



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Handelshögskolans Civilekonomprogram  
Magisteruppsats

# SHARED SERVICE CENTER – ett vinnande koncept? –

Magisteruppsats i externredovisning och företagsanalys  
Vårterminen 2008

*Författare:*  
Caroline Häggström  
Maria Kylén

*Handledare:*  
Inga-Lill Johansson

SHARED SERVICE CENTER  
- ett vinnande koncept? -

## Förord

Den här uppsatsen är skriven på magisternivå inom externredovisningsområdet på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet vårterminen 2008. Uppsatsen riktar sig främst till vårt studerade fallföretag samt andra intressenter som vill finna vägledning om kritiska områden vid implementering av ett *shared service center*.

Vi skulle vilja tacka våra respondenter på det studerade företaget som har bidragit till att göra vår studie möjlig. De har varit mycket hjälpsamma och avsatt tid och resurser för att hjälpa oss i vårt arbete. Vi vill också tacka vår handledare, Inga-Lill Johansson, för att vi när som helst fått komma till henne och bolla våra idéer.

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Göteborg maj 2008

---

Caroline Häggström

---

Maria Kylén

## Sammanfattning

Magisteruppsats i externredovisning, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Vårterminen 2008

**Författare:** Caroline Häggström och Maria Kylén

**Handledare:** Inga-Lill Johansson

**Titel:** Shared service center - ett vinnande koncept?

**Bakgrund och problemdiskussion:** En organisation lever under ständiga krav från omvärlden att förbättra och effektivisera sin verksamhet. Målet för alla organisationer är självklart att värdet på det som produceras ska överstiga värdet på det som investerats. Vad som står på modet att förändra för att åstadkomma förbättringar har växlat över tiden. Tidigare har fokus legat på kostnadseffektivisering av kärnverksamheten. När arbetet med att effektivisera kärnverksamheten hade pågått ett tag fanns inte längre några större effektivitetsvinster att göra på det här området. Fokus riktades då istället mot de administrativa stödverksamheter som finns inom alla organisationer. Att decentralisera sina administrativa stödfunktioner är en lyx som få företag har råd med idag. En *shared servicelösning* kan då vara ett bra alternativ när en omorganisation blir aktuell.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att producera en text som kan ge vägledning för företagsledare och ekonomichefer i Sverige som planerar att starta upp ett *shared service center* för sin ekonomifunktion. Beslutsfattare kan finna vägledning genom att få problem och risker i samband med implementeringen beskrivna. Fokus för den här uppsatsen kommer att vara hur de risker och problem som finns vid införandet av ett *shared service center* kan hanteras.

**Avgränsningar:** Vi har utgått ifrån att företagen redan bestämt sig för att ekonomifunktionen ska förläggas i ett *shared service center* och därför diskuteras ej alternativ organisationsformer. Fokus kommer att läggas på hur berörda chefer planerar, resonerar och agerar för att uppnå de uppställda målen med den nya serviceorganisationen.

**Metod:** Uppsatsen kommer att vara utformad som en fallstudie. Det innebär att endast ett företag kommer att undersökas och att slutsatser sedan kommer att dras utifrån det studerade fallet. Vi har utfört kvalitativa intervjuer på vårt valda fallföretag. Intervjuerna, tillsammans med vår teoretiska referensram, ligger som grund till uppsatsens empiri, analys och slutsats.

**Analys och slutsats:** Vår uppsats har visat finns det problem med att kombinera vissa delar av *shared servicekonceptet*. Det bör därför finnas en uppenbar risk att de tänkta kostnadsbesparingar och effektivitetsvinster uteblir om företaget inte på ett framgångsrikt sätt lyckas kombinera de kritiska områdena. Därför anser vi att den viktigaste lärdomen som kan dras av vår uppsats är att ett företag nog ska tänka igenom de kritiska områdena vid en implementering, kanske även sådana som ej behandlats i den här uppsatsen, för att se till att de tre grundpelarna (koncentration, standardisering och automatisering) uppnås.

**Förslag till vidare forskning:** Den här uppsatsen har fokuserat på hela sex områden inom *shared servicekonceptet*. Vi tror att det skulle vara mycket intressant att studera något av de här områdena djupare. Ett exempel skulle vara ansvarsfördelningen med SLA, som är mycket centralt inom *shared service* och att se hur dessa förändras över tiden.

## Innehållsförteckning

Förord.....	2
Sammanfattning .....	3
Innehållsförteckning.....	4
Tabellförteckning .....	5
Figurförteckning.....	5
1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund .....	6
1.2 Problemdiskussion .....	7
1.3 Problemformuleringen .....	8
1.4 Syfte .....	9
1.5 Avgränsningar .....	9
1.6 Begreppsdefinitioner .....	9
2 Metod .....	10
2.1 Vår arbetsmetodik .....	10
2.2 Fallstudie .....	11
2.3 Informationssökning för val av referensramen .....	11
2.4 Empirin.....	12
2.4.1 Val av företag .....	12
2.4.2 Våra respondenter .....	13
2.4.3 Intervjuerna .....	14
2.5 Analys och slutsats .....	14
2.6 Reliabilitet .....	15
2.7 Källkritik .....	16
3 Referensram .....	17
3.1 Tjänster lämpade att förläggas i ett SSC .....	19
3.2 IT-system på SSC.....	19
3.3 Ansvarsfördelning mellan SSC och kunderna .....	20
3.4 Finansieringen av SSC .....	21
3.5 Kulturförändring till en serviceenhet .....	23
3.6 Relationen mellan SSC och dess kunder.....	24
3.7 Sammanfattning .....	25
4 Empiri.....	26
4.1 Tjänster fallföretaget valt att förlägga i SSC.....	27
4.2 Fallföretagets resonemang kring IT-system.....	29
4.3 Ansvarsfördelning mellan fallföretaget och dess kunder.....	30
4.4 Fallföretagets val av finansieringsform för sitt SSC .....	31
4.5 Fallföretagets arbete med kulturförändring till serviceenhet .....	32
4.6 Fallföretagets arbete med kundrelationer.....	33
5. Analys.....	35
5.1 Tjänster lämpade att förläggas i ett SSC .....	35
5.2 IT-system på SSC.....	36
5.3 Ansvarsfördelning mellan SSC och kunderna .....	36
5.4 Finansieringen av SSC .....	38
5.5 Kulturförändring till en serviceenhet .....	39
5.6 Relationen mellan SSC och dess kunder.....	40
6 Slutsatser och rekommendationer .....	42
6.1 Slutsats .....	42
6.2 Praktiska implikationer .....	44

SHARED SERVICE CENTER  
- ett vinnande koncept? -

6.3 Förslag till vidare forskning .....	45
Källförteckning.....	46
Bilaga 1 .....	48
Bilaga 2 .....	50

## Tabellförteckning

Tabell 1: För och nackdelar med <i>SSC</i> .....	18
Tabell 2: Number of pages in SLA .....	21
Tabell 3: Advantages and disadvantages of a detailed SLA .....	21

## Figurförteckning

Figur 1: Fördelning av resurser före och efter implementering av <i>SSC</i> .....	7
Figur 2: Vår arbetsmetodik .....	10
Figur 3: Tidslinje över vårt studerade företags implementeringsprocess .....	13
Figur 4: De tre nyckelpelarna inom shared service.....	17
Figur 5 : Samband mellan de kritiska områdena och de tre pelarna .....	25
Figur 6: Det studerade företags organisationsstruktur .....	26
Figur 7: Det studerade <i>SSC</i> s organisationsstruktur .....	28

# 1 Inledning

---

*I det här första kapitlet presenteras studiens bakgrund följt av en problemdiskussion som leder till problemformuleringen och studiens syfte. Sist presenteras även studiens avgränsningar samt ett par begreppsdefinitioner som gäller uppsatsen igenom.*

---

## 1.1 Bakgrund

En organisation lever under ständiga krav från omvärlden att förbättra sin verksamhet, samtidigt som en anpassning till nya villkor, både internt och externt, är nödvändig. Målet för alla organisationer är självklart att värdet på det som produceras ska överstiga värdet på det som investerats. Vad som står på modet att förändra för att åstadkomma förbättringar har växlat över tiden. I början av 1990-talet handlade debatten mycket om Business Process Reengineering (BPR), vilket är ett verktyg för genomgripande organisationsförändringar. Fokus låg då på kostnadseffektivisering av kärnverksamheten med bibehållen service och flexibilitet. BPR kopplas därför ofta nära samman med en rad olika kvalitetssystem som Total Quality Management (TQM), Just-in-time, Quality Management (QM) etc. (Ejdemark & Nilsson, 2006)

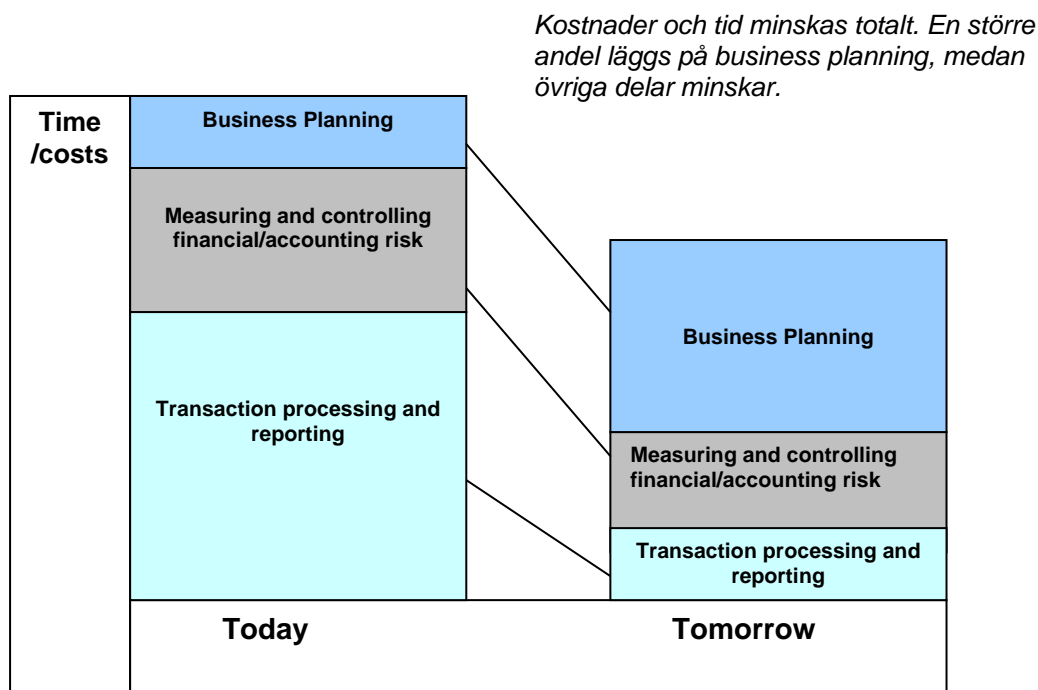
När sedan arbetet med att effektivisera kärnverksamheten hade pågått ett tag fanns inte längre några större effektivitetsvinster att göra inom det här området. Fokus riktades då istället mot de administrativa stödfunktioner som finns inom alla organisationer. Tanken var att effektivisera dessa på samma sätt som tidigare gjorts med produktionsprocessen. I en större organisation är det vanligt att samma typ av administrativa stödfunktioner finns utspridda på flera ställen i organisationen, vilket leder till ett slöseri med resurser. Mot slutet av 1990-talet väcktes därför tanken att sådana stödfunktioner skulle samlas i en enhet, s.k. *shared service center* (SSC). Tanken var inte ny, men det var först nu som det sattes ett gemensamt namn på fenomenet och det började samtidigt uppmärksammas i medierna (Ejdemark & Nilsson, 2006).

Att starta upp *shared service centers* har varit en stark trend under 2000-talet, både inom det privata näringslivet och inom offentlig sektor. År 2000 uppskattades det att ungefär hälften av företagen på Fortune 500-listan, en årlig ranking av USA:s 500 största företag, hade startat någon form av SSC. De vanligaste verksamheterna som valts att omorganiseras var ekonomifunktioner följt av HR och IT (Ferrarini, 2000). Från USA spreds sedan fenomenet med *shared service* vidare ut i världen. Europa var initialt några år efter Amerika när det gällde att ta till sig det nya tankesättet för att organisera interna tjänster, men börjar idag knappa in på USA:s försprång. (Ulbrich, 2006). Även i Sverige har flera *shared service centers* startats upp. Offentliga verksamheter som Försäkringskassan, Skatteverket och Kammarkollegiet har under 2000-talet implementerat centers för att kunna effektivisera och åstadkomma mer med mindre resurser. (Bryskhe, Caesar, Davidsson, Flink, Lindeborg och Taxell, 2006). Även inom den privata sektorn blir förekomsten av *shared service centers* allt vanligare. Främsta anledningen är att företagen vill uppnå stordriftsfördelar och på så sätt spara kostnader (Ulbrich & Nilsson, 2002).

Varför väljer då organisationer *shared service*? Företag anser sig inte längre ha råd med en decentraliserad organisation. Stödfunktioner måste ses över så att de passar in i företagets strategi. Det är viktigt att dessa funktioner inom företaget sköts lika effektivt och professionellt som om de köpts utifrån. I ett *shared service center* kan detta ske (A.T

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

Kearney, 2004). Ekonomifunktionen är en av flera tjänster som lämpar sig att placeras i ett *shared service center*. Ekonomichefen måste då, precis som alla övriga chefer inom organisationen, förhålla sig till de krav på effektivitet som ställs och reagera på dem. Hänsyn måste tas inte enbart till de externa kraven från exempelvis aktieägarna, utan enligt Bangemann (2005) finns ofta ett internt missnöje med ekonomiavdelningen. Det interna missnöjet grundar sig i att ekonomiavdelningen anses vara otillgänglig och sakna den rätta kompetensen samt att den arbetar för lite med värdeskapande åtgärder. De viktigaste frågorna ekonomichefen måste förhålla sig till är hur ekonomiavdelningen ska kunna erbjuda ekonomitjänster av god kvalitet billigare och samtidigt arbeta med värdeskapande åtgärder, vara en attraktiv arbetsplats för sina medarbetare och dessutom leverera värde till aktieägarna. Enkelt uttryckt måste ekonomichefen dra ner på kostnaderna och samtidigt lägga mer kraft på värdeskapande åtgärder. Det här kan låta enkelt i teorin men är det inte alltid i praktiken. Enligt flera källor är *shared service* en tänkbar lösning. Genom att tjänster placeras i ett *shared service center* kan resurser sparas i transaktions- och rapporteringsprocesserna och pengar kan då frigöras och satsas på övriga områden.



Figur 1: Fördelning av resurser före och efter implementering av SSC.

Källa: Bangemann (2005)

### 1.2 Problemdiskussion

Omorganisationer och förändringar sker ständigt i olika verksamheter. Den här uppsatsen kommer att fokusera på *shared servicekonceptet*, som anses vara en lösning. Vi kommer inte att ta ställning om detta är den mest optimala organisationsformen eller inte. Vi kommer istället att utvärdera *shared service*, vilken är en lösning som många organisationer och företag idag väljer.

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

Enligt AT Kearney (2004) är den tid då företagen decentraliserade sina ekonomifunktioner förbi. Att decentralisera sina administrativa stödfunktioner är en lyx som få företag har råd med idag. En *shared servicelösning* kan då vara ett bra alternativ när en omorganisation blir aktuell. Det finns dock kritiker som menar att ett *shared service center* kommer att innebära ökade kostnader. Så kan också bli fallet om implementeringsfasen inte sköts på rätt sätt. Att implementeringsprocessen sträcker sig för långt eller genomförs för snabbt är exempel på handlingar som förmodligen kommer att bidra till fler problem med ökade kostnader som följd än fördelar och kostnadsbesparingar, vilket är målet (A.T Kearney, 2004). Andra exempel som kan leda till ett misslyckande är att den implementerade organisationen ej var realistisk under planeringsfasen och att den nya serviceenheten därför inte kunnat uppnå de mål som satts upp för den. Företagsledningar förväntar sig ofta underverk av SSC, men satsar samtidigt inte alla nödvändiga resurser (Pontén, 2008). Om ett stort internt motstånd har mötts i början av implementeringsfasen, antingen från ledningen eller de bolagen som var tänkta att ingå i centret (Bangemann, 2005), försvåras också implementeringen. Det behövs dessutom klara och tydliga arbetsprocessbeskrivningar och ny personal kommer att behöva utbildas. Det finns också en risk att det utvecklas en ”oss och dem mentalitet”, även om grundtanken är att *shared service centret* ska serva övriga i organisationen. Att starta upp ett *shared service center* är förenat med stora initiala kostnader (Bergeron, 2003). Därför är det av största vikt att implementeringen sker på rätt sätt.

Även om kostnaderna i samband med starten av ett *shared service center* är den parameter som är enklast att mäta, är det inte kostnader i faktiska siffror eller procentsatser som vi kommer att fokusera på i den här uppsatsen. Anledningen till det här är att kostnadsbesparingarna som sådana varierar från organisation till organisation och därför är förhållandevis ointressanta att jämföra organisationerna emellan i den allmänna debatten. Hur stora kostnadsbesparingar ett företag gör kan bero på vilken situation det startade ifrån, kanske var ekonomiavdelningarna tidigare dåligt skötta? Kostnadsbesparingarna varierar också beroende på varifrån de härrör. Har ett företag exempelvis kunnat sänka sina kostnader genom att bli mer effektiva eller genom att flytta sitt *shared service center* till ett låglöneland? (Bangemann, 2005) Det vi istället kommer att koncentrera oss på i den här uppsatsen är de processer och förberedelser i samband med en implementering av ett *shared service center* som förhoppningsvis ska göra implementeringen lyckad och därmed på längre sikt spara pengar åt företaget samtidigt som effektiviteten och kvaliteten på de av centret utförda tjänsterna ökar. Vi har valt ut sex specifika områden som vi kommer att beskriva närmare.

### **1.3 Problemformuleringen**

*Hur motiverar företag hanteringen av kritiska områden i samband med implementeringen av ett shared service center? Är det möjligt att ta hänsyn till alla kritiska områden samtidigt?*

För att kunna utreda vår problemformulering ovan kommer följande områden inom *shared servicekonceptet* att beskrivas djupare.

- Ekonomitjänster lämpade att förlägga i ett *shared service center*
- IT-system på *shared service centret*
- Ansvarsfördelningen mellan *shared service centret* och kunderna
- Finansieringen av *shared service center*
- Kulturförändring till en serviceenhet
- Relationen mellan *shared service center* och dess kunder



## 1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att producera en text som kan ge vägledning för företagsledare och ekonomichefer i Sverige som planerar att starta upp ett *shared service center* för sin ekonomifunktion. Beslutsfattare kan finna vägledning genom att få problem och risker i samband med implementeringen beskrivna. Fokus för den här uppsatsen kommer att vara hur de risker och problem som finns vid införandet av ett *shared service center* kan hanteras.

## 1.5 Avgränsningar

Vid författandet av den här uppsatsen har vi utgått ifrån att företagen redan bestämt sig för att ekonomifunktionen ska förläggas i ett *shared service center*. Eftersom vi då antar att företagen i ett tidigare skede vägt alternativa organisationsformer, som exempelvis outsourcing, mot en *shared servicelösning*, diskuteras endast *shared service* i uppsatsen.

Den här uppsatsen är tänkt som en vägledning för chefer som överväger eller redan påbörjat arbetet med att implementera en *shared servicelösning* för sin ekonomifunktion. Vi kommer därför att uppsatsen igenom behandla frågorna ur ett ledarperspektiv. Fokus kommer att läggas på hur berörda chefer planerar, resonerar och agerar för att uppnå de uppställda målen, snarare än att verka som en utvärdering av vad som skett i praktiken. Vi kommer inte att bedöma om *shared service* är bättre eller sämre än andra organisationsformer.

Uppsatsen kommer att vara utformad som en fallstudie. Det innebär att endast ett företag kommer att undersökas och att slutsatser sedan kommer att dras utifrån det studerade fallet.

Då uppsatsen har vissa begränsningar både vad gäller omfång och tillgänglig tid, har vi endast kunna välja att ta upp ett antal av de aspekter som finns i samband med införandet av ett *shared service center*. Detta innebär att uppsatsen inte är heltäckande. Naturligtvis finns det ytterligare aspekter i samband med en implementering som kan vara intressanta att studera. De aspekter vi valt att behandla i den här uppsatsen är de sex punkter som presenteras i vår problemformulering. Exempel på andra aspekter inom *shared service* som vi valt att inte ta upp är lokalisering av SSC och kostnadsbesparingsaspekten.

## 1.6 Begreppsdefinitioner

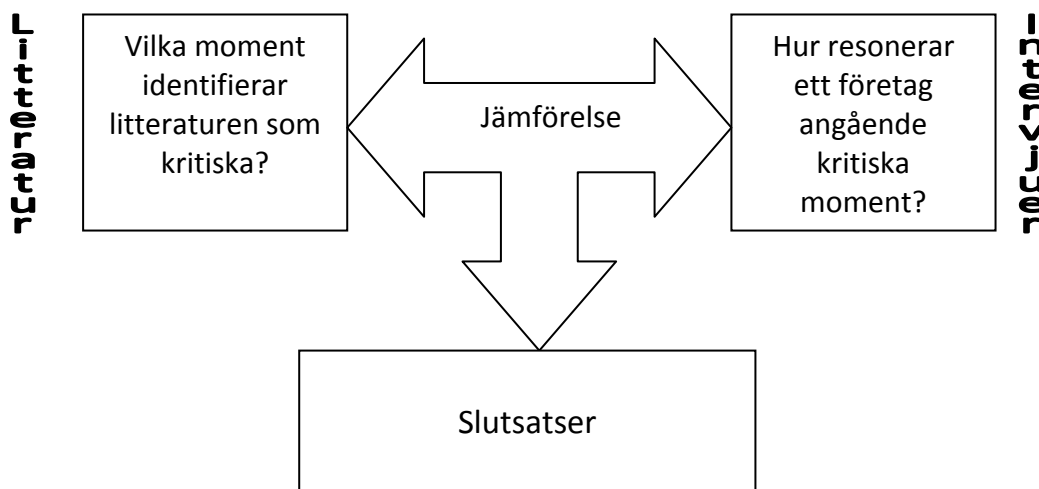
- **Kunder:** när vi i den här uppsatsen talar om kunder syftar vi till de interna kunder ett *shared service center* har inom den egna organisationen.
- **SSC:** står genomgående i den här uppsatsen som en förkortning för *shared service center*.
- **Shared Service:** konceptet syftar till att koncentrera likartade stödfunktioner, som tidigare ofta var spridda inom en organisation, till ett och samma ställe. Syftet är att effektivare tjänster ska tillhandahållas andra avdelningar inom organisationen vilket i sin tur ska leda till att ge externa kunder ett högre värde.

## 2 Metod

I det här kapitlet beskriver vi hur vi har gått tillväga när vi har producerat den här uppsatsen. Vår arbetsmetodik presenteras och vi motiverar våra val av metod samt diskuterar uppsatsens reliabilitet och källkritik.

### 2.1 Vår arbetsmetodik

Vi började vårt arbete med den här uppsatsen genom att söka publicerad information om *shared service center*. Genom att studera den funna informationen har vi skaffat oss en djupare förståelse för vårt valda ämne samt de kritiska moment som en implementering av ett *shared service center* medför. Den information vi påträffat presenteras i uppsatsens referensram. I nästa steg var vårt mål att se hur ett företag som håller på att implementera ett *SSC* resonerar kring de moment vi identifierat som kritiska i litteraturen. För att kunna studera det här närmare har vi utfört en fallstudie på ett företag som håller på att implementera ett *SSC* för sin ekonomifunktion. Intervjuer med två personer i ledande ställning inom serviceenheten presenteras i empirin. Slutligen har vi jämfört de kritiska momenten vi identifierat i litteraturen med de resonemang som förts av personerna på företaget och utfört en analys av de likheter och skillnader vi funnit. I de avslutande slutsatserna presenteras de viktigaste upptäckterna vi gjort när vi genomfört den här studien. Vi kommer även att ställa delar av *shared servicekonceptet* mot varandra för att se om de går att kombinera i praktiken. Vår arbetsmetodik kan beskrivas i figuren nedan;



Figur 2: Vår arbetsmetodik

Källa: egen modell

## **2.2 Fallstudie**

Vid författandet av en uppsats väljes metod utifrån de frågor författarna ställer sig. Det finns flera olika angreppssätt att studera det konstaterade problemet och fallstudien är en metod för att systematiskt studera en specifik företeelse.(Merriam, 1994) Fallstudier anses särskilt lämpade när författarna försöker förstå, beskriva och förklara stora företeelser, organisationer eller system och där de studerade objekten är komplexa.(Backman, 1998) I vår uppsats kommer vi att studera fenomenet *shared service center* för att sedan välja ut ett företag och studera detta fall mer ingående på djupet. Enligt Merriam (1994) är en fallstudies styrka att den kan hantera många typer av empiriskt material, exempelvis dokument, intervjuer, observationer etc. I vår studie kommer vi främst att använda oss utav dokument och intervjuer.

Vid valet av ett fall att undersöka finns det flera olika principer att välja emellan. Ett exempel på ett ändamålsenligt fall är typfallet vilket är ett fenomen som påminner om andra och därmed också kan säga något om andra liknande företeelser.(Eliasson, 2002). Vi anser att vår studie kan anses utgöra ett typfall pga. av vår valda problemformulering. Naturligtvis är varje företags situation och dess incitament för att starta upp ett SSC individuella. Samtidigt tror vi att de kritiska områden som ett företag ställs inför i samband med en implementering av ett *shared service center*, en beskrivning av hur företag resonerar kring de kritiska momenten samt hur olika delar av konceptet fungerar när de ställs mot varandra kan vara intressant för en större målgrupp. Därmed kan den här uppsatsen sägas bygga på ett typfall.

Givetvis finns det inte enbart fördelar med fallstudien som metod. Därför har vi även försökt att förhålla oss till de nackdelar med metoden som beskrivs i litteraturen. En faktor som kan vara både en fördel och en nackdel är att det är författaren som är det primära instrumentet vid insamlande och analys av material. Den här aspekten behandlas ytterligare under avsnittet om reliabilitet. Andra nackdelar med en fallstudie kan vara att den är en lång och tidskrävande process. Vi har försökt förhålla oss till det här genom att vår studie begränsas genom vår valda problemformulering samt genom de avgränsningar som är uppsatta i det första kapitlet. Det finns även en risk att författarna överförenklar eller överdriver faktorer i en situation vilket gör att läsaren av studien kan dra felaktiga slutsatser. Vi har försökt förhålla oss till det här genom att försöka ge en så nyanserad bild som möjligt av de problem vi beskriver. Vi har försökt att belysa både positiva och negativa aspekter samt olika forskare och författares synpunkter.(Merriam, 1994)

## **2.3 Informationssökning för val av referensramen**

Vår referensram inleds med en definition av vad som menas med begreppet *shared service center*. Sedan beskrivs de tre grundpelare som konceptet *shared service* bygger på (koncentration, standardisering och automatisering). Grundpelarna är centrala för att konceptet skall fungera. Därför kommer dessa att finnas i bakgrunden uppsatsen igenom och vi kommer även att återkomma till dem och använda dem i analysen. Vidare beskrivs också kortfattat de för- och nackdelar med en etablering av ett SSC som diskuteras i litteraturen. Härefter har vi valt att dela in referensramen i sex huvudområden som överensstämmer med de underliggande frågor vi använt oss utav i problemformuleringen.

Vi har sökt publicerat material i form av böcker, artiklar, tidigare uppsatser samt på Internet. Vid sökningen av böcker har vi använt oss utav biblioteken inom universitetet. Artikelsökningarna har främst skett genom sökningar i databasen Business Source Premier.

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

Vid sökningarna på Internet har vi använt oss utav Google och Google Scholar. De sökord vi främst har använt oss utav är ”*shared service center*” samt ”*shared services*”. Vi har genomgående försökt att finna så färsk publicerad information som möjligt.

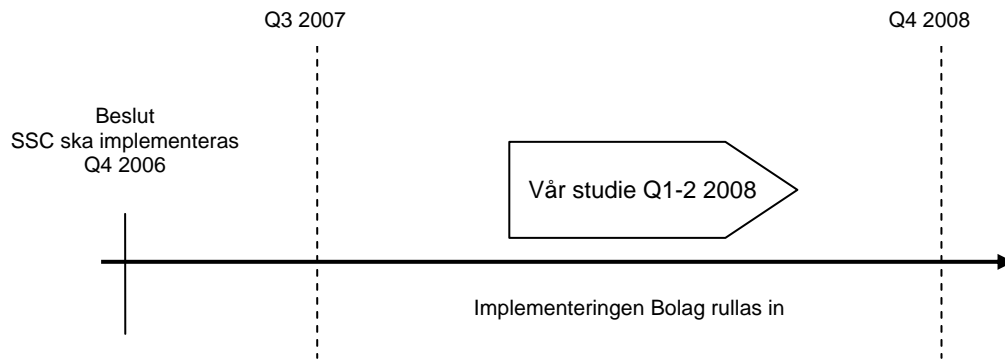
### **2.4 Empirin**

#### **2.4.1 Val av företag**

Under företagsmässan GADDEN i november 2007 sökte vi kontakt med flera olika företag. Vårt mål var att finna ett företag som var intresserade av en uppsats inom redovisningsområdet. Vårt valda företag visade sig vara mitt uppe i implementeringen av ett nytt *shared service center* för redovisningen inom koncernen. Det här fann vi som ett mycket intressant och spännande tillfälle, vilket gjorde att vi följde upp den här kontakten. Att företaget var mitt uppe i implementeringen gjorde att det valda fallföretaget blev mycket intressant att studera. Möjligheten att få vara med mitt i processen och få tillgång till hur inblandande personer resonerar under pågående arbete gör uppsatsen speciell. För att få vår valda vinkling av problemet hade uppsatsen varken kunnat författas tidigare eller senare på det valda företaget. Vi tror och hoppas att den kan bidra med mycket värdefull information till andra företag som står inför en liknande situation, att implementera ett *shared service center*.

Figuren nedan beskriver hur vår studie ligger i tiden. Företaget startade först upp ett inledande projekt. Under det här projektet anlätades en projektledare som tillsammans med konsulter åkte ut till de olika bolagen och dokumenterade hur dotterbolagen arbetade med olika processer såsom fakturering, kundreskontra och bokslut samt hur mycket tid som personalen lade ner på varje process. Resultatet blev att företaget sedan hade ett väldigt stort informationsunderlag, med kostnader och hur många som i den decentraliserade organisationen arbetade med vad. Sedan samlades ekonomicheferna för alla dotterbolagen och diskussioner fördes om hur ett gemensamt center skulle utformas. Rådatan som samlats in arbetades om och ett antal olika case upprättades. Slutligen enades ledningen för projektet om två olika scenarier, vilka presenterades för koncernledningen som sedan fattade beslutet om att ett SSC skulle implementeras. Det här beslutet togs i slutet av 2006. Implementeringen, eller inrullningen av dotterbolag som företaget själva kallar processen, påbörjades under kvartal 3 2007 och beräknas vara klar under kvartal 4 2008. Vår studie sker med andra ord mitt under pågående implementering under kvartal 1 och 2 2008. Det här innebär således också att uppsatsen kommer att vara färdigställd innan det studerade företaget är klara med sin implementeringsprocess.

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -



Figur 3: Tidslinje över vårt studerade företags implementeringsprocess

Källa: egen modell

Det studerade företaget har önskat att få vara anonyma och inte nämnas vid namn i vår uppsats. Vi kommer att uppfylla deras önskan eftersom vi tror att studien av företaget ändå kan bidra med värdefulla erfarenheter som inte är beroende av att läsaren får veta vilket företag vi har studerat. I resten av uppsatsen kommer vi att referera till det studerade företaget som just det studerade företaget, fallföretaget eller helt enkelt som företaget.

### 2.4.2 Våra respondenter

Självklart var det väsentligt att vi fick träffa personer som hade en god inblick i verksamheten och den pågående implementeringen. Det här var ett krav från vår sida för att erhålla tillräckligt med information för att kunna genomföra vår undersökning. De respondenter vi kom i kontakt med var den operativa chefen samt verksamhetsutvecklingschefen på det nya *shared service centret*.

Chefen för *shared service centret* har varit drivande i hela uppbyggnadsprocessen, från att centret var en idé på papperet till att det senare började ta över dotterbolagens redovisning. Han rekryterades internt från ett av dotterbolagen, där han tidigare arbetade som ekonomichef. Verksamhetsutvecklingschefen kom in något senare, när arbetsprocesserna skulle börja kartläggas. Han har tidigare varit med om andra förändringsprojekt inom den internationella koncernen. Vi ansåg att dessa respondenter kunde ge oss lämplig information. Dock finns risken att deras erfarenheter påverkar deras svar. Den operative chefen, som varit aktiv i processen från första början och den som varit drivande för projektet, är naturligtvis väldigt positiv till hela idén. Risken finns att projektet känns lite som "hans eget" eftersom han varit aktiv och lagt ner ett stort arbete genom projektets alla faser. Det här har vi bemött genom att försöka formulera så neutrala frågor som möjligt. Vi ville veta hur företaget har resonerat kring de olika områdena. Verksamhetsutvecklingschefen arbetar även han aktivt på centret och här finns också en risk att han förblindas av sitt eget arbete. Dock har han erfarenhet från andra stora förändringsprocesser inom koncernen och kan därmed jämföra sina erfarenheter.

### 2.4.3 Intervjuerna

Vårt första möte med företaget ägde rum i februari. Vi spenderade en halvdag på företaget för att samla in fakta om verksamheten i det nya *shared service centret*. Eftersom vi före detta möte hade en begränsad kunskap om hur verksamheten var uppbyggd, så var det en viktig grund för vårt fortsatta arbete. Vi ansåg att det var nödvändigt att besöka företaget på plats eftersom det var mycket svårt att på annat sätt inhämta information om den specifika verksamheten i *shared service centret*. Vid det första intervjutillfället genomförde vi kvalitativa intervjuer. Den här formen av intervju innebär att vi har försökt undvika att styra våra respondenter (Holme & Solvang, 1997). Våra utfrågningar har liknat vardagliga samtal. Eftersom vi hade begränsade förkunskaper fann vi det lämpligt att använda oss av en intervjumanual (se bilaga 1), med ett antal öppna frågor, som sen respondenterna själva kunde utveckla. Vårt syfte med det inledande mötet var att få en god inblick och förståelse för verksamheten, dvs. förbättra våra egna kunskaper om företagets *shared service center* för redovisning. Vi fick med oss en hel del bakgrundsinformation från mötet. Utifrån denna kunskap kunde vi sedan gå vidare i produktionen av den här uppsatsen samt arbetet med att ta fram vår problemformulering.

Ett andra besök på det studerade företaget ägde rum en månad senare, i mitten på mars. Den här gången spenderade vi en dryg halvdag hos företaget. Intervjutekniken vi använde oss utav var den samma som vid vårt inledande möte, dvs. en kvalitativ intervju. Enligt Merriam (1994) är det en naturlig gång vid utförandet av en fallstudie att en intervju delvis styrs av vad den föregående har gett. Så skedde också i vårt fall, då de områden vi valt att diskutera med vårt fallföretag delvis baserar sig på den information vi fick fram under den föregående intervjun. Vi hade i förväg informerat våra respondenter om de områden vi var intresserade av att diskutera, så att de i viss mån skulle kunna förbereda sig och ta fram lämpligt material som vi kunde få med oss hem för att studera djupare. Även här försökte vi hålla frågorna så öppna som möjligt för att ej styra våra respondenter i någon riktning och för att ej låta våra personliga värderingar och kunskaper färga samtalet. Vi hade även inför det här mötet förberett en intervjumanual (se bilaga 2), som endast vi själva tog del av, för att försäkra oss om att vi fick svar på alla de frågor vi behövde för att senare kunna skriva ner vår empiri. Vid vårt andra besök hade vi möjlighet att sitta ner med de båda respondenterna var för sig. Det här innebar att vi hade möjlighet att ställa samma frågor till två olika personer och få deras respektive synpunkter utan att de hade någon möjlighet att prata ihop sig eller bli påverkade av varandra. Det här tror vi har varit mycket viktigt för vår undersökning, då våra respondenter pga. sina olika roller kan ha olika syn på en del frågor.

För att det inte skulle uppstå några tveksamheter om vad som sades under intervjuerna valde vi att spela in samtalen med hjälp av en MP3-spelare. Naturligtvis var respondenterna medvetna om inspelningen och hade givit sitt samtycke.

### 2.5 Analys och slutsats

Enligt Merriam (1994) kan det i vissa fall vara missvisande att ägna ett särskilt kapitel åt analys, då insamling av material till empirin och analys i många fall sker samtidigt inom den kvalitativa forskningen. I vår uppsats har vi dock ändå valt att ha en uppdelning mellan empiri och analys. Anledningen till det här är att vi på ett tydligt sätt vill redogöra för det som sagts av våra respondenter under intervjuerna då vi finner att det är viktigt för att uppfylla uppsatsens syfte. Vi befarade att det kunde finnas en risk att läsaren skulle ha svårt att skilja på respondenternas åsikter och resonemang och vår tolkning av de samma, om dessa placerades på en gemensam plats i uppsatsen.

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

Att empiri och analys hänger ihop innebär dock inte att analysen skulle vara klar när samtlig information är insamlad, istället börjar då en intensivanalys av det som insamlats.(Merriam, 1994). Vid utförandet av vår intensivanalys har vi utgått från de tre grundpelarna, koncentration, standardisering och automatisering, som är centrala inom *shared servicekonceptet*. Vi har dock valt att dela upp analysen i samma sex huvudområden som referensramen och empirin. Anledningen till det här är att vi vill underlätta för läsaren och behålla en röd tråd genom hela uppsatsen. Under varje område kommer vi sedan att analysera de likheter och de skillnader vi funnit mellan vad teorin förespråkar och hur vårt studerade företag har resonerat och agerat. Vi kommer också löpande att knyta denna informationen till de tre grundpelarna och hur dessa samverkar med de kritiska områdena.

I slutsatserna kommer vi sedan slutligen att lyfta fram de aspekter vi fann som speciellt intressanta i vår analys. De här ska verka som svar på den första delen av vår problemformulering. För att sedan även kunna besvara den andra delen av vår fråga, kommer vi även att ställa ett antal av de kritiska områdena vi identifierat i litteraturen mot varandra för att undersöka om de går att förena och tillämpa samtidigt.

### **2.6 Reliabilitet**

Reliabilitet innebär att andra undersökningar ska kunna följa tillvägagångssättet i en studie och komma fram till samma resultat.(Yin, 1994) I den typ av fallstudie som vi genomfört är vi som författare den primära källan till att både samla in, tolka och analysera informationen. Enligt Merriam (1994) ger valet av den här metoden forskarna utmärkta insikter i en företeelse men kan samtidigt resultera i en ointressant, felaktig eller till och med vilseledande analys. Den mänskliga faktorn finns ständigt närvarande, dvs. risken för att en person begår ett misstag, missar att väga in någon aspekt av undersökningen eller låter personliga värderingar styra resultatet. Därför kräver en fallstudie en hel del av dem som genomför den, exempelvis är det viktigt att intervjuformulär utformas på rätt sätt. Författarna måste även ta ställning till hur information ska samlas in, hur den här informationen sedan ska behandlas, vilka som ska intervjuas osv. Författarna måste även besitta egenskapen sensitivitet. Med det här menas att författaren måste vara känslig för både offentliga och dolda dagordningar. Vad säger informationen som samlats in samt i vilken utsträckning speglar den verkligheten?

Vi har försökt att förhålla oss till ovanstående främst genom att vara medvetna om att problemen finns. Naturligtvis är det omöjligt att producera en studie som är helt objektiv och på inget sätt väger in författarnas egna värderingar och erfarenheter. Vi har genom hela processen försökt att se den information vi samlat in med så öppna ögon som möjligt och att inte ha några förutfattade meningar. Vi har försökt att inte döma någon eller någonting i förväg. Vad gäller den mänskliga faktorn, som beskrivs ovan, är självklart även den här risken omöjlig att eliminera till fullo. Vi har försökt att minimera dess påverkan genom att gå igenom vårt material flera gånger för att minska risken att vi av misstag förbisett någon aspekt eller del av materialet. Vi har försökt att skala vår undersökning från så mycket personliga värderingar som möjligt. Dessutom spelade vi in intervjuerna för att kunna gå tillbaka till respondenternas exakta formuleringar, i de fall vi var tveksamma vad de egentligen menat. Vi har försökt att på tydligast möjliga sätt förmedla till läsaren hur vi har behandlat den information vi funnit, både genom vårt litteraturstudium och genom de intervjuer vi genomfört. Detta för att läsaren själv ska kunna skapa sig en egen uppfattning om huruvida studien har utförts på rätt sätt och ifall de slutsatser vi dragit kan anses som riktiga och trovärdiga.

## 2.7 Källkritik

De böcker vi har använt oss utav i vår studie är i flera fall författade av olika konsultbyråer. Vi förstår att dessa källor kan ha kommersiella inslag och som syfte att sälja in *shared service* som ett optimalt koncept. Dock tror vi inte att det här påverkar vår uppsats allt för mycket eftersom vårt syfte inte är att bedöma huruvida konceptet är optimalt eller ej. Vi ämnar istället just diskutera de svårigheter och kritiska områden som finns då ett företag redan bestämt sig för en *shared servicelösning*, vilket gör att vår problemformulering i sig leder oss in på konceptets brister. Därför kan vi använda oss av dessa källor och med kritiska ögon granska och jämföra med hjälp av vår fallstudie om *shared servicekonceptet* är genomförbart i praktiken.

Våra respondenter på fallföretaget är troligen positivt inställda och vill försvara *shared servicelösningen* eftersom detta är det valet som koncernen har gjort. Vi inser att det här kan generera mer positiva än objektiva svar. Dock har vi under intervjuerna försökt att inte lägga in några värderingar i frågorna utan istället enbart bett respondenterna att beskriva hur de gått tillväga för att lösa olika aspekter kring implementeringen.

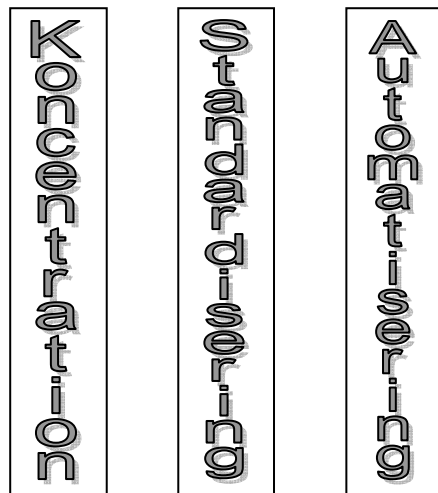


### 3 Referensram

*I det här kapitlet presenteras relevant fakta om shared service. Först definieras shared service och de tre grundpelarna presenteras. Därefter finner ni information om följande områden; tjänster som är lämpade i ett SSC, IT-system, ansvarsfördelning, finansiering, servicekultur samt kundrelationen. Referensramen kommer sedan att användas som verktyg för vår analys.*

Den allmänna definitionen av *shared service* är att det rör sig om administrativa stödfunktioner som tidigare varit utspridda inom en organisation, men som nu koncentrerats till en separat verksamhet. Namnet *shared service* talar också ganska mycket för sig själv, där *shared* (delad) står för att det finns flera mottagare och *services* (tjänster) att konceptet fokuserar just på tjänster. Den nya serviceenheten skall tillhandahålla stöd och administration till övriga delar av organisationen till så bra kvalitet och så billigt som möjligt samtidigt som övriga enheter kan koncentrera sig på kärnverksamheten (Ejdemark & Nilsson, 2006) (Bangemann, 2005).

Det finns tre nyckelfaktorer eller pelare som litteraturen betonar och som är centrala för hela begreppet *shared service*;



Figur 4: De tre nyckelpelarna inom shared service

Källa: egen modell

Den första pelaren står för koncentration. Med koncentration menas att en organisation går ifrån att tidigare ha varit en splittrad verksamhet utspridd på ett flertal plaster, till att koncentreras både geografiskt och organisatoriskt. Den andra pelaren behandlar standardisering. Genom att uppnå standardisering kan verksamheten nu dra fördel av de stordriftsfördelar som följer utav tillämpning av ny teknik och likartade arbetsmetoder. Standardisering bidrar också till förbättrade arbetsprocesser samt att informationsspridningen blir bättre vilket i sin tur ökar transparensen inom organisationen. Den tredje pelaren behandlar automatisering. Administrativa processer som ska vara kostnadseffektiva och samtidigt bidra till hög kundnytta är beroende av ny teknologi för databearbetning. (Ejdemark & Nilsson, 2006) (A.T Kearney, 2004) *Shared servicekonceptet* måste ständigt

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

utvecklas och det är viktigt att ledarna för en sådan organisation är öppna för att ta till sig nya idéer och samtidigt arbeta med att förbättra de strategier som finns uppbyggda inom organisationen. De tre pelarna är då en bra grund att utgå ifrån. Pelarna hjälper ledarna att definiera, inte bara vad som hänt i det förflutna och i nuet, utan även för att vara med att forma framtiden för *shared service centret*. (A.T Kearney, 2004)

För att inledningsvis ge läsaren en sammanfattande men nyanserad bild av vad *shared service* innebär, presenteras i tabellen nedan några för- och nackdelar med organisationsformen *shared service center* som vi funnit under vår litteraturstudie. En kortare förklaring till tabellen följer sedan. De för- och nackdelar som presenteras bör läsaren ha i åtanke när den resterande uppsatsen läses för att bibehålla en så objektiv inställning som möjligt till konceptet *shared service* och också något som författarna försökt lyfta fram under respektive område.

Tabell 1: För och nackdelar med SSC

FÖRDELAR	NACKDELAR
Bättre kundfokus	Stora initiala kostnader
Effektiviseringspotential	Förändringsmotstånd internt
Skalfördelar	Svårt med individuella lösningar
Synbara kostnader	Långt från verksamheten
Ökad kompetens	Kulturkrockar
Intressant arbetsplats	Kräver klara avtal mellan parterna
Fokus på kärnverksamhet	Stort beroende av IT-system
Enklare att göra koncernbokslut	Svårt att följa upp

Kundfokus ökar genom att en organisation har ett tydligt processsätt och att den kan fokusera på att leverera till kunden. Genom skalfördelar och standardisering av processer kan de administrativa kostnaderna minskas samtidigt som en högre produktivitet erhålls. En annan fördel är att kostnader i *shared service center* blir synliga vilket ger möjligheter till benchmarking, dvs. att jämföra den egna verksamheten med andra liknande verksamheter. För medarbetare kan också ett *shared service center* vara en intressantare arbetsplats eftersom de får arbeta ihop med andra inom samma verksamhetsområde. Det här gör också verksamheten mindre sårbar och öppnar upp för specialisering och högre kompetens. Dessutom uppfattas det dagliga arbetet som kärnverksamhet, inte längre en stödfunktion vilket höjer statusen på arbetsplatsen. Det blir även enklare att få ihop koncernbokslutet när all information redan finns samlad. (Ejdemark & Nilsson, 2006)

Vid sidan av de positiva möjligheterna med *shared service center* finns även en del nackdelar och risker. Initialt kräver förändringen stora startkostnader i form av bland annat flyttkostnader, utbildning, processkartläggning och IT-investeringar. Vanligt är att förändringen möts av ett stort internt motstånd (Kurtz, Peter & Duncan, 1998). Standardiseringar ger minskad möjlighet till individuella lösningar. Medarbetare på *shared service centret* har mindre kunskap om verksamheten och strategisk administrativ kompetens förloras ute i bolagen. Dessutom kan kulturkrockar uppstå när sammanslagning av personal från olika enheter sker. Ett lyckat *shared service center* kräver tydliga överrensommelser mellan parterna. En annan svårighet som pekas ut är konsolidering av olika IT-system inom olika delar av verksamheten (Gundavelli & Mohanty, 2004). Dessutom är det svårt att utvärdera konceptet och konstatera att det verkligen inneburit kostnadsbesparingar.

### **3.1 Tjänster lämpade att förläggas i ett SSC**

Lämpligheten att placera en tjänst i ett SSC eller inte kan skilja sig mellan organisationer och den verksamhet de bedriver, över tiden samt vilken strategi ledningen har. Generellt kan dock sägas att när det ska utvärderas huruvida en tjänst lämpar sig att förläggas i ett SSC så bör det vägas in hur nära kärnverksamheten tjänsten ligger och hur mycket kunskap om verksamheten som krävs för att utföra den. Tjänster som kräver relativt liten kunskap om verksamheten lämpar sig för att förläggas i ett SSC medan exempelvis kundkontakter som istället kräver stor kunskap om en mindre del av verksamheten lämpar sig sämre. (Ejdemark & Nilsson, 2006)

Standardisering får anses vara ett utav målen med att bygga upp ett SSC och därmed är arbetsuppgifter som är, eller i framtiden kan bli, standardiserade väl lämpade för att placeras i en sådan organisation. Utförs tjänsterna dessutom frekvent finns förmodligen stora effektiviseringsvinster att göra. En standardisering av arbetsuppgifter medför dessutom att de kan processorienteras och därför också kvalitetssäkras. En annan typ av tjänster som kan vara lönsamma att förlägga i ett SSC är sådana som utförs på flera ställen i organisationen vilket kan leda till att kompetens eller resurser saknas för att utföra dem på ett optimalt sätt. En koncentration kan då leda till att kvaliteten på tjänsterna ökar då det ofta inte är försvarbart eller ens tekniskt möjligt att varje dotterbolag eller verksamhetsgren har expertkompetens inom alla områden. (Ejdemark & Nilsson, 2006)

Enligt Bangemann (2005) är det nödvändigt att dela upp ekonomifunktionens arbetsuppgifter i processer för att kunna avgöra vilka av dessa som lämpar sig att förlägga till ett SSC. Enbart för att flera bolag inom organisationen har exempelvis kundreskontror betyder inte detta automatiskt att processerna är homogena, vilket är essentiellt för att de ska kunna samordnas. Ett gemensamt IT-system är heller ingen garanti för att processerna utförs på samma sätt. Det är dock IT-systemet som sätter gränserna för vad en process kan innehålla. Hur processerna ska utföras måste istället beskrivas i en manual eller liknande. Hur mycket processerna behöver standardiseras kan diskuteras, men det är rimligt att antaga att en ganska hög grad av standardisering krävs för att upprättandet av ett SSC ska vara lönsamt. (Bangemann, 2005)

Att upprätta processbeskrivningar är en stor del i arbetet med att förbereda ett SSC. Arbetet bör börja med att definiera vilka processer som finns inom ekonomiavdelningen. Det här är något som många företag kanske inte gjort tidigare. Det är viktigt att klart uttrycka var en process startar och var nästa tar vid. Innehållet i varje process skall noggrant beskrivas. Det här är viktigt både för att förstå hur processerna hänger samman men också för att försäkra sig om att inga processer överlappar varandra. Det kan vara lämpligt att rita upp scheman över processcyklerna för att enkelt visualisera hur processerna hänger ihop. (Bangemann, 2005)

### **3.2 IT-system på SSC**

Utvecklingen inom IT-området under de senaste årtiondena är den viktigaste orsaken till att *shared service center* har blivit möjliga att genomföra. Huruvida en organisation väljer att implementera ett gemensamt IT-system för hela organisationen eller inte i samband med att serviceorganisationen byggs upp varierar mellan olika företag. Enligt studier som har gjorts kan båda alternativen anses vara genomförbara och spara pengar åt organisationen. I en studie som presenteras i Bangemann (2005) har det dock visat sig att företag som har en gemensam IT-plattform är ungefär 40 procent mer effektiva än dom som inte har det. Samma undersökning har också visat att det inte spelar någon större roll ifall en organisation har fem, tio eller femtio olika system. De största effektivitetsvinsterna görs när en rationalisering

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

genomförs och organisation kan gå från tre till två system samt från två till ett gemensamt system. (Bangemann, 2005)

### **3.3 Ansvarsfördelning mellan SSC och kunderna**

För att klargöra vem som har ansvaret för vad i relationen mellan *SSC* och dess kunder så använder sig många organisationer utav *SLA*, *service level agreement*. Ett *SLA* ska byggas utifrån vilka mål som finns för verksamheten samt vilken företagskultur som råder. Med andra ord skiljer sig dessa åt organisationer emellan. Det finns inget standardavtal som alla kan använda sig utav, utan ett *SLA* måste anpassas till den enskilda organisationen. Ett *SLA* bör också omarbetas med jämna mellanrum för att bättre anpassas till *shared service centrets* och/eller kundens utveckling. (Bangemann, 2005) Vad som generellt kan sägas vara viktigt för alla organisationer är att avtalen är enkla och tydliga. Enligt Kris och Fahy (2003) behöver ett *SLA* inte ta upp alla tänkbara händelser som skulle kunna inträffa, utan bör istället hållas så korta som möjligt. Enligt Bergeron (2003), så kan ett kontrakt användas i kombination med ett *SLA* som reglerar förhållande mellan *SSC* och kunden. Själva kontraktet är då mer juridiskt medan *SLA* är mer lättläst och ska kunna förstås av varje anställd utan särskilda juristkunskaper. Allmänt kan sägas att mellan en till två sidor är en lämplig längd för ett *SLA*. Enligt Quinn, Cooke och Kris (2000) bör ett *SLA* besvara följande frågor:

- Vad förväntar sig kunden?
- Vad ska *SSC* leverera?
- Hur ofta ska *SSC* leverera?
- Vilken kvalitetsstandard ska gälla?
- Vilket pris ska gälla?
- Vilka är kundens åtaganden?

Det är även viktigt att specificera vad som händer om *SSC* inte klarar av att möta förväntningarna eller om kunden inte genomför sina åtaganden. Vilka resurser finns vid misslyckanden?

Hur detaljerat ett *SLA* ska vara är en omdebatterad fråga. Vissa företag har precis som beskrivits ovan valt att hålla sina *SLA* korta medan andra har valt en mer omfattande och detaljerad form. Hur detaljerade *SLA* ett företag väljer att upprätta kan bl.a. bero på hur skeptiska *SSC*s kunder är till serviceorganisationens förmåga att leverera de utlovade tjänsterna. Om det finns en stor misstro mot det nya servicekonceptet kan ett företag försöka lösa det här genom att upprätta mer detaljerade *SLA*. (Bangemann 2005). Det har också visat sig att företag som vid implementeringen av ett *SSC* har långa *SLA*s tenderar att korta ner dem när verksamheten har blivit mer etablerad. Bangemann (2005) tar upp ett exempel på ett företag som började med ett mycket omfattande *SLA* på 30-40 sidor mellan *SSC* och kunden. Två år efter implementeringen visade det sig att kunderna inte var intresserade av att läsa de långa avtalen och därför kortades de ner till fem sidor. Efter ytterligare två år använde företaget i exemplet inte sina *SLA* alls i formell mening, utan hade istället ett antal länkar på sitt intranät till de vanligaste problemen och frågorna. Att antalet sidor i serviceavtalet och därmed också detaljgraden i dessa varierar stort mellan företag visas i tabellen nedan;

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

Tabell 2: Number of pages in SLA

1-5 pages	28 %
6-15 pages	21 %
26-50 pages	15 %
More than 50 pages	15 %

Källa: Bangemann (2005)

Hur detaljerade ett SLA bör vara varierar således beroende på företagets unika situation. Det kan dock urskiljas ett antal generella för- och nackdelar med detaljerade SLA. Dessa presenteras i tabellen nedan;

Tabell 3: Advantages and disadvantages of a detailed SLA

Advantages	Disadvantages
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clearly defines responsibilities and commitments.</li><li>• Includes formal approach from customer.</li><li>• Service centre develops a clear understanding of its scope.</li><li>• Effective in a controlled environment</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Time-consuming to develop and secure approval</li><li>• Significant maintenance required to remain up-to-date</li><li>• Often to inconvenient to be utilized on a regular basis</li></ul>

Källa: Bangemann (2005)

Att detaljgraden och längden på SLA är något som företagen resonerar kring visar flera undersökningar. En studie av A.T Kearney (2004) visar att flera företag övergett SLA eftersom de har varit för komplicerade och krävande administrativt. Trenden att organisationer är på väg att överge SLA påvisas även i ytterligare en studie (Kris & Fahy, 2003). De som genomfört studien finner att det här är oroväckande då fler och fler SSC helt saknar någon form av avtal med sina kunder. Därför är det av största vikt att SLA enkla och inte överstrukturerade och inte hindrar kommunikationen med kunden.

En annan aspekt som påverkar ansvarsfördelning mellan SSC och kunden och som inte går att förhandla bort är svensk lag. Enligt Bokföringslagen (1999) är alla juridiska personer bokföringsföringskyldiga. Det här innebär att företaget löpande ska bokföra affärshändelser, se till att det finns verifikationer, bevara all räkenskapsinformation samt upprätta årsredovisning. Detta innebär att dotterbolag själva enligt lag är ansvariga för sin egen redovisning, även om produktionen av den sker i ett SSC.

En annan fråga påverkar ansvarsfördelningen är som tidigare beskrivits är hur stor del av verksamheten som ska förläggas till centret och hur stor del som ska ligga kvar ute i organisationen. I praktiken finns många olika grader av dimensionering att välja bland. (Ejdemark & Nilsson, 2006)

### 3.4 Finansieringen av SSC

Till att börja med bör organisationen bestämma vilket finansiellt mål centret ska ha. Det är viktigt att detta samstämmer med den övergripande strategin för företaget. Ska centret organiseras som en form av cost center, med mål att enbart täcka sina kostnader eller som ett

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

profit center som går med vinst. Merchant och Van der Stede (2007) diskuterar även andra typer av finansieringsformer som investment center och revenue center. Författarna klargör dock att det är mycket svårt att särskilja de olika formerna i praktiken och ofta blir det en blandning av flera finansieringsformer.

Målet för centret påverkar sedan också utav hur dess verksamhet ska finansieras. Alternativen är en anslagsfinansierad eller avgiftsfinansierad modell. Prissättningen av tjänsterna är en central fråga om den avgiftsfinansierade modellen väljs. Det är dock inte alla organisationer som har en renodlad modell, utan ofta tillämpas en blandmodell som ligger någonstans emellan de båda ytterligheterna. Ejdemark och Nilsson (2006) presenterar exempel på möjliga finansieringsformer:

- Kunden betalar ett fast pris för den beställda tjänsten, som en typ av abonnemang.
- Centret debiterar kunden per timme som denna utnyttjar centrets tjänster.
- Centrets kostnader fördelas ut på kunderna med hjälp av en faktor som styr hur stor del av SSCs verksamhet kunden tar i anspråk, exempelvis antalet fakturor kunden erhåller.
- Centret anslås ett anslag från moderbolaget som ska motsvara storleken på de tjänster som lyfts ut ur ordinarie verksamheten när centret bilades.
- Centret organiseras som ett kostnadsställe som i efterhand får sina kostnader täckta. Kunderna belastas utefter en vald fördelningsnyckel.
- Marknadsbaserad prissättning, vilket innebär att priserna som kunderna betalar baseras på marknadspriser för liknande tjänster ute på marknaden. Detta gör att centret kan gå med vinst eller förlust. Överskott kan fördelas ut bland kunderna eller användas till investeringar i centret. (Quinn et al., 2000).

Organisationen bör ta ställning till om priserna skall sättas utifrån kundens faktiska förbrukning eller utifrån en budgeterad förbrukning. (Ejdemark & Nilsson, 2006)

Hur ett bolag väljer att finansiera sin *shared service* ger olika möjligheter till styrning. Vid valet av finansieringsform är det viktigt att beakta att det som eftersträvas är en effektivisering av verksamheten till en lägre kostnad men med bibehållen eller ökande kvalitet. Vid en avgiftsfinansierad modell eftersträvas en form av marknadshärmande och en intern marknad skapas. Syftet är att en kostnadsmedvetenhet skall skapas inom organisationen och att ett ekonomiskt rationellt beteende skall tillämpas av chefer och beslutsfattare. När alternativkostnaden synliggörs är förhoppningen att varje avdelning ska hushålla med sina resurser. På det här sättet kan också tjänster som generellt anses bringa litet värde till verksamheten, som exempelvis framtagandet av standardrapporter till alla inom organisationen, prissättas högt för att beställarna ska börja ifrågasätta om dessa verkligen är nödvändiga och på så vis ändra sitt beteende. Genom att efterfrågan av tjänster styrs på det här sättet, påverkas också centras produktion av tjänster. En nackdel med avgiftsfinansiering är att transaktionskostnaderna ökar vilket måste vägas mot de förväntade fördelarna. (Ejdemark & Nilsson, 2006) (Bangemann, 2005)

Den anslagsfinansierade modellen är vanlig inom offentlig sektor. Här är det inte kunden som avgör hur mycket tjänster som skall produceras, utan detta styrs istället av hur stora anslag centret tilldelas av ledningen. Incitament för att effektivisera centers verksamhet måste därför också komma från ledningen. En fördel med modellen är att administrationskostnaderna blir lägre då inga avgifter behöver tas ut från kunderna. (Ejdemark & Nilsson, 2006)

### **3.5 Kulturförändring till en serviceenhet**

När en organisation startar upp ett *shared service center* läggs ofta stora resurser på organisationsstruktur och system. Vad som dock inte får glömmas bort är att en ny kultur måste skapas. Det nya *shared service centret* ska verka som en serviceenhet gentemot övriga delar inom bolaget. Det krävs att ledningen förstår att det innebär en stor förändring för den enskilde anställde att plötsligt byta enhet från en traditionell ekonomiavdelning till en ny serviceenhet. Samtidigt som det känns spännande med en ny utmaning innebär det en osäkerhet för individen. Som chef är det därför viktigt att acceptera skepticism och oro. Kommunikation med medarbetarna är mycket central. Det är viktigt att den pågår genom hela implementeringsfasen. (Kurtz et al. 1998) Kommunikationen kan ske genom nyhetsbrev och över intranät. Det bör också hållas frekventa personalmöten under de första tolv till arton månaderna i *shared service centret*. Det är viktigt att kommunikationen är tydlig och precis och att ledningen inte skönmålar utmaningen som ligger framför den anställde. Dessutom är det viktigt att utöver mål som gäller för hela den nya organisationen förklara vad som förväntas av den enskilde individen i det nya centret. Samtliga medarbetare, inklusive nyanställda, måste bli fokuserade på att förbättra servicen till kunderna. (Quinn et al., 2000).

För att ett *shared service center* ska fungera krävs inte enbart att de anställda är duktiga utan en omorganisation ställer även höga krav på den som ska leda den nya serviceenheten. För att på ett bra sätt kunna leda ett SSC för en ekonomiavdelning är inte det viktigaste att personen har erfarenhet från ekonomiarbete, utan snare att han eller hon är driven, har en god analytisk förmåga samt är flexibel. För att vara en god chef krävs också en person med god kommunikationsförmåga och förmåga att relatera till sina anställda. Det viktigaste av allt är att ha ett gott affärssinne och kunna leverera tjänster som kunderna är beredda att betala för. Att ha en kompetent ledare kan vara skillnaden mellan framgång och misslyckande när ett SSC implementeras. (Kris & Fahy 2003)

Enligt Bangemann (2005) kan det i vissa fall vara att föredra att starta upp sitt *shared service center* på en plats där företaget tidigare ej varit verksamt. När det gäller företag som har en väldigt decentraliserad verksamhet eller en mycket "demokratisk" beslutsprocess kan det vara till den nya serviceenhetens fördel att helt enkelt bli av med den tidigare personalen genom att lokalisera sig på en ny plats. Detta gäller i de fall där personalen har mycket svårt att ändra på sin invanda syn att se på saker och sitt sätt att arbeta.

Det är viktigt att anställda känner sig delaktiga i projektet för att förändringen ska bli lyckosam. Därför ska ett företag vid uppbyggandet av en ny serviceorganisation låta de anställda vara med och påverka förändringen. Det är också viktigt att chefer förklarar förändringens orsaker och varför den är nödvändig. (Ulbrich, 2006). En annan viktig aspekt som inte får glömmas bort är utbildning av personalen som ska arbeta i centret. Enligt Kris och Fahy (2003) är det viktigt att personalen erhåller utbildning inom de tre följande områdena;

- Nya IT-system
- Processerna
- Arbetsmetodiken inom det nya centret.

Fastän folk i allmänhet är skeptiska och rädda för förändring, kan enligt Bangemann (2005) en *shared servicelösning* leda till att tillfredställelsen med arbetet ökar hos de anställda. Då arbetsuppgifterna i ett servicecenter är mer specialiserade än på den enskilda ekonomiavdelningen kan variationerna i arbetet minska något, men samtidigt kan de anställda öka sin kunskap inom flera områden genom en rotation av arbetsuppgifter. När kompetensen

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

hos de anställda ökar skapar det större möjligheter för den enskilde individen att avancera internt inom centret eller till andra avdelningar inom organisationen.

### 3.6 Relationen mellan SSC och dess kunder

Självklart är det av yttersta vikt att kunderna blir nöjda med tjänsterna som *shared service centret* tillhandahåller. Kundrelationen mellan bolagen och *shared service centret* är intern, vilket skiljer sig en del från en extern kundrelation. En internkund har troligen inte möjlighet att välja något annat alternativ än de tjänster som *shared service centret* erbjuder, vilket självklart påverkar relationen dem emellan. Dock är det inte av mindre vikt att en intern kundrelation vårdas. Bergeron (2003) listar ett antal variabler som interna kunder finner viktiga när de utvärderar *shared service centrets* tjänster:

- **Tydlighet:** gällande tjänsterna, inga dolda kostnader eller att extra tjänster krävs.
- **Kostnader:** ofta viktigare för externa kunder som kan jämföra priser än för interna kunder.
- **Ärlighet:** kunden vill ha tjänster som passar dem utan påverkan av dolda agendor.
- **Personlig uppmärksamhet:** kunden vill ha service som passar deras specifika behov och bli sedda som värdefulla kunder.
- **Kvalitet:** omfattande personlig uppmärksamhet och reaktionsförmåga.
- **Ständiga kommunikationsmöjligheter.**
- **Förmåga att komma ihåg kunden:** har kunden en gång uttryckt vad den behöver vill den inte återupprepa detta.

Det kan ofta finnas en misstänksamhet gentemot SSC från kundernas sida. Serviceorganisationen måste ständigt visa att den är en pålitlig samarbetspartner. Det här kan bevisas genom öppenhet, pålitlighet, hålla uppsatt servicenivå men också genom att hantera de förväntningar som ställs på den nya serviceorganisationen. En vanlig anledning till misstro mot ett SSC är att kunderna inte inser potentialen som *shared servicekonceptet* medför, att kunderna ställer orealistiska krav på centret eller är rädda att kvaliteten på tjänsterna ska sänkas när ett SSC blir ansvarigt. Det är därför viktigt att saker blir rätt gjorda från början i centret, då ett initialt misstag kan göra att relationen med kunden blir förstörd för en lång tid framöver. Att personalen som arbetar på SSC möter kunderna på ett konstruktivt och positivt sätt är därför av yttersta vikt för att skapa en bra relation redan ifrån början. (Janssen & Joha, 2006)

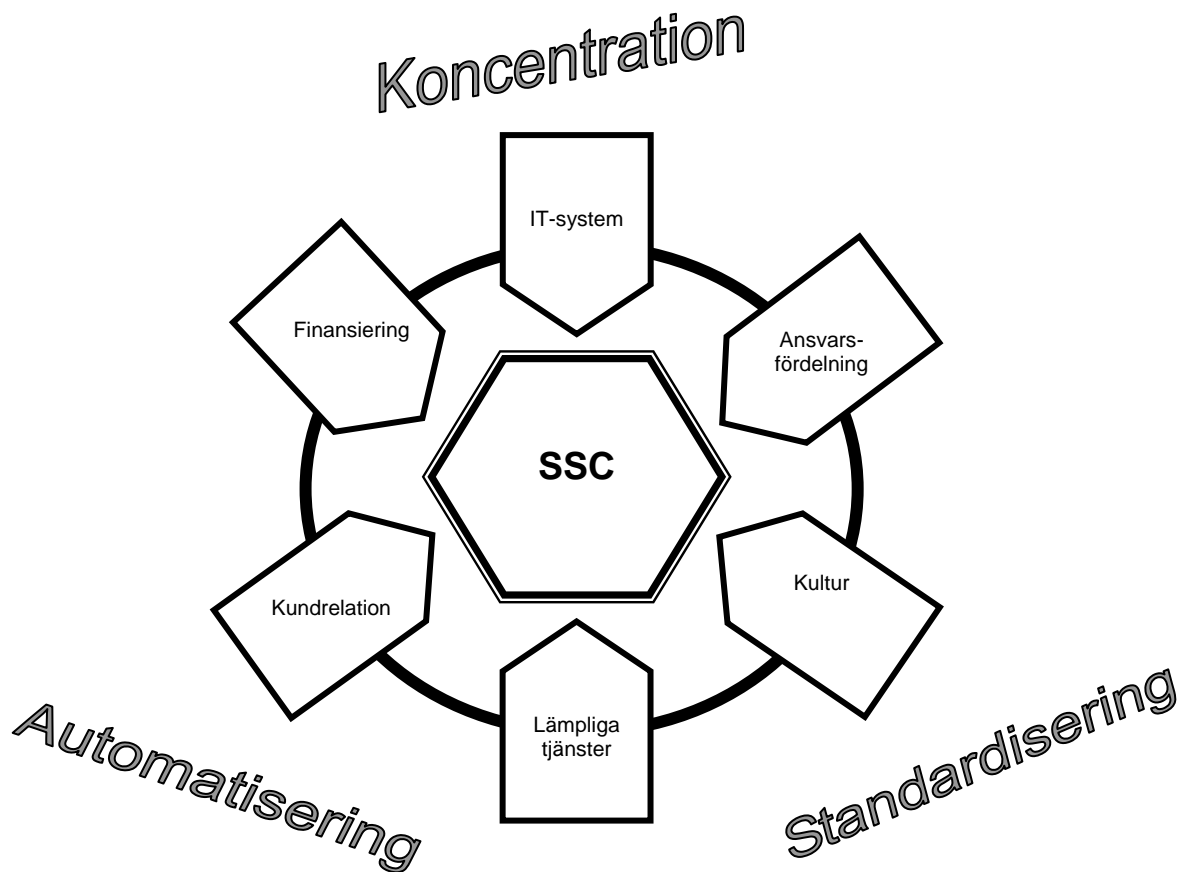
Det är viktigt att på något sätt mäta vad det nya centret levererar. På så sätt är det möjligt att bevisa för alla inom organisationen att centret faktiskt är mer kostnadseffektivt samtidigt som effektiviteten har förbättrats. Svårigheten ligger i att bestämma vilka variabler som skall mätas. Det brukar sägas att "what get measured, gets done". Därför gäller det att vara försiktig så att det inte fokuseras på att mäta fel saker. Det vanligaste misstaget är att det läggs för mycket fokus på att mäta kostnader och att jämföra de här mot budget. (Kris & Fahy 2003)

Det är viktigt att mäta centrets prestationer gentemot Key Performance Indicators (KPI) och SLAs, så snart arbetet i det nya *shared service centret* har börjat. Mätningarna hjälper i sin tur serviceorganisationen att fokusera på att hela tiden bli bättre och mer effektiv. (Gundavelli & Mohanty, 2004).



### 3.7 Sammanfattning

Modellen nedan sammanfattar hur de beskrivna områdena i referensramen påverkar *shared service centret*. Det är viktigt att poängtera att nyckelfaktorerna; koncentration, standardisering och automatisering måste uppfyllas för att *shared servicekonceptet* ska fungera. I inledningen till kapitel 3 finns dessa begrepp beskrivna. Det är dock viktigt att förstå att nyckelfaktorerna är subjektiva begrepp som vi i den här uppsatsen inte syftar att mäta objektivt. Vi kommer i analysen att föra en diskussion om huruvida vårt fallföretag har koncentrerat, standardiserat och automatiserat berörda områden. Dessutom kommer vi att belysa de konsekvenser och problem som vårt fallföretags tillvägagångssätt har fått. Cirkeln runt de olika områdena, symboliserar att de utgör en helhet som måste kunna samverka med varandra. I slutsatsen kommer vi att ta ställning till om de olika områdena går att kombinera ihop till en helhet i praktiken.



Figur 5 : Samband mellan de kritiska områdena och de tre pelarna

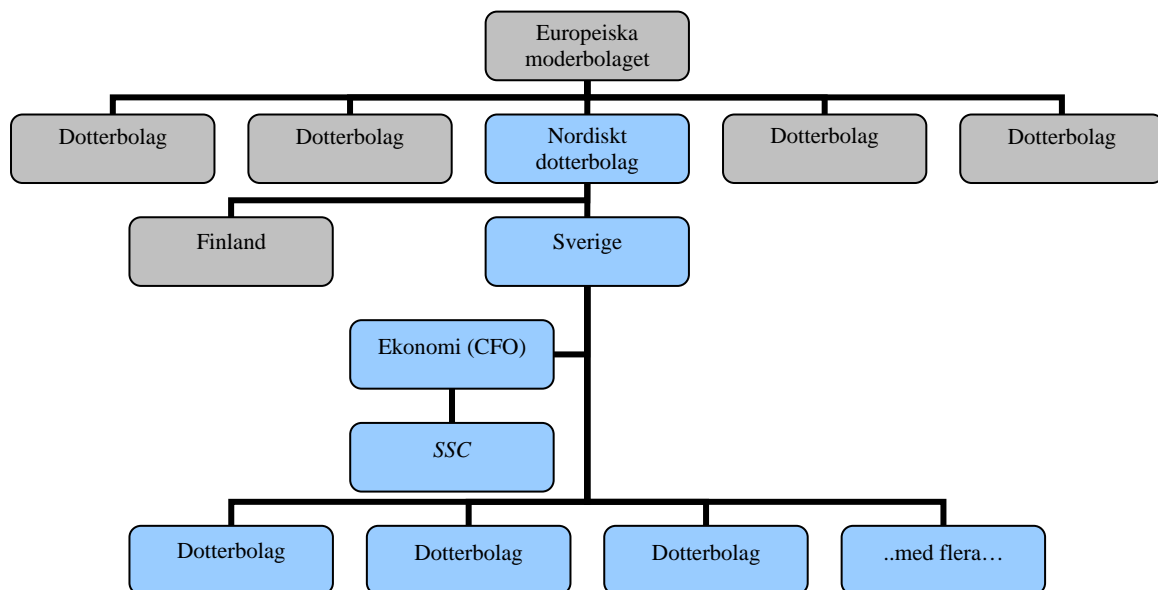
Källa: egen modell

## 4 Empiri

*I det här kapitlet återger vi den information som vi har fått genom skriftligt material och intervjuer hos fallföretaget. Vi har försökt att framställa informationen så neutralt som möjligt och att verkligen återge respondenternas resonemang.*

Som tidigare nämns så har vi lovat vårt studerade företag att de ska få vara anonyma i den här uppsatsen. Därför kommer vi inte att beskriva företaget och dess verksamhet ingående. Nedan följer en kortare presentation av företaget och hur deras organisation ser ut.

Vårt studerade företag är del av en större europeisk koncern. Koncernen som helhet omsätter cirka 500 miljarder kronor om året och har ungefär 80 000 anställda. Koncernen består i sin tur av ett femtiotal underkoncerner och dotterbolag, belägna främst i Europa samt en mindre verksamhet i USA. Moderkoncernen är noterad på en av de större börserna i Europa. (Det studerade företagets hemsida, 2008). En förenklad bild av hela koncernens organisationsstruktur samt det svenska dotterbolaget och SSCs placering i denna, presenteras i figuren nedan.



Figur 6: Det studerade företagets organisationsstruktur

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

Den svenska koncernen har i sin tur drygt 5200 medarbetare och omsätter cirka 26 miljarder kronor om året. Sverigekoncernen består av cirka 30 rörelsedrivande dotterbolag. (Det studerade företags hemsida, 2008) Det nya *shared service centret* är som organisationsschemat visar placerat under det svenska moderbolagets ekonomifunktion. Det här innebär att chefen för SSC har CFO som närmsta chef samt att han rapporterar till CFO och en styrgrupp. Styrgruppen består av CFO, varje affärsområdes chefcontroller, samt den som är ansvarig för groupekonomifunktionen inom koncernen.

Frågan om en omorganisation inom svenska koncernen kom upp när det utländska moderbolaget ställde stora krav på att de månatliga rapporterna skulle innehålla relevant information om dotterbolagen. Ett av kraven var att moderbolaget ville veta till vad och hur resurserna användes i de olika bolagen. Samtliga bolag upprättade enskilt dessa rapporter med hjälp av sina egna bokslutsprocesser, vilket gjorde att informationen inte höll tillräckligt hög kvalitet. Då bolagens ekonomifunktioner varje månad lade stor kraft och mycket tid på att ta fram rapporterna till moderbolaget, fanns det inte tid och resurser hos de olika ekonomiavdelningarna att verka som ett stöd till sitt bolag i det övriga arbetet vad gäller kalkyler och annan ekonomisk information. Vårt studerade företag upplevde att stora effektivitetsförluster skedde varje månad när boksluten upprättades ute i den decentraliserade organisationen. Därför föddes tanken att boksluten istället skulle upprättas centralt. När den här uppsatsen författas är det studerade företaget mitt uppe implementeringsprocessen, se figur 3.

Målen med *shared service centret* är högre kvalitet på redovisningen, lägre kostnader samt standardiserade processer. När den största delen av ekonomipersonalen samlas till ett center kan även specialistkunskaper utvecklas på ett helt annat sätt än om dessa skulle finnas ute hos de respektive bolagen. En annan viktig effekt som väntas följa av den nya serviceorganisationen är att stordriftsfördelarna ska möjliggöra bättre internkontroll. Något som heller inte är att förglömma och som är ett syfte med förändringen är att personalen ska ha roligt och trivas på sin arbetsplats. Det här tror företaget är enklare att åstadkomma om det finns många på samma ställe som arbetar med samma eller liknande uppgifter. Tanken är även att det ska vara lättare att avancera och/eller att rotera mellan arbetsuppgifterna.

Våra respondenter är chefen och verksamhetsutvecklingschefen på det nya centret (se figur 7). I den fortsatta delen av uppsatsen kommer vi att referera till dem som respondent A och B. Respondent A är operativ chef och verkar under CFO. Han är ansvarig för SSCs verksamhet och rapporterar till CFO i den svenska koncernen. Han har tidigare jobbat som economichef på ett dotterbolag inom koncernen. Då projektet med SSC startades upp tog han tillsammans med konsulter fram beslutsunderlaget som låg till grund för det nya centret. Respondent B, verksamhetsutvecklingschefen, kommer från en annan utländsk del av koncernen och jobbar med processerna i det nya centret. Hans arbetsuppgifter består bl.a. i att ta fram SLA och processbeskrivningar.

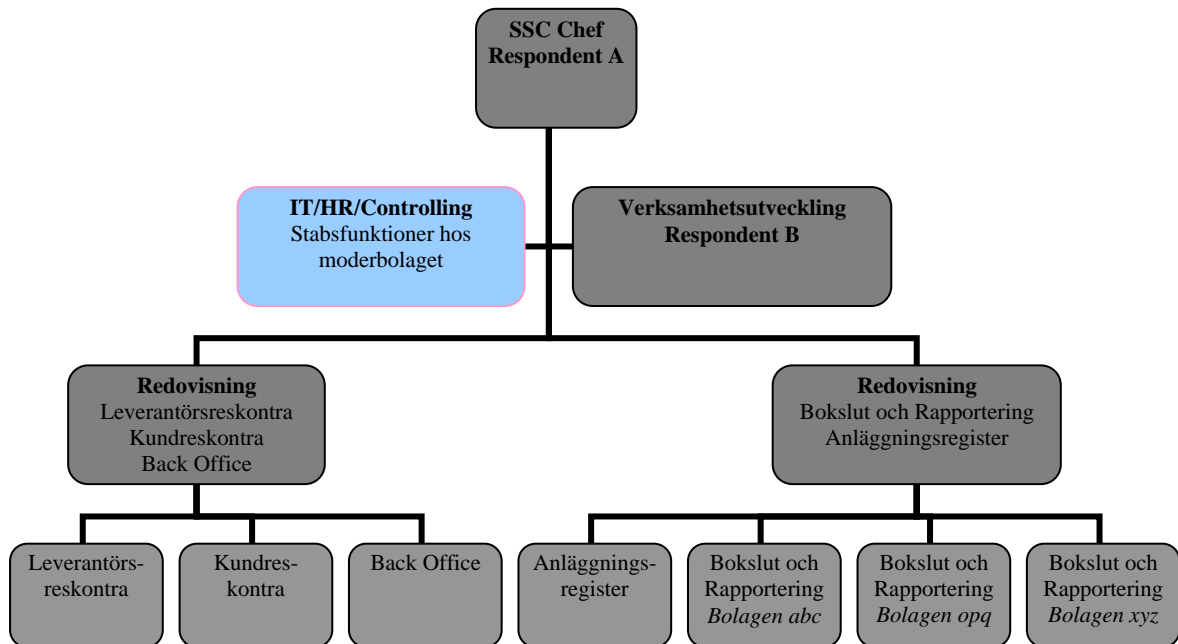
### **4.1 Tjänster fallföretaget valt att förlägga i SSC**

Företaget har valt att placera följande tjänster i sitt *shared service center*:

- Ta emot och betala faktura (leverantörsreskontra)
- Fakturera och säkra betalning (kundreskontra)
- Hantera anläggningsregistret
- Redovisa och göra bokslut

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

Figur 7 nedan visar SSCs organisation. Den här har organisationen har ändrats och utvecklats under implementeringsfasen. Under vår sista intervju var den här strukturen dock den gällande.



Figur 7: Det studerade SSCs organisationsstruktur

De valda tjänsterna var ganska naturliga att placera i *shared service centret*. Vårt studerade företag har även tidigare haft processerna kartlagda och just dessa tjänster är de transaktionstunga som är naturliga att lyfta in. Redovisning och göra bokslut är en process som många *shared service center* väljer bort enligt respondent A. Anledningen till det här tror han kan vara att det är vanligt att SSCs server koncerner som har dotterbolag i flera länder. Eftersom det studerade centret enbart ska serva svenska dotterbolag så ansågs även de här processerna vara lämpade att förlägga i centret.

Det som inte utförs i centret är frågor som rör finansiering och controlling. Ekonomiavdelningarna ute i dotterbolagen är ansvariga för sina siffror och känner verksamheten bäst. Därför ligger värderingsfrågor som lagervärdering och fastighetsvärdering kvar ute i bolagen. Ekonomiavdelningarna som finns kvar ute i dotterbolagen utför själva värderingarna och skickar sedan underlaget till *shared service centret* som sedan gör själva bokningen. Orsaken till den här uppdelningen är att värderingsfrågorna är komplexa och kräver en god insyn i verksamheten. Därför kan inte dessa utföras i *shared service centret*. Centret tar dock hand om de värderingar som inte kräver verksamhetsnära kunskap, som t.ex. finansiella anläggningstillgångar. Dock har det här området varit och är det problematiskt, då bolagen inte vill släppa kontrollen om värderingsprocesserna. Det är viktigt att *shared service centret* kan bygga upp en bra kvalitetsnivå så att centret får kundernas förtroende.

För alla processer som utförs i *shared service centret* har tydliga processbeskrivningar upprättats ner på nivåer som beskriver ansvaret. Service Level Agreements (SLA) som används som avtal mot kunden bygger sedan på dessa beskrivningar. Beskrivningarna

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

upprättades redan under projektfasen, då centrets verksamhet planerades, men sedan dess har en hel del fått omarbetas och läggas till. Omarbetningen kommer att fortsätta kontinuerligt. Det finns inget annat alternativ, säger vår respondent B.

Vårt studerade företag poängterar att det är viktigt att de rutinbeskrivningar, vilka beskriver hur personalen ska arbeta, blir standardiserade. Ledningen för centret vill inte ha några ”stand alone-lösningar”, d.v.s. att någon har en egen beskrivning för en viss rutin. Allt måste vara länkat. Det ska finnas en huvudprocess och sen ska rutiner vara kopplade till den. Respondent A hoppas att det i framtiden även ska vara möjligt att beskriva exakt tidsåtgång för varje process. Processerna skiljer sig nu en del mellan de olika kunderna. Målet är full standardisering, dock har inte detta gått att uppfylla helt ännu eftersom centret fortfarande befinner sig i implementeringsfasen. Alla anställda får rutinbeskrivningar när de börjar arbeta i *shared service centret*. Varje inrullning av ett nytt bolag är en utmaning och innebär att bolagets processer måste anpassas till *shared service centrets* standardprocesser. Alternativet skulle vara att skapa en ny processbeskrivning för det specifika bolaget, men detta vill centret undvika.

Skatteberäkningarna, som måste utföras då boksluten upprättas, är standardiserade. Trots detta kräver de bolagsspecifik kunskap. Detta medför att de inte är fullt standardiserade utan kräver högre kompetens än en del andra enklare tjänster. ”Duktiga” civilekonomer, måste utföra arbetet med beräkningarna, säger respondent A.

*Shared service centret* upprättar inte koncernredovisningen. För dessa finns redan en central groupfunktion inom koncernen. Det studerade företaget har valt att separera dessa olika nivåer i ekonomiarbetet och SSC serverar således endast för dotterbolagens redovisning. Således sammanställer SSC siffror som sedan skickas till den centrala ekonomifunktionen som utför koncernkonsolideringen. Vår respondent A säger att företaget har valt att skilja funktionerna åt eftersom det krävs olika kunskaper. Dock utför centret vissa specifika tjänster som efterfrågas av moderbolaget och som passar att lägga i *shared service centret*. Ett sådant exempel är statistik från leverantörer. Kostnaden för den här tjänsten fördelas dock inte ut på dotterbolagen, vilket SSC också är noga med att poängtera för bolagen.

Eftersom det studerade företaget är mitt uppe i implementeringen av en *shared servicelösning* så varierar det vilka tjänster som utförs åt olika bolag. SSC utför fler tjänster åt vissa dotterbolag. Exempelvis så konterar SSC fakturor för en del mindre bolag, vilket inte görs för ett större bolag. Centret anpassar sig efter varje kund och har vissa tilläggstjänster, men försöker ändå hålla sig till konceptet. Troligen kommer detta förändras något i framtiden, men SSC kommer även fortsättningsvis att erbjuda vissa tilläggstjänster. Det har inte satts någon gräns för hur många tilläggstjänster som tillhandahålls utan istället försöker SSC att vara servicemedvetna och utföra allt som bolagen vill efterfråga. Om kunden ber om något så utförs tjänsten om den är rimlig och fungerar från ett internt kontrollperspektiv.

### **4.2 Fallföretagets resonemang kring IT-system**

Företaget som vi har studerat hade tidigare en mycket decentraliserad organisation som använde sig utav ett antal olika IT-system. Under planeringsfasen av *shared service centret* resonerades det om huruvida ett eller flera IT-system skulle hanteras i centret. Beslutet föll på det senare förslaget, eftersom ledningen ville att alla bolag skulle flytta in i centret. Alternativet hade varit att endast de bolagen med ett gemensamt system hade flyttats in i centret och att övriga hade väntat med att flytta in tills de bytt till det gemensamma systemet.

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

Företaget inser att det krävs större resurser och fler människor som arbetar i *shared service centret* då valet föll på att hantera flera system, men det här har fått accepteras och därför har bolaget låtit systemfrågan bli en sekundär fråga.

Totalt kommer fyra system hanteras i centret. Detta är ingen optimal lösning, men det här är något färre än vad som tidigare fanns ute i den decentraliserade organisationen. Att tvinga bolagen att byta till ett gemensamt system och att därmed endast hantera ett system i SSC, skulle vara mycket svårt att genomföra nu eftersom systemfrågan är komplex. Det är svårt att motivera bolagen att byta affärssystem enbart på grund av att ekonomisidan önskar det. På sikt tror våra respondenter dock att de kommer att kunna konkretisera hur mycket billigare det skulle bli för bolagen om de är villiga att byta. Det här skulle kunna motivera ett byte. Dessutom har det på koncernnivå startats upp ett projekt som ska harmonisera IT-systemen i hela koncernen i framtiden. Tanken är att hela koncernen ska ha ett gemensamt affärssystem med en gemensam kontoplan över nationsgränserna. Det här gör att alla bolag i koncernen inom några år troligen kommer att behöva ändra system, vilket gör att det är olämpligt att byta idag. Respondent B tror dock att inom ett år kommer antalet system som hanteras av SSC ha sjunkit från fyra till tre. Arbetet i ett *shared service center* är väldigt styrt av systemet. Det är det som sätter gränserna för hur centret kan arbeta, säger båda respondenterna.

### **4.3 Ansvarsfördelning mellan fallföretaget och dess kunder**

Det var redan från början självklart att bolaget skulle använda sig av SLA. Respondent A menar att det måste en serviceorganisation ha, även om det rör sig om en intern relation. Respondent B säger också att det är en självklarhet att SLA ska finnas kvar även i framtiden. Respondent A påpekar att dokumentation är mycket viktigt för SSC. Allting som görs dokumenteras. Alla beslut som ligger till grund för bolagets SLAs fattas på styrgruppsmötena.

Bolagets SLA består utav två delar. Den första delen kallas för ett huvudavtal. Det här består av klassisk juridik. Den inledande delen säger egentligen inte så mycket om den verksamhet SSC bedriver. Huvudavtalet behöver omförhandlas väldigt sällan, i det här beskrivs generella frågor vad gäller ansvar, risk och etc. Den andra delen av SLA kallas för bilagor där ansvarsfördelningen och servicenivå är noggrant preciserade. Kundens ansvar och SSCs ansvar beskrivs. Bilagorna måste uppdateras varje gång någon förändring görs. Det kräver mycket administrativt arbete att hålla ordning på att både processbeskrivningar, processkartor och SLA blir uppdaterade varje gång en förändring görs. Det här är också mycket tidskrävande. Bilagorna innehåller även information om internkontrolldokumentation. Strukturen på bilagorna är densamma för alla kunderna och syftet är också att dessa ska vara standardiserade. De flesta punkterna är standard och stämmer alltid överens oavsett vilken kunds SLA det gäller, sedan kan det finnas ett antal tilläggstjänster för ett visst bolag och det är på denna punkt som avtalen kan skilja sig åt.

Företaget har medvetet valt att utforma sina SLA på så sätt att de är mycket detaljerade. Respondent B anser inte att ett tväsidigt dokument som enbart specificerar ansvarsnivåer är tillräckligt, utan att mer utförliga avtal krävs. En anledning är att SSC anser att det är mer utbildande att använda sig utav längre avtal. Det är enklare för båda parter att lära sig avtalen om de är detaljerade. Det är också en säkerhet för SSC, som alltid kan gå tillbaka till avtalet och peka på vad som står där ifall någon dispyt med en kund skulle uppstå. Enligt Respondent B så är interna gränssnitt ofta mer kritiska än gränssnitt mot en extern leverantör. Människor är oftast mer kritiska mot en intern tjänsteleverantör.

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

Att utforma SLA har varit ett stort arbete under implementeringsfasen. En del avtal är uppemot 25 sidor långa med ansvarsmatriser etc. De är väldigt detaljrika och tar upp samma information på flera ställen. Kundens ansvar samt SSCs ansvar beskrivs under samtliga tjänster på flera ställen t.ex. att SSC ska redovisa enligt god redovisningssed och att kunden ska attestera allt som kommer in till SSC. Respondent B menar att avtalen behöver gås igenom och ses över. Det här kommer att ske när alla bolagen är inrullade. Han anser att den nuvarande utformningen inte är optimal. Han säger att det är svårt att känna till allting som står i de olika bolagens avtal när SSC har ca 40 olika kunder. Respondent B menar att det finns behov av ett standarddokument där avtal enkelt kan tas fram.

Enligt Respondent B finns det vissa steg i en process som måste ligga kvar ute hos kunden. Det rör sig främst om godkännanden och attester. Det är fortfarande de enskilda bolagen som är ansvariga för sin redovisning. Därför är vissa moment omöjliga att förflytta till SSC. Alla dokument som registreras av centrets personal måste vara attesterade av någon ute hos kunden. Bolagen får i sista ledet i två steg godkänna det bokslut som *shared service centret* har sammanställt åt dem.

SSC ansvarar för kvaliteten på de bokningar som utförs i centret. Inom SSC finns kvalitetssäkrande rutiner för att säkerställa att allting bokas på ett korrekt sätt. Centret ansvarar för att bokningen är till korrekt belopp, inom rätt period och att den är komplett. Det här specificeras även i SLA.

### **4.4 Fallföretages val av finansieringsform för sitt SSC**

SSC kommer på lång sikt att vara organiserat som ett cost center. Att organisera sig så här är ett strategiskt viktigt beslut. SSC-chefen kommer att ha ansvar för att leda såväl det dagliga arbetet som det mer långsiktiga utvecklingsarbetet inom centret. Han kommer att rapportera till CFO och styrgruppen och SSC kommer att utgöra en enhet inom Ekonomi och Finans inom det legala svenska moderbolaget. Finansieringsformen är central för relationen mellan SSC och deras kunder. Den ska vara enkel, transparant och resonlig och bör kopplas till KPI som används vid utvärdering av SSC. Enligt Respondent A skulle ett profitcenter aldrig fungera som organisationsform för *shared service centret*. Anledningen till det här är att han då tror att centret skulle ta på sig att utföra alla tjänster som kunderna efterfrågar. Då skulle standarden på tjänsterna i sin tur försämrats och processerna skulle inte standardiseras. I längden skulle det här innebära centrets undergång eftersom det skulle bli för dyrt. Ett SSC som är organiserat som ett profit center brukar enligt Respondent A sluta med att bolaget säljer av centret. Enligt Respondent As uppfattning ska ett SSC vara ett cost center och göra bokslut efter en standardprocess och inte serva alla kunder som de vill bli servade på deras villkor.

Alla kostnader centret har fördelas ut på kunderna. Dock prissätts inte tjänster så att SSC går med vinst. I styrgruppen, där de största kunderna är representerade, visas öppet hur alla kostnader fördelas mellan de olika bolagen. Centret har kostnader för leverantörsreskontra, kundreskontra, anläggningshantering, bokslut, over head, projekt, ledningen för SSC, intern kontroll samt förvaltning. För alla arbetsuppgifter som utförs, skrivs tidsåtgången upp på orderar. Därmed finns en stor orderstruktur. Varje kund till SSC har minst fyra order där det är uppskrivet hur mycket tid som gått åt per kund och process. Med hjälp av den omfattande dokumenteringen kan kostnaderna sedan relativt enkelt fördelas ut på kunderna. När det gäller kund- och leverantörsreskontra fördelas dessa per transaktion SSC utfört, dvs. per antal. För anläggningsregister och bokslut gäller istället tidsbaserad kostnadsdebitering. Respondent A

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

säger att det är viktigt att mäta allting för att kunna motivera de kostnader som kunderna debiteras. Det skulle kunna vara möjligt att kostnaderna för en kund ökar jämfört med innan bolaget gick in i centret. Det här måste då kunna motiveras med att SSC nu t.ex. behandlar fler fakturor för kundens räkning än vad som gjordes innan kunden gick in i SSC.

Kostnaderna fördelas ut i efterhand varje kvartal. Först görs en uppskattning av den förväntade förbrukningen, men den här justeras sedan och det är den faktiska förbrukningen som fördelas ut. Idag ligger fokus på att mäta exakt vad någonting kostar och drar för tid. I framtiden kommer SSC även att fokusera på processförbättringar, exempelvis att rationalisera så att kunderna beställer en rapport istället för fem stycken. Att börja styra kunderna med hjälp av ekonomiska incitament är i nuläget sekundärt i centret.

Det finns även en del kostnader som inte fördelas ut på kunderna. Beslut om huruvida kostnader ska fördelas eller ej tas av styrgruppen. Exempel på kostnader som inte fördelas kan vara ett projekt som utförs på uppdrag av det europeiska moderbolaget. De här kostnaderna täcks då istället av moderbolaget och ingår inte i SSCs budget. I det skriftliga beslutsunderlaget står att totala kostnader för SSC ska fördelas ut på bolagen. Moderbolaget ska inte tilldelas några kostnader. Det här har således fått ändras över tiden.

I planeringsfasen diskuterades även möjligheten att organisera SSC som ett eget bolag. Moderbolaget hade i vilket fall ägt bolaget och därför spelar det ur ett kostnadsperspektiv ingen roll hur det är organiserat. Skillnaderna skulle i så fall bestå i hur SSC kunde styras samt att det varit enklare om koncernen i framtiden ville sälja av centret. Nackdelarna hade varit att centrat som ett eget bolag skulle ha behövt en HR-chef, IT-chef osv. Idag kan centret istället nyttja den organisation som redan finns uppbyggd på det svenska moderbolaget. Nackdelarna är att centrat såsom det är organiserat idag är del av ett moderbolag och att fokus därför ibland kan hamna områden som ej rör centrets verksamhet. Ibland tycker Respondent A därför att det varit bra att vara ett eget bolag.

### **4.5 Fallföretagets arbete med kulturförändring till serviceenhet**

Under utvärderingsfasen, designfasen och implementeringsfasen har berörda medarbetare löpande informerats om vad som sker inom organisationen genom ett nyhetsbrev. På så sätt har ledningen för SSC sett till att alla har tillgång till samma information. Från projektledningens sida har det samtidigt setts som en del i arbetet att fortlöpande informera och ha kontakt med facket. Även MBL-förhandlingar har hållits med facken både på central och lokal nivå. I nuläget hålls teammöten varje vecka. Varje fredag äter all personal på centret även frukost tillsammans där Respondent A informerar om vad som är på gång inom koncernen. Det här är ett sätt att bygga kultur som hittills varit väldigt uppskattat av personalen.

Ungefär hälften av personalen i *shared service centret* kommer att ha flyttat med från tidigare verksamhet och hälften kommer att vara nyrekryterad. SSC arbetar även mycket med att hyra in personal från olika bemanningsföretag. Vad målet för personalen är vet Respondent A idag inte helt säkert och det har medvetet lämnats lite rörligt. Det är en stor utmaning att få in så många nyanställda i organisationen samtidigt och lära upp alla i nya system etc. En struktur finns sedan länge inom koncernen, men kulturen som byggs av ledarna saknas på centret. Kultur byggs enligt Respondent A beroende på hur ledaren betar sig. Ett stort arbete kommer att läggas ner på att bygga upp en bra anda på arbetsplatsen. Det har varit en bra stämning under implementeringsfasen, förmodligen beroende på ”nyhetens behag”. I dagsläget börjar



## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

det bli så många som arbetar på *SSC* och situationen börjar bli jobbigare. Ett led i att åtgärda det här har varit att göra om organisationen för att få fler gruppchefer med färre anställda under sig.

Ledningen på centrat har medvetet arbetat med personalen för att skapa en bra stämning. Exempelvis har *SSC* haft champagnekväll, bokslutsfest och andra aktiviteter. Det kommer att införas en "temperaturmätare", där syftet är att ta reda på hur personalen mår och vad de anställda tycker om olika saker. Det här sammanställs sedan till ett faktanyckeltal som ledningen kan arbeta utifrån. Det finns dock inga processbeskrivningar eller liknande för hur ledningen för centret arbetar med personalfrågorna. Här är det istället kulturen som styr, alla vet hur det fungerar, exempelvis fredagsfika varje vecka, men det finns ej nedskrivet någonstans.

Arbetet med att öka servicemedvetenheten hos personalen har ännu inte kommit igång. Respondent A är medveten om att det finns många i personalen som kanske inte vill bli förflyttade till centret och inte ville lämna sitt bolag där personen tidigare arbetat. Han anser därför att det är väldigt viktigt att som chef ser alla människor, har utvecklingssamtal osv. I nuläget ligger fokus mest på att rulla in bolagen, men i framtiden kommer det bli en stor utmaning bli att få alla i personalen att blir mer serviceinriktade. Det är då tänkt att *SSC* ska ta tag i frågor som, vad står egentligen i SLA? Hur ska personalen svara när en kund ringer in till centret? Hur ska en kund bemötas när den ställer en fråga personalen inte kan svara på direkt? Här kommer experter tas in för att hjälpa till. Det pågår även en hel del utbildning som syftar till att lära de nyanställda att använda systemen. För tillfället rör det sig om interna utbildningar och personalen skickas inte iväg på externa utbildningar. Ekonomiavdelningen är organiserad utifrån processer med tydliga processägare. Alla i personalen behöver inte kunna alla system, utan det kanske räcker att organisera ett bolag som har ett speciellt system i ett team. Det är väldigt olämpligt att alla kan allt.

Rotation är viktigt säger Respondent A. Därför uppmuntrar han att de anställda hoppar mellan avdelningarna och provar på nya arbetsuppgifter. Det här skiljer sig mycket från en traditionell ekonomiavdelning. Det är dock viktigt att en nyanställd person börjar ifrån grunden med exempelvis kund- eller leverantörsreskontra för att förstå helheten. Varje inrullning av ett nytt bolag är ett projekt. Varje projekt har en ansvarig projektledare, som inte är någon i den ordinarie ledningen för centret. Här är tanken att medarbetare i centret ska få prova på ledarrollen och på så sätt kunna visa framfötterna. Sedan kan den anställde gå till en annan position inom centret eller om inga lediga roller finns här, till andra positioner inom organisationen. Respondent A ser det som en viktig uppgift för sig och sina chefskollegor inom koncernen att möjliggöra denna rörlighet och se till att personalen har en bra plattform att stå på. Rotation är bra på lång sikt, men lite jobbig på kort sikt då de skapar en lucka hos bolaget som personen lämnar.

### **4.6 Fallföretagets arbete med kundrelationer**

En viktig del i arbetet mot kunderna har varit att förklara att de måste acceptera en liten dipp i servicen under den tid då *SSC* tar över processerna. När *SSC* första gången upprättar ett bokslut på ett nytt sätt, är det inte möjligt att det blir lika bra som när det tidigare gjordes ute i bolagen. *SSC* får dock aldrig dippa så långt att det upplevs som en kvalitetsbrist från kundernas sida. Däri ligger svårigheten. Respondent A tycker att *SSC* har klarat att utföra sitt arbete över förväntan. Centret har dock upplevt att en del kunder varit lite väl kritiska och rent av försökt motarbeta *SSC* i dess arbete. Lösningen ligger då, enligt Respondent A i att sätta sig ner med kunden och prata ut om problemen. De som varit mest kritiska är oftast de

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

ekonomerna som sitter kvar ute på bolagen. Enligt Respondent B har det förts stora diskussioner med bolagen angående vilka tjänster som ska förläggas i SSC och vilka som ska finnas kvar ute i dotterbolagen. Han tror att det är en process. Det kommer ny personal samt personal över från bolagen. Den personal som sitter kvar ute hos kunderna kan tro att personerna som flyttat över till SSC saknar tillräcklig kunskap för att kunna utföra vissa tjänster. Därför finns en visst mått av misstro från kundernas sida. Det är därför viktigt för *shared service centret* att bygga upp en bra kvalitetsnivå. Det gäller för SSC att inte enbart ha rätt rent sakligt utan även att bygga upp ett förtroende. Det här är en mycket viktig och känslig fråga.

Det finns idag ingen övre gräns på hur många tilläggstjänster en kund kan välja till. SSC är en "service provider" och gör i princip allt som bolagen vill ha. Är tjänsterna som kunden begär rimliga och möjliga att genomföra ur ett intern kontrollperspektiv så genomför centret dem.

Ett stort arbete kommer i framtiden ligga i att ha strukturerade kundmöten. Det är satt som mål att varje kvartal ska cheferna för processerna ha ett kundmöte med alla sina kunder. Det här kommer att ske som ett uppföljningsmöte efter kvartalsbokslutet. Här ska vad som är bra och mindre bra tas upp. Enligt Respondent B kommer det i framtiden även att hållas förberedande möten inför kvartalsbokslutet för att på så sätt kunna fördela arbetsbördan jämnare över perioden. Kunderna har då flera möjligheter att kommunicera med *shared service centret*, dels genom kundmötena och dels genom styrgruppen. Det är representanter för kunderna som sitter i styrgruppen och som således då också styr SSC. Dessutom finns en intern hemsida med all information om vem som äger de olika processerna inom SSC. För att säkerställa att kontakten med centrets kunder ska fungera så smidigt som möjligt på daglig basis, kommer även kundansvariga för samtliga enheter att utses i takt med att kunderna rullas in i SSC.

Idag mäts inte kundnöjdheten på vårt studerade företag. Arbetet med att göra det här kommer att påbörjas inom en snar framtid. Hur det här ska ske och i vilken omfattning är ett beslut som ska fattas av styrgruppen. Konceptet är ännu inte framtaget, enligt Respondent B. Målet är att det nästa år ska finnas ett fungerande arbete med att mäta kundnöjdhet inom SSC. Respondent A tycker att det är lämpligt att kundnöjdheten mäts kontinuerligt. Inspiration kommer att hämtas från HR- samt IT-avdelningarna som idag har liknande serviceorganisationer.

## 5. Analys

---

*I det här kapitlet analyseras och jämförs de kritiska momenten vi identifierat i litteraturen och som presenteras i referensramen med de resonemang som förts av personerna på det studerade företaget och som presenteras i empirin. De skillnader vi funnit samt de områden där litteraturen och intervjupersonerna delar liknande åsikter belyses.*

---

*Shared servicekonceptet bygger på följande begrepp (se figur 4).*

**\* Koncentration**

**\* Standardisering**

**\* Automatisering**

Här i analysen kommer vi att diskutera de här tre grundpelarna inom konceptet och hur väl det studerade företaget har lyckas att uppfylla dessa inom respektive studerat område. Vi kommer även att jämföra empirin med vad vår referensram säger om varje område. Det första området som diskuteras är tjänster och sedan följer analysen samma struktur som referensramen och empirin.

### 5.1 Tjänster lämpade att förläggas i ett SSC

Det är tydligt att företaget som vi har studerat resonerat som teorin förespråkar gällande vilka tjänster som valts att placera i SSC. De tjänster som är transaktionsintensiva som leverantörs- och kundreskontra har förlagts i centret. Dock har vårt fallföretag även valt att placera bokslutsprocessen för samliga bolag i centret. I och med att alla centrets kunder finns i Sverige finns det inget problem med olika lagstiftning i samband med upprättande av bokslut.

I arbetet med bokslutsprocessen krävs högre kompetens för att utföra vissa tjänster än vad det exempelvis gör inom de mer transaktionsintensiva processerna. Ett exempel på det här som har valts att lyftas fram är skatteberäkningar. Att en högre kompetens krävs för att utföra de här processerna medför också att de inte kan standardiseras på samma sätt som de övriga tjänsterna. Själva beräkningen är i grunden den samma för alla bolag som betalar skatt i Sverige och går därför att standardisera till en viss grad, men eftersom bolagen inom koncernen bedriver olika verksamheter som skiljer sig mycket åt så måste den som utför beräkningen ha verksamhetsspecifik kunskap för att kunna utföra tjänsten. Det här förhindrar att processen kan standardiseras fullt ut, då det måste finnas individer som är specialiserade på enskilda bolag.

En annan tanke med en *shared servicelösning* är enligt litteraturen att de anställda ska gynnas av att sitta ihop med andra som utför liknande uppgifter istället för att ensam göra samma sak ute i bolagen. Frågan är dock om det verkligen blir en effektivisering praktiken? I SSC kommer det fortfarande att krävas bolagsspecifik kunskap. Vår respondent A säger att centret kommer att organiseras så att inte alla anställda kommer att kunna utföra de mer komplicerade tjänsterna. Särskilda personer kommer att vara specialiserade på vissa bolag eftersom verksamheterna bolagen emellan skiljer sig så pass mycket åt. Blir det här i praktiken då så mycket mer effektivt än om dessa personer suttit kvar ute i verksamheterna? Företaget uppfyller här koncentration, som är en viktig grund inom *shared servicekonceptet*, men standardiseringen går inte att genomföra. Förhoppningsvis kan personalen utnyttja att det finns fler som arbetar inom samma område och dra nytta av att inte sitta ensamma och göra skatteberäkningar. Dessutom finns möjligheten på ett SSC att organisera så att kvalificerad

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

personal utför de mer krävande tjänsterna. På en traditionell mindre ekonomiavdelning finns inte samma möjlighet till arbetsfördelning, vilket hämmar effektiviteten.

Andra verksamhetsnära tjänster har företaget valt att inte placera i *SSC*. Detta för att det krävs alltför mycket kunskap om kärnverksamheten och skulle vara mycket svåra att genomföra i centret. Enligt litteraturen är det lämpligt att värderingsfrågor som kräver kunskap om verksamheten ligger kvar ute hos bolagen. Värderingar som ligger nära verksamheten, exempelvis lagervärdering, går inte att standardisera och koncentrera till ett *SSC* utan måste utföras på plats i dotterbolaget. Därmed försvinner två av de viktigaste incitamenten för att förlägga en sådan tjänst i ett *SSC*. Centret sköter heller inga former av controlling- eller finansieringsuppgifter. Vissa finansieringstjänster bör dock kunna utföras i ett *SSC*. Om koncernen har en samlad strategi för finansiering av verksamheten, kan det vara lämpligt att ha den koncentrerad till ett och samma ställe. Detta medför att en stor koncern blir en starkare förhandlingspart och därmed har ett bättre förhandlingsläge mot exempelvis banker och andra kreditgivare.

Företaget har lagt stora resurser på att kartlägga processerna, både i projektfasen för *SSC* och under pågående implementeringsfas. Detta är något som teorin betonar som mycket viktigt för att konceptet ska fungera och för att en organisation ska lyckas med standardiseringen.

### **5.2 IT-system på SSC**

Självklart är det inte en optimal lösning att hantera flera olika system i ett *SSC*. Det här medför naturligtvis att det blir svårare att standardisera processerna. För det studerade företaget fanns det dock inga andra alternativ, då målsättningen var att flytta in alla bolag i det nya centret direkt. Som fallföretaget själva anger, så har de låtit systemfrågan vara sekundär i nuläget.

Enligt litteraturen är det inte ovanligt att *shared service centers* hanterar flera system. Det är möjligt att skapa ett fungerande center även med flera system och det viktigaste för att nå effektivisering är att företaget minskar systemmängden från det antal som tidigare fanns i den decentraliserade organisationen. Dock innebär detta att full automatisering och standardisering, vilka är viktiga aspekter inom *SSC* blir lidande. På det studerade företaget har flera små bolag slagits samman i ett gemensamt system, alltså har företaget idag automatiserat och standardiserat till en viss grad. Respondenterna säger att inom ett år kommer *SSC* förmodligen gå från att som idag hantera fyra system till tre system. Målet är att minska antalet system i framtiden och respondenterna är väl medvetna om att flera system kräver större resurser vad gäller personal. På koncernnivå pågår ett harmoniseringsprojekt för systemfrågan där målet är att inom ett par år ska hela koncernen använda sig utav samma affärssystem och kontoplan. Även fast det här är ett harmoniseringsprojekt på koncernnivå kommer det för serviceorganisationens del vara ett effektiviseringsprojekt. När serviceorganisationen slutligen går till att enbart hantera ett enda IT-system kommer de stora effektivitetsvinsterna som det talas om i litteraturen att tillfalla organisationen.

### **5.3 Ansvarsfördelning mellan SSC och kunderna**

Det studerade företaget använder sig av SLA vilket litteraturen också rekommenderar. Fallföretaget har valt en väldigt detaljerad form. Enligt litteraturen kan en organisation använda sig av både ett formellt kontrakt och ett SLA. Det här kan också det studerade

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

företaget sägas ha gjort då det valt att lägga de juridiska bitarna i en första del och sedan knyta flera bilagor till denna som beskriver de olika processerna i detalj samt ansvarsfördelningen mellan SSC och kunden.

Flera källor hävdar att detaljerade SLA är mindre lämpliga eftersom de kräver alltför stora resurser och blir krångliga att administrera. Det studerade företaget har gått på motsatt linje och satsat på väldigt omfattande SLA. Dessa har sina fördelar, men kräver också väldigt mycket arbete. Här i analysen lyfts några exempel på den detaljnivå som förekommer i bolagets SLA fram. Kundens och SSCs ansvar finns specificerat på flera ställen i avtalet, först i en allmän inledande bilaga och sedan vidare under varje tjänst som SSC utför. Efter det här följer sedan ytterligare bilagor som beskriver tjänsterna ännu mer i detalj. Att SLA är så detaljerade medför att om en ändring av en process genomförs så blir arbetet med att uppdatera avtalen väldigt stort eftersom texten måste gås igenom och ändras på flera ställen. Det här bör vara resurskrävande och ta mycket tid i anspråk.

Ett annat exempel på att samma information finns med på flera ställen är att det på inte mindre än tre ställen skrivs att god redovisningssed tillämpas. Ett alternativt upplägg skulle vara att det i inledningen skrivs att för samtliga tjänster ansvarar SSC för att god redovisningssed tillämpas eftersom detta är något som enligt lag alltid måste göras och därför är gällande för samtliga tjänster. Genom att skriva "självklar" information på flera ställen, finns en uppenbar risk att specifik och viktig information hamnar i skymundan och missas i den stora informationsmängden. Det vore därför bättre att ha mer generell information samlad på ett ställe och sedan hänvisa till den i den löpande texten. Då kan det istället fokuseras på att lyfta fram den specifika informationen som är avgörande för att reglera mellanhavanden mellan SSC och kunden.

Vår respondent B framhåller under intervjun att dagens upplägg av SLA inte är det optimala och att det kommer ses över i framtiden. Samtidigt är han fast övertygad om att avtalen även i framtiden ska vara detaljerade och tror inte som litteraturen förespråkar på en kortare form av SLA på en till två sidor. Han säger att en form av standarddokument behöver tas fram som kan användas till alla kunder med endast mindre justeringar för tilläggstjänster etc. När det här genomförs kommer en högre grad av automatisering att uppnås vilken SSC idag inte kan sägas ha uppnått. Kanske kommer vårt undersökta bolag vid en genomgång av sina SLA efter det att implementeringsfasen är avklarad, precis som exemplet som refereras till i referensramen, finna att de avtal som idag används är onödigt detaljerade och därför försöka korta ner dessa. Enbart genom att samordna den information som idag presenteras på flera ställen skulle längden på företags SLA kunna kortas väsentligt. Enligt litteraturen kan det även vara så att ett företag under implementeringsfasen av ett SSC känner sig tvingade att utforma sina SLA på ett väldigt detaljrikt sätt pga. att det finns en misstro mot centrets förmåga att utföra de tjänster som ålagts dem. Vårt studerade företag har till viss del upplevt en sådan misstänksamhet, exempelvis säger respondent B att interna gränssnitt ofta är mer kritiska än externa. Det här kan också vara en anledning till att bolaget valt att utforma sina SLA med stor detaljrikedom. Den här misstänksamheten kommer förmodligen att minska i framtiden när en väl fungerade relation mellan SSC och dess kunder har etablerats. Därför kommer kanske inte behovet av detaljerade SLA vara lika stort i framtiden.

Som litteraturen nämner finns det både för- och nackdelar med att använda sig utav detaljerade SLA. Vissa organisationer väljer att arbeta med en längre och mer omfattande typ av SLA under hela sin livslängd. Som exempel kan nämnas den undersökning som vi tagit del av (se tabell 2) framgår det att hela 51 procent av de undersökta företagen hade SLAs på mer

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

än sex sidor. Samma undersökning visar att hela 15 procent hade 50 sidor eller mer i sina avtal. Det är därför viktigt att inte enbart se till de nackdelar som finns utan även uppmärksamma de fördelar som finns med detaljerade avtal. Det är naturligtvis så att ansvarsfördelningen blir klarare vid ett mer utförligt avtal. Som vår respondent B säger är det också en säkerhet för SSC att alltid kunna falla tillbaka på ett omfattande SLA i de fall en konflikt skulle uppstå med kunden. Även ett antal andra fördelar räknas upp i tabell 3. Det är dock viktigt att se till att detaljrikedomen inte går till överdrift. Som flera studier vi tagit del av har påvisat har flera företag helt lämnat konceptet med att använda sig utav någon form av avtal pga. att de är alltför tungrodda och tidskrävande att administrera. Det är därför viktigt att företaget är medvetna om de problem som alltför långa och detaljrika avtal kan orsaka och aktivt arbetar med att förenkla och göra avtalen tydligare. Båda våra respondenter verkar dock övertygade om att SLA ska finnas kvar även i framtiden, och därför verkar inte fenomenet med att överge avtal som i litteraturen beskrivs som en oroande utveckling vara något problem i det här fallet.

Det är tydligt att standardiseringen blir lidande om en organisation har detaljrika, specifika SLA som dessutom skiljer sig mellan varje kund. Med tanke på att standardisering verkligen är en nyckelfaktor inom *shared servicekonceptet*, så är det viktigt att överväga om det här är en hållbar lösning i längden. Lyckas organisationen inte standardisera, är risken att den heller inte kommer att kunna ta del av de fördelar som *shared service* ska medföra.

Det framgår tydligt både av den information som framkommit under intervjuerna och av innehållet i SLA att det är kunden som mot omvärlden svarar för sin egen redovisning. Exempelvis så är kunden ansvarig för att allt material som skickas in till SSC är attesterat av en behörig person. Det här är fullt i överensstämmelse med svensk lag. Det är också kunden som ansvarar för att skicka in erforderliga blanketter samt årsredovisningen till berörda myndigheter och samtidigt skicka en kopia till SSC. Att den här klara uppdelningen mellan SSC och dess kund måste finnas är viktigt både ur ett juridiskt och internkontrollperspektiv och något som måste upprätthållas även i framtiden.

### **5.4 Finansieringen av SSC**

Finansieringsformen som det studerade företaget har valt är cost center, alltså är inte tanken att centret ska gå med vinst utan enbart täcka sina kostnader. Om istället alternativet profit center valts kunde SSC ha använt sig utav en marknadsbaserad prissättning. En fördel med den här modellen är enligt litteraturen att det blir enklare för kunden att jämföra priser med andra tjänsteleverantörer. Det skapas på så vis möjligheter för kunderna att verkligen ifrågasätta priset och ställa krav på SSC. Eftersom dotterbolagen på det studerade företaget inte har möjlighet att välja någon annan tjänsteleverantör än det egna SSC så blir inte en sådan jämförelse med externa leverantörer speciellt relevant. Dessutom finns det problem med marknadsbaserade priser eftersom det ofta är svårt att hitta jämförbara alternativ i praktiken.

Den avgiftsbaserade finansieringsmodellen som vårt fallföretag har valt kommer att kräva ett omfattande administrativt arbete. Eftersom SSC har valt att kostnadsätta tjänsterna per enhet och per timme, krävs en noggrann registrering av hur många enheter som utförs för varje bolag eller hur lång tid SSC lagt ner på varje kund. Fördelar med den avgiftsbaserade modellen är enligt litteraturen är att kunderna på så vis blir kostnadsmedvetna och vet exakt vad de betalar för, men samtidigt stiger transaktionskostnaderna. Anslagsfinansierad modell är en alternativ modell som litteraturen presenterar. Denna underlättar det administrativa arbetet mycket. I stort blir det helt obefintligt, men samtidigt blir det mycket svårare att mäta

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

centrets effektivitet. Kunderna får ingen insyn i vad de betalar för. Genom att använda sig av avgiftsbaserad prismodell har ledningen också möjligheten att styra kunderna mot tjänster som SSC kan utföra effektivt. Genom att prissätta ej standardiserade tjänster högt, så kan kunderna motiveras att inte välja dessa tjänster. På så sätt nås en högre grad av standardisering, vilket är en nyckelfaktor inom *shared service*. Det här är inget som det studerade företaget idag gör, men finns som en framtida möjlighet.

Själva tycker våra respondenter att cost center är det bästa förslaget för att det innebär att centret inte behöver jaga tjänster och tillhandahålla allt som kunderna efterfrågar. Samtidigt när vi diskuterade tjänster så säger respondenterna att centret gör allt som kunden efterfrågar om det är rimligt. Att SSC idag försöker tillhandahålla alla de tjänster som kunden efterfrågar, kan i längden minska effektiviteten och naturligtvis motverkar det en standardisering.

### **5.5 Kulturförändring till en serviceenhet**

Det studerade företaget har förstått vikten av att kommunicera med personalen under förändringsprocessen. Ledningen har löpande under projektfasen informerat hela organisationen via nyhetsbrev och intranät. Detta är något som betonas som viktigt i teorin. Ledningen för SSC håller också regelbundna fredagsmöten med personalen där de informerar om nuläget i centret. Dessutom har teamledarna möten med sin personal varje vecka. Dessa möten är dock inte dokumenterade eller formellt nedskrivna. Det är de berörda cheferna som anordnar dessa på eget initiativ.

Att cheferna och deras kompetens och förmåga att leda de anställda är nyckeln till framgång för ett SSC är något som vårt studerade företag verkar vara medvetna om. Respondent A påpekar flera gånger under intervjun att det är han och de övriga cheferna som har ansvaret både för att motivera personalen och att skapa en kultur på arbetsplatsen. Att ledningen för en ny serviceorganisation besitter dessa egenskaper är något som betonas i litteraturen.

I det nya centret har det fokuserats en del på att skapa en god stämning för de anställda. Chefen är medveten om att alla av de befintliga anställda inte flyttat dit frivilligt. Det här är troligen en av de största svårigheterna med koncentrationsaspekten som är central inom *shared servicekonceptet*. Dessutom nyanställs hälften av personalstyrkan, vilket gör det till en stor utmaning i sig. I början när det fanns relativt få anställda i centret kunde ledningen nyttja lite av "nyhetens behag", men då personalstyrkan ständigt ökar så växer utmaningen för ledningen att skapa en god kultur. Det har genomförts ett antal gemensamma aktiviteter för personalen för att på så sätt öka sammanhållningen och arbetet med detta kommer att fortsätta även i framtiden. Dock finns det inget dokumenterat över hur detta ske, utan det är beroende av vad chefen väljer att anordna. Det studerade företaget kan också dra fördel av att en så stor del av personalen är nyanställd. Enligt litteraturen är det lättare för ny personal att tillämpa nya arbetssätt. Vissa författare går så långt som att hävda att en lokalisering till en plats där företaget tidigare ej varit verksamt kan vara en lösning i det fall den tidigare organisationskulturen ter sig mycket svår att förändra. Det här har dock aldrig varit aktuellt i vårt studerade företags fall då valet att förlägga verksamheten i närhet till huvudkontoret, där stor del av den tidigare personalen tidigare också var verksam, var självklar.

Vad gäller utbildning av personalen så genomförs en del internutbildningar, men centret skickar inte iväg medarbetarna på externa kurser. Hela personalen får ta del av processbeskrivningarna. Enligt litteraturen är det mycket viktigt att personalen får utbildning i IT-system, arbetsprocesser och arbetsmetodik. Det finns även planer på att komma igång med

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

möjligheter för personalen att komma med förbättringsförslag för verksamheten. Det förespråkas även i litteraturen att en serviceorganisation ska låta personalen vara med och påverka för att de ska känna sig delaktiga. Därför är det viktigt att få igång en sådan process så snart som möjligt.

I det nya *shared service centret* är tanken att personalen ska få möjlighet att rotera mellan arbetsuppgifter. Det är inte meningen att någon ska fastna vid en specialiserad uppgift utan de anställda ska få prova på flera uppgifter och att det ska finnas möjligheter att utvecklas. Detta är en viktig del enligt litteraturen för att konceptet ska lyckas och att personalen ska tycka om förändringen. Detta strider mot nyckelfaktorn standardisering. Genom att personalen får rotera mellan flera uppgifter så motverkas full standardisering. En fördel med *shared service* är att en intressantare arbetsplats ska skapas. Frågan är om det är möjligt i praktiken att standardisera samtidigt som ett företag vill att just deras arbetsplatsen ska vara attraktiv?

### **5.6 Relationen mellan SSC och dess kunder**

Att vårda en intern kundrelation är en stor utmaning för alla serviceorganisationer som tillhandahåller interna tjänster. Kunderna till ett SSC har inga alternativa serviceleverantörer att vända sig till och det är viktigt att försöka skapa en bra stämning mellan de båda parterna. Några parametrar listas i litteraturen som viktiga att ta hänsyn till för att skapa en bra relation mellan SSC och kunderna;

- **Tydlighet:** den här punkten kan vårt studerade företag sägas ha löst genom sina detaljerade och omfattande SLA.
- **Kostnader:** SSC har uppsatta mål för att bli så kostnadseffektiva som möjligt. Endast avgifter för att täcka centrets kostnader fördelas ut. Precis som litteraturen förespråkar så använder sig centret av öppna kostnader
- **Ärlighet:** SSC försöker vara så öppna som möjligt med vilka tjänster som erbjuds genom att specificera även detaljerna i SLA.
- **Personlig uppmärksamhet:** varje kund har tilldelats en kontaktperson på SSC som ska kunna hjälpa kunden och svara på dennes frågor.
- **Kvalitet:** Centret försöker hålla en hög kvalitet och är själva nöjda med sitt arbete. Samtidigt har SSC fått olika bemötanden från olika kunder.
- **Ständiga kommunikationsmöjligheter:** SSC arbetar med planerade kundmöten och arbetet kommer att utvecklas än mer i framtiden.
- **Förmåga att komma ihåg kunden:** Serviceorganisationen kommunicerar ständigt dock har vi inte funnit att kundens behov och krav formellt dokumenteras.

Det kan konstateras att vårt studerade företag har lyckats fånga upp flera av de variabler som interna kunder finner viktigt enligt litteraturen. En del aspekter har ledningen för centret förmodligen arbetat aktivt och medvetet med medan andra följer som en bieffekt av åtgärder som ursprungligen hade ett annat användningsområde.

Ett annat problem som ett nystartat SSC måste förhålla sig till är att det ofta råder en misstänksamhet gentemot serviceorganisationen från kundernas sida. Eftersom det studerade företaget har valt att flytta in samtliga bolag i centret finns det kunder som är positivt inställda till SSC samt de som känner att det mer eller mindre blivit påtvingade den nya lösningen. Våra respondenter medger också att de stött på misstänksamhet och i vissa fall har det gått så långt att kunder försökt motarbeta det nya centrets verksamhet. Enligt litteraturen kan det här bero på att kunderna inte inser potentialen SSC har, att kunderna ställer orealistiska krav på



## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

centret samt att kunderna är rädda att kvaliteten på tjänsterna ska sjunka. Precis som en utav våra respondenter säger är det rimligt att antaga att det uppkommer en liten ”dipp” i kvaliteten när SSC tar över ansvaret för ett bolags redovisning och för första gången ska upprätta ett bokslut. Vad som dock betonas i litteraturen är att det trots allt är viktigt att SSC försöker att få det rätt från början. Som serviceleverantör får de endast en chans att göra ett gott första intryck och misslyckas detta så kan kundrelationen vara förstörd för en lång tid framöver. Från SSCs sida anser ledningen att centret har klarat övergången för de flesta bolag bra, frågan är om kunderna ser det på samma sätt? Ett exempel på hur SSC jobbar aktivt med att förbättra kundrelationen är att de ser på sig själva som en ”service provider” och därför vill vara tillmötesgående mot kunden och utföra alla de tjänster som denna efterfrågar. Återigen så motverkar det här arbetssättet de båda grundpelarna standardisering och automatisering. Det är därför ytterst viktigt att SSC inte går för långt i sitt arbete att tillfredställa kundens önskemål då två av de viktigaste nyckelfaktorerna inom *shared servicekonceptet* kan gå förlorade.

Litteraturen pekar även på vikten att mäta vad centret levererar för att på så sätt kunna bevisa för övriga organisationen att SSC är kostnadseffektiv och att effektiviteten har ökat. På det studerade företaget är ledningen för SSC väl medvetna om att det här är viktigt. Arbetet med att mäta kundnöjdhet har dock fått stå tillbaka då fokus har legat på att hantera inrullningen av bolagen i centret. Dock är det planerat att det ska finnas ha ett färdigt koncept framtaget nästa år för hur ska kundnöjdheten ska mätas.

## 6 Slutsatser och rekommendationer

---

*I det här kapitlet presenteras de slutsatser vi kommit fram till i den här uppsatsen. Vidare presenteras också praktiska implikationer där de viktigaste punkterna ett företag bör tänka på vid en implementering av ett shared service center lyfts fram. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.*

---

### 6.1 Slutsats

Vår studie började med att kartlägga vilka områden inom *shared service* som litteraturen ansåg vara viktiga för en lyckad implementering av ett *shared service center*. De områden vi fann och som vi valt att ta upp i den här uppsatsen är; tjänster, IT-system, ansvarsfördelning, finansieringsform, kulturförändring och kundrelation. Dessa har vi sedan studerat djupare i litteraturen och på vårt valda fallföretag.

Vi kommer att diskutera och besvara vår problemformulering:

*Hur motiverar företag hanteringen av kritiska områden i samband med implementeringen av ett shared service center? Är det möjligt att ta hänsyn till alla kritiska områden samtidigt?*

Då mycket kraft har lagts i analysen på att besvara den första delen av vår problemformulering, kommer ej alla de slutsatser vi dragit där att upprepas i det här kapitlet. Istället kommer vi att fokusera mer på andra delen av vår problemformulering. Genom vår litteratur- och fallstudie har vi identifierat vissa aspekter inom *shared service* som i teorin kan verka enkla, men i praktiken är svåra att kombinera med varandra. Dessa kommer att diskuteras här.

#### **Standardisering av tjänster vs Intressant arbetsplats**

*Shared servicekonceptet* bygger på att tjänster kan standardiseras och göras enklare och effektivare. Går det här då att kombinera med att vara en intressant arbetsplats för de anställda? Det finns en risk att standardisering innebär upprepade arbetsuppgifter och monotomt arbete. Ska en person sitta och boka fakturor för samtliga bolag som SSC serverar, är risken stor att personen får ett mindre varierat arbete. Möjligheten att kompensera för detta finns dock om SSC kan organisera sig så att anställda får rotera runt olika uppgifter. Det är så vårt studerade företag kommer att agera. Dessutom kanske arbetsplatsen blir mer intressant då det inom serviceorganisationen finns fler personer som arbetar med samma uppgifter och kan förstå och hjälpa varandra. På en större arbetsplats kan även fler tillfällen till avancemang finnas för de anställda, vilket i sin tur också kan göra arbetsplatsen mer attraktiv. Samtidigt får företaget akta sig så att rotationen av de anställda inte blir för stor då standardiseringen kan motverkas.

#### **Standardisering av tjänster vs Kundrelation**

En nyuppstartad serviceorganisation strävar efter att standardisera de tjänster den utför samtidigt som organisationen ska ge god service och tillhandahålla de tjänster som kunderna efterfrågar. Det här är två faktorer som förmodligen inte går att kombinera i längden. *Shared service centret* måste därför förr eller senare bestämma sig på vilken väg det ska gå. Två av de viktigaste grundpelarna inom *shared service* är standardisering och automatisering. För att fördelarna med konceptet skall uppnås är det viktigt att fokusera på dessa grundpelare.

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

Därmed är det inte möjligt att utföra alla de tjänster som kunderna efterfrågar och samtidigt uppnå den optimala graden av standardisering.

### **Ett IT-system, är det möjligt?**

Den bästa lösningen är naturligtvis att enbart hantera ett IT-system i ett *shared service center*. Det är då som full standardisering och automatisering kan uppnås. Vår undersökning har dock visat att på det studerade företaget så var inte detta genomförbart. Företaget ville att alla dotterbolagen skulle in i centret direkt och ansåg sig inte ha tid att vänta in att de skulle byta till ett gemensamt system. Det här är förmodligen en svårighet som de flesta företag ställs inför vid implementeringen av ett SSC. Företaget får då ställa den kostnad som uppstår i och med att flera IT-system måste behandlas i centret och att full standardisering och automatisering ej kan uppnås mot att helt enkelt skjuta implementeringen på framtiden och fortsätta arbeta i en decentraliserad organisation under ett antal månader eller år.

### **Standardisering vs Långa, detaljrika SLA**

Vi tror att det är viktigt att företaget tänker över vad det är som ska uppnås med avtalen mellan SSC och kunderna. Är syftet med SLA att kunna hitta en syndabock om ifall något går fel? Alla bolag är ju ändå del av en koncern som redovisar ett gemensamt resultat mot omvärlden. Är då inte väldigt detaljerade avtal för att kunna lösa en eventuell intern stridighet ett ineffektivt sätt att spendera aktieägarnas pengar? Vår undersökning har visat att standardiseringen och effektiviteten blir lidande när företag använder långa, detaljerade SLA. Återigen kan vi förstå att centret finner en trygghet i att ha ett detaljerat SLA att falla tillbaka på och att interna gränssnitt mycket väl kan vara mer komplicerade än externa. Samtidigt anser vi att en viss kostnad/nytta-utvärdering av detaljerade SLA bör genomföras för att se vad pengarna används till.

### **SLA vs Kundrelation**

Att använda sig utav omfattande SLA kan vara positivt för en del av de aspekter vi tar upp under kundrelationen, såsom tydlighet. Samtidigt föreställer vi oss att om *shared service centret* lyckas bygga upp en väl fungerande kundrelation kanske inte lika detaljerade avtal behövs? Det interna misstroendet mot SSCs förmåga att leverera tjänster bör minska med tiden om centret är framgångsrika i sitt arbete med att bygga upp en kundrelation. Vi kan förstå att det studerade företaget finner en trygghet i att ha detaljerade SLA att luta sig emot. Samtidigt kanske det är nödvändigt att lägga mer tid på att bygga upp en kundrelation och mindre tid på att utforma avtal om organisationen någonsin ska kunna gå ifrån den här typen av administrativt krävande och därmed också kostsamma avtal?

### **Finansiellt mål vs Tjänster**

Vilket finansiellt mål centret ska ha, det vill säga om det ska gå med vinst eller bara täcka sina kostnader, tror inte vi är avgörande för hur arbetet på centret utförs. Det studerade företaget tycker själva att cost center är bästa förslaget för att det innebär att de inte behöver jaga tjänster och tillhandahålla allt som kunderna efterfrågar. Samtidigt när vi diskuterade tjänster så säger våra respondenter att SSC gör allt som kunden efterfrågar om det är rimligt. Slutsatsen vi drar utav det här är att vårt studerade företag hade arbetat ungefär på samma sätt oavsett vilken finansieringsform moderbolaget valt för dem. Här bör företaget dock se upp så att inte tjänsterna anpassas allt för mycket efter de individuella kunderna. Vi förstår att SSC vill verka som en serviceleverantör och utföra det som kunderna efterfrågar men, samtidigt får det inte ske på bekostnad av standardisering och automatisering.

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

### **Finansieringsform för att standardisera**

Den avgiftsbaserade finansieringsmodellen innebär högre administrationskostnader än den anslagsbaserade. Samtidigt ger den här modellen möjlighet att styra kunder mot vissa specifika tjänster, vilket kan leda till en effektivisering genom att serviceorganisationen kan nå högre standardisering och automatisering. Ett företag som står inför en implementering av ett SSC får därför väga de ökade administrationskostnader som en avgiftsbaserad modell medför mot de effektiviseringsvinster som väntas följa av den samma.

### **Är det möjligt att skapa en servicekultur?**

Det är tydligt att kulturen är starkt påverkad av ledaren på *shared service centret*. Hur han eller hon väljer att agera påverkar mycket. På vårt studerade företag så finns inga formella ramar för hur SSC ska arbeta för att skapa en servicekultur. Vi tror dock att detta är viktigt och att det här arbetet skulle kunna struktureras och dokumenteras mer än vad som görs idag. Skapandet av en servicekultur har fått stå tillbaka under implementeringsfasen då SSC har fokuserat på andra delar. Vi tror dock att det här är ett mycket viktigt område för en lyckad implementering och att ett företag bör lägga resurser på detta på samma sätt som det har spenderat mycket tid och finansiella medel på att kartlägga arbetsprocesser. Arbetet med en servicekultur bör och kan struktureras. Tydliga mål kring detta måste finnas.

### **Implementeringsfas vs Kundrelation**

Hur ska ett företag bära sig åt för att bygga en bra kundrelation inom *shared servicekonceptet*? Naturligtvis finns inget enkelt svar på detta. Vad vi har kommit fram till i den här uppsatsen är dock att det är viktigt att mäta hur väl SSC presterar. Serviceorganisationen måste bygga upp ett förtroende till kunderna. Ett sätt att göra det här på är att SSC genom mätningar visar för kunden vad som produceras och att centret klarar av att utföra arbetet på ett bra sätt. SLA kan vara ett annat medel för detta. Genom att förenkla och förkorta avtalen tillsammans med kunden så kan en bättre nivå på avtalen som båda parter har förståelse för uppnås.

Vad som dock är viktigt är att arbetet med att bygga en kundrelation inte får åsidosättas alltför länge, även om ett företag är mitt uppe i en implementering. Det ges enbart en chans att göra ett första intryck, oavsett om det rör sig om ett möte i privatlivet eller ett möte mellan SSC och dess kunder. Om serviceorganisationen inte tar tillvara på möjligheten att göra ett bra första intryck kan det här medföra att det kommer att uppstå problem i relationen mellan SSC och dess kund för en lång tid för framöver som kan kosta mycket i både finansiella medel och tid att överbygga.

## **6.2 Praktiska implikationer**

Sammanfattningsvis kan sägas att vi förstår att ett företag under en implementeringsprocess av ett *shared service center* inte har möjlighet att lägga lika stora resurser på alla delar av konceptet samtidigt och att vissa delar därför kan bli lidande tillfälligt. Icke desto mindre är det viktigt att företaget har en genomarbetad plan hur det på längre sikt ska hantera kritiska områden. Företaget bör också fundera över hur de kritiska områdena ska kunna kombineras för att de tre grundpelarna ska uppnås så att företaget kan dra nytta av de fördelar som *shared servicekonceptet* förväntas medföra. Som vår uppsats har visat finns det problem med att kombinera vissa delar av konceptet. Det bör därför finnas en uppenbar risk att tänkta kostnadsbesparingar och effektivitetsvinster uteblir om företaget inte på ett framgångsrikt sätt lyckas kombinera de kritiska områdena. Därför anser vi att den viktigaste lärdomen som kan dras av vår uppsats är att ett företag noga bör tänka igenom de kritiska områdena vid en

## SHARED SERVICE CENTER - ett vinnande koncept? -

implementering, kanske även sådana som ej behandlats i den här uppsatsen, för att se till att de tre grundpelarna uppnås.

### **6.3 Förslag till vidare forskning**

Den här uppsatsen har fokuserat på hela sex områden inom *shared servicekonceptet*. Vi tror att det skulle vara mycket intressant att studera något av de här områdena djupare. Ansvarsfördelningen med SLA är mycket centralt inom *shared service*. Det skulle vara intressant att göra en undersökning på *shared service centers* och studera hur dessa avtal ser ut och vilken detaljnivå företag väljer att hålla dem på. Dessutom om det finns någon skillnad på SLAs längd vad gäller nystartade SSCs kontra centers som funnits en längre tidsperiod?

## Källförteckning

- A.T. Kearney. (2004). *Success Through Shared Services. From Back-Office Functions to Strategic Drivers*. [www dokument]. URL  
[http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/Shared\\_Services\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Shared_Services_S.pdf)
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund. Studentlitteratur.
- Bangemann, T. O.. (2005) *Shared Services in Finance and Accounting*. Burlington. Gower Publishing Limited
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. Hoboken NJ. John Wiley and Sons Inc.
- Bokföringslag (1999:1078)
- Bryskhe, H., Caesar, A., Davidsson, C., Flink, M., Lindeborg, B., & Taxell, P. (2006). *Shared service center: ett sätt att effektivisera stödverksamheten*. Statens Controllerutbildning 2006 [www dokument]. URL  
<http://www.esv.se/download/18.6dae77a0113497f15868000693/Shared+Service+Center.pdf>
- Det studerade företags hemsida (2008). [www dokument].
- Ejdemark, A. & Nilsson, A. (2006). *Shared service: Koncentrerad administration*. Stockholm. Ekonomistyrningsverket.
- Eliasson, A. (2002). *Fallstudier* [www dokument]. URL  
[http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs\\_3/Fallstudie.htm](http://www.ts.mah.se/utbild/ck2340/Delkurs_3/Fallstudie.htm)
- Ferrarini, E. (2000). Shared Services. *Computerworld, Vol. 34 Issue 48*. P 60
- Gundavelli, V. & Mohanty, L. (2004). A Whole New World: Shared Services for Receivables Management. *Business Credit, Vol. 106 Issue 8*. Pp52-55
- Holme, I. M. o. Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund. Studentlitteratur.
- Janssen, M. & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management 26*. Pp 102–115
- Kris, A. & Fahy, M. (2003). *Shared service centres: delivering value from more effective finance and business processes*. London. FT Prentice Hall
- Kurtz, Peter & Duncan. (1998). *Shared Service Centres Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, Jul/Aug, Vol. 76*
- Merchant, K. & Van der Stede, W. (2007). *Management Control Systems*. Harlow. FT Prentice Hall
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund. Studentlitteratur.

SHARED SERVICE CENTER  
- ett vinnande koncept? -

Pontén, A (2008). *Shared services som värdeskapande enhet*, [www dokument]. URL <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D111169,00.html>

Quinn, B., Cooke, R. & Kris, A. (2000). *Shared Sevices mining for coporate gold*. Harlow. Pearson Education Limited

Ulbrich, F. (2006). Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, Vol. 12 No. 2. Pp. 191-205

Ulbrich, F. & Nilsson, K. (2002). *Frågor kring ämnet Information Management i svenskt näringsliv våren 2002*. (SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 2002:18). Handelshögskolan i Stockholm, Sektionen för Information Management, Box 6501, 113 83 Stockholm

Yin, R.K., (1994), *Case study research: design and methods*, Sage publications, Thousand Oaks

## Bilaga 1

Våra syften med det första besöket:

- Utredda hur verksamheten är organiserad?
- Bakgrunden och målen med verksamheten.
- Komma fram till en problemformulering.
- Teorier, vad har deras utgångspunkt varit när de byggt upp centret?
- Kommande besök, när ska dessa ske?

Frågor till en inledande intervju:

### Allmänt

Vad är din/er bakgrund inom företaget?

### Organisation inom Sverige

Hur många bolag har ni i centret idag?

Hur många kommer ni ha när processen är färdig? Kommer antalet påverkas av omorganisationen?

### Shared service center för redovisning

#### Bakgrunden till service centrat:

Vem var initiativtagare till att starta upp centrat? Företaget i Sverige eller har det kommit direktiv från moderbolaget?

Vad var orsakerna till att ni valda att starta centret? Fanns det några problem med att ha en decentraliserad ekonomifunktion?

Vilka är era främsta mål med ett *shared service center*? (kostnadsreduktion?, ökad effektivitet?)

Finns det några nackdelar jämfört med en decentraliserad ekonomifunktion och iså fall vilka? Funderade ni kring alternativa organisationsmodeller?

Hur har ni resonerat runt dessa när ni trots allt valt att starta upp centrat?

Under hur lång tid har processen pågått? Från planering till införande?

Har ni använt några teorier när ni planerat er organisation?

#### Organisationen inom centrat:

Vilka arbetsuppgifter utför ni här? (löpande bokföring, fakturering etc.)  
Kommer någon del av ekonomiarbetet ligga kvar ute hos dotterbolagen?

Hur blir centrat annorlunda jämfört med hur ni har det idag?



SHARED SERVICE CENTER  
- ett vinnande koncept? -

Hur har ni organiserat verksamheten i service centrat?

- Antal anställda  
Har ni nyanställd många i personalen eller har flera flyttat med från bolagen?
- Organisationen  
Hur ser ansvar, beslutsfattande och arbetsfördelning ut inom centrat?

**Det färdiga centrat:**

Hur många bolag kommer det blir när hela uppbyggnaden är klar?

Tycker ni att arbetet flyter på bra?

Vilka problem har ni stött på?

Har det varit svårt att förena olika arbetssätt från de olika bolagen?

**Redovisningsinformation:**

Hur många bokslut/årsredovisningar upprättar ni i centrat?

Gör ni en koncernredovisning för hela koncernen?

Är det problematiskt att få ihop koncernredovisningen? Att förena alla bolag? Kommer detta att bli enklare nu när all redovisning inom koncernen i Sverige utförs på samma plats?

Hur påverkar det här redovisningsinformation? Tror ni att kvaliteten på redovisningen ni producerar kommer att öka?

## Bilaga 2

### Frågor till besök 11 mars

---

#### Tjänster

Hur har ni resonerat när ni placerat följande processer i SSC?

- Ta emot och betala faktura (leverantörsreskontra)
- Fakturera och säkra betalning (kundreskontra)
- Hantera anläggningsregistret
- Redovisa och göra bokslut

Har ni kunnat upprätta tydliga processbeskrivningar för samtliga processer?

Har ni valt bort några specifika tjänster?

Varför i så fall?

#### System

Ni har valt att hantera flera system i SSC?

Hur har ni resonerat kring det?

Vad är anledningen till detta?

Hur många olika system kommer ni att hantera?

Hade ni fler system tidigare i decentraliserade organisationen?

Vad är målet i framtiden?

Kommer ni att fortsätta med flera olika system?

Varför, hur har ni resonerat kring det?

Kommer ni att flytta över fler bolag till SSC i framtiden, t.ex. nyförvärv?

#### Ansvarsfördelning

Hur ser era SLA ut? Hur resonerade ni när ni tog fram dessa?

Har ni någon löpande tidsplan för när dessa ska omförhandlas?

Vem ansvarar för att bokningar och värderingar är korrekta?

#### Finansieringsform

Vilken finansieringsform har ni valt?

Hur resonerade ni när valde den här?

SHARED SERVICE CENTER  
- ett vinnande koncept? -

**Personalen**

Hur många i personalen i *SSC* har tidigare arbetat på dotterbolagen?  
Hur många är nyanställda?

Hur gör ni för att personalen ska medverka till att fördelarna med ett *SSC* uppnås?

Hur gör ni för att öka servicemedvetenheten hos personalen?

**Kundrelationen**

Hur jobbar ni för att förbättra relationen till bolagen?  
Mäter ni kundnöjdheten? Hur går ni tillväga då?