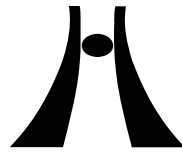


Beteckning: \_\_\_\_\_



**HÖGSKOLAN  
I GÄVLE**

**Institutionen för företagsekonomi**

# Outsourcing av ekonomifunktionen utomlands - en fallstudie på företaget Dell

*Författare:  
Gerda Fritzell & Anna Zanton  
2009-05-29*

Magisteruppsats, Högskolan i Gävle  
vt 2009, 15hp  
Företagsekonomi

**Examensarbete D-nivå  
Handledare: Stig Sörling**

## Abstract

**Title:** Outsourcing of the finance function, overseas – a case study at Dell Corporation

**Seminar date:** May 2009

**Course:** Business Administration

**Authors:** Gerda Fritzell and Anna Zanton

**Tutor:** Stig Sörling

**Keywords:** Outsourcing, finance function, Business Process Outsourcing, Finance and Accounting Outsourcing, risks, invisible costs

**Objective:** The objective of this thesis is to create an understanding as to why firms choose to outsource their finance function overseas, and to identify potential unexpected costs. To illustrate this we use a case study on Dell Corporation.

**Method:** We have through the use of a qualitative method in form of a case study at a larger international company, collected information about that company's choice to outsource their finance function.

**Theory:** The theory part is constructed of literature regarding the reasons for outsourcing the finance function overseas and what firms wish to achieve in doing so. Following upon this we have research and articles written about today's skepticism about whether or not outsourcing really is as good as companies and consultants on the area appear it to be.

**Empirics:** The information about Dell and their outsourcing comes from interviewing two persons well integrated in Dells strategy and history of outsourcing, whom both have frequent contact with the outsourced parts of the finance function.

**Conclusion:** We find that firms outsource their finance function with the objective to lower their costs by achieving higher efficiency and standardization of processes, and also lower personnel costs. Further is the search for expertise and the possibility to focus on the core competence, reasons as to why they wish to outsource. Outsourcing the finance function overseas comes with risks that result in costs such as, the risk of choosing the wrong third party, higher employee turnover, cultural and language difficulties and a decrease in flexibility and initiative capacity. Some of the costs are specifically related to outsourcing overseas. These costs will in different extent have a negative effect on the expected outcome of the outsourcing decision.

## Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Outsourcing av ekonomifunktionen utomlands -En fallstudie på företaget Dell

**Seminariedatum:** 29 Maj 2009

**Ämne/Kurs:** Företagsekonomi/Magisteruppsats

**Författare:** Gerda Fritzell och Anna Zanton

**Handledare:** Stig Sörling

**Nyckelord:** Outsourcing, ekonomifunktion, Business Process Outsourcing, Finance Accounting Outsourcing, risker, osynliga kostnader,

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att skapa förståelse för, varför företag väljer att outsource sin ekonomifunktion utomlands, samt identifiera eventuella oförutsedda kostnader. För att illustrera detta genomförs en fallstudie på företaget Dell.

**Metod:** Våra data har vi inhämtat genom en kvalitativ undersökning i form av en fallstudie på företaget Dell. Vi har valt att genomföra en längre intervju med två nyckelpersoner på det svenska kontoret i Solna.

**Teori:** I teoriavsnittet presenteras litteratur och artiklar om vad outsourcing är och innebär samt forskningsartiklar gjorda om varför företag outsource sin ekonomifunktion och vad de önskar uppnå. Vidare presenteras även artiklar om den skepticism som stundtals finns kring outsourcing och dess fördelar.

**Empiri:** Vår undersökning baseras på den intervju vi har gjort med Dells nordiska redovisnings chef samt den person som är Nordic Credit Manager och därmed har nära kontakt med outsourcingparten i Riga.

**Slutsatser:** Vi kommer genom vår studie fram till att företag främst outsource ekonomifunktionen i syfte att nå kostnadsbesparingar via ökad effektivitet och standardisering av processer samt lägre personalkostnader, men att även strävan efter expertis gör outsourcing till något eftersträvanvärt. Vi finner att outsourcing av ekonomifunktionen innebär kostnader i form av risken för att företaget väljer fel utomstående part, högre personalomsättning, kulturella och språkliga barriärer, minskad flexibilitet och initiativtagande. Vissa av kostnaderna är specifikt kopplade till outsourcing utomlands. Sammantaget kommer dessa kostnader att minska det förväntade positiva utfallet av outsourcingen av ekonomifunktionen i olika påtaglig omfattning.

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>5</b>
1.2 Bakgrund .....	5
1.3 Problemdiskussion .....	6
1.4 Frågeställning .....	7
1.5 Syfte .....	7
1.6 Avgränsning .....	7
<b>2. Metod</b> .....	<b>8</b>
2.1 Ämnesval.....	8
2.2 Datainsamling.....	9
2.3 Val av metod .....	9
2.3.1 Tolkningar av fenomen .....	10
2.4 Val av företag och informanter .....	12
2.5 Våra respondenter .....	13
2.6 Intervjuernas genomförande och etiskt ställningstagande .....	13
2.7 Trovärdighet.....	14
2.8 Kritiska reflektioner .....	14
<b>3. Teori</b> .....	<b>16</b>
3.1 Outsourcing .....	16
3.2 Vad är outsourcing? .....	16
3.2 Outsourcing av ekonomifunktionen .....	18
3.3 Standardisering av processer och IASB gör det möjligt .....	19
3.4 Varför outsourcingar företag ekonomifunktionen utomlands? .....	19
3.4.1 Effektivitet och kostnadsbesparingar .....	20
3.4.2 Strävan efter expertis.....	21
3.4.3 Fokus på kärnkompetens .....	22
3.5 Vilka risker och nackdelar medför outsourcingen?.....	23
<b>4. Empiri</b> .....	<b>26</b>
4.1 Företaget Dell.....	26
4.1.1 Det globala företaget, i ständig förändring.....	26
4.1.2 Hur ser ekonomifunktionen ut?.....	28
4.2 Dell och outsourcing av ekonomifunktionen .....	29
4.2.1 Outsourcing av bokföringen.....	29
4.2.2 Outsourcing av kundaktiviteter .....	31
4.3 Varför väljer Dell att outsourcinga ekonomifunktionen?.....	31
4.4 Risker och nackdelar med outsourcing .....	32
<b>5. Analys</b> .....	<b>35</b>
5.1 Varför väljer företag outsourcing av ekonomifunktionen? .....	35
5.1.1 Effektivitet och kostnadsbesparingar .....	35
5.1.2 Strävan efter expertis.....	36
5.1.3 Fokus på kärnkompetensen .....	37
5.3 Vilka kostnader medför outsourcingen? .....	38
5.4 Kostnadernas påverkan på fördelarna .....	41
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>43</b>
6.1 Våra slutsatser .....	43
6.2 Vidare forskning.....	45
<b>Källförteckning</b> .....	<b>46</b>
<b>Bilaga 1</b> .....	<b>48</b>
<b>Bilaga 2</b> .....	<b>49</b>
<b>Bilaga 3</b> .....	<b>50</b>

# 1. Inledning

---

*I detta inledande avsnitt ger vi först en bakgrund till fenomenet outsourcing av ekonomifunktionen där vi beskriver dess utveckling historiskt samt hur det ser ut idag. Vi fortsätter med att diskutera vår problemfokus som sedan mynnar ut i vår problemformulering kopplat samman med syftet. Avslutningsvis redogör vi för vår avgränsning till Dells svenska verksamhet.*

---

## 1.2 Bakgrund

Outsourcing, har länge varit en väletablerad strategi bland svenska och utländska producerande företag. Att företag, för att överleva, måste vara effektiva och satsa på kostnadsbesparingar är därför ingen nyhet. Outsourcing som begrepp må vara förhållandevis ungt, men förekomsten förekom redan på tiden under industriella revolutionens intåg i världen. Företag lät andra företag eller personer utföra en del av det arbete som ingick i den egna verksamheten. Om fokus idag ligger på kostnadseffektivisering för att reducera kostnader, handlade det då snarare om att låta någon annan utföra de processer som de själva inte hade verktyg, kunskap eller tillgång till att utföra. (Handfield 2006) Under första halvan av 1900-talet och långt in på århundradet hade företag själva för avsikt att hantera hela tillverkningsprocessen inklusive affärsprocesser, utan inblandning av en utomstående part. När kraven på minskade produktionskostnader ökade, började amerikanska företag flytta arbetskraftsintensiva tillverkningsprocesser till utländska destinationer.

Idag omfattas fenomenet outsourcing även av att administrativa funktioner outsourcas till utomstående part, i hemlandet eller utomlands. Affärs- och servicefunktionernas betydelse för verksamheten har ökat med tiden och i takt med att servicesektorn växte i stor utsträckning lades delar av denna ut på andra aktörer men fortfarande i den egna närmiljön och gärna i större städer. Detta för att senare, i slutet av 1900-talet, följde i tillverkningsföretagens fotspår och flytta även dessa processer utomlands. En av de funktioner som, av olika anledningar, kom att bli outsourcad frekvent både i hemlandet och i utlandet var olika delar av ekonomifunktionen. På 70-talet började amerikanska företag att flytta ut till exempel sin lönehantering för att under 80-talet följas av fakturering och bokföringstjänster. Denna trend har idag ökat i omfattning och tillväxten på den svenska outsourcingmarknaden i allmänhet pekar stadigt uppåt.

Outsourcinglösningar kan förutom de förespråkade fördelarna även innebära risker för företaget. Om dessa inte tas i beaktande och hanteras kan de resultera i negativa effekter på de förväntade fördelarna outsourcingen var tänkt att medföra.

### **1.3 Problemdiskussion**

Finanskrisen, som hade sin början 2008, har satt världsekonomin i gungning, det märks om inte annat på företagens kamp att överleva. Inte bara finansbolagen drabbas, utan den rådande lågkonjunkturen tvingar de flesta företag till nedskärningar och kostnadsbesparingar. Många företag har varslat om uppsägning bland de anställda och i många fall har uppsägningarna blivit en realitet. För att de drabbade företagen skall ha en chans att reducera företagets kostnader och överleva, är en omtalad och förespråkad lösning, outsourcing av olika delar i verksamheten. Ekonomifunktionens natur och vikten av det den producerar gör att den inte kan elimineras, därför kan alternativet att lägga ut denna funktion på en utomstående part, innebära att kostnaderna i verksamheten reduceras. För att nå ytterligare kostnadsbesparingar kan företaget välja att anlita en utomstående part i ett lågavlönat land.

Konsultföretag som idag erbjuder outsourcinglösningar av ekonomifunktionen, ser stor potential i dessa lösningar och är starka förespråkare för de vinster och fördelar som finns att uthämta i och med outsourcing av denna. I dagens media och i reklamsammanhang, propagerar dessa för, outsourcing som lösningen på företagens effektivitetsproblem och strävan efter kostnadsreduktioner. Den senaste trenden är, som nämnts ovan, outsourcing av företagets redovisning och bokföring, som förespråkarna menar, med fördel kan läggas ut utanför det egna företaget och även till utlandet. En temabilaga i ämnet outsourcing utgiven av Media planet (2009) är proppad med positiv exponering, och fördelarna med att flytta ut bland annat ekonomifunktionen på en annan aktör anses överväga nackdelarna till fullo.

I skuggan av alla positiva lovord finns dock bevis på motsatsen, företag som efter några år väljer att ta hem de funktioner som de en gång lagt ut på någon annan. Fenomenet ifrågasätts i artikeln "Outsourcing the finance function" där Alexa Michael (2009) belyser det faktum att flertalet företag som valt att outsourca sin ekonomifunktion uttrycker en hög grad av missnöje med outsourcingen. Hon menar att outsourcing av ekonomifunktionen utomlands erbjuder många fördelar men att det också innebär risker och utmaningar.

Tillsammans med de positiva uttalanden som kretsar kring fenomenet outsourcing av ekonomifunktionen och finanskrisens drabbning som bidrar med ytterligare krav på kostnadsbesparingar, kan antas att utlokaliseringen av ekonomifunktionen blir ett alternativ för allt fler företag i försöken att minska kostnaderna.

Den största fördelen som utmärker outsourcing i allmänhet och outsourcing av ekonomifunktionen i synnerhet är just att strategin bidrar till kostnadsbesparingar. Men finns andra anledningar som gör att företag beslutar att outsourca ekonomifunktionen utomlands och är det verkligen lönsamt? I sin strävan efter de mest kostnadseffektiva metoderna att hantera t.ex ekonomin, förbises eventuella osynliga kostnader? I sin övertygelse att investeringen kommer att löna sig ekonomiskt, stirrar företagsledarna sig blinda på siffror utan att ta andra omständigheter i beaktande? Uppfylls förväntningarna eller möts företagen istället av kulturella och avståndsmässiga svårigheter? Finns det risker och oväntade effekter som beslutsfattarna inte haft med i beräkningarna?

## **1.4 Frågeställning**

Problemdiskussionen förd ovan mynnar ut i en frågeställning, och frågan vi ämnar besvara lyder:

- Varför väljer företag att outsourca sin ekonomifunktion utomlands, medföljer eventuella oförutsedda kostnader och hur påverkas fördelarna av kostnaderna?

## **1.5 Syfte**

Syftet med denna uppsats är att skapa förståelse för varför företag väljer att outsourca sin ekonomifunktion utomlands, samt identifiera eventuella oförutsedda kostnader. För att illustrera detta genomförs en fallstudie på företaget Dell.

## **1.6 Avgränsning**

Då Dell är ett stort internationellt företag med verksamhet i många länder världen över blir det naturligt att i studien enbart gestalta verksamheten i Sverige och dess problematik inom området outsourcing av ekonomifunktionen. Detta då vi med hänseende till tid och resurser, i tillfredställande grad skall kunna gå till djupet och framställa ett resultat.

## 2. Metod

---

*I följande metodavsnitt, presenteras grunden för uppsatsens ansats, vi redogör för datainsamlingsprocessen samt klargör valet av metod. Vidare följer en genomgång av grundläggande vetenskapsfilosofiska begrepp och metoder som vi anser är viktiga att ta i beaktande vid uppsatsskrivande. Avslutningsvis presenteras valet av företag och informanter, intervjuernas genomförande och sist kritiska reflektioner.*

---

### 2.1 Ämnesval

Flertalet konsultföretag har idag, som affärsidé att erbjuda företag lösningar och hjälp vid en omorganisering av ekonomifunktionen, genom så kallad Finance and Accounting Outsourcing. Genom outsourcing av olika delar i verksamheten, kan företagen skapa en högpresterande enhet som har för avsikt att reducera företagets kostnader, underlätta överlevnaden i en konkurrensutsatt miljö och skapa mervärde. (Accenture 2009) Då världen idag upplever finanskrisens påverkan, kan outsourcingen bli än viktigare i företagets strategi för överlevnad. I tidskrifter och i forskning på området debatteras dock, huruvida de positiva effekterna av outsourcingen överstiger de osynliga kostnader som kan komma av utlokaliseringen av ekonomifunktionen.

Vår initiala tanke för uppsatsens ämne var att, utifrån företagets egna utvärderingar och kalkyler få svar på hur företaget gör beräkningar, för att se om en outsourcinglösning är lönsam, samt hur de tar oförutsedda kostnader i beaktande innan beslutet. Vidare vilken påverkan dessa kostnader har på kvaliteten av de outsourceade arbetsuppgifterna, samt andra potentiella kostnader som kan komma att uppstå till följd av att ekonomifunktionen läggs ut på en utomstående part, i ett annat land. På grund av att outsourcing idag, både lokalt och till utlandet, anses vara en viktig lösning på kostnadskrävande enheter, är vår fokus istället att studera varför företag väljer att outsource ekonomifunktionen utomlands samt, då det visar sig att det finns negativa effekter av outsourcing av ekonomifunktionen, samt undersöka hur dessa effekter ytrar sig. Vi illustrerar detta fenomen genom en fallstudie på företaget Dell. Även om vi i vår fallstudie inte kan generalisera utfallet tror vi studien är intressant för företag som ser outsourcing som ett alternativt sätt att hantera processer i verksamheten. Uppsatsen skildrar företags motiv till outsourcing av ekonomifunktionen utomlands samt de kostnader som medföljer. Företag som överväger att outsource ekonomifunktionen utomlands



kan förhoppningsvis, genom att läsa denna uppsats, få möjlighet att bilda sig en uppfattning om fördelar och nackdelar med fenomenet, utifrån vår tolkning.

## **2.2 Datainsamling**

För att bilda oss en uppfattning om den tidigare forskningen i ämnet outsourcing, samt för att få inspiration till ämnen för vår uppsats, letar vi fram gamla uppsatser skrivna i ämnet. Det visade sig att studier i specifikt, outsourcing av ekonomifunktionen, är sparsam. Genom uppsatserna får vi förslag på litteratur i outsourcing generellt. Via Uppsala universitets databaser, Business Source Premier och Artikelsök söker vi på orden *outsourcing* och *offshoring*, *Business Process Outsourcing* samt *Financial Accounting Outsourcing*. Sökningarna resulterar i en överskådlig mängd träffar som till största del består av artiklar med ursprung i amerikanska studier. Detta då outsourcing förefaller vara ett vedertaget sätt att minska kostnaderna i amerikanska företag. Utöver artiklarna vi finner genom databaserna används kurslitteratur, från tidigare kurser i organisation, för att få grundläggande och överblickande förståelse i ämnet. Hemsidor tillhörande ledande konsultföretag som levererar lösningar för outsourcing t.ex. Accenture samt en temabilaga utgiven i samband med Svenska Dagbladet bidrar med information, främst i rollen som förespråkare av fenomenen outsourcing inom landet och utomlands. Efter en genomgång av det insamlade materialet, gör vi ett urval av den litteratur vi finner mest relevant, utifrån de frågeställningar som uppsatsen ämnar svara på. Den empiriska datan insamlas genom intervjuer med för ämnet relevanta nyckelpersoner på det företag vi väljer för vår illustration. Respondenterna och valet av dem, redogör vi för mer ingående nedan.

## **2.3 Val av metod**

Vi väljer att genomföra en fallstudie för att illustrera varför ett outsourcingbeslut tas och konsekvenserna av beslutet. En fallstudie är bra när man vill genomföra en undersökning genom en detaljerad och ingående granskning av ett enda fall. (Bryman & Bell 2005 s. 72) Att vi gör en fallstudie innebär dock att några statistiska generaliseringar av resultatet inte kan göras, det vill säga vi levererar inga absoluta och allmängiltiga sanningar. Det som framkommer i fallet lyfter dock fram intressanta punkter som även kan ha bäring i andra fall.

Vi inleder vårt arbete med en grundlig genomgång av relevant litteratur kring ämnet. Med teorin som utgångspunkt genomför vi vår empiriska studie. Att på detta sätt utgå från teori och sedan härleda till empirisk data kallas för att anta en deduktiv ansats. (Bryman & Bell

2005 s. 23) Akademiska uppsatser i allmänhet och fallstudier i synnerhet handlar i mångt och mycket om att undersöka ett fenomen, för att sedan tolka och förstå de resultat som framkommit av undersökningen i relation till fenomenet. Det fenomen vi studerar i denna uppsats är outsourcing av ekonomifunktionen utomlands och genom en verklighetsbeskrivning med utgångspunkt i företaget Dell, illustrerar vi varför företag väljer att outsourca ekonomifunktionen utomlands samt vilka kostnader det medför ställt i ett jämförande perspektiv med den relevanta litteraturen vi studerar.

Totalt genomförs en kvalitativ intervju, vid ett tillfälle. Närvarande vid detta tillfälle är två representanter, från företaget Dell som genom sin befattning på företaget kan bidra med stor kunskap inom området, outsourcing av ekonomifunktionen. Intervjufrågor delges respondenterna innan intervjutillfället, för att ge möjlighet till förberedelse. Intervjun är avslappnad till sin natur, detta för att ge respondenterna möjlighet att fritt kunna formulera och uttrycka sina svar.

Utifrån den teori vi studerar, utvecklas tre huvudpunkter vad gäller, varför företag väljer att outsourca ekonomifunktionen. Dessa är *effektivitet och kostnadsbesparingar, strävan efter expertis* samt *fokus på kärnverksamheten*. Detta upplägg används även i analysen för att underlätta för läsaren när vi jämför likheter och olikheter mellan teori och empiri. Även för kostnader som medföljer outsourcing av ekonomifunktionen används samma rubrik i teori och analys. De negativa konsekvenserna som framkommer i teorin och empirin, skildrar vi ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Det vill säga, problem, nackdelar och negativa konsekvenser av outsourcingen tolkas som kostnader för företaget.

### **2.3.1 Tolkningar av fenomen**

Hermeneutik, läran om texttolkning eller översatt från grekiskan, förklaringskonst, syftar till att försöka skapa en metodlära för tolkning av meningsfulla fenomen och tillskriva dem en mening. Ett problem uppstår då, de objekt vi studerar, redan har tolkats och tillskrivits en mening av aktörerna (de studerade objekten) själva. Då även vi som utför studien, gör vår tolkning av fenomenet, utifrån den litteratur vi studerar, måste vi hitta ett sätt att förhålla oss till att, olika tolkningar av fenomenet kan finnas. T.ex. kan fenomenet outsourcing definieras på olika sätt och ha olika innebörd för olika människor. För att kunna förklara fenomen och handlingar måste vi därför förstå hur aktörerna tolkar världen. Genom en kombination av att, å ena sidan vara öppna för aktörernas egna tolkningar och att, å andra sidan rekonstruera deras

tolkningar med teoretiska begrepp är tanken att vi kan kringgå problematiken med en redan av aktörerna tolkad värld. (Gilje & Grimen 2002 s. 175 ff)

Tolkning av ett fenomen, avser att svara på frågan *vad?* Att förstå något, innebär att veta *vad* något är, det vill säga att vi tilldelar fenomenet en innebörd. Tolkningen av fenomenet är vägen fram till förståelsen. För att applicera resonemanget på vår uppsats är det av vikt att poängtera att den gjorda tolkningen, är *vår* tolkning av fenomenet outsourcing av ekonomifunktionen. De personer som agerar respondenter har även de sin tolkning och förståelse av den situation de befinner sig i. Det samma gäller för de artiklar och böcker vi använder som utgångspunkt i teoriavsnittet, dessa är skrivna av andra människor, utifrån deras tolkningar av fenomenet. Som exempel ges då vi ställer oss kritiska till amerikanska artiklars nedslående syn på andra länders vilja att tillfredsställa kunden. Vi är dock tvungna att acceptera att detta är deras uppfattning och tolkning även om den inte överrensstämmer med vår. När fenomen tolkas har vi ofta som syfte att nå en förståelse som är gemensamma för två eller flera, det vill säga att vi är överrens i vår förståelse och tolkning. (Lindholm 2001 s. 68 ff)

Inom hermeneutiken benämns förförståelse som, tidigare kunskaper och samlade erfarenheter som ligger till grund för det vi ämnar undersöka. Förförståelsen färgar och speglar sättet, vi uppfattar och tolkar en företeelse eller situation. (Lindholm 2001 s. 73) När vi tolkar en text, eller ett fenomen, utgår vi alltid från en idé om vad vi ska titta efter, annars vet vi inte *vad* vi ska rikta vår uppmärksamhet *mot*. (Gilje & Grimen 2002 s. 183 ff) Det är viktigt att ha i baktanke att vår uppfattning om vad vi *tror* vi kommer att se, inte färgar av sig på det faktiska utfallet av undersökningen, det vill säga aktörernas verklighetsbild. Att uttala sig om vad som är rätt tolkning av ett fenomen eller handling är förmodligen inte möjligt. En av oss, någorlunda korrekt, tolkning bör dock överrensstämma med aktörens poäng eller avsikt med handlingen. Aktören bör kunna känna igen sig i vår tolkning, ett så kallat aktör-kriterie. (Gilje & Grimen 2002 s. 199) Av undersökningar och rapporter bör det framgå att den gjorda tolkningen är författarnas och att andra tolkningar förmodligen har gjorts av andra. (Lindholm 2001 s. 76) Därför är det viktigt för oss att genomgående i uppsatsen, i de fall någon annan säger något, påpeka vem det är och att det är den personens tolkning eller uppfattning.

Arbnor och Bjerke (1994) skriver i sin bok "Företagsekonomisk metodlära" om risken för att aktörernas, i vårt fall respondenternas, upplevelser tolkas med utgångspunkt i vår

verklighetsbild och inte aktörernas verklighetsbilder. Detta problem är tänkt att kunna undvikas genom förförståelsen. Vi som författare bör därför, i förväg, studera aktörerna och organisationen i fråga och använda vår förförståelse som en brygga för att på bästa sätt förstå aktörerna. Därför studerar vi området outsourcing grundligt samt innan intervjuens genomförande, uppdaterar vi oss om företagets organisation.

Aktörsynsättet gör gällande att samhällsvetenskapen studerar fenomen som utgörs av aktörernas begrepp om det upplevda och att helheten förstås utifrån delarnas egenskaper och aktörernas verklighetsbilder. Med användandet av ordet aktör menas att vi har fokus på individernas aktiva handlande och inte passiva beteenden. (Arbnor & Bjerke 1994 s. 174 ff) Hermeneutiken säger att vi ska gå från delarna till helheten och så vidare samma väg igen i en spiral. På detta sätt kommer vår förståelse för helheten gradvis att växa fram och med största sannolikhet skilja sig från vår ursprungliga uppfattning. (Lindholm 2001 s. 73)

Med detta sagt vill vi summera genom att citera vår handledare Stig Sörling ”om vi kommer överrens innebörden av en företagsdel så är det också den innebörden som är utgångspunkten”. Det vill säga att så länge vi menar samma sak så spelar det ingen roll vad vi tillskriver det för namn. Menar Dell att de har outsourcat sin ekonomifunktion, ja då är det också det de har gjort och ingenting annat.

## **2.4 Val av företag och informanter**

Med vårt ämnesval klarlagt kontaktar vi bekanta för att höra oss för om potentiella företag som passade in på våra kriterier. Genom kontakt med en person sysselsatt inom redovisning som kände till Dell och deras situation får vi möjlighet att kontakta Helena Lecksell som är redovisningschef på Dell i Stockholm (se e-mail med förfrågan om möjlighet till intervju bilaga 1). Dell har lagt ut stora delar av sin redovisning och bokföring både internt inom Dell och externt på en utomstående part utomlands, detta kombinerat med en bra och tillmötesgående kontaktperson gör att Dell känns som ett bra företag för vårt val av fokus. För att få den information vi behöver för att svara på frågeställningarna har vi för avsikt att intervjua personer med mycket kunskap och insikt i Dells outsourcingssituation. Vi finner det också intressant att träffa personer som i sitt dagliga arbete påverkas av eller har kontakt med de delarna av ekonomifunktionen som har flyttats ut från företaget. Då vi är intresserade av tankegångar kring beslutsfattandet av en utlokalisering, anser vi att det är viktigt att vi får tala med personer som besitter ett visst ansvar och medföljande befogenheter. Det vill säga

personer som har möjlighet att påverka beslut och som vet vad beslutet av att utlokalisera förväntas uppnå. Via Helena får vi även kontakt med Therese Stolt som har hand om kundrelaterade aktiviteter på Dell, mer exakt går hon under titeln Nordic Credit manager. De båda har positioner som gör att deras arbete påverkas av vad som görs i de utlokaliserade delarna av ekonomifunktionen, samt att de har varit med om själva utflyttningen av funktionerna.

## **2.5 Våra respondenter**

- **Helena Lecksell** är utbildad ekonom och anställd som redovisningschef för Dell i Sverige, Norge, Danmark och Finland. Hon sitter på kontoret i Solna.
- **Therese Stolt** är som vi nämnt ovan Nordic Credit manager och jobbar på kontoret i Solna. Therese har hand om kundrelaterade aktiviteter på Dell och har kontakt med kontoret i Riga.

## **2.6 Intervjuernas genomförande och etiskt ställningstagande**

Torsdagen den 16 april ger vi oss iväg till Stockholm för att besöka Dells kontor i Solna, vi väljer att båda två vara närvarande vid intervjun för att minska riskerna för feluppfattningar. Vi har via mail tidigare skickat in de frågor vi ville ställa till Helena och Therese så att de får möjlighet att förbereda sig och kunna ge så omfattande svar som möjligt. (se bilaga 2) Frågorna är främst tänkta som ett ramverk för respondenterna att utgå ifrån. Vid intervjun följs inte frågorna till punkt och pricka utan respondenterna får prata fritt. Inledningsvis tänker vi oss två separata intervjuer med var och en av respondenterna men efter önskemål från respondenterna själva, deltar båda samtidigt och kan således fylla i luckor åt varandra och eventuellt ge två perspektiv på de frågor vi har. I och med tidigare mailkorrespondens är båda respondenterna väl insatta med vårt val av ämne och vad vi studerar. Vi använder oss av en bandspelare för att på bästa sätt kunna koncentrera oss och lyssna på det de berättar för oss. När vi kommer hem lyssnar vi av banden och skriver ner de svar vi får i ett dokument, som sedan ligger till grund för den empiriska delen i vår uppsats. Vi kommer överrens med respondenterna om att sammanställa svaren för att sedan skicka det till dem så att de kan läsa igenom hur vi uppfattar svaren och på så sätt säkerställa att vi förstår deras svar rätt och på så sätt öka validiteten i vår uppsats. Med tiden dyker det upp frågor som vi inte hade fått tillräckliga svar på under intervjun, detta löser vi genom att skicka kompletterande frågor via mail. (Bilaga 3)

## **2.7 Trovärdighet**

Bryman och Bell (2005) nämner i sin bok *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, kriterier som är av vikt för att få en bild av kvaliteten i en undersökning. Vid kvalitativa studier så som den vi genomför via en fallstudie och intervjuer är mätningen av data ett mindre problem. Istället bör kvaliteten i undersökningen avgöras genom dess trovärdighet. Fyra kriterier menar de kommer att avgöra undersökningens trovärdighet: pålitlighet, överförbarhet, tillförlitlighet, samt möjlighet att styrka och bekräfta. Genomgående i undersökningen och vid författandet av uppsatsen diskuterar vi som författare och kommer fram till gemensamma tolkningar som vi är överrens om, detta för att öka pålitligheten i undersökningen. Vid kvalitativa studier är det svårt att uppnå samma resultat om försök görs att upprepa en studie, detta eftersom vi studerar sociala och föränderliga miljöer och individer. För att öka tillförlitligheten i vår studie skickar vi till våra respondenter vårt sammanställda dokument baserat på deras svar vid intervjun, vi ger dem således möjligheten att bekräfta att vi uppfattar verkligheten på ett riktigt sätt. Genom att anta ett tolkande och hermeneutiskt perspektiv där vårt mål är att förstå aktörerna och deras uppfattning om verkligheten minskar vi risken för att våra egna värderingar och tankar påverkar utförandet och slutsatserna från undersökningen. I och med detta ökar vi möjligheten att styrka och konfirmera.

## **2.8 Kritiska reflektioner**

I denna uppsats har vi för avsikt att, studera fenomenet outsourcing av ekonomifunktionen utomlands, och genom en fallstudie på ett företag, illustrera fenomenet i verkligheten. Detta innebär att vi genom resultatet inte kan presentera några generella slutsatser. Vår önskan är istället att uppmärksamma och belysa outsourcingens, fram och baksidor i teorin, i ett jämförande perspektiv, med ett specifikt företags erfarenheter och upplevelser inom området.

Valet att i förväg skicka till respondenterna de frågor vi ställer är med avsikten att öka möjligheten att få så mycket och omfattande information som möjligt, vi är dock medvetna om att detta kan påverka svaren från respondenterna. Nackdelen är att svaren riskerar att uppfattas som konstruerade och ospontana. Efter önskemål från respondenterna genomförs intervjun med båda respondenterna närvarande. Detta kan ha en viss hämmande effekt, som gör att de inte känner sig fria att svara utifrån sig själva och deras egen åsikt utan att de istället påverkas av varandra.

Vår förhoppning var att med kalkyler och beräkningar kunna ge uppsatsen mer tyngd och konkreta resultat i fråga om outsourcingens lönsamhet. Då ämnet berör konkurrensrelaterade frågor, är dock företag ovilliga att lämna ut kalkyler och beräkningar som legat till grund för outsourcingbeslutet samt förtegra i svar som kan exponera konkurrens fördelar. Därför går vi till intervjun med vetenskapen om att denna typ av information inte delges oss.

Vad gäller urvalet av litteraturen som används teoriavsnittet, finner vi att det är begränsat med material som enbart innefattar outsourcing av ekonomifunktionen. Denna typ av outsourcing, inrymmer istället, i de flesta artiklar skrivet i ämnet, i begreppet Business Process Outsourcing (BPO) eller som en del i outsourcing av servicefunktioner och affärsfunktioner. I teoriavsnittet generaliserar vi därför, de fördelar och kostnader som kommer medföljer outsourcingen av BPO, till att de också inbegriper, fördelar och kostnader som medföljer outsourcing av ekonomifunktionen.

## 3. Teori

---

*I detta avsnitt presenteras fenomenet outsourcing av ekonomifunktionen. Genomgången av teorin inleder vi med att beskriva vad outsourcing är, vidare belyses varför ekonomifunktionen är mål för outsourcing. I slutet av avsnittet presenteras varför företag väljer att outsource ekonomifunktionen följt av de kostnader som det kan medföra.*

---

### 3.1 Outsourcing

Ekonomi handlar, enligt Abrahamsson och Andersen (2000 s. 197), om att hushålla med knappa resurser, ett företag ska sträva efter att på bästa sätt använda sina resurser för att nå högsta möjliga måluppfyllelse. Ytterst handlar det om att företag ska vara kostnadseffektiva, detta kan uppnås på en rad olika sätt varav vi väljer att studera fenomenet outsourcing av ekonomifunktionen. Genom att företag fokuserar på det de gör bäst, är förhoppningen att uppnå effektivitet och produktivitet samt att uppnå skalfördelar och på så sätt minska kostnaderna i verksamheten. Detta har framför allt utmynnat i att produktionsföretag tenderar att lägga ut sin produktion i låglöneländer, främst med syfte att minska personalkostnader. Utvecklingen idag går mot att även försöka minska de administrativa kostnaderna och resursutnyttjandet, och där ingår kostnaderna för ekonomifunktionen. Outsourcing är ett presumtivt svar på företagets böner om minimering av nämnda kostnader.

Nedan följer en presentation av vad outsourcing är samt en redogörelse för outsourcingens utveckling, det vill säga från enbart outsourcing av produktion till att i modern tid även omfatta outsourcing av affärsprocesser.

### 3.2 Vad är outsourcing?

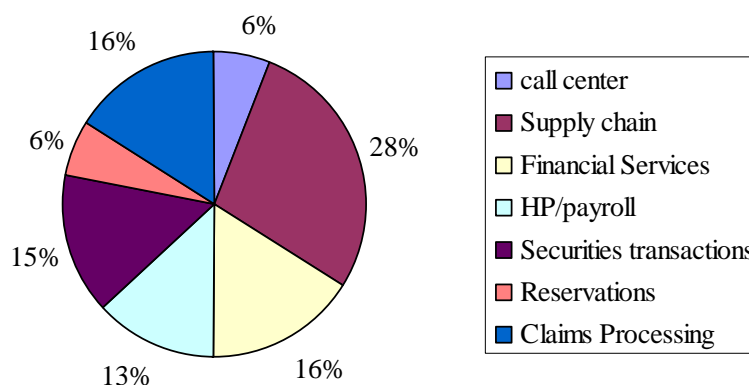
Det finns många definitioner av begreppet *outsourcing*, de flesta menar att fenomenet innebär att företaget överläter delar av verksamheten till en utomstående part. En definition gjord av Björn Axelsson (1998 s. 192) säger att, outsourcing är själva processen då företaget bildar en funktion av aktiviteter, som tidigare gjorts internt inom företaget och som företaget istället väljer att köpa av en extern leverantör.

Den externa leverantören kan befinna sig i ett annat land och fenomenet kan då benämnas som *offshoring*, men för att göra det lättare att följa uppsatsen och undvika begreppsförvirring kommer fenomenet, att anlita en utomstående part i det egna hemlandet eller utomlands,



gemensamt att benämnas outsourcing. I de fall aspekterna skiljer sig åt vad gäller outsourcing i det egna landet eller till utlandet, förtydligas detta i texten.

Företeelsen som innebär att anlita någon annan att utföra en del av verksamheten, i det egna hemlandet eller utomlands, har länge utövats. I artikeln ”invisible costs in offshoring services work” skriver Stringfellow et al (2006) att amerikanska företag, redan under 1960 talet började flytta arbetskraftskrävande processer till utländska destinationer. Den aktivitet som outsourcingen syftar till i definitionen ovan har även den utvecklats från att länge, enbart handla om outsourcing av tillverkning till att även inkludera service och affärsaktiviteter. I en artikel skriven av Fredriksson (2009) i en tematidning om outsourcing nämns att tillväxten på den svenska outsourcingmarknaden legat på mellan sex och sju procent de senaste åren. Framst har det i modern tid figurerat kring outsourcing av IT men idag är Business Process Outsourcing (BPO) på uppgång. I BPO inkluderas enligt Beasley et al (2004) bland annat finans, redovisning, kundkontakt och ”human resources” (figur 1). För vidare uppdelning av begreppen som används kring ämnet, inkluderas Finance and Accounting Outsourcing (FAO) i BPO. Användningen av FAO blir allt vanligare bland företag i alla storlekar enligt en amerikansk artikel skriven av Alexa Michael (2009). FAO innebär att hela eller delar av ekonomifunktionen läggs ut på en utomstående part. I nästa avsnitt kommer vi därför att mer specifikt belysa outsourcing av ekonomifunktionen, varför denna funktion lämpar sig för outsourcing samt påvisa att denna typ av outsourcing frekvent används av företag.



**Figur 1: processer vanliga att outsourca inom BPO ur Beasley et al 2004**

### **3.2 Outsourcing av ekonomifunktionen**

Alla aktiebolag, handelsbolag, kommanditbolag och ekonomiska föreningar är alltid bokföringsskyldiga, oavsett storlek. Dahlberg (2007 s. 35) beskriver ekonomins betydelse och funktion i sin handbok för egenföretagaren och skriver att när du driver ett företag är du skyldig att bokföra alla ekonomiska transaktioner i företaget, det vill säga händelser som påverkar tillgångar, skulder, eget kapital och resultat. I företagets ekonomifunktion sker den huvudsakliga bokföringen av dessa transaktioner. Exempel på processer som ofta finns i större företag är hanteringen av leverantörsfakturor som sker i leverantörsreskontra och tillverkningen av kundfakturor, i kundreskontra. Slutprodukten av det som sammanställs i ekonomifunktionen är de rapporter, bokslut och årsredovisningar som bokföringen skall leda fram till och som syftar till att ge företagsledningen och omgivningen information om företagets ekonomiska ställning.

De interna enheterna, däribland ekonomifunktionen, har på senare år kommit i fokus enligt Lindvall (2001 s. 102). Frågan om hur dessa kan skapa konkurrenskraftiga fördelar diskuteras i hans bok "Verksamhetsstyrning". Han menar att företaget, genom omorganisering och reducering av servicetjänsterna, kan skapa kostnadsreduktioner och konkurrensfördelar. Lindvall (2001 s. 257) menar också att ekonomiavdelningen i många företag kan anses kostnadskrävande och tärande för verksamheten och är därför en av de interna enheter där en reducering kan anses vara nödvändig. I likhet med de tendenser som nämndes ovan att lägga ut produktionen på en utomstående part blir det allt vanligare att lägga ut hela eller delar av ekonomifunktionen för att hantera dessa kostnadskrävande enheter.

En undersökning om outsourcing av företagets ekonomifunktioner, genomförd av tjänsteföretaget Accenture (2003), visar att företagsledare ser outsourcing som en viktig förändringsstrategi. Av 236 deltagande i undersökningen, valde 30 procent, att outsourca sin ekonomifunktion. Resultatet av en annan undersökning som redovisades i artikeln "Outsourcing? at your own risk", skriven av Mark Beasley (2004), gjord på 300 amerikanska företag visade vilka processer helst valde att outsourca (BPO). Hela 16 procent valde att lägga ut sin ekonomifunktion på en utomstående part. Resultatet visas i figur 1 ovan.

Lindvall (2001) menar att ekonomifunktionen kan uppfattas som kostnadskrävande och att den därför lämpar sig för outsourcing, nedan följer en motivering till varför denna funktion är möjlig att outsourca.

### **3.3 Standardisering av processer och IASB gör det möjligt**

De processer som ingår i ekonomifunktionen är ofta standardiserade med rutinmässiga arbetsuppgifter och utförs av en grupp människor med gemensamma kunskaper eller som använder samma resurser. Enligt en artikel om arbetsprocesser, skriven av professor Thomas H. Davenport (2005), strävar företag efter standardiserade processer på grund av flertalet anledningar. Främst då de underlättar kommunikation om hur arbetet är strukturerat, möjliggör smidiga överlämningar mellan processer samt gör det möjligt att jämföra och mäta prestationer. Davenport menar även att de standardiserade processerna och därmed ekonomifunktionen, är mål för outsourcing på grund av detta.

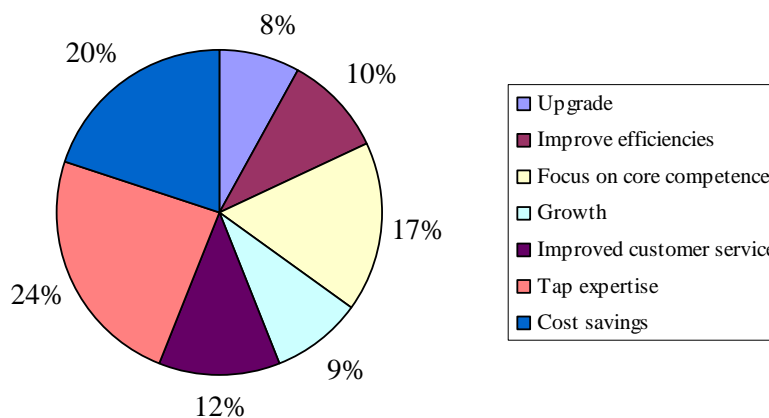
Arbetet som utförs inom en ekonomifunktion har genom användningen av nya regelverk ytterligare standardiserats vilket ökar funktionens outsourcingpotential. International Accounting Standards Board (IASB) är ett internationellt organ som utvecklar standarder för hur företag ska upprätta sin redovisning. År 2002 bestämdes i Europaparlamentet att "alla noterade bolag fr.o.m. år 2005 ska upprätta sina koncernredovisningar i enlighet med de standarder som utfärdats av IASB och antagits av kommissionen". (Smith 2006 s. 71) Denna standardisering och harmonisering av regelverket underlättar för företagen att lägga ut sin redovisning antingen internt eller på en utomstående part. Företagen som outsourcar till ett annat land kan förlita sig på att de regler som gäller i det egna hemlandet även följs av och förstås av dem som upprättar redovisningen utomlands.

Dessa två egenskaper, standardiserade processer och IASB, gör att ekonomifunktionen är möjlig att outsourca. I nästa stycke presenteras varför företag väljer att outsourca sin ekonomifunktion, tre av de mest frekventa orsakerna kommer att beskrivas mer djupgående.

### **3.4 Varför outsourcar företag ekonomifunktionen utomlands?**

Att företag använder sig av BPO i utlandet har, enligt litteraturen i ämnet sin grund i ett antal orsaker. Undersökningen presenterad av Beasley et al (2004), grundad på de 300 amerikanska företag, som nämnts ovan, resulterade i en uppskattning om vilka orsaker som ligger till grund för outsourcingen (figur 2). De orsaker som specificeras kan även sägas gälla vid outsourcing

inom landet, men att effekterna kan tas till ytterligare nivåer genom outsourcing utomlands. Tre orsaker som var mer vanliga än andra kunde identifieras av Beasley et al. Dessa, vilka kommer att studeras närmare nedan är: kostnadsbesparingar 20 procent, fokus på kärnkompetensen 17 procent och strävan efter expertis 24 procent. Eftersom ökad effektivitet leder till kostnadsbesparingar kommer vi att sammanfoga denna orsak, som i undersökningen uppgick till 10 procent, med kostnadsbesparingar och gemensamt behandla dessa under punkten, 3.4.1, effektivitet och kostnadsbesparingar.



**Figur 2: Orsaker till varför företag väljer att outsourca BPO ur Beasley et al 2004**

De orsaker som ligger till grund för Business Process Outsourcing antar vi föreligger även för FAO, det vill säga outsourcing av ekonomifunktionen. Alexa Michael (2009) menar att företag, förutom för att få reducerade kostnader, expertis och fokus på kärnkompetensen, använder FAO för att få tillgång till bättre teknologi, förbättrade processer och ökad produktivitet.

### 3.4.1 Effektivitet och kostnadsbesparingar

Beasley et als (2004) undersökning visade att 10 procent av de tillfrågade, valde att outsorca med utgångspunkt i en strävan efter ökad effektivitet. Abrahamsson och Andersen (2000) menar att graden av effektivitet ett företag uppnår, har sitt ursprung i på vilket sätt arbetsuppgifter och ansvar delas upp mellan människorna i organisationen, och hur dessa koordineras så att arbetet och verksamheten fortgår på ett smidigt sätt. Strukturen bör utformas utifrån en för företaget optimal kombination av specialisering, formalisering och centralisering. Sett utifrån fenomenet outsourcing av ekonomifunktion är särskilt formalisering, även kallat standardisering, av vikt. Standardisering är ett sätt att koordinera

arbetsuppgifter för att skapa ett mer kostnadseffektivt sätt att arbeta och talar om, vem som gör vad och på vilket sätt. I artikeln "Finding focus through finance outsourcing", beskriver författaren Marian Cocoran (2003), hur standardisering och automatisering av arbetet kan åstadkomma kostnadsbesparingar, genom att de bidrar till kostnadseffektivitet. Som nämns ovan är standardiserade processer, däribland ekonomifunktionen, mål för outsourcing. Att dessa processer outsourcas kan, bidra till ytterligare effektivitet.

Kostnadsbesparingar är en av de främsta anledningarna, nämnd i litteraturen, som talar för outsourcing. 20 procent av de tillfrågade i ovan nämnd undersökning angav detta som huvudsaklig anledning. Främst nämns besparingarna i samband med kostnader för arbetskraft och främst i sammanhang med outsourcing till ett annat land. I artikeln "What is Outsourcing?" skriven av Gerg Brooks, (2004) anses poängen med outsourcingen vara att, omlokalisera jobb till platser där arbetskraft och material är billigare, än i den egna verksamheten. Kostnadsfördelarna med BPO anses, i en artikel i tidigare nämnd tematidning skriven av Hjelmstad (2009), vara många. Som exempel tas upp, minskade kostnader för arbetskraft, skalfördelar via billigare inköp och licenser. En övervägande del av de tillfrågade i Accentures undersökning (2003), angav att de, genom outsourcing, framförallt ville minska sina kostnader.

Stringfellow et al (2007) skriver i sin artikel "invisible costs in offshoring services work" att företagens strävan efter ytterligare kostnadsreduktioner och effektivisering resulterar, för allt fler, inte bara i outsourcing utan även i outsourcing utomlands där kostnaderna för arbetskraft kan sänkas ännu mer. Vanliga destinationer är Indien, Kina och Filippinerna för att nämna några. Som exempel på reduktion i kostnader för arbetskraft ger Stringfellow et al, en finansanalytiker, som i USA tjänar U.S.\$35 per timme medan en finansanalytiker i Indien kan tjäna ca U.S.\$10 per timme, vilket betyder kostnadsbesparingar på arbetskraft i de fall då företaget väljer att anlita finansanalytikern i Indien istället för i hemlandet.

### **3.4.2 Strävan efter expertis**

I Beasley et als (2004) artikel, presenterad ovan, angav 24 procent av de tillfrågade, strävan efter expertis, som den mest frekvent använda orsaken till BPO. Greg Brooks (2004) nämner, även han, förutom kostnadsbesparingar, utbildning och färdigheter som en anledning till varför företag väljer att outsourca ekonomifunktionen utomlands. I hans artikel citeras en arbetsledare för ett stort indiskt outsourcingföretag, som menar att Indien har stor tillgång till

utbildad, talangfull, engelsktalande arbetskraft, vilket gör att arbetskraften är billig, samtidigt som den bidrar med ökad kvalitet och högre produktionsstakt.

Så, om arbetet kan bli utfört mer effektivt och till en lägre kostnad utan att tappa i kvalitet, verkar det som en dum idé att inte outsourca. Ett liknande resonemang förs i Stringfellow et als (2007) artikel, där författarna menar att tillgången till färdigheter och kunskap är en av de stora anledningarna till varför företag väljer att outsourca servicefunktioner (där ekonomifunktionen är inkluderad).

### **3.4.3 Fokus på kärnkompetens**

Axelsson (1998 s. 193) nämner i sin bok "Företag köper tjänster" en anledning till varför företag väljer outsourcing. Han menar att det ger företaget möjlighet att allokera och fokusera sina resurser på kärnkompetensen (detta argument gavs i undersökningen, nämnd ovan, av 17 procent som en orsak till varför företag vill outsourca ekonomifunktionen). Ett avgörande moment i valet av denna företagsstrategi är att identifiera vad som utgör företagets kärnkompetens, det vill säga vad företaget gör bäst. Genom att veta vad som utgör kärnkompetensen kan företaget lättare avgöra, hur begränsade resurser skall omfördelas till de aktiviteter som är av störst vikt för företaget. I Axelssons bok definieras kärnkompetensen enligt följande:

*"Kärnkompetensen är de mest kritiska och utslagsgivande resurser ett företag förfogar över och som är svårast för andra att kopiera när den i ett antal processer kopplas ihop med de relevanta strategiska mål som företaget strävar mot."*

Axelsson (1998 s. 194) menar att företag skall ge i uppdrag till andra det som dessa kan utföra på ett bättre sätt. Därför är identifieringen av kärnkompetensen viktig när det kommer till att besluta om, vilka funktioner som är lämpliga för outsourcing. Även i en artikel av Marian Corcoran (2003) "Finding focus through finance outsourcing" beskrivs, att företaget måste fokusera på dess kärnkompetens och undvika distraktioner, för att kunna överleva och växa i sin omgivning. Detta kan uppnås genom outsourcing av bland annat ekonomifunktionen.

Vi har nu skapat förståelse för, varför företag väljer att outsourca sin ekonomifunktion. Förståttvis kommer vi att belysa de risker och nackdelar som outsourcingen medför, detta för att kunna svara på ovan nämnd frågeställning.

### **3.5 Vilka risker och nackdelar medför outsourcingen?**

Även om outsourcing av ekonomifunktionen (FAO) ökar världen över, menar Alexa Michael (2009) att förvånansvärt många av de företag som använder outsourcing är missnöjda. Resultatet av en enkätundersökning, gjord på globala ekonomichefer, framläggs i Michaels artikel. Enkäten visade att 56 procent av de tillfrågade tyckte att FAO inte bidrog med de fördelar som utlovats. Detta visar att FAO erbjuder företaget ekonomiska möjligheter, men också utmaningar och risker. Michael tillsammans med många andra (jmf Beasley, 2004) menar att det är viktigt att noga tänka igenom och analysera möjligheterna och riskerna innan beslutet fattas. Överraskande många väljer att inte genomföra projektet, och behåller funktionen internt, trots att företaget lagt ner stora ansträngningar på att utvärdera möjligheterna. Detta då förändringarna, som outsourcingen skulle bidra till, är alltför omfattande för företaget att hantera. Michael menar att ett gemensamt misstag är att undervärdera mängden tid, energi och resurser som är nödvändiga för att genomföra outsourcingen lyckosamt.

De företag som väljer att genomföra outsourcingen kan komma att utsättas för en rad kostnader. I Beasley et als (2004) artikel målas en riskfull bild av BPO upp av författarna. Då FAO ingår i BPO begreppet antas att de nämnda riskerna även gäller på outsourcing av ekonomifunktionen. De menar att, för stort fokus på potentiella kostnadsbesparingar utan att överväga de medföljande riskerna kan resultera i förnekelse som hotar företagets överlevnad. En rad risker nämns, bland andra *strategiska risker* som inrymmer, risken för avslöjanden av konfidentiell information. Genom att lägga ut en process på någon annan avslöjas en del av företagets strategi. Enligt respondenterna i Accentures undersökning (2003), som nämnts ovan, är risken för att värdefull information hamnar i fel händer, en av de största nackdelarna med outsourcing.

Även *finansiella risker* nämns och visar sig bland annat i form av osynliga kostnader som inte medtagits i beräkningarna och som faktiskt kan minska framtida kassaflöden. När företag mer och mer använder sig av FAO ligger svårigheterna i att upprätthålla och övervaka effektiviteten i dessa processer, dessa risker blir ännu större när företagen väljer att förlägga outsourcingen utomlands. Om detta skriver även Stringfellow et al (2007) som menar att BPO till skillnad från outsourcing av tillverkning, innebär svårigheter med mätningen av effektivitet och produktivitet.

Andra risker som nämns i Beasley et als (2004) artikel är *Arbetskraftrelaterade risker* som omfattar risken för att den arbetskraft som behålls inom företaget känner hotet av uppsägning och väljer att agera ut sin ilska genom att sakta ner verksamheten och i värsta fall gå ut i strejk, i och med sökandet efter lågavlönad arbetskraft. *Operationella risker*, som syftar till problem, som följer i de fall företagen väljer ”fel” utomstående part. I dessa fall kan kostnader relaterade till upplärning och träning tillkomma. *IT risker* kan till exempel uppstå då företag outsourcar utomlands genom att de i större utsträckning kan bli utsatta för virus och systemfel. *Legala risker* bör tas i beaktande då skatter och arbetsrättsliga lagar kan påverka hur arbetet utförs i landet där outsourcingen förlagts. Tillslut menar artikeln att hänsyn även måste tas till *risker som påverkar företagets anseende*. Kunder och affärspartners kan tänkas undvika att göra affärer med företag som outsourcar utomlands. I Stringfellow et als (2007) artikel om, osynliga kostnader förknippade med outsourcing till utlandet, påvisas att det i en undersökning framkommit att två tredjedelar av de tillfrågade amerikanska kunderna skulle minska sina inköp eller sluta köpa helt från företag som outsourcat en process utomlands.

Stringfellow et al (2007) skriver även om BPOs (till utlandet) nackdelar eller osynliga kostnader i likhet med Murrey Weidenbaums (2005) artikel ”outsourcing: pros and cons”. Kulturella och geografiska problem hamnar i fokus och de menar att utländska företag har en tendens att inte förstå den amerikanska arbetsmiljön och dess krav på bra kundrelationer och service. Detta skapar missnöjda kunder, och i slutändan också ett lägre kundantal. De menar även att kvalitén på lokal infrastruktur, transportmöjligheter och elförsörjning är så pass dålig på sina ställen att konsekvenserna blir ökade kostnader i form av till exempel strömavbrott. Även transportkostnaderna kan öka då företag kan komma att själva behöva ombesörja transport av anställda till och från arbetet. Vad gäller arbetskraften hävdar Weidenbaum att personalomsättningen är högre i till exempel Indien på grund av att välutbildad personal söker sig till mer eftersträvarvärda företag, detta får ökade kostnader till följd, då företaget är tvungna att ersätta förlorad personal. Som ytterligare negativa aspekter av att flytta utomlands nämns att, risken för förekomst av korrupta tjänstemän i den publika sektorn och även stundtals svårbegripliga juridiska- och skattesystem, i vissa länder större. Slutligen nämner Weidenbaum också att högre kostnader för personal i det egna landet uppvägs av en högre effektivitet som inte på samma sätt går att uppnå genom en utlandsflytt av till exempel ekonomifunktionen. Istället menar han att lägre personalkostnader ofta kommer på bekostnad



av en hög effektivitet och detta är en viktig aspekt att ta med i underlaget vid ett beslut att lägga ut en av företagets funktioner utomlands.

## 4. Empiri

---

*För att belysa fenomenet, outsourcing av ekonomifunktionen, presenterar vi i detta avsnitt presentera företaget Dell och deras outsourcingstrategi, som en illustration av fenomenet i verkligheten. Vidare följer en beskrivning av företagets förändringsarbete, samt för att ge en bild av vad som outsourceas, redogör vi för Dells ekonomiavdelningar. Avslutningsvis presenteras de förväntningar och risker som respondenterna upplever medföljer av outsourcingen.*

---

### 4.1 Företaget Dell

Företaget Dell grundades 1984 av Michael Dell. Idén grundade sig på att utan mellanhänder, sälja billiga, skräddarsydda datalösningar direkt till kunden. Helena, som arbetar som redovisningschef beskriver vägen från beställning och fram till kunden:

*”Fram till nu kunde man bara köpa en Dell dator genom att gå in på Internet, plocka ihop den dator man vill ha (dvs. välja skärm och minne osv.), kunden får ett pris och betalar med kreditkort. Datorn byggs på Irland (Polen) och skeppas hem till kunden, och går alltså inte via, ytterligare återförsäljare som Onoff eller El-giganten”*

Med tiden satsade Dell på att utveckla egna datorsystem och tekniklösningar och bara ett år efter starten designades och byggdes Dells första egna datorsystem. Idag är produktspannet stort och allt från servrar till bärbara och stationära datorer erbjuds. Via nya avtal med återförsäljare är det idag möjligt att köpa en Dell dator i butik på t.ex. El-giganten eller Onoff. Kundorientering och service blev snabbt en av hörnstenarna i verksamheten och Dell var först med att erbjuda personliga tekniklösningar och hembesök av datatekniker. 1990 talet var en tid med internationell tillväxt för Dell och expansionen till andra regioner och länder var och är fortfarande påtaglig. (Dell 2009)

#### 4.1.1 Det globala företaget, i ständig förändring

Therese beskriver Dell som ett globalt företag med kontor i flertalet länder om i världen. I Europa finns företaget i 14 länder. Bemanningen på dessa kontor är varierande, på vissa finns två personer medan det på andra sitter hundratals. Michael Dell, grundare och CEO, finns på huvudkontoret i Austin, i USA, och där tar ett ”management” de flesta globalt omfattande strategiska besluten. Besluten filtreras ner till de olika divisionerna, Europa, mellanöstern, Asien och USA.

Dell är nu inne i en förändringsprocess, då de strategiska besluten strävar efter att få företaget att agera likadant globalt, i den mån det går, istället för uppdelningar i olika regioner och länder. För ungefär två år sedan påbörjades ett processarbete som strävar efter att reducera antalet rapporteringar och differentiering av olika sätt att arbeta, att göra processerna standardiserade och se likadana ut oavsett i vilket land man verkar.

Therese menar att:

*”Tidigare har det varit så att kontoren som finns har byggt ihop den modell som har passat just där och olika processer, och rapporteringar har funnits i varje land, i den regionen, vilket blir dyrt”*

Helena fyller i och påpekar att Dell är ett företag som i utvecklingsprocessen ifrågasätter och strävar efter att göra det billigaste och bästa och alltid förändrar. Detta bidrar till många omorganisationer inom Dell. I och med detta menar Helena att det inte går att svara på om strukturen idag är optimal, då de alltid strävar efter bättre. Therese menar att även om något fungerar bra, så frågar företaget sig, om det kan bli ännu bättre.

Då strävan efter standardiserade processer och minimeringen av differentiering mellan länderna är påtaglig, skall det, när det beslutas om förändringar och omorganisationer, implementeras i alla länder. Även om det som fungerade dåligt, och som låg till grund för förändringen, inte upplevs av alla länder. Detta ser Therese ibland som frustrerande då de nordiska länderna redan, ur ett finansiellt perspektiv, har bra, fungerande processer, bra legala system, hög betalningsmoral bland kunderna och bra system. Detta betyder att förändringarna sker i de nordiska länderna oavsett om det resulterar i minskade resultat, då de ökar resultatet för flertalet andra länder. Kostnaden accepteras, då de länder som förändringen blir negativ för, inte alltid står för den mesta av försäljningen. Therese uttrycker:

*”... det kan bli frustrerande att se ett management som arbetar globalt, men inte tittar isolerat på Norden”*

Som en del i de förändringsarbeten som görs, är outsourcing utomlands både internt och externt inte främmande och Helena menar att Dell vill gärna outsourca, då det effektiviserar, centraliserar och sparar kostnader, men samtidigt vill man inte släppa kontrollen.

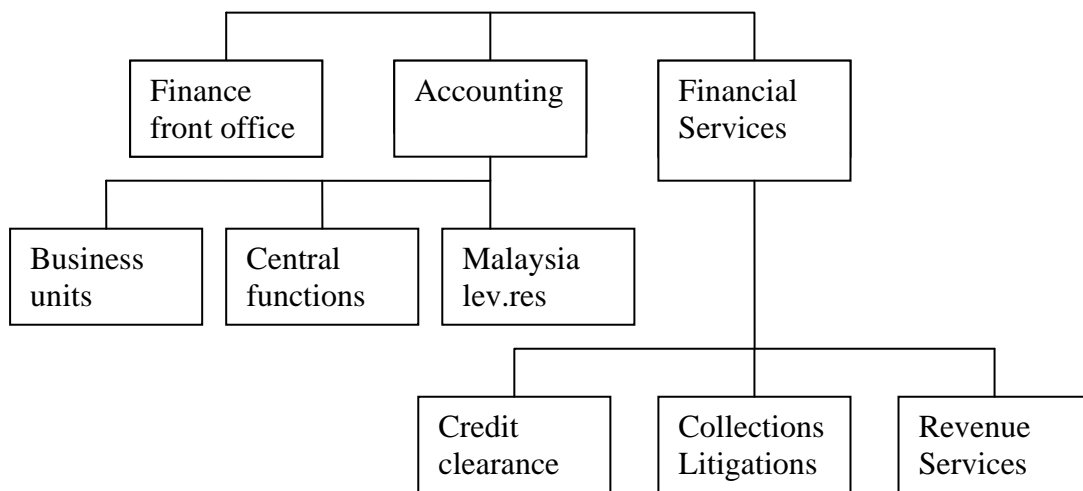
#### 4.1.2 Hur ser ekonomifunktionen ut?

Helena beskriver att Dell inte har en traditionell ekonomifunktion, utan har tre ekonomiavdelningar.

- ”Finance front office”, som gör budget, prognoser, prissättning.
- ”Accounting”, ren bokföring (där Helena är verksam)
- ”Global financial services”, kundfakturering, indrivning utav utestående fordringar, kundinbetalningar och kreditupplysning av kunderna (i vilken Therese är verksam)

En fjärde avdelning i ekonomifunktionen är lönehanteringen. Denna funktion har Dell som policy att outsourca externt i de olika länderna.

Ekonomiavdelningarna kan, för att förenkla uppdelningen, beskrivas genom figur 3 nedan. Figuren är konstruerad utifrån Helena och Thereses beskrivningar men, är ingen officiell struktur inom företaget Dell.



**Figur 3: Egenhändigt komponerad figur utifrån uttalanden från respondenterna**

I en vanlig ekonomifunktion är kundreskontran en del av redovisningen men hos Dell är avdelningarna separerade. Helena och Therese menar att de i det dagliga arbetet inte har någon som helst kontakt och inblandning i vad de andra avdelningarna gör.

Kontoret i Solna, där Therese och Helena arbetar, är främst ett försäljningskontor, men med andra supportfunktioner som komplement. Det är dessa funktioner som allt mer outsourcas eller specialiseras.

## **4.2 Dell och outsourcing av ekonomifunktionen**

Dell är alltså ett företag som inte är främmande för förändring, och att outsourca delar av sin verksamhet är en vedertagen strategi inom företaget. När det gäller ekonomifunktionen (som hos Dell är uppdelad på tre avdelningar) har Dell en mängd olika lösningar, främst genom olika typer av intern och extern outsourcing utomlands.

Outsourcingen till Riga representerar en extern outsourcing, det vill säga att lägga ut en funktion på en utomstående part utanför den egna organisationen. I Bratislava är ett helt Dellkontor sysselsatt med att utföra arbetsuppgifter åt kontoren runt om i Europa, och kan därför liknas vid ett "Shared Service Center", respondenterna själva benämner dock lösningen som outsourcing internt inom organisationen. I Malaysia utförs arbetsuppgifter för dels Europa, men även resten av världen. Även detta är outsourcing internt inom Dell och alltså på ett Dellkontor.

Under intervjun använde både Helena och Therese outsourcing som en benämning på deras utlokalisering av funktioner oavsett om den är i hemlandet eller utomlands, varför vi också kommer att använda just outsourcing, som begrepp även i fortsättningen.

### **4.2.1 Outsourcing av bokföringen**

Helena som är redovisningschef för de nordiska länderna Sverige, Norge, Finland och Danmark beskriver att det idag i Bratislava finns ett så kallat Accounting Shared service Center, ASC. Denna funktion låg tidigare på Irland, i anslutning till Dells dåvarande fabrik, där tjänster utfördes för hela Europa. För tre år sedan flyttade alltså ASC till Bratislava och orsaken var att billigare och mer kvalificerad arbetskraft kunde erbjudas.

Kontoret i Bratislava är stort och inhyser cirka 1000 personer. Till kontoret har processer från kontor över hela Europa samlats i syfte att bli just standardiserade och synkroniserade, allt fler processer och arbetsuppgifter är på väg. Detta påpekar Helena är en intern outsourcing. Orsaken är att uppnå syftet med de förändringar som Dell ständigt beslutar om, det vill säga

att få företaget att agera lika globalt och att processerna skall vara standardiserade och se likadana ut oavsett land, detta för att uppnå ökad effektivitet.

På plats i Bratislava finns även Helenas chef samt en grupp bestående av 5 personer som enbart arbetar för Helena, vilka omhandlar de fyra länderna (Nordic) för vilka hon är chef. Nordicgruppen är en så kallad "Business Unit", BU, och utöver denna finns ytterligare units i team om fem personer som har hand om olika delar av Europa. I Bratislava finns även "Central Functions", som till exempel utför standardiserade arbetsuppgifter till alla 20 länderna, denna process kan med fördel läggas ut på kontoret i Bratislava då processen ser likadan ut i alla länder. I Bratislava scannas även de leverantörsfakturer som sedan skickas till Malaysia där de hanteras och betalas.

Utflyttningen av arbetsuppgifter från Helena och Stockholm sker genom att hon "skjuter ifrån sig" sådant som hon inte har tid att utföra och som svar på förfrågningar kring vad hon kan flytta ut för arbetsuppgifter. Denna utvärdering kring vilka processer som kan flyttas bort från Helena och till Bratislava pågår ständigt och de kommer att inleda en tredje utflyttningsfas inom kort. Överlag kan det nämnas att de processer som flyttats från Helena är sådana som anses rutinmässiga och "enkla", de som går att göra mer effektiva och som kan standardiseras och specialiseras. Den del som enligt Helena aldrig kommer att flyttas bort från det lokala kontoret i Stockholm är årsbokslutet.

Genom att lägga alla länders funktioner samlat på ett ställe, med en person som gör samma sak för samtliga länder menar Helena att det ger tillfälle att se över processerna. När en person utför en uppgift för endast ett land tar det inte lika lång tid i anspråk jämfört med om samma uppgift utförs för tjugo länder av en person, då kommer den ta avsevärt mycket mer tid, resurser och därmed pengar i anspråk. Det blir därmed viktigt att processerna är effektiva och så bra utformade som möjligt.

Helena påpekar vidare att kommunikationen med Bratislava är viktig då de som arbetar där inte alltid förstår verksamheten, de förstår inte vad företaget gör och varför. Därför krävs stora ansträngningar för att öka förståelsen kring varför vissa saker görs. Det svåraste är, då de anställda lär sig en process som de sedan utför, är att få dem att ifrågasätta om ett resultat, eller siffra är rimlig och fånga upp siffror som pekar åt fel håll. Detta menar Helena att de måste bli bättre på. Överlag nämner Helena att vid outsourcing är kommunikation absolut

nödvändig, dels som en del av det dagliga arbetet eftersom de som deltar i processerna är utspridda geografiskt men även mot hennes egen personal som kan uppleva utflyttningen av arbetsuppgifter som ett hot mot deras egen anställning. Det gäller att Helena lyckas kommunicera ut till dem att det snarare handlar om att de får andra arbetsuppgifter som är mer stimulerande än att de kommer bli av med sina jobb.

#### **4.2.2 Outsourcing av kundaktiviteter**

Kundreskontran som Therese arbetar på är indelad i ”tre ben”:

- Credit Clearance i Indien, daglig kreditanalys, kundadressvård
- Collections and Litigations i Riga, indrivning utav utestående fordringar
- Revenue Services i Indien, daglig hantering av betalningsallokering, fakturering och kreditering

Credit Clearance och Revenue Service är outsourcade externt till Indien, dock med fast anställd Dellpersonal. Indrivningen av fordringar, Collections, är outsourcad externt till en utomstående part i Riga och dess uppgifter tangerar ibland de uppgifter som utförs i Revenue Services. Detta för att Dell insett att effektiviteten och förståelsen ökar i processen om personalen på Collections förstår hela bilden. Det har tidigare varit svårt att outsourca Collections eftersom den direkta kundkontakten är påtaglig, det kräver bra språkkunskaper från de anställda. Detta till trots är även denna del sedan några år tillbaka del lokaliserad utomlands. Kvar på kontoret i Solna är idag de uppgifter som inte löses korrekt i Riga. I de fall där kunder inte fått den lösning eller det bemötande de förväntade sig, blir personalen i Solna därmed problemlösare. Therese menar att det är de ”roligare” arbetsuppgifterna som blir kvar i Sverige, de mer utmanande och ibland också de svårare, något hon ser som positivt för personalen här. Genom det lokala management team som finns på plats i Riga och som förstår och kan Dell har arbetet underlättats och de delar som funnits i Riga en längre tid fungerar idag riktigt bra menar Therese.

#### **4.3 Varför väljer Dell att outsourca ekonomifunktionen?**

Standardisering och effektivisering är en påtaglig och eftersträvd strategi inom Dell, som visar sig i outsourcingbesluten. Helena menar att hon hela tiden får utvärdera och undersöka om det som görs ute i länderna kan göras bättre i Bratislava, genom specialisering och standardisering. Detta visar sig i flertalet tjänster som flyttats till Bratislava, då de inte längre behöver finnas i Sverige. Exempel på en funktion som brutits ut och outsourcats är

leverantörsreskontra, anledningen var just att det är en standardiserad process som bör gå med automatik.

Grunden till all outsourcing som görs inom Dell är kostnadsbesparingar. Helena uttrycker:

*”Varför gör vi det? det är kostnadseffektivitet i första hand”*

Detta skapas genom standardisering och effektivisering på destinationer utomlands. Vidare menar Helena, genom att lägga alla länders funktioner på samma ställe, blir det mycket lättare ifrågasätta processerna och göra dem likadana och göra dem bättre. Att alla länder gör likadant ger fördelar, då samma konton, samma procentsatser osv. används i alla länder. Therese instämmer med Helena och påpekar att genom standardiseringen och automatiseringen kan man använda sig av det som går bra i andra länder och applicera det på det som inte fungerar riktigt lika bra i Sverige.

En annan fördel som nämns är att företaget genom outsourcing får tillgång till experter, Helena:

*”Det är en av de stora fördelarna med att flytta arbetsuppgifterna, att du får experter som standardiserar, och bör få det effektivare och som sagt du får experter som kan systemen, som vet hur man gör och gör det bra”*

Therese påpekar också att, positivt med outsourcingen, är att de som arbetar kvar i Stockholm lokalt får roligare och mer utmanande arbetsuppgifter.

#### **4.4 Risker och nackdelar med outsourcing**

Therese och Helena nämner ett antal faktorer som kan påverka företaget negativt, dels i uppstarten efter ett outsourcingbeslut men också under tiden då outsourcingen fortgår.

Som nämnts ovan har Dell externt outsourcat indrivningssidan av ekonomiavdelningen ”Collections and Litigations”. Therese menar att uppstarten i Riga inte genomfördes på bästa sätt och grunden till den dåliga starten var, för korta förberedelser, ett för snabbt taget beslut och att man från Dells sida var dålig att specificera i offerten till den utomstående parten, vad



som efterfrågades. Även att synpunkter inte inhämtades från den tidigare lokala personalen bidrog till problemen.

*”Man gjorde en skrivbordshypotes om hur det skulle kunna se ut, som inte överensstämmer med verkliga livet.”*

Therese menar att den outsourcade funktionen till Riga idag, efter två och ett halvt år av förhandlingar, fungerar väldigt bra. På frågan om huruvida det finns en tidsfrist för när ett projekt måste vara lönsamt, säger båda respondenterna nej. Therese menar att det skulle vara svårt att avgöra hur lång skall fristen vara? Helena menar att det för Dell inte finns som alternativ att ta tillbaka ett projekt. Företaget skjuter då till mer resurser och ser till att det fungerar.

Ett problem som uppstod på grund av de vaga kraven i uppstarten var att många som arbetade på kontoret i Riga, var unga, jobbade deltid och studerade. Omsättningen på personal blev därför hög. Avsaknaden i uppsägningstid i Lettland resulterade i att Dell ibland var elva personer på plats då de egentligen skulle ha varit tjugo. Detta upplever även Helena som ett problem och menar att kunskaper och upplärning går till spillo när någon väljer att sluta. I Indien och Malaysia beror problemen med hög personalomsättning främst på att de anställda är högutbildade och efter en tid på Dell, söker sig vidare i sökandet efter nya, mer välbetalda utmaningar. Förutom problem med hög personalomsättning menar Helena att hotet med att flytta tjänsterna till Bratislava gör att det kan finns en rädsla för att bli uppsagd och bli av med jobbet hos de anställda som finns kvar lokalt.

Therese anser vidare att riskerna och problemen med outsourcingen idag, är att arbetsuppgifterna är hårt uppdelade i processer vilket gör det svårt att se var en process börjar och var den slutar samt att förstå helheten och följderna av ens handlingar. När någon gör få delar i en process kan det resultera i att ansvaret blir begränsat, vilket skapar områden som ingen har ansvar för. Det gör att det blir mycket byråkrati då de processer som skapats inte kuggar ihop med varandra, och gör att det flyter. Processerna gör medarbetarna oflexibla och inrutade i rutinerna i processen. Therese uttrycker:

*”det kan jag bli galen på, just att det inte finns utrymme för flexibilitet när man flyttar från ett lokalt kontor till någon form utav outsourcing”*

Även språkliga och kulturella skillnader försvårar det dagliga arbetet och medför problem. Arbetskraften i Riga har till exempel svårt att visa flexibilitet i bemötandet med olika kunder, t.ex. med vilken tidsfrist fakturorna blir betalda. Therese ser även detta som ett resultat av processerna som förhindrar att personalen tänker ”outside the box” utan drivs av sina inrutade mål, att driva in en utestående faktura. Detta kan göra att det skapas slitningar mellan kunden och medarbetaren. För Helena och Thereses del blir det mycket interaktion med kunden när det dyker upp tillfällen då kunden är irriterad.

Kulturella problem, speciellt språkliga finns även i Bratislava där de är väldigt duktiga på engelska men däremot är det vanligt att personalen skriver för kort och att det är svårt att förstå vad de skriver. Inom de kulturella problemen hamnar chefsrelaterade problem. Helena och Therese anser att Dell har högt i tak, det är lätt att prata med högre chefer, och generellt finns denna kultur även i Sverige. Däremot i Indien och Malaysia har de överlag större respekt för chefen, och detta gäller även i Bratislava. Helena håller med, och syftar främst på Indien där personalen inte ifrågasätter en chef även om denne kanske borde ifrågasättas. Detta orsakar än en gång brist på flexibilitet och egna initiativ.

Personligen i Therese och Helenas dagliga arbete märks problemen som kommer av outsourcingen främst i de situationer då, svårigheter uppstår som inte kan lösas på de platser till vilket outsourcingen belagts. När en kund inte fått sitt problem löst på det sätt som han/hon förväntat sig hamnar problemet hos Therese eller Helena i Stockholm. Helena uttrycker att outsourcingen bidrar till:

*”Mer problemlösning, de fall som behöver lokalt språk hamnar hos Solna, och även saker som kräver lokal kännedom, som tex årsredovisningen”*

Även problem som rör kontaktmöjligheter gör det dagliga arbetet svårare. Att inte veta vem som gör vad och vem som skall kontaktas. Arbetet blir komplext. Vidare tycker de båda att det är svårt att få träffa cheferna som sitter i andra länder.

## 5. Analys

---

*I detta analysavsnitt kopplas de teoretiska utgångspunkterna som presenterats, samman med illustrationen i form av företaget Dell. Vi inleder med motiven till varför företag väljer att outsourca sin ekonomifunktion utomlands. Vidare presenterar vi de kostnader som framkom i vår illustration av fenomenet i verkligheten och hur de ser ut i förhållande till teorins idéer om potentiella risker. Avslutningsvis analyseras huruvida de identifierade kostnaderna påverkar fördelarna av att outsourca ekonomifunktionen utomlands.*

---

### **5.1 Varför väljer företag outsourcing av ekonomifunktionen?**

I teorin presenterades tre huvudpunkter, som orsaker till varför företag väljer att outsourca sin ekonomifunktion utomlands. Nedan kommer vi att utgå från dessa tre punkter när vi jämför likheter, olikheter och andra aspekter vi finner intressanta mellan de teoretiska utgångspunkterna och fallet vi hämtat från verkligheten. Första punkten behandlar effektivitet och kostnadsbesparingar. Standardiserade processer, som många delar av ekonomifunktionen är, lämpar sig väl för outsourcing, detta då standardisering ger företaget möjlighet att bli mer effektiva och bidrar därmed till kostnadsbesparingar. Detta är något som Dell har stort fokus på och därför outsourcar de gärna och låter andra ta standardiseringen till ytterligare nivåer. Andra punkten nämner strävan efter expertis, som en vanlig orsak till varför företag väljer att outsourca, denna orsak går i linje med Dells uppfattning om fördelarna med outsourcing av ekonomifunktionen. Till sist, presenteras den tredje punkten, fokus på kärnverksamheten. Det visar sig att denna orsak inte har legat till grund för Dells outsourcingbeslut.

#### **5.1.1 Effektivitet och kostnadsbesparingar**

Av teorin framgår det att företag, från ett företagsekonomiskt perspektiv, bör grunda strukturen på olika grader av specialisering, formalisering och centralisering för att bli så kostnadseffektivt som möjligt. Dell är ett internationellt och globalt utspritt företag med kontor i många delar av världen och tanken var att funktionerna inom företaget, däribland ekonomifunktionen, skulle vara decentraliserade. Varje land fick upprätta sin ekonomifunktion, efter egna tankar och idéer om vad som passade bäst i just deras land. Dell kom att erfara att denna struktur, att ha ekonomifunktionerna decentraliserade till varje land, inte var kostnadseffektiv. Då ekonomifunktionerna runtom i världen arbetade efter egna metoder och med egna processer, blev arbetet med att sammanställa rapporter alltför kostnadskrävande. Detta stämmer överens med Lindvalls (2001) teori om att företagets

ekonomifunktioner, är kostnadskrävande och tärande och därför bör reduceras eller omorganiseras. I teorin framgår även att företag är bokföringsskyldiga och att de rapporter som ges ut till intressenter baseras på siffror producerade i företagets ekonomifunktion. Det är därför uteslutet, trots att ekonomifunktionen upplevs som kostnadskrävande, att inte upprätta rapporter och bokslut. Eftersom många processer i ekonomifunktionen är standardiserade kom Dell att inse dess outsourcingpotential och att de, genom att outsourcing kan uppnå kostnadseffektivitet, helt i enlighet med teorin. Genom att göra detta kan företaget, främst minska antalet anställda och genom effektivare processer tar varje uppgift mindre tid i anspråk och arbetet blir därmed mer effektivt. En koncentration av personer som är sysselsatta med liknande arbetsuppgifter gör också att de kan dra nytta av varandras kunskaper och få hjälp, något som inte går på samma sätt om personerna är utspridda i olika länder. Med ökad effektivitet kommer lägre kostnader.

Kostnadsbesparingarna framkom i teorin som främsta anledning till varför företag väljer att outsourca och de uppnås främst genom lägre personalkostnader. Inledningsvis hade Dell bokföringsavdelningen på Irland men av samma anledning som de teoretiska motiven valde Dell att flytta den till ett låglöneland, Slovakien. Där kan de för en mindre kostnad få rutinmässiga arbetsuppgifter gjorda på ett mer standardiserat sätt. Även de kundaktiviteter som Dell lagt ut på en utomstående part är förlagt till ett låglöneland och innebär därmed besparingar lönemässigt, men även genom centralisering och standardisering av processerna. Avslutningsvis kommer vi till Dells kreditanalys och hantering av kundreskontran som de valt att lägga internt inom Dell i Indien, detta stämmer väl överrens med de flesta företags val av destinationsland för outsourcing utomlands av bland annat ekonomifunktionen. Indien erbjuder kraftigt lägre kostnader för personal och som vi nämner nedan, även högutbildad arbetskraft.

### **5.1.2 Strävan efter expertis**

Genom att outsourca ekonomifunktionen menar Brooks (2004) att företagen kan tillfredställa sin strävan efter expertis på området. Teorin menar att högutbildad arbetskraft kan bidra till högre kunskap och utveckling. Genomgången av teorin visade på Indiens styrka vad gäller kunskap och billig arbetskraft, det är något som Dell precis som många andra företag valt att utnyttja. Genom att förlägga ekonomifunktioner till Indien kan de till en lägre kostnad än i Sverige få tillgång till högutbildad arbetskraft. Respondenterna uttryckte även att de i och med valet att outsourca delar av ekonomifunktionen får tillgång till experter som

standardiserar, som kan systemen och som gör det bra. Vi finner det tvetydigt då respondenterna också påpekar i intervjun att, de mer utmanande och problemlösande arbetsuppgifterna blir kvar lokalt i Solna, detta medan enkla rutinmässiga arbetsuppgifter, outsourcas utomlands. Teorin lägger vikt vid att arbetskraften är högutbildad, men om de problemlösande uppgifterna lämnas kvar, spelar expertisen egentligen någon roll? Med expertis tolkar vi det således som att det är en viss typ av expertis som efterfrågas, mer relaterad till systemen som sådana och möjligheten till ytterligare standardiseringar av processer.

Vi anser därför att strävan efter expertis, underförstått innebär, att företag outsourcar de delar av verksamheten som de uppfattar att andra kan göra på ett bättre och mer effektivt sätt, så att företaget kan lägga fokus på andra arbetsuppgifter. Detta oavsett om det rör sig om strävan efter högutbildad och initiativrik arbetskraft eller experter på standardiserade och ”enkla” arbetsuppgifter.

### **5.1.3 Fokus på kärnkompetensen**

I vår genomgång av teorin framgick att en av de mest förekommande anledningarna till varför företag väljer att outsourca är för att kunna fokusera sig på kärnkompetensen och göra det som de gör bäst genom att låta andra göra det de kan göra bättre. Genom denna strategi kan företaget lättare omfördela begränsade resurser till de aktiviteter som är viktiga för företaget. I vår intervju med Helena och Therese kom detta inte uttryckligen på tal. De nämnde inte fokus på kärnkompetensen som en anledning till varför Dell outsourcar sin ekonomifunktion.

Som vi belyste ovan är det snarare av kostnadsaspekter och strävan efter expertis som Dell väljer att outsourca. Det är intressant att fokus på kärnkompetensen annars framgår som en huvudanledning till outsourcing (17 procent i en undersökning angav, ”fokus på kärnkompetensen” som orsak) men att vi inte fick några indikationer på det i vår studie.

Dellkontoret i Sverige är ett säljkontor som enbart har ett urval av supportfunktioner som komplement, det är dessa supportfunktioner som undan för undan läggs ut, internt eller på utomstående part. För att kontoret i Sverige, ska kunna fokusera på försäljning och ta hand om större kunder, flyttas de processer inom ekonomifunktionen, som Helena inte anser behöver finnas i Solna, ut internt till Bratislava. Likaså gäller det de delar av Thereses kundaktiviteter, där rutinuppgifter flyttas till en extern part i Riga medan mer problemfokuserade uppgifter

lämnas kvar på kontoret i Sverige. Dessa aspekter sammantaget gör ändå inte att fokus på kärnkompetensen är en avgörande faktor i Dells val att outsourca ekonomifunktionen utomlands.

Vi tror att de företag, som väljer att outsourca ekonomifunktionen, med fokus på kärnkompetensen som huvudsyfte, främst är mindre företag som inte är globala i samma utsträckning som Dell. Vår uppfattning är att mindre företag har, i många fall inte samma möjligheter och kunskaper att själva ta hand om de ekonomiska delarna och kan inte heller flytta det inom en större koncern, i likhet med Dell, de anser därför att det av den specifika anledningen är värt att betala för någon annan att göra det bättre än dem själva.

### **5.3 Vilka kostnader medför outsourcingen?**

I teorin presenterades ett flertal risker och nackdelar förknippade med outsourcingen som, i de fall de inte tas i beaktande, kan bidra negativt eller minska de efterfrågade positiva effekterna av outsourcingen. I empirin identifierade respondenterna problem och risker som dels var anslutna till uppstarten av outsourcingprocessen, och dels fortlöpande upplevs. Utifrån vårt företagsekonomiska perspektiv tolkar vi dessa problem och risker som oförutsedda kostnader som uppkommit till följd av att de risker som teorin identifierat, besannades i Dells olika outsourcingkonstellationer.

Många av de företag som valt att outsourca sin ekonomifunktion upplever att de förväntade fördelarna inte uppfylls. Som förklaring till missnöjet gavs av teorin, att företagen inte tillräckligt utvärderar hur mycket resurser och mängd tid som är nödvändig vid outsourcingen. Detta kan intygas av respondenterna på Dell, då de i och med outsourcingen till Riga, upplevde en dålig start, med för korta förberedelser och dåligt specificerade offerter till utomstående parten. Therese uttryckte att Dell gjorde en "skrivbordshypotes" och valde partner alltför fort. En av de risker som beskrevs i Beasley et als (2004) artikel var *operationella risker* som innebär att företagen väljer "fel" utomstående part. Med Dell som utgångspunkt ser vi att, de bristfälliga önskemålen till potentiella outsourcingpartners, ledde till en rad problem. Justeringar i sina avtal och arbete på att just specificera sina önskemål i efterhand, har lett till att Dell idag, två och ett halvt år efter beslutet togs, är nöjda med den partner de valt som i Riga. Vi kan därför anta att projektet har krävt Dell, mer resurser och kostnader än vad som inledningsvis var beräknat. På kort sikt verkar alltså outsourcing av ekonomifunktionen utomlands vara förknippat med stora kostnader.

Ett av de problem som uppstod till följd av de bristfälligt utformade avtalen, i samband med outsourcingen till Riga var hög omsättning på personal. Detta på grund av unga, studerande eller deltidsarbetande samt lagar i Lettland som innebar korta uppsägningstider. I teorin, hävdade Weidenbaum (2005) istället att den höga personalomsättningen, speciellt i Indien, berodde på att välutbildad personal ständigt söker sig vidare till mer eftersträvansvärda företag. Detta beteende identifierades även, av respondenterna då de menade att problemet med den höga personalomsättningen hos Dells outsourcingpartners i Asien berodde på högutbildad arbetskraft som ständigt sökte sig efter nya arbetserfarenheter. På Dell yttrade sig följderna i kostnader i form av förlorade kunskaper och kostnader för upplärning av ny personal.

I linje med problemen som medföljer hög personalomsättning, framkom det i intervjun en annan personalrelaterad risk, som kan komma av omfattande outsourcing. I teorin nämns dessa som *Arbetskraftrelaterade risker* och omfattar risken för att den arbetskraft som behålls inom företaget känner hotet av uppsägning och väljer att agera ut sin ilska genom att sakta ner verksamheten och i värsta fall gå ut i strejk, i och med sökandet efter lågavlönad arbetskraft. Helena, tyckte att det var viktigt att förmedla och kommunicera, till den lokalt kvarvarande personalen, att utflyttningen av arbetsuppgifter (i de flesta fall) inte är ett hot mot deras egen anställning. Vi är dock, av åsikten att, information och underlättelse till trots, kan de kvarvarande anställda komma att känna otrygghet och brist på uppskattning från sin arbetsgivare, men att ett hot om uppsägelse inte skulle komma att resultera i att personalen agerar i motverkande syfte. Därför är denna risk av mindre betydelse för huruvida företags skall uppnå sina syften med outsourcingen.

Vidare beskrev respondenterna att, ett av de problem som fortlöpande upplevs, en konsekvens av outsourcingen, är de strikt processuppdelade arbetsuppgifterna som inte ger de anställda tillräckligt spelrum. Detta bidrar även till att helheten och följderna av handlingarna inte är självklara för personalen. Frågan är om detta bidrar till att effektiviteten minskar, då följderna av processarbetet kan bli begränsade ansvarsområden och områden som ingen ansvarar för? Som beskrivits ovan, är en av de eftersträvade fördelarna med outsourcingen, kostnadsbesparingar och effektivitet, men som framkom i teorin menade Weidenbaum istället att, lägre personalkostnader ofta kommer på bekostnad av en hög effektivitet och att högre kostnader för personal i det egna landet uppvägs av en högre effektivitet som inte på samma sätt går att uppnå genom en utlandsflytt av till exempel ekonomifunktionen. Utifrån detta kan

vi se ett samband, mellan Weidenbeums (2005) påstående om lägre effektivitet vid outsourcing av arbetsuppgifter, och de negativa konsekvenserna av processindelningarna. Vi hävdar att de rutinmässiga och oflexibla processerna, samt den byråkrati som uppstår till följd av ansvarslösa områden, bidrar till lägre effektivitet än vad som till en början förväntats. Detta då arbetsuppgifter får en tendens att "ramla mellan stolarna". Frågan blir istället huruvida effektiviteten på de arbetsuppgifter som inte "ramlat mellan stolarna" uppväger de nämnda, processrelaterade nackdelarna?

Språkliga och kulturella svårigheter vid outsourcing utomlands kan även de bidra till att de positiva effekterna av outsourcingen minskar. Teorin menar att utländska företag inte har samma arbetsmoral och svårt att förstå den amerikanska arbetsmiljön och dess krav på bra kundrelationer och service. Respondenterna på Dell är även de, av uppfattningen att olika kulturer bidrar till konflikter och pekar främst på brist på flexibilitet i bemötandet med kunden, samt relationen till chefen. Dessa kulturella motsättningar har en tendens att skapa missnöjda kunder och respondenterna menar att, personalens motvilja att ifrågasätta sina inrutade mål, samt ifrågasätta chefens beslut, resulterar i tillfällen då kunden är irriterad. Det är även i dessa situationer som respondenterna i sitt dagliga arbete märker de problem som kommer av outsourcingen, de får då lösa de problem som inte kunnat lösas i kontakten mellan kunden och outsourcingparten. Artikeln skriven av Beasley et al (2004) tar upp en risk som behandlar möjligheten att outsourcingen *påverkar företagets anseende*. De kulturella motsättningarna som resulterar i irritationer, menar vi kan vara ett tillfälle då företagets anseende kan påverkas negativt. Detta då kundens negativa upplevelser i kontakten med Dell, kan vidarefordras och orsaka kundförluster. Vi ser även att vetskapen av att företaget outsourcar ekonomifunktionen utomlands, kan bidra till att kunden, väljer att köpa en vara av en konkurrent då de, vid eventuella problem, vill kunna rådfråga en lokal leverantör.

Problemen som hamnar på respondenternas bord i Solna, i de fall kunder upplever att de inte får sitt fall löst på bästa sätt av personalen i Riga, får oss att fundera kring i vilken utsträckning effektiviteten och produktiviteten i deras dagliga arbete påverkas? Är det så att tanken redan från början var att de ska finnas "stand by" för att rycka in och lösa problem eller får detta till följd att respondenternas eget arbete blir lidande? När företag väljer att outsourca sin ekonomifunktion utomlands är det viktigt att se över hur det arbete som inte outsourcas kan komma att påverkas och ta med i beräkningarna kostnader som kommer av



minskad effektivitet på andra områden än det outsourcade, de uppgifter som lämnas kvar hemma.

I Accentures undersökning (2003) som nämnts i teorin, framkom att risken för att värdefull information hamnar i fel händer, är en av de största nackdelarna med outsourcingen. Det framhölls även av Beasly et al (2004) artikel, att outsourcing medför risker som innebär avslöjanden av konfidentiell information. Det framkom dock inte i intervjun att detta var ett orosmoment i beslutandet av outsourcing inom Dell. Vi menar dock att, Dells val att delvis outsourca internt, kan komma som ett resultat av de potentiella strategiska riskerna.

#### **5.4 Kostnadernas påverkan på fördelarna**

Vi kan genom intervjun med Dell tydligt utläsa att, deras orsaker till outsourcing stämmer överens med vissa av teorins presenterade orsaker. Enligt vår tolkning är dessa orsaker grunden till vad företaget vill uppnå med outsourcingen och representerar därför även fördelarna med fenomenet. Vi kan även utläsa att ett flertal kostnader, medföljer ett beslut om outsourcing. Oavsett om de är medräknade vid beslutfattandet eller inte, påverkar dessa kostnader, det önskade effekterna av outsourcingen, negativt på olika sätt. Frågan vi ställer oss är, om dessa kostnader bidrar till att de eftersträlvade fördelarna med outsourcingen minskas eller rentav elimineras?

Vi är av uppfattningen att de kostnader som vi konstaterar medföljer outsourcingbeslutet påverkar fördelarna negativt. Minskad flexibilitet och processtänkande påverkar arbetet som utförs i Riga respektive Bratislava, då utfallet av outsourcingen inte blir lika effektivt som företaget först förutspått. När arbetsuppgifter ”ramlar mellan stolarna”, anser vi att effekten på det utförda arbetet blir lägre effektivitet och minskad produktivitet, och därmed tolkar vi det som att det minskar kostnadsbesparingarnas omfattning. Att outsourca ekonomifunktionen utomlands går ofta hand i hand med lägre personalkostnader men dessa anser vi påverkas av att personalomsättningen tenderar att vara högre utomlands, kostnader för utbildning och rekrytering tillkommer därför. De anställda som fortfarande är kvar lokalt får ta hand om de problem som uppstår i de outsourcade delarna av ekonomifunktionen, detta menar vi kommer att, även om de är svåra att mäta, påverka effekten av de kostnadsbesparingar som företaget önskar uppnå. Även oflexibilitet och ej uppskattat bemötande av kunder, kopplat till kulturella och språkliga skillnader, kan resultera i kundförluster och detta är självfallet något som har en negativ effekt på potentiella fördelar av outsourcingen. De språkliga och kulturella problemen

som uppstår tror vi kommer av att företag outsourcar utomlands, detsamma gäller för den högre personalomsättning som beror på bland annat arbetsrättsliga aspekter i andra länder.

Respondenterna menade att det, i de fall då ett projekt inte anses lyckas, inte finns som alternativ att ta det tillbaka, Dell skjuter då till mer resurser och ser till att projektet blir lönsamt. Detta verkar, i våra ögon, vara ett kostnadskrävande sätt att hantera problem. Att det tog Dell ca två och ett halvt år att få Riga projektet att fungera bra, får oss att tänka på alla de oförutsedda kostnader som tillkommit. Dessa tillsammans med de kostnader som redogjordes för ovan gör oss skeptiska till huruvida dessa inte påverkar fördelarna negativt. Det är svårt att utläsa men, vår uppfattning är att det i vilket fall blir mindre lönsamt än vad som först förutspåts, framför allt på kort sikt. Vi ställer oss frågande till hur de kan veta att projektet är lönsamt när mer resurser ständigt finns redo att tillgå? Vem kan sätta prislappen på den totala kostnaden? Hur går de tillväga för att i efterhand utvärdera i vilken omfattning de nått fram till målet och till vilken kostnad?

## 6. Slutsats

---

*I detta avslutande avsnitt besvarar vi de frågeställningar som i det inledande kapitlet presenterades. Även förslag på vidare forskningsansatser som vi efter slutförandet av studien finner intressanta presenteras.*

---

### 6.1 Våra slutsatser

Vår illustration av fenomenet, outsourcing av ekonomifunktionen utomlands, gestaltades av företaget Dell. I uppsatsen har genomgående, för att besvara på frågan, varför företag outsourcar sin ekonomifunktion utomlands, tre ansatser använts; *effektivitet och kostnadsbesparingar, strävan efter expertis och fokus på kärnkompetensen*. Genom studien har det framkommit att företag väljer att outsourca ekonomifunktionen utomlands främst i syfte att uppnå effektivitet och kostnadsbesparingar. Detta på grund utav att outsourcingen bidrar till standardiseringsmöjligheter som resulterar i ett mer effektivt och kostnadsreducerande sätt att arbeta, samt lågavlönad arbetskraft. Vidare identifierade vi genom vår illustration, att strävan efter expertis är en orsak till varför företag väljer att outsourca ekonomifunktionen. Dock finner vi att det skiljer sig åt, vilken typ av expertis som eftersträvas. Den tredje och sista teoretiska utgångspunkten, fokus på kärnkompetensen, uppfattar vi inte uttryckligen ligger till grund för outsourcingbeslutet.

Vi kan genom studien på Dell, konstatera att det vid outsourcing av ekonomifunktionen utomlands, förutom de fördelar som presenteras ovan, medföljer en rad kostnader. Kostnaderna uppkommer ofta som en följd, av dåliga förberedelser och vagt specificerade krav på den utomstående parten. Därför upplevs dessa kostnader främst i uppstarten av projektet i form av tillskjutande av oberäknade resurser för oförutsedda händelser. Vidare uppkommer kostnader fortlöpande till följd av hög personalomsättning, rutinmässiga och processororienterade arbetsuppgifter som medför oflexibel och icke initiativtagande personal. Kulturella och språkliga barriärer bidrar även de till minskad flexibilitet men också missnöjda och otillfredsställda kunder, samt lokal problemlösning till följd av okunnighet hos outsourcingparten. Genom studien kan vi inte påvisa att dessa kostnader är kopplade till specifikt outsourcing av ekonomifunktionen, de kan därför tänkas gälla även för andra funktioner som kan hanteras via BPO.

Intressant att notera utifrån respondenternas svar, är att motiven till varför funktionerna outsourcas och de kostnader som medföljer, är desamma oavsett om outsourcingen är extern eller intern. Therese som ansvarar för de externt outsourcade funktionerna till Riga anger samma eller liknande motiv och kostnader som Helena, vilken ansvarar för de internt outsourcade funktionerna till Bratislava. Vi tycker att det hade varit logiskt om det medföljt fler kostnader i fråga om den externa outsourcingen än den interna. Att låta någon annan utföra arbetet och därmed lämna över kontrollen hade vi trots skulle bidra till mer kostnader, t.ex. som teorin nämnde, rädslan för att värdefull information hamnar i fel händer.

Vissa av de kostnader vi belyser, menar vi uppkommer i de situationerna då företag väljer att outsourca ekonomifunktionen utomlands och dessa tror vi inte skulle uppstå om företag väljer att istället outsourca ekonomifunktionen inom det egna landet. Detta sammantaget innebär att de fördelar som medföljer outsourcing utomlands, måste ställas mot de kostnader vi har konstaterat medföljer beslutet.

På grund av brist på access till de beräkningar och kalkyler som låg till grund för Dells val att outsourca ekonomifunktionen utomlands, är det svårt att avgöra i vilken utsträckning kostnaderna påverkar fördelarna, och om de medtagits i beräkningarna. Dock kan vi genom illustrationen påvisa att de är faktiska, upplevs som ett problem och påverkar fördelarna med outsourcingen negativt, om än i olika påtaglig och mätbar omfattning. Tillgången till beräkningar hade kunnat påvisa i vilken omfattning kostnaderna medtagits i dessa och vi hade mer exakt kunnat uttala oss om hur de påverkar fördelarna. Dessa kostnader bör därför tas i beaktande vid ett beslut om outsourcing av ekonomifunktionen utomlands. Det hade varit intressant att veta hur och om företaget själva uppskattar de osynliga kostnaderna som påvisats i denna uppsats och huruvida de faktiskt tas med i beräkningarna. Vinsterna av outsourcingen på lång sikt måste vara så pass stora, att utrymme för dessa osynliga kostnader finns. Outsourcing av funktioner inom företaget Dell kommer att fortgå vare sig dessa kostnader fortsätter att finnas eller inte, alltså kan vi utläsa att fördelarna och vinsterna överväger kostnaderna.

Huruvida ett företag är villigt att acceptera dessa kostnader, tror vi dock beror på resurskapacitet, storlek och global omfattning. Förklaringen till varför Dell, trots kostnaderna, väljer att outsourca ekonomifunktionen utomlands, anser vi beror på att Dell är ett stort globalt företag med verksamheter i många länder, vilket gör att de olika kontoren världen över

agerar på olika stora och intäktsgenererande marknader. Som respondenterna uttryckte, kan ett beslut påverka Sveriges marknad negativt men att den kostnad som medföljer beslutet vägs upp utav övriga länders positiva resultat. Stora globala företag, i likhet med Dell, har till skillnad från mindre lokala företag även mer resurser att tillgå, och kan överleva längre i en situation då kostnaderna påverkar outsourcingens fördelar negativt. Därför anser vi att storleken och ett företags omfattning, bidrar till att kostnaderna kan accepteras även om de har en negativ påverkan på fördelarna med outsourcing.

Vi kan utifrån ovan för diskussion konstatera att ett företag som står inför valet att outsource sin ekonomifunktion utomlands bör överväga ett antal faktorer. Företaget bör lägga stor vikt vid att genomföra tillräckliga förberedelser och ta hänsyn till alla kostnader, osynliga som synliga, i beräkningarna. Om ett beslut om outsourcing tas är det av betydelse att veta att det kommer att gå åt mer resurser än företaget initialt förutspått, det vill säga se till att det finns resurser och ekonomiska marginaler som gör att projektet ändå kan fortgå trots oförutsedda kostnader. Företaget bör även beakta, i de fall de outsource för att uppnå effektivitet genom standardiserade processer, att ökningen av effektiviteten kan komma att bli mindre än väntat, då dessa kan bli alltför inrutade och rutinmässiga vilket kan bidra till oflexibilitet.

## **6.2 Vidare forskning**

Utifrån det resultat som framkommit i vår studie, kan vi konstatera att det uppstått ett antal frågor som skulle vara intressanta att få besvarade. Även om vi förstår att det innefattar en rad svårigheter, finner vi att det även skulle var intressant att mer påtagligt, med hjälp av beräkningar och kalkyler, kunna undersöka i vilken grad ett beslut om outsourcing av ekonomifunktionen utomlands är lönsam. En annan intressant fråga är huruvida ett mindre, icke globalt företag upplever samma kostnader och fördelar och hur dessa kostnader påverkar det önskade resultatet.

# Källförteckning

## Skriftliga källor:

Abrahamsson, Bengt & Aarum Andersen, Jon, (2000): *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. upplaga 3:1. Malmö: Liber Ekonomi

Arbnor, Ingeman & Björn Bjerke, (1994): *Företagsekonomisk metodlära*. upplaga 2. Lund: Studentlitteratur

Axelsson, Björn, (1998): *Företag köper tjänster*. Stockholm: SNS förlag

Beasley, Mark; Bradford, Marianne; Pagach, Don, (2004): Outsourcing? At your own risk. *Strategic Finance*, Jul2004, Vol. 86 Issue 1, s. 22-29

Brooks, Greg. (2004): What is outsourcing. *New Media Age*, 10.28.2004, s. 4-4

Bryman, Alan & Bell, Emma, (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi

Corcoran, Marian, (2003): Finding focus through finance outsourcing. (10.4.2009)  
[http://www.accenture.com/Countries/Ireland/Research\\_and\\_Insights/FindingMarket.htm](http://www.accenture.com/Countries/Ireland/Research_and_Insights/FindingMarket.htm)

Dahlberg, Mats, (2007): *Företag - ditt livs uppgift*. Avesta: STC i Avesta AB

Davenport, Thomas H, (2005): The Coming Commodization of processes. *Harvard Business Review*, Vol. 83 Issue 6, s. 100-108

Fredriksson, Peter, (2009): Uppsving för den svenska marknaden. *Outsourcing & global operations*. Media Planet mars nr 2 2009.

Gilje, Nils & Grimen, Harald, (2002): *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. upplaga 7. Göteborg: Bokförlaget Daidalos

Handfield, Rob, (2006): A brief history of outsourcing. (10.4.2009)  
<http://scm.ncsu.edu/public/facts/facs060531.html>

Hjelmstad, Hans, (2009): Spara pengar – låt andra sköta ekonomin. *Outsourcing & global operations*. Media Planet. Mars nr 2 2009.

Lindholm, Stig, (2005): *Vägen till vetenskapsfilosofin*. Lund: Academia Adacta AB

Lindvall, Jan, (2001): *Verksamhetssyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur

Michael, Alexa, (2009): Outsourcing the finance function. *Financial Management*. April. P.32-34

Smith, Dag, (2006): *Redovisningens språk*. upplaga 3. Lund: Studentlitteratur

Stringfellow, Anne; Teagarden, Mary B; Winter, Nie, (2007): Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management* 26. 2008, s. 164-179

Strömquist, Siv, (2005): *Uppsatshandboken*, upplaga 3, Uppsala: Hallgren & Fallgren Studieförlag AB

Weidenbaum, Murray, (2005): Outsourcing: Pros and cons. *Business Horizon*. 48, s. 311-315

#### **Elektroniska källor:**

[http://www.accenture.com/Global/Outsourcing/Business\\_Process\\_Outsourcing/default.htm](http://www.accenture.com/Global/Outsourcing/Business_Process_Outsourcing/default.htm)

(10.4.2009)

[http://www1.euro.dell.com/content/topics/global.aspx/about\\_dell/company/main/company?~ck=ln&c=se&l=sv&lnki=0&s=corp](http://www1.euro.dell.com/content/topics/global.aspx/about_dell/company/main/company?~ck=ln&c=se&l=sv&lnki=0&s=corp) (10.4.2009)

#### **Muntliga källor:**

Lecksell, Helena, Dell, Stockholm (2009-04-16)

Stolt, Therese, Dell, Stockholm (2009-04-16)

#### **Figurförteckning:**

Figur 1: processer vanliga att outsourca inom BPO ur Beasley et al 2004 .....	17
Figur 2: Orsaker till varför företag väljer att outsourca BPO ur Beasley et al 2004.....	20
Figur 3: Egenhändigt komponerad figur utifrån uttalanden från respondenterna .....	28

# Bilaga 1

Hej!

Vi är två studenter som ska skriva vår magisteruppsats inom Företagsekonomi och har valt att skriva om tendensen att företag väljer att flytta ut sin redovisningsfunktion (hela eller delar av den, så som till exempel leverantörsreskontra), antingen inom koncernen fast utomlands eller att lägga den på en utomstående part, eller i form av ett Shared Service Center. Utformningen av vår frågeställning och val av fokus beror på vilket företag vi får möjlighet att kontakta för intervjuer.

Främst vill vi undersöka tankar och idéer bakom beslutet att flytta ut redovisningen. Vilka förväntningar fanns? Vad ville ni uppnå? Vilka mål fanns? Minskade lönekostnader? Effektivisering? Annat? Vidare vill vi se om förväntningarna uppfylldes? Hur blev det? Hade ni gjort något annorlunda så här i efterhand? Vad blev bättre/sämre? Positiva/negativa effekter? Tanken är att vi gör en fallstudie av ett företag, och därför undrar om det finns möjlighet att intervjua någon som är insatt och har insyn i Dells outsourcingssituation?

Hälsningar,

Gerda Fritzell

0730-898 080

gerdafritzell@gmail.com



## Bilaga 2

### Intervjufrågor Helena och Therese

- Vem är du och vad gör du? Befattning och arbetsuppgifter? Tid på Dell?
- Vad gör ni på Dell i Sverige?
- Hur ser strukturen ut på Dells ekonomifunktion? Vad görs och vart görs det?
- Hur länge har strukturen sett ut som den gör idag?
- Syftet med att lägga ut delar av ekonomifunktionen? Hur togs beslutet och av vem/vilka? Vilka funktioner har ni valt att ha kvar i Sverige och varför?
- Vad förväntade ni er av omstruktureringen? Vad ville ni uppnå?
- Ni har flyttat i olika omgångar, hur har det sett ut? Vad har gjort att ni är där ni är idag? Känns dagens struktur optimal?
- Vad är ni mest nöjda med? Vad har varit positivt med förändringen? Vad har varit mindre bra?
- Hur påverkar dagens struktur ditt arbete? Vad blir bättre, sämre i ditt dagliga jobb?
- Även om ni är nöjda på vissa områden, finns det andra ni är mindre nöjda med?
- Så här i efterhand med facit i handen, hade ni gjort någonting annorlunda?

## Bilaga 3

Hej Therese!

Vi håller på och sammanställer intervjun och har bara några saker vi undrar lite över, vi bifogar en liten hemmasnickrad bild över hur delarna är uppbyggda och sammanlänkade, du kanske kan kasta ett litet öga på det och se om vi har förstått saken rätt? Sen uppfattade vi följande på intervjun "Kreditanalysen och hanteringen av kundreskontran är outsourcade internt inom Dell till Indien och indrivningen av fordringar, Collection, är outsourcat externt till en utomstående part i Riga". Har vi förstått saken rätt då, att två av "benen" är i Indien och ett i Riga? Vi kom aldrig riktigt in på specifikt Riga i intervjun så om du lite kort kan summera vad som görs där. Sen undrar vi, om Helena är redovisningschef, vilken är din titel?

Ha en bra måndag!

Hälsningar

Anna och Gerda