter. Till exempel vill alla tre öka sin monetära vinst, ett av Conrabs fokus är hundra procent nöjda kunder och Stenströms planerar att öka fokus på sin damkonfektion.

Denna komponent kan kopplas till mål och motiv med outsourcing, som samtliga företag har. Ett av motiven är att de vill öka kvaliteten på hanteringen av den funktion som har outsourcats. Motiven har undersökts djupare i avsnittet om outsourcing, tidigare i detta kapitel.

Riskbedömning inklusive händelseidentifiering

Formell riskbedömning och händelseidentifiering är det bara EGL Nordic som gör. Detta är något de har arbetat med sedan tidigare. Patrik på Conrab och Tommy på Stenströms säger att de tänker på potentiella hot och risker samt möjliga åtgärder och lösningar. Med andra ord gör de en informell riskbedömning. Till skillnad från EGL Nordic görs denna riskbedömning inte utifrån diskussion med andra. Eftersom att riskbedömningen varken är formell eller gjord gemensamt försvåras spridning av information angående den interna kontrollen. Tidigare har Conrab haft en gemensam riskbedömning, då diskuterades riskerna tillsammans med de övriga delägarna. Detta fungerade dock inte eftersom delägarna hade olika visioner om framtiden och var oense om riskbedömningarna. Conrabs gemensamma riskbedömning har alltså minskat.

Tommy och Patrik är medvetna om att deras riskbedömning är bristfällig. För Patriks del hänger det ihop med att han inte har kunskap och kännedom om vissa delar inom verksamheten än. Han har ännu inte identifierat samtliga händelser inom verksamheten och har därav inte gjort någon riskbedömning. Efterhand som hans kunskap ökar, ökar också medvetenheten och beslutsunderlaget blir mer komplett.

Riskåtgärder

Både Conrab och Stenströms har som ett resultat av den otillräckliga riskbedömningen planer på att vidta förebyggande riskåtgärder så som olika kontrollaktiviteter. Då risker i verksamheten uppstår är åtgärderna reaktiva, det finns ingen plan för hur inträffade risker ska hanteras. Detta kan tänkas hänga ihop med att intern kontroll och riskhantering inte är eller har varit en prioriterad fråga inom bolagen. För Stenströms del är orsakerna tidsbrist och lågt intresse från ägarens sida då han anser verksamheten fungera bra så som den gör idag. På Conrab är frågan mer prioriterad nu än tidigare och arbetet med den interna kontrollen förväntas intensifieras.

Att arbetet med företagets riskhantering idag är informellt kan tänkas hänga ihop med deras storlek, men också vilken bransch de verkar inom. Ett mindre företag kan antas använda sig av mindre formella kommunikationsvägar. Branschen kan å andra sidan ställa krav på verksamheten, ett exempel på detta är EGL Nordic och den bransch för finansiella instrument som de verkar inom. EGL Nordic har sedan tidigare en plan för vilka åtgärder som ska vidtas när problem i verksamheten uppstår och därför är hanteringen oförändrad.

Kontrollaktiviteter

Inför implementeringen av outsourcingensamarbetet gick Ernst & Young och företagen noggrant igenom arbetsprocesser och rutiner. Det visade sig då att flera kontrollaktiviteter behövde införas. Till exempel har ansvars- och arbetsfördelningar gjorts och attestflöden har tagits fram. Detta har gjorts såväl internt som mellan företaget och Ernst & Young. Till exempel har lönehanteringen fördelats internt på Stenströms så att personalen tidrapporterar, mellanchefer attesterar och Tommy slutattesterar. Resterande arbete med lönerna har fördelats till och sköts av Ernst & Young (själva betalningen slutförs dock av Tommy). Detta är en markant omstrukturering jämfört med hur lönerna hanterades på Stenströms tidigare, det vill säga mer eller mindre av en person.

Innan Conrab outsourcade sin ekonomifunktion var det bara en person som hade "attestbehörighet". Den person som ansvarade för ekonomifunktionen skötte hela flödet, det vill säga allt från beställning och attester till betalning och bokföring. Idag är det enbart Patrik som har attestbehörighet men ansvarsfördelningen är mer omfattande nu då både Patrik och Ernst & Young är involverade. Även om attestflödet kan tyckas vara något kort, finns idag en ansvars- och arbetsfördelning som minskar risken för felaktigheter i ekonomihanteringen.

På EGL Nordic attesteras samtliga fakturor av två personer. Huruvida detta attestflöde funnits inom företaget tidigare, det vill säga innan de outsourcade till Ernst & Young, framgår ej då Petter inte arbetade på företaget då. Därför valde vi att ange attestflödet som *oförändrat* i tabell 5.1. För att ha kontroll på sin ekonomifunktion har arbetet fördelats mellan fem personer på EGL Nordic samt två personer på Ernst & Young i Malmö. Behörigheterna har fördelats på dessa fem personer, Petters behörighet är mest gedigen.

Vad gäller de tre företagens IT-kontroller sköts de hos Stenströms och Conrab av Ernst & Young eftersom att det är de som tillhandahåller systemen. EGL Nordics IT-kontroller, till exempel systemutveckling och underhåll, sköts av moderbolaget i Schweiz. Med andra ord behandlas säkerheten i IT-systemen hos samtliga respondenter.

Information & kommunikation

Vi anser allmänt att information om den interna kontrollen är tillgänglig då organisationens medlemmar vet att informationen finns samt var den finns. EGL Nordics rutiner är nedskrivna och är tillgängliga för de på företaget som arbetar med ekonomin, så var det även innan de outsourcade. Med andra ord är inte informationsspridningen större nu än vad den var förr. Det

finns inte något system för spridning av liknande information hos Stenströms och Conrab. Detta hänger förmodligen ihop med den informella riskbedömning som görs i företagen. För att underlätta spridning av informationen är det en fördel om den formaliseras.

I och med outsourcingen implementerades nya affärssystem i Stenströms och Conrabs verksamhet. Valet av system skedde utifrån företagets verksamhet och behov. Anpassningar gjordes också i själva systemen, allt för att det skulle passa kunden. Användningsgraden av affärssystem och hantering av data i dessa har över lag ökat i de båda företagen. Till exempel tidrapporterar personalen på Stenströms direkt in i systemet Flex istället för att lämna in ett fysiskt formulär. Conrab har gått från att använda enbart Styr400, till att idag i huvudsak använda sig av de system som erbjuds i den webbaserade paketlösningen Ernst & Young Online.

Inför outsourcingensamarbetet mellan EGL Nordic och Ernst & Young var det av hög relevans att systemen gick att integrera med varandra, till exempel säger Helene att de är beroende av integrationen mellan Navision och moderbolagets rapporteringsverktyg Hyperion Financial Management. Hanteringen av data i systemen har dock inte ökat då detta har skett i hög grad sedan tidigare. Det som har skett är att Ernst & Young har getts behörighet och nu också arbetar i systemen. Systemen var sedan tidigare webbaserade.

Uppföljning & övervakning

En del av företagets kontrollaktiviteter säkerställs av Ernst & Young, exempelvis lägger de in behörigheter efter skriftlig förfrågan från kunden samt uppdaterar programvara. Förvisso är det aningen omständligare att företagen behöver gå via Ernst & Young, å andra sidan är den utökade processen en säkerhetsåtgärd och kvalitetssäkring i sig.

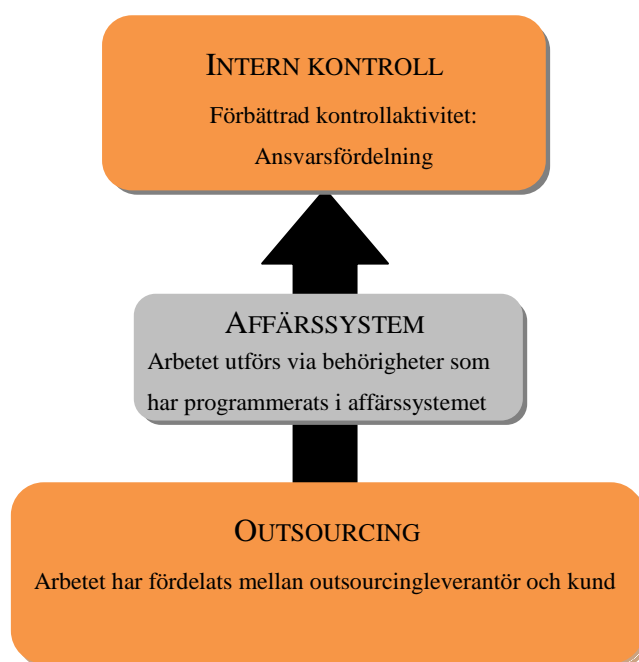
Företagen ser över det Ernst & Young har gjort, till exempel kontrollerar och godkänner Tommy de lönelistor som han får från Jessica. Tommy säger att han var lite slarvig med dessa kontroller i början men att han har blivit bättre. Patrik stämmer av resultatet som han får från Jessica mot en resultatrapport. Även om kunden anser sig ha funnit en mycket kompetent och kvalificerad leverantör kan misstag ske. Kontroller av leverantörens arbete ska inte bortses från. Vi ställer oss kritiska till om kontrollaktiviteterna är tillräckliga, detta kan vara en negativ effekt av den starka tillit som kunderna känner till sin leverantör.

Även på EGL Nordic sker kontroller av Ernst & Youngs arbete. Varje månad stäms resultatrapporterna av mot det resultat som tradingssystemet visar.

I och med outsourcingen har dels uppföljningen av företagens egna kontrollaktiviteter, dels övervakningen och kontrollen av Ernst & Youngs arbete, tillkommit respektive ökat.

5.3.1 SAMMANFATTNING AV VAD OUTSOURCING RESPEKTIVE AFFÄRSSYSTEM TILLFÖR

Outsourcing har visat sig ge analysenheterna incitament att arbeta med sin interna kontroll, ett affärssystem har då varit ett användbart verktyg. Företagen har fått information angående Ernst & Youngs arbete i affärssystemet. Denna information har i sin tur kunnat användas exempelvis då uppföljning ska göras. För att illustrera detta flöde konstruerade vi figur 3.8 i vår teorisammankoppling. Utifrån vår empiriska undersökning och analys har vi här utvecklat den i form av ett exempel.



Figur 5.1, Exemplifiering byggd på figur 3.8. I exemplet används kontrollaktiviteten ansvarsfördelning, vad outsourcing respektive affärssystemet tillför den interna kontrollen.

Outsourcingsamarbetet har i sig medfört en risk för förlorad kontroll för våra analysenheter. Dessutom finns det enligt teorin risker förknippade med varje outsourcad del inom samarbetet, nämligen outsourcing av ekonomifunktion och webbaserade affärssystem. Å andra sidan har det i vår empiriska undersökning visat sig att delar av processen har tillfört något positivt till analysenheternas interna kontroll. En del av dessa kan kopplas till teorin, andra inte.

Våra analysenheters outsourcingprocesser har påverkat deras interna kontroll på följande sätt:

- Outsourcingavtalet som skrivs är i sig ett underlag för till exempel kontrollaktiviteter inom intern kontroll och kan på så sätt hjälpa till att säkerställa balans mellan parterna (Barthélemy, 2003).
- Incitament att arbeta med den interna kontrollen, även i andra delar av verksamheten, till exempel att se över och utforma kontrollaktiviteter.
- Hur den interna kontrollen utformas påverkas av outsourcingen, i våra analysenheters fall har leverantören haft en betydande roll.
- Naturlig ansvars- och arbetsfördelning mellan kund och leverantör.
- Fördelning av risker (och vinster) mellan kund och leverantör (Enarsson, 2008), till exempel risken om någon blir sjuk och vinsten att båda tillåts fokusera på sin kärnkompetens.
- Ökad kompetens tack vare en kompetent leverantör, som en del av processen att öka effektiviteten i verksamheten (Greaver, 1999; Barthélemy, 2003; Power et al., 2006).

Ett affärssystem har som ett verktyg i outsourcingensamarbetena påverkat den interna kontrollen på följande sätt:

- Spridning av information och data möjliggörs och underlättas då den hanteras i digital form i ett välutformat IT-stöd (FAR Förlag, 2006).
- Kommunikationen mellan kund och leverantör främjas.
- Säkrare lagring av information och data då backup med mera sker i systemet (Romney & Steinbart, 2009).
- Den samlade informationen underlättar uppföljning, övervakning och utförandet av kontrollaktiviteter.
- Ökad tillgänglighet till information (Pfleeger & Pfleeger, 2003), särskilt eftersom systemet är webbaserat.
- Den interna kontrollstrukturen förbättras vilket medför exempelvis skydd mot bedrägeri (Romney & Steinbart, 2009).

Outsourcingprocessen tillför majoriteten av sina bidrag till den interna kontrollen i uppstarten av samarbetet. En koppling vi kan se mellan outsourcingprocessen och COSOs ramverk är att faserna respektive komponenterna i viss mån följs åt. De första faserna kan kopplas till de första komponenterna och så vidare. Exempelvis återfinns både processens *Kontinuerlig förbättring* och COSOs *Uppföljning och övervakning* som “den sista” fasen respektive komponenten i de iterativa processerna. Uppföljning av outsourcingsamarbetet är en förutsättning för förbättring.

Affärssystemet är ett användbart verktyg för att säkerställa samarbetets framgång under tiden det pågår. Till exempel fastställs en ansvarsfördelning i avtalet vid uppstarten, dessa ansvarsområden utövas sedan och kan kontrolleras i affärssystemet. Sammanfattningsvis tillför outsourcingprocessen och affärssystemen olika komponenter till arbetet med såväl den initiala som den löpande interna kontrollen.

6 SLUTSATSER UTIFRÅN STUDIEN

Efter att ha dragit diverse paralleller mellan teori och praktik har vi kommit fram till en del slutsatser. Dessa slutsatser kommer i sin tur besvara våra frågor som presenterades i vår problemformulering. Avslutningsvis ger vi förslag på frågor som skulle kunna användas i fortsatt forskning.

6.1 SLUTSATSER

Syftet med denna uppsats har varit att beskriva hur intern kontroll påverkas av outsourcing samt hur användningen av ett affärssystem kan avhjälpa en eventuell negativ påverkan. Företagen vi har undersökt outsourcar hela eller delar av sin ekonomifunktion till Ernst & Young, de utför i sin tur arbetet i ett affärssystem som även kunden har viss tillgång till.

För både Stenströms, Conrab och EGL Nordic har den interna kontrollen förbättrats sedan de valde att outsourca hela eller delar av sin ekonomifunktion till Ernst & Young. Tommy på Stenströms har inte samma entydiga uppfattning som de andra, men då vi ställde specifika frågor som kan kopplas till intern kontroll blev det uppenbart att den ökat även för honom. En anledning till att den interna kontrollen har ökat för samtliga tre företag kan dock förmodligen kopplas till att de har samma outsourcingleverantör, det vill säga Ernst & Young. De påverkar i allra högsta grad outsourcingprocessen. Slutsatsen hade med andra ord kanske sett annorlunda ut om företagen hade haft en annan/andra leverantörer med andra arbetsätt.

Den ökade interna kontrollen, i Conrabs och Stenströms fall, kan också vara starkt kopplat till det faktum att Patrik och Tommy nu arbetar med ekonomi- respektive lönehanteringen. Detta gjorde de inte innan outsourcingensamarbetet inleddes. Att de idag är involverade i den berörda verksamhetsdelen har lett till att de fått såväl koll som kontroll. Dock har de, till skillnad från Petter på EGL Nordic, arbetat inom företagen före outsourcingen. Med andra ord har de möjlighet att jämföra hur det var förr med hur det är idag.

Basen till den (förbättrade) interna kontrollen för den outsourcade funktionen har utformats vid uppstarten. Arbetsprocesser och rutiner går igenom och attestflöden, ansvars- och arbetsfördelningar, behörigheter med mera bestäms och appliceras. Allt fastställs i den tjänstebeskrivning och det avtal som kund och Ernst & Young gemensamt tar fram. Även denna slutsats kan härledas från att företagen har samma leverantör som har ett visst arbetsätt.

Vidare sker det en fördelning av risker och vinster mellan kund och Ernst & Young i och med outsourcingarbetet. Exempelvis finns ett bakomvarande team, allt står inte och faller om en person blir sjuk. Ett annat exempel är att såväl kund som leverantör kan lägga fullt fokus på sin kärnverksamhet.

I och med att en verksamhetsdel läggs på en extern part ges kunden incitament att arbeta med den interna kontrollen. Bland annat inser de vikten av och utformar kontrollaktiviteter. Den ökade medvetenheten kring intern kontroll tycks sprida sig även i övrig verksamhet, inte enbart angående den outsourceade delen.

En påverkande faktor i arbetet med kontrollaktiviteterna kring den outsourceade funktionen är den goda relation som finns mellan Ernst & Young och deras kunder. Det nära samarbetet och den öppna kommunikationen minskar känslan av att leverantören är en extern part. I vår analys påpekade vi att kontrollaktiviteterna anses vara något knapphändiga. Vi fokuserar mest på de formella kontrollerna i vår analys. Företagen har en hel del informella kontroller, vilka inte måste vara sämre än formella. De informella kontrollaktiviteterna hänger antagligen ihop med valet av leverantör. Detta val byggde på tillit, därför kan också mycket av kontrollaktiviteterna tänkas vara tillitsbaserade, till exempel genom den täta kontakten. Kontroll sker med andra ord i större utsträckning genom intensiv kommunikation och personliga rådfrågningar.

Tack vare affärssystemet som ekonomihanteringen sker i ges kunden och Ernst & Young insyn i varandras arbete. Informationen och data som tas fram i systemen utgör underlag för kundens kontrollaktiviteter. Själva spridningen av informationen underlättas tack vare användningen av affärssystemet där båda parter har tillgång till den. Just information (och kommunikation) är en av COSOs åtta komponenter i ramverket för intern kontroll.

Att ekonomihanteringen sker i digital form i affärssystemen ökar tillgängligheten. Ett motsatt exempel är om data hade funnits i ett pappersdokument, i en pärm, i ett arkiv. Här finns också en säkerhetsaspekt att se till. I och med den digitala formen och webbaserade tjänsten möjliggörs till exempel smidig och frekvent backup. I ett affärssystem kan dessutom inställningar för behörigheter göras. Detta för att förebygga obehörig insyn i och ändring av data. Affärssystemet möjliggör informationssäkerhet utifrån såväl konfidentialitet, integritet och tillgänglighet.

6.1.1 TEORETISKA OCH PRAKTISKA BIDRAG

Det vi har tillfört teorin är en diskussion om och praktisk undersökning av en möjlig lösning på problemet med förlorad kontroll. De teorier som kan dra nytta av vår diskussion är inte enbart de inom outsourcing, utan även de som berör affärssystemets användningsområde.

Överlag stämmer vår empiriska undersökning överens med teorin, till exempel vad gäller motiv till outsourcing, outsourcingprocessens faser samt vad respondenterna vill uppnå med intern kontroll. Ett avvikande exempel är dock outsourcingmotivet kostnadsbesparing, den monetära kostnaden har snarare i praktiken betraktats som en nackdel. Dock har den övergripande förtjänsten av outsourcingensamarbetet ansetts vara mer värd då exempelvis kvaliteten ökar.

Vårt teoretiska bidrag består också av den sammankoppling av outsourcing, affärssystem och intern kontroll som vi har gjort. Denna koppling har även gjorts och analyserats i vår praktiska undersökning.

Vårt praktiska bidrag består av incitament till företag att outsourca sin ekonomifunktion och att i detta samarbete använda sig av ett affärssystem.

6.2 REFLEKTION

Det vi främst har blivit förvånade över i genomförandet av vår undersökning är hur bristfällig den interna kontrollen har varit i företagen, främst i Stenströms och Conrab, före outsourcingen. För oss teoretiker upplevs processen för arbetet med intern kontroll relativt självklar att arbeta med. Åtgärderna som kan och bör vidtas ger i teorin intrycket av att inte kräva särskilt mycket resurser vad gäller varken tid eller pengar. Att företag är så reaktiva i sin riskhantering är förvånande.

I vår teoretiska studie har författare tydligt poängterat risken för förlorad kontroll, något våra respondenter inte verkar ha bekymrat sig särskilt mycket för. Den enda som tydligt nämner risken är Tommy på Stenströms. Det är uppseendeväckande att teorin betonar risken som uppenbar medan respondenterna knappt verkar reflektera över den. Något som också är värt att nämna är att Ernst & Young marknadsför sin tjänst som ett sätt för företag att öka sin kontroll. Det är intressant varför teorin inte behandlar hanteringen av risken för förlorad kontroll när den verkar finnas i praktiken.

Sist, men inte minst, är vi positivt överraskade av att outsourcingprocessen faktiskt kan bidra med något bra till intern kontroll. Detta gäller inte enbart den berörda verksamhetsdelen, utan även incitament att arbeta med övrig verksamhet.

6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

För att kunna generalisera de slutsatser vi har dragit utifrån vår studie krävs upprepning på andra outsourcingssamarbeten. Exempelvis föreslås undersökning av företag som outsourcar andra delar av sin verksamhet, andra typer av leverantörer men också leverantörer likvärdiga Ernst & Young. För att kunna göra en studien jämförbar med vår krävs också att ett affärssystem används i samarbetet.

Här följer ett par förslag på specifika frågeställningar som skulle kunna vara intressanta inom framtida forskning:

- Då revisorn ska bedöma den interna kontrollen i ett företag som outsourcar delar av sin verksamhet finns två alternativ gällande granskning av leverantören. Antingen ges ett intyg av den revisor som hanterar outsourcingleverantörens revision, eller så måste det outsourcingföretagets revisor själv göra bedömningen. Dock fungerar det första alternativet sällan i praktiken. Varför?
- Delar revisorn och kunden uppfattning om vad intern kontroll innebär? Om inte, varför och vilka problem kan det medföra?
- Hur hög är medvetandegraden om intern kontroll i svenska företag? I så fall, varför och krävs åtgärder?

7 KÄLLFÖRTECKNING

Akerlof, G. A. (1970). The markets for “lemons” Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500.

Allen, S., & Chandrashekar, A. (2000). Outsourcing Services: The Contract Is Just the Beginning. *Business Horizons*, 43, 25-34.

Armburst, M., Fox, A., Griffith, R., Joseph, A. D., Katz, R., Konwinski, A., Lee, G., Patterson, D., Rabkin, A., Stoica, I., & Zaharia, M. (2010). A view of Cloud Computing. *Communications of the ACM*, 53, 50-58.

Barthélemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17, 87-10.

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

Björklund, M., & Paulsson, U. (2003). *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*. Lund: Studentlitteratur.

Brandes, H. (1994). Strategic changes in purchasing, two main tracks. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1(2), 77-87.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber AB.

Cheon, M. J., Grover, V., & Teng, J. T. C. (1995). Theoretical perspectives on the outsourcing of information systems. *Journal of Information Technology (Routledge, Ltd.)*, 10, 209-220.

Conrab OPTO AB (2012:1). Om Conrab OPTO. Hämtad januari 27, 2012, från <http://conrab.se>

Conrab OPTO AB (2012:2). Referenser. Hämtad januari 27, 2012, från <http://conrab.se>

Davidsson, T., Fällman, U-K., & Wallmark, S. (2007). *Intern styrning och kontroll - nya krav och lagstiftning*. Uppsala och Lund: Lunds universitet, Uppsala universitet och SLU.

Deegan, C., & Unerman, J. (2006). *Financial Accounting Theory*. New York: McGraw-Hill.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*. 14(1), 57-74.

- EGL (2010). About us. Hämtad februari 13, 2012, från <http://www.egl.no/>
- Enarsson, L. (2008). *Outsourcing and strategic sourcing*. Göteborg: BAS Publishing. (Inklusive figur 3.1 och figur 3.3)
- Ernst & Young (2010:1). Outsourcing. Hämtad mars 06, 2012, från <http://www.ey.com/SE/sv/Services/Advisory/Performance-Improvement/outsourcing>
- Ernst & Young (2010:2). *Outsourcing av löneadministration*. Informations- och marknadsföringsmaterial, flyer. (Figur 4.1)
- Ernst & Young (2011:1). *How can Nordic countries better leverage outsourcing opportunities? Success factors for outsourcing projects*. EYGM Limited. (Inklusive figur 2.2)
- Ernst & Young (2011:2). Snabbfakta om Ernst & Young. Hämtad mars 06, 2012, från <http://www.ey.com/SE/sv/Newsroom/Facts-and-figures/Press-Fakta>
- Ernst & Young (2011:3). Drivkraft: Fördelar med Ernst & Young Online. Hämtad mars 08, 2012, från <http://www.ey.com/SE/sv/Services/Strategic-Growth-Markets/Drivkraft-ey-online-las-mer>
- Ernst & Young (2011:4). *Ernst & Young Online - Förenklar ditt företags ekonomiadministration*, Informations- och marknadsföringsmaterial, broschyr.
- European Network and Information Security Agency (2005-2011). ERM. Hämtad mars 08, 2012, från <http://www.enisa.europa.eu/activities/risk-management/current-risk/business-process-integration/governance/erm> (Figur 3.5)
- FAR Förlag AB (2006). *Testa den interna kontrollen*. Stockholm: FAR Förlag AB.
- Greaver, M. (1999). *Strategic Outsourcing*. New York: American Management Association.
- Hedman, J., Nilsson, F., & Westelius, A. (2009). *Temperaturen på affärssystem i Sverige*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2000). Critical review - Outsourcing: a paradigm shift. *The Journal of Management Development*, 19, 670-728.
- Magnusson, J., & Olsson, B. (2008). *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur.

Pfleeger, C. P., & Pfleeger, S. L. (2003). *Security in Computing (3d ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press. (Inklusive figur 3.4)

Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.

Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The Outsourcing Handbook – How to Implement a Successful Outsourcing Process*. London: Kogan Page Ltd. (Inklusive figur 3.2)

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, July-August, 79-91.

Romney, B. M., & Steinbart, J. P. (2009). *Accounting Informations Systems (11th ed.)*. New Jersey: Pearson International Edition.

Sotola, R. (2010). Billing the cloud: The missing link for cloud providers. *Journal of Telecommunications Management*, 3, 4, 313-320.

Stenströms (2012). Företaget. Hämtad februari 02, 2012, från <http://www.stenstroms.com/>

Wikland, T. (2011). *Intern styrning och kontroll - både lönsamt och säkert*. Stockholm: FAR Akademi AB. (Inklusive figur 3.6)

Williamson O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods (4th ed.)*. London: SAGE. (Inklusive figur 2.1)

BILAGA 1 – UNDERLAG TILL INTERVJUFRÅGOR

- Berätta om ert företag och er verksamhet
- Berätta om din roll och din befattning

Outsourcing

Vi är intresserade av att veta vad ni har outsourcat, vad som ligger bakom ert beslut till outsourcing samt hur detta har påverkat den outsourcade verksamheten.

- Vilken/vilka funktioner har ni outsourcat till Ernst & Young
- Varför har ni valt att outsourca funktionen/funktionerna?
- Kunder som ej har outsourcat hela ekonomifunktionen: Varför har ni inte outsourcat alla delar av ekonomifunktionen?
- Vilka för- och nackdelar diskuterade ni när ni tog beslutet?
- Hur gick processen kring avtalet till? Hur stor påverkan hade ni på avtalets innehåll?

Affärssystem/Ernst & Young Online

Vi vill undersöka hur användandet av affärssystemet/Ernst & Young Online påverkar er uppfattning av hur er interna kontroll har förändrats.

- Vilket/vilka affärssystem använder ni er av?
- Hur många har behörighet att använda systemet/systemen?
- Anser ni att användandet av affärssystem/Ernst & Young Online har påverkat er interna kontroll?
- Vilken roll har affärssystemet/Ernst & Young Online i er riskhantering respektive kontrollaktiviteter?
- Hur mycket kontakt har ni med Ernst & Young utöver den via affärssystemet/Ernst & Young Online?

Intern kontroll

Vi är intresserade av att undersöka hur den interna kontrollen rörande de outsourcade funktionerna påverkas i och med outsourcingen till Ernst & Young.

- Vad innebär intern kontroll för er? Hur arbetar ni med den?

Vi använder oss av COSOs definition av intern kontroll som en process som utformats för att ge en försäkran om att bolagets mål uppnås inom följande kategorier:

- Ändamålsenlig och effektiv verksamhet
 - Tillförlitlig finansiell rapportering
 - Efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar
-
- Hur arbetar ni/har ni arbetat med riskbedömning i er verksamhet?
 - Gjorde ni en riskbedömning i samband med att ni outsourcade? Vilka risker identifierade ni?
 - Hur anser ni att era risker har förändrats sedan ni outsourcade funktionen/funktionerna?

- Vad använder ni er av för kontrollaktiviteter för att förebygga, upptäcka och korrigera fel i er ekonomiadministration?
- Arbetar ni med den interna kontrollen av den outsourcade funktionen på ett annat sätt än tidigare? Hur?
- Är er uppfattning att den interna kontrollen har förbättrats alternativt försämrats sedan ni outsourcade funktionen? Varför?

Outsourcing – en väg till bättre intern kontroll?

Hösten 2010 valde Patrik Hansen på Conrab OPTO att köpa ut övriga delägare i företaget. Därmed köpte han också ut den som ansvarade för företagets ekonomi. Lösningen blev att outsourca hela ekonomifunktionen. Ernst & Young visade sig bli mer än en leverantör av ekonomitjänster – de har också bidragit till Conrab OPTOs ökade interna kontroll.

Text: Maria Andersson, Monika Perlheden

➔ **Traditionellt sett** förknippas outsourcing med att vara ett sätt för företag att uppnå kostnadsbesparingar. På senare tid har flera motiv tillkommit. Outsourcing ses som ett kraftfullt verktyg för att uppnå dels högre kvalitet tack vare kompetenta leverantörer, men också som en möjlighet till att öka fokus på kärnverksamheten. Med andra ord kan både kund och outsourcingleverantör göra det de är bäst på.

En risk med outsourcing, som ofta nämns i företagsekonomisk teori, är förlorad kontroll över verksamheten. Ekonomistudenterna Monika Perlheden och Maria Andersson valde att i sitt examensarbete undersöka hur outsourcingprocessen faktiskt påverkar ett

företags interna kontroll. Kan den interna kontrollen rent av öka när ett företag outsourcar sin ekonomifunktion? Ett av de företag som ingick i deras undersökning var Conrab OPTO.

Företagsfakta: Conrab OPTO

- Erbjuder företag lösningar för elektronisk dokumenthantering
- Samtliga kontinenter förutom Afrika är representerade bland kunderna
- Beijer Byggmaterial, Peab och Alfa Laval är några exempel på kunder
- På huvudkontoret i Malmö arbetar 20 anställda
- Omsättning 2011 uppgick till 27 miljoner SEK
- För mer information, besök www.conrab.se



Patrik Hansen, VD på Conrab OPTO AB
www.conrab.se

Patrik Hansen, tillika VD för och ägare av Conrab OPTO, säger att den interna kontrollen i verksamheten är hundra gånger bättre nu än vad den var innan de outsourcade. Dels beror det på att ansvaret för ekonomin numera ligger på honom och att han därmed är mer insatt, dels beror det på att ekonomifunktionen är outsourcad. Ernst & Young är en extern leverantör, men kontaktpersonerna och det bakomliggande teamet upplevs av Patrik som interna medarbetare. Patrik och hans kontaktperson Jenny Landberg har en nära relation som bygger på tät kontakt och öppen kommunikation. "De är

snabba med svar och det känns som om de satt i rummet bredvid”, säger Patrik.

All ekonomihantering sker i den web-baserade affärssystemslösningen Ernst & Young Online. Jenny utför själva arbetet, Patrik kontrollerar och godkänner. Att all information är samlad och nås via vilken internetuppkopplad dator som helst gör tillgängligheten i princip obegränsad.

Behörigheter, ansvarsfördelningar och attestflöden ligger programmerade i systemen och fastställdes inför uppstarten av outsourcingarbetet. Inför framtagningen av tjänstebeskrivningen gick Ernst & Young tillsammans med kunden igenom tidigare arbetsprocesser och rutiner. I och med denna genomgång blev kunden påmind och medveten om brister både i ekonomifunktionen och i övriga delar av verksamheten.



www.conrab.se

I Conrab OPTOs fall fanns det tidigare en risk i att enbart en person, en tidigare delägare, ansvarade för och hade insyn i ekonomin. Idag är det dels Patrik själv, dels Jenny, men också ett bakomvarande team på Ernst & Young som är involverade. Just det bakomliggande teamet är en trygghet, ifall Jenny är frånvarande finns det alltid någon annan som

kan utföra det arbete hon vanligtvis gör. Om någon är sjuk ligger ansvaret för en lösning med andra ord på Ernst & Young.

I systemen i Ernst & Young Online ges Patrik insyn i Ernst & Youngs arbete, något han sedan kan stämna av med egna siffror. En av anledningarna till att Patrik valde just Ernst & etablerat företag med högt anseende. Han anser att tillförlitligheten i hans ekonomi är väsentligt högre nu.

Backup av den data som finns i systemen sker fyra gånger i timmen. Säkerhetsuppdateringar och underhåll ingår också i systemtjänsten. Om problem någon gång skulle uppstå finns telefon-support att tillgå, dels en för tekniska frågor, dels en för redovisningsfrågor.

Den allra största fördelen med att ha outsourcat sin ekonomifunktion, enligt Patrik, är dock att han och hans medarbetare tillåts fokusera helhjärtat på sin kärnverksamhet. Patrik tycker att ett företag ska jobba med kundnära verksamhet, något både han och Ernst & Young kan göra nu när de hanterar Conrab OPTOs ekonomi.

Patrik och Conrab OPTO är ett tydligt och bra exempel på vad outsourcing av en ekonomifunktion kan innebära för kunden och dess verksamhet. Även de andra två företagen som deltog i undersökningen antydde att deras interna kontroll är bättre nu än innan de valde att outsourca hela eller delar av sin ekonomifunktion till Ernst & Young. (För att läsa mer om dessa, vänligen se studien i sin helhet.) När är det ditt företags tur att följa vägen till bättre intern kontroll?

I Ernst & Young Online erbjuds följande tjänster:

Redovisning
Kundfakturor

Grafisk analys
Leverantörfakturor

Löneadministration
Tidrapportering och reseräkningar