

# Fördelar och nackdelar med outsourcing av ekonomisk administration

---

## Advantages and disadvantages with outsourcing Of business administration



*Högskolan i Trollhättan/Uddevalla*  
Institutionen för arbete, ekonomi och hälsa  
EK 3  
Examensarbete i redovisning, 10 poäng.  
2003-12-23

*Författare*  
Svensson, Jon 750622

*Handledare HTU*  
Gunnar Wahlström  
*Handledare ENTREPRENÖR AB*  
Johansson, Peter  
Svensson, Anders

## Förord

Outsourcing har blivit ett allt vanligare sätt för företagen att stärka sin ställning på marknaden som inom de flesta områden blir mer och mer internationaliserad. Under arbetets framskridande har jag blivit mer medveten om hur komplex en outsourcing är och även vilka möjligheter det ger företag att bli konkurrenskraftigare.

Jag vill tacka medarbetare och ledning på Entreprenör AB vilka gjort denna rapport till en intressant och inspirerande uppgift. Likaså vill jag tacka min handledare Gunnar Wahlström på HTU som med synpunkter och vägledning styrt uppsatsen på rätt spår.

Göteborg 2003-12-12

Jon Svensson

## Sammanfattning

Outsourcing av ekonomisk administration är ett ämne som knappast är hett omdebatterat, men ändå intressant ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Det ger företagen ett alternativ och en möjlighet att ifrågasätta sin situation, både kvalitetsmässigt och kostnadsmässigt.

Rapportens forskningsfråga "vilka fördelar och nackdelar finns det vid en outsourcing av ekonomisk administration?" besvaras genom att resultat från intervjuer jämförs med litteraturens synpunkter. En fallstudie på Entreprenör AB har också bidragit till att besvara forskningsfrågan på ett så grundligt och korrekt sätt som möjligt. Forskningen har bedrivits med kvalitativ metod.

De slutsatser som framkommit innebär att så länge verksamheten som är föremål för utvärdering ej visar sig vara kärnverksamhet bör den outsourcas om ett antal faktorer är uppfyllda:

- God kännedom om vad verksamheten faktiskt producerar – det är avgörande kunskap för att kontraktet skall kunna definieras så väl som möjligt.
- God konkurrens på marknaden vilket möjliggör kostnadsreduktion hos det outsourcande företaget.

Fördelarna med outsourcing av ekonomisk administration är många, bland annat erbjuds tillgång till de senaste programvarorna, kapitalbindningen inom egen organisation minskar, flexiblare organisation med färre anställda, ökad möjlighet att fokusera på kärnverksamheten samt tillgång till skalfördelar som kan hålla nere kostnaderna.

Den enda egentliga nackdelen uppstår om det blir dyrare att outsourca verksamheten jämfört med att driva den i egen regi.

## Abstract

Outsourcing of business administration is a subject which is not too controversial; still it is interesting from an economical point of view. It gives companies an alternative and an opportunity to question their current situation both from a quality perspective and from a cost perspective.

The reports problem "what advantages and disadvantages are there when outsourcing business administration?" is answered when the result of interviews are compared to views from the literature. A case study at Entreprenör AB has also contributed to answer the problem as thoroughly and correct as possible. The research has been produced with qualitative methods.

The conclusion is that as long as the questioned department is found not to be core business, the department should be outsourced if the following factors are fulfilled:

- Good knowledge of what the questioned department actually produces – this is crucial knowledge to define the contract as good as possible.
- Healthy market competition which makes cost reduction possible at the outsourcing company.

The advantages with outsourcing of business administration are many, for instance access to the latest editions of software, a more flexible organization with fewer employees, increased possibility to focus on core business and access to scale economics to cut costs.

The only true disadvantage emerge if it turns out to be more expensive to outsource compared to produce the service within own production.

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Definition outsourcing	1
1.1.2 Outsourcingsens historik	2
1.1.3 Incitament till outsourcing	3
1.2 Fallstudiens aktörer	3
<b>2 Problem</b>	<b>5</b>
2.1 Inledning	5
2.2 Problemdiskussion	5
2.3 Forskningsfråga	6
2.4 Syfte och avgränsningar	6
2.4.1 Syfte	6
2.4.2 Avgränsningar	6
<b>3 Metod</b>	<b>8</b>
3.1 Inledning	8
3.2 Kvantitativ och kvalitativ metod	8
3.3 Inhämtande av information	8
3.3.1 Primärdata	9
3.3.2 Sekundärdata	9
3.4 Fallstudie	10
3.5 Validitet och reliabilitet	10
3.6 Tillvägagångssätt	11
3.7 Källkritik	11
3.7.1 Litteratur	11
3.7.2 Respondenter	11
3.8 Rapportens disposition	12
<b>4 Litteraturgenomgång</b>	<b>13</b>
4.1 Inledning	13
4.2 Personalperspektivet	13
4.3 Komparativa fördelar	13
4.4 Skalfördelar	15
4.5 Kärnverksamhet	16
4.6 Risk	17
4.7 Kalkylering	18
4.8 Företagsekonomi	19
4.8.1 Soliditet	19
4.8.2 Likviditet	20
4.9 Sammanfattning	20
<b>5 Empiri</b>	<b>22</b>
5.1 Inledning	22
5.2 Företagsbeskrivning	22
5.3 Dagens administrativa situation hos Entreprenör AB	22
5.3.1 Affärssystemets delar	23
5.3.2 Administrationens ändamål	25
5.4 Investering i nytt affärssystem	26
5.4.1 Marknadsundersökning	27
5.4.2 Investeringskalkyl	28
5.4.3 Kommentarer till investeringskalkyl	30
5.4.3.1 SAP	30
5.4.3.2 Scala	31
5.4.3.3 Visma	31
5.4.3.4 Sammanfattning	32
5.5 Intervjuer	33
5.5.1 Kärnverksamhet	33
5.5.2 Personalperspektivet	33
5.5.3 Kontraktsformulering	34
5.5.4 Skalfördelar	34
5.6 Sammanfattning	35
<b>6 Slutdiskussion</b>	<b>38</b>

6.1 Inledning	38
6.2 Slutsatser och kommentarer	38
6.2.1 Fördelar med outsourcing av ekonomisk administration	38
6.2.2 Nackdelar med outsourcing av ekonomisk administration	38
6.2.3 Risker med outsourcing av ekonomisk administration	39
6.2.3 Entreprenör AB:s investeringsbehov av nytt affärssystem	39
6.3 Reflektion över studiens slutsatser	39
6.4 Förslag till vidare studier	40
<b>Källförteckning</b>	<b>41</b>
<b>Bilagor</b>	<b>44</b>
Bilaga 1 – Komparativa fördelar	44
Bilaga 2 – Noter till investeringskalkyl på affärssystem	45

# 1. Inledning

Denna rapport är skriven för beslutsfattare och de val de måste göra när det gäller ekonomisk administration av sin verksamhet. Alla beslut som tas - och även de beslut man avstår från att ta – påverkar verksamheten på det ena eller andra sättet och är därmed intressanta ur ett företagsekonomiskt perspektiv.

## 1.1 Bakgrund

För att göra en outsourcing eller insourcing krävs en ordentlig genomgång av beslutets fördelar och nackdelar, då strategiska beslut som dessa har en inneboende tröghet för eventuell tillbakagång till ursprunglig lösning. Trögheten kan bland annat bestå av uppsägningar av personal och långa kontraktstider. Beslutsfattaren måste därför bilda sig en uppfattning om vad beslutet innebär för företaget både på lång och kort sikt.

### 1.1.1 Definition outsourcing

Ordet outsourcing är en kombination av två engelska ord, outside (utanför, utifrån) och resourcing (resurs). Kortfattat definieras outsourcing som: egen verksamhet för viss produktion av varor och/eller tjänster avvecklas och köps in externt. (Dahlgren, Gillström & Hasting, 1992)

Efter att en outsourcing ägt rum levereras produkten alltså från extern källa, och leverantören faller in under en av följande kategorier (Joseph, 2002):

- Leverantör – Vanligen den enklaste relationen, kunden kan enkelt välja andra alternativ om konkurrens finns.
- Prioriterad leverantör – Relationen är långsiktigare och normalt kontraktsbunden.
- Allians – Ömsesidigt utbyte, båda parter är beroende av varandra.
- Strategisk allians – Alliansen är inriktad mot framtidsfaktorer.

Vid en outsourcing hamnar leverantören normalt under kategorin "Prioriterad leverantör" eller "Allians" omedelbart efter att beslutet effektueras, men kan senare komma att byta kategori beroende på hur framtiden utvecklar sig.

Outsourcing har i svenskan försökt översättas till bland annat "utförsäljning". Denna översättning är dock inte korrekt utan kan snarare leda till missuppfattningar eftersom det inte är frågan om försäljning i någon form. En annan översättning som ibland finns i litteratur är "utkontraktering", vilket heller knappast är något vedertaget begrepp. Outsourcing kommer därför att användas genomgående i rapporten, även om det med svenska ändelser kan låta något löjeväckande.

Motsatsen till outsourcing är när varor eller tjänster som tidigare köpts externt istället börjar tillverkas inom den egna verksamheten. Vanligtvis sker nyanställningar och/eller nyinvesteringar i samband med detta och fenomenet kommer i denna rapport benämnas som "insourcing".

### *1.1.2 Outsourcingens historik*

Outsourcing är idag ett utbrett sätt för företag att leja ut delar av sin verksamhet till andra företag men det är ingen ny företeelse inom näringslivet. Ända sedan tiden strax efter andra världskriget började företag använda sig av denna typ av fenomen, främst som en motreaktion på den oerhörda vertikala integration som pågått under 1900-talets första hälft. Den vertikala integrationen hade främst till uppgift att säkra råvarutillgångar, transporter och avsättningsmarknader och bland annat Ford hade fulländat denna form av strategi och ägde hela kedjan – från malmgruvor och gummiplantage via sjötransporter och biltillverkning till avsättning i form av återförsäljare. Efter andra världskrigets slut hade dock omvärlden förändrats en hel del jämfört med mellankrigstiden, transportererna hade förbättrats avsevärt liksom utvinningen av råvarutillgångar. Dessa faktorer innebar en allt större konkurrens vilket gjorde det svårt för de vertikalt integrerade företagen att hålla nere priserna genom hela kedjan via intern styrning. Suboptimeringar gjorde slutprodukten dyr och Henry Ford II insåg att det vi idag kallar "outsourcing" av kringverksamheter var en strategi som skulle leda till att Ford kunde bygga fordon billigare (Adermalm, Sjöberg & Wedin, 1998). Strategin används fortfarande av dagens näringsliv och brukar



kallas "fokus på kärnverksamhet". Vad kärnverksamhet består av återkommer jag till i rapportens litteraturgenomgång.

Det har de senaste femtio åren gått trender även inom outsourcingen, exempelvis var det på 1980-talet populärt att diversifiera koncernens verksamhet så att den bland annat spände över olika branscher. Diversifieringen bidrog till insourcing av verksamhet i näringslivet. Skälet till diversifieringen var att sprida riskerna, men med facit i hand blev strategin med diversifiering ofta misslyckad då de synergieffekter koncernerna räknat med uteblev (Adolfsson, Brochner & Johansson 2002). I början och mitten av 1990-talet vände trenden därför till fokus på kärnverksamhet och i dagsläget är det fortfarande denna trend som håller i sig. (Stroh & Treehuboff, 2003).

### *1.1.3 Incitament till outsourcing*

Ovanstående historik leder in oss på orsakerna till outsourcing. Fokus på kärnverksamhet har redan nämnts, övriga skäl kan vara brist på kompetens eller trånga sektioner samt ambition att sänka kostnaderna. (Fill & Visser, 2000) (Reilly & Tamkin, 1996). Exempelvis outsourcar ofta små bolag sin redovisning till revisionsbyråer och motivet är ofta brist på kompetens eller tidsbrist. Större företag vill ofta komma åt spetskompetens, vilket en allt snabbare teknisk utveckling försvårar, både när det gäller kunskap och exempelvis de senaste dataprogrammen. Inte sällan är skälet också fokus på kärnverksamhet, företaget är så stort att kringverksamheter inte får den uppmärksamhet de kräver och därmed ökar risken för suboptimering i kringverksamheten. Oavsett anledning, incitament, till outsourcingen är det ett alternativ som idag är aktuellt inom många branscher.

## **1.2 Fallstudiens aktörer**

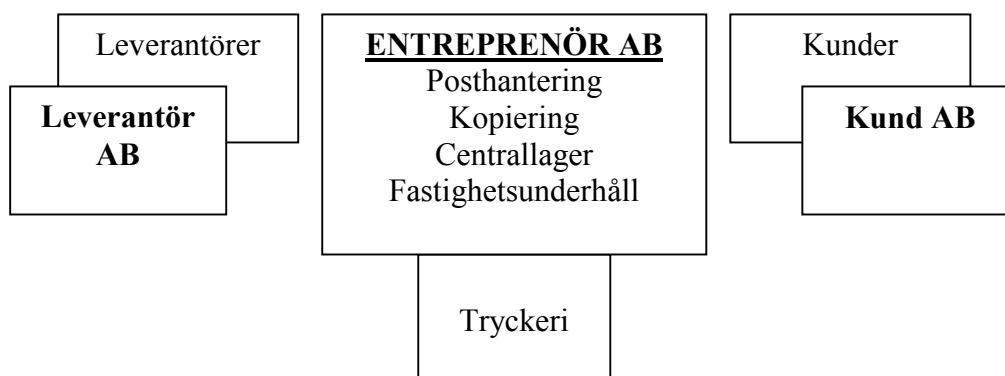
Rapportens ämne blev intressant när Entreprenör AB informerade författaren om behovet av en investeringskalkyl vid en eventuell insourcing av ekonomisk administration.

På grund av att innehållet i denna rapport kan vara känsligt kommer följande beteckningar att användas för att skydda uppdragsgivarens identitet:

- Företag ENTREPRENÖR AB: beställare av rapporten, i första hand investeringskalkylen.
- MODERBOLAG AB, ägare till Entreprenör AB. Moderbolag AB ingår i sin tur i en multinationell koncern.
- Företag KUND AB: Den största kunden till företag Entreprenör AB. Företag Kund AB outsourcade delar av sin verksamhet till Entreprenör AB. Ett intimt förhållande råder därför mellan Entreprenör AB och Kund AB.
- Företag LEVERANTÖR AB: Det företag som Entreprenör AB idag outsourcat större delen av sin ekonomiska administration till.

Känsligheten gäller främst investeringskalkylen och de incitament som Entreprenör AB har för en eventuell insourcing. Att använda andra namn än företagens egentliga har ingen betydelse för uppsatsens innehåll.

### Fallstudiens huvudaktörer



*Figur 1. Entreprenör AB outsourcades av Kund AB. Entreprenör AB har i sin tur outsourcat bland annat ekonomisk administration till Leverantör AB. Tryckeriet är en del av Entreprenör AB:s verksamhet men är lokaliserat på annan ort.*

## **2. Problem**

### **2.1 Inledning**

Entreprenör AB har beställt en investeringskalkyl på ett nytt affärssystem och en eventuell insourcing av sin ekonomiska administration. Detta kommer användas som en fallstudie för att inhämta material till rapportens ämne.

### **2.2 Problemdiskussion**

Påpekanden angående Entreprenör AB:s affärssystem har kommit från både externa och interna revisorer. Påpekandena gäller främst inköpsfunktionen som inte är kvalitetssäkrad ur systemsynpunkt. Inköpsprocessen är dessutom alltför mycket knuten till ansvarig inköpare som person. Dessutom har Entreprenör AB själva ett önskemål om att omgående byta ut systemstödet för lagerfunktionen och i ett lite längre tidsperspektiv låta hela verksamheten uppgraderas. En eventuell insourcing av idag outsourcad ekonomisk administration är dessutom en tänkbar framtida lösning för Entreprenör AB.

För att veta vilket behov av administration, och därmed affärssystem, som finns hos Entreprenör AB måste därmed dagens situation först kartläggas.

När det administrativa behovet är kartlagt skall en marknadsundersökning få fram ett antal alternativ vilka genom en investeringskalkyl kommer att utvärderas.

En viktig faktor som kommer att påverka valet av affärssystem är Moderbolag AB:s synpunkter, då de har koncernredovisningsperspektivet som en av de främsta argumenten till att Entreprenör AB väljer samma system som Moderbolag AB använder. Entreprenör AB bör således kunna argumentera väl för sin sak om de väljer ett annat system än det Moderbolag AB förespråkar.

Entreprenör AB blir därmed en fallstudie, vilken uppmanar författaren till en genomgång av fördelarna och nackdelarna med outsourcing. Denna

sammanställning kommer sedan att användas som beslutsunderlag av Entreprenör AB vid valsituationen där en insourcing av ekonomisk administration kan vara aktuell. Resonemanget leder därmed fram till den forskningsfråga som följer.

## **2.3 Forskningsfråga**

Vilka fördelar och nackdelar finns vid en outsourcing av ekonomisk administration?

## **2.4 Syfte och avgränsningar**

### *2.4.1 Syfte*

Rapporten har två syften. För det första att sammanställa fördelar och nackdelar med outsourcing av ekonomisk administration som underlag för beslutsfattare i en valsituation. Det andra syftet med uppsatsen är att presentera en investeringskalkyl till Entreprenör AB som inkluderar eventuella nyanställningar samt inköp och drift/underhåll av ett affärssystem.

### *2.4.2 Avgränsningar*

Allmänt:

- Endast outsourcing av ekonomisk administration kommer att undersökas och analyseras. Outsourcing är ett mycket vitt begrepp och variationen är ändlös, vilket Entreprenör AB:s egen verksamhet kontra de tjänster Entreprenör AB köper av Leverantör AB är ett bevis för. Avgränsningen "ekonomisk administration" kommer därför att tillämpas för att omfånget av uppsatsen skall bli hanterbart. Det stämmer också väl överens med vad Entreprenör AB har beställt.

När det gäller investeringskalkylen kommer jag att undersöka och analysera enligt Entreprenör AB:s önskemål, och därmed gäller följande avgränsningar:

- Endast den outsourcing som omfattar Entreprenör AB:s fakturahantering och redovisning kommer att beröras. Även exempelvis Entreprenör AB:s löneadministration är outsourcad, men kommer inte vara föremål för analys då Entreprenör AB i dagsläget inte är intresserade av att insourca denna verksamhet.
- Affärssystemet skall antingen vara ett system för hela Entreprenör AB, eller en lösning där affärssystemet administrerar inköp och lagerverksamhet.
- Endast affärssystem som idag finns på marknaden kommer att övervägas som alternativ i kalkylen, ej eventuell utveckling av ett eget system.

## **3. Metod**

### **3.1 Inledning**

Forskarens val av metod är avgörande för resultatet av rapporten, alltså hur väl forskningsfrågan besvaras. Jag har använt mig av kvalitativ metod, där intervjuer har varit det främsta verktyget. De primärdata som erhållits har värderats med utgångspunkt från sekundärdata i form av forskningsartiklar och litteratur.

### **3.2 Kvantitativ och kvalitativ metod**

Kvantitativ metod innebär att forskaren genomför sitt arbete med hjälp av statistik och generaliserande undersökningar såsom enkäter där samma frågor med likadana svarsalternativ ställs till samtliga respondenter. Forskaren har alltså bestämt i förväg vilka frågor och svar som skall bearbetas. Styrkan i den kvantitativa metoden ligger i möjligheten till generaliseringar. (Holme och Solvang, 1997).

Kvalitativ metod baseras på intervjuer där inga standardiserade svar finns. Metoden ger respondenten möjlighet att välja svaren själv, och forskaren kan under arbetets gång förändra sitt frågeformulär, spinna vidare på intressanta synpunkter och så vidare. (Holme och Solvang, 1997).

Kvantitativ metod skulle inte kunna appliceras på denna rapport, då forskningsfrågan kräver en mer flexibel metod för att besvaras. Därför kommer denna rapport att framställas med hjälp av kvalitativ metod.

### **3.3 Inhämtande av information**

Det finns enligt Kinnear (1996) två typer av data: primärdata och sekundärdata. Fallstudie i form av intervjuer är en teknik för att inhämta primärdata. (Merriam, 1994)

### *3.3.1 Primärdata*

Primärdata kommer att erhållas via intervjuer med anställda hos Entreprenör AB samt företagets revisionsfirma, Deloitte & Touche. Revisionsbranschens konsultuppdrag av sådan karaktär kallas due diligence, där uppdragsgivaren får hjälp att ta beslut i frågor av olika karaktär. Due diligence kan handla om allt från skattefrågor till frågor av strategisk karaktär som företag vill få ett utlåtande om. Konsultuppdrag utförs inte nödvändigtvis av reviderande revisionsbyrå, men det är vanligt bland annat eftersom personlig kontakt redan är etablerad och förtroende ofta finns.

Intervjuer av de anställda följer inga intervjumallar, utan kan snarare betecknas som samtal. Främst på grund av att jag under större delen av tiden för uppsatsen befunnit mig i verksamheten fysiskt och "intervjuerna" i vissa fall har varit en daglig process under hela min närvaro hos företaget. Detta arbetssätt att i ett kontorslandskap kontinuerligt få information ser jag som både tillförlitligare och mer uttömmande än att använda mig av regelrätta intervjuer. Dock har den dagliga processen kompletterats med mer fokuserade enskilda samtal för att klargöra detaljer och komma vidare vid "återvändsgränder". Vid sådana samtal används benämningen respondent, vilket enligt Holme och Solvang (1997) är en person som är delaktig i den undersökta företagsdelen. Vid samtalen har information nedtecknats i stolpar.

### *3.3.2 Sekundärdata*

Sekundärdata kommer att erhållas via litteratur och forskningsartiklar i ämnet outsourcing. Sökord som används i databassökning är främst outsourcing men också insourcing.

### **3.4 Fallstudie**

Investeringskalkylen kommer att fungera som en fallstudie, och denna fallstudie syftar till att ge författaren en överblick över vilka faktorer som måste ingå i ett beslutsunderlag av eventuell outsourcing av ekonomisk administration. Merriam (1994) redogör i sin bok "Fallstudien som forskningsmetodik" för olika typer av tekniker för insamling av information vid fallstudier, den metod jag valt är intervjuer.

Investeringskalkylen för Entreprenör AB gäller förvisso explicit en eventuell insourcing, men argumenten för och emot outsourcing kontra insourcing är desamma.

Investeringskalkylen kommer i huvuddrag bestå av följande:

- Inköp av affärssystem samt drift och underhåll av detta.
- Personalrekrytering.
- Kostnaden Entreprenör AB idag har för denna outsourcing
- Kostnaden Entreprenör AB idag har för nuvarande systemstöd

Investeringskalkylen kommer att presenteras för Entreprenör AB i en form där olika affärssystem jämförs.

Olika leverantörer av affärssystem kontaktas för pris- och prestandauppgifter. Leverantör AB kommer att bistå med information om hur mycket nyanställningar kostar.

### **3.5 Validitet och reliabilitet**

Validitet innebär att forskaren försöker kontrollera de resultat som framkommit genom forskningen (Trost, 1997). För att höja validiteten i denna rapport har intervjuer gjorts med många respondenter ur olika delar av organisationen samt med relevanta källor utanför organisationen.



För att ytterligare höja validiteten i studien har litteratur och forskningsartiklar studerats vilka konfirmerar, eller förkastar, respondenternas uppgifter.

Reliabilitet innebär att en undersökning skall vara motståndskraftig gentemot slumpinflytanden, samma resultat skall därmed erhållas av två oberoende undersökningar inom samma forskningsområde (Halvorsen, 1992). Stress och andra faktorer under intervjuer kan påverka respondentens svar och måste i största mån undvikas för att studien skall få ett så trovärdigt utfall som möjligt. Därför har jag i berörda situationer avstått från intervjuer då tidspress varit en faktor och istället genomfört intervjun vid ett senare tillfälle.

### **3.6 Tillvägagångssätt**

I praktiken kommer forskningsfrågan besvaras på följande sätt: litteratur, sekundärdata, ger en grund att utforma intervjuerna utifrån vilka ger primärdata. Intervjuer sker sedan med medarbetare på Entreprenör AB samt Deloitte & Touche.

För fallstudiens investeringskalkyl görs en marknadsundersökning av vilka affärssystem som kan fylla Entreprenör AB:s behov. De intressantaste alternativen kontaktas för möte med säljare av affärssystemet. Deltar i mötena gör även inköpschefen, ekonomichefen och kvalitetsansvarig på Entreprenör AB.

### **3.7 Källkritik**

#### *3.7.1 Litteratur*

Den litteratur som finns inom området är enig om hur outsourcing definieras. Det råder också stor enighet om vad som är viktigt vid en outsourcing, även om olika författare lägger fokus på olika faktorer. Därmed anser jag källorna i litteraturen vara tillförlitliga.

#### *3.7.2 Respondenter*

När det gäller utfall av intervjuer med respondenter från Entreprenör AB är svaren jag erhållit helt eniga med litteraturen. Viktigt att poängtera är att de inte har någon teoretisk erfarenhet av outsourcing, endast praktisk. Respondenten från Deloitte & Touche har bekräftat det utfall som intervjuerna på Entreprenör AB givit. Sammantaget innebär ovanstående att jag anser källorna som tillförlitliga.

De möten som hållits med säljare för affärssystem har jag däremot varit förhållandevis kritisk mot. Jag har endast använt mig av de siffror som säljarna uppgivit och hållit mig till tekniska fakta. I utvärderingen av systemen har jag tittat på systemen med utgångspunkt från Entreprenör AB:s situation idag och behovet i framtiden. Källorna anses som tillförlitliga när det gäller tekniska data, men när det gäller hur många konsulttimmar som krävs för implementering har jag i samråd med medarbetare på Entreprenör AB kalkylerat med fler timmar än säljarna har uppgivit. Övriga ekonomiska termer anser jag som tillförlitliga, såsom pris per konsultimme och priser per licens.

### **3.8 Rapportens disposition**

Fortsättningen av rapporten inleds med en genomgång av litteraturen inom outsourcing följt av en redogörelse av resultatet av forskningen under rubriken Empiri. Rapporten avslutas i avsnittet Slutdiskussion med en sammanställning av de fördelar och nackdelar angående outsourcing av ekonomisk administration som framkommit och som kan hjälpa beslutsfattare att ta rationella beslut när outsourcing är aktuellt.

## 4. Litteraturgenomgång

### 4.1 Inledning

Två olika typer av litteratur finns representerad: böcker och forskningsartiklar. Litteraturgenomgången är indelad efter de olika perspektiv som beslutsfattaren måste se outsourcing på, och tar upp de faktorer som är incitament till outsourcing.

### 4.2 Personalperspektivet

Anställda som byter arbetsgivare vid en outsourcing bör behandlas med respekt då de oftast skall fortsätta att utföra samma arbetsuppgifter men som leverantör istället (Reilly & Tamkin, 1996). Dålig känsla för dessa frågor kan leda till att servicen i framtiden blir sämre än den kunde ha varit. Dessutom kan personal som fortfarande är kvar inom verksamheten misstycka med ledningens sätt att hantera situationen och sympatisera med de som outsourceas. Dessa moraliska aspekter tar Stroh & Treehuboff (2003) upp som viktiga faktorer i hur lyckad en outsourcing blir.

Hsu, Lillie & Zhu (2001) menar att en tydlig och rak kommunikation till egen personal som kommer att beröras av outsourcing krävs. Att få både kvarvarande personal och outsourcead personal "med sig" istället för "mot sig" kan vara skillnaden mellan en lyckad och en misslyckad outsourcing. Dåligt hanterade personalfrågor tenderar att undergräva eller rent av att radera företagskulturen som finns. Om dessa frågor istället sköts på ett snyggt sätt kan de istället bygga upp eller stärka företagskulturen.

### 4.3 Komparativa fördelar

Begreppet komparativa fördelar bygger på att två olika produktionsenheter av någon anledning har olika förutsättningar att producera samma vara (se bilaga 1). Därmed skall man producera det man är *relativt* bäst på, alltså har en komparativ fördel för. (Eklund, 2001)

Har ett företag en verksamhet som inte ingår i kärnverksamheten kan det finnas en leverantör som kan producera detta åt företaget mer kostnadseffektivt vilket ger kopplingen till outsourcing. (Cachon & Harker, 2002)

För att belysa ovanstående finns ett konkret exempel (Svensson, muntlig källa) angående suboptimeringsrisken i kringverksamheter: ett stort multinationellt företag outsourcade en del av sin verksamhet. Företaget budgeterade cirka 200 miljoner kronor per år för denna verksamhet, men efter outsourcingen betalar det cirka 150 miljoner kronor med bibehållen och i många fall till och med förbättrad service. Skillnaden - 50 miljoner kronor - är mycket både i absoluta tal och i relativa tal. I fakturabeloppet på 150 miljoner ligger naturligtvis också en vinstmarginal, till exempel på 15 %:  $150 \times (1 - 0,15) = 127,5$  miljoner. Det är dock inte möjligt för det outsourcande bolaget att själv producera denna kringverksamhet för 127,5 miljoner då det inte kan dra nytta av bland annat skalfördelar och ett naturligt engagemang.

Att använda sig av outsourcing är som exemplet ovan visar ett sätt att dra nytta av komparativa fördelar. Man skall producera det man är bäst på och låta någon annan producera det man är mindre bra på. På så sätt frigörs resurser till kärnverksamheten, i ovanstående fall 50 miljoner. Minskas skulderna med denna summa och kalkylräntan är exempelvis 6 % och skattelättnaden på räntekostnader 30 % erhålls följande ekvation:

$$(50 \times 6 \%) \times (1 - 0,30) = 2,1$$

2,1 miljoner kronor är vinsten för att outsourca enligt ovan, men storleken på vinsten beror förstås på vilken kalkylränta som används. Dessutom har exemplet ovan inte tagit hänsyn till den administration som det outsourcande företaget slipper och så vidare. 2,1 miljoner är därför i underkant, siffran blir troligen betydligt större.

En del av förklaringen till de komparativa fördelarna som finns i exemplet ovan är skalfördelar, vilka avhandlas i kommande avsnitt.

#### 4.4 Skalfördelar

Begreppet komparativa fördelar är starkt relaterat till begreppet skalfördelar. Att ha en komparativ fördel för viss verksamhet kan bero på många saker, inte sällan är det dock just skalfördelar som är skälet till att en komparativ fördel föreligger. (Cachon & Harker, 2002)

Att ha en skalfördel har med storleken på verksamheten att göra. Exempel: en verksamhet som har tio anställda varav två sköter administrationen kan växa sig dubbelt så stor utan att administrationen behöver växa. Kostnaden för administrationen kan därför slås ut på dubbelt så stor produktion och därmed kan priserna sänkas per produkt – konkurrenskraftigare priser kan erbjudas kunderna.

Det finns dock en borte gräns för när skalfördelarna avtar. Om verksamheten i exemplet ovan istället tredubblats kanske administrationen hade behövt anställa ytterligare två personer. Skalfördelar hade uppnåtts i förhållande till den ursprungliga verksamheten, dock inte i lika hög grad som om verksamheten endast tvådubblats.

Verksamhet	Grund	Dubbel	Trippel
Produktion	8	16	24
<u>Administration</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>4</u>

Adm.kostnad/prod.	0,25	0,125	0,167
-------------------	------	-------	-------

I exemplet ovan skulle det alltså löna sig för företaget att växa till dubbel storlek, men däremot inte till trippel storlek. Ett alternativ för företaget är då att tillåta sig att växa till den storlek administrationen tillåter och sedan outsourca resten av produktionen.

Omvänt kan en liten verksamhet tjäna på att inte ha en egen administration, outsourcing av administration till ett företag med skalfördelar innebär att kostnaden för administrationen minskar. Skulle ett sådant företag växa kan dock en insourcing löna sig.

Att skalfördelar direkt är kopplat till ämnet outsourcing belyser även Cachon & Harker (2002) när de beskriver hur konkurrensen förändras då företag med i övrigt lika villkor växer olika fort.

Verkligheten har dock mer komplexa beslutssituationer än ovan, vilket nästa avsnitt påvisar.

#### **4.5 Kärnverksamhet**

"An important reengineering principle is that companies should focus on their core competencies and outsource everything else" (Bill Gates).

Begreppet kärnverksamhet definieras av Prahalad & Hamel (1990) som den del av verksamheten som består av följande tre huvudingredienser:

- Kärnverksamhet skall ge möjlighet till ett brett spektra av marknader.
- Kärnverksamhet skall ge ett distinkt bidrag till kundens upplevelse av fördelar med dig som leverantör.
- Kärnverksamhet skall vara svår att kopiera för dina konkurrenter.

Beslut om en verksamhet skall finnas inom eller utom egen verksamhet grundas enligt Satir & Sislian (2000) på följande faktorer:

- Konkurrensfördelar – endast individer i verksamheten som till fullo inser sin organisations konkurrensfördelar kan värdera vilka delar av verksamheten som kan outsourcas eller bör insourcas. Om en verksamhet anses utgöra en konkurrensfördel skall den behållas, eller insourcas. Därmed skall också verksamhet som inte utgör konkurrensfördelar outsourcas.
- Behovet av flexibilitet – förändringar i verksamheten drivs ofta på av kunder och deras behov. Att verksamheten kan hänga med i utvecklingen är en avgörande faktor som måste tas hänsyn till i beslutprocessen.

I tillägg till ovanstående punkter menar författarna till artikeln att beslutsfattaren skall fråga sig om den egna verksamheten dels har kapaciteten att producera, dels

ifrågasätta hur tillgängligheten på marknaden är om verksamheten överhuvudtaget kan outsourcas samt risken med outsourcingen – kan driftsstörningar uppstå vid eventuell outsourcing. Risken kan också vara av strategisk karaktär: har leverantören som utför arbetet även uppdrag från konkurrenter vilket kan medföra att känslig information kommer konkurrenter tillhanda vilket ej är önskvärt.

#### **4.6 Risk**

Ett företag som överväger outsourcing måste först och främst definiera vad deras kärnverksamhet består av. Om den verksamhet som är under utredning visar sig utgöra en del av kärnverksamheten får den under inga omständigheter outsourcas. Skulle man göra det tappar företaget en del av sina konkurrensfördelar, framförallt på lång sikt. (Leavy, 2001)

Nästa risk företaget måste ta ställning till är om det finns en konkurrenssituation på marknaden för sådana verksamheter. Finns det brist på konkurrens kan företaget hamna i ett alltför starkt beroendeförhållande till leverantören. Leverantören kan då utnyttja situationen till prisstegring. (Leavy, 2001)

Det finns även en risk i vald leverantörs fortlevnad. Den outsourcande parten måste väga in leverantörens ekonomiska situation och framtidsutsikter och välja en pålitlig samarbetspartner. (Bragg, 1998)

Slutligen finns det också en risk med outsourcing av verksamhet där marknaden är omogen och ej standardiserad. Företaget kan hamna i en situation där man satsar på en inriktning som visar sig hamna på efterkälken när det gäller utveckling och uppgradering. (Leavy, 2001)

I detta avsnitt bör ytterligare en risk nämnas: risken att kontraktet som skrivs med leverantören inte definierar varan/tjänsten på det sätt som man önskat. Om specifikationen inte hamnar på den nivå företaget tänkt sig kommer kvaliteten att bli lidande och därmed måste kontraktet omformuleras så att företaget får det de efterfrågar. Denna risk är uppenbar, men det kan vara svårt att tydligt definiera vad

det är för produkt företaget egentligen vill köpa. (Hsu, Lillie & Zhu, 2001) (Reilly & Tamkin, 1996)

#### **4.7 Kalkylering**

Traditionellt används tre produktionsfaktorer när varor och tjänster produceras: Kapital, arbete och jord. Kapital står för de investeringar som görs i form av byggnader med mera, arbete står för den energi som arbetskraften bidrar med och jord står för naturresurser. (Andersson, 1997)

Produktionsfaktorerna kan kombineras olika beroende på förutsättningar såsom arbetskraftens lönekrav, råvarutillgångar och tillgång till riskkapital. Oavsett kombination av produktionsfaktorer bildar de gemensamt det inflöde i företaget som sedan förädlar en vara eller tjänst och resultatet blir ett utflöde, en produkt (se figur 3). Generellt måste värdet av utflödet överstiga värdet av inflödet, åtminstone på lång sikt. (Andersson, 1997)

Ovanstående resonemang leder till slutsatsen att ju mindre inflödet är desto mindre värde kan utflödet hålla, ergo: mindre resursförbrukning gör att företaget kan hålla konkurrenskraftigare priser. För att kunna använda så lite inflöde som möjligt används bland annat kalkylering som ett sätt att ha rätt kombination av produktionsfaktorer samt rätt innehåll av varje produktionsfaktor. Exempelvis väljer företag med hjälp av kalkylering rätt mekaniseringsgrad (arbete/kapital) och utbildningsnivå samt typ av maskiner eller dylikt. (Andersson, 1997)

Kalkylering är alltså ett verktyg för beslutsfattaren för att kombinera produktionsfaktorerna. Beroende på beslutssituationen används olika typer av kalkyler. Exempelvis används bidragskalkylering vid ledig kapacitet och investeringskalkyler vid beslut om hur framtida tillväxt skall erhållas. (Andersson, 1997)

Kalkyler är en modell av verkligheten och därmed inte en exakt vetenskap. I syfte att göra modellerna så verklighetstrognas och exakta som möjligt delas därför kostnader



upp i olika typer såsom fasta, rörliga, direkta, indirekta samkostnader och särkostnader. (Andersson, 1997)

I fallstudien som utförs hos Leverantör AB ingår en investeringskalkyl på en eventuell insourcing av ekonomisk administration. Investeringskalkylen som modell innebär att hänsyn tas till framtida betalningsströmmar. För att kunna jämföra dem diskonteras de med en kalkylränta. De värden som erhålls kallas nuvärden.

## **4.8 Företagsekonomi**

I en utredning av Metalls Utredningsavdelning (1997) framkommer att en av de mest positiva effekterna vid en outsourcing är att mindre kapital binds i verksamheten. Därmed kan företaget förbättra likviditeten och/eller soliditeten.

### *4.8.1 Soliditet*

Soliditet är ett uttryck för hur stor andel av verksamheten som finansierats med egna medel (eget kapital). En bra soliditet innebär att företaget har en god betalningsförmåga på lång sikt. Hur stor soliditeten skall vara beror dock på en hel del subjektiva bedömningar. Normalt brukar dock stabila branscher ha en lägre soliditet. De tål alltså en högre finansiell risk tack vare en låg verksamhetsrisk.

Vid en outsourcing får företaget möjlighet att minska balansräkningens omslutning via försäljning av tillgångar vilket gör att lån kan amorteras och räntekostnaderna därigenom sänkas.

En sådan reduktion av balansräkningen hos företaget innebär att soliditeten ökar eftersom soliditeten är justerat eget kapital (eget kapital plus den del av obeskattade reserver som inte är en latent skatteskuld) dividerat med balansräkningens omslutning. Ju mindre balansräkningens omslutning är desto större är det justerade egna kapitalet relativt sett. Därmed ökar soliditeten på företaget.

Om tillgångar varit belånade med tillgången som säkerhet kan kreditgivaren ha som krav att lånen skall betalas av när tillgången avyttrats.

#### 4.8.2 Likviditet

Ett alternativ till att öka soliditeten är att, om kreditgivaren så medger, behålla belåningsgraden efter outsourcingen. Försäljning av tillgångar innebär därmed större likvida medel och ökar alltså likviditeten i företaget. En bra likviditet innebär att företaget har god betalningsförmåga på kort sikt. Generellt kan sägas att bra likviditet är något som eftersträvas inom näringslivet men alltför god likviditet innebär att kapitalet inte används effektivt.

#### 4.9 Sammanfattning

När litteraturen utvärderats är det uppenbart att outsourcing inte är något kontroversiellt ämne i den mening att författare och forskare är överens på de flesta punkter.

Personal bör behandlas på ett sätt som gör att de känner sig delaktiga, när outsourcingen effektueras och personal bytt arbetsgivare kan de känna sig som en viktigare del av produktionen i en kärnverksamhet än som tidigare en liten del i utkanten av verksamheten. Fördelen blir därmed mer motiverade medarbetare. Behandlas däremot personalen illa kan den bli till en belastning vid en outsourcing vilket kan vara avgörande för utfallet av outsourcingen blir.

Komparativa fördelar är grundläggande som incitament till outsourcing. Storskalighet möjliggör konkurrensfördelar och därmed kan en likvärdig produkt, eller till och med en bättre produkt, erbjudas till ett lägre pris.

När outsourcing uppkommer som ett alternativ hos beslutsfattare innebär det att verksamheten noggrant måste kartläggas och utvärderas. Dels för att få klarhet i om verksamheten är en del av dagens eller framtidens kärnverksamhet, men också för att om verksamheten uppfattas som en kringverksamhet och skall outsourcas måste ett kontrakt utformas så detaljerat som möjligt. Väl specificerade kontrakt är svåra att upprätta men mycket viktiga för outsourcingens utfall.

I utvärderingen som beslutsfattaren gör måste också marknadens möjligheter undersökas när det gäller produkter som outsourcingen avser. Marknaden bör helst ha mognat något och ha en god konkurrens för att outsourcingen skall ge önskvärda effekter, vilket är likvärdig eller bättre produkt till samma eller lägre kostnad.

När en outsourcing effektueras kommer soliditet och/eller likviditet att förbättras, alltså måste beslutsfattaren ha en handlingsplan för hur det frigjorda kapitalet skall användas, om än med de eventuella restriktioner som kreditgivare kan ha på att lån skall betalas tillbaka om tillgången som avyttrats varit säkerheten för lånet.

## **5. Empiri**

### **5.1 Inledning**

I detta kapitel redovisas resultat från forskningen samt den empiri författaren besitter. Vad forskningen beträffar har intervjuer gjorts med anställda hos Leverantör AB samt deras revisorer. För investeringskalkylen har en mängd återförsäljare av affärssystem kontaktats. Möten har hållits med representanter för SAP, Scala och Visma. I mötena har även inköpschefen, kvalitetschefen samt ekonomichefen hos Entreprenör AB deltagit.

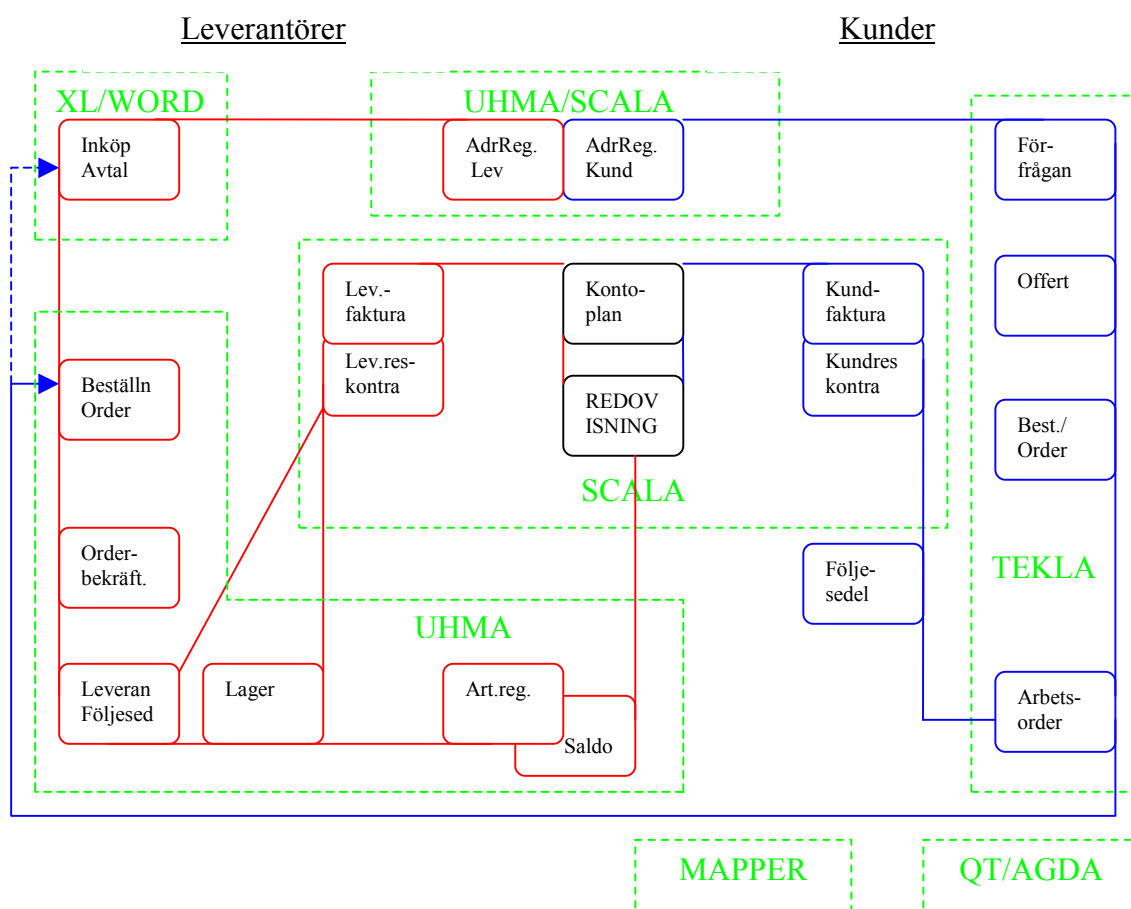
### **5.2 Företagsbeskrivning**

Entreprenör AB är en produkt av en outsourcing av kringverksamhet hos Kund AB som verkar inom bilindustrin. Entreprenör AB:s huvudverksamhet består främst av fastighetsunderhåll, post, kopiering, driften av centrallager samt ett tryckeri. Som underleverantör till ett företag inom bilindustrin är naturligtvis kostnader i starkt fokus. Inom bilindustrin är underleverantörernas förhandlingssitts gentemot biltillverkarna förhållandevis dålig. Därmed satsar underleverantörer i branschen vanligtvis på stora volymer och liten marginal per produktionsenhet som strategi. För att öka vinsten jagas sedan kostnader i den egna organisationen. Vid tidpunkten för outsourcingen från Kund AB hade Entreprenör AB ingen egen administrativ personal för ekonomifunktioner varvid beslut fattades om att anlita Leverantör AB för dessa uppgifter.

### **5.3. Dagens administrativa situation hos Entreprenör AB**

Den administrativa situationen på Entreprenör AB är komplicerad, och ej användarvänlig. Figuren nedan beskriver både dagens situation samt ger en överblick över vad ett nytt system skall administrera.

### 5.3.1 Affärssystemets delar



Figur 2. Figuren ger en överblick över administrationsbehovet hos Entreprenör AB. Dagens administrativa lösning anges med streckade linjer.

Systemen har följande administrativa uppgifter:

- UHMA – Administrerar leverantörers adressregister, beställningar och lagerhållning. Systemet har "ärvts" av Kund AB.
- SCALA – Leverantör AB:s system, administrerar redovisning och adressregister för kunder.
- TEKLA – Administrerar förfarandet för kunder från förfrågan till arbetsorder.
- QT – Rapporterar tid till Agda (Leverantör AB) som producerar lönespecifikationer.

- AGDA – Leverantör AB:s system för att producera lönespecifikationer.
- XL/WORD – Inköpsfunktionen använder idag inga integrerade system.
- MAPPER – Entreprenör AB:s tryckeri använder idag ett system som också det "ärvt" av Kund AB. Systemet administrerar tryckeriets verksamhet.

Eftersom systemen inte är kompatibla med varandra saknar Entreprenör AB en del önskvärda funktioner, exempelvis:

- En arbetsorder bör automatiskt generera beställning av material, alternativt aktivera inköp vid udda varor.
- En arbetsorder bör automatiskt generera följesedel och fakturaunderlag.
- Lagersaldo bör vara kopplat direkt till redovisningen.

Att systemen dessutom är gamla innebär andra problem, exempelvis:

- Lagerhanteringen är ineffektiv. Entreprenör AB:s lagerhanteringssystem som används idag är dessutom helt transparent gentemot kunden. Orsaken är att systemet är Kund AB:s eget som Entreprenör AB fortsatt att använda även efter övertagandet av driften, och detta innebär att kunden kan se inköpspriser, omsättningshastighet med mera.
- MAPPER är så gammalt att inget underhåll görs på systemet sedan juni 2003. Det medför att risken för driftsstörning är stor.

Som framgår av figur 2 är det idag sju system som opererar inom Entreprenör AB:s administration. Eftersom systemen idag inte är kompatibla med varandra blir administrationen onödigt stor, dessutom ger det upphov till felkällor.

En faktor komplicerar valet av affärssystem: En eventuell insourcing av den ekonomiska administrationen kommer att ske först i maj 2005 på grund av kontraktstider, men vissa delar av affärssystemet kan inte vänta så länge med att bytas ut, bland annat på grund av påpekanden från revisorer och ägare. Detta gäller framförallt UHMA, MAPPER och inköpsfunktionen som idag alltså administreras via XL och Word. Översatt till verksamheten gäller det alltså inköp, lagerhantering samt

tryckeriet. När beslutet tas för vad som skall ersätta dessa tre system är en avgörande faktor att det i ett längre tidsperspektiv bör bli en enhetlig lösning av affärssystemet.

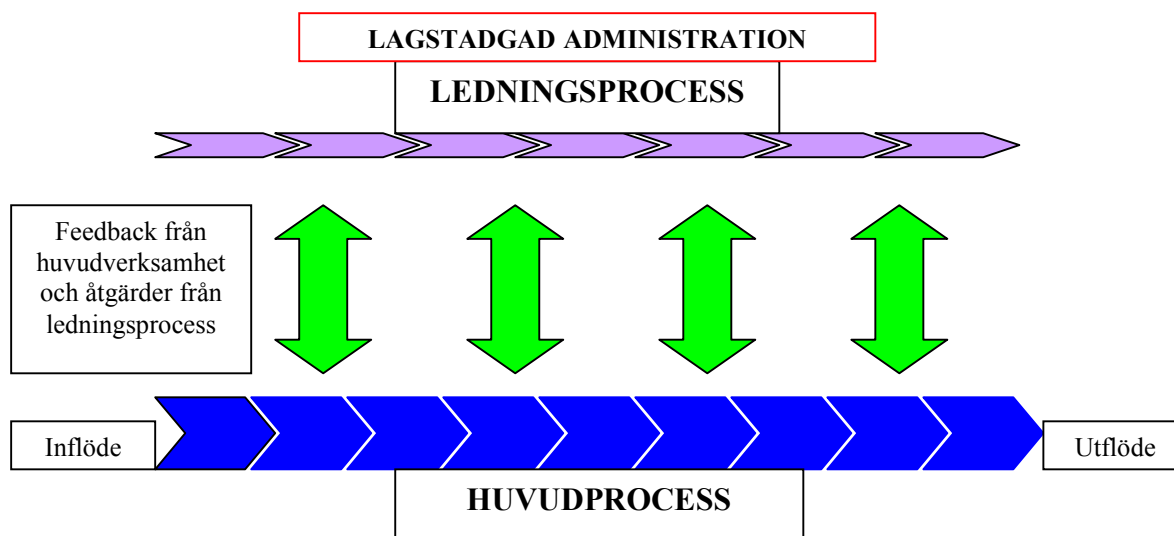
### *5.3.2 Administrationens ändamål*

Administration av företag är en kostnad som är ofrånkomlig. Hur stor kostnaden blir kan däremot påverkas men framförallt vad företaget kan få för den kostnaden.

I grunden finns ett antal minimikrav från lagstiftning, exempelvis löpande bokföring, bokslut med mera. Utöver lagstiftningen finns den administration som en verksamhet finner nödvändig för att driva huvudverksamheten, produktionen, på bästa sätt. Administrationen har till uppgift att förse huvudverksamheten med information som gör att den kan drivas så kostnadseffektivt som möjligt. För att administrationen skall ha möjlighet till detta används ekonomistyrning, exempelvis lagrets omsättningshastighet. All administration och ekonomistyrning bör dock i återkommande intervall, som verksamheten själv finner lämpliga, revideras (ifrågasättas).

Det viktiga är att revisionen sker tillräckligt ofta för att undvika onödigt stor suboptimering, men samtidigt bör administrationen inte störas i onödan då den även mår bra av fasta rutiner. Ofta är ständig förbättring i små doser att föredra framför stora omvälvande förändringar. Framför allt kan personalen känna sig otrygg när det senare sker. Om beslutet blir en outsourcing är det dock självklart en stor förändring för de inblandade.

Vid en fungerande process strävar huvudverksamhet och administration mot samma mål. Huvudverksamheten ger då ledningen möjlighet att fatta rätt beslut både i taktiska och strategiska frågor. Med taktiska beslut avses kortare tidsperspektiv av operativ karaktär och med strategiska beslut avses frågor med ett längre tidsperspektiv, normalt också av ett större ekonomiskt värde än taktiska beslut.



*Figur 3. Huvudprocessen är kärnverksamheten. Ledningsprocessen skall optimera huvudverksamheten och dessutom se till att den utvecklas. Feedback från huvudverksamheten ger administrationen signaler att fokusera på rätt saker för vidtagande av åtgärder som i sin tur kan vara av både taktisk och strategisk karaktär.*

Administration kan således, trots kostnaden den ger upphov till, bidra till att bolagets totala kostnader totalt sänks. Förutom de minimikrav som myndigheter ställer på ekonomisk administration skall administrationen finnas i sådan omfattning och vara organiserad så, att den sänker kostnaden inom huvudverksamheten. Kostnaden för administrationen skall jämföras med nyttan den bidrar med.

#### **5.4 Investering i nytt affärssystem**

Det finns ett antal alternativa vägar för Entreprenör AB att gå vid investering av ett nytt affärssystem:

- Investera i ett billigare system som har funktionerna Lager och Inköp vilket tillgodoser de påpekanden som gjorts vid revision samt löser problemet med Kund AB:s insyn i lagerverksamheten.
- Investera i ett större system som kan hantera hela verksamheten. Efterhand som verksamheten klarar förnyelse implementeras nya delar av det nya



systemet. Ett större system löser problemen på kort sikt och ger också möjlighet till att administrationen i hela verksamheten i ett längre tidsperspektiv rationaliseras.

#### *5.4.1 Marknadsundersökning*

Marknaden för affärssystem i Sverige präglas av ett fåtal stora system som kan hantera multinationella koncerner samt en stor mängd affärssystem som kan hantera små till medelstora företag eller delar av en större verksamhet. Entreprenör AB:s verksamhet definieras av de återförsäljare som kontaktats som något komplex för ett affärssystem att hantera av två orsaker: behovet av en kraftfull lagermodul samt förmåga att hantera arbetsordrar av avancerad karaktär.

Efter kontakter med ett större antal leverantörer av affärssystem återstår tre alternativ, efter samråd med ansvariga på Entreprenör AB:

- SAP: Ett av de största och kraftfullaste system som finns att köpa. Finns i hela världen och hanterar stora koncerner. SAP ger stora möjligheter till skräddarsydda funktioner men har också ett rykte om sig att inte vara användarvänligt vilket gör att det krävs många konsulttimmar från leverantörer att driftsätta. SAP finns även i mindre versioner, exempelvis "Business One" men de är enligt SAP själva inte tillräckliga för att hantera Entreprenör AB:s verksamhet.
- Scala: Också ett kraftfullt system som hanterar hela verksamheter. Säger enligt dem själva att Scala har 70 % funktionalitet jämfört med SAP. All funktionalitet som Entreprenör AB efterfrågar finns dock. För att få en uppfattning använder Ericsson Scala i sina enskilda bolag medan SAP används för koncernredovisning. Scala är alltså fullt kompatibelt med SAP. Även Scala finns liksom SAP i större delen av världen, dock har de endast en marginell marknadsandel i USA.
- Visma: Ett i sammanhanget litet system. Kan på ett kompetent sätt hantera lager och inköp. Visma finns med i jämförelsen som det "minsta möjliga alternativet" som Entreprenör AB bör använda sig utav. Att det ändå är förhållandevis dyrt beror på att Entreprenör AB måste ha ett kraftfullt system

för att hantera sitt lager. Visma blir ett komplement till nuvarande systemstöd där det ersätter UHMA samt XL och Word.

#### 5.4.2 Investeringskalkyl

Nedan följer den investeringskalkyl som jämför de olika alternativen. Endast kostnaderna för den ekonomiska administrationen är upptagen, nuvärdesberäkningar av framtida betalningar har gjorts för att få en korrekt jämförelse. SAP och Scala möjliggör en insourcing av den nu outsourcade ekonomiska administrationen medan Visma inte gör det. En eventuell insourcing kräver nyanställningar av två medarbetare. Implementering kommer för alternativen SAP och Scala ske i två omgångar. Lager och inköp implementeras omgående, resterande verksamhet under år 2. Kalkylen sträcker sig över 5 år, men även ett sjätte år finns med för att visa hur stora kostnaderna blir första året utan avskrivningar på affärssystemet.

Figur 4: Investeringskalkyl i siffror

	<u>SAP</u>		<u>Scala</u>		<u>Visma</u>		Not
<b>Kalkylränta 6 %</b>							
<b>20 användare (Visma: 10)</b>							
<b>Kalkylens tid 5 år</b>							
<b>Valuta SEK, 1 € = 9 SEK</b>							
<b>Lön nyanställd: 22 000:-</b>							
<b>Löneutveckling: 3 % / år</b>							
<b>Påslag lönekostnad: 60 %</b>							
<b>Licenser (användare)</b>	En licens	3 800	10 licenser	195 000:- 25 000:-	10 licenser	150 000:-	
	3800€ x 9	34200:-	Extra licenser	/st			
<b>Årlig kostnad</b>	Rörl. 17% av Kostn. lic.kostn.		10 licenser	30 800	Rörl. 13% av Kostn. lic.kostn.		
	Fast kostn. 5 000:-/månad		20 licenser	67 000			
<b>Uppdateringar</b>	Ingår		Ingår		Ingår		
<b>Telefonsupport</b>	Ingår		Ingår			950:-/h	
<b>Konsultsupport</b>	Ingår: 5 h/månad Därefter 1100:-/h			1000:-/h		950:-/h	
<b>Hårdvara</b>		100000:-		25 000:-		25 000:-	
<b>Implementering</b>		1 100:-/h	Ingår Därefter	10 dagar 1000:-/h	Fast pris	150000:-	
	<b><u>Investeringskalkyl</u></b>						
<b>År 1</b>							
<b>Hårdvara</b>	100000		25000		25000		3
<b>Periodiserat på 5 år</b>		20 000		5 000		5 000	4
<b>Uppstart: 10 licenser</b>	342000		195000		150000		1
<b>Periodiserat</b>		68 400		39 000		30 000	2

Implementering lager/inköp	1100000		400000	Fast pris	150 000	5
Periodiserat		220 000		80 000	30 000	6
Årlig licensavgift år 1 inkl 1 konsultdag/månad		148 811		119 623	104 434	7
Tekla		33 962		33 962	33 962	8
Leverantör AB		2 028 302		2 028 302	2 028 302	9
<b>Adm. kostnad år 1</b>		<b>2 519 475</b>		<b>2 305 887</b>	<b>2 231 698</b>	
<b>År 2</b>						
Ytterligare 10 licenser år 2	304379		222499	-	-	10
Periodiserat		76 100		55 625	-	11
Implementering övrig Verksamhet	1762193		355999	-	-	12
Periodiserat		440 550		89 000	-	13
Årlig licensavgift år 2 inkl 2 konsultdag/mån.		260 244		214 400	179 690	14
Avskrivningar år 2		308 400		124 000	65 000	15
Lönekostnader 2 medarbetare		375 934		375 934	-	16
Tekla		16 020		16 020	32 040	17
Leverantör AB		956 746		956 746	1 913 492	18
<b>Adm. kostnad år 2</b>		<b>2 433 994</b>		<b>1 831 726</b>	<b>2 190 222</b>	
<b>År 3</b>						
Årlig licensavgift år 3 inkl 2 konsultdag/mån		269 921		217 461	169 519	20
Avskrivningar år 3		825 100		268 600	65 000	19
Lönekostnad år 3		730 590		730 590	-	21
Tekla	-	-	-	-	30 226	22
Leverantör AB	-	-	-	-	1 805 181	23
<b>Adm. kostnad år 3</b>		<b>1 825 610</b>		<b>1 216 651</b>	<b>2 069 927</b>	
<b>År 4</b>						
Årlig licensavgift år 4 inkl 2 konsultdag/mån		254 642		205 152	159 924	25
Avskrivningar år 4		825 100		268 600	65 000	24
Lönekostnad år 4		709 913		709 913	-	26
Tekla	-	-	-	-	28 515	27
Leverantör AB	-	-	-	-	1 703 001	28
<b>Adm. kostnad år 4</b>		<b>1 789 655</b>		<b>1 183 665</b>	<b>1 956 440</b>	
<b>År 5</b>						
Årlig licensavgift år 5		240 229		193 540	150 871	30

inkl 2 konsultdagar/mån					
Avskrivningar år 5	825 100	268 600	65 000	29	
Lönekostnad år 5	689 821	689 821		31	
Tekla	-	-	26 901	32	
Leverantör AB	-	-	1 606 605	33	
Adm. kostnad år 5	1 755 149	1 151 961	1 849 378		
<b>Kalkylens Totalkostnad</b>	<b>10 323 885</b>	<b>7 689 889</b>	<b>10 297 666</b>	<b>34</b>	
År 6					
Årlig licensavgift år 6 inkl 2 konsultdagar/mån	226 631	182 585	142 332	35	
Lönekostnad år 6	670 298	670 298		36	
Tekla	-	-	25 379	37	
Leverantör AB	-	-	1 515 665	38	
Adm. kostnad år 6	896 928	852 882	1 683 375		
<b>Totalkostnad efter 6 år</b>	<b>11 220 813</b>	<b>8 542 771</b>	<b>11 981 041</b>	<b>39</b>	

I bilaga 2 finns noter enligt markering i högra kolumnen i investeringskalkylen. Noterna redogör för använda formler vid uträkningar med mera.

#### 5.4.3 Kommentarer till investeringskalkyl

Kommentarerna till investeringskalkylen sammanställer de fördelar och nackdelar som finns med respektive system.

Alla tre alternativen kommer att bidra till att inköpsverksamheten blir uppgraderad till revisorers och Moderbolag AB:s krav. Dessutom kommer Entreprenör AB ifrån problemen med full insyn i lagersystemet från Kund AB. Vidare kommer alla tre systemen bidra till att möjligheterna att öka omsättningshastigheten på lagret.

##### 5.4.3.1 SAP

Fördelar: Moderbolag AB förespråkar detta system, eftersom de själva använder SAP. Det är tillräckligt kraftfullt för att hantera hela Entreprenör AB:s verksamhet. Dessutom tillåter det verksamheten att växa, även om det krävs ytterligare

konsultinsatser. Eventuellt kan kunskap inom koncernen utnyttjas för att hålla konsultkostnaderna nere.

Nackdelar: Det är dyrt både i inköp, implementering samt konsultintensivt även efter implementeringen. Dessutom är det inte användarvänligt på grund av det avancerade gränssnittet.

#### *5.4.3.2 Scala*

Fördelar: Tillräckligt kraftfullt för att hantera hela Entreprenör AB:s verksamhet. Även Scala tillåter verksamheten att växa. Det förefaller vara användarvänligare än SAP, Scala är Microsoft-baserat och man jobbar i en miljö med mappsysteem ungefär som i utforskaren i Windows. Dessutom är Scala helt kompatibelt med SAP vilket gör att moderbolaget kan förses med information till rapporter digitalt. Rapporterna presenteras således i SAP vilket tillgodoser önskemålen från Moderbolag AB. Vidare använder idag Leverantör AB Scala vilket gör att flexibiliteten för Entreprenör är stor – vill de avvakta insourcing eller helt avstå från dito är det ändå ett enhetligt system för hela Entreprenör AB. Dessutom kan kalkylen vara ett starkt argument när nya priser skall förhandlas fram mellan Entreprenör AB och Leverantör AB för den ekonomiska administrationen, om insourcing uteblir. Entreprenör AB har systemet, det enda de behöver göra är att anställa personal och "aktivera" funktionerna för fakturahantering och redovisning.

Nackdelar: Det finns inga kunskaper sedan tidigare inom koncernen vilket gör att konsulttimmarna kan bli relativt många. Kalkylen har redan tagit hänsyn till detta.

#### *5.4.3.3 Visma*

Fördelar: systemet är kraftfullt nog att hantera lager och inköp hos Entreprenör AB.

Nackdelar: Det är inte ett system som kan byggas ut till att hantera hela Entreprenör AB:s verksamhet. Eftersom det i ett längre tidsperspektiv är önskvärt blir Visma endast en tillfällig lösning som skjuter problemen på framtiden. Däremot visar alternativet Visma kostnaderna vid "minsta möjliga åtgärd" i uppgraderingen av

inköp och lager. En implementering av Scala där endast inköp och lager tas i drift blir kostnadsmässigt likvärdig Visma förutsatt att Tekla även fortsättningsvis hanterar arbetsordrar och priserna gentemot Leverantör AB inte kan förhandlas ner.

#### 5.4.3.4 Sammanfattning

Av investeringskalkylen kan följande slutsatser dras:

Eftersom Entreprenör AB är ålagda av revisorer att uppgradera affärssystemet när det gäller inköp och att det finns en stark egen vilja att förändra affärssystemet när det gäller lagerhållning innebär det att Visma är den minsta uppgradering som Entreprenör AB skall välja. Alternativet Scala framstår då som mycket mer fördelaktigt eftersom ett komplett affärssystem erhålls till en jämförbar kostnad (Visma 150 000 SEK – Scala 195 000 SEK). Scala ger också Entreprenör AB möjligheten att insourca sin ekonomiska administration vilket innebär att de skulle sänka sina kostnader för administration med drygt 2,6 miljoner SEK (10,3 – 7,7) över en femårsperiod. Alternativt kan Entreprenör AB fortsätta att anlita Leverantör AB om de har möjlighet att förhandla ner priset för tjänsterna och fortfarande driva hela sin verksamhet i Scala då det är det system som Leverantör AB använder.

Att Scala är det absolut starkaste alternativet förstärks av det faktum att denna lösning inte blir en kompromiss gentemot ägarna då Moderbolag AB via Scala kan få rapportering rakt in i SAP.

Det finns även andra synergieffekter som kan uppnås genom ett nytt affärssystem, till exempel ökning av lagrets omsättningshastighet vilken idag är så låg som 5 gånger. Då lagervärdet är cirka 8 miljoner SEK och målet enligt Entreprenör AB på kort sikt är en fördubbling av omsättningshastigheten frigörs därmed 4 miljoner SEK i minskad kapitalbindning. Om kalkylräntan 6 % används även här innebär det att räntekostnaderna kan minskas med 240 000 SEK ( $4\,000\,000 \times 0,06$ ) första året. Siffran stiger därefter med åren eftersom man erhåller en ränta-på-ränta-effekt.

Även hanteringen av arbetsordrar har stora möjligheter att förbättras liksom rutinerna vid fakturering. Dessa positiva effekter finns ej med i kalkylen då de är

förhållandevis subjektiva och svårbedömda, men säkert är att Scala alternativt SAP ger större möjligheter till positiva synergieffekter än Visma då Visma inte kan byggas ut till att hantera hela verksamheten.

## **5.5 Intervjuer**

För att besvara rapportens problemformulering samt forskningsfråga har intervjuer genomförts på Entreprenör AB samt Deloitte & Touche.

Intervjuerna har inte följt något frågeformulär utan förts som samtal med respondenten. Naturligtvis har vissa givna ämnen tagits upp vid varje samtal. Dessa ämnen är kärnverksamhet, personalperspektivet, kontraktsformulering och skalfördelar.

### *5.5.1 Kärnverksamhet*

Respondenterna är överens om att ekonomisk administration inte tillhör kärnverksamheten i deras egen verksamhet. Detta är ett viktigt ställningstagande, analysen av vad verksamhetens kärnverksamhet egentligen är utgör grunden för om en outsourcing överhuvudtaget skall övervägas. I Entreprenör AB:s fall är beslutet som skall fattas huruvida en eventuell insourcing av ekonomisk administration skall genomföras. I och med att man är medveten om att det egentligen är en kringverksamhet innebär det alltså att det enda argumentet som faktiskt håller för att ta beslut att insourca är om det blir billigare att sköta denna administration i egen regi.

### *5.5.2 Personalperspektivet*

Respondenterna har här något delade uppfattningar. Vissa anser att det finns fördelar med egen personal främst när det gäller kommunikation medan andra anser att det med dagens informationsteknologi inte spelar någon roll om administrationen finns i rummet bredvid eller om den finns på en annan ort.

När det gäller personalperspektivet vid outsourcing är det också viktigt att personalen som outsourcas känner att de är delaktiga samt att de får information om vilka leverantörer som kan tänkas ta över verksamheten. En positiv personal presterar en bättre produkt och det gagnar både det outsourcande företaget och det företag som tar över verksamheten. Vissa respondenter menar också att det är av vikt att ledande positioner i den nya organisationen tillsätts externt för att tillse att verksamheten får en ny inställning, att medarbetare blir entreprenörer i stället för att fortfarande se sig själva som en del av det företag som de outsourcades ifrån.

### *5.5.3 Kontraktsformulering*

Respondenterna är här helt överens med litteraturen om att detta är det absolut viktigaste när väl beslut om outsourcing tagits. Det är av yttersta vikt att kontraktet formuleras så, att det inte råder några tvivel om vem som skall göra vad. Det kan vara mycket svårt att få naturliga gränssnitt här, och därmed kan det i efterhand bli föremål för diskussion vilket inte gynnar någon part.

Att formulera kontraktet så tydligt att frågetecken inte uppstår kan dock vara mycket svårt, det krävs mycket stor självkänedom om den egna verksamheten. Detta försvåras ofta av att det just är kringverksamheter som outsourcas och beslutsfattare har inte alltid hundra procentig koll på vad sådana kringverksamheter faktiskt producerar. "Osynliga" tjänster som innan outsourcing gjordes av gammal vana ifrågasätts efter en outsourcing: "har vi verkligen betalt för att producera detta". Sådana tjänster som man tidigare tog för givet kan alltså bli föremål för extradebitering och därmed blir kostnaden för outsourcingen dyrare än kalkylen visar.

Därmed är kontraktsformulering det viktigaste momentet vid en effektivering av outsourcing, men också det svåraste.

### *5.5.4 Skalfördelar*

För att ett företag skall vara intresserade av att ta över en verksamhet måste det finnas en möjlighet att göra vinster. Dessa kan genereras genom att skalfördelar



utnyttjas. Vid större volymer är det lättare att bland annat hålla nere priser och hänga med i teknisk utveckling. Respondenterna upplever dock inte att deras egen situation som en outsourcad verksamhet har kunnat dra nytta av detta, däremot att deras egen outsourcing av ekonomisk administration gjorde att de kunde dra nytta av skalfördelarna hos Leverantör AB. Via leverantör AB fick de tillgång till kompetent personal och den senaste tekniska utveckling snabbt, då ingen tid fanns att själva bygga upp en komplett ekonomisk administration.

## 5.6 Sammanfattning

Fördelarna med outsourcing av ekonomisk administration är många och egentligen finns det bara en nackdel och det är om det blir dyrare att outsourca det än att driva det i egen regi.

Fördelarna är följande:

- Lättare att få tillgång till den senaste tekniken, vilket är en fördel inte minst för företag med stor geografisk spridning.
- Minskning av anställd personal ger en flexiblare organisation.
- Indirekt tillgång till skalfördelar och därmed lägre priser.
- Minskad kapitalbindning.
- Förbättrad likviditet.
- Ge organisationen möjlighet att fokusera på kärnverksamhet.

I fallstudien som ingår i denna rapport visar investeringskalkylen att en insourcing skulle ge minskad kapitalbindning och därmed förbättrad soliditet och/eller likviditet. Därmed är den lösning som idag används en förhållandevis dyr lösning.

Ovanstående förutsätter att beslut om outsourcing tagits på följande grunder:

Är verksamheten en del av dagens eller framtidens kärnverksamhet?

- Om ja, outsourca inte.
- Om nej, outsourca.

Finns det en konkurrenskraftig marknad att outsourca till?

- Om ja, outsourca.
- Om nej, outsourca inte.

Därmed finns det omvänt bara två skäl att inte outsourca:

När verksamheten är en del av dagens eller framtidens kärnverksamhet och/eller när marknaden inte är konkurrenskraftig nog att hålla nere priserna.

Beslutsfattaren måste därmed ha en hög grad av medvetenhet om den egna verksamheten för att kunna avgöra om den ifrågasatta funktionen tillhör kärnverksamheten eller ej. Inte minst gäller det då beslutsfattaren måste ta ställning till om det i framtiden kan komma utgöra en del av kärnverksamheten även om det i nuläget inte är det. Beslutsfattaren måste också ha en god inblick i hur marknaden ser ut i verksamhetens omgivning. Om en marknad skall vara konkurrenskraftig måste den ha flera aktörer som alla måste vara kompetenta nog att kunna förse beslutsfattaren med den produkt som skall outsourcas, dessutom måste den blivande leverantörens långsiktighet bedömas för att inte egen produktion skall bli lidande på grund av att leverantören inte kan leverera eller i värsta fall upphör att existera.

När beslut fattats om outsourcing blir den viktigaste uppgiften att definiera kontraktet med leverantören så att man får den produkt som verkligen avses. Felskrivna kontrakt innebär en kostnadsökning då man antingen betalar extra för något som egentligen inte behövs eller att man måste betala extra för tilläggsprodukter som inte fanns med i kontraktet men som borde ha gjorts.

Beslutsfattaren måste också vara medveten om att det finns en stark faktor som gör att ett beslut om outsourcing måste vara väl underbyggt: återgångströghet. Väljer Entreprenör AB att insourca verksamheten är det ett beslut som innebär att en eventuell återgång till outsourcing medför stora kostnader och omställningsproblem.

Beslutsfattaren har alltså stora krav på sig att känna sin egen verksamhet samt omgivning vid ett ställningstagande om outsourcing eller inte. Finns den kompetensen hos beslutsfattaren är outsourcing som alternativ en stor tillgång för verksamhetens möjligheter att i framtiden bli allt konkurrenskraftigare.

För att kunna besvara huvudfrågan har en fallstudie gjorts på Entreprenör AB där först den administrativa situationen kartlades. Därefter undersöktes vilka affärssystem som kunde vara aktuella för att administrera verksamheten vilket mynnade ut i en investeringskalkyl där tre olika varianter jämfördes. Intervjuer har gett information om vad som är viktigt vid outsourcing och vilka fördelar och nackdelar en outsourcing kan medföra. Inför intervjuerna har litteratur i form av böcker och forskningsartiklar gett information om vad historiskt varit kritiska frågor vid outsourcing.

## 6 Slutdiskussion

### 6.1 Inledning

En litteraturgenomgång har gjorts liksom en undersökning hos Leverantör AB för att kunna besvara forskningsfrågan: vilka fördelar och nackdelar finns vid en outsourcing av ekonomisk administration.

### 6.2 Slutsatser och kommentarer

#### 6.2.1 Fördelar med outsourcing av ekonomisk administration

Litteraturens synpunkter stämmer väl överens med det forskningsresultat jag kommit fram till. Det finns egentligen bara fördelar med att outsourca ekonomisk administration eftersom det mycket sällan är en del av kärnverksamheten. Undantagen är de företag som är leverantörer av ekonomisk administration, där är det naturligtvis en del av kärnverksamheten.

Fördelar:

- Lättare att få tillgång till den senaste tekniken, vilket är en fördel inte minst för företag med stor geografisk spridning.
- Minskning av anställd personal ger en flexiblare organisation.
- Indirekt tillgång till skalfördelar och därmed lägre priser.
- Minskad kapitalbindning medför bättre soliditet och/eller bättre likviditet.
- Ge organisationen möjlighet att fokusera på kärnverksamhet.

#### 6.2.2 Nackdelar med outsourcing av ekonomisk administration

Nackdel:

- Enda nackdelen är om utfallet blir en högre kostnad för ekonomisk administration.

Dagens utbud med god konkurrens bör dock ge beslutsfattaren möjlighet att i många fall få en lika bra eller bättre ekonomisk administration till en lägre kostnad.

### *6.2.3 Risker med outsourcing av ekonomisk administration*

- Kontraktformulering: väldefinierade kontrakt är mycket viktiga.
- Personal: Att eventuell berörd personal upplever det som positivt att bli outsourcad är också mycket viktigt.

Sammanfattningsvis är min bedömning att outsourcing av ekonomisk administration är ett starkt alternativ till att ha dito i egen regi. Beslutsfattaren bör vid återkommande tidpunkter revidera aktuell situation för att titta på kostnadseffektivare lösningar. Alla beslut som fattas och också de som inte fattas får ekonomiska konsekvenser för verksamheten.

### *6.2.4 Entreprenör AB:s investeringsbehov av nytt affärssystem*

När det gäller Entreprenör AB:s investeringsbehov av ett nytt affärssystem för verksamheten anser jag Scala var det starkaste alternativet. Scala ger Entreprenör AB möjligheten att ha kvar dagens lösning med Leverantör AB som leverantör av ekonomisk administration och ändå ha ett enhetligt system för hela verksamheten då Leverantör AB använder sig av Scala. Dessutom kan Entreprenör AB välja att insourca den administrativa administrationen om det visar sig kostnadseffektivare – om det inte går att förhandla sig till lägre priser hos Leverantör AB.

Scala tillgodoser dessutom kraven från Moderbolag AB då det är helt kompatibelt med SAP och alltså kan förse ägarna med rapporter direkt.

## **6.3 Reflektion över studiens slutsatser**

Jag anser att den metod jag valt för att besvara forskningsfrågan är den som ger det bästa resultatet. Validiteten och reliabiliteten hos svaren från respondenterna betraktar jag som stort då svaren jag erhållit till största delen överensstämmer med

litteraturen. Viktigt i sammanhanget är att de flesta av respondenterna inte har någon teoretisk bakgrund och kännedom om ämnet, däremot stor erfarenhet av praktiken. Resultatet har dessutom bekräftats av respondenten från Deloitte & Touche.

Eftersom tidsramen för rapporten är snäv har jag valt att inte kontakta ytterligare företag för fler respondenter. Valet har gjorts av två skäl: dels är det förhållandevis svårt att få avtalad tid för intervjuer, speciellt i organisationer där inga personliga kontakter redan är etablerade. Dessutom är det svårt att veta om respondenten verkligen har den kunskapen om forskningens ämne som är önskvärt. Därför har jag valt en djupare undersökning på Entreprenör AB, i kombination med Deloitte & Touche vilka har en avdelning som endast sysslar med outsourcing av ekonomisk administration samt löneadministration.

Kvantitativ metod anser jag inte varit användbar för att besvara forskningsfrågan.

#### **6.4 Förslag till vidare studier**

En internationell jämförelse av hur vanligt det är att outsourca den ekonomiska administrationen hade varit intressant att ta del av. Under studien har det framkommit att exempelvis Danmark har kommit längre när det gäller detta fenomen än vi i Sverige. Studien skulle exempelvis kunna avgränsas till att gälla Norden.

## Källförteckning

### *Litteratur:*

Andersson, Göran. (1997). *Kalkyler som beslutsunderlag*. Studentlitteratur Lund.

Adermalm, Lars, Sjöberg, Hans, Wedin, Torkel. (1998). *Faktorer som påverkar insourcing- och outsourcingbeslut*. Uppsala.

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur Lund.

Bragg, Steven M. (1998). *Outsourcing*. John Wiley & sons Inc. New York.

Dahlgren, Lars Erik, Gillström, Karin, Hasting, Per. (1992). *Outsourcing – att hitta rätt partner*. Studentlitteratur Lund.

Eklund, Klas. (2001). *Vår ekonomi: en introduktion till samhällsekonomin*. Prisma Stockholm.

Halvorsen, Knut. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur Lund.

Holme, Idar Magne, Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur Lund.

Kinnear, Thomas C. (1996). *Marketing research*. New York.

Metalls utredningsavdelning. (1997). *Tema outsourcing*. Stockholm.

Merriam, Sharan B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur Lund.

Reilly, Peter, Tamkin, Penny. (1996). *Outsourcing: a flexible option for the future?* The institute for employment studies.

Trost, Jan. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur Lund.

*Artiklar:*

Adolfsson, Per, Brochner, Jan, Johansson, Marcus. (2002). Outsourcing facilities management in the process industry: A comparison of Swedish and UK patterns. *Journal of Facilities Management*, vol. 1, iss. 3.

Cachon, Gerhard P, Harker, Patrick T. (2002). Competition and outsourcing with scale economies. *Management science*, vol. 48, iss. 10.

Fill, Chris, Visser, Elke. (2000). The outsourcing dilemma: A composite approach to the make or buy decision. *Management decision*, vol. 38, iss. 1/2.

Hsu, Kathy, Joseph, Lillie, Zhu, Zhiwei. (2001). Outsourcing – a strategic move: The process and the ingredients for success. *Management decision*, vol. 39, iss. 5/6.

Joseph, D. (2002). Outsourcing: Ensuring survival with strategic global partners. *Journal of Facilities Management*, vol. 1, iss. 1.

Leavy, Brian. (2001). Supply strategy – what to outsource and when. *Irish marketing review*, vol. 14, iss. 2.

Prahalad, C.K., Hamel, Gary. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June.

Satir, Ahmet, Sislian, Eric. (2000). Strategic outsourcing: A framework and a case study. *Journal of supply chain management*, vol. 36, iss. 3.

Stroh, Linda K, Treehuboff, Deborah. (2003). Outsourcing HR functions: When- and when not- to go outside. *Journal of leadership & Organizational studies*, vol. 10, iss. 1.



*Muntliga källor:*

Entreprenör AB:

Alfredsson, Hans	Kundmottagning
Egermann, Bengt	Marknadschef
Eriksson, Lars	Underhållschef
Frisk, Sten	Underhållstekniker
Henriksson, Ulf	Verksamhetschef post, kopiering och tryckeri
Johansson, Peter	Inköpschef
Jönsson, Carl Erik	Verkställande Direktör
Kolmodin, Liselotte	Administrativ assistent
Olsson, Hans	Logistikchef
Persson, Thomas	Kvalitetsansvarig
Svensson, Anders	Personal- och ekonomichef

Övriga:

Follinger, Magnus.	Scala.
Hansson, Lars.	Scala.
Helgius, Bengt.	Visma.
Holmberg, Lars.	Frontec (SAP)
Tynelius, Hans.	Deloitte & Touche

## Bilagor

### Bilaga 1 – Komparativa fördelar (Eklund, 2001)

Komparativa fördelar uppstår när två företag har olika förutsättningar att producera samma vara eller tjänst. Skillnaderna kan bestå av obegränsat många saker, men för att åskådliggöra skillnaderna i ett enkelt exempel antas följande:

Två företag                      A och B  
Två varor                        X – Arbetskraftsintensiv  
                                          Y - Kapitalintensiv  
Två produktionsfaktorer L – arbetskraft  
                                          K - kapital

Företag A är arbetskraftsintensivt, företag B är Kapitalintensivt. Båda företagen producerar varorna X och Y. Alla andra förutsättningar är lika.

Vid en given input av L och K som är lika stor för båda företagen erhålls följande output:

Företag A tillverkar 10 X + 0 Y, eller 5 Y + 0 X eller kombinationer inom detta intervall. Därmed har företag A en alternativkostnad på  $Y = 2X$

Företag B tillverkar 15 X och 0 Y, eller 30 Y + 0 X eller kombinationer inom detta intervall. Därmed har företag B en alternativkostnad på  $2Y = X$ .

Företag B har större output än företag A för samma insats oavsett vilken vara som tillverkas, och skulle kunna tillverka både vara X och Y själva. Företag B bör dock ändå koncentrera sig på att tillverka vara Y, då alternativkostnaden för att tillverka en vara X är  $(30/15) = 2Y$ . Därmed "kostar" det för mycket Y för företag B att tillverka vara X. Tillverkning av vara X bör överlåtas till företag A.

Eftersom ovanstående är en modell som förutsätter ytterligheter blir också resultatet extremt, att företag B endast skall tillverka vara Y och företag A endast skall tillverka vara X. Verkligheten är vanligtvis inte så entydig men modellen ger ändå en uppfattning om varför outsourcing kan löna sig. Skillnaderna i alternativkostnad kan uppstå genom skalfördelar eller dylikt.

## Bilaga 2 – Noter till investeringskalkyl på affärssystem

1. Licenskostnaden är angiven av respektive leverantör.
2. Licenskostnaden periodiseras på fem år, divideras därför med 5.
3. Investeringen av hårdvaror såsom datorer och servrar är belopp som respektive leverantör angivit som krav.
4. Investeringen av hårdvaror periodiseras på fem år, divideras därför med 5.
5. Implementeringen avser konsultarvoden för att installera systemet och ta över driften av lagerhållning samt inköp.  
SAP: 1 000 timmar.  
Scala: 400 timmar utöver de 80 som ingår i licensköpet.  
Visma: 150 000 kronor, fast pris.
6. Implementeringen periodiseras på fem år, divideras därför med 5.
7. Årlig licenskostnad inklusive en konsultdag per månad:  
SAP:  $((5000*12+3*12*1100)+(342000*0,17))/(1+0,06)$   
5 timmar per månad ingår till priset av 5 000:-, ytterligare 3 timmar läggs till till priset av 1 100:- per timme plus licensavgiften på 17% av licenskostnaden. Beloppet diskonteras med kalkylräntan på 6 %.  
Scala:  $((8*1000*12)+30800)/(1+0,06)$   
Konsultarvode 1 000:- per timme plus licensavgiften på 30 800:-, fast pris. Beloppet diskonteras med kalkylräntan på 6 %.  
Visma:  $((950*8*12)+(150000*0,13))/(1+0,06)$   
Konsultarvode 950:- per timme plus licensavgiften på 13 % av licenskostnaden. Beloppet diskonteras med kalkylräntan på 6 %.
8. Licenskostnaden till Tekla är 3 000:- per månad vilken diskonteras vilket ger följande formel:  $(3000*12)/(1+0,06)$ .
9. Avgiften till Leverantör AB är 2 150 000:- per år vilken diskonteras vilket ger följande formel:  $2150000/(1+0,06)$ .
10. Ytterligare licenser upphandlas till belopp angivna av respektive leverantör för att implementera affärssystemet i hela verksamheten. Visma är undantaget då det systemet endast hanterar lagerhållning och inköp.
11. De nya licenserna skrivs av på fyra år och divideras därför med 4.
12. Implementeringen är de konsultarvoden som krävs för att installera affärssystemet i resterande verksamhet. Beloppet diskonteras:  $(1+0,06)^2$ .

SAP: 1 800 timmar.

Scala: 400 timmar.

13. Den nya implementeringen skrivs av på fyra år och divideras därför med 4.

14. Årlig licenskostnad samt två konsultdagar per månad. Som år 1 med den skillnaden att konsulttimmarna är 16 per månad och licensavgiften ökar med av leverantören angivet årsbelopp. De nya licenserna kommer dock inte tas i bruk förrän vid halvårsskiftet vilket gör att de detta år divideras med två. Beloppet diskonteras därefter till nuvärdet.

SAP:  $(5000*12+11*1100*12+342000*0,17+342000*0,17/2)/(1+0,06)^2$ .

Scala:  $(1000*16*12+30800+36200/2)/(1+0,06)^2$ .

Visma: Eftersom Visma inte kan utökas beräknas beloppet på samma sätt som år 1, men diskonteras med  $(1+0,06)^2$ .

15. Avskrivningar, exklusive de nya för året:

SAP: 68400+20000+220000

Scala: 39000+5000+80000

16. För att driva redovisning och fakturering krävs nyanställning av två medarbetare vilket alltså berör SAP och Scala. Snittlönen för de två anställda beräknas bli 22 000:- brutto. För företaget tillkommer 60 % på bruttolönekostnaden i sociala avgifter med mera. De beräknas vara anställda sex månader år två och totalbeloppet diskonteras vilket ger följande formel:

$(22000*2*1,6*6)/(1+0,06)^2$

17. SAP eller Scala ersätter Tekla efter 6 månader, beloppet diskonteras:

$(3000*6)/(1+0,06)^2$

Visma ersätter dock inte Tekla vilket ger formeln:  $(3000*12)/(1+0,06)^2$

18. Leverantör AB:s tjänster insourcas efter 6 månader om SAP eller Scala köps in:  $(2150000/2)/(1+0,06)^2$

Om Visma köps in kan inte den ekonomiska administrationen insourcas, och alltså blir kostnaden:  $2150000/(1+0,06)^2$

19. SAP 308400+76100+440600

Scala 124000+89000+55600

Visma 30000+5000+30000

20. SAP  $(5000*12+11*1100*12+342000*2*0,17)/(1+0,06)^3$

Scala  $(1000*16*12+67000)/(1+0,06)^3$

Visma  $(950*16*12+150000*0,13)/(1+0,06)^3$

21.  $(22000 \cdot 2 \cdot 1,03^{12} \cdot 1,6) / (1+0,06)^3$
22.  $(3000 \cdot 12) / (1+0,06)^3$
23.  $2150000 / (1+0,06)^3$
24. SAP                    308400+76100+440600  
     Scala                124000+89000+55600  
     Visma                30000+5000+30000
25. SAP                     $(5000 \cdot 12 + 11 \cdot 1100 \cdot 12 + 342000 \cdot 2 \cdot 0,17) / (1+0,06)^4$   
     Scala                 $(1000 \cdot 16 \cdot 12 + 67000) / (1+0,06)^4$   
     Visma                 $(950 \cdot 16 \cdot 12 + 150000 \cdot 0,13) / (1+0,06)^4$
26.  $(22000 \cdot 2 \cdot 1,03^2 \cdot 12 \cdot 1,6) / (1+0,06)^4$
27.  $(3000 \cdot 12) / (1+0,06)^4$
28.  $2150000 / (1+0,06)^4$
29. SAP                    308400+76100+440600  
     Scala                124000+89000+55600  
     Visma                30000+5000+30000
30. SAP                     $(5000 \cdot 12 + 11 \cdot 1100 \cdot 12 + 342000 \cdot 2 \cdot 0,17) / (1+0,06)^5$   
     Scala                 $(1000 \cdot 16 \cdot 12 + 67000) / (1+0,06)^5$   
     Visma                 $(950 \cdot 16 \cdot 12 + 150000 \cdot 0,13) / (1+0,06)^5$
31.  $(22000 \cdot 2 \cdot 1,03^3 \cdot 12 \cdot 1,6) / (1+0,06)^5$
32.  $(3000 \cdot 12) / (1+0,06)^5$
33.  $2150000 / (1+0,06)^5$
34. Summan av administrativ kostnad år 1 till och med 5.
35. SAP                     $(5000 \cdot 12 + 11 \cdot 1100 \cdot 12 + 342000 \cdot 2 \cdot 0,17) / (1+0,06)^6$   
     Scala                 $(1000 \cdot 16 \cdot 12 + 67000) / (1+0,06)^6$   
     Visma                 $(950 \cdot 16 \cdot 12 + 150000 \cdot 0,13) / (1+0,06)^6$
36.  $(22000 \cdot 2 \cdot 1,03^4 \cdot 12 \cdot 1,6) / (1+0,06)^6$
37.  $(3000 \cdot 12) / (1+0,06)^6$
38.  $2150000 / (1+0,06)^6$
39. Summan av administrativ kostnad år 1 till och med 6.