



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i Organisation på Kandidatnivå, 15 HP

VT 2014

## ***”Shared Services Center”***

*En studie i hur en organisationsmodell kan påverka det implicita kontraktet.*

Författare:

Sam Sedaghat

Maximilian Wendt

Handledare:

Robert Wenglén

# Sammanfattning

## *Examensarbetets titel:*

Shared Services Center: En studie i hur en organisationsmodell kan påverka det implicita kontraktet.

## *Seminariedatum:*

2014-06-05

## *Ämne/kurs:*

FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

## *Författare:*

Maximilian Wendt

Sam Sedaghat

## *Handledare:*

Robert Wenglén

## *Fem nyckelord:*

Shared services center, centraliserat, implicit kontrakt, kontroll, support.

## *Syfte:*

Syftet med denna studie är att skapa en fördjupad förståelse kring SSC-modellen och de utmaningar som denna modell kan möta, samt att försöka bidra till teorin kring ämnet. Den rådande teorin om SSC-modellen kantas av framgångshistorier vilket väcker intresse för en närmare studie. Vi vill belysa en del av den potentiella problematik som kan uppstå vid satsning på en SSC-modell, samt vilken påverkan denna problematik kan ha på det implicita kontraktet.

## *Metod:*

Då vi undersöker de sociala interaktionerna mellan Shared Services och ledande personer inom organisationen utgår vi från ett konstruktionistiskt synsätt. Interpretativismen kan ge en djupare förståelse för Shared Services, då vi i studien undersöker uppfattningar och beteende inom modellen. Undersökningen har utförts utifrån en kvalitativ angreppssätt med en induktiv ansats. Vårt empiriska material har vi samlat in via sju semistrukturerade intervjuer som sedan analyserats mot vår teoretiska referensram.

## *Teoretiska perspektiv:*

I studien har vi använt oss av teorier som innefattar Shared services, organisationsuppbyggnad, implicita kontraktet och intern- och tjänstemarknadsföring. Teorin använder vi för att analysera och för att stärka de argument vi lägger fram gällande undersökningsmaterialet.

## *Empiri:*

Vårt empiriska material innefattar semistrukturerade intervjuer med sju personer med ledande befattningar inom en av de ledande koncernerna i Europa för hemelektronik. Tre av dessa personer arbetar inom organisationens Shared Services Center och resterande fyra arbetar som butikschef för koncernens butiker runt om i Sverige.

## *Resultat:*

Studiens resultat visar på att det finns en koppling mellan valet av en SSC-modell och det implicita kontraktet hos organisationsmedlemmarna. Ett problem som kan uppstå vid en icke fullständig etablerad SSC-modell är olika syn på det implicita kontraktet hos organisationsmedlemmarna.

# Abstract

*Title:*

Shared Services Center: A study of how an organizational model can affect the implicit contract.

*Seminar date:*

2014-06-05

*Course:*

FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC) or (ECTS-cr)

*Authors:*

Maximilian Wendt  
Sam Sedaghat

*Advisor:*

Robert Wenglén

*Key words:*

Shared Services Center, centralized, implicit contract, control, support.

*Purpose:*

The purpose of this study is to create a higher level of understanding of the Shared Services model and its challenges and thereby contribute to the existing theories concerning the model. Existing theories concerning Shared Services Centers is lined with success-stories that attracted our interest for a closer examination. We want to highlight some of the potential problems that can arise when implementing the Shared Services model and how these problems can have an effect on the implicit contract.

*Methodology:*

Knowing that we aim to study the relationships inside and around a Shared Services Center, we have based the study on a constructionist view of the world where we assume an interpretation-oriented approach. This resulted in carrying out a qualitative study using an inductive approach. We have conducted seven semi-structured interviews in order to achieve our research material.

*Theoretical perspectives:*

The research material was analyzed using theoretical concepts such as Shared Services Centers, Mintzbergs' five organizational component parts, internal and service marketing and implicit contract.

*Empirical foundation:*

Our empirical data is based on interviews with seven leaders in one of the biggest retailers of electronic goods in Europe. Three of the leaders are working inside the organizations Shared Services Center and the remaining four operate as store managers for the retail-stores around Sweden.

*Conclusions:*

Our study shows that there is a connection between the choice of implementing a SSC-model and the implicit contract of the members of the organization. A problem that can arise in cases of non-comprehensive established SSC-models is different views of the implicit contract from the organizational members perspective.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.2 Problemformulering.....	8
1.3 Frågeställning.....	9
1.4 Syfte .....	9
2. Metod.....	10
2.1 Organisationsbeskrivning.....	12
2.2 Val av intervjupersoner.....	14
2.2.1 Intervjupersoner.....	15
2.3 Intervjuförberedelser.....	15
2.4 Intervjugenomförande .....	16
2.5 Analys av det empiriska materialet .....	16
3. Teori .....	19
3.1 Shared Services Center.....	19
3.1.1 SSC-kontoret som en hybridorganisation .....	20
3.1.2 Struktur .....	22
3.1.3 Kundfokus.....	25
3.1.4 Fördelar.....	26
3.1.5 Nackdelar .....	26
3.2 En organisations byggstenar .....	27
3.2.1 Den operativa kärnan .....	28
3.2.2 Mellanskiktet .....	29
3.2.3 Strategiskt apex .....	29
3.2.4 Supportfunktionen .....	30
3.2.5 Teknostrukturen.....	30
3.3 Implicit kontrakt .....	31
3.4 Intern- och tjänstemarknadsföring.....	32
4. Analys .....	34
4.1 Organisationens SSC-modell.....	34
4.1.1 SSC-kontor eller huvudkontor (HK)? .....	35
4.1.2 Vem äger vem? .....	36
4.2 Fakturahanteringen.....	37
4.2.1 Funktionens arbetsuppgifter.....	37
4.2.2 Fakturahanteringens övergång till SSC-kontoret.....	38
4.3 Kontroll eller support .....	40
4.3.1 Relationen till fakturahanteringen .....	41
4.3.2 Övriga organisationens påverkan på fakturahanteringen.....	42
4.3.3 Teknostruktur eller supportfunktion .....	42
4.4 Olika syn på det implicita kontraktet.....	44

5. Resultat .....	45
6. Slutsats & Diskussion.....	47
8. Referenslista .....	49

# 1. Inledning

---

*Läsaren kommer i inledningen att ta del av huvudområdet för studien. Läsaren kommer även att ta del av bakgrunden samt problemformuleringen till studien. Även studiens syfte och frågeställningen finns redovisat under detta avsnitt.*

---

Termen Shared Service är något som aktörer inom näringslivet inte allt för sällan får stifta bekantskap med. Teori kring Shared Services Center modellen uppstod som ett medel för utveckling i den fortsatta strävan efter den fulländade organisationen<sup>1</sup>. Modellen Shared Services Center (SSC) går ut på att kringliggande stödfunktioner inom en organisation koncentreras inom en central enhet som har ett eget syfte<sup>2</sup>. En av SSC-modellens unika egenskaper är den delvis självständiga karaktären hos den centrala enheten. Genom att separera icke strategiska stödfunktioner från kärnverksamheten och koncentrera dessa till en central enhet skapas en delvis självständig del inom organisationen som har en egen kärnverksamhet, nämligen att agera som stöd för moderbolagets decentraliserade delar<sup>3</sup>.

Tidigt under 1990-talet hade flertalet organisationer redan genomgått förändringsarbeten med sina kärnprocesser genom Business Process Reengineering (BPR)<sup>4</sup>. Därför riktades nu fokus mot stödprocesserna i den fortsatta strävan efter optimering av processer. Till skillnad från BPR gjordes nu inte försöket till kostnadsbesparingar i kärnverksamheten, istället försökte man effektivisera processerna kring stödfunktionerna för att på detta vis frigöra tid och resurser inom kärnverksamheten<sup>5</sup>. SSC-modellen är en alternativ lösning på detta jämfört med mer traditionella metoder som centralisering eller outsourcing. Genom att skapa en slags hybridisering av samtliga modeller kan SSC-modellen på ett bättre sätt adressera begränsningar och skapa värde för organisationen<sup>6</sup>.

Bakgrunden till denna studie är att forskning inom ämnet Shared Services präglas av framgångshistorier med begränsad kritik. Mycket av denna begränsade kritik grundar sig i att övergången till en SSC-modell i jämförelse med förändringar som rör kärnprocesserna, skapar en mycket mindre kännbar förändring<sup>7</sup>. Men även om detta kan vara fallet anser vi att det finns ett intresse för att granska fall som inte har lyckats till fullo med sina satsningar på modellen och analysera en del av den problematik som kan påverka SSC-modellens resultat.

---

1 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

2 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

3 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

4 Yasin Al Rahaleh, Mohammad (2010). The Role of Business Reengineering in Reducing Costs. Journal of accounting. Vol. 17, Nr. 2, SS 62 – 75. Sida 65ff

5 Ejdemark, A & Nilsson, A. (2006). Shared Services: Koncentrerad administration. Stockholm: Ekonomistyrningsverket. Sida 12

6 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 2

7 Herbert, Ian & Seal, Will (2013). Thinking: The rise and rise of Shared Service – Centres is a revolution that's going under the radar. FM-Magazine, July/August 2013.

Sida 14.

Vår valda studieorganisation är ett multinationellt företag med verksamhetsdelar i Sverige. Företagets svenska organisationsstruktur är uppbyggd enligt en SSC-modell med ett centralt kontor (SSC-kontor) som hanterar stora delar av stödfunktionerna för butikerna runtom i Sverige. I samband med våra intervjuer upptäckte vi att organisationsuppbyggnaden uppfattades som väldigt komplex av de intervjuade personerna, till exempel hade intervjupersonerna svårt att förklara hur ägarförhållandet såg ut mellan butikerna, SSC-kontoret och moderbolaget. Ett problem som kom upp under samtliga intervjuer var en upplevd kommunikationssvårighet mellan medlemmarna från olika delar av organisationen. Det enkla svaret på denna kommunikationssvårighet var att uppfattningarna gällande vad som förväntades mellan parterna både i termer av levererade tjänster och kommunikation gick kraftigt isär. Detta fick oss att vilja undersöka anledningen till varför förväntningarna inte stämde överens och därmed skapade svårigheter i kommunikationen. Vi valde att koncentrera oss på en av de stödfunktioner som flyttats till organisationens SSC-kontor för att kunna möjliggöra en djupare analys av problematiken med tanke på begränsningar i tid och utrymme kring denna studie. Funktionen i fråga är en av de senaste som förflyttades till organisationens SSC-kontor.

Utifrån den analys som vi genomfört kan vi se att satsningen på en SSC-modell har en påverkan på hur individer inom organisationen ser på stödfunktionerna och deras roll och placering inom organisationen. En återkommande punkt inom teorin kring SSC-modellen är en relativt hög grad av självständighet som bör tillges den centrala enheten för att lättare kunna uppnå en kund-leverantör relation mellan organisationens olika delar och SSC-kontoret. Det är här som vi hittar den främsta orsaken till de upplevda kommunikationssvårigheterna inom vår studieorganisation. Eftersom SSC-kontoret hos vår studieorganisation ingår under samma ledning som resterande delar av organisationen och kan därmed anses ha väldigt låg självständighet från resterande delar av organisationen.

För att skapa en djupare förståelse för denna problematik har vi valt att tillämpa teorier från andra områden som Mintzbergs teorier kring organisationsuppbyggnad, det implicita kontraktet samt intern marknadsföring. Genom bearbetning av vårt empiriska material tillsammans med dessa teorier har vi kunnat se att det finns ett samband mellan graden av självständighet hos den centrala enheten inom SSC-modellen och synen på det implicita kontraktet hos organisationsmedlemmarna.

## 1.2 Problemformulering

Dagens forskning kring SSC-modellen, som en kostnadsbesparande modell, visar på flertalet fördelar som reducerade kostnader, bättre service och minskad distraktion från kärnverksamheten<sup>8</sup>. Forskningen kring SSC-modellen präglas av väldigt många framgångshistorier som till exempel Shells satsning på en koncentrerad av sina finansiella funktioner till förmån för en kostnadsbesparing<sup>9</sup> eller Siemens satsning på ett Global Shared Financial Center<sup>10</sup>. Men organisationsmodellen kan även bidra till att organisationer som väljer denna modell möts av utmaningar som kan motverka det initiala syftet. En del organisationer har haft svårt att lyckas med sin satsning på SSC-modellen på grund av faktorer som höga uppstartskostnader och kulturförändringar som initieras i samband med övergången till en SSC-modell<sup>11</sup>. Men kritiken kring modellen kan anses vara förhållandevis begränsad och en förklaring till detta kan vara att de förändringar som kan kopplas till övergången till en SSC-modell oftast går obemärkt förbi strålkastarljuset. Detta kan ske på grund av att förändringarna sker gradvis och är inte lika radikala som andra organisationsförändringar<sup>12</sup>.

Vi har sett i vår undersökning att utformningen av ledningen inom moderbolaget och SSC-kontoret, kan vara en avgörande faktor för resultatet av satsningen på en SSC-modell. Bryan Bergeron (2013) diskuterar i sin bok, ”*Essentials of Shared Services*”, kring utformningen av ledningen hos den centrala enheten inom SSC-modellen (SSC-kontoret) och deras förhållande till moderbolagets ledning. Författaren argumenterar för betydelsen av SSC-kontorets delvis självständiga karaktär och dess behov av en egen ledning<sup>13</sup>. Stora delar av SSC-modellen bygger på att organisationen lyckas skapa ett centralt kontor som agerar som en extern tjänsteproducerande leverantör för resterande delar av organisationen. Vikten av konkurrerande alternativ för de tjänster som erbjuds av SSC-kontoret är en annan viktig del av SSC-modellen. Den del inom teorin kring ämnet Shared Services som vi anser är bristfälligt, är en redogörelse för vilka konsekvenserna kan bli om den självständighet som enligt teori är nödvändigt för den centrala enheten inom SSC-modellen inte tilldelas enheten? Vad händer till exempel om konkurrerande alternativ inte existerar eller om SSC-kontorets ledning även innefattar ledningen för resterande delar av organisationen?

Visserligen finns det redogörelser inom teorin som förklarar att scenarion likt dessa ovan bidrar till att satsningen på SSC-modellen resulterar i en övergång till en mer centraliserad modell. SSC-kontoret övergår då till att vara ett huvudkontor med monopol över arbetsuppgifterna samt högre placering inom organisationens hierarki.

---

8 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 6

9 Fitzgerald, Lin & Herbert, Ian (2013). *Global performance management: The Shell SSC story*. *Excellence in leadership*, Issue 1, SS 25 – 29. Sida 25

10 Keuper, F & Lueg, K. (2013). *Finance Bundling and Finance Transformation: Shared Services Next Level*. Wiesbaden: Springer Gabler. Sida 6

11 Leadership Foundation for Higher Education. *The Shared Services Approach*. Tillgänglig online via <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/knowledge-resources/shared-services/the-shared-services-approach.cfm> [Hämtad 20 maj 2014]

12 Herbert, Ian & Seal, Will (2013). *Thinking: The rise and rise of Shared – Service Centres is a revolution that’s going under the radar*. *FM-Magazine*, July/August 2013. Sida 14.

13 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.



Men vilken påverkan kan detta ha på samarbetet mellan olika delar av organisationen om moderbolaget har en uttalad satsning på SSC-modellen och väljer att benämna den centrala enheten för ett SSC-kontor?

Med ovanstående faktorer och frågor i åtanke har vi kommit fram till vår studies huvudsakliga frågeställning som hjälper oss i vår strävan efter fördjupad förståelse för SSC-modellen som är syftet med vårt arbete.

### 1.3 Frågeställning

Hur uppfattar sju chefer rollen för en centraliserad enhet inom organisationens SSC-kontor och hur påverkas det implicita kontrakt hos organisationsmedlemmarna av deras uppfattningar om enheten?

### 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att skapa en fördjupad förståelse kring SSC-modellen och de utmaningar som denna modell kan möta, samt att försöka bidra till teorin kring ämnet. Den rådande teorin om SSC-modellen kantas av framgångshistorier vilket väcker intresse för en närmare studie. Vi vill belysa en del av den potentiella problematik som kan uppstå vid satsning på en SSC-modell, samt vilken påverkan denna problematik kan ha på det implicita kontraktet.

## 2. Metod

---

*Läsaren kommer i metodavsnittet att ta del av de verktyg som tillämpats under studiens utförande. Läsaren kommer även att ta del av information om det studieobjekt som undersökts samt de personer som intervjuats.*

---

Det är vår uppfattning att organisationer har en föränderlig natur då definitionen av begreppet, organisation, enligt Watson (2006) kan vara en sammansättning av individer och resurser som befinner sig i ett kontinuerligt stadiet av förhandling, internt med varandra och externt mot andra parter som interagerar med organisationen<sup>14</sup>. Därför är det viktigt att, vid forskning av organisationer, ta hänsyn till den föränderlighet som är närvarande. Bryman & Bell (2011) beskriver att ett konstruktionistiskt synsätt, inom företagsekonomisk forskning, tar hänsyn till denna dynamiska verklighet. Det konstruktionistiska synsättet visar förståelse för den sociala verkligheten och att dess mening skapas kontinuerligt bland de sociala aktörerna<sup>15</sup>. Eftersom vi har valt att undersöka relationerna inom en organisation som en följd av den undersökta organisationens uppbyggnad, faller det naturligt att vi utgår från ett konstruktionistiskt synsätt i vår studie. Konstruktionismen ifrågasätter tankesättet att världen kan uppfattas som en yttre verklighet och delas upp i förutbestämda kategorier, som hjälper individerna förstå verkligheten och de företeelser som uppstår. Det ifrågasätter även att de sociala aktörerna inte har möjlighet till att påverka denna förutbestämda ordning. Istället argumenterar konstruktionismen för att den sociala verkligheten i allra högsta grad är beroende av relationerna mellan dessa sociala aktörer. De sociala kategorier som individer använder sig av för att förstå verkligheten saknar enligt konstruktionismen en särskild betydelse. Det är istället introduktionen av kategorierna till samspelet mellan aktörerna som skapar betydelsen<sup>16</sup>.

I vår studie har vi undersökt relationerna mellan de sociala aktörerna och deras uppfattningar med hjälp av ett tolkningsperspektiv och behöver därför inte begränsa oss till positivismen och dess naturvetenskapliga förhållningssätt. Positivismen utgör begränsningar då uppfattningarna givna av intervjuobjekten inte är direkt observerad insamlad data, som Bryman & Bell (2011) menar enligt positivismen skulle vara genuint vetenskapliga<sup>17</sup>. Uppfattningarna av relationerna, beskrivna av intervjuobjekten, är därför mer synonymt med förståelsen av människan och dennes tolkning av det sociala samspelet mellan människor, det vill säga interpretativismen. Under hela arbetets gång har vi med detta tolkningsperspektiv inriktat oss på

---

14 Watson, T.J. (2006). *Organising and Managing Work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Uppl. 2. Essex: Pearson Education Limited. Sida 50.

15 Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 43

16 Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 44

17 Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 36

intervjuobjektens tolkningar av de företeelser som de ställs inför på sina arbetsplatser i samband med interaktion med andra medarbetare inom organisationen. Detta arbetssätt har möjliggjort vårt försök att fånga den subjektiva innebörden av intervjuobjektens sociala handlingar som enligt Bryman & Bell (2011) är den grundläggande strategin i ett tolkningsperspektiv<sup>18</sup>.

Studien har utförts utifrån ett kvalitativt angreppssätt med en induktiv ansats, där det främsta undersökningsverktyget har varit intervjuer med individer på ledande positioner inom organisationen. Den kvalitativa metoden relateras ofta till ett konstruktionistiskt synsätt där tonvikten vid den empiriska datainsamlingen snarare läggs på ord än kvantifiering av data. Valet av den kvalitativa metoden var en självklarhet för oss, i vår studie inom ämnet organisation och ledarskap, på grund av den nära relationen mellan kvalitativ metod och det konstruktionistiska synsättet och tolkningsperspektivet. Samtliga tankesätt främjar förståelsen av handlingar, företeelser och interaktioner snarare än tillämpning av statistiska mått med förutbestämda hypoteser<sup>19</sup>. Eftersom vi utgår ifrån en verklighet som skapas genom samspel och revideras kontinuerligt blir det väldigt intressant för oss att skapa en fördjupad förståelse för de involverade individernas uppfattningar om dessa sociala akter, vilka kategorier som används och hur dessa kategorier appliceras på olika händelser. Ett bra exempel på detta, inom ramarna av vår undersökning, är det faktum att uppfattningen om vad organisationens SSC-kontor står för kan skilja sig mellan de intervjuade personerna som jobbar inom butikerna i förhållande till de som jobbar på SSC-kontoret. Detta exempel visar prov på att de involverade aktörerna, de intervjuade personerna, använder sig av olika kategorier för att förstå samma fenomen eller att de valda kategorierna tolkas utifrån olika perspektiv och därmed bidrar till skilda meningar. För att förstå detta har vi varit tvungna att få de intervjuade personerna att prata om deras uppfattningar och tolkningar om situationen och därmed skapa den fördjupade förståelsen som vi eftersträvat.

En koppling som ofta görs med den kvalitativa metoden är kopplingen med den induktiva ansatsen som förklarar sambandet mellan teori och forskning. Den induktiva ansatsen kan förklaras som ett synsätt där teori är resultatet av den empiriska undersökningen<sup>20</sup>. Detta bidrar till att den induktiva ansatsen, i större utsträckning, fokuserar på generering av teori snarare än teoriprovning som oftast är det huvudsakliga fokuset hos den deduktiva ansatsen<sup>21</sup>. I den induktiva ansatsen får den empiriska undersökningen större utrymme i förhållande till den teoretiska referensramen som oftast används som bakgrund till den kvalitativa studien. Detta bidrar till att induktiva forskare ofta använder sig av teoribildning på empirisk grund som enligt Bryman & Bell (2011) utvecklades till ett angreppssätt av Glaser & Strauss

---

18 Bryman, A. & Bell, E. (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 38

19 Bryman, A. & Bell, E. (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 390f

20 Bryman, A. & Bell, E. (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 34

21 Bryman, A. & Bell, E. (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 49

(1976)<sup>22</sup>. Denna samling av angreppssätt som bidrar till framtagning av en mer subjektiv bild av intervjuobjektens tolkning av deras verklighet inom organisationen bidrar till en ökad intern validitet som enligt LeCompte & Goetz (1982, återgivet i Bryman & Bell, 2011) tenderar att vara den kvalitativa metodens styrka. Den externa validiteten däremot är svårare att uppnå inom kvalitativa studier på grund av begränsade urval. Två andra termer som mäter kvaliteten hos akademiska studier är intern och extern reliabilitet, där den första uppnås genom att forskarna har en gemensam tolkning av det insamlade materialet och uppfattar det de ser och hör utifrån samma perspektiv. Detta har vi eftersträvat genom att titta på det insamlade materialet utifrån en teoretisk referensram, som utgörs av den rådande teorin om SSC-modellen, vid problematiseringsstadiet i vår studie. Vidare har vi försökt att applicera teorier från andra områden som vi gemensamt ansett passar in i vår studie för att skapa den fördjupade förståelsen som vi eftersträvar. Den externa reliabiliteten är något av en akilleshäla hos kvalitativa studier då högre replikerbarhet hos denna typ av studier är svår att uppnå eftersom sociala händelser inte kan upprepas tillfullo<sup>23</sup>.

Under skrivandet av denna uppsats har vi varit väldigt försiktiga med att påbörja själva skrivandet innan den empiriska undersökningen utförts tillfullo på grund av vår induktiva ansats. Vår avsikt har varit att utifrån det empiriska materialet formulera en problematisering som sedan analyseras utifrån relevant rådande teori från andra ämnesområden. Formulering av metodavsnittet i synnerhet har skett i slutskedet av vår studie då det finns en viss kritik mot att använda sig av en alltför förutbestämt metodstruktur. Kritiken går ut på att den förutbestämda strukturen kan leda till ett tunnelseende i samband med analysen av den insamlade datan<sup>24</sup>.

## 2.1 Organisationsbeskrivning

Företaget som vi valt att göra våra intervjuer på är en del av en stor internationell koncern. Branschen i vilken företaget verkar, är starkt utsatt för konkurrens och detta speciellt på den svenska marknaden. Koncernen har sitt ursprung i Europa och grundades under 1970-talet. I Sverige har företaget funnits sedan början av 2000-talet. Företaget själva beskriver organisationen som decentraliserad med ett gemensamt kontor för administrativa funktioner, ett SSC-kontor. De lokala butikerna ska enligt företagets uttalade strategi kunna bestämma stora delar av den egna verksamheten som till exempel lokala inköp, marknadsföring och delar av förhandlingen med leverantörer. Detta fokus på den lokala marknaden, den uttalade decentraliseringen, är det som särskiljer studieorganisationen från andra aktörer på marknaden, som tillämpar en mer centraliserad modell, och detta fångade vårt intresse.

---

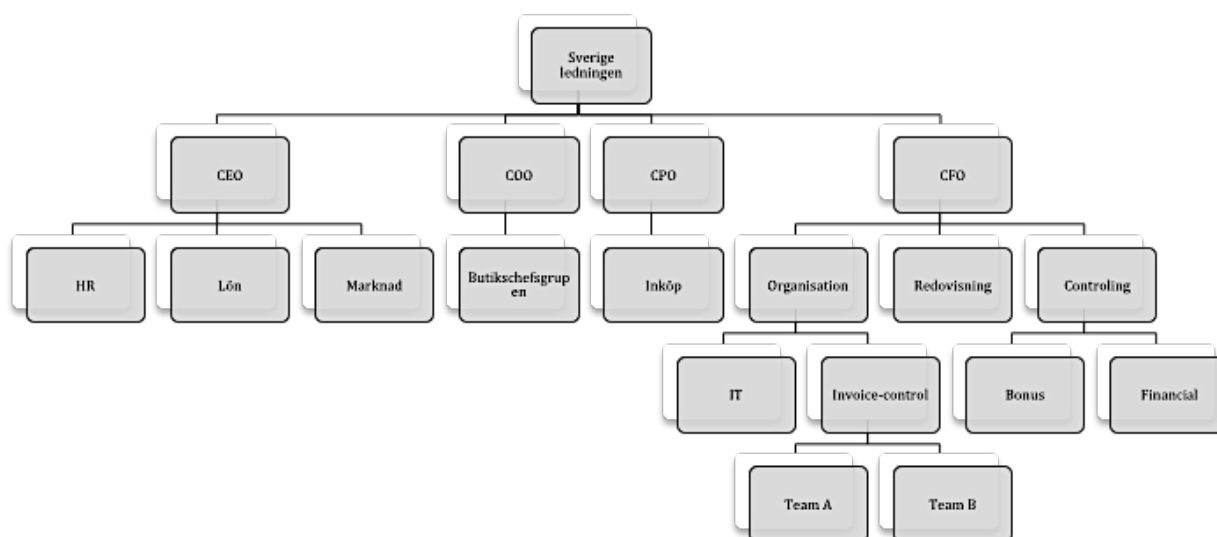
22 Bryman, A. & Bell, E. (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 34f

23 Bryman, A. & Bell, E. (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 401

24 Maxwell, A. J. (2005). Qualitative research design: An Interactive Approach. Uppl. 2 London: Sage. Sida 80

Vid första anblick upplevdes företaget som vilken större kedja, inom detaljhandel, som helst. Men det kom sedan att bli ganska tydligt att företaget har en annorlunda organisationsuppbyggnad med ett holdingbolag som äger majoriteten av butikerna samt är ensam ägare till organisationens SSC-kontor, beläget i mellersta Sverige. Detta innebär att organisationens samtliga butiker och dess SSC-kontor placeras på samma nivå vertikalt inom organisationens hierarki. Företaget har en sverigeledning som jobbar inom organisationens SSC-kontor och svarar inför den europeiska koncernen. Sverigeledningen består av en Chief Executive Officer (CEO), en Chief Financial Officer (CFO), en Chief Purchasing Officer (CPO) och en Chief Operating Officer (COO). Efter sverigeledningen uppstår då en komplexitet där butikscheferna som är delägare i dotterbolagen på lokal ort svarar inför sverigeledningen trots att varje butikschef är VD för ett dotterbolag som skall vara likställt med SSC-kontoret i hierarkin. Alla lokala butiker lägger sina egna beställningar direkt till leverantör men avtalen med leverantör och vissa centrala inköp görs av inköpsavdelningen på SSC-kontoret. Den funktion som vi har riktat särskilt intresse åt är en del av ekonomiavdelningen som finns på SSC-kontoret. Inom denna funktion finns ett 20-tal medarbetare som arbetar med leveransorder- och fakturauppföljning. Funktionen är uppdelad i två grupper med varsin gruppleddare. Grupperna av medarbetare är sedan uppdelade på de olika butikerna och varje medarbetare är kontaktperson för två butiker. Hela denna avdelning svarar till chefen för organisationsavdelningen som i sin tur svarar inför organisationens CFO.

I butikerna finns det säljare som svarar inför avdelningschefer som i sin tur svarar till butikschef och tillika butikens VD som är underställd sverigeledningen. För att underlätta har vi tagit fram en organisationsmatris som visar, hur vi uppfattar att organisationen är uppbyggd idag.



## 2.2 Val av intervjupersoner

Vid valet av intervjupersoner fanns en medvetenhet om vikten av att närma oss individer med stor kunskap om organisationens satsning på SSC-modellen. Det viktiga i detta fall var inte att vi skulle begränsa svaren eller de fria tolkningarna i intervjuerna, utan att intervjupersonerna skulle ha en påverkande roll för SSC-kontoret och därmed vara direkt kopplade dit. I den inledande kontakten med företaget, blev vi informerade om ett antal personer som skulle kunna vara av intresse för undersökningen. Alla förslag på intervjupersoner som det aktuella företaget lade fram blev alltså inte automatiskt en del av vår undersökning. Valet föll på personer med ledande positioner. I Maxwells (2005) ”Qualitative Research Design” beskrivs hur Miles & Huberman (1984) ställer frågan, ”*Knowing, then, that one cannot study everyone everywhere doing everything, even within a single case, how does one limit the parameters of a study?*”<sup>25</sup>. Anledningen till att vi har valt just ledande positioner inom företaget är att de individer vi intervjuat har en starkare anknytning till organisationens SSC-kontor som legat till grund för undersökningen. Vi förankrar detta med att intervjuobjekten inte bara är urval, utan paneler bestående av ”*individer som har den unika förmågan att vara informativa på grund av att de är experter på ett område eller var privilegierade vittnen vid en händelse*”. Detta synsätt är vad Maxwell (2005) beskriver som meningsfullt urval<sup>26</sup>. I detta meningsfulla urval saknar medarbetarna på respektive delar i organisationen den expertis som Weiss (1994) menar är nödvändig och vi räknar inte heller dem som privilegierade vittnen då de endast observerat händelsen utanför beslutsfattandet bakom förändringen<sup>27</sup>. Maxwell (2005) beskriver även Creswells (2002) fyra möjliga mål för ett meningsfullt urval. Det första målet är att uppnå representativitet eller karakteristik av valda omgivningar, individer eller aktiviteter. Detta uppnås då vi i valet av intervjupersoner säkerställt att individerna är representativa för undersökningen vi vill genomföra. Det andra målet är att adekvat porträttera heterogeniteten av populationen. Även detta mål uppnås då vi säkerställt detta genom att inte bara hålla oss till en organisation utan till flera som ändå har påverkan på SSC-kontoret. Det tredje målet är att avsiktligt undersöka fall som är kritiska för de teorier som studien initierades med. Detta steg har vi med hjälp av de intervjupersoner som har valts lyckats uppnå då personerna har en relevant koppling till organisationens SSC-kontor. Det fjärde målet är att etablera specifik jämförelse för att belysa anledningen för skillnader mellan omgivningar eller individer. Det fjärde målet är dock inte av större vikt då Maxwell (2005) beskriver hur målet kan vara missvisande vid ett fåtal intervjupersoner samt att målet är mer förenligt med kvantitativa undersökningsmetoder<sup>28</sup>.

---

25 Maxwell, A. J. (2005). *Qualitative research design: An Interactive Approach*. Uppl. 2 London: Sage. Sida 87

26 Maxwell, A. J. (2005). *Qualitative research design: An Interactive Approach*. Uppl. 2 London: Sage. Sida 88

27 Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interviewing*. New York: Free Press. Sida 17

28 Maxwell, A. J. (2005). *Qualitative research design: An Interactive Approach*. Uppl. 2 London: Sage. Sida 89ff

### 2.2.1 Intervjupersoner

De intervjupersoner som vi menar är vårt meningsfulla urval finns presenterat nedan. Personernas namn är anonymiserade eftersom detta inte påverkar undersökningen och den undersökta organisationen önskade detta då marknaden är starkt konkurrenssatt.

*Butikschef 1 (BC1)* är VD, butikschef och delägare för en av organisationens största butiker. Denne har varit verksam inom företaget sedan 2 år efter uppstart i Sverige.

*Butikschef 2 (BC2)* är VD, butikschef och delägare för en av de äldsta butikerna i Sverige. Denne har varit verksam inom företaget sedan 2010.

*Butikschef 3 (BC3)* är butikschef under upplärning och har ännu inte blivit delägare i butiken. Denne har varit verksam inom företaget under en längre tid men blev butikschef för mindre än ett år sedan.

*Butikschef 4 (BC4)* är VD, butikschef och delägare för en av de 10 första butikerna som öppnades i Sverige. Denne har varit verksam inom företaget sedan starten i Sverige och har jobbat inom olika delar av organisationen bland annat SSC-kontoret och ett antal butiker.

*SSC chef 1 (SC1)* är en av de två gruppledarna för den berörda stödfunktionen på SSC-kontoret. Denne har varit verksam inom företaget i fem år och har även jobbat inom fakturahanteringen ute i butik.

*SSC chef 2 (SC2)* är den andra gruppledaren för den berörda stödfunktionen på SSC-kontoret. Har varit verksam inom företaget i två år.

*SSC chef 3 (SC3)* är chef för två avdelningar på SSC-kontoret varav en är den berörda stödfunktionen. Har varit verksam inom företaget under ett antal år.

## 2.3 Intervjuförberedelser

För att kunna uppnå vår strävan efter den fördjupade förståelsen av organisationsmedlemmarnas uppfattningar om ordningen och relationerna inom deras organisation, valde vi att tillämpa semi-strukturerade intervjuer. Bryman & Bell (2011) beskriver denna typ av intervjuer som flexibla, där intervjuaren har en del specifika teman som ska beröras, samtidigt som intervjuaren ges stor friheten att svara på sitt eget sätt<sup>29</sup>. Ett karaktäristiskt drag inom semi-strukturerade intervjuer är ett förhållandevist tydligt fokus till skillnad mot en vilja att utforska ett helt område

---

<sup>29</sup> Bryman, A. & Bell, E. (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 475f

eller ämne. Ett verktyg som ofta används vid semi-strukturerade intervjuer är en intervjuguide som innehåller de specifika teman som ligger närmast studiens fokusområde. Intervjuguiden används som ett hjälpmedel för intervjuaren för att säkerställa att samtliga väsentliga delar tas med under intervjutillfället, men den frihet som erbjuds intervjuobjektet kan bidra till framkomsten av nya intressanta delområden. Möjligheten finns då för intervjuaren att ställa frågor utanför intervjuguiden för att skapa förståelse för ämnen som uppenbarligen är viktiga för intervjuobjektet<sup>30</sup>. Smith (2009, återgivet i Doody & Noonan 2013) argumenterar för att en lämplig intervjuguide är en väldigt viktig faktor för att skapa en välfungerande och bekväm intervjusituation<sup>31</sup>. Innan intervjuarbetet sattes igång skapade vi en intervjuguide som reviderades efter varje intervjutillfälle i syftet att ta med nya intressanta aspekter till nästkommande intervjutillfälle.

## 2.4 Intervjugenomförande

Doody & Noonan (2013) beskriver vikten av en komfortabel miljö för genomförandet av intervjuer där störningsfrihet och trygghet är av väsentlig betydelse<sup>32</sup>. Med detta i åtanke vid intervjugenomförandet valde vi en passande miljö som var lämplig för att föra samtal i, där intervjupersonerna inte kände sig störda, samt att det skulle främja fritt tal. Vid ingången av intervjuerna tydliggjordes det för intervjupersonerna att undersökningen skulle anonymiseras, vilket vi ansåg skulle främja individens möjlighet till att lyfta frågor som skulle kunna uppfattas som kontroversiella inom organisationen. Ett bra exempel på detta är intervjun med BC1, där intervjuobjektet inte var riktigt bekväm med att samtalet spelades in. Men när vi förklarade syftet med inspelningen och det faktum att hela undersökningen skulle anonymiseras ändrades dennes inställning till inspelningen och personen i fråga kunde tala fritt om de problem som denne upplevde i sitt dagliga arbete. Doody & Noonan (2013) beskriver ljudinspelning vid intervjutillfället som ett bra verktyg för att forskaren skall kunna fokusera på samtalet och därmed inte gå miste om intressanta följdfrågor. Vidare argumenterar Doody & Noonan (2013) för att inspelningen ska ske med tillåtelse från intervjupersonen samt att möjligheten ska finnas för denne att närsomhelst stänga av inspelningen<sup>33</sup>. Samtliga intervjuer spelades in efter att tillåtelse erhållits från intervjupersonens sida innan påbörjad intervju.

## 2.5 Analys av det empiriska materialet

Ett väl genomfört förarbete samt en förkunskap om hur intervjugenomförandet skulle gå till, gjorde att vi på bättre sätt kunde genomföra ett meningsfullt urval. Vi ville göra analysen av det empiriska materialet så tydligt och strukturerat som möjligt då detta

---

30 Bryman, A. & Bell, E. (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber. Sida 475f

31 Doody, Owen & Noonan, Maria (2013). Preparing and conducting interviews to collect data. *Nurse researcher*. Vol. 20, Nr.5, SS 28 – 32. Sida 30

32 Doody, Owen & Noonan, Maria (2013). Preparing and conducting interviews to collect data. *Nurse researcher*. Vol. 20, Nr.5, SS 28 – 32. Sida 31

33 Doody, Owen & Noonan, Maria (2013). Preparing and conducting interviews to collect data. *Nurse researcher*. Vol. 20, Nr.5, SS 28 – 32. Sida 32



material har en stark betydelse för vilka teorier som det kan knytas till. Empirin blev lämplig för vår argumentering då vi genom empirin kan påvisa kopplingen till rådande litteratur och att den bidrar till att fylla den kunskapslucka vi vill belysa. När insamlingen av materialet hade genomförts utgick vi ifrån Rennstam & Wästerfors (2011) grundläggande arbetssätt för att skapa samhällsvetenskapliga analyser, vilka är att sortera, reducera och argumentera.<sup>34</sup>

*Sortera* - Vi transkriberade samtliga intervjuer vi genomfört vilket skapade en stor mängd utskrivet material. Vi bekantade oss länge med materialet och läste igenom det både gemensamt och individuellt. Detta gjorde oss förtrogna med vårt insamlade material. Den bristande överblick vi hade på grund av mängden material löste vi genom att klippa ut alla svar från intervjupersonerna. Vi kommenterade sedan i sidan på de urklippta citaten vilka ord eller fraser som var relevanta utifrån vår problemformulering, för att på så sätt kunna konstruera kategorier<sup>35</sup>.

*Reducera* - Rennstam & Wästerfors (2011) kallar detta steg för att svara mot det representationsproblem som föreligger då mängden insamlat material ofta är stort. Vi genomförde reduceringen med syftet att skapa koncentration till det redan sorterade materialet<sup>36</sup>. Det sorterade materialet reducerades selektivt men vi var noggranna med att det material som kvarstod skulle vara rättvisande<sup>37</sup>.

*Argumentera* - Vi ville med hjälp av vårt empiriska material, om än medvetna om begränsningarna vid mindre studier, kunna uppvisa hur den kunskapslucka vi funnit skulle kunna besvaras. Efter läsning av aktuella forskningsområdet skapar vi, genom vårt reducerade empiriska material, en självständig argumentation<sup>38</sup>.

Vid införandet av det empiriska materialet, i form av citat, till analysdelen av denna studie, har vi varit tvungna att ta hänsyn till marknadskänslig information och har därför valt att anonymisera delar av citaten.

För att bättre förstå vårt analysarbete har vi tagit fram modell 2.1 som visar hur det empiriska materialet genomgick tre olika stadier av analys. Materialet analyserades utifrån olika delar av vår teoretiska referensram under varje stadie för att sedan kopplas samman i slutet av studien och bilda vårt slutgiltiga argument.

---

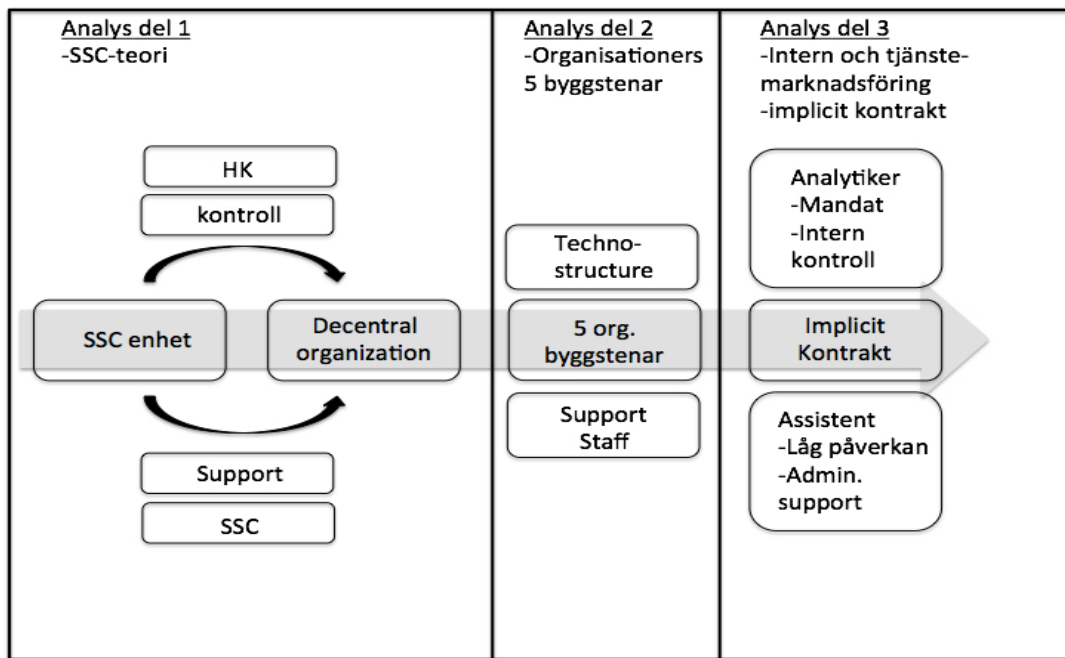
34 Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, SS 194 – 210. Sida 194

35 Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, SS 194 – 210. Sida 200

36 Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, SS 194 – 210. Sida 205

37 Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, SS 194 – 210. Sida 202

38 Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber, SS 194 – 210. Sida 207



Modell 2.1 Analys av det empiriska materialet.

## 3. Teori

---

*Läsaren kommer i teoriavsnittet att ta del av studiens teoretiska referensram. Den teoretiska referensramen består av en huvudsaklig teori som studien ämnar bidra till som huvudsyfte, samt teorier från andra områden som bidrar till studieresultatets argument.*

---

### 3.1 Shared Services Center

Termen Shared Services Center (SSC) myntades i slutet av 1990-talet då organisationer inom näringslivet började närma sig en nivå där effektivisering av kärnverksamheten hade nått sin höjd och de började då istället rikta fokus mot effektivisering av de administrativa stödfunktionerna<sup>39</sup>. På grund av innovation inom informationsteknologin och den pågående globaliseringen fanns det nu stora fördelar som kunde uppnås genom effektivisering av organisationens interna kommunikation och samarbete<sup>40</sup>. Exempel på dessa bakomliggande administrativa stödfunktioner kan vara Human Resources, lön och ekonomi för att nämna några. Dessa funktioner är fortfarande viktiga för verksamheten men har inte en direkt påverkan på kärnverksamheten och bidrar normalt inte till konkurrensfördelar<sup>41</sup>. Enligt resursteorin skapas istället konkurrensfördelar, inom stödfunktionerna, genom utformningen av ledningsprocesser och rutiner som skapar specifika tillgångar. Ackumuleringen av dessa tillgångar är direkt beroende av organisationens valda strategi, som kan vara centralisering, decentralisering eller andra alternativ<sup>42</sup>.

Ett sätt att effektivisera dessa stödfunktioner var att samla funktionerna från organisationens olika delar till en samlad enhet för stödfunktioner, ett SSC-kontor<sup>43</sup>. Andra sätt att effektivisera stödfunktionerna kan vara outsourcing eller centralisering. Outsourcing innebär att stödfunktionerna flyttas ut till en extern part och kan bidra med en snabbare och mer ekonomisk lösning än interna alternativ. Men denna strategi kan anses vara en kortsiktig lösning. Centralisering ligger väldigt nära SSC-modellen där stödfunktionerna flyttas från olika delar av organisationen till en central enhet. Skillnaden mellan centralisering och SSC-modellen är att funktionerna inom den centrala enheten inom den centraliserade modellen har monopol över de arbetsuppgifter som skall utföras. Centralisering anses vara en effektiv och mer ekonomisk lösning än den decentraliserade modellen men kan bidra till att flexibiliteten inom organisationen minskar. I den decentraliserade modellen får olika delar av organisationen förtroendet att organisera sina egna stödfunktioner och kan

---

39 Ejdemark, A & Nilsson, A. (2006). Shared Services: Koncentrerad administration. Stockholm: Ekonomistyrningsverket. Sida 12

40 Keuper, F & Lueg, K. (2013). Finance Bundling and Finance Transformation: Shared Services Next Level. Wiesbaden: Springer Gabler. Sida 6

41 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 60

42 Petković, Mirjana & Lazarević, Snežana (2012). Managing interorganizational relations: Design of Shared Services Center. Journal of theory and practice management.

Uppl. 2012:64. Belgrade: College of sports and health. SS 55 – 67 Sida 58

43 Ejdemark, A & Nilsson, A. (2006). Shared Services: Koncentrerad administration. Stockholm: Ekonomistyrningsverket. Sida 12

därför vara väldigt flexibla för snabba förändringar i de lokala marknaderna. Men denna strategi är den mest kostsamma och bidrar till varierande kvalitet på det utförda arbetet<sup>44</sup>.

SSC-modellen är en typ av avskalning som minskar överflödiga arbetsprocesser och koncentrerar kompetensen inom organisationen och på detta sätt frigör resurser som kan allokeras inom kärnverksamheten<sup>45</sup>. Ett SSC-kontor är en delvis självständig organisation inom den stora organisationen (moderbolaget) som har som syfte att erbjuda stöd till resterande delar av moderbolaget, de interna kunderna. Det som skiljer SSC-modellen från en centraliserad modell är det faktum att den centraliserade enheten inom SSC-modellen är beroende av en egen ledning som är konstruerat för att främja effektivitet, kostnadsbesparing, värdegenerering och förbättrad service för de interna kunderna<sup>46</sup>. Samtidigt som ett SSC-kontor kan anses ha ett eget syfte och en egen vision, att tillfredsställa de interna kunderna, måste dessa syften och visioner vara i linje med moderbolagets mål som är att erbjuda ett högre värde till de externa kunderna<sup>47</sup>.

### 3.1.1 SSC-kontoret som en hybridorganisation

Huvudsyftet med etableringen av ett SSC-kontor ska vara att förbättra den övergripande prestationen av moderbolaget och dess operativa verksamhet. Detta uppnås genom att skala av resurser för de administrativa stödfunktionerna, då antal personer som jobbar med dessa funktioner kan dras ned till betydligt lägre nivåer när funktionen koncentreras inom en enda enhet. Genom att implementera funktioner för gemensamt bruk kan organisationen uppnå stordriftsfördelar genom gemensamma inköp, bättre avtalsförhandling och gemensam utnyttjande av rabatter. Investeringar i teknologiska innovationer blir också mindre kostsamma då det återigen är en enhet som behöver investera i innovationerna och inte samtliga delar av moderbolaget, samtidigt som den fördel som uppnås genom användning av den senaste teknologin blir ett värdeadderande resultat för samtliga delar av moderbolaget. Eftersom SSC-kontoret i sig kan anses vara en fristående organisation som har som syfte att bidra med tjänster till de interna kunderna, ökar kvaliteten på stödfunktionerna samtidigt som SSC-kontoret kan uppleva ökad smidighet i sitt arbete och kan därmed bidra med en bättre service till moderbolagets övriga delar. Att flytta ut icke-strategiska aktiviteter från olika delar av moderbolaget frigör tid och resurser för dessa delar att fokusera på kärnverksamheten och därmed bli mer lönsamma. Genom att se på ovanstående faktorer kan SSC-modellen anses vara en hybridisering mellan den centraliserade och decentraliserade modellen samt outsourcing<sup>48</sup>. För att få en bättre förståelse har vi tagit fram en matris, modell 3.1, som illustrerar hur de olika

---

44 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 2

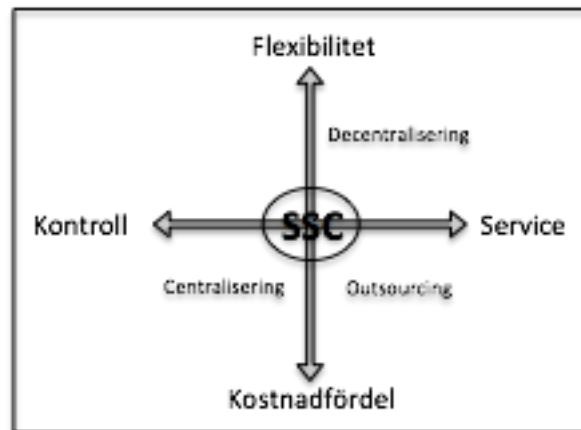
45 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 60

46 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 3

47 Ejdemark, A & Nilsson, A. (2006). Shared Services: Koncentrerad administration. Stockholm: Ekonomistyrningsverket. Sida 12

48 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 27

modellerna förhåller sig till varandra på en skala mellan flexibilitet och kostnadsfördelar samt mellan kontroll och service.



Modell 3.1 Hybridorganisation

*Den decentraliserade modellen* erbjuder en hög flexibilitet då stödfunktionen är placerad nära kärnverksamheten och kan agera snabbt till förändringar i marknadsklimatet. Modellen erbjuder även en hög servicenivå då tjänsterna kan skräddarsys utifrån den huvudsakliga arbetsgivarens preferenser. Eftersom samma funktion finns inom flera delar av moderbolaget ökar kostnaden för utförandet av stödfunktionen samt att moderbolaget har svårare att ha en övergripande kontroll över samtliga delar av organisationen<sup>49</sup>.

*Den centraliserade modellen* erbjuder en låg kostnad och en hög grad av kontroll till moderbolaget då funktionen finns samlad på en plats tillsammans med beslutsfattande organ inom organisationen. Eftersom den samlade enheten måste operera under standardiserade rutiner och processer, minskas organisationens flexibilitet att svara snabbt på förändringar inom de lokala marknaderna. Den uppfattade servicenivån kan sjunka då standardiserade rutiner och processer inte kan motsvara samtliga delar av organisationens förväntningar och därför kan en vi-mot-dem mentalitet växa fram<sup>50</sup>.

*Outsourcing modellen* erbjuder en hög servicenivå till reducerad kostnad i jämförelse med den decentraliserade modellen, samtidigt som enheten koncentreras opererar den externa parten inom den öppna marknaden och måste därför erbjuda en hög kvalitet till konkurrenskraftiga priser. På grund av begränsad insyn i den externa partens organisation och deras rutiner och processer, minskas moderbolagets kontroll över funktionen samt att flexibiliteten minskar<sup>51</sup>.

49 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 17

50 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 17

51 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 18

*SSC-modellen* erbjuder till skillnad från de andra strategierna en blandning av dessa faktorer. Genom att separera stödfunktionerna från kärnverksamheten men ändå behålla dem inom organisationen till en viss grad, överkommer moderbolaget de begränsningar som de ställs inför i en outsourcing modell. Samtidigt frigörs resurser inom de berörda organisationsdelarna som leder till kostnadsfördelar samtidigt som kontrollen fortfarande ligger internt hos moderbolaget. Eftersom ett SSC-kontor drivs som ett självständigt bolag ökas den upplevda servicenivån som är ett resultat av valet av en outsourcing modell samtidigt som flexibiliteten är högre hos en delvis intern organisation än hos en extern part<sup>52</sup>.

Genom att kolla på matrisen 3.1 blir det tydligt att SSC-modellen har som syfte att överbrygga de begränsningar som är kopplade till de andra modellerna och därmed erbjuda ett mer komplett alternativ, därav beskrivningen som en hybrid-organisation<sup>53</sup>.

### 3.1.2 Struktur

Det råder inget tvivel om att SSC-modellen har blivit alltmer populär inom näringslivet under de senaste decennierna, under år 2000 hade 80 procent av storföretagen på Fortune-500 listan valt att satsa på någon form av SSC-modell<sup>54</sup>. Detta visar på att populariseringen av termen, SSC, har bidragit till att väldigt många företag inom marknaden väljer att satsa på denna organisationsmodell trots att alla inte lyckas med satsningen.

Enligt rådande teori kring SSC-modellen är det av väsentlig betydelse att den centrala enheten inom modellen, det så kallade SSC-kontoret, till stora delar separeras från moderbolagets kärnverksamhet för att kunna skapa en kund-leverantör relation mellan en funktion inom SSC-kontoret, och resterande organisationsdelar inom moderbolaget, de interna kunderna<sup>55</sup>. Eftersom delar av syftet med etableringen av ett SSC-kontor kan vara att uppnå stordriftsfördelar och fortsatt kontroll för moderbolaget, kan ett SSC-kontor inte bli ett helt självständigt företag utan några anknytningar till moderbolaget. Anknytningen till moderbolaget kan vara av väldigt varierande former men den mest framkommande konstellationen är att moderbolaget är majoritetsägare av SSC-kontoret. Men konstellationen kan vara omvänd där ett SSC-kontor och dess ledning äger stora delar av moderbolagets aktier<sup>56</sup>.

Strukturen på den ledning som implementeras inom en organisation, som väljer att satsa på en SSC-modell, är också en väldigt viktig faktor i moderbolagets väg till framgång. Det som särskiljer ledningen inom ett SSC-kontor mot andra delar av

---

52 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 18

53 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 2

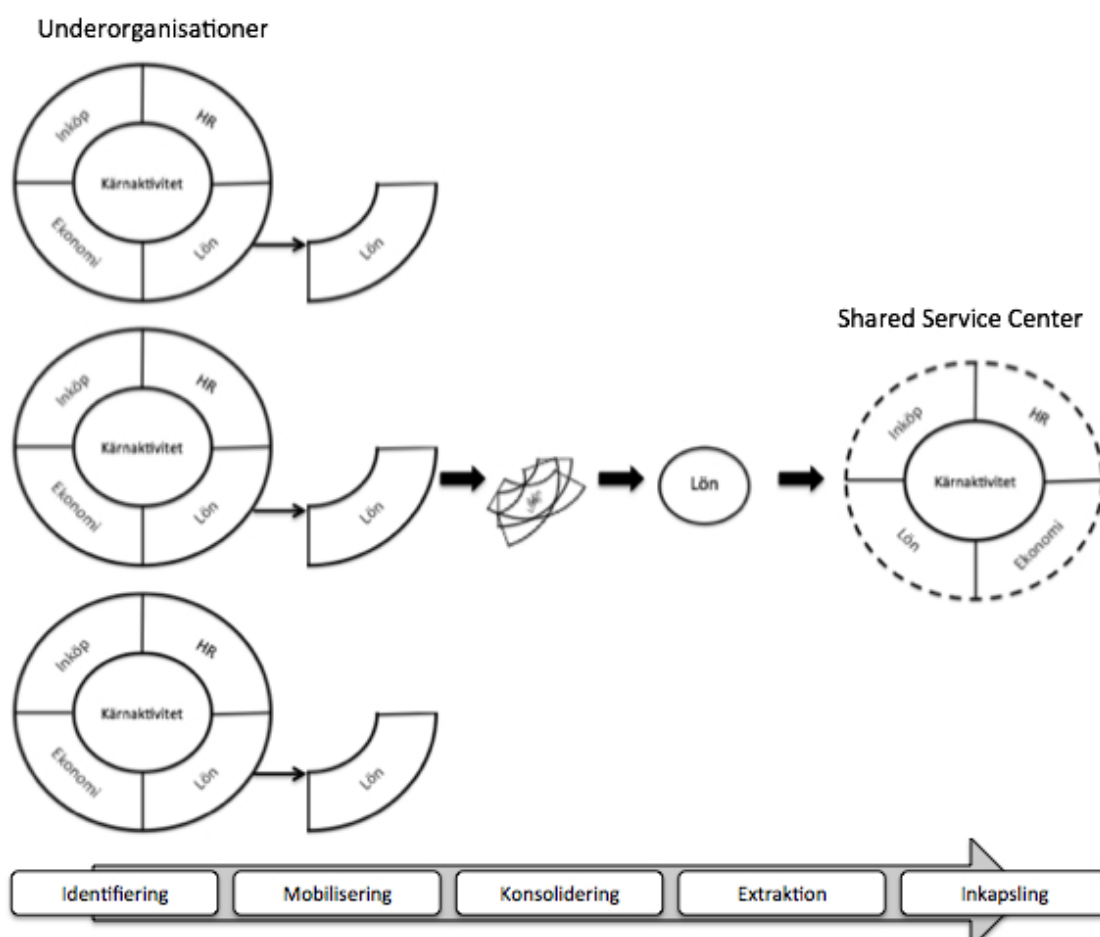
54 Ejdemark, A & Nilsson, A. (2006). *Shared Services: Koncentrerad administration*. Stockholm: Ekonomistyrningsverket. Sida 13

55 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 40

56 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 4

moderbolagets organisation, är den hierarki som ligger till grund för den högsta ledningens rapportering. Till skillnad från resterande delar av moderbolaget bör den högsta ledningen för ett SSC-kontor ges mer självständighet från moderbolagets sida. Den balansgång som träder i kraft i detta fall blir en mellan tryck och kontroll, där SSC-kontorets ledning känner trycket att erbjuda en högkvalitativ tjänst men kan operera mer fritt än resterande delar av moderbolaget<sup>57</sup>.

Övergången till en SSC-modell är en process som oftast består av fem faser. Genom att analysera organisationsförändringen noggrant och planera inför varje fas kan organisationer som finner sig i en övergång öka sina chanser till framgång med etableringen av ett SSC-kontor. Bryan Bergeron (2013) beskriver övergångsprocessen, i sin bok ”*The Essentials of Shared Services*”, genom modell 3.1, som övergripande visar de fem faser som organisationen går igenom vid en övergång från decentraliserad organisation till en SSC- modell.



Modell 3.1 Övergång till en SSC-modell<sup>58</sup>

57 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 5

58 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 69

### *Identifiering*

Den första fasen är identifiering av den stödfunktion som skall koncentreras till Moderbolagets SSC-kontor. Här är det viktigt att organisationen tar i beaktning andra eventuella övergångar som moderbolaget kan vara involverad i samt vilka risker detta för med sig. Riskanalysen är en väldigt viktig punkt i denna fas, funktionens betydelse för organisationen och dess direkta förhållande till den operativa kärnan är faktorer som skall tas med i en riskanalys för att på ett mer korrekt sätt kunna konstatera om projektet bidrar till fördelar som är större än de kompromisser som förhandlas fram.

### *Mobilisering*

Fas två av övergången är mobilisering av främst resurser och processer. Moderbolaget bör då ha identifierat vilken funktion som ska koncentreras och går nu in i en fas där de flyttar ut processerna från de olika delarna inom moderbolaget och identifierar de resurser, inom organisationens olika delar, som bör absorberas av moderbolagets SSC-kontor och vilka som ska skäras ned.

### *Konsolidering*

Fas tre i övergången ligger väldigt nära mobiliseringsfasen men under fas tre kombineras de resurser som absorberats av SSC-kontoret och har som syfte att strama upp och identifiera överflödiga processer, ledning och medarbetare. Övergången från en enhet inom moderbolagets decentraliserade delar till en koncentrerad enhet inom moderbolagets SSC-kontor sker inte plötsligt och brukar vanligtvis vara en process över ett par månader där avdelningarna från de olika delarna inom moderbolaget förflyttas en efter en.

### *Extraktion*

Under fas fyra, extraktion, skapas den nya enheten inom moderbolagets SSC-kontor och överflödiga resurser och yttre delar av moderbolagets organisation som inte längre behövs skärs ned. Här minskas arbetsstyrkan genom att låta vissa medarbetare gå och en del transfereras till andra delar av moderbolaget.

### *Inkapsling*

Den sista fasen, inkapsling, innebär att resurserna inom de nybildade funktionerna inom SSC-kontoret kapslas in till standardiserade administrativa funktioner samt att de enheter som utförde dessa funktioner inom moderbolagets andra delar upplöses. Under denna fas förfinas också ledningens utformning inom moderbolagets SSC-kontor och bildar en tät och organiserad enhet<sup>59</sup>.

Det som går att utläsa från ovanstående faser är att en genomgående analys av för och nackdelar ger moderbolaget möjligheten att göra rätta val av strategier samt möjliggör för ledningen att behålla de interna resurser som kan vara av värde efter övergången

---

59 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 60f



och skära ned på överflödiga processer och frigöra resurser till kärnverksamheten. De nybildade funktionerna inom moderbolagets SSC-kontor kommer, efter övergången, att ha en egen kärnverksamhet som har som syfte att erbjuda en bra tjänst till de interna kunderna. Genom inkapslingen av dessa kärnverksamheter till olika enheter inom SSC-kontoret med en egen ledning skapas större fokus på kärnverksamheten inom moderbolaget samt en delvis självständig part som ständigt strävar efter att förbättra stödfunktionerna.

### 3.1.3 Kundfokus

För att säkerställa den ständiga förbättringen av tjänster, eller åtminstone en ständig hög kvalitet på tjänsterna, är det av allra viktigaste betydelse att SSC-kontoret har en kontinuerlig kundfokus speciellt mot de interna kunderna. För att kunna etablera denna kundfokus måste det klimat som ett SSC-kontor opererar inom vara ett av tävlingskaraktär, det vill säga att de interna kunderna bör kunna välja ett externt alternativ för att få tjänsten utförd istället för att anlita moderbolagets SSC-kontor. Detta motiverar ledningen och medarbetarna inom SSC-kontoret att ständigt förbättra sina arbetssätt och processer och att alltid se till att de interna kunderna är glada istället för bara nöjda. Om inte detta tävlingsklimat uppnås till en viss nivå, att troliga alternativ åtminstone existerar, övergår SSC-modellen till att likna mer en centraliserad modell<sup>60</sup>.

Ett sätt att säkerställa en viss grad av kvalitet på de tjänster som skall utföras inom ett SSC-kontor är att upprätta ett kontrakt mellan SSC-kontoret och moderbolaget och i förlängning de delar av moderbolaget som kommer att vara de interna kunderna. Detta kontrakt kallas oftast för ett ”Service Level Agreement” (SLA) och dikterar vilka förväntningar som moderbolaget har samt vilket ansvar som tilldelats SSC-kontoret<sup>61</sup>. Detta SLA avtal kan även användas för att utvärdera SSC-kontorets olika enheter och därmed styra de ekonomiska compensationerna<sup>62</sup>. Ett grundläggande SLA avtal bör inkludera punkter som;

- *Vilka tjänster som skall utföras*
- *Tidsramen för utförandet av tjänsterna*
- *Kvalitetsstandard*
- *Pris och kostnadsfördelningsramar*
- *Den interna kundens åtagande*<sup>63</sup>

---

60 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 21

61 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 157

62 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 155

63 Krüger, M. & Johansson, U. & Karlsson, C. (2011). Finance Shared Service inom svenska storföretag: Nuläge och framtida fokus. Stockholm: Cavendi Management Consulting. Sida 25

### 3.1.4 Fördelar

Satsningen på en SSC-modell kan bidra med en rad olika fördelar till moderbolaget samtidigt som de numera koncentrerade funktionerna inom ett SSC-kontor också kan dra fördelar av modellen.

Från moderbolagets perspektiv är kostnadsfördelar och den ökade servicenivån på stödfunktionerna de två tillsynes främsta fördelarna. Men förflyttningen av dessa icke-strategiska funktioner från verksamhetens kärna till en delvis extern part frigör även tid, resurs och fysisk plats som kan användas i effektiviseringen av kärnaktiviteterna vilka är direkt kopplade till konkurrensfördelar på marknaden. Ur ett långsiktigt perspektiv från moderbolagets sida har en SSC-modell potential att utvecklas till ett center för framtida intäkter genom att erbjuda sina tjänster till externa parter, det vill säga att ett SSC-kontor kan i det långa loppet utvecklas till en del av moderbolaget som opererar inom den öppna marknaden<sup>64</sup>.

Från SSC-kontorets perspektiv är ökad effektivitet och minskade personalkostnader de två främsta fördelarna som uppnås genom koncentrerings av arbetsfunktionen till en enhet. På grund av standardisering av processerna samt den selektiva samlingen av de medarbetare som bidrar med en högre kvalitet, kan den samlade enheten bidra med samma eller högre kvalitet till moderbolagets samtliga delar, men detta sker nu med mindre antal anställda än tidigare. Stordriftsfördelar är ett annat positivt resultat av satsningen på en SSC-modell, att samla ihop stödfunktioner som inköp kan resultera i större köpkraft som i sin tur kan pressa ner priserna hos leverantörerna. Även koncentrerings av den specialiserade kunskapen inom moderbolaget bidrar till stordriftsfördelar<sup>65</sup>.

### 3.1.5 Nackdelar

Även om det finns väldigt många fördelar som kopplas samman med en SSC-modell är modellen inte helt optimal för alla typer av organisationer. För att modellen ska kunna vara applicerbar bör organisationen i fråga ha en omsättning som är över en viss minimumnivå. Denna minimumnivå beror dock på karaktären och den valda fokusen på moderbolagets kärnverksamhet och hur kostnaderna för kringliggande stödfunktioner relateras till denna kärna<sup>66</sup>.

En satsning på en SSC-modell kräver stora kapitalinvesteringar till en början och kan därför vara avskräckande för organisationer av en mindre storlek. Den kulturella förändring som sker i samband med övergången till en SSC-modell kan bidra till motstånd från dem medarbetare som blir kvar inom moderbolaget i form av anställda

---

64 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 6

65 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 7

66 Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 21

hos det nybildade SSC-kontoret. Kraven på samarbetet mellan moderbolagets olika delar och de kommunikationskanaler som används inom moderbolaget ökar. Behovet av optimerade informationssystem är en viktig faktor som kan vara kostsamt för moderbolaget i och med etableringen av ett SSC-kontor. Förflyttningen av den administrativa kompetensen kan också bidra till att strategiskt viktiga kuggar opererar på avstånd<sup>67</sup>.

En SSC-modell är sammanfattningsvis en strategi som möjliggör en kompromiss mellan mer traditionella strategier. SSC-modellen bidrar till en ökad effektivitet samt minskade kostnaderna av icke-strategiska arbetsfunktioner. Modellen bidrar till högre kvalitet och servicenivå på stödfunktionerna genom koncentring av kunskaper och resurser till en central enhet. Den centrala enheten eller SSC-kontoret byggs upp som en delvis självständig organisation inom moderbolaget med ett eget syfte och kärnverksamhet, som består av att erbjuda stöd till resterande delar av moderbolagets organisation. Men SSC-modellen är en modell som kräver noggrann planering innan implementering och ständig utveckling under driften. Implementeringen av modellen har även ett storlekskrav som bör fyllas av moderbolagets verksamhet. Det långsiktiga målet med satsning på en SSC-modell bör vara att utveckla den etablerade centrala enheten till en delvis fristående part inom moderbolaget som kan operera inom den öppna marknaden och bli en intäktskälla<sup>68</sup>.

Ett bra sätt att beskriva de olika delarna inom alla organisationer, även dem som är uppbyggda enligt en SSC-modell, är att ta hjälp av Mintzbergs teori kring "Structure in Fives". Mintzberg beskriver, som en del av sin teori, att alla organisationer åtminstone består av två delar, den operativa kärnan samt den beslutsfattande delen. I takt med att verksamheten växer uppstår ett behov av ytterligare delar som har som uppgift att hjälpa till vid rådgivning i samband med beslutsfattande, förankring av beslut, kontroll och övervakning samt stöd för kringliggande funktioner. Med denna teori i åtanke bör de funktioner som koncentreras till den centrala enheten inom en SSC-modell placeras inom den del av Mintzbergs modell som benämns supportfunktioner.

### 3.2 En organisations byggstenar

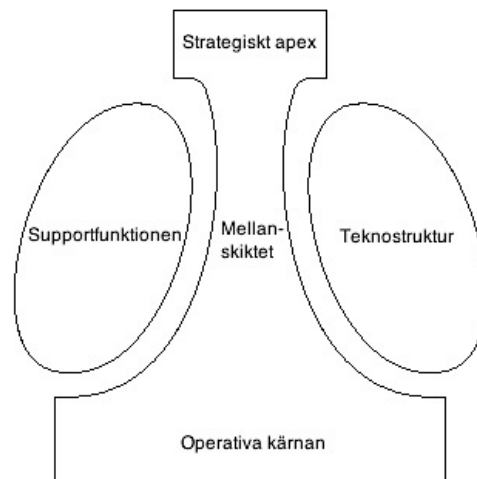
Mintzberg (1993) utgår ifrån att en organisation kan delas upp i fem delar. De fem delarna representerar de olika delar som tillkommer i takt med att en organisation växer. Denna tillväxt ger upphov till en komplexitet i placeringen av organisationens funktioner beroende på funktionernas arbetsorientering. Teorin beskriver att vid bildandet av en ny organisation är oftast relationen mellan funktionerna enkelartade till den graden att det inte finns ett behov av alla de fem delar som Mintzberg (1993) presenterar i sin modell. I detta grundläggande stadié menar teorin på att de två delar

---

67 Ejdemark, A & Nilsson, A. (2006). Shared Services: Koncentrerad administration. Stockholm: Ekonomistyrningsverket. Sida 23

68 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 82

som är nödvändiga är den beslutsfattande delen samt den operativa kärnan. Samtidigt som organisationens verksamhet växer, där främst den operativa kärnan utökas, skapas nya behov på övervakning samt kontroll. Detta ger upphov till nya delar inom organisationen som befinner sig mellan de ursprungliga två delarna. Vidare bidrar denna tillväxt till att ytterligare delar skapas inom organisationen som ligger utanför den ursprungliga beslutskedjan eller hierarkin. Dessa delars främsta syfte är att vara rådgivare eller stödjande till kärnverksamheten och därför placeras de vid sidan av kärnverksamheten enligt teorin.



Modell 3.2 Organisationens fem byggstenar<sup>69</sup>

### 3.2.1 Den operativa kärnan

Den operativa kärnan omfattar de arbetsuppgifter som enligt Mintzberg (1993) är direkt bidragande eller stödjande till organisationens kärnverksamhet, vare sig det är en produkt eller service. Denna del av organisationen är den del som omfattar de arbetsuppgifter som är nödvändiga för att organisationen skall kunna leva vidare.

Det som kännetecknar denna del av organisationen är att standardisering ofta genomförs till maximalt möjliga nivå. Anledningen till att graden av standardisering ofta är hög är för att förhindra störningar från externa parter. Graden av standardisering är givetvis kopplad till vilken typ av produkt eller service som företaget producerar då olika arbetsuppgifter har olika möjlighet för standardisering<sup>70</sup>.

<sup>69</sup> Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing effective organizations. Englewood, New Jersey: Prentice Hall. Sida 11

<sup>70</sup> Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing effective organizations. Englewood, New Jersey: Prentice Hall. Sida 12

### 3.2.2 Mellanskiktet

Mellanskiktet är, enligt vad Mintzberg (1993) menar, de chefer som påverkar den operativa kärnan och gör detta med hjälp av direkt auktoritet<sup>71</sup>. Mintzberg (1993) beskriver i teorin att det egentligen inte hade behövts mer än en chef som hade kunnat vara chef över alla i operativa kärnan. Detta fungerar dock inte i praktiken då det i de flesta fall behövs en direkt övervakning vilket ställer krav på fler chefer som då ingår i mellanskiktet. Inom denna hierarki, som skapas i och med utökningen av mellanskiktet, hamnar dessa chefer i en position där de både utövar direkt övervakning på den operativa kärnan men de står även själva under direkt övervakning från högsta ledningen. Detta innebär bland annat att problem eller förändringsförslag som lyfts upp skall från mellanskiktets sida delges uppåt i organisationen, likväl som beslut från högsta ledningen skall förmedlas och allokeras nedåt av mellanskiktet<sup>72</sup>. I viss mån skapar även dessa chefer sina egna strategier för sina enheter men det skall dock sägas att dessa är starkt påverkade av de strategier som kommer från högsta ledningen och som gäller för hela organisationen. En ytterligare egenhet bland dessa chefspositioner är att ju närmare den operativa kärnan de opererar desto mer läggs fokus på de arbetsuppgifter som genomförs i den operativa kärnan<sup>73</sup>.

### 3.2.3 Strategiskt apex

Högst upp i organisationens hierarki ligger den beslutsfattande högsta ledningen som Mintzberg (1993) kallar för strategiskt apex<sup>74</sup>. De individer som ingår i strategiskt apex är de personer som har det övergripande ansvaret i organisationen. Strategiskt apex är ansvariga för att organisationen uppfyller sitt mål på ett effektivt sätt och tar hand om dem som kontrollerar organisationens olika delar<sup>75</sup>. Strategiskt apexs arbetsuppgifter består bland annat av direkt övervakning, hantering av stora avtal, kontakt med omvärlden samt att hålla ett mål som inte stör omgivningen för mycket men fortfarande svarar till deras krav. Strategiskt apex är den del i organisationen som har störst påverkan i formuleringen av strategierna, men även andra delar av organisationen kan påverka utformningen av dessa strategier. I denna del är graden av standardisering väldigt låg och beslutsfattandet mellan chefer i strategiskt apex handlar mer om förhandling och gemensamma beslutstaganden<sup>76</sup>.

---

71 Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing effective organizations. Englewood, New Jersey: Prentice Hall. Sida 14f

72 Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing effective organizations. Englewood, New Jersey: Prentice Hall. Sida 15

73 Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing effective organizations. Englewood, New Jersey: Prentice Hall. Sida 15

74 Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing effective organizations. Englewood, New Jersey: Prentice Hall. Sida 13

75 Mintzberg, H. 1993. Structure in Fives. Designing effective organizations. Prentice-Hall, Inc. Sida 13

76 Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing effective organizations. Englewood, New Jersey: Prentice Hall. Sida 13f

### 3.2.4 Supportfunktionen

De arbeten som inte är direkt kopplade till själva kärnverksamheten men som ändå fungerar som stöd för denna, benämns som supportfunktionen enligt Mintzberg (1993). De stödfunktioner som ingår i supportfunktionen har ingen rådgivande roll i organisationen utan är helt och hållet fokuserade på att prestera inom den arbetsuppgift de blivit tilldelade. Att organisationer väljer att ha den här typen av funktion handlar om att organisationer, och ofta stora sådana, vill behålla den graden av kontroll som är svåruppnått när man vänder sig till en extern part. Många av dessa stödfunktioner är som mini-organisationer i sig och har en egen intern kärnverksamhet som står utanför övriga organisationen. Dessa stödfunktioner finns oftast i alla delar av hierarkin beroende på vilken service som de ska leverera. Det kan handla om arbete som skall fungera som stöd för en juridisk avdelning vilket ligger högt upp i hierarkin eller städning av till exempel produktionshallarna som ligger längre ner i hierarkin. Dessa stödfunktioner finns alltså i alla delar av organisationen i en form eller annan. Många av funktionerna inom organisationen behöver dock specifika kunskaper vilket gör att standardisering av kunskap och rutiner är ett mycket viktigt verktyg för att supportfunktionen skall kunna uppnå högsta möjliga effektivitet<sup>77</sup>.

### 3.2.5 Teknostrukturen

Teknostrukturen består av vad Mintzberg (1993) kallar för analytiker inom organisationen. Analytikerna kan vara de som har ett intresse av strukturering av pågående förändringar, standardisering och stabilisering av aktiviteter samt kontroll bara för att nämna några. De inom teknostrukturen som fokuserar på kontroll är de som jobbar mot standardiseringen inom organisationen. Enligt Mintzberg (1993) är det generella inom organisationer att ju mer standardisering som en organisation använder desto mer förlitar man sig på sin teknostruktur<sup>78</sup>. I fullt utvecklade organisationer menar Mintzberg (1993) att analytikerna som utgör teknostrukturen kan utföra arbeten inom alla delar av hierarkin, alltså oavsett om det är i den operativa kärnan eller övriga delar. På de lägre nivåerna, som den operativa kärnan, kan det handla om att förbättra på lägsta nivå vilket kan innefatta att se över scheman för arbeten och att man ser till att kvalitetskontrollerade system finns på plats. På mellannivå, alltså det som kallas mellanskiktet handlar det mer om att utveckla det intellektuella arbetet som att utbilda mellanchefer. Teknostrukturens påverkan på strategiskt apex arbete med beslutsfattande kan handla om att säkra processerna för dessa strategiska beslut samt att se till att finansiella system fungerar<sup>79</sup>.

---

77 Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing effective organizations. Englewood, New Jersey: Prentice Hall. Sida 16ff

78 Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing effective organizations. Englewood, New Jersey: Prentice Hall. Sida 15

79 Mintzberg, H. 1993. Structure in Fives. Designing effective organizations. Prentice-Hall, Inc. Sida 15

Utifrån placeringen, inom de fem olika byggstenarna, av olika funktioner inom organisationen kan arbetsorienteringen hos medlemmarna inom organisationen påverkas. Denna påverkan kan tolkas lättare med hjälp av teorier om det implicita kontraktet. Denna typ av överenskommelse kan beskrivas som en underförstådd sådan mellan arbetsgivare och arbetstagare inom organisationen som omförhandlas och revideras kontinuerligt.

### 3.3 Implicit kontrakt

Det implicita kontraktet kan beskrivas som den underförstådda överenskommelsen mellan en organisation och den anställda individen angående vad den anställde skall "tillföra" sitt jobb och de belöningar och fördelar som denne får för detta "tillförande"<sup>80</sup>. Dessa överenskommelser är som beskrivet ovan underförstådda och är sällan uttryckta explicit eller nedskrivna. När individen då skall börja som anställd i en organisation får denne en mängd information om vad som förväntas av denne och vilka belöningar som väntar för dessa arbeten. Den förståelsen är ofta ganska tydlig men den förståelsen menar Watson (2006) är den mindre delen av överenskommelsen mellan parterna. Den stora delen av förståelsen ligger då i det som varken finns i skrift eller ens behöver ha yttrats. Det implicita kontraktet kan dessutom ses som kärnan för den arbetsorientering som den anställde har. Kopplingen där emellan är nämligen att organisationen bidrar till det som benämns som det uppfattade implicita kontraktet. Den anställde kommer med det uppfattade implicita kontraktet, som formats i samspel med organisationen, få en påverkan på hur denne ställer sig både till sina arbetsuppgifter och relationerna till cheferna i organisationen. Varje anställd har en uppfattning om hur utbytet, oavsett psykiskt eller fysiskt, ser ut med organisationen. Denna uppfattning av utbytet är även påverkat av den anställdes drivkrafter i sitt arbete<sup>81</sup>. Det implicita kontraktet går att påverka men då först och främst det uppfattade implicita kontraktet som påverkar hur arbetsorienteringen för den anställda kommer att se ut. Det implicita kontraktet används därför i praktiken ofta för att förbättra produktivitet<sup>82</sup>. För att skapa förändring i motivation, jobbdesign eller ledarskap måste arbetsgivaren göra en grad av förändringar i det uppfattade implicita kontraktet hos arbetstagaren. För att göra dessa förändringar krävs det en förhandling där arbetsgivaren ställer den anställde, med dennes makt och förhandlingsstyrka, mot organisationen. Ofta har arbetsgivaren överlägsenhet i båda, vilket skapar en obalans i maktförhållandet<sup>83</sup>.

---

80 Watson, T. J. (2006). *Organising and Managing Work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Uppl. 2. Essex: Pearson Education Limited. Sida 115

81 Watson, T. J. (2006). *Organising and Managing Work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Uppl. 2. Essex: Pearson Education Limited. Sida 115f

82 Hales, J. & Williamson, G. M. (2009). Implicit employment contracts: The Limits of Management Reputation for Promoting Firm Productivity. *Journal of Accounting Research*, Vol.48, Nr. 1, SS 51 - 80

83 Watson, T. J. (2006). *Organising and Managing Work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Uppl. 2. Essex: Pearson Education Limited. Sida 115f

Ett sätt, för arbetsgivaren, att omförhandla arbetstagarnas implicita kontrakt är att utforma en internmarknadsföringsstrategi som syftar på att förankra gemensamma värdegrunder genom hela organisationen. Genom en välutformad internmarknadsföring kan organisationen minimera risken för motstridiga syften och mål mellan organisationsmedlemmarna.

### 3.4 Intern- och tjänstemarknadsföring

Definitionen av marknadsföring kan beskrivas som de aktiviteter som utförs för att överbrygga gap mellan aktörer på marknaden. Den interna marknadsföringen kan då beskrivas som överbryggandet av de geografiska, kunskapsmässiga, perceptuella och värderingsmässiga gap mellan organisationens medarbetare<sup>84</sup>. Den interna marknadsföring som Axelsson & Agndal (2012) beskriver betraktar hela organisationen som ett värdeskapande system oberoende av om de involverade parterna är en del av kärn- eller stödprocesserna. Med denna syn kan man se hela organisationen som en intern marknad där olika avdelningar och funktioner interagerar som kunder och leverantörer inom värdekedjan<sup>85</sup>.

I Axelsson & Agndal (2012) beskrivs hur Grönroos (2007) lägger särskild vikt vid intern marknadsföring i tre situationer.

1. *När företaget skall skapa en servicekultur och få till stånd en serviceorientering bland medarbetarna.*
2. *När denna kultur skall vidmakthållas*
3. *När nya tjänster introduceras eller i samband med externa kampanjer, införande av ny teknologi eller nya arbetsprocesser<sup>86</sup>.*

Anledningen till att internmarknadsföringen blir extra viktig inom tjänsteföretag är att värdet i tjänsten påverkas till stor del av interaktionen mellan det levererande företags medarbetare och dess kunder. Den gemensamma uppfattningen av organisationens grundläggande värderingar är en väsentlig faktor för ett välfungerande värdesystem<sup>87</sup>. Inom organisationer som genomgår förändring är intern marknadsföring ett hjälpmedel för att göra förändringen meningsfull för alla berörda parter. En förutsättning för att den interna marknadsföringen skall vara lyckad är att förändringen och dess syfte sätts i ett större perspektiv där alla berörda parter får ta del av den tänkta framtiden för organisationen<sup>88</sup>.

Axelsson & Agndal (2012) beskriver i sin bok ”Professionell marknadsföring” att; ”*Allt större andel av de aktiviteter som traditionellt utfördes inom företag outsourcas också numera, vilket gör*

---

84 Axelsson, B & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring. Uppl. 3 Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 495

85 Axelsson, B & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring. Uppl. 3 Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 495

86 Axelsson, B & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring. Uppl. 3 Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 496f

87 Axelsson, B & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring. Uppl. 3 Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 497

88 Axelsson, B & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring. Uppl. 3 Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 502



att de som utför mycket av arbetet som behövs inom ett företag är anställda av en annan organisation”<sup>89</sup>. Ett alternativ till en outsourcing är, som vi har beskrivit tidigare i denna studie, övergången till en SSC-modell. I en SSC-modell kan samlingen av de koncentrerade stödfunktionerna till ett SSC-kontor beskrivas som en delvis självständig del av hela moderbolagets organisation. Detta medför att den interna marknadsföringen kan liknas vid tjänstemarknadsföring för en separat tjänsteproducerande organisation.

Vid tjänstemarknadsföring ökas den konkurrensmedelsmix som Axelsson & Agndal (2012) beskriver som pris, plats, produkt och påverkan med ytterligare två faktorer, nämligen fysisk miljö och personal. Personalen bidrar enligt Axelsson & Agndal (2012) direkt till tjänsteproduktionen och har även en direkt påverkan på kvaliteten. Båda faktorer innebär ett inslag av relationshantering där relationen mellan producenten och konsumenten framstår som allt mer betydande. Axelsson och Agndal (2012) beskriver att inslag av relationsmarknadsföring därmed skulle vara mer påtagliga och generellt sett mer betydelsefulla vid marknadsföring av tjänster på massmarknader jämfört med varumarknadsföring<sup>90</sup>. Eftersom traditionella marknadsföringsmedier som tv, radio och telefon är icke applicerbara på grund av olämplighet blir den personliga kontakten mycket viktigare för utvecklingen av relationerna i en SSC-modell<sup>91</sup>.

Den fysiska omgivningen där tjänsteproduktion och konsumtion äger rum fungerar enligt Grönroos (2007, återgivet i Axelsson & Agndal, 2012) som ”stödtjänster” för produktionen. Den upplevda kvaliteten påverkas då av den miljö som tjänsten upplevs i. De informationssystem som tillämpas i interaktionen mellan parterna bör därför vara av lämplig karaktär för att höja den upplevda kvaliteten. Möten behöver dock inte endast vara fysiska utan det kan även gälla möten mellan system där parterna interagerar<sup>92</sup>.

Inom tjänstemarknadsföringen framhåller Grönroos (2007, återgivet i Axelsson & Agndal, 2012) att ett erbjudande skall bestå av både teknisk och funktionell kvalitet. Den tekniska kvaliteten besvarar frågan ”vad” som skall erbjudas vilket kan beskrivas som den faktiska tjänsten som efterfrågas. Den funktionella kan i sin tur beskriva ”hur” denna tjänst skall erbjudas. Detta lämnar utrymme för tolkning, dvs. den upplevda kvaliteten, som kan vara av varierande karaktär beroende på förväntningarna från början. Den långsiktiga relationen mellan parterna främjas av högre funktionell kvalitet, när den tekniska kvaliteten i sin tur är en grundförutsättning för att tjänsten skall anses vara levererad till fullo<sup>93</sup>.

---

89 Axelsson, B & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring. Uppl. 3 Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 496

90 Axelsson, B & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring. Uppl. 3 Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 459

91 Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Sida 80

92 Axelsson, B & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring. Uppl. 3 Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 459f

93 Axelsson, B & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring. Uppl. 3 Lund: Studentlitteratur AB. Sid. 463f

## 4. Analys

---

Läsaren kommer i analysavsnittet att ta del av den analys som genomförts av det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen. I analysavsnittet får läsaren även ta del av det urval av det empiriska materialet som kompletterar de argument som läggs fram ur ett empiriskt perspektiv.

---

### 4.1 Organisationens SSC-modell

Den undersökta organisationens huvudsakliga strategi på marknaden är en decentraliserad modell som bygger på hög flexibilitet på de lokala marknaderna. Organisationen har även valt att koncentrera sina stödfunktioner till ett gemensamt SSC-kontor. Men organisationen har haft svårt att fullfölja denna strategi på den svenska marknaden.

*BC3: ”[...] Vi säger ju hela tiden att vi är ett decentraliserat företag men vi går mer och mer mot en centralisering men utåt så är vi fortfarande ett decentraliserat företag. Vi ska ju verka på den lokala marknaden som det heter.”*

*BC4: ”Och där kan man naturligtvis ha åt andra sidan också en stor förståelse, med tanke på hur marknaden ser ut som gör att man behöver ta vissa beslut på vissa sätt och så. Vissa beslut är egentligen inte, eller vissa delar av marknaden gör att vår modell har det svårare idag än hur modellen passade för 20 år sen exempelvis. Så det gör litegrann att man som bolag, eller vi som bolag är nästan tvungen till det litegrann.”*

*SC3: ”[...] Min ytterst personliga åsikt är att [organisationen] decentraliserat är en trevlig 70-tals teori som inte kommer funka så länge till. Vi har inte råd. Det kostar alldeles för mycket. Vi måste bli centraliserade och våra leverantörer kräver att vi centraliserar mer och mer för att de kan inte samarbeta med [så många] partners och det kan ni lösa hur ni vill.”*

Inom teorin kring SSC-modellen är en av de viktigaste faktorerna för en lyckad etablering av ett SSC-kontor, den egna ledningen hos SSC-kontoret. I vår studie har organisationen valt att satsa på en gemensam ledning som har det övergripande ansvaret för både organisationens SSC-kontor och butikerna. Ledningen består av en ledningsgrupp med fyra huvudansvarsområden där organisationens CEO är den högst uppsatta chefen, både för SSC-kontoret och butikerna.

*BC2: ”Ledningsgruppen är ju, består ju av 4 personer. Det är vår CFO [...], det är vår CEO [...], det är vår COO [...] och det är vår CPO [...]. De tar ju egentligen de övergripande besluten.”*

*SC2: ”Målen sätts av butikscheferna och av [europaledningen] och av sverigeledningen. Dem målen får jag av min närmsta chef och det är upp till mig att uppnå de målen med de resurserna jag har och den personal jag har.”*

*BC3: ”[...] jag fattar ju alltid beslut som gäller min egen butik, men sen är det klart att det kommer direktiv från landsledningen som vi måste följa!”*

#### 4.1.1 SSC-kontor eller huvudkontor?

Att ledningen ser ut på detta vis bidrar till att organisationens SSC-kontor förlorar en del av sin självständighet inom moderbolaget och kan därmed likställas mer med en centraliserad modell. Undersökningen visar att de intervjuade personerna inte ser organisationens SSC-kontor som ett servicekontor, utan att de snarare ser centret som ett huvudkontor. Allt som oftast under intervjuerna kallades SSC-kontoret för ”HK”, ”huvudkontor” eller ”kontoret där uppe”.

*SC1: ”Jag tror att många kallar oss för huvudkontor. Det är ju ingen som går runt och säger liksom jag jobbar på [...] -Shared Services, det låter så konstigt, det är för långt och det är bara krångligt och ingen fattar så alla säger ju bara [företagets] huvudkontor. Jag säger det själv. Det är enklare så.”*

*BC1: ”Det är ett huvudkontor, det är ingen Shared Services, det är HK. Det är inget HQ utan det är ett HK.”*

*BC4: ”Jag hade sagt så här, för det första är det ingen enkel fråga för att jag tror, alltså som en tendens hade jag sagt att det är hellre ett HK än ett [SSC-kontor], som en tendens.”*

Denna uppfattning av en mer centraliserad modell, där organisationsmedlemmarna ser SSC-kontoret som ett huvudkontor, har bidragit till att alltfler beslut kommer från ledningsgruppen som ingår i SSC-kontorets interna organisation.

*SC3: ”Det har ju förändrats ganska mycket under åren kan man säga. Från början var det ju väldigt decentraliserat och lade i princip all makt ute i butikerna och butikscheferna var starka och hade också den största beslutanderätten. [...]. Nu har man ju börjat ta tillbaka lite mer centralt man beslutar mer här och säger: ”nej ni måste hålla er till det som vi centralt beslutar”.”*

*SC1: ”Alltså det är inte jag som bestämmer det, det är väl deras varuhuschef nummer ett och sen nummer två är det väl, jag vet inte, någon här uppe som har sagt till varuhuscheferna att så här ska ni göra och det här fokuserar ni på den här månaden. För det vet jag också att de har olika krav på sig hela tiden.”*

En av implikationerna av denna mer centraliserade modell leder till att de enheter som koncentrerats till SSC-kontoret tappar den kundfokus som är viktigt enligt teorin kring SSC-modellen. Detta på grund av att konkurrensen, i form av externa leverantörer, är nästintill obefintlig inom vår studieorganisation. Eftersom de interna kundernas ledning är densamma som SSC-kontorets ledning finns det inget utrymme för de decentraliserade delarna av moderbolaget att välja andra alternativ än de som erbjuds av moderbolagets SSC-kontor.

*BC2: då är det ingen service, och jag tror att det är det som genomsyrar hela problematiken vi har mellan, vi säger att vi är ett Shared Services företag men efterlever inte det. Utan man skulle liksom behöva radera bort allting från början och börja jobba som ett, som till exempel vårt Call-center som faktiskt; OK, vad är det vi behöver göra, vad ska vi göra för att [de] ska välja oss igen och inte välja något annat. Det finns ju inte på HK, för HK det finns ju bara dem.*

Denna brist på konkurrerande alternativ minskar kravet hos SSC-kontoret för att ständigt förbättra sina tjänster i strävan efter att hålla kvar affärskontakten med de interna kunderna. Deras framtida lönsamhet är oberoende av hur pass nöjda deras kunder faktiskt är med deras levererade tjänster. Enligt rådande teorier fungerar den centraliserade modellen mer på detta sätt, där de koncentrerade enheterna, eller i detta fall centraliserade enheterna, har monopol på de arbetsuppgifter som är kopplade till funktionen.

#### 4.1.2 Vem äger vem?

Organisationens SSC-kontor ägs av samma holdingbolag som är majoritetsdelägare i butikerna. Men det råder en förvirring kring ägandeskapet mellan moderbolagets olika delar. Den förvirring vi observerat är att både butikschefer och cheferna på SSC-kontoret har en föreställning om att det i själva verket är organisationens SSC-kontor som är majoritetsägare av moderbolagets butiker samt ensam ägare till SSC-kontoret. Denna föreställning kan bidra till att organisationens SSC-kontor upplevs ha en större beslutanderätt och därmed skulle kunna likställas mer med den centraliserade modellen. När vi frågade BC1 om hur ägarförhållandet inom hans butik såg ut och vem som ägde resterande 90% av butiken, fick vi svaret;

*BC1: "[organisationens] Shared Services kontor."*

En av de intervjuade cheferna på SSC-kontoret beskrev sin uppfattning om ägarförhållandet enligt nedan;

*SC3: "Huvudkontoret [SSC-kontoret], äger 90% drygt av [butikerna]. Så att varje [...]-bolag är eget bolag med en egen [butiks]chef som är delägare."*

Den undersökta organisationens SSC-kontor fakturerar ut sina tjänster till organisationens decentraliserade delar, butikerna, baserat på graden av omsättning hos varje butik.

*BC2: "[...] Eftersom det är varuhuset som drar in pengarna för att kunna finansiera HK."*

*BC1: "Egentligen så är de det. Och jag betalar deras [SSC-medarbetarna] löner direkt på mitt resultat, det går inte efter [SSC-kontorets] resultat utan det är inbakat i mitt resultat."*

De tjänster som erbjuds från SSC-kontoret kan anses vara karaktäristiska för en traditionell SSC-modell. Exempel på dessa tjänster är centrala inköp, HR, lön samt marknads- och ekonomirelaterade funktioner.

*SC1: ”[...] om vi börjar längst ner i och för sig, vi har ju receptionen, sen har vi IT, det är väl de som sitter där tror jag, och så har vi människor som just för tillfället som sysslar med och utvecklar vår hemsida [...]. Går vi upp på plan 4 så sitter ju vi, [Fakturahanteringen], sen har vi redovisning, [...], inköparna, personal och lön.”*

## 4.2 Fakturahanteringen

Den arbetsfunktion inom studieorganisationens SSC-kontor som vi har studerat närmare är en av de senaste som flyttats till SSC-kontoret. Enheten utför en administrativ tjänst som går ut på att matcha ihop och verifiera varuleveranser mot fakturor för att sedan registrera dessa fakturor i organisationens interna försäljningssystem.

*BC1: ”[Fakturahanteringen] är en leverantörsreskontra skulle jag säga. Då vi beställer en vara här, så skickar vi antingen en telefonorder, mejlorder eller dataorder. Varan kommer hit, vi skickar upp följesedeln, de ska sätta följesedeln i en pärm, invänta faktura, den här följesedeln matchas mot fakturan i antal och i priser. Sen ska de betala fakturan. Det är det de skall göra.”*

*SC2: ”[...] vi kontrollerar att leverantörerna skickar rätt och att vi tar emot rätt saker, dels att priserna satta av automatiska order, centrala inköp eller lokala inköp stämmer överens med vad leverantören fakturerar oss.”*

### 4.2.1 Funktionens arbetsuppgifter

Enligt de intervjuade personerna är karaktären på fakturahanteringen arbetsuppgifter mer av ett administrativt stöd än ekonomisk spetskompetens. Arbetet anses vara av enklare karaktär då själva bokföringen och betalningen av de fakturor som kommer in sköts av en annan avdelning.

*BC2: ”Ja, alltså det viktigaste är ju att man, det är ju inte jättekomplicerade arbetsuppgifter alltså på [fakturahanteringen].”*

*SC3: ”Vi skulle egentligen kunna göra det med EDI och automatisera allting.”*

Det är inte sällan som avdelningen möter felaktigheter mellan de fakturor och leveranser som de möts av i sitt dagliga arbete. Prisdifferenser och antalsdifferenser hör till fakturahantering-medarbetarnas vardag.

*SC1: "Förhoppningsvis så stämmer ju allting och då är det ju väldigt enkelt men det är ju som sagt ganska ofta det inte stämmer och det är av väldigt många anledningar. Det kan vara liksom att vi har fått färre artiklar än det som var utlovad på leverans, på följesedel och på fakturan som gör att det uppstår diffar. Det kan vara prisdiffrar och då kan det vara att inköp här hos oss har lagt felaktigt order eller så har leverantören inte fakturerat det vi har kommit överens om eller så är det avdelningschef i butik som oftast lägger ordrar som har gjort ett misstag. Och av den anledningen så utreder vi en hel del, som kanske är mer än vad vi borde skulle jag säga."*

*BC2: "Ja alltså det är ju alla prisdifferenser, det är egentligen prisdifferenser, antalsdifferenser och fakturor. Alltså man matchar, man får, det kommer ju in en produkt på vårt lager, och så skriver vi på en sådan leveranssedel sen så skickar vi upp den till HK. [...] Problemen uppstår ju såklart när det kommer en faktura på 20 stycken. och så ska du matcha den mot en följesedel på 10 stycken. här har du något fel, då har du en antalsdifferens. [...] Samma case, det kommer in 10 stycken, de ska kosta 117, på fakturan står det 137. Ok vad gör vi då? Då måste man kontakta leverantören, har ni fakturerat och tagit rätt pris, vad beror det på osv. också ett case. Det är egentligen det de gör!"*

Kontroll och utredning av dessa differenser är det som till stor del präglar enhetens arbete och bidrar till att medarbetarna allt som oftast korrigerar tidigare utfört arbete.

*SC3: "[...] vi ansvarar ju för det totalt sett i bolaget och det är inte just att följa upp och rätta till allting men att se till att de som är ansvariga för de processerna gör sitt arbete."*

*SC2: "Vi är ju en service. Vår service är att vi kontrollerar åt butikerna. Vi kan säga så här; 'Här har ni inte följt rutinerna, så här och så här bör ni göra.'"*

*BC1: "Jag skulle se det på två sätt så att, det blir ju en kontroll, det ska ju inte var en kontroll men det blir ju en kontroll för att om du har fel pris på grejerna stannar det ju upp så där har du ju en kontroll."*

Detta bidrar till att funktionen kan ses som en strategiskt viktig del av verksamheten vilket strider mot den rådande teorin kring SSC-modellen som förespråkar en koncentrerad av icke-strategiska funktioner till den centrala enheten inom SSC-modellen.

*BC1: "Trycker de på fel knapp försvinner det 100 000 från [...], alltså vårt butikssystem"*

#### 4.2.2 Fakturahanteringen övergång till SSC-kontoret

Den rådande uppfattningen hos de intervjuade personerna är att fakturahanteringen effektivitet och arbets kvalitet var bättre förr när funktionen var placerad ute i de decentraliserade delarna av organisationen. De medarbetare som arbetade inom denna avdelning, innan förflyttningen, fungerade mer som allt-i-allor och bidrog då till en upplevd högre servicenivå trots att arbetet enligt det empiriska materialet ansågs vara en kontroll. En av de intervjuade cheferna inom SSC-kontoret beskrev att förflyttningen bidrog till en förändrad uppfattning om vad funktionens egentliga

arbetsuppgifter innebar. Denne beskrev att fakturahanteringen gick från att vara en kontroll till att vara en support.

*SC2: ”Om jag suttit i butiken så är jag ju en kontroll. För jag tror att det som är grejen också är att när det lades över centralt så blev det en support. Att man hjälper butikerna att kontrollera dessa saker men det är ju fortfarande en självklar bit, det är ju fortfarande en kontroll liksom.”*

Det råder en gemensam uppfattning hos de intervjuade personerna att förflyttningen av denna funktion var bristfällig. Förflyttningen följde enligt intervjupersonernas uppfattning inte de övergångsfaser som Bryan Bergeron (2013) nämner som nödvändiga vid koncentrerings- och omorganiseringen av en arbetsfunktion till ett SSC-kontor. Enligt enhetens nuvarande chef gick övergången för snabbt och de grundprocesser, som enligt teorin är nödvändiga, var inte tillräckligt förankrade inom organisationens olika decentraliserade delar. Enligt teorin kan detta tolkas som att de tre inledande faserna vid en övergång, identifierings-, mobiliserings- och konsolideringsfasen, var bristfälligt genomförda.

*SC3: ”Ja om man backar tillbaka till den tiden så satt jag inte själv på den här positionen men det jag sa då var att [butikerna] är inte redo alltså att de har inte sina grundprocesser på plats och det de gör ute i [butikerna] är egentligen att städa undan och plåstra det som gått snett. Det gjorde [fakturahanteringen] som satt i [butikerna] då. Så innan man gör en centralisering så behöver man lära [butikerna] att gå, man kan inte hugga av dem benen innan de kan det. Så det blev fel, man gjorde det i helt fel ordning. Jag tycker centralisera [fakturahanteringen] var det ända rätta därför då kan man också få upp till ytan vad som inte fungerar och då kan man ju lösa det. Men att tro att man kan göra det på nästan [samtliga butiker] på 4-5 månader, det är ju fullständigt vansinne när man vet hur usla vi är på grundprocesserna.”*

En av de intervjuade butikscheferna tyckte även att initiativet till förflyttningen var obefogat då den gamla sverigeledningen inte hade tillräckligt med kunskap angående denna funktion. Dennes uppfattning var att bristen på kunskap om funktionen gör att det uppstår svårigheter vid koncentrerings- och omorganiseringen av rätt kompetens. Detta visar återigen på att arbetet med de inledande övergångsfaserna inte utfördes helt korrekt.

*BC1: ”[...] Det som är det viktiga här är att det är ju inte [fakturahanterings]-chefens fel utan det är [fakturahanterings]-chefens chef. För att tala klarspråk så skulle inte [den gamla CFO:n] varit i närheten utav [fakturahanteringen] för han hade ingen aning om vad de gjorde och har inte han någon aning om vad de gjorde så varför tror någon att han kan anställa rätt anställd för att driva fakturakontrollen?”*

Enheten koncentrerades till organisationens SSC-kontor som en del av en kostnadsbesparingsstrategi.

*BC2: ”[...] [fakturahanteringen] som satt här, då hade man ju 3 personer som jobbade mot leverantörerna med korrigerings av fakturor och bokningar och alla sådana grejer. [...] och då*

*har vi sparat ner på personalkostnaderna och på det sättet är det ju egentligen bättre om man kan dra ner på kostnaderna att göra det via en sådan funktion då.”*

*BC1: ”För att spara pengar. Det var då han började. Vi skulle spara in pengar på [fakturahanteringen]. Det var därför vi gick med på att flytta [fakturahanteringen] till HK.”*

Även om stora delar av fakturahanteringen arbetsuppgifter går ut på att kontrollera vad som har hänt och var inom resterande delar av organisationen det har brustit, finns det fortfarande en gemensam uppfattning hos de intervjuade personerna att funktionens främsta uppgift är att vara en support för butikerna.

*SC2: ”[Organisationens SSC-kontor] är väl, det är väl mer eller mindre ett moderbolag som vägleder de andra butikerna men även också är som en support som vi på [fakturahanteringen] som är en support. Vi är en supporthjälp. Vi tar inte beslut åt butikerna, utan vi följer deras beslut men så finns det andra delar på SSC-kontoret som kanske tar beslut åt butikerna eller bolagen om man säger så.”*

*BC2: ”[Fakturahanteringen], det blir ju som en serviceavdelning som ska hjälpa mig precis som mina säljare säljer till mig.”*

### 4.3 Kontroll eller support

Vi kan se att det finns en komplexitet i uppfattningen i huruvida fakturahanteringen är en kontroll eller en support. Med detta i åtanke och de karakteristiska dragen för den undersökta organisationens SSC-kontor, som är att den saknar en egen ledning samt dess begränsade självständighet, gör att vi kan se på organisationen, SSC-kontoret inkluderat, som en enda stor organisation. Detta förhållningssätt gör att butikerna och SSC-kontoret förhåller sig till varandra som likställda avdelningar inom samma organisation, vilka kan delas upp i de fem organisationsdelar som Mintzberg (1993) berättar om i sina teorier kring organisationsuppbyggnad. Denna uppdelning gör att SSC-kontoret inte bara innehåller de funktioner som kan beskrivas som stödfunktioner utan även de rådgivande funktionerna som skulle kunna placeras inom teknostrukturer samt de beslutande delarna av organisationen, det vill säga mellanskiktet och strategiskt apex. I den undersökta organisationen placeras därför sverigeledningen tillsammans med butikscheferna i vad som kallas strategiskt apex och avdelningscheferna inom SSC-kontoret samt butikerna placeras i vad som kallas mellanskiktet. Övriga avdelningar inom organisationens SSC-kontor placeras både i teknostrukturer och supportfunktion. Den operativa kärnan består av alla de butikssäljare som jobbar inom organisationen. Fakturahanteringen är en av de avdelningar där komplexiteten gör att placeringen blir oviss. Det finns inga egentliga riktlinjer för vad denna funktion skall utföra för arbetsuppgifter och förväntningen av funktionens levererade tjänst varierar därför kraftigt.

*SC1: ”Men jag tror att de har höga förväntningar på att vi liksom ska göra vårt jobb, korrekt och vi ska vara tillgängliga och behjälpliga i allt som de vill ha hjälp med. Och historisk sett så var ju [fakturahanteringen], när vi var på plats i butik, var vi ju en sådan avdelning som*



*alla liksom kom med om allt, alltså från att, jag menar någon fick barn och vi beställde blommor till dem så, rensa kylskåpen och liksom det var ju, allt hamnade på oss. Öppna posten och liksom, kostnadsreserver och liksom det var allt vi gjorde som vi inte alls gör idag.”*

Den främsta faktorn till denna variation i förväntningar anser vi beror på den totala avsaknaden av ett Service Level Agreement (SLA).

*SC3: ”Det finns inte i dagläget men resultatet av förbättringsarbetet som vi nu bedriver blir ett SLA. Det är svar på den frågan egentligen. Mina förväntningar är också att dom skall veta vad som händer då dom gör någonting.”*

De butikschefer vi intervjuat arbetar med förväntningen att fakturahanteringen är uteslutande en serviceavdelning som bör leverera en tjänst utan att ha en strategisk påverkan eller beslutsfattande. Butikscheferna har uppfattningen att relationen mer skall avspegla den mellan leverantör och kund. Där leverantören alltid skall leverera en tjänst som åtminstone uppfyller den tekniska kvaliteten.

*BC1: ”Sitt arbete ska de ju utföra rätt, det är nummer ett. Om jag köper en tjänst så ska ju inte jag behöva kontrollera att de gör rätt. Det är det första, därför köper man ju tjänster. Det jag betalar för ska inte jag behöva kontrollera. Det finns ju, jag har en extern bokföringsbyrå som sköter all min bokföring. Och du har en revisor. Så är det ju revisorn som ska skall kolla mig. Jag skall inte behöva kolla revisorn.”*

#### 4.3.1 Relationen till fakturahanteringen

På grund av organisationens SSC-kontors begränsade självständighet blir den eftersträvarde kund-leverantör-relationen svåruppnådd. Moderbolagets olika delar upplevs arbeta väldigt nära varandra där relationen mellan butikscheferna och medarbetarna på SSC-kontoret inte återspeglar den mellan butikscheferna och en extern part. Men butikschefernas förväntningar angående kvaliteten hos de levererade tjänsterna från organisationens SSC-kontor baseras ändå på denna kund-leverantör relation. Den stora insyn som butikscheferna har i hur fakturahanteringsmedarbetarna utför sina arbetsuppgifter bidrar till att de även ställer krav på hur dessa arbetsuppgifter skall utföras. Detta kan ses som en del av kravprofilen på den funktionella kvaliteten.

*BC1: ”[...]nej det försvinner ju lite följesedlar och sånt, det är jag inte förvånad över. För mig är papper väldigt enkelt. Papper sitter i en pärm, under en fläk och ofta har den fläken ett datum. Om man har en fungerande rutin att alla följesedlar från [leverantör X] ska sitta under [leverantör X]-pärm, i den fläken med datumen då de produkterna kom till butiken. Då kan den följesedeln aldrig försvinna. Men om det finns högar med papper och folk sitter i ringar och sjunger och sorterar papper så finns det risk att det försvinner då.”*

Till skillnad från butikschefernas förväntningar anser de intervjuade personerna på SSC-kontoret att fakturahanteringen och butikerna egentligen är två avdelningar som ingår inom samma organisation. De intervjuade personerna på SSC-kontoret anser att de erbjuder en kvalitetskontroll som bidrar till ett bättre resultat för hela organisationen.

*SC3: ”[...] [fakturahanteringen] ser ju gärna sig själva som en kontrollfunktion och det kanske jag kan tycka inte är så jättebra men det är ju en kvalitetssäkringskontroll att vi har gjort rätt. Men den kvalitetskontrollen ska ju egentligen inte i den bästa av världar behövas.”*

#### 4.3.2 Övriga organisationens påverkan på fakturahanteringen

Fakturahanteringenens egentliga arbetsuppgift är att registrera leverantörsedlar och fakturor i det interna systemet. Denna typ av arbetsuppgifter kan standardiseras till hög grad vilket är karaktäristiskt för supportfunktionen enligt Mintzbergs (1993) teorier kring organisationers fem byggstenar. Men övriga delar inom moderbolaget har stark påverkan på omfattningen av fakturahanteringenens arbetsuppgifter. Denna påverkan sker i form av att kvaliteten på övriga delars utförda arbete direkt påverkar hur komplicerad registreringen av dessa sedlar och fakturor är. Eftersom de fakturor och sedlar som skall registreras egentligen är resultatet av de order som butikerna lägger och tar emot via lagret, finns det ett beroende av att dessa order innehåller korrekt information och att lagret registrerar leveranserna korrekt.

*SC3: ”[...] om lagret bara gör rätt så skulle vi lika gärna automatisera hela processen. Då behöver ingen stå och titta igenom fakturan utan den smiter bara igenom systemet.”*

Vi kan se att organisationen har haft stora utmaningar i kvalitetssäkringen av sin orderläggning samt leveransmottagning. Detta har i sin tur bidragit till att fakturahanteringen behöver kontrollera det arbete som redan utförts av organisationens andra delar i stor utsträckning.

*BC2: ”För att vi ska alltid lägga en order, vi ska alltid ha rätt pris och tyvärr har vi inte det. Det handlar ju alltid om att det är lite stressigt, man behöver lägga en beställning, kanske leverantören har..., och det kan ju också vara HK eller SSC-kontorets uppgift att faktiskt ändra till rätt pris. Så där kanske vi ser ett pris som vi tror är, säg en [produkt] för 127 kronor, men den faktiskt ändrades i förrgår, den kostar bara 108 kronor. Då har jag lagt en order på 127, produkten kommer, den bokas in, det uppstår ett case till fakturakontollen alltså en prisdifferens.”*

#### 4.3.3 Teknostruktur eller supportfunktion

Fakturahanteringen förflyttas därför från att vara en del av de stödjande funktionerna som deras arbetsuppgifter visar på, till att utgöra det kvalitetssäkrande system som är en del av teknostrukturen. Denna förflyttning är konstant pågående och bidrar till en

komplexitet inte bara i huruvida det är en support eller en kontroll men även att det skiftar vid olika tidpunkter. För att bättre förstå denna förflyttning kan vi exempelvis se att fakturakontrollen är en supportfunktion när de tar emot, matchar och registrerar fakturor. Men om de stöter på en differens i dessa stadier, beroende på de övriga delarnas arbete, förändras funktionens karaktär till att vara mer av en kontroll instans.

*SC2: ”[...] men som sagt, vi är en kontrollinstans så att vi är sista ledet. Så att alla fel dyker upp hos oss”*

Även om funktionens främsta arbetsuppgifter idag går ut på att utföra en kvalitetskontroll, ses funktionen som en ren stödfunktion av de intervjuade butikscheferna. Detta medför att denna förflyttning mellan teknostruktur och supportfunktionen endast existerar för medlemmarna av fakturahanteringen. Vidare leder detta till kommunikationsproblem då den rådgivande rollen som är en del av teknostrukturen strider emot stödfunktionens standardiserade supportkaraktär. Med andra ord, butikscheferna ser fakturahanteringen som en grupp administrativa assistenter utan någon möjlighet till påverkan. Men fakturahanteringen syn på sin roll inom organisationen är som tidigare nämnt i ständig förflyttning mellan kontroll och support. Den låga kvaliteten på orderläggningen från övriga delar i organisationen bidrar till att fakturahanteringen oftare placerar sig själva inom teknostrukturen med kvalitetskontroll som främsta uppgift men även med en rådgivande roll för butikernas orderläggning.

*SC2: ”Ganska mycket inflytande. Jag säger ju hela tiden att vi inte säger till [butikscheferna] vad de ska göra men å andra sidan så är det ju vi som sitter på kunskapen om vad som är rätt och fel. Så att så här bör ni göra säger vi och ofta gör de så.”*

På grund av att butikscheferna ser fakturahanteringen som en ren stödfunktion klassas fakturahanteringen som icke-strategiskt funktion inom moderbolagets verksamhet som är oberoende av resterande delar av moderbolagets organisation. Den allt mer framstående placeringen inom teknostrukturen, på grund av den ökade graden av kontroll som utförs av funktionen, gör det omöjligt för funktionen att vara oberoende från övriga delar av verksamheten. Snarare bidrar placeringen inom teknostrukturen att funktionen strävar efter och förväntar sig att vara verksamma inom alla delar av organisationens hierarki. Detta innebär delaktighet i beslutsfattande kring processer och rutiner för allt ifrån lager till orderläggning och övergripande strategiska beslut som vilka leverantörer som skall godkännas för framtida inköp.

*SC1: ”Ja, alltså jag menar, ska du ta ett större beslut som påverkar egentligen hela företaget, det påverkar [butikerna], det påverkar liksom fakturorna och all ekonomihantering så absolut att jag tycker att man borde liksom ha ett möte innan det. såhär ok jag bjuder in en [butikschef] och [avdelningschef] och så bjuder jag in en från [fakturahanteringen], behöver inte vara jag eller [SC2] för jag menar de vet också vad vi pysslar med, och bara såhär, vad ser ni som skulle vara bra, vad ser ni som skulle kunna hända och vad behöver vi tänka på.”*

## 4.4 Olika syn på det implicita kontraktet

Det empiriska materialet visar på att medlemmarna inom organisationens olika delar, butikerna och SSC-kontoret, har olika förväntningar på fakturahanteringen skall utföra för arbetsuppgifter och vilken roll denna funktion har. Dessa olika förväntningsbilder kan förklaras med teorier kring det implicita kontraktet. Detta kontrakt som ingås av arbetsgivare och arbetstagare innehåller, som beskrivits innan, två övergripande delar, vad som skall utföras och vilken belöning som är resultatet av detta utförande. Det implicita kontrakt som är av intresse för denna studie blir den mellan butikscheferna och medarbetarna på SSC-kontoret och i synnerhet medarbetarna på fakturahanteringen. Den del av detta implicita kontrakt som är direkt relevant för denna jämförelse är den första delen, nämligen vad som skall utföras. Eftersom synen på denna del av det implicita kontraktet mellan medlemmarna inom studieorganisationens olika delar ser annorlunda ut, skapas svårigheter i kommunikationen. Detta på grund av att parterna på var sida av detta kontrakt inte är överens om vilka uppgifter som skall utföras. En viktig faktor som påverkar synen på det implicita kontraktet hos de inblandade parterna är studieorganisationens valda organisationsmodell, nämligen SSC-modellen. Men modellens påverkan anser vi är betydligt större på synen på det implicita kontraktet hos butikscheferna som anses vara den arbetsgivande parten. Modellens påverkan på synen hos SSC-kontorets medarbetare blir mindre då SSC-kontoret mer liknas vid ett huvudkontor och denna syn får legitimitet i och med att organisationens övergripande ledningen innefattas av SSC-kontoret och att organisationens SSC-kontor innehåller andra delar än de karaktäristiska icke-strategiska funktionerna enligt modellen.

## 5. Resultat

---

*Läsaren kommer i resultatavsnittet att ta del av studiens resultat som är ett direkt svar på den frågeställning som presenterades i början av studien.*

---

Utifrån den analys som vi genomfört kan vi se att studieorganisationen byggt upp sin organisation utifrån en SSC-modell. Men moderbolaget har valt att placera ledningen med det övergripande ansvaret för hela organisationens verksamhet inom den centraliserade enheten det vill säga SSC-kontoret. Detta bidrar till att SSC-kontoret mer kan likställas med ett huvudkontor som är den centraliserade enheten inom den centraliserade modellen. Denna övergång till ett huvudkontor bidrar till att studieorganisationens SSC-kontor får en högre hierarkisk position inom hela organisationen. De interna kunderna inom denna SSC-modell kan anses vara butikscheferna för studieorganisationens decentraliserade enheter. Dessa butikschefer anser dock fortfarande att de är kunder och har förväntningar på SSC-kontoret utifrån en kund-leverantörs relation. Men SSC-kontorets medarbetare anser sig själva vara kollegor med butikscheferna på grund av att SSC-kontoret mer liknar ett huvudkontor. Detta bidrar till att förväntningarna hos de olika organisationsdelarna går isär. Fakturahanteringen alltmer kvalitetskontrollerade arbete utökar detta gap mellan SSC-kontoret och butikerna. Fakturahanteringen får legitimitet internt inom SSC-kontoret i sin rådgivande samt kontrollerande roll i och med att SSC-kontoret ses mer som ett huvudkontor. Detta bidrar till att butikscheferna inte upplever att de tjänster som levereras från SSC-kontoret och mer specifikt fakturahanteringen uppfyller de önskemål som de har angående kvalitet och form.

Ett problem som kan uppstå inom en SSC-modell är framkomsten av olika förväntningar mellan berörda parter, i de fall där moderbolaget inte lyckas fullfölja modellens utformning till en högre grad. SSC-modellens unika egenskap som går ut på att skapa en tjänsteproducerande mini-organisation inom moderbolaget påverkar det implicita kontraktet hos de berörda parterna inom moderbolaget. Till exempel kan endast benämningen Shared Services Center i sin enkelhet bidra till att förväntningarna bildas utifrån en kund-leverantör relation. Men om SSC-enheten inte separeras tillräckligt från kärnverksamheten samt moderbolagets ledning kan detta ha en negativ påverkan på det implicita kontraktet i form av olika syn på placeringen av SSC-enhetens funktioner inom moderbolagets organisations byggstenar samt beslutsfattande hierarki. Den komplexitet som uppstår då utgörs av två skilda uppfattningar av SSC-enhetens roll inom moderbolaget. De interna kunderna, i vår fall butikscheferna, ser SSC-enheten som en tjänsteproducerande enhet som ska finnas där vid behov men SSC-enhetens medlemmar, i vår fall SSC-cheferna, ser SSC-enheten mer som en centraliserad enhet med stor beslutanderätt på grund av den höga graden av kompetens som koncentreras inom enheten. Denna gråa zon mellan den centraliserade modellen och SSC-modellen bidrar till att

organisationsmedlemmar inom olika delar av moderbolaget har olika syn på det implicita kontraktet som i sin tur bidrar till förvirring kring ansvarsområden samt kommunikationssvårigheter och konflikter.

## 6. Slutsats & Diskussion

---

*Läsaren kommer i slutsatsavsnittet att ta del av de slutsatser som studien har gett upphov till utifrån den genomförda analysen. Även en bredare diskussion kring studiens resultat presenteras under detta avsnitt, där författarna spekulerar kring applicerbarheten av resultatet ur ett bredare perspektiv.*

---

Studiens resultat visar på att det finns en koppling mellan valet av en SSC-modell och det implicita kontraktet hos organisationsmedlemmarna. Rådande teorier kring SSC-modellen innefattar inte någon större förklaring till hur denna koppling kan påverka resultatet av etablering av SSC-modellen. Eftersom SSC-modellen ligger väldigt nära den centraliserade modellen är den gråa arean mellan modellerna väldigt liten och överträdelser ur SSC-modellens ramar resulterar väldigt snabbt i en övergång till en centraliserad modell. Denna övergång blir ett problem i samband med att en organisation som valt att satsa på en SSC-modell väljer att kalla den centrala enheten inom organisationen för ett SSC-kontor det vill säga ”Bolag X Shared Services Center”. Detta på grund av att benämningen i sig påverkar det implicita kontraktet hos organisationsmedlemmarna inom moderbolaget på det sättet att relationerna grundas ur en kund-leverantör relation. Men om organisationsmodellen har gått ifrån en SSC-modell till att mer likna en centraliserad modell ger detta upphov till olika syn på det implicita kontraktet hos medlemmarna som befinner sig på var sida av kontraktet.

Ett exempel på överträdelse av SSC-modellens ramar kan vara att den centrala enheten inom SSC-modellen inte bara innehåller de icke-strategiska och standardiseringsbara funktioner som förespråkas av modellen. Detta bidrar som nämnt tidigare att SSC-modellen hamnar i en gråzon. Anledningen till detta är att när SSC-kontoret innehåller andra delar av organisationsbyggstenarna från Mintzbergs (1993) teorier kring ”Structures in Fives”, som exempelvis den kvalitetskontrollerade delen av teknostrukturen eller den beslutsfattande delen av strategiskt apex, bidrar det till att SSC-kontoret övergår till att likna den centrala enheten inom den centraliserade modellen det vill säga ett huvudkontor. Men skulle organisationen välja att benämna detta huvudkontor för ett SSC-kontor ger detta upphov till olika förväntningar mellan organisationens olika delar. De parter som måste interagera inom kontexten för det här bristfällig implementerade SSC-modellen har olika ingångslägen i interaktionen med varandra. Ena sidan av relationen kan beskrivas som de interna kunderna som är under den ständiga uppfattningen att SSC-kontoret, på grund av sin titel, är en tjänsteproducerande verksamhet. Den andra sidan av relationen kan i sin tur beskrivas som det britsfälligt implementerade SSC-kontorets medlemmar som kan ha olika uppfattningar av sin roll beroende på vilka arbetsuppgifter de ställs inför. Dessa olika initiala förväntningar kan beskrivas som olika syn på det implicita kontraktet mellan SSC-kontoret och övriga organisationen. Detta på grund av att SSC-kontorets medlemmars syn på det implicita kontraktet är

av en mer dynamisk karaktär som ständigt ändras i samband med förflyttningar av SSC-kontorets funktioner mellan Mintzbergs (1993) olika byggstenar. Det vill säga, eftersom SSC-kontoret upplevs vara ett SSC-kontor från de interna kundernas sida men inte alltid från dess egna medlemmar, upplever de interna kunderna att servicenivån är låg och medlemmarna av SSC-kontoret upplever att att förväntningarna är för höga.

Ett sätt att överbrygga denna problematik kan vara en välutformad och välanpassad intern marknadsföring som har som syfte att överbygga de gap som skapas på grund av dessa olika synen på det implicita kontraktet. Eftersom SSC-modellen ger upphov till en intern marknad inom moderbolaget där SSC-kontoret anses vara den tjänstelevererande parten och moderbolagets resterande delar anses vara de interna kunderna, kan den interna marknadsföringen skraddarsys utifrån en tjänstemarknadsförings perspektiv. Genom att utforma klara roller och kommunicera dessa roller ut genom hela organisationen minskar moderbolaget risken för olika tolkningar och missförstånd mellan organisationsmedlemmarna. De tjänster som erbjuds av ett SSC-kontor byggs även upp av relationerna mellan olika parter inom organisationen och för att kunna säkerställa långvariga och hälsosamma relationer mellan organisationsmedlemmarna måste båda sidorna vara överens om kraven på den tekniska och funktionella kvaliteten hos de erbjudna tjänsterna. Detta bidrar till att den upplevda kvaliteten höjs eftersom förväntningarna uppfylls samtidigt som SSC-kontorets medlemmar kan lättare identifiera sina roller inom organisationen.

Diskussionen ovan leder då till slutsatsen att graden av det beslutsmandat som den centrala enheten inom en SSC-modell får bidrar till hur synen på det implicita kontraktet mellan organisationsmedlemmarna påverkas. Graden av beslutsmandatet är ett resultat av hur självständig ledningen inom SSC-kontoret är från moderbolagets ledning. Om den interna marknadsföringen inte uppnår att förankra ett implicit kontrakt inom ramarna för vad som krävs inom SSC-modellen, kommer det implicita kontraktet att omförhandlas av organisationens parter för att möta de förväntningar som råder vid givet tillfälle och därmed ge upphov till kommunikations- och samarbetsvårigheter.

Den slutsats som vi har kommit fram till ger upphov till en rad möjligheter för vidare forskning inom ämnet. På grund av vår studies begränsade urval av undersökningsobjekt, föreslår vi huvudsakligen att vårt kunskapsbidrag till teorin skall prövas i en större utsträckning för att bekräfta den externa validiteten av vår studie. Vidare vill se vårt kunskapsbidrag som ett utgångsläge för att vidare forska inom de brister som SSC-modellen kan ha. Utifrån vår studie lämnar vi frågor obesvarade som; Hur kan ägarskapsförhållandet påverka utformningen av den ledning som har så stor betydelse inom SSC-modellen? Vilka är de specifika egenskaperna hos en arbetsfunktion som kan vara avgörande för en lyckad implementering av SSC-modellen?



## 8. Referenslista

- Axelsson, B & Agndal, H. (2012). Professionell marknadsföring. Uppl. 3 Lund: Studentlitteratur AB.
- Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Uppl. 2:1 Stockholm: Liber.
- Doody, Owen & Noonan, Maria (2013). Preparing and conducting interviews to collect data. Nurse researcher. Vol. 20, Nr.5, SS 28 – 32.
- Ejdemark, A & Nilsson, A. (2006). Shared Services: Koncentrerad administration. Stockholm: Ekonomistyrningsverket.
- Fitzgerald, Lin & Herbert, Ian (2013). Global performance management: The Shell SSC story. Excellence in leadership, Issue 1, SS 25 – 29.
- Hales, J. & Williamson, G. M. (2009). Implicit employment contracts: The Limits of Management Reputation for Promoting Firm Productivity. Journal of Accounting Research, Vol.48, Nr. 1, SS 51- 80.
- Herbert, Ian & Seal, Will (2013). Thinking: The rise and rise of Shared – Service Centres is a revolution that’s going under the radar. FM-Magazine, July/August 2013.
- Keuper, F & Lueg, K. (2013). Finance Bundling and Finance Transformation: Shared Services Next Level. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krüger, M. & Johansson, U. & Karlsson, C. (2011). Finance Shared Service inom svenska storföretag: Nuläge och framtida fokus. Stockholm: Cavendi Management Consulting.
- Maxwell, A. J. (2005). Qualitative research design: An Interactive Approach. Uppl. 2 London: Sage.
- Mintzberg, H. (1993). Structure in Fives: Designing effective organizations. Englewood, New Jersey: Prentice Hall.
- Petković, Mirjana & Lazarević, Snežana (2012). Managing interorganizational relations: Design of Shared Services Center. Journal of theory and practice management. Uppl. 2012:64. Belgrade: College of sports and health. SS 55 – 67.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (red.), Handbok i kvalitativa metoder. Malmö: Liber, SS 194 – 210.

Watson, T. J. (2006). *Organising and Managing Work: Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Uppl. 2. Essex: Pearson Education Limited.

Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interviewing*. New York: Free Press.

Yasin Al Rahaleh, Mohammad (2010). The Role of Business Reengineering in Reducing Costs. *Journal of accounting*. Vol. 17, Nr. 2, SS 62 – 75.

Leadership Foundation for Higher Education. *The Shared Services Approach*. Tillgänglig online via <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/knowledge-resources/shared-services/the-shared-services-approach.cfm> [Hämtad 20 maj 2014]