



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

---

# Bokföringen flyttar hemifrån

En studie av organiseringstrender och flyttströmmar i svenska redovisningsfunktioner

**Magisteruppsats i externredovisning**  
Vårterminen 2004

Handledare: Professor Thomas Polesie

Författare: Niklas Benjaminsson, 790523  
David Brunk, 781004

---

## **Tack**

för hjälpen – respondenter, seminariegrupp och handledare professor Thomas Polesie.

Niklas Benjaminsson

David Brunk



## Bokföringen flyttar hemifrån

En studie av organiseringtrender och flyttströmmar i svenska redovisningsfunktioner

Magisteruppsats i externredovisning  
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet  
Vårterminen 2004

**Författare:** Niklas Benjaminsson och David Brunk

**Handledare:** Professor Thomas Polesie

- Bakgrund:** Författarna har noterat en trend hos framförallt amerikanska företag att de i allt större grad centraliserar och offshorar sina redovisningsfunktioner och misstänker att det pågår en liknande trend hos svenska företag. I uppsatsen undersöker de om detta stämmer och hur det i så fall yttrar sig.
- Metod:** Studien har genomförts med hjälp av öppna intervjuer med tio respondenter under våren 2004. Respondenterna verkar i positioner och företag där de på olika sätt kommit i kontakt med uppsatsens problemområde. Intervjuerna har haft sin utgångspunkt i fyra rubriker: *Tankegångar kring centralisering, Kontrollaspekten, Kulturella aspekter* och *Ämnets aktualitet och framtid*.
- Resultat:** Studien visar att trenden pågår även hos svenska bolag. Dess följder varierar från företag till företag, liksom dess genomslagskraft och syfte. Framförallt nämns dock kostnadsbesparingar som en drivande faktor, men även en önskan att standardisera processer. Författarna diskuterar även hur redovisningens separering från objekten den speglar påverkar kontrollen av verksamheten, både med avseende på revision och på styrning. De få negativa effekter som nämnts av respondenterna har främst varit uppstartskostnader och i vissa fall språkproblem.
- Framtida forskning:** Författarna identifierar i uppsatsens slut ett antal områden som kan lämpa sig för framtida forskning. Exempel på dessa är utvecklingens effekt på personal, olika lokaliseringsorters för- och nackdelar, effekten på jobbtillfällen och ekonomyrkets framtid.
- Nyckelord:** Centralisering, offshoring, jobbflytt, kontroll, revision, redovisning, bokföring, internationalisering, automatisering.



# Innehållsförteckning

<b>KAPITEL 1 – REDOVISNING I FÖRÄNDRING .....</b>	<b>1</b>
1.1 INLEDNING.....	1
1.2 BAKGRUND.....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 ÄMNESDISKUSSION .....	3
1.4.1 Centraliseringens kännetecken .....	3
1.4.2 Centraliseringens intressenter .....	5
1.4.3 Frågeställningar .....	6
1.5 DISPOSITION .....	7
<b>KAPITEL 2 – METOD.....</b>	<b>8</b>
2.1 VAL AV VETENSKAPLIG ANSATS.....	8
2.2 VAL AV ANALYS.....	8
2.3 INSAMLING AV DATA .....	9
2.4 INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE.....	9
2.5 VAL AV RESPONDENTER .....	11
2.5.1 Information kring studiens respondenter.....	12
2.6 KÄLLKRITIK.....	14
<b>KAPITEL 3 – TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>16</b>
3.1 HUR FUNGERAR ETT SHARED SERVICE CENTRE? .....	16
3.2 IAS – INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS .....	19
3.3 TEKNOLOGINS INVERKAN .....	21
<b>KAPITEL 4 – CENTRALISERING I PRAKTIKEN .....</b>	<b>23</b>
4.1 TANKEGÅNGAR KRING CENTRALISERING .....	23
4.1.1 Fördelar .....	26
4.1.2 Nackdelar .....	28
4.2 KONTROLLASPEKTEN .....	30
4.3 KULTURELLA ASPEKTER .....	34
4.4 ÄMNETS AKTUALITET OCH FRAMTID .....	37
<b>KAPITEL 5 – ANALYS .....</b>	<b>42</b>
5.1 TANKEGÅNGAR KRING CENTRALISERING.....	42
5.2 KONTROLLASPEKTEN .....	45
5.3 KULTURELLA ASPEKTER .....	47
5.4 ÄMNETS AKTUALITET OCH FRAMTID .....	48
<b>KAPITEL 6 – SLUTDISKUSSION.....</b>	<b>51</b>
6.1 FRÅGOR FÖR FRAMTIDEN.....	51
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>53</b>



## Kapitel 1 – Redovisning i förändring

*Uppsatsen utforskar redovisningens tilltagande internationalisering ur ett svenskt perspektiv. Detta kapitel avser att introducera vårt problemområde, dess bakgrund och vårt huvudsakliga syfte med studiens genomförande.*

### 1.1 Inledning

Under de senaste decennierna har en dramatisk utveckling skett i globala kommunikationer och internationell handel. Med Internets hjälp kan information finnas tillgänglig överallt på jorden samtidigt och det geografiska avståndets betydelse har minskat. De mest påtagliga effekterna av detta har hittills varit inom produktionen av kläder och hemelektronik, som idag till stor del utförs i Asiens låglöneländer. I takt med att produktion flyttar utomlands har också oron för arbetstillfällena ökat i den rika världen. Hittills har detta främst skett i USA, där frågan är mycket kontroversiell och debatteras flitigt.<sup>1</sup> Även i Sverige rörs känslorna upp med jämna mellanrum då fabriker läggs ner för att produktionen förläggs till en billigare lokalisering, senast i Västervik då Electrolux flyttade sin dammsugartillverkning till Ungern.<sup>2</sup>

Den senaste dramatiska vågen av offshoring (där produktion flyttas utomlands) har dock inte berört varutillverkning utan serviceproduktion, främst från länder ur den anglosaxiska kultursfären. Det främsta målet för detta har hittills varit Indien och de funktioner som har lagts ut har varit call-centers, ofta inom IT-sektorn. Det finns dock ingen anledning att tro att detta är den enda service som kan utföras från låglöneländer. Enligt många tidsskrifter är den senaste trenden offshoring av redovisningsfunktioner – en trend som skulle kunna få stora konsekvenser för alla som arbetar med bokföring i västvärlden idag.<sup>3</sup>

I vår uppsats kommer vi att sätta denna offshoring-trend i ett sammanhang av en utveckling mot *centralisering* av redovisning. Det främsta symtomet av denna utveckling är de Shared Service Centres (SSC) som bildas i Europa av multinationella företag, där dotterbolag i olika länder servas från en central enhet på kontinenten. Denna utveckling aktualiseras än mer av att nya medlemsstater tas upp i EU under våren 2004, i vilka fördelarna med drift av ett SSC inom EU kommer att kunna kombineras med låga lönekostnader, liksom av införandet av en internationell redovisningsstandard i hela EU. I Sverige har debatten om detta fenomen och dess

<sup>1</sup> Se t ex ”Relocating the back office”, *Economist*, 13 december 2003.

<sup>2</sup> Dagens Nyheter, 040320.

<sup>3</sup> Se t ex ”Indian Takeaway”, *Accountancy*, september 2001.



verkningar varit märkligt tyst. Vad kommer effekterna att bli för redovisningen som yrkesfält? Hur påverkas företagen som lägger sin redovisning långt ifrån sin ursprungliga verksamhet? Hur påverkas revisionen? Kommer trenden att bestå?

## 1.2 Bakgrund

EU har möjliggjort en rad förändringar i strukturen på den inre marknaden i Europa. Detta i kombination med en globalisering av företagandet har skapat en möjlighet och större incitament att centralisera redovisningen för företagen. I synnerhet amerikanska företag har ofta förlagt bokföring, andra tjänster och ibland också styrning centraliserat i ett SSC för sina europeiska dotterbolag.<sup>4</sup> Dessa SSC kan man föreställa sig uppbyggda på flera olika sätt, men vi kommer att redogöra för vissa möjligheter och karaktäristika i avsnitt 3.1.

Ett annat uttryck av trenden mot geografisk separering av bokföringstjänster och samling av d:o på annan ort är att redovisningstjänster mer och mer förläggs till låglöneländer (främst i Asien, men Sydafrika nämns också som en växande marknad). Detta har behandlats i angloamerikansk branschpress under senare tid och det är också i dessa länder utvecklingen på området varit starkast.<sup>5</sup> Det framstår som relativt tydligt att det är kostnadsbesparingar i den senaste lågkonjunktorens kölvatten som drivit denna process. Om amerikanska bolag kan se dessa besparingsmöjligheter, borde det då inte finnas en liknande trend hos svenska företag?

Rimligen kommer EU:s utvidgning kunna bidra till att skapa eller förstärka eventuella befintliga tendenser i denna riktning även i Europa, vartefter låglönemarknaderna i öst får full tillgång till den inre marknaden och i takt med att ländernas infrastruktur förbättras. En annan faktor som verkar i denna riktning är EU:s införande av IAS internationella redovisningsstandard som, i takt med att harmoniseringen fortskrider, kommer att göra utbildning i nationell lagstiftning och standarder mindre viktig.

I Sverige förefaller offshoring och jobbflytt inom tjänstesektorn vara ett relativt utforskat område som visas ett svalt medialt intresse. Med de fördelar som de amerikanska förespråkarna vittnar om vore det nästan smått underligt om inte svenska företag ens överväger möjligheten. Vi misstänker att svenska bolag redan är

<sup>4</sup> Ekonomichef, Forskningsföretaget, 040426.

<sup>5</sup> Se t ex ”Relocating the back office”, *Economist*, 13 december 2003.



medsvepta i centraliseringstrenden men att det av någon anledning inte tagits upp till diskussion.

### 1.3 Syfte

Studiens huvudsakliga syfte är att undersöka och belysa den ställning som centralisering av redovisningsfunktionen har i svenska företag idag, samt att försöka skönja eventuella utvecklingstendenser.

### 1.4 Ämnesdiskussion

Som en introduktion till vårt problemområde, och för att kunna föra ett strukturerat resonemang kring problemet, kommer vi i detta avsnitt först att diskutera centraliseringens/offshoringens (hädanefter endast refererat till som "centralisering") huvudsakliga karaktäristika och ur detta resonemang härleda ett antal intressenter att basera vårt urval av intervjuer på. Efter detta kommer vi att resonera kring vilka problem och möjligheter utvecklingen för med sig och ur detta härleda de områden som kommer att behandlas i intervjuerna och senare i uppsatsen.

#### 1.4.1 Centraliseringens kännetecken

Som tidigare nämnts misstänker vi att det finns en trend mot *centralisering* av redovisningsfunktionerna i företag. Vi antar att grundelementet i detta är att företag har kommit fram till att redovisningen kan skiljas geografiskt från det objekt redovisningen ska spegla och att man på olika vägar försöker att skapa stordriftsfördelar. En företagare med huvudkontor och produktion i Göteborg skulle då, till exempel, helt enkelt kunna out-sourca sin bokföring till en redovisningsbyrå på annan ort (i vilket fall centraliseringen, det vill säga samlandet av redovisningstjänster sker på den orten) om priset är det rätta. Ett annat exempel är om en multinationell koncern väljer att starta ett av de SSC vi talat om tidigare, och helt enkelt gör bokföringsenheten till bara ytterligare en producerande enhet (i detta fall av siffror och information) bland sina många andra på någon plats i världen.

Centraliseringen kan alltså ta sig många uttryck i den praktiska omsättningen även om samma grundläggande tanke finns i botten. För att systematisera detta kan man göra en enkel figur (se nedan, Fig 1.1). Vi har låtit den horisontella axeln indikera om en verksamhet bedrivs internt inom ett företag eller en koncern, och den vertikala indikera geografiskt avstånd från objektet för redovisningen (som vi kommer att anta ligger i Sverige). Siffrorna i figuren anger med sina positioner möjliga alternativ för centraliseringens karaktär.

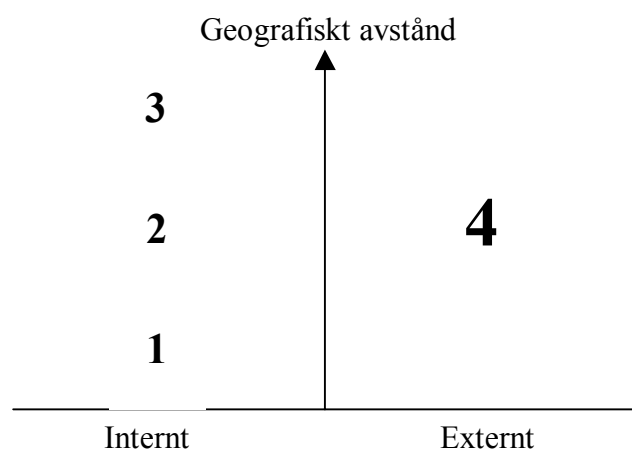


Fig 1.1 Intern och extern centralisering

Position 1 är det alternativ som för det centraliserande företaget antagligen medför minst problem med kommunikation och kontroll över bokföringen. Ett exempel på centralisering med bibehållen geografisk närhet vore till exempel en svensk koncern med dotterbolag i utlandet som samlar sina bokföringsfunktioner i anslutning till huvudkontoret i Sverige. Notera dock att det i detta fall kan uppstå problem med kommunikation och kontroll ur dotterbolagens perspektiv.

I position 2 har företaget valt att lägga sin redovisning inom relativt litet avstånd från de objekt för vilka den utförs. Exempel på detta är till exempel företag med dotterbolag i flera europeiska länder som skapar ett SSC någonstans på kontinenten. Position 3 är företag som samlar sin redovisning i geografiskt vittbelägna låglöneländer, som till exempel Kina eller Indien. Detta är förstås det alternativ som medför flest frågetecken gällande kvalitetskontroll och trovärdighet i bokföringen, då närbakten mellan redovisning och övrig företagsverksamhet av naturliga skäl blir mycket liten. Detta är även den form av centralisering som fått mest uppmärksamhet i amerikansk branschpress den senaste tiden.

I pressen diskuteras centralisering till låglöneländer i Asien oftast i termer av outsourcing, snarare än green-fieldinvesteringar i länderna i fråga. Detta för oss till position 4 i vår figur. Denna kännetecknar alla former av centralisering av redovisning där denna inte längre bedrivs internt i företaget. Geografiskt kan detta innebära allt från att anställda från ett redovisningsföretag sitter i samma stad som det out-sourcande företaget och sköter kommunikationen över en fika, till att bokhållarna sitter i Bombay och sköter kommunikationen uteslutande via Internet. I ett sådant företags förhållande till sin redovisning tillkommer, förutom de "vanliga" frågorna angående kontroll och kommunikation som även uppstår vid intern centralisering, ett stort antal frågor angående företagskultur, juridiska aspekter mellan kontraktspartners, ansvarsfördelning och så vidare.





### 1.4.2 Centraliseringens intressenter

Ur det resonemang som förts i det föregående stycket kan man identifiera tre *typer av företag* som centraliserar internt. Dessa motsvaras av positionerna 1, 2 och 3, företag där:

- redovisningsfunktionerna har lagts i nära geografisk anslutning till företagsledningen och/eller de objekt den ska spegla
- redovisningsfunktionerna har lagts i relativt nära geografisk anslutning till de objekt den ska spegla (till exempel på det europeiska fastlandet)
- redovisningsfunktionerna har lagts på en geografiskt vittbelägen ort

Vi tror att företag av dessa olika typer kommer att ha skilda erfarenheter av centralisering och vi kommer att försöka att finna respondenter från vardera typen. Detta kommer att behandlas mer ingående i kap. 2. Vi kommer däremot inte att göra en närmare undersökning av position 4 i Fig. 1.1, out-sourcing. Denna avgränsning görs dels för att vi tror att så många problem med detta är specifika för den företagsexterna driftsformen. Det kanske viktigaste skälet att lämna detta utanför vårt arbete är dock att out-sourcing, från ett företags interna perspektiv, inte har mycket gemensamt med intern centralisering. Vi kommer att beskriva aspekter av centralisering framförallt från ett *företagsinternt perspektiv* och kommer därför att lämna out-sourcingen därhän, trots att vi menar att även den i själva verket är en del av samma trend.

En annan aspekt av centraliseringstrenden är dess effekt på andra aktörer inom redovisningsbranschen, till exempel revisionen. Revisorsbranschen är en av de näringslivsgrenar som tidigt fick erfara vad internationaliseringen innebär. Redan på sjuttioalet fann stora svenska revisionsbyråer som Bohlins och Öhrlings att det inte längre gick att bedriva sin verksamhet med bara Sverige som bas, då deras klienter hade alltmer av sin verksamhet utomlands. Av denna anledning ingick de partnerskap med de stora internationella, oftast amerikanska, byråerna som idag helt har slukat den svenska verksamheten.<sup>6</sup>

Revisorer har en unik möjlighet att bedöma hur bokföring utvecklas då en revisor ofta har ett stort antal klienter. Revisorerna har dock även en annan roll i trenden mot centralisering och internationalisering av redovisningen. Internationaliseringen är som sagt den kanske viktigaste grunden till de stora revisionsbyråernas konkurrenskraft och ofta har dessa koncerner också konsultbolag som propagerar för centralisering och offshoring, eller själva bedriver centra för out-sourcing.

---

<sup>6</sup> Reinius (1998)



För att få revisionsföretags syn på centralisering, men samtidigt få en så nyanserad bild som möjligt kommer vi att söka respondenter för våra intervjuer från både stora och små revisionsbolag. Vi tror att de kommer att ha olika perspektiv på centraliseringens för- och nackdelar. En stor internationell koncern har rimligen stabila rutiner för att kontrollera bokföring enligt olika GAAP och nationella normer, och för överföring av information inom koncernen. En mindre, nationell byrå, däremot, bygger antagligen internationell revision, om den ens bedriver någon, på nätverkssamarbete med andra byråer eller på att resa. Detta kan nog påverka den mindre byråns möjlighet till bra kontroll av sina klienters redovisning.

### 1.4.3 Frågeställningar

I vår uppsats har vi valt att undersöka fyra aspekter av centraliseringen. Vi har diskuterat oss fram till dessa frågeställningar med hjälp av artiklar som skrivits på området och i samspråk med vår handledare. Självklart finns det många andra infallsvinklar på problemområdet, till exempel konsekvenser för personalen och nationalekonomiska aspekter. Dessa lämnar vi dock åt andra att undersöka närmare.

- Den första aspekten av centralisering vi har valt att undersöka har vi givit den ganska breda rubriken *Tankegångar kring centralisering*. Detta är för att vi under denna vill få in många av de stora frågorna om fenomenet. Framförallt har vi försökt bekräfta eller förkasta att centraliseringen är något som ligger i tiden och som tilltagit i omfattning under senare tid. Här har vi också på ett förhållandevis ytligt plan försökt undersöka vilka för- och nackdelar respondenterna anser finns i centraliseringen, vad olika geografiska placeringar har för fördelar och vad som driver utvecklingen.
- Den andra aspekten vi undersöker är sammankopplad med för- och nackdelarna som diskuteras mer generellt under den förra rubriken, nämligen *Kontrollaspekten*. Denna har stor betydelse då centraliseringen medför nya utmaningar vad gäller kommunikation och betydelsen av fysisk närhet mellan företag och kontrollmyndigheter. Hur påverkas möjligheten att genomföra revision av redovisningen och hur har man löst det inom revisionsfirmorna? Framförallt kan man fråga sig hur ett företags ledning påverkas av att inte ha redovisningen och den kompetens det medför i omedelbar anslutning. Kommer inte dess möjligheter att styra bolaget att urholkas?
- En intressant aspekt på internationell centralisering är förstås de *Kulturella aspekter* på samarbete som aktualiseras. Vi undersöker vad respondenterna har för



erfarenhet på området och hur de tycker att det internationella samarbetet fungerar. En annan viktig, kulturellt betingad fråga som aktualiseras vid internationell centralisering är språkfrågan. Kan man lägga ut kundkontakt till en enhet där ingen talar svenska?

- Slutligen har vi undersökt hur respondenterna ser på centraliseringens *Aktualitet och framtid*. Vi vill undersöka om respondenterna tror att utvecklingen kommer att föra med sig mer eller mindre centralisering av redovisningstjänster i framtiden, och på vilket sätt det i så fall kommer att ske. Här blir det aktuellt att sätta fenomenet i perspektiv av EU-utvidgningen och IAS införande. Vi undersöker också hur respondenterna ser på redovisningsyrkets framtida utveckling i Sverige och hur Sverige hävdar sig som lokaliseringsort. I USA har debatten i facktidskrifterna främst rört sig kring frågan om de arbetstillfällena som förläggs till Indien kommer att ersättas av högre kvalificerade arbetstillfällena eller inte. Hur ser man på denna fråga i Sverige?

## 1.5 Disposition

Uppsatsens resterande del disponeras enligt följande:

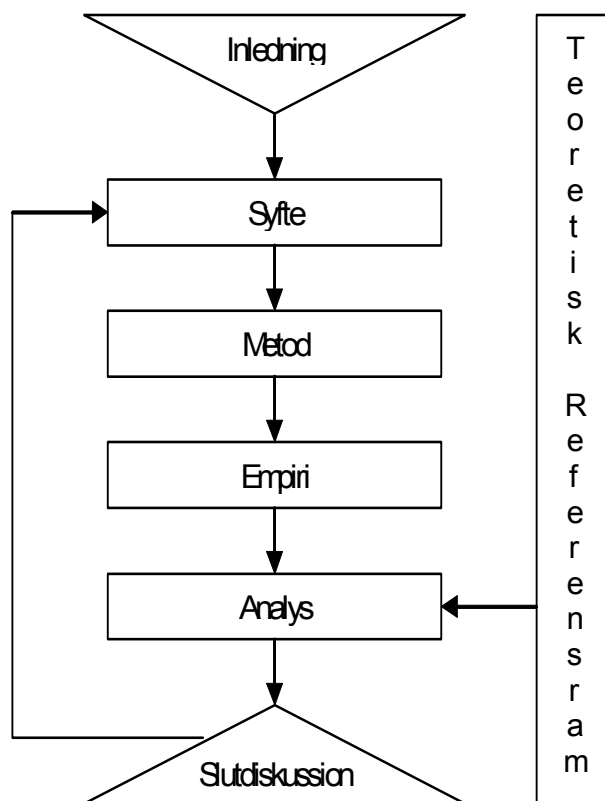


Fig 1.2 Disposition

Kapitel 2 behandlar studiens vetenskapliga utgångspunkter, samt metoder för insamling av empirisk data.

Kapitel 3 innehåller teoretiska förklaringar till en del av de begrepp vi använder oss av i analysen.

Kapitel 4 sammanställer studiens empiriska data, det vill säga intervjuerna.

Kapitel 5 utgörs av analys av det empiriska materialet.

Kapitel 6 behandlar frågor som uppstått och som kan ligga till grund för fortsatt forskning inom området.



## Kapitel 2 – Metod

*I detta kapitel redogörs för hur vi kommer att gå tillväga för att behandla vårt problem, vilka val vi gjort avseende vetenskaplig ansats och analysmodell, vilken typ av information som analysen kommer att byggas på samt hur denna samlas in.*

---

### 2.1 Val av vetenskaplig ansats

Inom metodlitteraturen diskuteras ett flertal olika undersökningstekniker, alla med sina för- och nackdelar. Utgångspunkten för val av undersökningsansats är studiens förutsättningar samt vad man avser att uppnå för syfte med dess genomförande. Utifrån de frågeställningar som presenterats i avsnitt 1.4.3 är det främst den explorativa och den deskriptiva ansatsen som kan tänkas motsvara uppsatsens syfte på bästa möjliga sätt.

En explorativ ansats kan tillämpas då det finns luckor i tidigare utförda studier och forskarens kunskaper inom ämnet är begränsade. För att uppnå ett lyckat resultat kräver denna ansats kreativitet och idériokedom då det ofta är nya, tidigare outforskade områden som studeras. Om det å andra sidan rör sig om ett område som det redan forskats mycket inom, och studiens syfte är att förklara en mindre del av ämnet, är den deskriptiva ansatsen mer fördelaktig att tillämpa.<sup>7</sup>

Den ansats som passar bäst för att genomföra vår studie är den explorativa då vår kunskap om ämnet är begränsad och det inte tycks ha bedrivits någon djupare forskning inom det specifika området. Trots studiens huvudsakligen explorativa karaktär kommer uppsatsen även att bära inslag av den deskriptiva ansatsen då studiens huvudsakliga syfte är att undersöka och belysa den aktuella ställning som centralisering av redovisningsfunktionen har i svenska företag idag, samt att försöka skönja eventuella utvecklingstendenser.

### 2.2 Val av analys

I en studies inledningsskede måste forskaren ta ställning till huruvida en kvantitativ eller kvalitativ analysmetod skall tillämpas. Återigen är det uppsatsens frågeställningar och dess syfte som styr valet av metod. Kvantitativa studier bygger främst på numerisk/statistisk data och metoden underlättar därmed jämförelser. Undersökningar som baseras på kvalitativ analys innebär en lägre grad av

---

<sup>7</sup> Patel och Davidson (1991)



formalisering och syftar främst till att ge en ökad förståelse för det som studeras.<sup>8, 9</sup> Centralt för båda metoderna är att utfallet av studien är beroende av forskarens förmåga och kompetens i att utföra forskningsarbetet då denne är det främsta instrumentet för insamling och analys av studiens underlag.<sup>10</sup>

Med anledning av de formulerade frågeställningarnas karaktär skapar den kvalitativa analysmetoden bäst förutsättningar för att motsvara studiens huvudsakliga syfte. Vi väljer därmed att angripa det valda ämnet med hjälp av denna metod då den i jämförelse med kvantitativ metodik ger ökade möjligheter att fånga upp viktiga aspekter i undersökningsmaterialet genom en högre grad av flexibilitet.

## 2.3 Insamling av data

Information kan inhämtas på flera sätt och har på grund av detta skiftande karaktär. Metodlitteraturen gör ofta en grov indelning i två kategorier: primär- respektive sekundärdata. Primärdata utgörs av förstahandsinformation som samlats in av forskaren själv för undersökningens syfte. Sekundärdata är data insamlad av andra personer. Sekundärdata kan i sin tur indelas i intern och extern sekundärdata där det förstnämnda är data producerad av källan, exempelvis årsredovisningar, medan det senare är data framtagen av externa källor.<sup>11</sup>

Studiens analyser kommer att baseras främst på primärdata i form av intervjuer med personer som representerar de olika kategorier som diskuteras i stycke 1.4.1. Dessa intervjuer kommer i största möjliga mån att genomföras i form av personintervjuer. I de fall då detta inte skulle vara möjligt kommer telefonintervjuer att tillämpas.

Vidare kommer även sekundärdata att insamlas för att ligga till grund för uppsatsens teoretiska referensram och bakgrund. Denna information kommer främst att bestå av tryckt material i form av artiklar, böcker och forskningsrapporter, men även elektroniska texter inhämtade från databaser som EBSCO och JSTOR.

## 2.4 Intervjuernas genomförande

Merriam presenterar tre olika former av intervjuer med avseende på graden av struktur. På ena sidan finns den välstrukturerade intervjun och dess motpol är det

---

<sup>8</sup> Patel och Davidson (1991)

<sup>9</sup> Holme och Solvang (1997)

<sup>10</sup> Merriam (1998)

<sup>11</sup> Patel och Davidson (1991)



öppna samtalet. I de intervjuer som genomförs för studien kommer en variant av det tredje alternativet att tillämpas; en delvis strukturerad intervjuform, men med det öppna samtalets karaktär. I denna intervjuform styrs respondenten av ett antal frågeställningar som skall utforskas, men intervjun följer inte någon på förhand bestämd ordning. Denna intervjuform ger större möjlighet att utveckla och tillvarata intressanta frågeställningar som kan uppkomma under intervjuens gång.<sup>12</sup>

För att garantera att intervjuerna håller sig inom de ramar som vi satt upp med ledning av vår problemdiskussion har ett antal intervjumallar utformats (se Bilaga - Intervjumallar). Då vi i våra intervjuer vänder oss till respondenter av skiftande karaktär, och inte en homogen grupp, har vi upprättat individuella intervjumallar för respektive respondentgrupp. Intervjuguiderna täcker de övergripande ämnesområden som diskuteras i problemdiskussionen stycke 1.4 men med frågor som är specifikt anpassade för var och en av grupperna. Frågorna har utformats med avsikt att inte vara ledande men vi reserverar oss för möjligheten att anpassa varje frågas framställning till den specifika intervjusituationen. Ordningen på frågorna samt deras ordagranna utformning kan därmed komma att avvika från de intervjumallar vi på förhand utformat. Detta för att öka dynamiken i intervjun och i större utsträckning minska risken för ledande frågor då dessa enklare kan anpassas till samtalet. De frågor som vi formulerat är således endast ett hjälpmedel för oss som intervjuare för att få med samtliga aspekter som vi önskar belysa.

Av ovan diskuterade skäl väljer vi att i förväg inte förse respondenterna med ett detaljerat frågeformulär utan endast det ämnesområde vi ämnar diskutera och delproblemens huvudrubriker. En ytterligare anledning till att vi väljer att inte ge respondenterna detaljerade frågor i förväg är att det vid intervjutillfället finns en risk för att respondenten medvetet eller omedvetet ger ett svar som denne tror att intervjuaren vill ha. Genom att endast delge de övergripande ämnesområdena för varje frågeställningen hoppas vi minska denna risk.

Vid intervjutillfällena kommer vi att använda oss av ljudinspelningsutrustning för att registrera dess innehåll. Vi menar att ljudupptagning ger stora fördelar i form av exakthet och dessutom ger större möjlighet för intervjuaren att fokusera på ämnet och dynamiken i samtalet.

---

<sup>12</sup> Merriam (1998)



## 2.5 Val av respondenter

Baserat på den diskussion som förs i stycke 1.4 rörande studiens problem och de grupper som berörs där har vi gjort följande gruppering av respondenter som vi kommer att intervjua:

- Företag som lagt sin centraliserade redovisning i direkt geografisk anslutning till företagsledningen och/eller de objekt den ska spegla (Grupp A).
- Företag som lagt sin centraliserade redovisningsfunktion i relativt nära geografisk anslutning till de objekt den ska spegla (Grupp B).
- Företag som lagt sin centraliserade redovisningsfunktion på en geografiskt vittbelägen ort (Grupp C).
- Företag som valt att inte centralisera sin redovisningsfunktion (Grupp D).
- Revisionsbyråer som bedriver revision av företag med centraliserad redovisningsfunktion (Grupp E).

Urvalet av respondenter har gjorts dels utifrån personliga kontakter men vi har även haft stor hjälp av vår handledare professor Thomas Polesie som öppnat flera, till synes stängda dörrar med hjälp av sitt breda kontaktnät. Anledningen till att vi väljer att intervjua även företag som inte valt att centralisera är att de förmodligen har helt andra erfarenheter av, och tankar kring fenomenet jämfört med grupperna A, B och C.

Nedan följer en förteckning av studiens företag och respondenter fördelade på respektive grupp:

Grupp A. <u>Lindex</u> :	Ekonomichef Shared Service Manager
Grupp B. <u>SKF</u> :	Controller Konsult Systemutvecklare
	<u>Forskningsföretaget</u> :
	Ekonomichef
Grupp C. <u>Sea Partner</u> :	Ekonomichef
Grupp D. <u>Trioplast Industrier</u> :	Ekonomichef
Grupp E. <u>Deloitte</u> :	Auktoriserad revisor
	<u>Frejs Revisionsbyrå</u> :
	Auktoriserad revisor



### 2.5.1 Information kring studiens respondenter

För att tydliggöra hur ovan listade företag och respondenter kvalar in under respektive grupp följer nedan en kortare beskrivning av den organisation som de representerar och, i de fall det är relevant, hur dess redovisningsfunktion är organiserad.

#### Lindex

Lindex är ett bolag noterat på Stockholmsbörsen och hade 2003 en omsättning på cirka 5,3 miljarder SEK. Företaget har, förutom i Sverige, försäljning och dotterbolag i Finland, Norge och Tyskland, samt ett antal kontor runtom i världen som ägnar sig åt inköp, till exempel i Turkiet och i Shanghai. Företaget har cirka 5000 anställda och deras huvudkontor är förlagt till Göteborg.<sup>13</sup> Lindex har valt att centralisera sin redovisning i ett SSC som är placerat i Alingsås, vars ansvariga chef, en Shared Service Manager, är en av våra respondenter. På SSC:et hanteras den största delen av företagets löpande redovisning, inklusive bokslut och revisioner för dotterbolagen. Den största delen av Lindex leverantörsreskontra sköts dock från koncernens Shanghaikontor, där man förutom sin inköpsfunktion har byggt upp en liten ekonomistab, och även svenska leverantörer av vissa varor skickar sina fakturor dit.<sup>14</sup> Vi har även talat med ekonomichefen för Lindex svenska bolag, vilket också agerar som moderbolag i koncernen.

#### SKF

SKF är en global industrikoncern med huvudsaklig inriktning mot kullagertillverkning, dotterbolag i ett flertal länder och huvudkontor i Göteborg. Omsättningen uppgår till 41,4 miljarder SEK och företaget är noterat på Stockholmsbörsen. Antalet anställda är 38 700.<sup>15</sup> SKF är ett gammalt företag med en mängd dotterbolag och flera olika affärssystem runtom i världen. Större delen av koncernens redovisning är fortfarande decentraliserad, men man har påbörjat en långsam process för att centralisera vissa delar.<sup>16</sup> SKF har centraliserat redovisningsfunktionerna för sina europeiska försäljningsbolag till ett SSC i närheten av Utrecht, Holland, för vilket en controller vi intervjuat gjorde mycket av utredningsarbetet. Idag arbetar han på en enhet för specialutredningar på huvudkontoret i Göteborg. Med på utredningen för SSC:et i Utrecht arbetade även vår andra respondent från SKF, som idag är anställd som konsult på byrån PreEra

<sup>13</sup> Lindex Årsredovisning 2003

<sup>14</sup> Ekonomichef, Lindex, 040513

<sup>15</sup> <http://www.skf.se>, 040505

<sup>16</sup> Controller, SKF, 040518





och arbetar mycket med implementering av centraliserade lösningar. Vi har även talat med en systemutvecklare som bland annat har arbetat med utveckling av SKF:s IT-system på huvudkontoret i Göteborg, och tidigare även som controller i produktionen.

### **Forskningsföretaget**

Vi har talat med en ekonomichef med mångårig erfarenhet inom ekonomyrket och från företag som valt att centralisera sin redovisningsfunktion i SSC. Hon arbetar idag på ett svenskt dotterbolag till en multinationell amerikansk koncern. Koncernen har skapat ett SSC lokaliserat i Berlin där vissa funktioner för koncernens europeiska del sköts, men det svenska dotterbolagets redovisning ligger till största delen i Sverige med rapportering mot Berlin och USA. Tidigare arbetade hon på ett annat amerikanskt bolags svenska dotterbolag, där företaget hade valt en lösning med ett SSC placerat i Holland, som skötte till exempel fakturering och momsredovisning.<sup>17</sup> Anledningen till att vi valt att inte ange företagens namn är att vi vill avdramatisera dess betydelse. I detta fall är det ekonomichefens breda erfarenhet inom området som gjort att vi valt henne som respondent, inte företaget hon arbetar inom.

### **OSM Sea Partner**

Sea Partner är ett bolag som ingår i den norska OSM-koncernen. Företaget har sitt huvudkontor i Göteborg, anställda över hela världen och omsätter knappt 200 miljoner SEK. Bolaget bedriver verksamhet inom ship-management, vilket innebär att rederier anlitar dem för att sköta drift, bemanning och administration av deras fartyg. Verksamheten kan på så sätt ses som en form av out-sourcing. Under rubriken administration faller även fartygens redovisning och för att sköta denna har Sea Partner valt att centralisera all redovisning för kunds räkning till ett av företagens kontor beläget i Manilla, Filippinerna.<sup>18</sup> Vi har talat med företagens ekonomichef.

### **Trioplast Industrier**

Trioplast är en privatägd multinationell koncern med huvudkontor i Smålandsstenar. Antalet anställda är 1 500 och koncernens omsättning uppgår till 3 miljarder SEK.<sup>19</sup> Trioplast har valt en lösning som innebär att dotterbolagen ansvarar för sin egen redovisning och sedan rapporterar till huvudkontoret. Företaget har med andra ord ingen centraliseringsstrategi till skillnad från de

<sup>17</sup> Ekonomichef, Forskningsföretaget, 040426

<sup>18</sup> Ekonomichef, Sea Partner, 040430

<sup>19</sup> Trioplast Industrier Årsredovisning 2003



tidigare nämnda bolagen.<sup>20</sup> Ekonomichefen vi talat med arbetar vid huvudkontoret i Smålandsstenar med styrning och planering på koncernnivå.

## Deloitte

Deloitte är en global revisionskoncern med verksamhet i 144 länder. Antalet anställda uppgår till 119 800 och företaget omsätter 15,1 miljarder USD.<sup>21</sup> Revisorn som vi talat med arbetar på Deloitte's Göteborgskontor, och har erfarenhet från revision av företag som centraliserat sin redovisningsfunktion.

## Frejs Revisionsbyrå

Frejs Revisionsbyrå har 40 anställda och kontor i Göteborg, Smålandsstenar och Nol i Ale kommun norr om Göteborg.<sup>22</sup> Företaget har till största del ägarledda företag som klienter. Revisorn som vi intervjuat arbetar på kontoret i Göteborg.

## 2.6 Källkritik

När man utför en studie är det viktigt att kritiskt granska de källor som utgör grund för analys och slutsatser. Enligt Merriam har källkritiken tre huvudsakliga syften: att bestämma om källan mäter det den utger sig för att mäta, om den är väsentlig för frågeställningen, och slutligen om den är fri från systematiska felvariationer.<sup>23</sup> Vi är medvetna om att olika källor framställer information subjektivt beroende på bakgrund och avsikt, och kommer därför att i möjligaste mån försöka inta ett kritiskt förhållningssätt vid granskning av källor, primära såväl som sekundära.

De primära källorna som studiens analys och slutsatser baseras på är alla i grund och botten representanter för en organisation eller yrkeskår, och har därmed en viss form av ansvar för den information de lämnar. Det finns en överhängande risk att respondenterna har vissa skyldigheter och egna intressen att bevaka och att svaren därmed kan vara tillrättalagda. För att minska risken för att detta skulle kunna få ett genomslag i vår analys har vi valt att intervjua respondenter från organisationer med vitt skilda förutsättningar, och därmed även skilda intressen, för att på så sätt få ett brett analysmaterial med många infallsvinklar.

<sup>20</sup> Ekonomichef, Trioplast, 040512

<sup>21</sup> <http://www.deloitte.com>, 040505

<sup>22</sup> Revisor, Frejs Revisionsbyrå, 040517

<sup>23</sup> Merriam (1998)



Vad gäller de sekundära källor som använts för att skapa en grundläggande förståelse för ämnet består en stor del av materialet av artiklar från angloamerikansk branschpress. På grund av ämnets relativt utforskade natur har vi inte funnit vetenskapligt prövat material i särskilt stor utsträckning utan har till mångt och mycket tvingats förlita oss till ovan nämnda artiklar för att skapa oss en bild av ämnets internationella ställning och bakgrund. Vi har försökt att granska detta material ytterst kritiskt då det ofta är producerat av konsulter inom området som därmed har ett egenintresse i att framställa ämnet och dess framtida potential i så ljus dager som möjligt. I artiklarna höjs ofta centraliseringens fördelar till oanade höjder medan dess eventuella nackdelar på ett diskret sätt sopas under mattan. Vi har uppmärksammat detta vid våra litteraturstudier och försökt att läsa materialet med ett lite bredare perspektiv för att på så sätt se bortom de rent propagerande avsnitten och istället se ämnesområdets bakgrund och underliggande faktorer. Möjligtvis kan vi indirekt ha påverkats av materialets natur men då vi inte använder detta i vår analys hoppas vi att denna faktor inte ska komma att färga våra slutsatser. Ämnets explorativa karaktär gör det svårt för oss att bedöma hur våra egna erfarenheter och eventuella svagheter kan komma att påverka resultatet.



## Kapitel 3 – Teoretisk referensram

*I detta kapitel kommer vi att förklara några av de begrepp som förekommer i uppsatsen. Vi kommer först att presentera ett exempel på hur ett SSC kan fungera. Efter det kommer vi att presentera bakgrund och innebörd av att internationella redovisningsregler kommer att introduceras inom hela EU 2005. För läsare som redan har studerat eller arbetat med redovisning, eller har praktisk erfarenhet av arbete med SSC, är båda dessa områden antagligen redan bekanta, men för läsare som saknar dessa erfarenheter kan detta vara en intressant introduktion till ämnen som behandlas senare i uppsatsen. Kapitlet avslutas med en kort redogörelse för teori kring teknologins inverkan på det manuella kontorsarbetet.*

---

### 3.1 Hur fungerar ett Shared Service Centre?

Tjänsterna som kan bedrivas i ett SSC kan sträcka sig från kundservice via telefon till HR-service.<sup>24</sup> Det kan vara svårt att säga eller föreställa sig hur de interna flödena (av information, allegat etc.) går mellan nationella enheter och SSC:et. För att göra fenomenet mer konkret för läsaren kommer vi att kortfattat presentera hur ett SSC med verksamhet inom redovisning kan fungera. För denna korta introduktion använder vi ett SSC beläget i München, skapat av ett amerikanskt mjukvaruföretag (hädanefter kallat Mjukvaruföretaget) med verksamhet i hela världen, som grundexempel. Vi bygger denna redogörelse på intervjuer utförda med anställda på relevanta positioner i Mjukvaruföretaget.<sup>25,26</sup> Detta är förstås ingen vetenskapligt prövad teori i strikt mening, men kan ge en förståelse som är väsentlig för läsandet av resten av uppsatsen.

SSC:et skapades under 2000 genom en flytt av Mjukvaruföretagets ekonomifunktioner i dotterbolagen i övriga Europa. De anställda är av olika nationaliteter - det finns svensktalande personal som sköter den svenska bokföringen, italienare som sköter den italienska etc. På det hela taget anser våra källor att det fungerar ganska bra och enligt uppgift har ambitionen att sänka kostnaderna för koncernen uppnåtts. Man hade dock stora problem och extra kostnader när funktionerna först flyttades till Tyskland.

För det svenska dotterbolaget, som har försäljnings- och konsultkontor på tre platser i Sverige, sköts kund- och leverantörsreskontra, liksom bokslut och skatterevisioner, vid SSC:et i München. Lönerna för det svenska dotterbolaget administreras i Sverige av ett externt företag men bokas i Tyskland, detta för att det externa svenska

---

<sup>24</sup> Se t ex <http://www.accenture.com>, 040515

<sup>25</sup> Radcliffe, J., Mjukvaruföretaget, 040518

<sup>26</sup> Boman, J., Mjukvaruföretaget, 040518



företaget enklare kan hålla sig a jour med skatteregler och andra bestämmelser. Det externa bolaget skickar sin sammanställda lönelista till München, där den kontrolleras och där lönekostnaderna bokas till respektive enhet i Sverige.

Leverantörsfakturer skickas antingen direkt till en c/o-adress i München eller via receptionen i något av de svenska kontoren. I München bokförs de efter kostnadsställe och läggs upp på ett internt datanätverk för de ansvariga i Sverige att godkänna. Betalningen av fakturorna bokas och utförs från Münchenskontoret. Vissa av fakturorna skickas elektroniskt, men det är inget krav från Mjukvaruföretagets sida. I de flesta fall är det fråga om att fysiska fakturer vidarebefordras från Sverige.

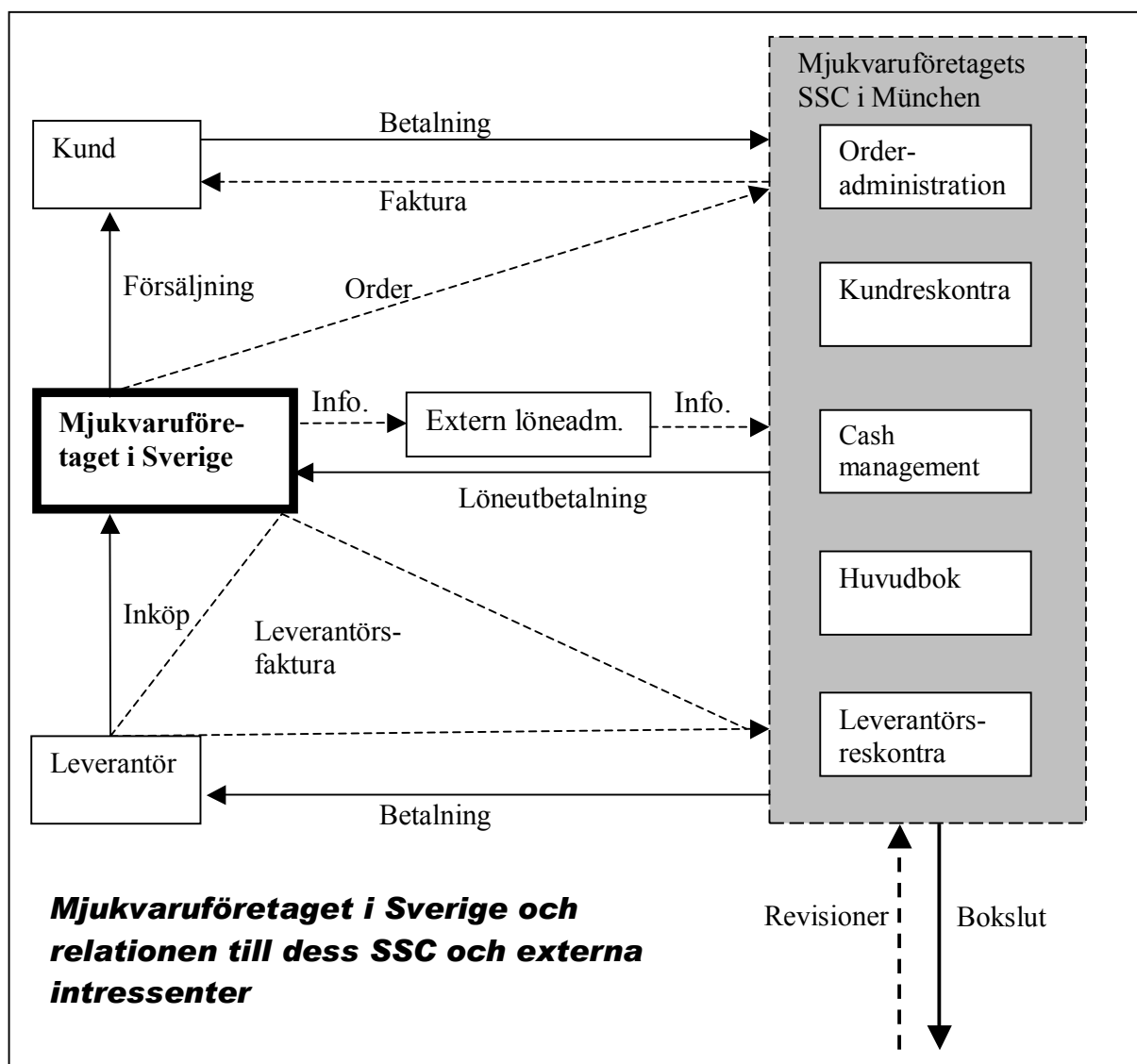


Fig 3.1 Hur fungerar ett SSC?



Kundorder administreras av en separat avdelning i SSC:et i München efter att försäljningen utförts i de respektive länderna. Efter att ordena har lagts in i ekonomisystemet och mjukvaran skeppats till kund genereras automatiskt en faktura till bokföringsavdelningen. Denna bokförs också automatiskt med några få undantag då manuella åtgärder måste vidtas. Vid eventuella problem får kunden kontakta den svensktalande bokhållaren i München. Betalningen av fakturorna bokas i München, varifrån också betalningspåminnelser och liknande administreras.

Kund- och leverantörsfakturor, liksom kvitton för till exempel avdragsgilla omkostnader vid försäljning eller konsultationer (vilka bedrivs i liten skala av det svenska bolaget), förvaras i München, dit de skickas i fysisk form med post. Efter en tid skickas allegaten sedan för förvaring i Sverige, som lagen föreskriver. Skatterevisioner, som kan sträcka sig längre bak än den tid som allegat förvaras i München, utförs av personal vid SSC:et vilket leder till att vissa allegat måste skickas tillbaka till Tyskland temporärt och att processen tar några extra dagar.

Kundreskontra, löner och leverantörsreskontra förs till huvudboken och de balanskonton som ligger till bas för bokslutet som produceras i SSC:et. Detta produceras först i US GAAP och förs in i koncernredovisningen, men för det svenska, "lokala" bokslutet görs justeringar enligt svenska redovisningsnormer till ett separat bokslut på svenska. VD för det svenska dotterbolaget till Mjukvaruföretaget är en ej svensktalande, högt uppsatt anställd som arbetar vid SSC:et. Att siffrorna är rätt, bokföringstekniskt sett, kontrolleras löpande av de bokhållare som sköter den och av deras överordnade. De anställda i Sverige har incitament att kontrollera framför allt lön (vilket indirekt också medför kontroll av den provisionsdrivande försäljningen) och leverantörsfakturor (som måste godkännas). Några formella krav finns annars inte på de ansvariga i Sverige att kontrollera den övriga bokföringen. Tillgångar och liknande balansposter redovisas från München på basis av information om vad som införskaffas och vad som funnits med i bokföringen sedan tidigare. Huvuddelen av omsättningstillgångarna, framförallt i form av programvara, ligger i ett centrallager i ett tredje EU-land och köps juridiskt sett in av det svenska dotterbolaget. De hamnar alltså inte heller i den svenska bokföringen.

Revisionen av bokföringen utförs av en av de stora internationella revisionsbyråerna på plats i München av tyska revisorer. Dessa kontrollerar både enligt US GAAP och enligt svenska redovisningsnormer. SSC:et är också klient hos den svenska grenen av den internationella revisorsbyrån och de står i regelbunden kontakt via telefon för att få stöd med redovisnings- och skatteregler.



Detta är ett exempel på hur bokföring och informationsflöden kan gå till i en internationell koncern med ett SSC. Som sagt är det bara ett exempel och det finns sannolikt ett mycket stort antal varianter, allt beroende på det enskilda företagens förutsättningar och de strukturer och människor som fanns i företaget vid bildandet av dess SSC. De internationella informationsflödena och utspädningen av ansvar som specialiseringen inom organisationen för med sig borde dock vara allmänna drag för organisationsformen.

### 3.2 IAS – International Accounting Standards

Den 13 juni 2000 antog EU-kommissionen en kommuniké med titeln *The EU's Financial Reporting Strategy: The Way Forward*. I enlighet med denna ställdes krav på att samtliga börsnoterade koncerner inom EU måste upprätta bokslut efter den internationella redovisningsnormen IAS<sup>27</sup> senast den 1 januari 2005. Tanken med detta var att göra bolagens redovisning mer enhetlig och därmed enklare att jämföra, vilket i sin tur skulle underlätta handeln med värdepapper och skapa förutsättningar för företagen att enklare, och billigare, anskaffa utländskt kapital. EU-kommissionens förslag antogs slutligen av EU-parlamentet och godkändes den 19 juli 2002.<sup>28</sup> Huvudanledningen till att regleringen med en gemensam redovisningsstandard infördes är EU:s grundtanke om en gemensam marknad med fri rörelse av arbetskraft och kapital, samt integrerade marknader för värdepapper och finansiella tjänster; något som en ökad grad av harmonisering inom redovisningen skulle skapa bättre förutsättningar för.<sup>29</sup>

En gemensam standard för EU:s medlemsländer innebär dock inte en fullskalig harmonisering och vägen mot en global standard framstår fortfarande som lång. Ett antal länder med USA i spetsen har inte fullt ut accepterat IAS som en global redovisningsstandard utan upprättar sin redovisning efter lokala redovisningsprinciper; USA-baserade bolag måste exempelvis följa *Financial Accounting Standards Board's* (FASB) redovisningsprinciper (GAAP).<sup>30</sup> I oktober 2002 togs dock ett steg på vägen mot en global harmonisering då FASB och dess internationella motsvarighet *International Accounting Standards Board* (IASB) meddelade att de i högre grad skulle arbeta för att ta fram kompatibla lösningar för

<sup>27</sup> Sedan 2002 ingår IAS som en del av beteckningen IFRS (International Financial Reporting Standards), men eftersom IAS är den beteckning som våra respondenter hänvisar till, och som oftast figurerar i publicerat material, väljer vi fortsättningsvis, för enkelhetens skull, att använda benämningen IAS i texten.

<sup>28</sup> <http://www.dti.gov.uk>, 040518

<sup>29</sup> Marton (2003)

<sup>30</sup> Ibid



redovisning genom att i så hög grad som möjligt anpassa respektive standard till dess motpart och på så sätt öka den internationella harmoniseringen.<sup>31</sup>

## IASB

IASB grundades 2001 som en efterföljare till *International Accounting Standards Committee* (IASC) som verkat sedan 1973. IASB är en oberoende organisation med säte i London vars mål är att utveckla en gemensam global redovisningsstandard. För att uppnå detta samarbetar IASB i stor utsträckning med lokala normsättare för redovisning. Till dags dato har IASB tagit fram och godkänt 41 internationella redovisningsstandarder (IAS) som har vunnit acceptans på flera av världens börser.<sup>32</sup> Utvecklingen går mot att allt fler länder antar IAS i helhet, eller med mindre tillägg och justeringar, som nationell standard, samt att allt fler globala företag upprättar sina bokslut i enlighet med IAS.<sup>33</sup>

## Harmonisering kontra standardisering

Normsättning av redovisning är som synes ett komplicerat spel med flera deltagare med skilda intressen att bevaka. När ämnet diskuteras brukar begreppen harmonisering och standardisering figurera flitigt, och eftersom olika människor ofta verkar tillskriva dem olika betydelse är det viktigt att betona skillnaden dem emellan. Vissa ser harmonisering som en komplett form av standardisering medan andra ser det som en process för att öka jämförbarheten mellan olika redovisningsstandarder genom att sätta gränser för hur mycket dessa kan variera i förhållande till varandra. Choi och Mueller definierar harmonisering som ett förhållande där skilda redovisningsstandarder förekommer i olika länder utan att en logisk konflikt uppstår. Standardisering å andra sidan innebär att en gemensam standard införs i samtliga länder.<sup>34</sup>

Med detta som grund kan sägas att en *harmoniseringsprocess* pågår i dagsläget för att anpassa nationella standarder till IAS. Om en global *standardisering* kommer att uppnås beror helt på hur framgångsrikt den pågående harmoniseringen av de nationella standarderna förlöper.

<sup>31</sup> <http://www.fasb.org>, 040518

<sup>32</sup> <http://www.iasplus.com>, 040518

<sup>33</sup> Marton (2003)

<sup>34</sup> Choi och Mueller (1992)





## Implementering av IAS

Införandet av IAS i EU innebär som sagt en mer enhetlig bokföring, något som i sin tur medför att företag med dotterbolag i andra EU-medlemsländer kan komma att spara både tid och pengar tack vare att de inte behöver ägna lika stor tid åt justeringar av dotterbolagens rapporter vid koncernbokslut som i dagsläget. En annan fördel som nämns (ur ett företags perspektiv) är att företaget enklare kan anskaffa sig utländskt kapital, samt erhålla en lägre kapitalkostnad genom att likviditeten i dess aktier ökar.<sup>35</sup> Våra källor på Mjukvaruföretaget berättar att man har inlett den tämligen arbetsamma anpassningen till IAS-reglerna, men har ännu inte tänkt i termer av fördelar som införandet kan medföra.<sup>36, 37</sup>

### 3.3 Teknologins inverkan

En grundläggande förutsättning för att kunna förlägga bokföringen till en annan ort, och därigenom separera den från det objekt den ska spegla, är den snabba utvecklingen inom informationsteknologin som ägt rum under de senaste tio åren. Teknologin innebär inte bara förändringar för företagen i fråga utan kanske främst för de personer som ställs inför den.

Zuboff ger i sin bok *In the Age of the Smart Machine* uttryck för teknologins effekt på dagligt arbete och dess inverkan på förhållandet mellan chefer och underordnade. Hon hävdar att det administrativa kontorsarbetet idag står inför samma dramatiska omvandling som skett i och med automatiseringen inom industri och produktion. Även om Zuboff inte explicit behandlar teknologins inverkan på bokföring ger hon exempel på *automatisering/informatisering* av liknande kontorsrutiner. Vi hoppas därmed kunna använda oss av dessa resonemang i vår analys av teknologins effekt på vårt specifika ämnesområde.

Zuboff gör en separering i automatisering och informatisering, där det första är en process där det manuella arbetet automatiseras och det senare en process där informationsteknologi används för att förenkla arbetet. Automatisering frigör med andra ord arbetskraften från arbetet medan informatisering fortfarande kräver manuellt arbete men förenklar, underlättar och utvecklar detsamma.<sup>38</sup>

Hittills har det klassiska kontorsarbetet främst genomgått en "informatiseringsprocess" då stora delar av arbetet datoriserats. Vissa manuella arbetsuppgifter har

<sup>35</sup> Marton (2003)

<sup>36</sup> Radcliffe, J., Mjukvaruföretaget, 040518

<sup>37</sup> Boman, J., Mjukvaruföretaget, 040518

<sup>38</sup> Zuboff (1988)



---

dock även kunnat automatiseras och enligt Zuboff får detta följden att den anställdes uppgifter berikas genom att han eller hon inte behöver lägga kraft på rent mekaniskt arbete utan får andra, mer kvalificerade arbetsuppgifter. I ett av hennes exempel automatiseras sekreterares arbetsuppgifter, och deras ansvarsområde skiftar därigenom och får en mer koordinerande karaktär. Zuboff menar att detta förändrar förhållandet mellan chef och underordnad då sekreterarna på ett mer effektivt sätt integreras i det kvalificerade arbetet.<sup>39</sup>

Än så länge är det som sagt enklare rutiner som *automatiserats*. Zuboff menar att nästa steg kan komma att bli en automatisering av vissa delar av det rent textproducerande arbetet i takt med att utvecklingen av optisk datateknologi fortskrider. Detta skulle kunna innebära att ett mindre antal människor skulle komma att behövas för att utföra motsvarande mängd manuellt arbete. Hon betonar dock att trots potentialen i tekniken kommer det fortfarande att krävas mänsklig närvaro och kompetens i form av systematiskt och begreppsmässigt tänkande för att fullt ut kunna exploatera och dra nytta av dess fördelar.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Zuboff (1988)

<sup>40</sup> Ibid



## Kapitel 4 – Centralisering i praktiken

*I detta kapitel presenteras det empiriska material som samlats in, sorterat efter de fyra aspekter av centralisering som studiens intervjuer har utforskat. Detta lägger grunden för vår analys i kap. 5.*

---

### 4.1 Tankegångar kring centralisering

Att centralisering är ett stort ämnesområde märks i bredden hos respondenternas svar. Vissa har stor erfarenhet inom området medan andra inte direkt reflekterat över dess tänkbara möjligheter och risker. Nedan presenteras respondenternas tankar kring fenomenet samt dess upplevda/befarade för- och nackdelar.

#### **”Jag hade inte ens tänkt tanken innan ni hörde av er...”**

Ekonomichefen på Forskningsföretaget har på relativt kort tid arbetat inom två företag som ägs av amerikanska moderbolag med i olika grad centraliserade ekonomifunktioner. Hon anser att fenomenet har tilltagit kraftigt över tiden och att det främst har drivits just av att amerikanska företag köpt bolag i Europa för att ta sig in på marknaden och bildat koncerner. Ofta är det dessa som bildar SSC för sina europeiska enheter.

Revisorn från Deloitte instämmer. Hon vågar i och för sig inte uttala sig bestämt men *gissar* att centralisering är något som har blivit vanligare. Hon har främst arbetat med revision av svenska bolag och det är hos dem hon tycker sig ha sett en sådan trend. Enligt hennes erfarenhet flyttar svenska moderbolag hem sin bokföring från utlandet, i synnerhet om det bara rör sig om små försäljningsenheter utomlands. En drivande faktor i detta är, menar hon, att företagen måste hantera de nya IAS-reglerna och att den omställningen kräver resurser, men också att själva ”driften” av de nya reglerna, till exempel gällande marknadsvärdering av finansiella instrument, kan komma att bli resurskrävande. Man vill alltså inte ta de nya kostnaderna ute i företagen. Hon menar också att kvaliteten på redovisningen kan bli bättre.

Revisorn från Frejs Revisionsbyrå har en annan erfarenhet. Han arbetar mest med ägarledda företag och att bolag centraliserar sin redovisning till utlandet är inte något som han märkt av hos sina kunder. Han tror istället att de flesta vill ha kontrollen ganska nära ledningen när det gäller just administrationen. Inte heller bland de börsnoterade bolag som återfinns bland kunderna har han sett tecken på en högre grad av utlandsplacering av redovisningsfunktioner, något som enligt honom kan bero på att ägandet i dessa bolag i stort sett finns i Sverige. Däremot har han sett



exempel på företag som centraliserat sin redovisningsfunktion till ledningen i Sverige. Det rör sig då ofta om företag med liten internationell verksamhet, vars dotterbolag har så lite löpande redovisning att det inte lönar sig att sköta denna på plats. I dessa fall är det nästan uteslutande kostnadsskäl och inte så mycket kontrollskäl som varit den övervägande orsaken till centralisering. Dessutom menar han att man på detta sätt slipper krånglig byråkrati.

Ett företag vars verksamhet till naturen är internationell, och som har huvuddelen av sina redovisningsfunktioner i Manilla, är Sea Partner. Ekonomichefen där håller med om att centraliseringen pågår, men att man kanske inte uppmärksammar det på det sättet när man "sitter i det dagliga". I hans fall är det inte något han direkt funderat över på det viset förrän vi frågade. "Man gör bara det som är praktiskt bäst och som fungerar bäst." Rent praktiskt har centraliseringen inte inneburit några större förändringar för Sea Partner, "några 1000 mil emellan men annars är det ingen större skillnad."

För Sea Partner har centraliseringsstrategin, att förlägga produktionen av kundernas redovisning till Manilla, varit ett viktigt medel för företagets tillväxt. Alternativet hade varit att anställa personal i Sverige att sköta motsvarande uppgifter, något som skulle innebära betydligt högre kostnader och som på sikt hade kunnat medföra att bolaget inte kunnat fortsätta sin verksamhet. Centraliseringen har medfört en bättre arbetsmiljö för de anställda genom att deras tjänster utvecklats till att omfatta mer kvalificerade arbetsuppgifter: "Det blir mer roliga och avancerade jobb – inte så mycket 'punching'. Det kan de ju göra där nere (läs: Filippinerna)." Ekonomichefen på företaget menar att det inte spelar så stor roll vem som utför jobbet gentemot kunden, det viktiga är att kvaliteten är god.

En helt annan filosofi har man på Trioplast i Smålandsstenar, som har en decentraliserad redovisning där varje dotterbolag ansvarar för sin redovisning och rapportering. Enligt ekonomichefen på företaget är detta en lösning som passar deras verksamhet bra men han tror samtidigt att det finns stora besparingar att göra och har även funderat på att centralisera vissa delar. En viktig anledning till att företaget inte centraliserat sin redovisning är emellertid att ekonomichefen fäster stor vikt vid att det ska finnas en närhet till verksamheten för dem som arbetar med den ekonomiska rapporteringen och uppföljningen. En annan orsak är enligt honom att företagets stora andel kundspecifika produkter ställer vissa krav på företagets typ av redovisning; Trioplast är hårt budgetstyrt, vilket ställer stora krav på siffrornas exakthet. Standardiserade produkter skapar nog större förutsättningar för centralisering enligt honom. Han säger också att Trioplasts ägarsituation inte har



influerat valet att ha en decentraliserad redovisning i koncernen. Det är ett medvetet val som lika gärna skulle kunna ha givit utslag i motsatt riktning. Företaget har haft en stark tillväxt med god lönsamhet genom åren, men om situationen varit den omvända hade man förmodligen tvingats att se över även denna typ av kostnader.

Lindex har samlat sina ekonomifunktioner från dotterbolagen i Europa i ett SSC i Alingsås. Företagets ekonomichef och managern för dess SSC, är överens om att centralisering är något som verkar beröra de flesta företag av en viss storlek idag. Ambitionen när Lindex startade sitt SSC i Sverige var, förutom att sänka kostnaderna, att standardisera processerna för att i förlängningen kunna åstadkomma ytterligare kostnadsbesparingar. Till exempel nämner de att vissa funktioner kan förläggas utomlands eller automatiseras. Redan idag har dock Lindex den största delen av sin varufakturahantering förlagd till sitt Shanghaikontor, något man tycker fungerar mycket bra. Man är överhuvudtaget mycket nöjda med hur den centraliserade redovisningen fungerar.

Även våra respondenter på SKF håller med om att centralisering är något som ligger i tiden, men säger att det kan se olika ut. Konsulten vi pratat med på SKF menar att man i nordiska företag ofta ser till hur man kan automatisera och effektivisera bokföringsprocesserna i högre grad än man bara jagar låga driftskostnader, och att man därför i mindre utsträckning än framför allt företag från anglosaxiska länder centraliserar till låglöneländer. I grund och botten handlar det dock om samma sökande att minska kostnaderna för ekonomifunktionen. Controllern på SKF menar att man aldrig ens övervägde att lägga verksamheten i ett låglöneland när man bildade sitt SSC, utan att man tog fasta på andra faktorer än bara lönefrågan. Till exempel prioriterades den servicenivå man ville uppnå mot de interna kunderna och intern företagspolitik. Ett annat tungt vägande skäl till att man gjorde om sin organisation av ekonomienheten var att möjligheter hade öppnats i en större omläggning av försäljningsorganisationen, där lagren redan centraliserats och i stor utsträckning automatiserats.

### **”Det har ju varit en mental resa för många”**

Idag diskuterar man på SKF att lägga fler enheters ekonomifunktioner i ett SSC. Men centraliseringen innebär på många sätt en mental resa för de berörda som man måste ta hänsyn till. De berörda uppfattar det som en stor förändring när redovisningen flyttas utomlands, men som kontrollern säger: ”Man kan ju ställa sig frågan: Vad är det egentligen för skillnad mellan att ringa upp till norra Italien (från södra) och att ringa till Tyskland?” Han menar att en lokal eller nationell ekonomiavdelning kanske



inte alltid är nödvändig, men att tanken kan vara svår att vänja sig vid. Kanske är inte ens kontakten mellan ekonomiavdelningar och till exempel produktionen inom enskilda länder så stor som man antar när man börjar titta närmre på det. När väl ett center med etablerade rutiner finns på plats går omvandlingen av mindre bolags ekonomienheter också enklare. Det blir relativt enkelt att sköta mindre enheters bokföring genom att helt enkelt docka dem till den befintliga strukturen.

SKF har en stor och gammal organisation med många inre strukturer som kan vara långsamma att förändra. Trots detta överväger man som sagt att eventuellt centralisera ytterligare funktioner. Konsulten på SKF menar att man i stort sett kan centralisera och lägga ut all verksamhet som hanterar den rena produktionen av bokföringen och tror inte att den behöver ligga nära verksamheten den ska spegla, så länge det finns analytiker lokalt som är med och styr och kontrollerar verksamheten. Samtidigt säger han att det alltid finns en koppling mellan redovisning och objekt: "Ska man inventera ett varulager kan man inte göra det via telefon, då måste man stå vid hyllan och peka." Detta menar han skulle också gå att applicera på till exempel koncernredovisning, teoretiskt sett – den mekaniska konsolideringen skulle kunna läggas ut så länge kompetensen och kunnandet för analysen finns kvar nära ledningen. Det skulle dock inte bli aktuellt på SKF, då konsolideringsarbetet är en för liten del av den centrala ekonomistabens i övrigt analytiska arbetsuppgifter.

#### 4.1.1 Fördelar

##### **"Det är ju solklart att vi är för dyra"**

Samtliga respondenter är överens om att det är kostnadsfördelar som är centraliseringstrendens starkaste drivkraft. Till och med ekonomichefen på Trioplast, som ju inte har centraliserat, menar att det finns kostnadsbesparingar att göra. Revisorn från Deloitte menar att utbildningsinsatser och övergångsprocesser i samband med införandet av IAS går att göra billigare i centraliserade organisationer. Ekonomichefen på Forskningsbolaget nämner att andra kostnadssänkande resultat av centralisering är att man i koncerninterna transaktioner inte behöver gå via bank, vilket spar tid och avgifter.

På Lindex har man många positiva erfarenheter av sin centralisering. Den samlade personalstyrkan som arbetade inom de separata ekonomienheterna i koncernen var ett fyrtilotal innan centraliseringen, idag sköts samma arbete av ett drygt tjugotal anställda i Alingsås. Förutom den personella besparingen har man också sänkt sina kostnader genom att vi i Sverige har en låg lönenivå i förhållande till många andra europeiska länder som Lindex tidigare hade avdelningar i, till exempel Norge.



Lönekostnaderna är dock ännu lägre i Asien. På Sea Partner menar ekonomichefen att den personal som är anställd i Manilla är väl så duktiga som deras svenska yrkesbröder, men kostar en tiondel i jämförelse. Han framhäver deras engelska språkkunskaper, lojalitet och kompetens, och menar att han, genom den höga kvaliteten på arbetet, själv inte behöver lägga tid på att kontrollera att uppgifterna stämmer utan kan fokusera på andra arbetsuppgifter.

Ekonomichefen på Lindex har också mycket positiva erfarenheter av verksamheten i Asien, i deras fall Kina. Förutom kostnadsbesparingen nämner han längre "öppettider" som en positiv bieffekt; i och med att Kina verkar i en annan tidszon kan leverantörerna nå företaget under fler av dygnets timmar. Han menar vidare att kvaliteten inte blir lidande då kineserna är mycket kompetenta med en ofta hög utbildningsnivå.

**"Sätter man många människor tillsammans, då blir det mer att man kommer med idéer än om det sitter en person där och en person där"**

En annan positiv effekt man upplevt hos Lindex är att det skapats en "lärande organisation" när en viss volym uppnåtts i verksamheten. Man kan anställa förhållandevis oerfaren personal till avancerade positioner som sedan lär sig arbetet av de mer erfarna på plats. Med en viss kritisk massa genereras också mer idéer i organisationen. Utbildningsinsatser blir enklare och billigare att göra när berörd personal är samlad till ett ställe.

Ekonomichefen på Forskningsbolaget menar att just genom att man samlat kompetensen på ett ställe kan man ha anställda specialister på olika kunskapsområden i centret. Till exempel anställdes jurister med kunskap om momsregler för hela EU och även en kvinna som blev "spindeln i nätet" vad gällde kund- och leverantörsreskontra. Hon kunde ha koll på momsredovisningen från Holland och samarbetade mycket med den kvarvarande ekonomienheten i Sverige.

**"Det är i sig ett egenvärde att få allt att se likadant ut, för då går det att fatta mer rationella beslut"**

En annan viktig målsättning med centraliseringen på Lindex var att standardisera ekonomifunktionens rutiner. När detta väl uppnåtts kunde man lättare analysera verksamheten och fick större handlingsfrihet i frågan hur den skulle utvecklas. Även



på Trioplast anser ekonomichefen att lätt överblickbara, centraliserade processer kunde vara ett självändamål om man skulle centralisera redovisningen.

Också på SKF har man upplevt ett stort antal positiva effekter av att processerna likriktats. Den mest direkta var att resurser frigjordes i de dotterbolag vars ekonomifunktioner flyttades till Holland, som istället kunde läggas på till exempel orderhantering och att hitta marknadsinformation. Detta blev resultatet främst i bolag där ekonomifunktionen hanterats av anställda som en halv eller kvarts del av deras tjänst. I större bolag som hade heltidsanställda ekonomichefer ändrades rollen till att bli mer av en controller, som ägnade sig åt "decision support" istället för redovisning, vilket var en annan av omvandlingens huvudmålsättningar. Det har blivit mer tid över till att analysera och mindre tid används till att bara hantera transaktioner.

Controllern på SKF säger att han kan tänka sig "att det finns anledning att skapa Shared Service Centre även om det på papperet inte ger någon kostnadsbesparing", trots att det senare var det tyngst vägande när man började planera för sitt SSC för cirka tio år sedan. Han menar att en viktig fördel med SSC:et har varit att man kunnat standardisera och höja kvaliteten och snabbheten på den rapportering som ligger till grund för koncern- och divisionsledningarnas beslut. De olika dotterbolagen hade innan centraliseringen en mängd egna varianter på excel-rapporter som man använde för att rapportera, som bara ledde till förvirring och sämre beslutsunderlag för cheferna. Inte minst är det mycket tidsödande att bara "transportera information från ett system till ett annat" menar konsulten.

#### 4.1.2 Nackdelar

##### **"Jag har ingen lust att ringa utomlands!"**

Respondenterna har även upplevt vissa nackdelar i samband med centralisering. Ekonomichefen på Forskningsföretaget menar att ett problem hon varit med om då hon jobbade i Sverige mot ett SSC i Holland var att mycket av kund- och leverantörskontakten gick förlorad i Sverige. Till exempel nämner hon att leverantörer som inte fått sina räkningar betalda i tid kunde uppfatta det som mycket negativt att behöva ta kontakt med kontoret i Holland, på engelska. Detta för med sig många indirekta kostnader också i form av försämrade relationer med kunder och leverantörer. Ett annat problem är enligt henne att den centraliserade formen ofta kräver användning av ett stort bokföringssystem (som SAP), ofta efter påbud från amerikanska ägare och koncernhuvudkontor, som är tunga att administrera och hantera och slukar stora resurser för små bolag. Hon nämner också i förbifarten att





hon tycker att de nya amerikanska reglerna (där den enskilda bokhållaren ska garantera och ansvara för sina poster) är överdrivna och krångliga.

På Sea Partner, å andra sidan, upplever ekonomichefen den dagliga kontakten med kontoret i Manilla som problemfri, men tror att det möjligtvis kan uppstå vissa initiala problem då man utökar verksamheten med nya områden. Han tar som exempel att det lönesystem Sea Partner idag använder sig av är helt på svenska och därmed inte skulle fungera i den filippinska arbetsmiljön. Han påpekar dock att de flesta mindre justeringar i system och rutiner som utförs oftast inte medför några problem utan i stort sett fungerar direkt efter att de implementerats.

Trots att Trioplast inte själva arbetar med en centraliserad ekonomiorganisation internt har man upplevt administrativa problem som centralisering kan medföra i samarbetet med en av sina största leverantörer. Utöver dessa tror ekonomichefen att centralisering kan medföra större utredningar och byråkrati; i en decentraliserad organisation löses problemen direkt och beslutsprocessen kortas.

**”Man måste inse att det kanske blir blåsigt under ett år, så att man inte krokmar efter en månad när alla skäller...”**

Fler respondenter har påtalat de kostnader som uppstår i samband med skapandet av centraliserade ekonomifunktioner som en negativ men övergående konsekvens. Vi har redan berättat om Sea Partners erfarenheter av initiala svårigheter, men även på Lindex menar våra respondenter att man vid bildandet av SSC:et hade vissa kostnader. Mest i samband med att personalen i de respektive dotterbolagen friställdes och att den kompetens de haft måste föras med in i den nya organisationen. Det kostade också en del att bygga upp IT-systemet som krävs för verksamheten. Även SKF hade vissa problem med att ta med sig kompetensen vid centraliseringen men detta yttrade sig i deras fall i att man överskattat de anställdas vilja att flytta med från de olika länderna till det nya centret i Holland. Det var svårt att rekrytera folk från de gamla bolagen och istället fick man rekrytera externt.

På frågan om de har upplevt några andra negativa effekter av centraliseringen inom SKF svarar konsulten vi talat med: ”Ja, det är klart. Alla förändringar medför ju nackdelar. Det var ju mycket smidigare att ha ekonomichefen i ett rum bredvid. Man kan lägga upp rutinerna som man vill och fixa och dona och så kommer de med kaffe på köpet.” Han menar att mycket av det motstånd som fanns mot centraliseringen i början var ett resultat av att partnern i Holland plötsligt blev en funktion som ställde motkrav på de enskilda bolagen och som gav tider att passa och liknande. Vartefter



bolagen har vant sig vid detta har man dock blivit mer och mer tillfreds med centrets prestationer, och idag vill inte bolagen återgå till den gamla ordningen.

## 4.2 Kontrollaspekten

Synen på kontroll och värdet av att ha kontrollen hårt knuten till ledningen varierar mellan respondenterna. Nedan diskuteras kravet på kontroll ur revisorers såväl som företags perspektiv, både med avseende på revision och på styrning. Vi har även diskuterat eventuella utmaningar som mindre revisionsbyråer ställs inför i takt med att internationaliseringen tilltar.

### **”Hur ska vi kunna säkerställa att det här är upprättat efter Hong Kong GAAP?”**

Hur påverkas revisorernas verksamhet av centralisering och internationalisering? Båda revisorerna som vi talat med menar att ett viktigt och nytt krav som ställs på revisionsbyråerna då bokföringsavdelningar från olika håll i världen centraliseras till Sverige är kunskaper i olika länders GAAP. Revisorn på Frejs tycker inte att detta är något som skapar särskilt stora problem så länge man har en bra dialog med de utländska dotterbolagen. Revisorn på Deloitte ser dock fördelar med att ha stödet från en stor internationell koncern som Deloitte där kollegorna i utlandet kan hjälpa till med till exempel reglerna i Hong Kong GAAP. Hon säger, efter viss tvekan, att detta nog är något som kommer att tillta i betydelse i takt med centraliseringen. Hon nämner dock samtidigt att det främst är ganska stora företag som centraliserar, och implicit att dessa redan har stora fördelar av att anlita stora internationella revisionsbyråer. Av denna anledning tror hon inte att små byråer kommer att få det svårare på grund av centralisering.

Utvecklingen inom IT har enligt revisorn på Frejs påverkat revisorernas möjlighet till granskning och arbetssätt stort under de senaste fem åren. Han tror däremot inte att det internationella arbetet ställer högre krav på de mindre revisionsbyråerna jämfört med de större. Visserligen har de större byråerna mer avancerade system men han menar att informationen ändå är densamma.



### **”Man lägger liksom inte sin viktiga bokföring i Polen bara för att man kan få någon människa där som svänger ihop något”**

Revisorn på Deloitte ser en risk för revisionen i att kontrollen över redovisningen skulle kunna förloras om den lades ut på låglöneländer. Hon menar att det är i huvudkontoret controllerfunktionen sitter och att det är moderbolaget som ska ge ut den totala årsredovisningen. Hon menar också att skatterevision och de verifikat som behövs för sådan oftast utförs på plats i dotterbolagens länder. Hon förklarar att det inte medför några större problem för en större firma som Deloitte att arbeta med revision för bolag som har centraliserat, eller som överhuvudtaget har redovisning som bedrivs utanför Sverige, så länge de byråer utomlands som utför revisionen ingår i samma koncern som den svenska byrån. Detta eftersom alla rutiner och arbetsmetodik är desamma inom koncernen. Större problem kan dock uppstå om revisorsbyrån som utför revisionen i utlandet inte ingår i koncernen. Om det är fallet måste man kolla upp den ”främmande” byråns rutiner noga och ibland till och med åka ut till dem för att utföra en intervju.

Revisorn på Frejs ser inga problem med kontrollen i samband med revision av företag som har centraliserat sin redovisning till Sverige. Revisionen av de utländska dotterbolagen görs av revisorer i respektive land och antingen skickas redovisningen då till dessa från Sverige eller så kommer de utländska revisorerna hit. ”Även om det sköts i en enda burk i ett annat land får man ju se till att de får det material som de behöver, det kommer man ju inte undan.” Han upplever inga problem i samarbetet med revisorer från andra revisionsfirmor då arbetet är väldigt formaliserat och följer särskilda revisionsplaner. På det sättet innebär det inget extraarbete. Enda nackdelen kan i så fall vara att man ibland saknar den direkta kontakten då en stor del av arbetet sköts på distans. Det blir en hel del diskussioner via telefon, något som hade varit enklare om man haft en direkt närhet till personen.

För Lindex del sköttes revisionen till en början helt av den svenska grenen av en av de stora internationella revisionsbyråerna. Efterhand blev det dock klart att man från deras sida inte var riktigt nöjda med arrangemanget, så idag flygs representanter från de respektive länderna in till boksluten för att medverka. Detta har fungerat bra och de norska revisorerna av Lindex redovisning tycker till och med att kvaliteten har höjts. Eftersom Lindex har ett enhetligt informationssystem inom koncernen innebär detta dock inga problem. Ekonomichefen har tidigare arbetat på större koncerner där det varit en ”djävla process” när dotterbolagen skulle rapportera till moderbolaget i Sverige via fax och liknande. Detta slipper han med det nya SSC:et, vilket sparar mycket tid. Innan SSC:et skapades var det också en stor apparat när varje dotterbolag skulle låta sin redovisning granskas av lokala revisorer. Vid



skapandet var både dotterbolagen och deras revisorer skeptiska, men nu har detta vänts till entusiasm.

Vidare uppger våra respondenter på Lindex att man inte har haft några problem med skatterevisioner. Däremot berättar de att de lokala skattemyndigheterna "inte är så flexibla ännu", och att dokumentationen måste skickas till dem i de respektive länderna. Controllern på SKF säger att man inte heller i deras fall har haft några problem med språk- och kompetensfrågor i samband med skatterevisioner. Detta har åstadkommits på två sätt. Först och främst har ett bolag i Sverige tagit över det legala ansvaret för all europeisk försäljning, vilket gjort att momsproblematik och liknande flyttats bort från de flesta säljbolag i Europa. För att sedan motverka den urholkning av kompetens gällande enskilda länders bokförings- och skatteregler som en centralisering, enligt konsulten, medför har man fått utveckla samarbetet med revisorerna från de respektive länderna, vilket har givit dem en delvis ny roll.

### **"Att jobba som fabrikscontroller handlar om att man har närhet till fabriken"**

Just revisionen utmålades som ett möjligt problemområde i början av centraliseringen på SKF. Det största motståndet mot centraliseringen har kommit från "siffertrillarna" på finansfunktionerna som har blivit oroliga av förändringen och tvivlat på om man verkligen "har koll på grejerna". En annan förutsättning för att centralisering ska fungera är att de controllers som ska ersätta ekonomifunktionerna i dotterbolagen för kontroll och styrning kan utföra sitt jobb bra. Detta är enligt konsulten till stor del en fråga om tillit till organisationen. Problem uppstår när de controllers som ska sköta styrningen i dotterbolagen inte känner att de kan lita på siffror som de inte har producerat själva, vilket varit vanligt. Enligt konsulten är detta en obefogad känsla och en inre spärr man måste komma över.

Forskningsföretagets ekonomichef såg på sin tidigare arbetsplats ingen fara för att chefen i Sverige skulle känna sig väldigt utlämnad åt ekonomiavdelningen och inte lita på de siffror den producerade i Holland. Dels hade man skapat ett analyscenter i Haag som hon hade en hel del kontakt med och som analyserade verksamheten och redovisning fortgående. Det andra skälet till att chefen i Sverige litade på bokföringen var att han oftast blev tillsatt från USA och var amerikan. Eftersom han hade sina lojaliteter främst mot koncernen uppstod inte problemet. Så fungerar det även i det mindre bolag hon arbetar i nu.



Är möjligheten till kontroll över verksamheten större om man har redovisningen decentraliserad? Vår respondent på Trioplast är ekonomichef på koncernens moderbolag och därigenom också koncerncontroller och som sådan fäster han stor vikt vid kontroll och närhet till verksamheten för de som arbetar med den ekonomiska rapporteringen. Han vill att medarbetarna inom de ekonomiska funktionerna ska vara delaktiga, ifrågasättande och påstridiga, och inte bara "sitta på sitt rum och snurra siffror". Ett synsätt som man från koncernhåll sätter stort värde på. Han anser att detta är väldigt viktigt i ett teknologibaserat företag som Trioplast där synen bland dem som står för produktionen ofta är att ekonomerna är "något som någon släpat in och som egentligen inte borde finnas där ... (några som) springer och ifrågasätter en massa grejer". Med sådana förhållanden händer det att informationen lätt fastnar på vägen och han ställer därför stora krav på sina medarbetare att aktivt jaga information och ansvara för detta.

På Lindex har man i dotterbolagen inrättat nya controllerpositioner för styrning av verksamheten, vilket förr oftast var en del av den lokala ekonomichefens uppgifter. Man ser positivt på renodlingen av funktionerna då det givit möjlighet till större framåtplanering; tidigare lades för mycket energi och tid på att reda ut vad som gått snett i redovisningen tidigare och att se bakåt. Controllern har också i uppgift att kontrollera den redovisning som gjorts för hans dotterbolag, och ser så att den ligger i linje med vad han har förväntat sig av verksamheten. På så sätt uppnås lokal kontroll av verksamheten trots att redovisningen är centraliserad, menar ekonomichefen. Han medger att controllern ibland kan ha åsikter om hur rättvisande redovisningen är, "men man blir mer orolig om controllern inte säger någonting, det är ju bara en bra dialog".

Ur en kontrollaspekt upplevde Forskningsföretagets ekonomichef det som negativt att man inte fick allegaten för redovisningen i Sverige när redovisningen centraliserats, och tyckte att man "tappar känslan när man inte stämmer av bank". Detta har, enligt henne, lett till både betalningsanmärkningar och leveransproblem. Detta var till viss del en fråga om kommunikation där leverans och inköpsorder skulle verifieras i Sverige men betalas från Holland. Man tappade också kontakten med kunderna eftersom all fakturering skedde från Holland och säljarna blev anställda där nere. Den direkta återkopplingen via säljarna till produktionen försvann och företaget fick det svårare att anpassa sin produktion efter kundernas efterfrågan.



### **”Men hallå, det är ju svenska regler vi kör efter här!”**

Ekonomichefen för Forskningsföretaget tycker däremot att revisionen och samarbetet mellan revisorer (från samma byrå) i Holland och Sverige har fungerat jättebra och ser inga problem med det. Det är dock fortfarande så att bokslut måste göras i Sverige enligt svenska regler. Eftersom huvuddelen av deras bokföring gjordes i SAP enligt US GAAP måste allting göras i en sidoordnad redovisning i Sverige, och då tycker hon att man kunde sakna information från kund- och leverantörsreskontra.

Sea Partner följer en strikt reglering gällande beskattningen av sjölöner och måste varje månad rapportera till skattemyndigheten. Man upplever inte att någon risk i att administrationen sköts ombord på fartygen skulle uppstå i skattemyndighetens ögon då man infört en dubbelkontroll, samt har all information tillgänglig i Sverige. När det gäller kontrollen av löneadministrationen som sköts lokalt på fartygen skickas information dels till Sverige och dels till Filippinerna beroende på besättningens ursprung. Från centralt håll görs sedan en dubbelkoll gentemot Manilla för att se så att balanserna stämmer, en kontrollrutin som man tycker fungerar väldigt bra.

### **”... det är ju billigare att en filippinare väntar...”**

Respondenterna säger inte mycket om datasystemens eventuella känslighet. Systemutvecklaren, som arbetar med att bygga upp och stödja systemen för ett SSC inom SKF, förklarar dock att redovisningen inte är mer känslig för datakrångel på grund av centralisering, det är i alla fall centrala servrar i Göteborg som sköter allt. ”Om dom kraschar, kraschar hela SKF.” Även ekonomichefen på Sea Partner berör risken med datorhaverier, men menar också att eftersom systemen är gemensamma innebär en krasch att båda parter saknar tillgång till informationen och får sitta sysslösa, ”och det är ju billigare att en filippinare väntar om man ska vara krass.”

## **4.3 Kulturella aspekter**

Samtliga respondenter har givit uttryck för att vikten av interkulturell kommunikation och förståelse ökar i takt med att man centraliserar ekonomienheter från dotterbolag av olika nationaliteter. Ett annat resultat av trenden är att nya krav på språkkunnande kan uppstå. Kulturkrockar och språk är huvudteman för detta avsnitt.



### **”Man får aldrig skälla på en filippinare”**

På ett kulturellt plan menar ekonomichefen på Forskningsföretaget att det förstås kan uppstå kulturkrockar när organisationsenheterna separeras och bokföringen centraliseras, men att det också är roligt och intressant. Ett väldigt konkret exempel på kulturkrockar är att man är van vid längre betalningsfrist på kontinenten, varför de som skötte betalningar i Holland helt enkelt struntade i trettiodagarsfrister. En annan viktig aspekt på hur kulturella skillnader spelar in vid utläggning av redovisningen är att individer vid de olika enheterna måste fungera bra ihop för att man ska kunna arbeta effektivt trots det stora avståndet. Vid bokslutsarbetet där de måste samarbeta med sitt SSC i Holland hade de till en början stora problem för att en person i Sverige och en i Holland inte kunde samarbeta, vilket ledde till stora förseningar.

Även våra respondenter på SKF betonar vikten av kulturell kompetens i SSC:et. Man menar att den breda nationalitetsbakgrund man har hos personalen i SSC:et framförallt är positiv för att man får en bra förståelse för kulturella skillnader, och att språken bara är en sekundär fördel. På SKF har kulturella aspekter också spelat en stor roll i valet av placeringen av SSC:et. På grund av ”politiska skäl” inom koncernen lades centret i Holland för att undvika att det skulle ses som ”ledningens förlängda arm”, vilket enligt kontrollern skulle ha kunnat bli fallet om det lagts i Sverige istället. Centret måste uppfattas som neutralt av de utländska dotterbolagen för att samarbetet skulle fungera. Att det sedan blev just Holland hade dels att göra med dess geografiskt centrala läge och dels med att man redan hade en forskningsenhet där som enheten kunde knytas till.

Ekonomichefen på Sea Partner upplever att svenskar och filippinare fungerar väldigt bra ihop och har aldrig upplevt några kulturella skillnader som medfört problem i samarbetet med den centraliserade bokföringen i Manilla. Det uppstår inga problem i kommunikationen. Personalen har mycket bra språkkunskaper och är framförallt väldigt flitiga: ”Det är alltid någon som svarar. Verkar som om de bor på kontoret.” Det enda han säger att man ska tänka på är att man får vara lite försiktig när man handskas med dem: ”Man får aldrig skälla på en filippinare – då har man en ovän för livet.”

Ekonomichefen på Trioplast upplever att det finns stora kulturella skillnader i kommunikationen mellan koncernens europeiska dotterbolag, men inga som är direkt kopplade till just den decentraliserade redovisningen. Han beskriver den franska organisationen som väldigt självständig och säger att de ofta gör saker och ting på sitt eget sätt snarare än på det sätt som vore önskvärt enligt den svenska



koncernledningen. Ett annat bolag där man upplevt kulturella skillnader är koncernens danska enhet där man har en betydligt mer auktoritär ledarstil än i Sverige. Han tillägger att den svenska ledarstilen å sin sida kan vara lite väl konsensusinriktad och tidskrävande.

### **”Där sitter de med sina hucklen och kan ingen engelska...”**

Forskningsbolagets economichef upplever att språkfrågan är viktig när man centraliserar utomlands och företaget där hon tidigare arbetade var inget undantag. I synnerhet i början hade man problem både med språk och med förståelse för de behov som fanns i Sverige, men dessa initiala svårigheter arbetades bort efterhand. Ett problem som dock kvarstod var att få rätt personal till SSC:et i Holland, där engelskkunskaperna ofta kunde vara bristfälliga. Ett ännu större problem var till en början att kontakten med svenska myndigheter skulle skötas på svenska och att den kompetensen inte fanns i Holland, varför hon själv fick översätta skrivelserna till engelska och skicka till Holland.

En annan viktig grundbult för SKF när de bildade sitt SSC var att deras kunder inte skulle märka någon skillnad i negativ riktning. Detta innebar att kunderna aldrig skulle behöva ha kontakt med ett bolag beläget i utlandet, utan att all kontakt mot dem skulle skötas av säljarna. På så sätt har man också undvikit svårigheter med språkkompetens, och även om man har en bred kompetens på plats i Holland idag har man inga formella krav på andra språkkunskaper än engelska för de anställda. Våra respondenter på SKF menar inte heller att språkkompetensen har varit ett problem i arbetet med lokala myndigheter, utan menar att det kunnat lösas med den personal och kompetens man har kvar i dotterbolagen.

Lindex har förstås inte haft riktigt samma svårigheter med språken som de företag som centraliserat utomlands. För sitt SSC har man inte upplevt några problem värda att nämna. Det behov man haft med att hitta språkkunnig personal på Lindex har inte varit svårt att lösa, och även om det kan vara mer arbetsamt att arbeta med vissa kulturer har det inte heller orsakat några större problem i driften av SSC:et. För sin verksamhet i Kina har man inte heller haft några problem, mest tack vare kinesernas goda kunskaper i engelska och att reskontraverksamheten främst riktar sig mot asiatiska underleverantörer. På plats har man, förutom de kinesiska medarbetarna, en svensk som arbetat vid kontoret i Sverige tidigare, och en svenska med kinesiska föräldrar som talar båda språken flytande. Detta anser han fungera bra och vara en förutsättning för verksamheten i Shanghai.





## 4.4 Ämnets aktualitet och framtid

Under denna rubrik samlar vi våra respondenters åsikter om centraliseringens framtid, med särskild koppling till EU:s östutvidgning och IAS införande. Vi redogör också för deras åsikter om framtiden som de ser den på fem till tio års sikt och vartåt de tror att ekonomyrket är på väg.

### **”Det är taskigt om man är ekonom. Det finns ju inga jobb snart.”**

Vi har pratat med våra respondenter om centralisering och utflyttning i ljuset av EU-utvidgningen och hur det kan påverka företags beslut. Kommer utvidgningen att medföra nya möjligheter till centralisering? Ekonomichefen för Forskningsföretaget ser inga problem i kultur eller språk för att lokalisera SSC till Östeuropa, utan frågar sig snarare om de har den infrastruktur som behövs och nämner som exempel informationsteknologi och konferens- och hotellanläggningar. Trots detta tror hon dock att de nya EU-länderna kommer att kunna bli hårda konkurrenter, framförallt om okvalificerade redovisningstjänster.

Revisorn från Deloitte tror inte att det kommer att bli någon större utflyttning av redovisningen till låglöneländer, även om möjligheterna skulle öka på lång sikt i takt med att lokal redovisningslagstiftning anpassas till IAS. Hon tror att centraliseringen har en framtid, men att den snarast kommer att yttra sig i att stora koncerner flyttar hem sin redovisning då redovisningen är en central funktion som moderbolagen gärna har nära till hands. Enligt henne är det nog snarast personalintensiv varuproduktion som kommer att förläggas till låglöneländer, inte redovisningstjänster. ”Redovisningen driver ju inte personal, den driver kompetens.”

Även på Lindex är man skeptiska till möjligheterna att på kort sikt förlägga företagets redovisning till Östeuropa, där man har erfarenhet av en ibland bristande kompetens. Detta tror ekonomichefen är att hänföra till den mentalitet till företagande som rådde i länderna under kommunismen – konceptet med redovisning och kalkylering har helt enkelt inte varit viktigt, enligt honom. Situationen kan dock bli en annan om stora organisationer i östeuropeiska dotterbolag byggs upp. Han menar att en förutsättning för att man ska lägga ut redovisningen är att man kan anknyta den till administration som redan finns på platsen, annars blir kostnaderna och arbetet i uppbyggnaden för stora.

Revisorn på Frejs tror inte att centralisering till Östeuropa bland ägarstyrda företag är något som kommer att öka i samband med införandet av IAS. Han tror visserligen att det möjligen kan finnas vissa kostnader att spara men att företagen ändå vill ha



kontrollen nära ledningen för att få rätt analyser och rapportering i rätt tid. Han ser en viss framtid för centralisering, men tror att det kommer att dröja ett tag innan företagen törs släppa på sin kontroll och lägga redovisningen utomlands. Däremot tror han, liksom vi sett ekonomichefen från Lindex, att administrationen automatiskt kommer att öka i utlandet i takt med att produktionen i allt större utsträckning förläggs till låglöneländer, än så länge främst i Kina, och att redovisningen därigenom naturligt flyttar med. Till viss del tror han att det hänger på hur snabbt de forna öststaterna anpassar sina system till IAS, ett område där han i dagsläget ser vissa frågetecken.

Ett alternativ till Östeuropa som vissa av våra respondenter har erfarenhet av är låglöneländerna i Asien. För Sea Partners del ser man fortsatt stora möjligheter med centralisering och man planerar ytterligare utökning av verksamheten i Manilla genom att fler uppgifter, som idag utförs i Sverige, förläggs dit. Målsättningen är att flytta ner så mycket som möjligt av de verksamheter som har med kundernas redovisning att göra, inte bara ren bokföring utan även hantering av löner och kontanter. Kvar i Sverige blir funktioner av mer kontrollerande art som ser till att allt fungerar som det ska. Ett första steg i denna process är planerna att flytta bearbetningen av kundernas fakturor till Manilla, och bara behålla attesteringen i Sverige. På sikt överväger man även möjligheten att utveckla verksamheten i andra länder i världen, men menar att en sådan satsning antagligen kommer att medföra initiala kostnader i samband med uppstarten. Även Lindex har vissa planer på att expandera sin verksamhet i Shanghai.

Ekonomichefen på Trioplast ser en klar trend mot centralisering och att de nya EU-länderna, i kombination med införandet av IAS, skapar förutsättningar för en ännu mer förändrad marknad. Han tror att centralisering av redovisning är något som kommer att öka. Pådrivande faktorer är kostnadsbesparingar och möjligtvis även en eftersträvan att i så stor utsträckning som möjligt skapa processer som är likvärdiga, något som är enklare i en centraliserad funktion jämfört med en decentraliserad. Han konstaterar även att Smålandsstenar som ort inte är särskilt intressant och att man har haft stora svårigheter i att rekrytera kvalificerad personal till Trioplasts huvudkontor. "Att bedriva internationell verksamhet från Smålandsstenar är inte helt enkelt. Vi måste kunna utveckla våra ekonomiska styrsystem och är då i behov av kompetens." En lösning för att hantera detta problem skulle kunna vara en centralisering på annan ort, något som skulle göra kompetensen tillgänglig på ett helt annat sätt. Han vidhåller dock sin ställning att med rätt kompetens och rätt inställning är en decentraliserad organisation det bästa alternativet.



### **”Ingenting är ju billigare än en maskin”**

På Lindex menar man att utvecklingen kan gå åt två håll. När alla processer standardiserats finns, som nämnts, möjligheten att se över vilka processer som kan läggas till låglöneländer. Det andra alternativet är dock att den snabba utvecklingen av informationsteknologin snart kan möjliggöra att dessa funktioner till stor del automatiseras. ”Ingenting är ju billigare än en maskin”, säger ekonomichefen. Redan idag har man en del av sin fakturahantering automatiserad inom Sverige, där fakturorna läses in och ”tolkas” maskinellt i Östersund och sedan matas in som ett informationspaket i Lindex eget ekonomisystem.

I framtiden tror man från SKF:s sida att utvecklingen mot centralisering kommer att fortsätta, men att det inte nödvändigtvis blir till låglöneländer eftersom det inte är frågan om särskilt personalintensivt arbete, snarare kan de, liksom ekonomichefen på Lindex, se att mer och mer av den rena stansningen automatiseras. Informationsteknologin utvecklas enormt och när det kommer till matchning av fakturor och order eller betalningar ser de en framtid när mycket av rutinuppgifterna i bokföringen görs av maskiner. Enligt konsulten är Skandinavien långt framme i denna utveckling, med Finland som främsta land.

### **”Produktion och granskning är olika saker”**

Många av respondenterna har betonat vikten av skilda roller för ekonomer och hur en del av dessa kan läggas ut och vissa inte. Ekonomichefen på Lindex menar att man enligt hans erfarenhet inte kan lägga ut all verksamhet på låglöneländer även om han ser en möjlighet att lägga ut vissa delar på sikt - ”ägandeskapet tror jag måste finnas nära verksamheten” - vilket för honom innebär att gränsen dras vid huvudboken. Detta för att det krävs bedömningar i förandet av denna och att dessa bedömningar bäst görs i kontakt med personerna som sköter verksamheten. Det krävs också ett större mått av kontakt med till exempel skattemyndigheter i samband med huvudboken som är svårare att ha om man har redovisningen förlagd till Asien. Han tror inte heller att de låglöneländer som nu blivit medlemmar av EU kommer att utgöra ett bra alternativ för att förlägga dessa tjänster, främst då han upplevt en viss brist på kompetens inom redovisningsområdet, som nämnts tidigare i detta avsnitt.

Den viktigaste faktorn för centraliseringens lokalisering anser kontrollern på SKF är att styrningsmöjligheterna är så bra som möjligt. Konsulten lägger dock in en brasklapp och säger att utvecklingen går mer och mer åt att all produktion förläggs österut, det må vara Polen, Kina eller Indien. Om man kan bryta ut stora volymer av manuellt arbete ur bokföringsprocesserna kan det vara ett alternativ att samla denna



rena sifferproduktion i ett låglöneland. Kvar nära verksamheten menar han dock alltid att verksamhet som inkluderar bedömningar eller kundkontakt kommer att finnas. Han betonar också att man inte får glömma att beslut också ska vara affärsmässiga, så att till exempel leverantörsreskontra och inköpsorganisationen ska kunna ha ett nära samarbete.

### **”Det är tuffa tag. Det blir tuffa tag...”**

Inför framtiden tror ekonomichefen på Forskningsföretaget att branschen kommer att bli hårdare med större internationell integration, både inom Europa och med USA. Hon tycker att fenomenet med centralisering har tilltagit kraftigt över tiden. Den främsta drivkraften är, enligt henne, att amerikaner köper företag och etablerar sig på den europeiska marknaden. Ur deras perspektiv är det mer rationellt och kostnadseffektivt att skapa centraliserade enheter i Europa. Controllern från SKF menar också att USA kommer att influera utvecklingen i Europa. Enligt honom konkurrerar det amerikanska och europeiska näringslivet, och eftersom man inte behöver lokala ekonomienheter i USA kommer man också här att få göra omstruktureringar.

Revisorn på Frejs, som mest har kontakt med ägarledda företag, tror inte lika starkt på utvecklingen bland sina klienter vad gäller centralisering till utlandet. Han påpekar att skapandet av ett SSC skulle kunna resultera i en intressekonflikt där de som är anställda vid ett center i utlandet har sina egna motiv att hålla igång sin verksamhet, att motivera sin egen existens; ytterligare en orsak till att ägarledda bolag kan komma att betrakta centralisering med viss skepsis. Däremot tror han att publikt ägda bolag kan vara lite mer öppna för centraliserade lösningar, då de i allmänhet är mer benägna att flytta, och att det förmodligen därför är de större bolagen som kommer att ta täten.

Det ägarledda företaget Trioplast planerar inte någon centralisering i dagsläget. Ett problem som sätter käppar i hjulet är, enligt företagets ekonomichef, koncernens operativa struktur med ett litet moderbolag som inte kan ägna sig åt detaljerna och därmed tvingas decentralisera ansvaret ned i affärsområdena. En intern debatt förs dock huruvida man inte måste flytta upp en del ansvar på koncernnivå och fatta mer koncernövergripande beslut och därmed öka graden av centralisering. Det som ligger närmast till hands är en centralisering av företagets IT-sida som i dagsläget inte är särskilt kostnadseffektiv. Som ett nästa steg skulle vår respondent möjligtvis kunna tänka sig att centralisera vissa delar av ekonomifunktionen som fakturering, kundkrediter och kreditbedömningar. Att skapa större enheter genom att centralisera



verksamheten skulle minska resursåtgången rejält. En viktig faktor som kunnat påverka ett sådant beslut hade varit ett positivt beslut i EMU-frågan, då en gemensam valuta hade förenklat och underlättat hanteringen av finansierings- och kreditfrågor.

**”När man har gjort ett McDonald’s av det hela ... då är nästa steg att ta in externa kunder i verksamheten.”**

Även ekonomichefen på Lindex tror att utvecklingen mot centralisering har kommit för att stanna, och att konkurrensen inom Europa kommer att hårdna, ”det är bara att se till, som i alla andra verksamheter, att man är bäst”. Man kommer att fortsätta utvecklingen i jakt på snabbheten, kvaliteten och kostnaderna. I synnerhet tror han att utvecklingen kommer att drivas snabbast i noterade bolag; ägarledda bolag har nog inte samma kortsiktiga kostnadspress som börsbolag. En annan framtida sektor med potential för centralisering av tjänster menar han är den offentliga sektorn, där ”administration skulle kunna bytas mot vård”. Han tror också att det kommer att finnas möjligheter för ett väl fungerande SSC att börja ta in externa uppdrag.

Detta nämner även konsulten på SKF som en väg framåt för centraliserade ekonomifunktioner. Han menar att det finns *två* vägar att välja om man vill expandera ett välfungerande SSC:s verksamhet. Man kan antingen utnyttja de rutiner och den kapacitet man byggt upp genom att ta in externa kunder eller också hittar man nya områden inom koncernen som kan centraliseras dit.



## Kapitel 5 – Analys

*Tack vare vårt breda urval av respondenter har vi fått en bra spännvidd i intervjumaterialet och har därigenom erhållit en nyanserad bild av centraliseringens ställning idag. Utifrån detta kommer vi att försöka ställa samman vissa hypoteser och härleda frågor som inte kunnat besvaras i uppsatsen, eller som blir relevanta i framtiden.*

---

### 5.1 Tankegångar kring centralisering

Vårt grundantagande när vi började undersöka detta fenomen var att det antagligen pågår en trend mot centralisering av redovisningstjänster även i svenska företag. Det verkar mycket riktigt också vara en fråga som de flesta företag som nått en viss storlek mer eller mindre frivilligt konfronteras med idag. Flertalet av respondenterna är överens om att centralisering, till Sverige och till utlandet, av multinationella koncerners redovisningsenheter är ett fenomen som kommit att bli allt vanligare.

När man väl konstaterat att det finns en centraliseringstrend blir nästa fråga "varför?". Respondenterna är överens om att den drivande faktorn i grund och botten är kostnadsbesparingar. Utifrån våra respondenters svar tycker vi oss se en större grad av centralisering i börsnoterade bolag jämfört med ägarledda, något som kan bero på att börsbolag i allt större grad sägs verka i en "kvartalsekonomi" med stark press från aktieägare och analytiker att prestera "snabba" vinster. Ägarledda bolag har i regel få ägare med mer långsiktiga resultatkrav och lever inte under samma besparingspress som börsnoterade bolag. En faktor som verkar kunna styra centraliseringens framväxt skulle därmed vara hur pass stark press företagsledningen har från styrelsen att förbättra rörelseresultatet.

Förutom kostnadsbesparingar kommer sedan faktorer som bättre rapportering och mer överblickbara processer i redovisningsarbetet. Det här är viktigt ur kvalitetssynpunkt, men standardiserade processer skapar även möjligheter att i förlängningen kunna åstadkomma ytterligare kostnadsbesparingar, exempelvis genom att automatisering därigenom förenklas.

Ett intressant fenomen vi stött på under våra intervjuer, som framförallt nämns av revisorn på Frejs Revision, är den "smygcentralisering" som verkar pågå. För dagens expanderande företag, som öppnar dotterbolag för till exempel försäljning i utlandet, blir det kanske aldrig ens aktuellt att starta redovisningsfunktioner i de nya bolagen eftersom de kan sköta böckerna billigare och enklare hemifrån tack vare utvecklingen inom informationsteknologin. Antagligen gör sådana småföretagare



aldrig ens övervägandet i termerna vi använt i denna uppsats, utan följer bara den affärsmässiga logiken. Följden av datorisering blir helt naturligt centralisering!

## Lokalisering

Det verkar finnas en rad faktorer som spelar in när företag beslutar var de ska lägga sina centraliserade redovisningsenheter. Vi kommer här att redogöra för de viktigaste som tas upp av våra respondenter.

- Nationalitet. Några av våra respondenter nämner direkt eller implicit företags nationalitet som en faktor som kan spela in i deras val av centraliseringsort. Ekonomichefen på Forskningsföretaget anser att det främst är amerikanska företag som drivit trenden genom att centralisera sina europeiska bolags redovisningsenheter. Det är även framförallt i amerikansk fackpress som fenomenet diskuterats och då främst centralisering förlagd till låglöneländer. Konsulten på SKF ger en möjlig förklaring till varför det främst verkar vara företag från anglosaxiska länder som söker sig till låglöneländer då han menar att man i dessa länder i första hand jagar låga driftskostnader, medan man i nordiska bolag i högre grad ser till hur man kan automatisera och effektivisera bokföringsprocesserna.

Man kan under nationalitetsrubriken också ta upp frågan om språkkunskande, där engelskspråkiga (likväl som fransk- och spansktalande) länder förstås har andra förutsättningar än till exempel Sverige och Finland. Denna fråga kommer att behandlas utförligare längre fram i analysen.

- Ägarsituationen/Storlek. Enligt båda de revisorer vi talat med är önskan att ha kontroll över sin redovisning en tyngre vägande faktor än kostnadsbesparingar när man ska avgöra lokaliseringen av centraliseringsort. Enligt revisorns på Frejs Revision vill ägare som aktivt deltar i styrningen av sina bolag ha redovisningen nära intill för kontrollens skull. Samtidigt verkar storleken på företagen spela en viss roll, kanske för att det är en förutsättning för att växa att man kan släppa lite av kontrollen. Även kontrollviljans betydelse för centraliseringen kommer att diskuteras utförligare längre fram i kapitlet.
- Internationell verksamhet. Besläktat med storleksaspekten är företagens internationella verksamhet. Som vi visat kan även ett förhållandevis litet företag som Sea Partner (som i och för sig ingår i en större koncern, men vars



internationella verksamhet ägs av det egna bolaget) centralisera utomlands. I deras fall, liksom i fallet med Lindex Shanghai-verksamhet, är det tydligt att det underlättade att man redan hade en fungerande administration på plats att förlägga även redovisningen till. I takt med att globaliseringen tilltar kan man tänka sig att denna faktor växer i betydelse. Om resonemanget om "smygcentralisering" som fördes i förra avsnittet stämmer kommer företagen å andra sidan kanske aldrig att bygga upp redovisningskompetens i utlandet. Skulle det då leda till en större koncentration av redovisningsenheter till Sverige?

- Geografi. Slutligen har respondenterna på olika sätt uttryckt geografins betydelse för valet av centraliseringsort, till exempel av serviceskäl. SKF och de amerikanska bolag som beskrivits av ekonomichefen på Forskningsföretaget har valt en placering på det europeiska fastlandet så att deras SSC är förhållandevis centralt belägna sett till redovisningsobjekten. Ur ett europeiskt perspektiv blir det naturligt att välja till exempel Holland eller Tyskland, som vi sett, men även låglöneländer som Tjeckien och Polen kan säkert gynnas av detta.

## Nya jobb

Centraliseringens kritiker anger ofta jobbflytt med förlorade arbetstillfällen som en av de största negativa följderna av utvecklingen. Sett ur ett större perspektiv anser vi dock att man skulle kunna argumentera att centralisering i själva verket kan få motsatt effekt, då en sådan strategi kan ge möjlighet till expansion på två fronter. Företag som bildar ett SSC på annan ort skapar därigenom nya arbetstillfällen på denna plats, samtidigt som de kostnadsbesparingar som centraliseringen förhoppningsvis medför i förlängningen kan möjliggöra expansion på ursprungsorten. Sea Partner är ett exempel på företag som är på god väg att lyckas med just detta. Ekonomichefen menar att deras centraliseringsstrategi varit ett viktigt medel för företagets tillväxt. Jobbmöjligheter har skapats i Manilla då redovisning centraliserats dit. Centraliseringen har medfört att företaget har kunnat utöka sin verksamhet i högre takt än vad som annars varit möjligt tack vare det låga löneläget i Filippinerna – att nyanställa motsvarande mängd i Sverige hade enligt honom varit för dyrt. I takt med expansionen har de anställda i Sverige fått mer kvalificerade uppgifter och om framgångarna fortsätter kan det förmodligen bli tal om nyanställningar även på hemmaplan.





## 5.2 Kontrollaspekten

### Kontroll med avseende på revision

I studiens inledande fas kom vi att reflektera över frågan hur revisionen påverkas då företag centraliserar sin redovisning. Båda revisorerna som vi talat med anser att centraliseringen ställer högre krav på revisorernas kunskaper i olika länders GAAP. Har man då inte fördel av att vara en del av en global revisionskoncern med en bred kunskapsbas i form av internationella medarbetare? Ja, anser revisorn på Deloitte, men menar samtidigt att man inte konkurrerar om samma kunder. Vidare kräver revision av företag som centraliserat sin redovisning samarbete med revisorer i andra länder. Har man här fördel av att tillhöra en internationell revisionsbyrå? Revisorn på Frejs har inte upplevt några direkta problem i kontakterna med revisorer från andra revisionsbyråer, framförallt eftersom arbetet är väldigt formaliserat. Revisorn på Deloitte ser också på detta område en fördel med att vara en större revisionsbyrå då man har samma rutiner internt och kontaktvägarna är kortare.

Det framgår med relativ tydlighet att revisionen av bolag med centraliserad redovisning förändras på så sätt att kraven på kunskaper i olika länders redovisningsnormer och väl fungerande kommunikation revisorerna emellan ökar. Vi anser att det borde vara enklare för de stora internationella revisionsbyråerna att möta trenden, dels eftersom eventuella kommunikationshinder är mindre och dels för att kompetens om olika GAAP lättare kan byggas upp och samlas i en större byrå.

Vi tror också att det, för de stora internationella företagen, finns fördelar med att anlita någon av de fyra stora byråerna till sin revision som är svåra att bortse ifrån och som nog förstärks av centraliseringstrenden. Till exempel spar man med stor säkerhet både tid och advokatarvoden i en koncern om man bara behöver sluta avtal med en revisionsbyrå på central nivå för alla internationella bolag i jämförelse med att bara träffa lokala avtal. I många av låglöneländerna kan man nog också fråga sig om man har kunnat bygga upp den kompetens som krävs för att hantera internationella bolag i de lokala revisionsbyråerna.

För stora internationella företag tror vi alltså att de stora revisionsbyråerna kommer att växa i betydelse och att detta till viss del kommer att förstärkas av centraliseringstrenden. De stora byråernas och det multinationella storkapitalets ömsesidiga beroendeställning befästs. Man måste kanske fråga sig hur väl detta rymmer med den senaste tidens krav, efter Enron och Parmalat, på större oberoende för revisorerna. En annan fråga är vilka instanser som kan finnas till hands för att reglera och kontrollera dessa förhållanden på global nivå?



## Kontroll med avseende på styrning

En annan fråga som vi inledningsvis ställde oss var hur företag som lägger sin redovisning långt ifrån sin ursprungliga verksamhet påverkas av detta. Ställs det större krav på intern kontroll i denna typ av företag? Förlorar man kontroll över verksamheten? Nej, menar de av våra respondenter som har praktisk erfarenhet av centraliserad bokföring. Siffrorna behöver nödvändigtvis inte produceras på samma ort som de som analyserar dem befinner sig. Vi frågar oss dock om de som analyserar informationen inte finner det svårt att lita på den information som produceras när bokhållarna själva inte har någon inblick i de aktiviteter som den speglar. Konsulten på SKF menar insiktsfullt att detta i mångt och mycket handlar om en mental spärr som måste överkommas, och att det i grund och botten är en fråga om tillit till organisationen.

Vi har tidigare konstaterat att centraliserad redovisning i utlandet inte verkar vara särskilt vanligt i ägarstyrda bolag. Är det i så fall för att tilliten till organisationen är svagare i denna typ av företag, jämfört med bolag där ägandet finns externt, och är det därför man i denna typ av bolag i så stor grad väljer att ha en nära koppling mellan styrning och rapportering? Snarare är det nog så att en intern ägare är mer aktivt inblandad i den löpande verksamheten och därför inte vill släppa ifrån sig ansvaret till en fjärran belägen administration. Återigen verkar ägarförhållandet kunna spela en roll när det gäller valet mellan centraliserad eller decentraliserad redovisning och lokaliseringsort.

Huruvida kraven på intern kontroll är större i en koncern med centraliserad redovisning jämfört med en decentraliserad låter vi vara osagt. Kontroll förekommer givetvis i båda fallen, skillnaden är hur nära kontrollen är knuten till rapporteringen. Förutsättningar för en lyckosam centralisering verkar vara främst två faktorer: kompetenta controllers och en tillit till att den redovisning som produceras faktiskt speglar den underliggande verksamheten. Ett sätt att säkerställa tillförlitligheten i det redovisade materialet är att dotterbolagens lokala controllers, som i Lindex fall, utför kontinuerliga kontroller av överensstämmandegraden. Både controllers och redovisare får en känsla för verksamheten och på detta sätt ökar på sikt den interna tillförlitligheten. Ekonomichefen på Sea Partner har med tio års erfarenhet byggt upp en sådan tillit till de filippinska medarbetarna att han idag inte behöver ägna tid åt att kontrollera deras arbete.



### 5.3 Kulturella aspekter

Våra respondenter har inte haft några särskilda problem med kulturella skillnader i internationaliseringen av sin verksamhet. Trots att de nämner faktorer som skillnader i management- och nationella kulturer och vissa praktiska problem är de i allt väsentligt positiva. Forskningsföretagets ekonomichef berättar hur hon tycker att det är roligt och intressant att arbeta med människor från olika kulturer, en erfarenhet som nog många människor delar.

#### Språk

Samtidigt kan man notera att respondenterna trots detta ofta nämner att problem uppstått i kontakten med externa parter, eller att man konstruerat sin organisation för att undvika sådana problem. Ekonomichefen för Forskningsföretaget nämner att leverantörer har uppfattat det som negativt att behöva kontakta ett kontor i Holland och prata engelska när de fått problem med betalningar, och att man har haft problem med kontakten med svenska myndigheter som bara arbetar på svenska. SKF har varit noga med att se till att deras SSC i Holland inte ska handha kontakt med kunderna, utan att den kontakten alltid sköts av säljarna från de respektive försäljningsbolagen.

Här kan man se ett problem som vi tror att centralisering i utlandet antagligen ofrånkomligen innebär för bolag från ett så litet språkområde som det svenska. Amerikaner och briter, som verkar vara de som idag främst har lagt sina tjänstecenter till utlandet, har helt andra förutsättningar ur detta perspektiv. Det vore intressant att veta vilka gränser detta sätter för utvecklingen på området för svenska företag. Det kommer egentligen an på den stora frågan i vilken utsträckning svenska myndigheter och företag kan och vill acceptera engelska som arbetspråk.

Hur ska det enskilda företaget då förhålla sig till språkfrågan om de vill lägga ut sin redovisning till utlandet? SKF verkar ha hittat en smidig lösning, där det fortfarande är de nationella säljarna som har all kontakt med kunden, även om detta inte löser problemet med myndighetskontakter. Kanske finns det ingen slutgiltig väg runt saken, men faktum är att de företag vi pratat med alla har hittat någon slags lösning med de resurser de har. Det går om man vill.



## 5.4 Ämnets aktualitet och framtid

### Centraliseringens utveckling

Samtliga respondenter håller med om att centraliseringstrenden är något som kommer att tillta i styrka. Framförallt stora företag kommer att utnyttja möjligheter med förläggning till utlandet enligt våra respondenter. Revisorn från Frejs Revisionsbyrå menar att trenden kommer att tillta även i mindre ägarledda företag, men att dessa framför allt centraliserar till Sverige. Han, liksom konsulten på SKF, nämner dock också att den tilltagande offshoringen av produktion av fysiska produkter kan komma att ändra förutsättningarna för centralisering i utlandet, när fler och fler företag får internationella dotterbolag, vilket skulle kunna stämma överens med Lindex och Sea Partners erfarenheter av utläggning till Asien.

Skulle våra respondenters svar vara någorlunda representativa kan man alltså inte utröna åt vilket håll en eventuell flyttström kommer att gå i framtiden; kommer småföretagens centralisering att skapa fler arbetstillfällen i Sverige än vad som kommer att gå förlorat om de stora koncernerna lägger ut sin redovisningsverksamhet i större utsträckning? Det enda som står klart är att förändringen pågår och att man måste förhålla sig till den.

Det kanske intressantaste påståendet från våra respondenter är att de tror att utflyttning av redovisningen föregås av att man redan har verksamhet i låglöneländerna. Detta låter mycket trovärdigt och ger spännande perspektiv. Många av respondenterna är också eniga om att varuproduktionen även för småföretag kommer att förläggas mer och mer till låglöneländer. Är det orimligt att redovisningen kan komma att följa efter, kanske inte inom de närmaste fem åren, men på ytterligare några års sikt? I takt med att erfarenheterna av att arbeta internationellt och att förlita sig på de kontakter man bygger upp i och med det kommer antagligen också viljan att lägga ut även informationsproduktion att öka i företagen.

### Östeuropa

Något våra respondenter dock var relativt klara över var att det på kort sikt inte finns några tvingande eller ens särskilt starka incitament att flytta ut verksamhet till Östeuropa efter EU:s utvidgning och införandet av IAS. Skälen till detta är varierande, från tvivel på kompetens till frågor angående infrastruktur. Utom allt tvivel står att kostnaderna är lägre, men det verkar också för våra respondenter idag



främst vara Asien som står för den största utvecklingspotentialen. Även där finns låga löner, men fördelarna i länderna är också redan bevisad.

Kanske kommer detta att förändras i takt med att vi i Sverige kulturellt blir mer bekanta med länderna i Östeuropa och i takt med att EU:s regionalstöd hjälper till att bygga upp infrastrukturen i länderna. Fram till dess ska man dock kanske inte förvänta sig några överväldigande strukturomvandlingar österut i det svenska och europeiska näringslivet vad gäller redovisningstjänster. Samtidigt kan man fråga sig hur resultatet av våra undersökningar hade sett ut om vi hade frågat företag som idag var i processen att sätta upp SSC. Kan verkligen till exempel Holland, där både SKF och Forskningsföretagets economichefs förra arbetsgivare lagt sina center, konkurrera med länder som Tjeckien eller Slovenien om man idag ska placera ett SSC geografiskt centralt i Europa? Det enda som verkligen skulle ligga i vägen för utvecklingen i de östeuropeiska länderna som vi ser det är om kompetensen och infrastrukturen verkligen har de brister som våra respondenter säger. Då blir istället frågan hur lång tid det tar att åtgärda.

### **Automatiseringens inverkan**

Ett par av våra respondenter betonar effekterna av den snabba utvecklingen av informationsteknologin, något som skulle kunna ge ytterligare en förklaring till att svenska företag i mindre grad än amerikanska planerar att flytta sin redovisning till låglöneländer. Konsulten på SKF menar att Skandinavien, med Finland i spetsen, ligger långt fram i utvecklingen av automatiserad inmatning och tolkning av exempelvis fakturor. Har företagen väl standardiserat sina processer torde det inte vara ett övermäktigt steg att applicera lämplig teknologi och därigenom automatisera det rena stansningsarbetet. I längden talar alltså mycket för en automatisering av bokföringen.

Kopplar man detta resonemang till Zuboffs teorier, och applicerar dessa på bokföring, skulle en ökad automatisering kunna få två effekter. Personal skulle kunna förlora sina jobb då de arbetsintensiva uppgifternas antal reduceras. Hon menar dock även att viss mänsklig kompetens krävs för att systemens fulla potential ska kunna tillvaratas och utvecklas. En viss personalminskning verkar oundviklig då bokföringen alltmer automatiseras, men de som lyckas behålla sina jobb får samtidigt mer kvalificerade och utvecklande arbetsuppgifter. Minskningen av rutinmässigt stansande och ett ökat fokus på kvalificerat arbete skulle i förlängningen även kunna medföra ett förändrat förhållande mellan chef och underordnad då kunskaps- och



kompetensgapet dem emellan minskar i takt med att bokföraren får alltmer kvalificerade uppgifter.

### **Ekonomyrkets framtid**

Vilka slags ekonomjobb blir då kvar i Sverige om det skulle vara så att bokföring förläggs till utlandet eller automatiseras? Våra respondenter gör skillnad på uppgifter som är rent rutinmässiga och sådana som kräver bedömningar, de förra skulle möjligen kunna förläggas till utlandet medan de senare anses nödvändiga att utföra lokalt.

Den fråga som infinner sig är vad som kommer att hända med de jobb som idag inte kräver någon högskoleutbildning inom bokföringsväsendet. De rutinmässiga arbetsuppgifterna i kund- och kanske framförallt leverantörsreskontra sköts idag ofta av gymnasieekonomerna. Är deras stund kommen i och med att denna utveckling tilltar i styrka? Den andra frågan som infinner sig är hur det ska gå till att ha controllers som inte har kunnat få någon praktisk erfarenhet av den grundläggande bokföringen (när denna förlagts utomlands). Kommer inte den kontroll kontrollern förväntas ha bli lidande av detta? Avskaffar ekonomyrket i Sverige sig självt genom att lägga grunderna för sitt eget kompetensskapande i utlandet? Detta är något som borde intressera de företag som idag planerar att offshora delar av sin redovisningsverksamhet, men också högskolorna runtom i landet som inte kan blunda för de nya utmaningar deras studenter kommer att utsättas för när de vill ta klivet ut i yrkeslivet.



---

## Kapitel 6 – Slutdiskussion

---

När vi inledde våra efterforskningar trodde vi att det kunde finnas en centraliseringstrend, liknande den vi observerat hos amerikanska bolag, även i svenska företag. Med facit i hand kan vi nog erkänna att vi från början inte anade att fenomenet skulle vara så pass utbrett som det faktiskt visat sig vara. Våra respondenter har hjälpt oss att skapa verklighet av teorin genom att ge beskrivningar av erfarenheter och situationer som flera av dem dagligen konfronteras med. Att centralisera sin redovisningsfunktion är idag en lösning som även svenska företag i allt större utsträckning överväger, och faktiskt genomför. Anledningarna har visat sig vara många, likaså erfarenheterna och följderna. Utvecklingen har varit snabb och det ska bli spännande att se vilken form den kommer att ta framöver. Vilka möjligheter och utmaningar kommer den att medföra?

### 6.1 Frågor för framtiden

Vi har i denna uppsats skrapat på ytan på ett fenomen som kan få stor betydelse för länder, individer och företag i framtiden. Fler frågor har väckts än som har kunnat besvaras i takt med att ämnets bredd, djup och mångfacettering sakta uppenbarats för oss. För den framtida forskning som antagligen kommer på området återstår ett stort antal ämnen att titta på.

Ur ett företagsperspektiv krävs det större efterforskningar i hur man faktiskt får centralisering att fungera. Hur har man hanterat språkfrågan och vilka begränsningar kan den medföra? Hur sköts nätverkssäkerheten? Vad kan man göra för att bibehålla goda kontakter med kunder och leverantörer? Hur påverkas personalen? Ett intressant uppslag här vore till exempel att göra jämförande studier mellan ett antal företag av samma typ (till exempel från någon av de kategorier som vi har identifierat i detta arbete), och se hur de hanterat dessa frågor. Som vi visat finns en stor variation i den praktiska implementeringen av centraliserade organisationer. Företagens möjlighet att lyckas skulle antagligen öka om de fick ta del av andras erfarenheter innan de påbörjar centraliseringsprocesser. Med mer djuplodande fallstudier skulle det också kanske vara möjligt att uttala sig om hur både kontroll och arbetssätt i företagen verkligen har påverkats.

Ur ett regionalt perspektiv hade det varit intressant att försöka identifiera vilka faktorer som gör vissa geografiska regioner intressanta ur ett centraliseringsperspektiv, till exempel vilken kompetens som behövs på platsen, hur



---

stor roll lönefrågan egentligen spelar och vilken infrastruktur som krävs. Därefter skulle man kunna granska olika regioner utifrån dessa kriterier för att se var det finns utvecklingspotential och hur de, vare det Göteborg, Baltikum eller Bayern, skulle kunna förbättra sig.

Slutligen finns den stora frågan om hur länder i Nord och Syd kommer att påverkas av denna utveckling. Redan nu verkar det som att centraliseringen av tjänsteproduktion har bidragit till att hjälpa hundratusentals i Indien ur fattigdom. Är detta en utveckling som kommer att fortsätta och hur fort kommer det i så fall att gå? Intressant är även att se vad en ökande takt av centralisering till låglöneländer skulle få för konsekvenser för de rika länderna. Kommer jobben att försvinna i lika snabb takt som kritikerna i USA ilsket hävdar? Kommer det att finnas några jobb kvar för redovisningsekonomer i framtidens Sverige?





## Källförteckning

### Litteratur:

Choi, F.D.S. och Mueller, G.G. (1992), *International Accounting, second edition*, New Jersey: Prentice Hall Inc.

Holme, I.M. och Solvang, B.K. (1997), *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S. (1998), *Case Study Research in Education*, San Fransisco: Joessy-Bass Inc.

Patel, R. och Davidson, B. (1991), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur.

Reinius, U. (1998), *KPMG Bohlins 75 år 1923-1998*, Stockholm: Informationsförlaget.

Zuboff, S. (1988), *In the Age of the Smart Machine*, Oxford: Heinemann Professional.

### Artiklar:

Agrawal, V., Farrell, D. och Remes, J.K. (2003), "Offshoring and beyond", *McKinsey Quarterly; 2003 Special Edition Issue 4*.

Agrawal, V. och Farrell, D. (2003), "Who wins in offshoring", *McKinsey Quarterly; 2003 Special Edition Issue 4*.

Carey, A. (1990), "Harmonisation: Europe Move Forward", *Accountancy*, mars 1990.

Dagens Nyheter, 040320.

"Indian Takeaway", *Accountancy*, september 2001.

Gentle, C. (2003), "The Cusp of a Revolution: How offshoring will transform the financial services industry", *Deloitte Research*.

Gentle, C. och Wirth, P. (2003), "A Crucial Strategy: Offshoring", *American Banker*, 031209.

Kaka, N. (2003), "A choice of models", *McKinsey Quarterly; 2003 Special Edition Issue 4*.

Kirkpatrick, D. (2004), "Rage against off-shoring is off target", *Fortune*, 040223.

Marton, J. red. (2003), *Kompendiematerial till Externredovisning*, Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

"Offshoring", *Management Briefing*, mars 2004, Deloitte.

"Relocating the back office", *Economist*, 13 december 2003.

### Årsredovisningar:

Lindex Årsredovisning 2003

Trioplast Industrier Årsredovisning 2003

### Internet:

<http://www.accenture.com>, 040515.

<http://www.deloitte.com>, 040505.

<http://www.dti.gov.uk>, 040518.

<http://www.fasb.org>, 040518.

<http://www.iasplus.com>, 040518.

<http://www.skf.se>, 040505.

### Muntliga källor, respondenter:

Controller, SKF, 040518.

Ekonomichef, Forskningsföretaget, 040426.

Ekonomichef, Lindex, 040513.

Ekonomichef, Sea Partner, 040430.

Ekonomichef, Trioplast, 040512.

Konsult, SKF, 040518.

Revisor, Deloitte, 040503.

Revisor, Frejs Revisionsbyrå, 040517.

Shared Service Manager, Lindex, 040513.

Systemutvecklare, SKF, 040504.

### Muntliga källor, övriga:

Boman, J., Mjukvaruföretaget, 040518.

Radcliffe, J., Mjukvaruföretaget, 040518.

## **Bilaga - Intervjumallar**

## FÖRETAG SOM CENTRALISERAT UTANFÖR SVERIGE

- Företagsspecifika praktiska frågor (var?/när?/antal?/etc.)

### Tankegångar kring centralisering

- *Vilka fördelar trodde ni på förhand att ni skulle uppnå genom centralisering, och hur har utfallet blivit?*
- *Varför valde ni att förlägga enheten utanför Sverige?*
- *Vilka risker såg ni?*
- *Diskuterade ni möjligheten att förlägga enheten i Sverige?*

### Kontrollaspekten

- *Hur går processen till rent praktiskt?*
- *(Möjligheter till kontroll?)*

### Kulturella aspekter

- *Hur uppfattas det av kunderna?*
- *Språkkunskaper?*
- *Samarbete inom företaget?*

### Ämnets aktualitet

- *Uppfattas det som kontroversiellt?*
- *Framtid?*

## FÖRETAG SOM CENTRALISERAT I SVERIGE

- Företagsspecifika praktiska frågor (var?/när?/antal?/etc.)

### Tankegångar kring centralisering

- *Vilka fördelar trodde ni på förhand att ni skulle uppnå genom centralisering, och hur har utfallet blivit?*
- *Varför valde ni att förlägga enheten i Sverige?*
- *Diskuterade ni möjligheten att förlägga enheten utomlands?*

### Kontrollaspekten

- *Hur går processen till rent praktiskt?*
- *(Möjligheter till kontroll?)*

### Kulturella aspekter

- *Hur uppfattas det av kunderna?*
- *Språkkunskaper?*
- *Samarbete inom företaget?*

### Ämnets aktualitet

- *Uppfattas det som kontroversiellt?*
- *Framtid?*

## FÖRETAG SOM INTE CENTRALISERAT

- Företagsspecifika praktiska frågor (var?/när?/antal?/etc.)

### Tankegångar kring centralisering

- *Fördelar med att ha separata enheter?*
- *Har ni övervägt möjligheten att skapa en central enhet för företagets skilda redovisningsfunktioner?*
- *Om ja, vilka risker ser ni i en sådan lösning?*

### Kontrollaspekten

- *Hur går uppföljningen till rent praktiskt?*
- *(Möjligheter till kontroll?)*

### Kulturella aspekter

- *Språkkunskaper?*
- *Samarbete inom företaget?*

### Ämnets aktualitet

- *Generellt resonemang kring fenomenet. Uppfattas det som kontroversiellt?*
- *Framtid?*

## REVISORERNAS SYN PÅ CENTRALISERING

- *Risker?*
- *Kontroll?*
- *Hur går revisionen till?*
- *Krav på organisationen?*
- *Skillnad med att vara stor revisionsbyrå jmf. med en liten?*

### Ämnets aktualitet

- *Uppfattas det som kontroversiellt?*
- *Framtid?*