

# **Integrering av ekonomiförvaltningsprocessen i samband med företagsförvärv**

**Case: Oy Backman-Trummer Ab och A. Jalander Oy**

Rebecka Björklund

Examensarbete för tradenomexamen  
Utbildningsprogrammet för företagsekonomi  
Vasa 2016



## EXAMENSARBETE

Författare: Rebecka Björklund

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Vasa

Inriktningalternativ: Ekonomiförvaltning

Handledare: Anna-Lena Berglund

*Titel: Integrering av ekonomiförvaltningsprocessen i samband med företagsförvärv.*

*Case: Oy Backman-Trummer Ab och A. Jalander Oy.*

---

Datum: 17.3.2016

Sidantal: 58

---

### Abstrakt

Backman-Trummer-koncernen har rötterna i Vasa och lång erfarenhet av logistiktjänster. Ännu idag är huvudverksamheten förmedling av logistiklösningar och fartygsklareringstjänster. Genom åren har man dock breddat sitt tjänsteurval genom företagsförvärv. Detta examensarbete fokuserar på det senaste förvärvet, köpet av A. Jalander Oy och specifikt på integreringsprocessen då A. Jalanders ekonomiförvaltning ska flyttas till Backman-Trummers huvudkontor i Vasa. I övrigt kommer verksamheten i A. Jalander fortsätta som tidigare.

Både moderbolagets och A. Jalanders verksamhet ställer specifika krav på vissa av programvarorna som används inom affärsprocesserna. Detta har lett till att man inom organisationen har flera olika ERP-system i bruk. Processen att ta i bruk ekonomiförvaltningen för ett nytt företag blir därför mer komplex. Personalen på Backman-Trummer har erfarenhet av processen från tidigare förvärv och examensarbetet kommer att fokusera på deras insats i integreringsprojektet. Syftet med arbetet var att kartlägga processen då A. Jalanders ekonomiförvaltning flyttas över till Backman-Trummers administration.

Personalen på Backman-Trummer har till stor del kunnat utföra integreringsarbetet på egen hand. Projektet har till största del löpt smidigt, trots de många problem som ofta förknippas med uppdateringar av programvara i en miljö med flera ERP-system.

---

Språk: svenska

Nyckelord: företagsförvärv, ERP-system, ekonomiförvaltning

---

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Rebecka Björklund

Koulutusohjelma ja paikkakunta: Liiketalous, Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Ohjaaja: Anna-Lena Berglund

Nimike: Taloushallintoprosessien integrointi yritysoston yhteydessä. Case: Oy Backman-Trummer Ab ja A. Jalander Oy.

---

Päivämäärä: 17.3.2015

Sivumäärä: 58

---

### Tiivistelmä

Backman-Trummer on konserni, jonka juuret ovat Vaasassa ja jolla on pitkä kokemus logistiikka-alalta. Vielä tänä päivänä päätoiminta on logistiikkaratkaisujen ja varustamopalveluiden myynti. Vuosien varrella palveluntarjonta on laajentunut yritysostojen myötä. Tämä opinnäytetyö keskittyy viimeisimpään ostokseen, A. Jalander Oy, ja erityisesti A. Jalanderin taloushallintoprosessin siirtäminen Backman-Trummerin hallintoon Vaasaan pääkonttorissa. Muuten A. Jalanderin toiminta jatkuu kuten ennen.

Sekä emoyhtiön että A. Jalanderin toiminta asettaa tietynlaiset vaatimukset ohjelmiston kohdalla päivittäisessä käytössä. Tämän takia organisaatiossa on nyt monta eri ERP-järjestelmää käytössä. Prosessi ottaa uuden tytäryhtiön taloushallinto käyttöön oli sen takia monimutkaisempi. Backman-Trummerin henkilöstöllä on kokemusta samankaltaisista tilanteista entuudestaan, ja tämä opinnäytetyö keskittyy heidän työpanokseen. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa prosessi, kun A. Jalanderin taloushallinto siirtyy Backman-Trummerin hallintoon.

Backman-Trummerin henkilökunta on osannut suorittaa suuren osan integroitumistyöstä omilla resursseilla. Projekti on sujunut hyvin, vaikka ongelmia ohjelmiston päivittämisen yhteydessä on hyvin yleisiä, kun yhdessä yrityksessä on monta eri ERP-ohjelmistoa käytössä.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: yritysosto, ERP-järjestelmä, taloushallinto

---

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Rebecka Björklund

Degree Programme: Bachelor of Business Administration

Specialization: Financial administration

Supervisors: Anna-Lena Berglund

Title: Integration of Financial Administration Due to Corporate Acquisitions. Case: Oy Backman-Trummer Ab and A. Jalander Oy.

---

Date: 17.3.2015

Number of pages: 58

---

### **Abstract**

Backman-Trummer Group is a corporation with its roots in Vaasa with a long experience in the logistics business. Today, the main business still consists of freight forwarding services and ship agency services, but throughout the years the range of services has expanded through corporate acquisitions. This thesis focuses on the latest acquisition of A. Jalander Oy and particularly on the integration process when A. Jalanders financial administration is being transferred to Backman-Trummer Groups administration. The rest of A. Jalanders business remains unchanged.

Both Backman-Trummers as well as A. Jalanders businesses put specific demands on some of the software used in the business processes. This has led to a use of several different ERP-systems within the organization. The process to take over the financial administration for another subsidiary is thereby more complex.

The purpose of this thesis is to map the process when A. Jalanders financial administration is moved to Backman-Trummers administration. The staff at Backman-Trummer already has experience from previous acquisitions they have been able to perform a big part of the integration work themselves. This thesis will focus on their effort in the integration process. The project has gone well, despite the problems that are commonly associated with software updates in a multi-ERP environment.

---

Language: Swedish

Key words: Corporate acquisitions, ERP-systems, Financial administration

---

# Innehåll

1.	Inledning .....	1
1.1.	Syfte .....	2
1.2.	Problemformulering .....	2
1.3.	Forskningsmetod .....	2
1.4.	Avgränsning .....	3
1.5.	Disposition .....	3
2.	Företagsförvärv .....	3
2.1.	Motiv och fördelar vid företagsförvärv .....	4
2.2.	Risker .....	5
2.3.	Transaktionsprocessen .....	7
2.4.	Integrering mellan köpare och målföretag .....	8
2.5.	Synergieffekter vid företagsförvärv .....	9
2.6.	Lagstiftning och reglering kring företagsförvärv .....	10
3.	ERP-system .....	11
3.1.	ERP-systemens historia .....	12
3.2.	För- och nackdelar med ERP-system .....	13
3.3.	ERP-systemens uppbyggnad .....	14
3.4.	Data i ERP-system .....	17
3.5.	ERP-moduler .....	20
3.6.	Best of breed-principen .....	21
3.7.	Affärsprocesser i ERP-system .....	21
3.8.	ERP-systemens livscykel .....	23
3.9.	Att välja ERP-system .....	24
3.10.	Att implementera ett ERP-system .....	26
3.11.	Säkerhet och internkontroll .....	28
4.	Backman-Trummer-koncernen .....	29
4.1.	Oy Backman-Trummer Ab .....	30
4.2.	A. Jalander Oy .....	31
4.3.	Företagsförvärvet och bakgrunden till projektet .....	32
4.3.1.	Motiv till förvärvet .....	32
4.3.2.	Risker i samband med förvärvet .....	33
4.3.3.	Integrationsprocessen hittills hur det första året har gått .....	33
5.	A. Jalanders ekonomiförvaltningsprocess i korthet .....	34
5.1.	Försäljning .....	34
5.2.	Inköp .....	35
6.	Leverantörer och programvara .....	36
6.1.	Basware Oyj .....	37

6.1.1.	Basware Invoice Processing Master 5.0.....	37
6.1.2.	Basware AnyERP 5.0.....	38
6.1.3.	Basware Invoice Processing Monitor 5.0.....	38
6.2.	CGI Suomi Oy.....	38
6.2.1.	eTrans v 8.1.....	39
6.3.	DL Software-bolagen.....	39
6.3.1.	DL Prime 3000 v 3.8.....	40
6.4.	OpusCapita Group Oy.....	40
6.4.1.	OpusCapita Payments.....	40
6.4.2.	OpusCapita Accounts.....	41
7.	Att öppna A. Jalander i samtliga programvaror.....	41
7.1.	Basware.....	42
7.1.1.	Att skapa ett nytt företagskonto.....	42
7.1.2.	Konteringsinställningar och grunddata.....	42
7.1.3.	Användarrättigheter.....	43
7.1.4.	Testfakturor.....	45
7.2.	eTrans.....	46
7.2.1.	Skapa ett konto för företag eller kontor.....	46
7.2.2.	Betalningsvillkor, faktura- och referensnummer.....	48
7.2.3.	Företagsspecifika parametrar.....	50
7.2.4.	Konteringsinställningar.....	51
7.2.5.	Fakturabotten.....	52
7.3.	Fakturering.....	52
7.4.	Att öppna ett företag i DL Prime.....	55
7.5.	Att öppna ett nytt företag i OpusCapita.....	56
8.	Resultat och slutsatser.....	56
9.	Källförteckning.....	58

## Figurförteckning

<b>Figur 1.</b> Olika motiv till företagsförvärv. ....	5
<b>Figur 2.</b> Data mellan olika affärsprocesser integreras i ERP-system. ....	12
<b>Figur 3.</b> Client/server-arkitektur. ....	15
<b>Figur 4.</b> Three-tier client-server-arkitektur. ....	16
<b>Figur 5.</b> Leverantörsdata och inköpsordrar sammanlänkade i en one-to-many-relation. ....	18
<b>Figur 6.</b> Exempel på en one-to-one-relation mellan tabeller. ....	18
<b>Figur 7.</b> En many-to-many-relation uppdelad i två one-to-many-relationer. ....	19
<b>Figur 8.</b> Backman-Trummers förhållande i KWH-koncernen. ....	30
<b>Figur 9.</b> Ekonomiförvaltningsprocessen ur försäljningsperspektiv i A. Jalander. ....	35
<b>Figur 10.</b> Purchase-to-pay-processen i A. Jalander. ....	36
<b>Figur 11.</b> Inställningar för användargrupper. ....	44
<b>Figur 12.</b> Ankommen inköpsfaktura i Baswares IP Master-modul. ....	46
<b>Figur 13.</b> Grunddata inmatade i eTrans. ....	47
<b>Figur 14.</b> Referensnummer för uppdrag och körningar definieras för olika dotterbolag. ..	48
<b>Figur 15.</b> Referensnummer för fakturor definieras. ....	50
<b>Figur 16.</b> Olika parametrar med Ab Otto Rodén Oy som exempel. ....	51
<b>Figur 17.</b> Exempel på ett disbursement account. ....	53
<b>Figur 18.</b> Kostnaderna för ett uppdrag är fördelade med hjälp av olika konteringskoder. ..	54
<b>Figur 19.</b> Den färdiga försäljningsfakturan. ....	55

## 1. Inledning

Företagsförvärv är ett konstant fenomen inom affärsvärlden som alltid är aktuellt. Redan före 1900-talets början har företagsförvärv betraktats som ett sätt att expandera sin verksamhet, komma över nya tillgångar och skaffa nya kunder. Tillväxt är ofta betraktat som en förutsättning för en framgångsrik verksamhet, både kvantitativ och kvalitativ tillväxt. Otaliga studier har gjorts inom området och företagsförvärv framkommer även så gott som dagligen i medier och press. (Sevenius, 2003, s. 44).

I Backman-Trummer-koncernen är företagsförvärv inte heller en ny företeelse. Sedan 2009 har man skaffat så många som fyra nya dotterbolag genom företagsförvärv (Rodenshipping.com, Adolflahti.fi & Moonway.fi, hämtat: 16.3.2016). På så sätt har man stärkt sin marknadsställning, breddat tjänsteurvalet och expanderat sitt geografiska verksamhetsområde. Koncernchef Hannu Uusi-Pohjola (personlig kommunikation, 10.3.2016) poängterar i en intervju att man nu fokuserar på att växa kvalitativt snarare än kvantitativt.

Grunden för detta examensarbete är koncernens förvärv av A. Jalander Oy i början av 2015. Liksom vid förvärv av många andra dotterbolag kommer verksamheten i målföretaget att fortsätta som normalt. Ekonomiförvaltningen, som tidigare sköts av en utomstående aktör, kommer dock att flyttas över till koncernens administration. Det är alltså ekonomiförvaltningen som utgör den mest markanta delen i integrationen mellan företagen efter förvärvet och därför spelar de olika ERP-system som används inom organisationen en central roll i integrationsprocessen.

Att den största delen av Backman-Trummer-koncernens tjänster är logistikrelaterade märks tydligt inom ekonomiförvaltningen, speciellt i form av lite andra krav på programvaran som används. Programmet för logistik är tätt sammanlänkat med hanteringen av inköpsfakturer och används på daglig basis inom uppgifter relaterade till ekonomiförvaltningen. Detta har även gjort att man måste använda sig av olika ERP-system för de olika skedena i ekonomiförvaltningen. Att blanda olika ERP-system inom affärsprocesser brukar kallas *best of breed*-principen. Detta kan föra med sig flera andra fördelar än en fulländad affärsprocess, men i fall som detta – då det nya företags ekonomiförvaltning ska tas i bruk i samtliga programvaror – leder det till ett mer omfattande integreringsarbete. I examensarbetet kommer det fokuseras till stor del på dessa ERP-system och hur man lägger till ett nytt företag i en programvara som redan tagits i bruk inom koncernen.



## **1.1. Syfte**

Syftet med detta examensarbete är att kartlägga processen då ett nyförvärvat dotterbolags ekonomiförvaltning flyttas från utomstående bokföringsbyrå till moderbolagets administration. Programvaran som används i ekonomiförvaltningsprocessen har varit i bruk i flera år, men nya företag har lagts till med några års mellanrum i samband med just företagsförvärv. Examensarbetet kommer att fokusera på personalens insats i integreringsprocessen.

## **1.2. Problemformulering**

En av de centrala frågeställningarna i detta examensarbete är vad som krävs för att flytta A. Jalanders ekonomiförvaltning till moderbolagets administration. En stor del av arbetet att ta i bruk A. Jalanders ekonomiförvaltning i de ERP-system som används inom koncernen görs av de anställda inom organisationen, men i vilken mån och när behöver man utomstående hjälp? Några av programvarorna behövs uppdateras i samband med projektet vilket leder till risker förknippade med uppdateringar i programvaror så pass omfattande som ERP-system. Kommer detta att påverka integreringsprocessen?

## **1.3. Forskningsmetod**

Den empiriska delen i detta examensarbete har utförts genom att närvara vid tillfällen då man öppnat det nya dotterbolagets konton i programvaror där detta sköts av personalen på Backman-Trummer. Information rörande integreringsprocessen som inte erhöles genom personlig närvaro har erhöles genom personlig kommunikation med nyckelpersoner inom projektet, främst redovisningschef Anders Back. Information som använts rörande processen och de olika ERP-systemen baserar sig delvis på egna arbetserfarenheter från hantering av inköpsfakturor vid Oy Backman-Trummer Ab.

## **1.4. Avgränsning**

Detta examensarbete har avgränsats till förvärvstransaktionen mellan moderbolaget Oy Backman-Trummer Ab och A. Jalander Oy. Gällande programvara avgränsas examensarbetet till de ERP-system samt moduler som är relevanta i A. Jalanders ekonomiförvaltningsprocess. Teorin gällande företagsförvärv är avgränsad till transaktioner endast mellan företag och inte mellan privatpersoner och företag.

## **1.5. Disposition**

Den teoretiska referensramen för detta examensarbete utgörs av kapital 2 och 3. Teoridelen omfattar både företagsförvärv och ERP-system, p.g.a. ERP-systemens centrala roll i integreringsprojektet. Kapitel 4 till 8 utgör empiridelen och innefattar information om företagen och bakgrunden till projektet. I kapitel 5 och 6 presenteras även ekonomiförvaltningsprocessen i korthet samt leverantörer av ERP-system som kommer att användas i A. Jalanders ekonomiförvaltning. Empiridelen fokuserar till största del på insatser utförda av personal på Backman-Trummer.

## **2. Företagsförvärv**

Med företagsförvärv avses i detta examensarbete en transaktion där ett företag eller koncern köper ett annat, som i caset i detta examensarbete där koncernens förvärv av A. Jalander Oy. Ett företagsförvärv kan även ske då en privatperson köper ett företag, men oftast utförs transaktionen mellan två företag. Företagsförvärv är ett relativt vanligt fenomen och varje process är unik.

Man kan dela in förvärv i många olika kategorier enligt olika faktorer, men två av de vanligaste typerna är finansiella och industriella transaktioner. Vid en finansiell transaktion verkar företagen inte nödvändigtvis inom samma bransch och huvudsyftet med förvärvet är att senare sälja målföretaget för vinst. Transaktionen mellan Backman-Trummer-koncernen

och A. Jalander Oy är mera av industriell karaktär eftersom företagen har liknande verksamhet och huvudmålet vid en industriell transaktion är snarare synergieffekter än finansiell vinst. (Sevenius, 2003, s. 19).

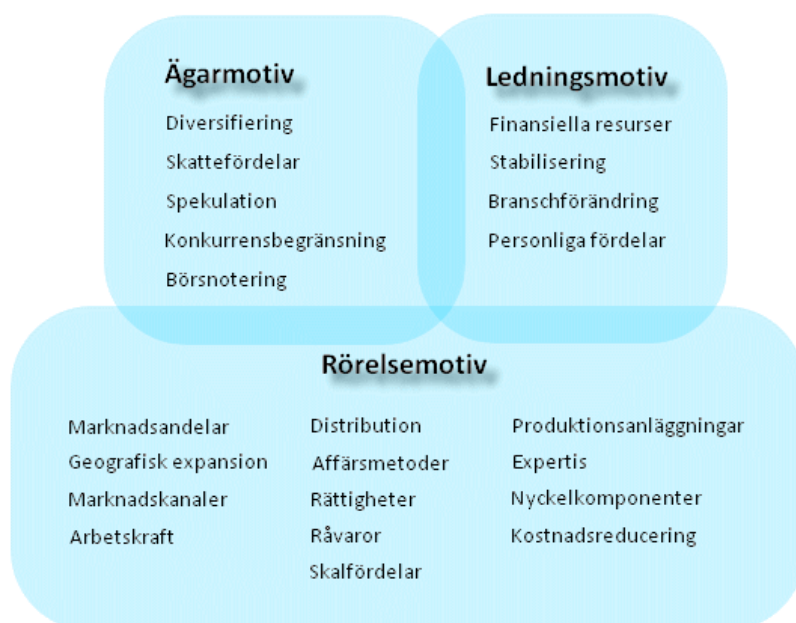
Faktorer som motiv, målsättning, bransch, riskpreferenser o.s.v. är avgörande för hur en transaktion genomförs. Även yttre omständigheter så som konjunktur inverkar på karaktären av ett förvärv. (Sevenius, 2003, s. 12).

Liksom andra fenomen kommer företagsförvärv ofta i vågor, ofta har konjunkturen en inverkan. Innan finanskrisen 2008 nådde transaktionerna och förvärven rekordnivåer, i monetära mått mätt. (DePamphilis, 2011, s. 1).

## **2.1. Motiv och fördelar vid företagsförvärv**

Motiven till företagsförvärv är många och olika men ett av de vanligaste är tillväxt. Sevenius delar in tänkbara motiv i tre kategorier: rörelserelaterade motiv, ägarrelaterade motiv och ledningsrelaterade motiv. Under kategorin för rörelserelaterade motiv faller ett av de vanligaste målen med företagsförvärv – tillväxt, en förutsättning för en framgångsrik organisation. Förutom ökade marknadsandelar kan köparen även få tillgång till målföretagets kunder, försäljning, immateriella och materiella tillgångar, personal och kompetensen hos denna. Även geografisk expansion och synergieffekter som t.ex. minskade kostnader är vanliga faktorer inom transaktioner som drivs av rörelserelaterade motiv. (Sevenius, 2003, s. 44 – 45).

Medan rörelserelaterade motiv är mera konkreta, är orsaken till ägarrelaterade motiv främst att förvärva äganderätten till en unik eller fördelaktigt värderad tillgång, materiell eller immateriell. Vid transaktioner drivna av ledningsrelaterade motiv kan man uppnå fördelar som att bredda verksamheten och på så sätt sprida sina risker. Detta var tidigare vanligare och man bildade s.k. konglomerat – företag som har en bred verksamhet inom helt skilda branscher (Sevenius, 2003, s. 20). Till ledningsrelaterade motiv hör även syftet att exportera sitt arbetssätt eller ändra branschens villkor, i och med att dessa når ut till målföretaget vid förvärv. (Sevenius, 2003, s. 45). I figur 1 nedan visas de vanligaste motiven till företagsförvärv indelat enligt kategori.



*Figur 1. Olika motiv till företagsförvärv. (Omarbetad Sevenius, 2003, s. 44).*

Motiven i figur 1 ovan är alltså vad man hoppas uppnå med transaktionen, beroende på förvärvets karaktär och situation. Oavsett vilken typ av motiv som ligger till grund för transaktionen är det oerhört viktigt att motivet är i enhet med köparföretagets analyser av det tilltänkta målföretaget och verkligen går att genomföra, inte endast ett sätt för ledningen att övertyga sig själv och omgivningen. (Sevenius, 2003, s. 46.)

Att uppnå högre marknadsandelar och mera spelrum på marknaden är en vanlig drivande faktor vid företagsförvärv. Dock är det vanligare att ett förvärv eller en fusion mellan två företag snarare ökar effektivitet hos de båda företagen i form av synergieffekter. (DePamphilis, 2011, s. 12). I Finland övervakas företagsförvärv dock av Konkurrensverket i viss mån så att företag inte kan uppnå en dominant marknadsställning genom förvärv och missbruka denna.

## 2.2. Risker

Historiskt sett är andelen misslyckade företagsförvärv hög. Sevenius refererar bl.a. till studier gjorda av Porter (1987), KPMG (2001) och Business Week (2002) som alla visar att merparten av företagsförvärv är värdeförstörande eller neutrala. Enligt KPMGs studie har så få som 30 % av transaktionerna tillfört värde till köparföretaget. (Sevenius, 2003, s. 49).

De främsta riskfaktorerna utgörs av bristfällig kunskap och erfarenhet av förvärv och målföretagets bransch samt bristfällig planering av integrationen mellan de två organisationerna. Andra risker kan vara ledningens attityd till transaktionen, en obalanserad prissättning vid köpet eller att köparen överskattar synergieffekterna av förvärvet. Den största risken att ett förvärv misslyckas ligger oftast i integrationsfasen och ju mera omfattande integration mellan två organisationer är desto större blir risken. Ser man på geografiska faktorer är det större risk att gränsöverskridande förvärv misslyckas. Den förhöjda risken gäller också branschöverskridande förvärv. Dessa risker förknippas främst med skillnader i kultur och organisation, samt i gränsöverskridande fall även olika lagstiftning i köparens och målföretagets hemland. (Sevenius, 2003, s. 50 – 52).

Risken att betala överpris för målföretaget är vanlig i förvärv där flera potentiella köpare existerar vilket leder till en budgivning. Om det blir viktigare att vinna auktionen överskattar man värdet på målföretaget vilket sedan leder till ett misslyckat förvärv då man betalat överpris. (DePamphilis, 2011, s. 9).

KPMG har i sina undersökningar presenterat sex viktiga punkter för ett lyckat företagsförvärv:

- Utvärdering av synergieffekter
- Integrationsplanering
- Företagsbesiktning
- Val av ledning
- Ta kulturfrågor i beaktande
- Intern och extern kommunikation

(KPMG Global Survey, 2011. A new dawn: Good deals in challenging times.)

Ju flera av dessa komponenter man tar i beaktande desto större är chansen att förvärvet lyckas.

I Backman-Trummer-koncernens och A. Jalander Oy:s fall är vissa av riskerna eliminerade i och med att transaktionen varken är gräns- eller branschöverskridande. Företagen ska inte heller fusioneras, vilket minskar risken i integrationsfasen.

### 2.3. Transaktionsprocessen

Med transaktionsprocess avses händelserna från initiativ till förvärv ända tills det att integreringen mellan köpare och målföretag är genomförd. Processen kring ett företagsförvärv beskrivs oftast som händelser i en kronologisk eller linjär ordning trots att dessa i praktiken utspelar sig parallellt med varandra. Det är en komplex process och en del händelser, som undertecknande av intentionsbrev eller köpeavtal, har tydliga milstolpar medan andra händelser, som integrering kanske inte är lika tydliga. Processen kan dock indelas i tre delar: strategifas, transaktionsfas och integrationsfas. (Sevenius, 2003, s. 12 – 13).

I strategifasen ligger fokus på att ställa upp motiv och mål för förvärvet, att hitta ett lämpligt målföretag som kan uppfylla dessa och göra inledande analyser för förvärvet. Strategifasen anses börja med idén till förvärv och övergår till transaktionsfas då man gjort en preliminär överenskommelse med säljaren. För att konkretisera mål och förväntningar gör köparen oftast en strategisk analys, vilket är ett av de viktigaste verktygen i början av transaktionsprocessen. Den strategiska analysen kan sedan anpassas och preciseras efter lämpliga målföretag. (Sevenius, 2003, s. 14). En företagsspecifik analys behöver inte vara inriktad på nuläget i målföretaget utan kan också besvara frågor gällande framtida handlingsalternativ. En vanlig form av strategisk analys är en SWOT-analys där man identifierar målföretagets potentiella styrkor, svagheter, möjligheter och hot. SWOT-analysen kan även tillämpas på köparföretaget för att lättare hitta ett målföretag vars egenskaper kompletterar köparföretagets. (Sevenius, 2003, s. 57 – 58).

Då man har kontaktat säljaren och kommit överens om en framtida transaktion, oftast genom ett intentionsbrev där man redogör för avsikten att köpa målföretaget, påbörjas transaktionsfasen. Ett kännetecknande drag för denna del i processen är informationsutbyte mellan köpare och säljare. Det är vanligast att man gör en företagsbesiktning i transaktionsfasen. Om processen fortskrider är det även nu man planerar strukturen på själva förvärvet. (Sevenius, 2003, s. 14).

Företagsbesiktningen kan göras av anställda på köparföretaget men det är vanligt att anlita utomstående hjälp av t.ex. jurister eller revisorer. Syftet är att kontrollera huruvida situationen i målföretaget motsvarar köparens förväntningar. En företagsbesiktning fokuserar på både finansiella, rättsliga och tekniska omständigheter som kan påverka prissättningen. Allt från leverantörer och tillverkning till fastighetshandlingar och anställningsförhållanden kan vara objekt som granskas under en företagsbesiktning.

(Sevenius, 2003, s. 109 – 110). Företagsbesiktningen kan vara en fortsättning på den strategiska analysen och samtliga kan användas som underlag vid beslutsfattande (Sevenius, 2003, s. 14). Resultatet av företagsbesiktningen kan påverka villkoren i köpeavtalet, förutom prissättningen kan t.ex. köparen kräva att säljaren lämnar vissa garantier i samband med transaktionen för att sprida risken i samband med förvärvet. I vissa fall kan köparen också kräva vissa åtgärder av säljaren innan transaktionen. (Sevenius, 2003, s. 118).

#### **2.4. Integrering mellan köpare och målföretag**

Då köpeavtalet är undertecknat av samtliga parter övergår transaktionsfasen till integrationsfas, trots att den senare kan börja redan tidigare. Detta är kanske den viktigaste delen i hela transaktionsprocessen eftersom det är nu som transaktionens värde ska realiseras. Som tidigare nämnt är det även i detta skede som risken för misslyckande är som störst. Med integrering av köpare och säljare menas att företagen samordnas, och kan vara mer eller mindre omfattande. (Sevenius, 2003, s. 14 – 15). Företagen kan sammansmältas helt, eller så kanske bara en del av verksamheten i målföretaget som koordineras liksom i A. Jalander Oy:s fall där verksamheten fortsätter som normalt på samma ort, men ekonomiförvaltningen sköts av koncernen istället för av ett utomstående företag. I fall där integreringen är mera omfattande är det viktigt att fokusera mera på organisatoriska frågor om hur företagen ska samarbeta (Sevenius, 2003, s. 173).

Oavsett i vilken mån företagen integreras, ställer denna typ av förändringar inom organisationen så gott som alltid krav på ledningen. Att kunna förmedla hur företagsförvärvet påverkar verksamheten och de anställdas arbetsuppgifter samt syftet med förändringen är extremt viktigt för att minska osäkerheten bland de anställda. Ibland är tyvärr fallet att en del arbetsuppgifter försvinner i samband med förvärv, men absolut inte i alla fall. Osäkerheten som uppstår i samband med omfattande förändringar i organisationer överlag kan ha en negativ effekt i och med att personal motsätter sig dessa om man misslyckas med s.k. *change management* (Bradford, 2015, s. 8).

Integrationsfasen är den mest komplexa delen av transaktionsprocessen är det är just därför vanligast att misstag som sänker värdet på transaktionen (t.ex. händelser eller beslut som leder till förlorade synergieffekter) sker i just integrationsprocessen. Till skillnad från de övriga momenten i ett företagsförvärv är integrationsdelen inte lika lätt att planera och

genomföra enligt en exakt arbetsplan eller tidsschema. Detta ställer krav på ledningens och personalens flexibilitet, förmåga att kunna improvisera och att helt enkelt kunna vänja och anpassa sig efter situationen. (Sevenius, 2003, s. 174 – 175).

Begreppet integrering är relativt brett begrepp utan en absolut definition och integrationsfasen är en unik process vid varje förvärv. Av denna anledning är det bra att i ett så tidigt skede som möjligt definiera omfattningen av samordningen mellan de två företagen, samt målet med denna. Om man satsar på en fullständig integrering av företagen är det viktigt att man så snart som möjligt efter tillträdet kommer igång med värdebevarande åtgärder i målföretaget. (Sevenius, 2003, s. 176 – 178).

Förutom organisationspsykologiska frågor måste man även komma ihåg de praktiska delarna strax efter tillträdet i målföretaget. Detta inkluderar bl.a. försäkringar, även hyres- och leasingkontrakt kan behöva förnyas eller förflyttas till den nya ägaren. Ofta förnyas även analyser (t.ex. strategiska analyser eller analyser från företagsbesiktningen) som ursprungligen gjorts under ett tidigare skede i transaktionsprocessen strax efter tillträdet. En annan faktor som är viktig att verkställa i ett så tidigt skede som möjligt är ett eventuellt byte av ledning i målföretaget. Om ledningen byts ut, bör den nya ledningen finnas tillgänglig så snabbt som möjligt för att stödja personalen och ge svar på frågor som uppstår i samband med de förändrade förhållandena i målföretaget. Detta är bara några exempel på viktiga frågor som uppkommer direkt efter tillträdet och därför är det viktigt att man i ett tidigt skede har börjat planeringen av integrationsfasen. (Sevenius, 2003, s. 177 – 178).

## **2.5. Synergieffekter vid företagsförvärv**

Synergieffekter är som bekant ofta ett av motiven till företagsförvärv. Begreppet synergi är, liksom begreppet integrering, ganska brett och saknar en specifik definition. I förvärvssamband betyder synergi oftast att företagen är värda mer tillsammans än skilt för sig. Ordet synergi härstammar ursprungligen från grekiskan där synergi betyder att separata delar arbetar tillsammans.

Händelser efter förvärvet som skapar synergieffekter kan vara både intellektuella och ekonomiska. Till intellektuella händelser räknas t.ex. kunskapsöverföring rörande arbetsmetoder, affärsinformation eller ledningsstil. Ekonomiska händelser som skapar synergi är t.ex. inbesparingar i administrationskostnader. Andra synergieffekter är bl.a.



finansiella fördelar, i form av det ökade gemensamma kapitalet och ökade gemensamt genererade vinster. Om förvärvet inte är branschöverskridande ger de ökade marknadsandelarna också bättre marginaler och förhandlingsstyrka. (Sevenius, 2003, s. 184 – 186).

När man uppskattar synergieffekterna innan ett förvärv är det viktigt att vara realistisk och inte underskatta arbete detta kräver (integreringsarbete samt andra värdebevarande åtgärder). Ibland överskattar köparen synergieffekterna och betalar därför överpris för målföretaget. Det är också viktigt att komma ihåg att det kan ta fler år innan effekterna märks. Förutom ett långsiktigt perspektiv är det viktigt att lägga tillräcklig fokus och resurser på att uppnå och utnyttja dessa effekter, de inträffar sällan automatiskt i samband med ägarbyte. (Sevenius, 2003, s. 184 – 188).

DePamphilis (2011, s. 4) delar in synergieffekter i operationella och finansiella synergier. Genom att kombinera sitt kunnande och produktionstillgångar kan exempelvis ett tillverkande företag utöka sitt produktsortiment och därmed öka försäljningen. Företagsförvärv ökar tillgångarna och resurserna för att maximera produktion och försäljning.

## **2.6. Lagstiftning och reglering kring företagsförvärv**

I Finland regleras företagsförvärv främst av konkurrenslagen (2011/948) och övervakas av Konkurrensverket. Ett företagsförvärv får inte innebära att köparen, eller sammansmältningen av företagen, ger denne en så stor marknadsandel att man genom detta kan begränsa konkurrensen och genom detta påverka prissättning, leveransvillkor eller andra faktorer på marknaden. Dessa typer av sammanslutningar och avtal är förbjudna enligt konkurrenslagen (§ 1), likaså missbruk av ev. dominerande marknadsställning (§ 7).

Kapitel 4 i konkurrenslagen är enbart ägnat åt tillsynen av företagsförvärv. Bestämmelserna om tillsyn tillämpas dock inte på alla förvärv, utan endast om köparen och säljaren har en omsättning som sammanlagt överstiger 350 miljoner euro och minst två av parterna (om fler än två parter i ett förvärv) har en omsättning i Finland på över 20 miljoner euro. (§ 22).

Konkurrenslagen bestämmer också huruvida köparen måste anmäla förvärvet till Konkurrensverket eller Finansinspektionen (§ 23). Om köparen är anmälningsskyldig får

transaktionen inte fullföljas förrän Konkurrensverket har behandlat ärendet (§ 27). Enligt § 25 i konkurrenslagen kan även marknadsdomstolen förbjuda, häva ett förbud eller ställa villkor för ett företagsförvärv. Om ett förvärv genomförs trots att det strider mot ovanstående villkor kan man tvingas betala en s.k. påföljdsavgift, såvida förfarandet inte anses vara obefintligt (§ 28).

### 3. ERP-system

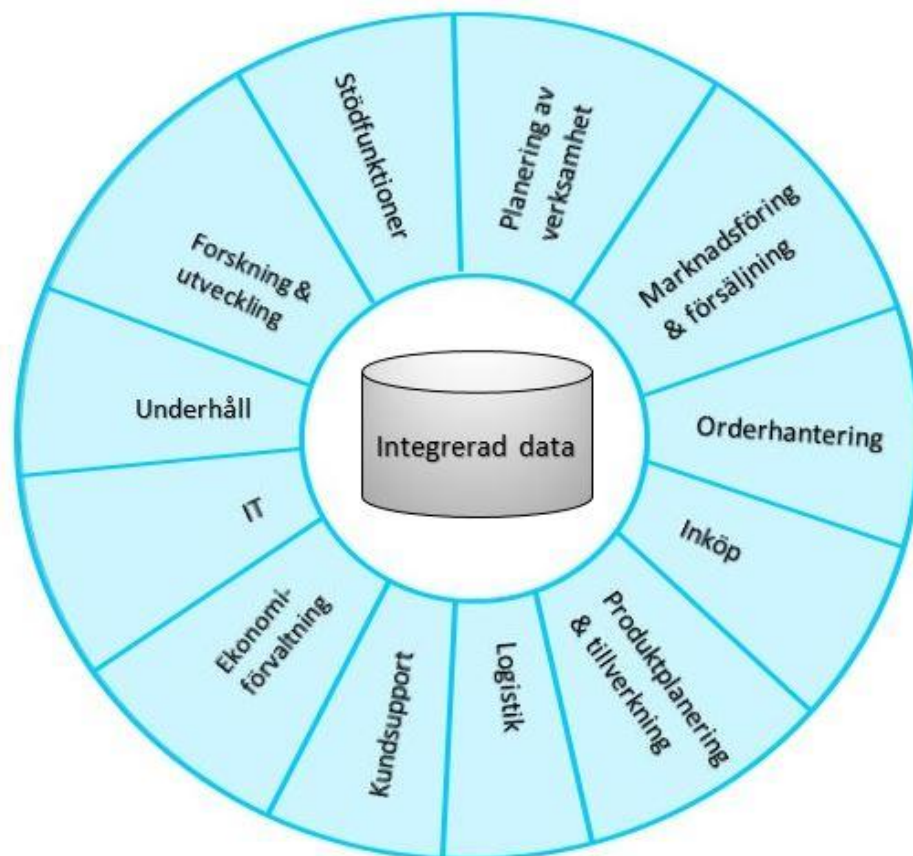
ERP kommer från engelskans *enterprise resource planning*, vilket översatt till svenska betyder planering av företagets resurser. ERP-system är programvara som integrerar data från olika avdelningar och processer i företag, som t.ex. försäljning, lager, fakturering, reskontra och bokföring. Syftet med ERP-system är att underlätta affärsprocesser genom att anställda från olika avdelningar har tillgång till samma information och denna information inte ska behöva matas in dubbelt i flera olika program, som tidigare var vanligt. (Bradford, 2015, s. 1 – 4).

Då datorerna blev vanliga i kontorsarbete på 80-talet var det vanligt att ett företag hade väldigt många olika programvaror som var och en hade en specifik funktion. För att undvika detta började de första ERP-systemen utvecklas i mitten till slutet på 90-talet. Dessa ERP-system har lett till automatisering, standardisering och integrering av data relaterade till de olika affärsprocesserna vilket underlättar en effektivare planering och kontroll av verksamheten. (Bradford, 2015, s. 1).

Enligt Bradford (2015, s. 2) är grunden i ett framgångsrikt ERP-system en välstrukturerad databas som tillgodoser informationsbehovet i hela företaget – som demonstreras i figur 2 nedan. Informationsflödet rörande de olika affärsprocesserna (så som inköp, försäljning, tillverkning och ekonomiförvaltning) sträcker sig inte bara genom flera delar av företaget utan även till kunder och leverantörer. Att implementera ett ERP-system i ett företag är en komplex process och det är fördelaktigt att personer med kompetens inom både företagets affärsprocess och IT samarbetar för att skraddarsy ett system som passar företagets behov. (Bradford, 2015, s. 1 – 4).

Wagner och Monk (2013, s. 36) använder flygplanstillverkaren Boeing som ett exempelföretag när det kommer till ERP-system. De hade i ett skede så många som 450 olika

dataprogram som hanterade data relaterade till tillverkningsprocessen. Tack vare ERP-system krävs istället ett enda system för produktionsdata.



**Figur 2.** Data mellan olika affärsprocesser integreras i ERP-system. (Omarbetad och översatt Bradford, 2015, s. 2).

### 3.1. ERP-systemens historia

Grunden till ERP-systemen kommer ursprungligen från s.k. MRP-system. Dessa system utvecklades redan på 70-talet och MRP står för *material requirements planning*, alltså planering av material. Denna typ av programvara riktade sig främst till tillverkande företag och dess syfte var att underlätta planeringen av vilket material som behövs, när det behövs och i vilka mängder. MRP-programmen skapade alltså scheman för produktionen och inköp av råmaterial. (Bradford, 2015, s. 9).

På 80-talet utvecklades MRP II (*manufacturing resource planning*) utgående från de ursprungliga MRP-systemen. MRP II gjorde inte bara anskaffningen av råvaror lättare utan fokuserade även på produktionsplanering och arbetsmaskinernas kapacitet. Med MRP II

erbjöd även det tillverkande företaget verktyg för att förutse och analysera framtida efterfrågan på produkter samt följa upp produkternas kvalitet. (Bradford, 2015, s. 10).

Trots att tekniken för att utveckla ERP-system var tillräcklig redan i slutet på 80-talet förstod en stor del av företagen ännu inte fördelarna med integrerad data. Man var helt enkelt inte ännu villiga att investera i ERP-systemens utveckling. (Wagner & Monk, 2013, s. 22).

Wagner och Monk (2013, s. 23), anser också att den svåra finansiella situationen i slutet på 80-talet och början på 90-talet sporrade ERP-systemens utveckling. Företag tvingades skära ner på arbetskraft och man behövde då andra sätt att effektivisera verksamheten.

Det är alltså från MRP och MRP II som ERP-systemen har fått sin början och den mest markanta skillnaden är att ERP-systemen sträcker sig över hela företagets verksamhet och lämpar sig inte enbart för tillverkande företag. Från de ursprungliga ERP-systemen som kom på 90-talet har dessa utvecklats till dagens utvidgade ERP-system. Dessa klassas som ERP II och rör inte bara företagets produktion och administration utan även hantering av produkternas livscykel, materialflöde och kundrelationer. Från att användas i endast tillverkande företag för materialplanering har dagens ERP-system spritt sig till en bred kundkrets bestående alla möjliga företag och organisationer, vilket har blivit en miljard-industri. (Bradford, 2015, s. 10 – 11).

### **3.2. För- och nackdelar med ERP-system**

En av de största fördelarna med ERP-system är att samtlig data från affärsprocesser integreras. Att information behöver matas in endast en gång minskar risken för fel och informationen hålls synkroniserad. Om det dock sker ett misstag, behöver den felaktiga informationen likaså bara korrigeras en gång. Dessutom är information som matas in synlig i realtid för samtliga användare, vilket underlättar och effektiviserar kommunikationen mellan olika avdelningar eller kontor i organisationen. Att ha olika moduler från samma leverantör förenklar även inlärningsprocessen för nya anställda och underlättar navigeringen i programvaran. (Bradford, 2015, s. 6 – 7).

En av de största fördelarna är dock effektiviseringen av affärsprocesser som ERP-system bidrar till. Rutinerna och processerna i ett ERP-system är i de flesta fall utformade runt s.k. *best practice* inom industrin. Med begreppet *best practice* avses en praxis för en viss

bransch som anses vara bättre eller effektivare än övriga tillvägagångssätt för samma affärsprocess. Dessa processer kan variera mellan olika ERP-leverantörer och det är skäl för organisationen att jämföra dessa vid val av programvara och leverantör. Genom att välja en leverantör vars modell för *best practice* bäst implementeras på den egna verksamheten, kan man på så sätt få tillgång till rutiner som effektiviserar verksamheten. (Bradford, 2015, s. 6 – 7).

Att implementera ett fungerande ERP-system i en organisation är en komplex process som kräver både tid och rätt kompetens. Då kunden har skräddarsytt systemet efter behov och programvaran är installerad och fungerar ska personalen lära sig det nya programmet vilket kräver ytterligare tid och resurser. Här faller en del av ansvaret på företagets ledning att avsätta tillräckligt tid och resurser på integreringen. Ledningens och personalens attityd gentemot ny programvara och nya arbetsrutiner kan ofta vara avgörande hurvida integreringen av ERP-systemet lyckas. (Bradford, 2015, s. 7 – 8).

Att implementera ett ERP-system kan även vara en dyr investering. Då programvaran en gång är installerad krävs oftast också regelbundna uppdateringar och övrigt underhåll för att programvaran ska tillföra det tänkta mervärdet till företaget. Teori bakom implementeringsprocessen kommer även att behandlas längre fram i detta examensarbete.

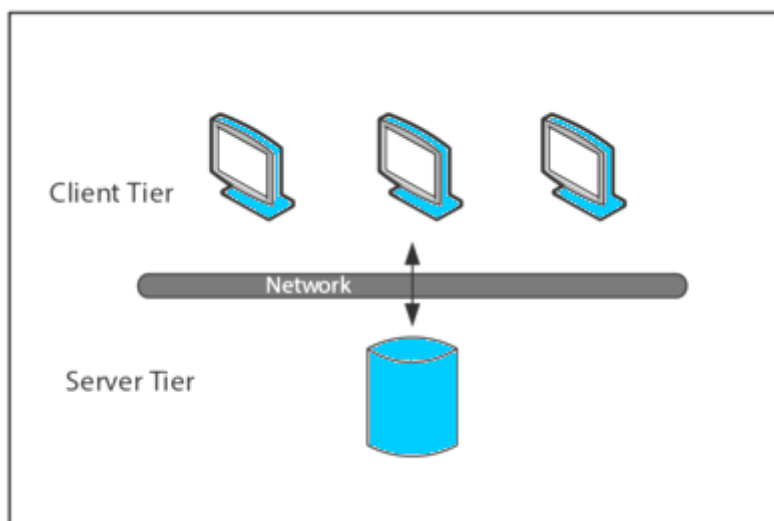
Aspekten med ERP-systemens olika *best practice*-modeller är nödvändigtvis inte bara en fördel – om en organisation tillämpar en affärsprocess som är ännu effektivare tvingas de ändra om sina rutiner för att matcha programvarans. Alternativt till att ändra affärsmetod, kan man dock skräddarsy programvaran men detta kräver dock ytterligare tid, kompetens och monetära resurser. (Bradford, 2015, s. 9).

### **3.3. ERP-systemens uppbyggnad**

ERP-system kan bland annat indelas enligt deras arkitektur. En vanlig modell är s.k. *client-server computing* som uppkom på 90-talet. Detta är en modell uppbyggt i två skikt vilket innebär att programmets arbetsbörda fördelas mellan två eller flera servrar. Från det ena skiktet (*client server*) skickas kommandon och förfrågningar av användaren till den andra servern som svarar på dessa. Tillsammans arbetar dessa servrar för att upprätthålla affärssystemet och dess funktioner. *Client-server*-modellen kan ytterligare delas upp i två

underkategorier: *fat client/thin server* samt *thin client/fat server*. För att förenkla beskrivningen av de sistnämnda modellerna för programvarans uppbyggnad kommer de tre väsentliga processerna i programvaran först förklaras. (Bradford, 2015, s. 18 – 19).

Presentationslogik innebär den del av programvaran som visar och tar emot information av användaren, alltså det vi ser då vi använder programmet på datorn. Affärslogik bestämmer hur olika transaktioner behandlas och vilken information som behövs för att genomföra dessa. Denna del av programvaran hanterar även kommunikationen mellan användaren och servern. Den sista delen kallas dataåtkomstlogik och ansvarar för lagring av data samt åtkomst till relevant information som finns lagrat på hårddisken. I figur 3 demonstreras hur programvara baserad på *client-server*-modellen är uppbyggd. (Bradford, 2015, s. 19).



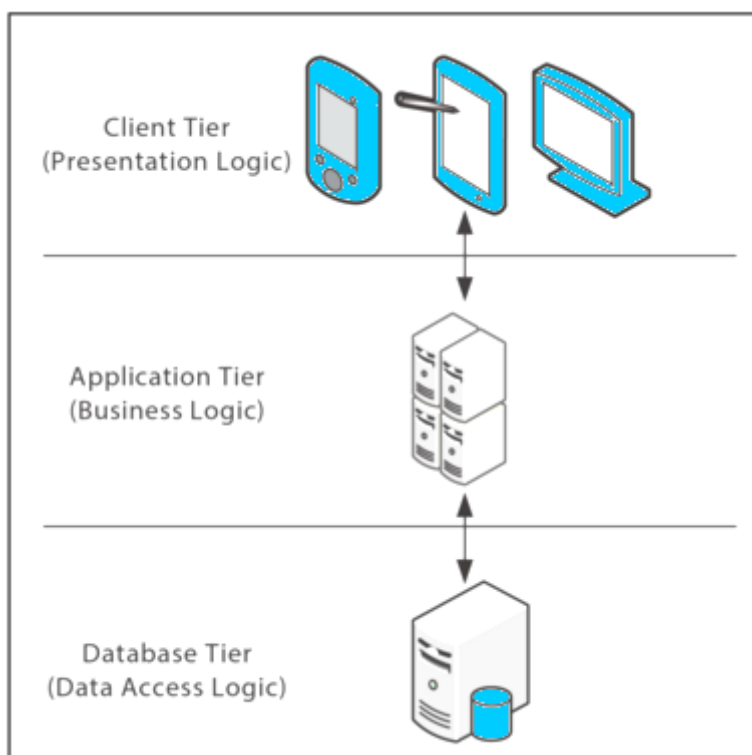
**Figur 3.** *Client/server*-arkitektur. (Bradford, 2015, s. 19).

Programvara med *fat client/thin server*-arkitektur fungerar, som namnet säger, genom att genom att *client*-skiktet sköter om presentations- och affärslogiken, medan dataåtkomsten sköts från en server. *Thin client/fat server*-arkitektur innebär likaväl att *client*-skiktet sköter endast presentationslogiken och affärslogiken och dataåtkomsten sköts av servern. Benämningarna härstammar således från att ERP-system uppdelade i två delar innebär att det ena skiktet bär ansvar för fler funktioner än det andra. (Bradford, 2015, s. 19).

Några av fördelarna med programvara uppbyggt enligt ovanstående modell är att det är lättare att hantera data som laddas upp av flera användare på samma gång, men också säkrare eftersom en användare inte kan ändra eller ta bort information som man en gång laddat upp

såvida man inte har användarrättigheter till detta. För att fler användare ska kunna använda ERP-systemet på samma gång, är *thin client/fat server*-modellen att föredra så att servern klarar den ökade mängden transaktioner. (Bradford, 2015, s. 18 – 20).

Ett annat alternativ till *client-server*-modellen i två skift är programvara uppbyggt i tre skikt, på engelska kallad *three-tier client-server architecture*. Denna modell har utvecklats i takt med att programvara designad enligt *client-server*-modellen bestående av två skift inte längre motsvarade behovet av informationsåtkomst. Inte minst begränsade den äldre arkitekturen antalet användare, utan krävde också att samtliga användare sig av exakt samma version av programvaran. Den mest markanta skillnaden mellan dessa två typer av programvarudesign är alltså det tredje skiftet i *three-tier client-server*-arkitektur. De tre grundstenarna i programvaran är användar-, applikations- och databasskikt. Användardelen visar, liksom i första modellen, presentationslogik och databasdelen sköter om dataåtkomst. Affärslogiken har i denna modell fått en helt eget del vilket utgör applikationsskiktet. Figur 4 visar hur *three-tier client-server*-modellen är uppbyggd. (Bradford, 2015, s. 20).



**Figur 4.** *Three-tier client-server*-arkitektur. (Bradford, 2015, s. 21).

Att dela upp programvaran i fler delar gör den visserligen mer komplex och svårare att programmera, men är också ännu säkrare än *client-server*-modellen och underhåll kan vara lättare i och med att det grundläggande tre funktionerna är separerade. En av de främsta fördelarna med *three tier*-programvara är dock den utökade kapacitet för antalet användare, vilket underlättar för kunden vid eventuell tillväxt i företaget, som vid t.ex. företagsförvärv eller fusioner. (Bradford, 2015, s. 2 – 21).

### 3.4. Data i ERP-system

En stor del av ERP-systemens framgång beror som tidigare nämnt på principen att samma data (kund- och leverantöruppgifter, inköps- och försäljningsinformation, fakturor o.s.v.) inte behöver matas in flera gånger vilket leder till duplikat. Detta är tack vare s.k. *relational database management-system* (RDBMS). Några av funktionerna hos RDBMS är exempelvis förmågan att förse olika användare med åtkomst till databasen, lagra diverse tillvägagångssätt relaterade till affärslogiken samt att vid behov begränsa tillgången till databasen vid exempelvis säkerhetsskäl. (Bradford, 2015, s. 22).

I systemet lagras data i tvådimensionella tabeller, vilka utgörs av relaterade data i kolumner och/eller rader. Här kallas tabellerna även relationer, vilket gett upphov till databas-systemets namn. Liksom i alla andra databaser, måste samtliga dokument och poster förse med någon form av identifikation, oftast ett nummer alternativt en kod. Även i RDBMS skapas dessa oftast i numerisk ordning vartefter att posterna blir inmatade i databasen. Dessa kallas *primary key* eller *foreign key*. En s.k. *foreign key* är en referens till en *primary key* i en annan, främmande (på engelska *foreign*) tabell. (Bradford, 2015, s. 22 – 23).

Olika tabeller har ofta sammankopplingar till varandra, exempelvis en tabell över kunder och en tabell med försäljningsdata. Dessa länkas ihop med varandra genom ovanstående identifikationer. Ett ERP-system kan innehålla upp till hundratusentals olika tabeller. Tabellernas relationer till varandra kan delas in i tre grupper – *one-to-many*, *one-to-one* och *many-to-many*. (Bradford, 2015, s. 23).

En *one-to-many*-relation innebär att posten i en tabell kan sammankopplas med flera poster i andra tabeller. Ett exempel på detta är tabeller med kunddata och försäljningsdata. Till en post med kunddata kan man länka flera poster med försäljningsdata, medan en post med

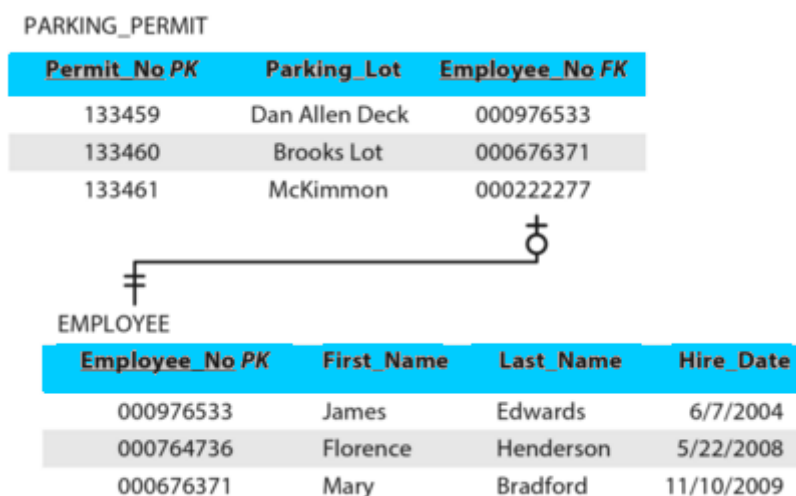


försäljningsdata endast kan kopplas till en post med kunddata. I figur 5 visas ett exempel på en *one-to-many*-relation mellan leverantörsdata och inköpsorder. (Bradford, 2015, s. 23).



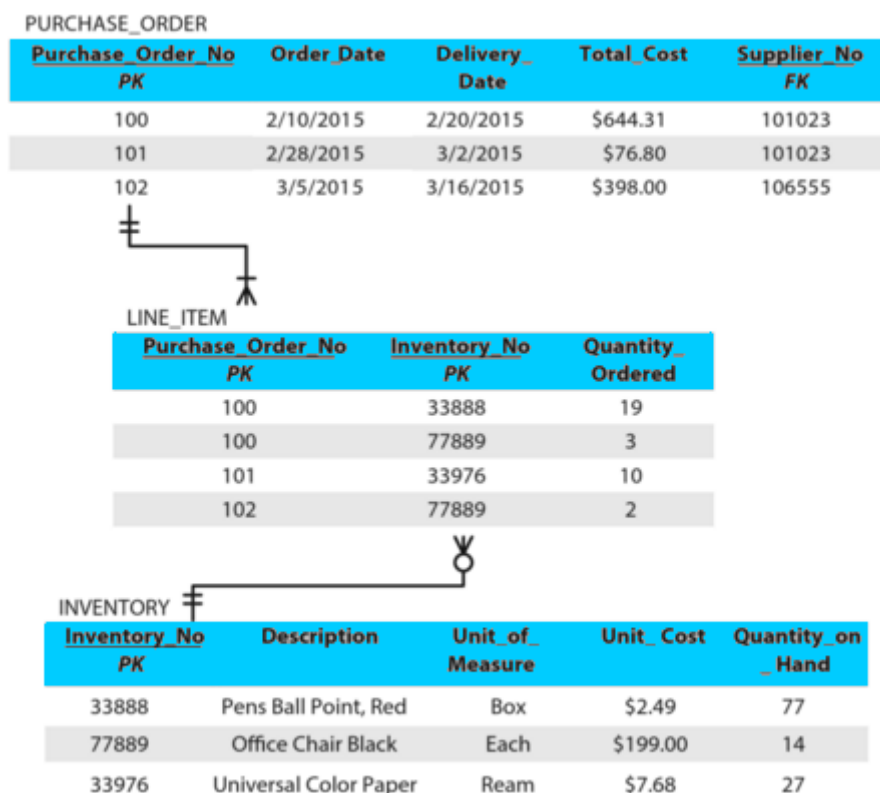
**Figur 5.** Leverantörsdata och inköpsordrar sammanlänkade i en *one-to-many*-relation. (Bradford, 2015, s. 24).

I en *one-to-one*-relation kan en enda post endast sammanlänkas till en annan post, som namnet säger. Nedan, i figur 6, visas ett exempel från en tabell över personal och parkeringstillstånd. En anställd kan endast ha ett parkeringstillstånd och ett parkeringstillstånd kan hänföras till endast en anställd. (Bradford, 2015, s. 24).



**Figur 6.** Exempel på en *one-to-one*-relation mellan tabeller. (Bradford, 2015, s. 25).

En *many-to-many*-relation betyder att en tabell med data kan sammankopplas ihop till en eller flera andra tabeller som i sin tur kan länkas till en tredje tabell med data o.s.v. Detta är den mest komplexa form av relationer och för att hantera dessa i databasen skapas ofta skilda tabeller för att separera *many-to-many*-relationer till skilda *one-to-many*-relationer. I figur 7 visas en *many-to-many*-relation (lager och inköpsorder) separerad till två *one-to-many*-relationer – tabellen över inköpsorder länkar till tabellen med varor i ordern som i sin tur är sammanlänkad med tabellen innehållandes lagerdata. (Bradford, 2015, s. 25).



**Figur 7.** En *many-to-many*-relation uppdelad i två *one-to-many*-relationer. (Bradford, 2015, s. 26).

Även data i ERP-systemen delas upp i olika kategorier. De tre kategorierna är masterdata, transaktionsdata och konfigurationsdata. Masterdata syftar på objekt så som saker, människor, platser o.s.v. Exempel på detta kan alltså vara personal, lagervaror eller olika avdelningar inom organisationen. Masterdata anses vara relativt permanent information, trots att den vid behov kan ändras. Transaktionsdata är dokument som rör den dagliga verksamheten inom företaget så som inköp, försäljningsorder och fakturor. Konfigurationsdata är data som rör olika inställningar på ERP-systemet som organisationen

kan tänkas vilja göra. Detta kan vara allt från standardvaluta till språk. (Bradford, 2015, s. 30).

Ett företag eller organisation kan alltså i viss mån bestämma själv hur de vill att ett program ska fungera, detta genom att definiera olika parametrar som var och en innehåller en specifik funktion. I fallet med Backman-Trummer-koncernen och A. Jalander Oy demonstreras det bästa exemplet på detta i eTrans. Övriga exempel på parametrar inom ERP-system kan t.ex. vara att varna personal då en kunds kreditgräns har blivit överskriden, då momsprocent fattas från konteringen av en faktura eller annan obligatorisk information saknas från ett dokument eller formulär. All konfigurering kan dock inte göras av företagets egen personal. Detta är ofta mer invecklade saker som saknade fält, formulär eller länkar mellan de olika tabellerna. För att lösa dessa problem krävs ofta mera kunskaper inom programmering eftersom man ofta måste lägga till eller ta bort programkod. Som tidigare nämnts är det därför främst större företag som väljer att skräddarsy programvaran eftersom detta är resurskrävande. (Bradford, 2015, s. 31 – 32).

### 3.5. ERP-moduler

ERP-system säljs ofta i moduler eller grupper av sådana, för att bäst kunna tillgodose kundens behov. En del företag kanske bara behöver moduler för bokföring och fakturahantering, medan ett annat företag behöver programvara även för lager och produktion. Vissa leverantörer kan även tillhandahålla moduler för en viss nisch för att locka vissa typer av kunder. Moduler beaktas ofta i prissättningen och ju fler moduler man behöver desto dyrare blir det. Dock kan man även uppnå en bredare integrering med fler moduler, vilket i längden kan ge en bättre avkastning på investeringen. (Bradford, 2015, s. 2).

Man pratar ofta om s.k. ”*core ERP*”, det vill säga kärn-moduler, som exempelvis en modul för finansiella funktioner. Med denna följer s.k. under-moduler, som t.ex. reskontra och huvudbok. Övriga exempel på kärn-moduler är funktioner för logistik och HR. Förutom kärn-moduler finns det även möjligheter att utvidga sin programvara till moduler för kundrelationer och även *supply chain management*. (Bradford, 2015, s. 3).

### 3.6. Best of breed-principen

Ibland, som i fallet Backman-Trummer, väljer företag att kombinera ERP-moduler från olika leverantörer för att bäst tillgodose behovet. Programvaran för finansiella funktioner kan alltså vara en helt annan än programvaran som används till lagerbokföring eller logistik. Inom koncernen används eTrans för logistik och försäljningsfakturor, Basware för mottagande och hantering av inköpsfakturor, DL Prime för reskontra och bokföring samt OpusCapita för betalningar. Det finns många olika orsaker varför företag väljer att använda olika programvara för olika affärshändelser. Ibland kan den sammanlagda kostnaden för ERP-systemen blir lägre eller en leverantör vars produkt annars passar företagets behov kanske inte tillhandahåller moduler för en viss nisch. Det är också mer tidskrävande att hitta de rätta leverantörerna, men att välja olika programvaror för olika funktioner kan också ge företaget konkurrensfördelar. (Bradford, 2015, s. 32 – 33).

En annan utmaning med *best of breed*-principen är att modulerna måste kunna ”kommunicera” med varandra och vara kompatibla. Vissa ERP-leverantörer tar detta i beaktande, exempelvis Basware som erbjuder applikationen AnyERP. Genom AnyERP kan olika Basware-moduler anslutas till och integreras med hundratals andra ERP-system (Basware Solution: Integration in multi-ERP environments, s. 4). Moduler som t.ex. AnyERP kallas ofta för ”*middleware*” eftersom deras uppgift är att förmedla data och affärslogik mellan olika moduler bestående av olika programvara. Att välja mellan att gå enligt best of breed-principen eller att ta samtliga moduler från samma leverantör är ett viktigt steg i valet av ERP-lösning, men eftersom behoven och situationerna skiljer sig så mycket mellan företag finns det inget konkret ”rätt svar” i fråga om vilken lösning som lämpar sig bäst. (Bradford, 2015, s. 32 – 33).

### 3.7. Affärsprocesser i ERP-system

Bradford beskriver en affärsprocess som en rad aktiviteter där inmatad information skapar efterfrågan på en produkt eller tjänst. Affärsprocessen involverar både aktiviteter som hör till organisationens verksamhet, som t.ex. inköp och försäljning, och aktiviteter vilka betraktas som stödfunktioner, som t.ex. bokföring och löneräkning. Affärsprocesser kan vara både formella och informella. Med en formell affärsprocess avses processer som har specifika tillvägagångssätt och är väldokumenterade. En informell process har oftast

etablerats av personalen på företaget och de olika stegen är inte obligatoriska som i en formell process. Fördelen med formella affärsprocesser är att de som utför de olika stegen i processen är ansvariga och att eventuella regler följs. Formella processer leder i längden till en jämnare kvalitet på produkterna eller tjänsterna företaget tillhandahåller kunderna. Ett oetablerat system utan standarder kan leda till försenade leveranser och ojämn kvalitet på kundbetjäningen. (Bradford, 2015, s. 44).

Huvudsyftet med affärsprocesser är att maximera företagets kapacitet och därmed vinst. En fördelaktig affärsprocess ska vara effektiv så personalen hinner få mer arbete uträttat, stödja högklassig och effektiv kundservice, vara standardiserad och så långt som möjligt utföras på samma sätt inom hela organisationen och helt enkelt skapa mervärde för företaget och dess verksamhet. Det är viktigt att affärsprocesserna regelbundet följs upp och kontrolleras så att de inte föråldras i samband med t.ex. tillväxt eller globalisering. Vanliga problem relaterade till affärsprocesser kan vara bl.a. långsamma processer, många manuella steg som ökar chansen för misstag eller att anställda inte vill eller ha blivit skolade i att använda programvaran till dess fulla kapacitet. Ett annat möjligt hot mot en effektiv affärsprocess kan vara bristfällig intern kontroll, det är fördelaktigt att personal inte har både åtkomst till tillgångar och ansvarar för att godkänna transaktioner av dessa. I värsta scenario leder detta till att personal kan försöka tillgångar. (Bradford, 2015, s. 44 – 45).

Ibland kan dessa affärsprocesser ändras aningen eller helt och hållet för att effektivisera företaget och öka dess lönsamhet. De är bäst att börja med att ta reda på vilka punkter som borde förbättras och var problemet ligger och först sedan börja sökningen av ett ERP-system som stöder dessa kriterier. Beroende på hur omfattande förändringarna är tar de olika lång tid och kräver varierande resurser för att uppnås. Att ta i bruk eller byta ERP-system inom en organisation innebär oftast en förändring i affärsprocessen. Att använda gamla affärsprocesser i ett nytt ERP-system är sällan värdeskapande och olika system lämpar sig olika bra för just företagets affärsprocess. (Bradford, 2015, s. 49 – 50).

För att lättare upptäcka eventuella brister och annars göra en affärsprocess mer överskådlig kan man rita upp dessa som diagram. Denna metod har använts så tidigt som i början på 1900-talet, även då för att effektivisera arbetsmetoder. I diagrammet bryts affärsprocesser ner till enskilda steg och syftet med dessa definieras tydligt. På så sätt kan man lättare identifiera eventuella onödiga steg i affärsprocessen eller steg som kunde effektiviseras. I diagrammet kan även definieras vem som är ansvarig för vilket steg eller uppgift. (Bradford, 2015, s. 65).

I ett företag med välfungerande affärsprocesser löper dessa smidigt även mellan olika avdelningar i företaget. En optimal affärsprocess fungerar även ur kundens perspektiv. Kunden ska t.ex. inte behöva kontakta de olika avdelningarna separat för att lösa ett problem eller köpa produkter. Om affärsprocesserna inte är koordinerade mellan de olika delarna och funktionerna i företaget kan detta leda till problem eller onödiga arbetsmoment. En avgörande faktor för att detta ska lyckas är då integrerad information i organisationen. (Wagner & Monk, 2013, s. 4).

### **3.8. ERP-systemens livscykel**

Enligt Bradford (2015, s. 79) använder en organisation sig av samma ERP-system i uppskattningsvis 10 - 13 år innan man byter programvara. Denna period sträcker sig över planering och implementering, användning och underhåll till dess att systemet byts ut. Ett av de första stegen i processen är att identifiera organisationens behov av ett ERP-system. Behovet av ERP skiljer sig varierande på företagets verksamhet, storlek och utmaningar som organisationen ställs inför. Ibland kanske den programvara som har använts ett tag inte längre motsvarar företagets affärsmodell eller helt enkelt inte klarar av nya processer som blivit en del av verksamheten. Tillväxt kan vara en avgörande faktor, daterad programvara kanske inte klarar av det ökade antalet användare och transaktioner vid exempelvis en fusion av företag. (Bradford, 2015, s. 4).

En annan viktig aspekt som kan vara avgörande vid implementering av ERP-system är tidpunkten. Om situationen i företaget är stabil och resurserna finns är det större sannolikhet att en implementering av ERP-systemet lyckas än om marknaden och framtiden osäker, som t.ex. vid de senaste årens lågkonjunktur. Standardiserade affärsprocesser kan vara en ytterligare faktor som påverkar implementeringen, om samma affärsprocesser används inom hela organisationen är det lättare att ta i bruk ny programvara. Även organisationskulturen och personalens inställning är som tidigare nämnt även en avgörande faktor i huruvida implementeringen lyckas. (Bradford, 2015, s. 80 – 81).

Liksom vid de flesta andra projekt är det bäst att i ett så tidigt skede som möjligt utse en projektgrupp, som gärna får bestå av personal både inom ledning, programvarans slutliga användare och IT. Ofta ingår även konsulter i projektgruppen. Erfarenhet av tidigare

implementering av ERP-system är en stor fördel och nyckel till framgång. (Bradford, 2015, s. 81).

Som bekant är ERP-system en kostsam investering för företag, och förutom licensen och antalet moduler måste man ta i beaktande kostnader för underhåll och uppdateringar under åren programvaran är i bruk. Andra faktorer som inverkar på kostnader är även hur många användare programvaran kommer ha och vilken typ av licens dessa användare behöver, leverantör och själva implementeringsfasen. Hur länge projektet att ta i bruk programvaran påverkar kostnaden i och med att personal involverade i projektgruppen har mindre tid att ägna åt ordinarie arbetsuppgifter. Det är vanligt att organisationens uppskattning av implementeringskostnaderna är lägre än i verkligheten. (Bradford, 2015, s. 86).

Då man betalar för en licens gäller denna ofta under en längre eller obegränsad tidsperiod, men i samband med att moln-baserade tjänster blir vanligare är det också vanligare att man betalar en avgift exempelvis per månad. Med kostnaderna i åtanke, är det smartare för företag att börja endast med nödvändiga modulerna och i ett senare skede utöka dessa vid behov. Att köpa moduler ”för säkerhets skull” med tanke på att de kanske behövs senare ökar endast kostnaden och arbetsmängden i onödan. Andra kostnader som kan uppkomma i samband med implementering av ERP-system är till exempel kostnader för bättre nätuppkoppling, servrar, nya system och verktyg för datalagring. (Bradford, 2015, s. 87 – 88).

ERP-system är en långsiktig investering. Själva avkastningen på investeringen är dock inte alltid så lätt att mäta. Vissa faktorer, som ökad försäljning på grund av effektivare affärsprocesser, kan synas relativt snabbt och vara lätta att mäta och dokumentera. Andra effekter, som ökade konkurrensfördelar eller en effektiv kundservice tack vare snabbt tillgänglig information, kan vara svårare att mäta i monetära mått. Implementeringen av ERP-system kan dessutom vara en så lång process att det är svårt att hänföra förändringar i intäkter eller dylikt direkt till själva ERP-systemet. (Wagner & Monk, 2013, s. 39).

### **3.9. Att välja ERP-system**

Att välja rätt programvara är en process som bör avsättas tillräckligt mycket tid åt. Enligt Bradford tar det överlag tre till sex månader innan en organisation beslutar sig för vilken leverantör de ska välja men det är inte ovanligt att processen tar ännu längre innan man hittat

ett program som motsvarar organisationens förväntningar. I valet av ERP-system bör man ta många faktorer i beaktande, men ofta prioriterar man att programmet är användarvänligt, rätt funktioner finns och går att skräddarsy vid behov. I de flesta fall har även prisslappen en märkbar inverkan. Att utvärdera de potentiella leverantörerna och deras produkter är en tidskrävande uppgift och det lönar sig inte att ingående utvärdera allt för många leverantörer. Att uppgöra en analys över vilka krav som ställs på programvaran hjälper projektgruppen att sedan hitta rätt leverantörer, och det underlättar även att ta reda på eventuella smärtpunkter (brister i funktionalitet eller övriga upplevda problem) med det nuvarande systemet som personalen kan uppleva. (Bradford, 2015, s. 89 – 90).

Då man identifierat potentiella leverantörer är nästa steg i processen att fördjupa sig i produkten och hitta eventuella ”*deal breakers*”, alltså kärnvärderingar från analysen som programvaran inte uppfyller. Nästa steg blir sedan att börja skicka ut offertförfrågningar till tänkbara leverantörer. Ett viktigt steg i valet av ERP-system är leverantörernas demos. En fördelaktig demo av programvaran fokuserar på kundens behov och är inte heller en konfigurerad variant av programmet. Efter att ha gått igenom samtliga demos bör man göra ytterligare en analys som fokuserar på vilka krav programmet fyller och var eventuella brister i egenskaperna eller funktionaliteten finns. Om brister upptäcks i ett annars lämpligt ERP-system kan dessa möjligtvis lösas genom att skräddarsy programvaran, men detta för oftast med sig ytterligare kostnader. Om leverantören dessutom kan tillhandahålla referenser kan detta underlätta projektgruppens beslut. Med referens avses ett företag som redan tagit ERP-systemet i bruk och projektgruppen har möjlighet att ta del av deras erfarenhet. Det är optimalt om referensorganisationen är av ungefär samma storlek som kunden och verkar inom samma bransch, dock kanske det inte är så lätt att få tillgång till en sådan referens med tanke på att det kan röra sig om en konkurrent. (Bradford, 2015, s. 91 – 95).

Efter månader av informationssökning, demovisningar och analyser kan man sedan börja förhandla med en eller flera leverantörer. Att kunna kommunicera öppet om förväntningar och förhoppningar samt att betrakta leverantören som en samarbetspartner leder ofta till ett bättre resultat av förhandlingarna. Om båda parter enbart fokuserar på att nå en så billig respektive lukrativ affär som möjligt är det större chans att förhandlingarna misslyckas. Man kommer trots allt samarbeta även i framtiden gällande t.ex. merförsäljning som ytterligare moduler eller uppdateringar eller tekniskt support. (Bradford, 2015, s. 96 – 97).



### 3.10. Att implementera ett ERP-system

Att installera en ny programvara i ett företag påverkar arbetsflödet i hela organisationen. Målet med installationen av ERP-system (likaså programvara överlag) är en version av programvaran som fungerar som tänkt utan programfel vilka är vanliga i samband med nyinstallerade programvaror. I samband med installationen kan det som bekant hända att organisationen tvingas uppgradera den tekniska infrastrukturen för att stöda ERP-systemet. Dessa krav bör dock framgå i samband med förhandlingarna vid köp av programvara eller tjänst. (Bradford, 2015, s. 104).

Då programvaran väl är installerad bör man reservera tid för att konfigurera programvaran, alltså aktivera eller inaktivera specifika funktioner i programmet på basen av företagets behov. Som tidigare nämnts i kapitel 3.4. Data i ERP-system, består inställningarna av konfigurationsdata och en ändring i inställningarna har alltså ingen påverkan på själva källkoden. Ett ERP-system kan ha tusentals inställningar och konfigurationen av programvaran utgör ofta en betydande del i implementeringsfasen. Om önskade funktioner inte kan tillämpas genom konfigurering måste man skraddarsy programvaran, alltså ändra på programmets källkod. Fördelar med att skraddarsy programvara inkluderar förbättringar i t.ex. affärsprocesser, rapporter, m.m. men innebär också en del risker. Att uppnå förändringar genom att ändra källkoden i programvara kan leda till att den inte fungerar som den ska och nya programfel uppkommer. Detta leder till en hel del testkörningar för att se om programmet fungerar som det ska, vilket är ytterligare tidsmässiga resurser och kan bli dyrt för företaget. Ändringar i källkoden kan dessutom påverka framtida uppdateringar och göra det svårare att integrera ERP-modulen eller -systemet med annan programvara om man använder sig av flera olika system. (Bradford, 2015, s. 105 – 107).

När systemet är installerat kan man börja flytta data från tidigare program. Då är det transaktions- och masterdata som flyttas över, eftersom konfigurationsdata redan finns i det nya ERP-system och är specifikt för programvaran. Innan data flyttas till det nya ERP-systemet är det bra att ta sig tiden att kontrollera att samtlig data är korrekt och ta bort möjliga duplikationer trots att detta oftast inte prioriteras tillräckligt. Felaktig masterdata kan ha vidsträckta effekter, speciellt på kommande transaktioner. Vid exportering och import av data kan det hända att data är i fel format och måste ändras till ett filformat som stöds av det nya systemet. Har man använt sig av flera olika programvaror och data hämtas från olika system måste man kanske standardisera informationen först. (Bradford, 2015, s. 109).

Innan programvaran tas i bruk av personalen till vardagliga affärshändelser är det ytterst viktigt att man testkör systemet först. Under testkörningen ser man att programmet fungerar som det ska och att man har lyckats importera samtlig data. Upptäcker man fel eller brister ska dessa dokumenteras. Testfaserna är många eftersom ERP-systemens funktioner oftast sträcker sig över större delen av organisationens verksamhet och affärsprocesser, förutom att dataimporten har lyckats måste man även testa om programvaran integrerats med eventuella andra program och informationsöverföringen mellan dessa fungerar. När diverse steg i affärsprocesserna fungerar kan man börja testa att hela affärsprocesser fungerar. Ofta är det t.ex. *purchase-to-pay*-processen eller liknande som prövas. Som en sista kontroll testar man att de slutgiltiga användarna har åtkomst till programmet och det fungerar även för dem. För att mäta hur väl testkörningarna av programvaran har lyckats kan man ta i beaktande hur stor del av programvaran som är testad (t.ex. antal testade moduler) och hur många fel man har upptäckt. (Bradford, 2015, s. 110 – 111).

En avgörande faktor i hur väl implementeringen lyckas är som bekant ledningens och personalen inställning till den nya programvaran. Ibland kan ERP-system leda till att vissa arbetsuppgifter minskar eller faller bort helt och hållet. Om anställda placeras om internt kan dessa ibland behöva extra motivation. Att skola om personalen i hur de använder den nya programvaran är väldigt viktigt eftersom det underlättar övergången mellan affärssystem och påverkar personalens attityd gentemot det nya systemet. Liksom vid andra stora förändringar inom organisationer är det viktigt att ledningen kommunicerar varför dessa förändringar genomförs och hur det kommer att förbättra verksamheten. Att involvera de anställda i att identifiera möjliga problem och hitta lösningar på dessa kan motivera personalen mera att ha en objektiv syn på programvaran snarare än en subjektiv inställning. Eftersom bytet av programvara mest troligen påverkar anställda inom olika avdelningar är det viktigt att demonstrera fördelarna med det nya ERP-systemet så att alla inser nyttan, inte endast t.ex. försäljningsavdelningen. (Bradford, 2015, s. 112 – 113).

Även Wagner och Monk (2013, s. 206) rekommenderar starkt att involvera personalen i implementeringen och förändringen i affärsprocesser. Som bekant effektiviserar ERP-systemet verksamheten och detta leder i det långa loppet till ett lönsammare företag, ledningens syfte bör alltså vara att få personalen att inse att förändringen leder till ett lönsammare företag där deras arbetsplatser är ännu tryggare.

Ett ytterligare beslut som måste fattas vid byte av, eller då man tar i bruk ett ERP-system, är vilken implementeringsstrategi man bör använda sig av. Ett exempel på implementeringsstrategi är gradvis implementering, alltså att programvaran tas i bruk

gradvis. Detta kan ske avdelningsvis, enligt verksamhetsställe eller enligt modul. Detta är en av de långsammare implementeringsstrategierna, men gör förändringen också lättare att hantera. En s.k. ”big bang”-implementering är däremot svårare att hantera och ett ambitiösare tillvägagångssätt. En ”big bang”-implementering innebär att alla moduler tas i bruk på samma gång inom hela organisationen. Denna typ av strategi användes mest i slutet på 90-talet eftersom företag var oroliga över hur deras dåvarande system skulle klara av millenium-skiftet. Detta kallas ännu idag Y2K-problemet. Eftersom en så omfattande och snabb implementering är väldigt svår att genomföra ledde dessa försök till en hel del skräckexempel, men ”big bang”-strategin används fortfarande i mindre företag. Vid en lyckad övergång leder dock en snabb implementering till snabbare avkastning på investeringen. (Bradford, 2015, s. 118).

### **3.11. Säkerhet och internkontroll**

Liksom alla i andra delar av företaget är den interna kontrollen viktig även i ekonomiförvaltning och när de anställda använder programvara för att skapa och godkänna dagliga transaktioner. Exempel på detta kan vara att en anställd som är oberoende av transaktionen godkänner en räkning innan den skickas vidare för betalning. Rutinerna för den interna kontrollen sätts till stor del av företagets ledning och ökar säkerheten genom att förhindra bl.a. att information som sätts in i systemet är opålitlig eller att man kan missbruka företagets resurser. I samband med revision är det inte ovanligt att revisorerna ber om tillgång till olika moduler inom ERP-systemet. (Bradford, 2015, s. 216 – 217).

En annan viktig fråga rörande den interna kontrollen i samband med ERP-systemen är säkerheten. Ett företag bör kunna försäkra sig om att både programvara fungerar som den ska och att man lita på att informationen som matats in stämmer. Detta är dock svårt att garantera till 100 % eftersom risker i någon form mer eller mindre alltid existerar. Flera former av interna kontroller finns även inbyggda i systemet, några kan aktiveras eller inaktiveras genom konfigurering. Några exempel på kontrollfunktioner är att vissa nödvändiga fält måste fyllas i och inte kan lämnas tomma eller att man inte kan mata felaktiga eller föråldrade skattkoder eller datum. En annan form av kontroll är s.k. *dropdown*-menyer, alltså listor, från vilka man endast kan använda vissa tillåtna alternativ. (Bradford, 2015, s. 218 – 220).

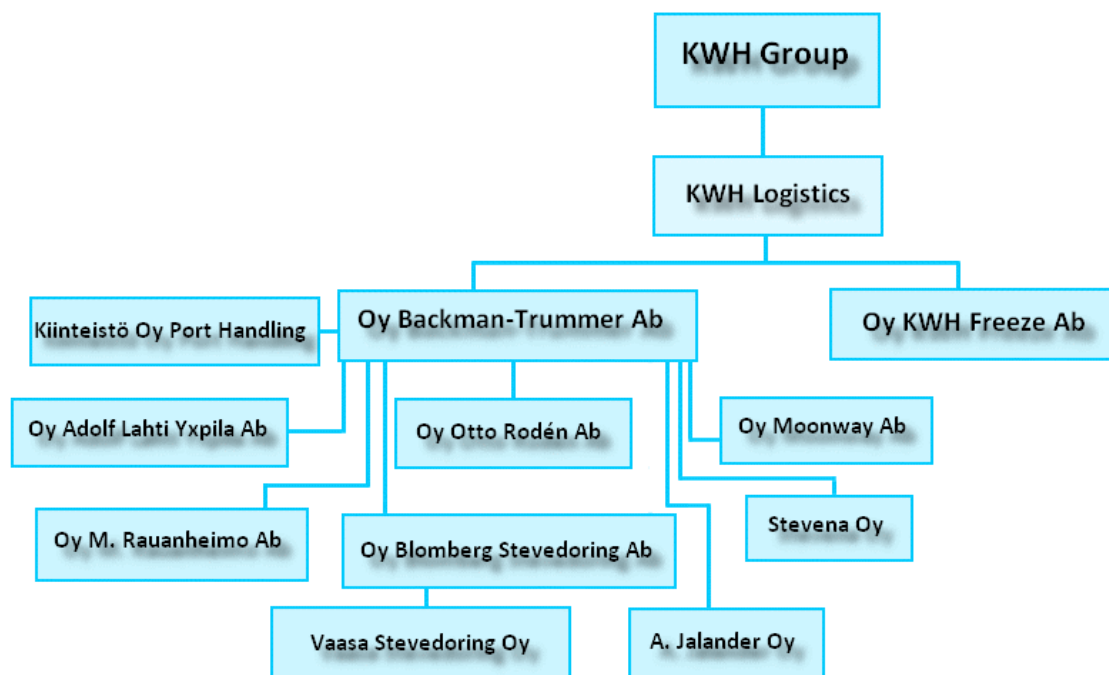
ERP-system lagrar även samtlig information som matas in och sparar även samtliga dokument nödvändiga för bokföringskedjan, *audit trail*, från transaktioner och affärsprocesser. Trots att säkerheten och kontrollen hela tiden utvecklas och förbättras har varje skikt i ERP-systemet ändå sin smärtpunkter.

I *client*-skiktet, vilket som bekant är den del av programmet där användare matar in data och kommandon, är det mest förekommande problemet felaktig data som, i misstag eller avsiktligt, matas in av användaren. Trots att programmet försöker förhindra mänskliga misstag är detta i praktiken omöjligt. Då felaktig data eller poster en gång existerar i systemet kan dessa vara svåra att upptäcka vilket i sin tur innebär problem i applikationslagret där uppdateringar och aktiviteter utförs av programmet själv baserat på inmatad information, utan att någon anställd utför dessa uppgifter.

Databasen i ERP-systemet är den mest utsatta delen av programmet i och med all information som lagras där. Att bredda de anställdas åtkomst till databasen har både för- och nackdelar: större öppenhet och synlighet ökar chansen att missbruk eller felaktiga uppgifter upptäcks men detta ökar också möjligheterna att missbruka informationen. Därför är det viktigt för den interna kontrollen att vara medveten om, och regelbundet hålla koll på, vem som har vilka användarrättigheter och behöver vilken typ av information. Detta kan verkställas genom att tilldela användarna olika roller i programmet som definierar användarrättigheterna. Ett praktiskt exempel från det aktuella caset är att ge olika användargrupper tillgång till information och olika arbetsmoment då A. Jalanders konto öppnas i Basware. (Bradford, 2015, s. 218).

#### **4. Backman-Trummer-koncernen**

Backman-Trummer-koncernen är sedan år 2000 en del av KWH-koncernen. År 2001 formades KWH Logistics som består av Backman-Trummer-koncernen och KWH Freeze. Förutom moderbolaget Oy Backman-Trummer Ab består koncernen av dotterbolagen Oy Blomberg Stevedoring Ab, Vaasa Stevedoring Oy, Kiinteistö Oy Porthandling, Oy Adolf Lahti Ab, Oy Moonway Ab, Oy M. Rauanheimo Ab, Stevena Oy och Oy Otto Rodén Ab och sedan januari 2015 även A. Jalanders Oy.



**Figur 8.** Backman-Trummers förhållande i KWH-koncernen. I KWH-koncernen ingår även KWH Mirka och KWH Invest, observera att denna figur endast fokuserar på KWH Logistics.

I urvalet av tjänster ingår förutom logistiklösningar även stuveritjänster, fartygsklarering, förvaringstjänster, förflytningsarbeten, fabrikstjänster, underhåll av vägar, säcknings- och bulkningstjänster samt uthyrning av arbetsmaskiner. Backman-Trummer-koncernens verksamhetsområde sträcker sig över tio hamnar, allt från Kalajoki via Åbo och Hangö till Fredrikshamn. Den sammanlagda lagerytan uppgår i över 180 000 kvadratmeter. (Backman-trummer.fi, hämtat: 8.11.2015).

#### 4.1. Oy Backman-Trummer Ab

Oy Backman-Trummer Ab grundades 1988 då två mindre företag fusionerades, men rötterna sträcker sig över 130 år bakåt i tiden. Företaget erbjuder logistiklösningar inom väg-, flyg-, sjö- och containerfrakt. I verksamheten ingår även fartygsklareringstjänster.

Verksamhetsområdet ligger främst i Karleby och Vasa - ett kontor i Karleby, ett i Vasa samt ett kontor i Korsholm.

Tidigare var all verksamhet i Vasa koncentrerad till Vasklot, men sen cirka ett och ett halvt år har flyg- och vägtransporten en egen lokal i Vikby, Korsholm. Från enheten i Vasklot sköter man sjö- och containerfrakt, fartygsklarering samt lagringstjänster, men även administrativa tjänster så som Intrastat-anmälningar och ekonomiförvaltning. Ekonomiförvaltningen är till största del koncentrerat till Vasklot. Förutom Backman-Trummers ekonomiförvaltning, är även den största delen av samtliga dotterbolags ekonomiförvaltning baserad här. Flyg- och vägfrakt är till största delen koncentrerad till kontoret i Vikby och i Karleby sköter man främst väg- och containerfrakt.

År 2014 hade företaget en omsättning på 26 869 000 euro och ett personalantal på 42 personer. (Kauppalehti Tietopalvelu, hämtat: 8.11.2015.) Som verkställande direktör fungerar Hannu Uusi-Pohjola. Motsvarande summor för koncernen, sett till hela KWH Logistics, var en omsättning på 138 000 000 euro och antal anställda uppgick i 420 personer. (Kwhgroup.com, hämtat: 8.11.2015). I perspektiv är Oy Backman-Trummer Ab alltså en betydande del av KWH Logistics.

#### **4.2. A. Jalander Oy**

Klareringsföretaget A. Jalander Oy är ursprungligen grundat i Uleåborg redan år 1949. Utgångspunkten för verksamheten var redan då expeditions- och fartygsklareringstjänster. 1983 utvidgade man verksamhetsområdet till Karleby. Tidigare tillverkade man även lastpallar men den delen av verksamheten upphörde i slutet av år 2013. Numera fokuserar man alltså enbart på klareringstjänster och på årsnivå agerar man hamnagent till över 200 fartyg. (Jalander.com, hämtat: 29.2.2016).

Personalen på A. Jalander Oy består i dagsläget av två fastanställda och en timanställd. Omsättningen år 2014 uppgick i dryga 208 000 euro. Samtlig verksamhet är lokaliserad i Karleby hamn. Sedan tidpunkten för företagsförvärvet fungerar Joakim Laxåback som vd. Laxåback är även vd åt dotterbolag inom koncernen så som Oy Adolf Lahti Yxpila Ab, Oy Otto Rodén Ab och Oy M. Rauanheimo Ab.

### **4.3. Företagsförvärvet och bakgrunden till projektet**

För att få en djupare insikt i förvärvet har jag 10.3.2016 intervjuat Hannu Uusi-Pohjola, vd på Oy Backman-Trummer Ab och även chef för KWH Logistics. Företagsförvärv är som bekant inget nytt fenomen inom koncernen - A. Jalander är det tionde dotterbolaget i koncernen.

Oy Backman-Trummer Ab köpte A. Jalander Oy i mitten av januari 2015. Uusi-Pohjola berättar att avsikten var från början inte att förvärva målföretaget, utan är mera en kedjereaktion på ett företagsförvärv vars verksamhet har starka kopplingar till A. Jalanders verksamhet. Koncernens ledning blev senare kontaktade av A. Jalanders VD så det rör sig således om en säljdriven transaktion.

Själva transaktionsprocessen från initiativ gick väldigt snabbt, dels tack vare målföretagets storlek och viljan att sälja. Processen tog ungefär två månader, vilket är väldigt snabbt jämfört mot de sex till tolv månader som de tidigare förvärven i regel brukar ta. Eftersom det rör sig om ett litet företag går det snabbare att genomföra en företagsbesiktning och analysera målföretaget. Liksom i tidigare förvärv gjordes även i detta fall den strategiska analysen i SWOT-format. Företagsbesiktningen och SWOT-analysen har gjorts av personal inom KWH-koncernen, men i fråga om köpeavtalet har man använt sig av utomstående juridisk hjälp.

#### **4.3.1. Motiv till förvärvet**

Eftersom koncernen redan har dotterbolag med verksamhet i Karleby hamn, uppstår flera synergieffekter i och med förvärvet av A. Jalander. Eftersom ett av dotterbolagen har klareringsverksamhet, blir det lättare att vid behov snabbt hitta inhoppare. Målföretaget har dessutom lång erfarenhet av branschen och genom förvärvet undviker man möjligheten att en konkurrent köper A. Jalander och påverkar marknadspriserna på klareringstjänster eller tar över kunder från dotterbolagets klareringsverksamhet. Genom att förvärva A. Jalander till koncernen stärks detta dotterbolags ställning på verksamhetsområdet ytterligare.

En annan viktig synergi som uppstår är med ett annat dotterbolag som bedriver stuveriverksamhet i Karleby hamn. Trots att A. Jalanders kundkrets består av olika rederier

är produkterna som transporteras främst produkter från en större kund. Samma kund använder sig av stuveritjänster från detta dotterbolag. Detta betyder i praktiken att A. Jalander har information om inkommande fartyg som underlättar det andra dotterbolagets stuveriverksamhet.

#### **4.3.2. Risker i samband med förvärvet**

Som i alla företagsförvärv existerar även risker i köpet av A. Jalander. Enligt Uusi-Pohjola minskar koncernens risk i och med att företaget och köpeskillingen inte var speciellt stor. En av svagheter på SWOT-analysen var dock att kundernas transporter baserar sig på ett företags verksamhet. Om denna verksamhet av någon anledning skulle upphöra eller flyttas till en annan ort märks detta avsevärt på A. Jalanders omsättning. Om detta skulle inträffa har det andra dotterbolaget med klareringstjänster dock fortfarande en stark marknadsställning. En annan risk med att största delen av uppdragen kommer från en större kund är om denna inte godkänner Backman-Trummer som ny ägare. Kunden ville nämligen att hamnagenterna och fartygsklareringen skulle förbli oberoende av stuveritjänsterna.

Ett hot som hade kunnat uppstå om Backman-Trummer inte hade förvärvat företaget är om som nämnt att en konkurrent kanske köpt upp företaget i stället och blivit aggressiv gentemot andra dotterbolag på verksamhetsorten. En ytterligare risk är om de två anställda på A. Jalander plötsligt skulle säga upp sig. Detta minimeras dock genom att personalkompetens inom arbetsuppgifterna redan finns inom koncernen. Detta ansågs därför som ett mindre hot.

#### **4.3.3. Integrationsprocessen hittills - hur det första året har gått**

Vid tidpunkten för intervjun har A. Jalander varit en del av koncernen i drygt ett år. Enligt Uusi-Pohjola har det första året gått bra. Han poängterar att finansiellt sett är resultatet något lägre eftersom hela köpesumman avskrivs som goodwill linjärt över fem år. Resultatnivån har dock varit på normal nivå då man jämför driftsbidraget med tidigare räkenskapsperioder. Vid tidpunkten för företagsförvärvet fanns även indikationer på att antalet fartyg per år ökar, vilket har visat sig stämma. En annan fördel med målföretaget är att verksamheten inte krävt



några större investeringar. Uusi-Pohjola håller med om faktumet att integrationen underlättats av att denna inte är så omfattande utan att verksamheten i målföretaget fortlöper som normalt utan alltför stora förändringar.

Alla förvärvssituationer är visserligen unika, men en markant skillnad mot tidigare förvärv inom koncernen är enligt Uusi-Pohjola att det i just denna förvärvsprocess fanns ganska lite saker som kunde gå snett. Största risken är, som nämnts tidigare, just att verksamheten som A. Jalanders uppdrag baserar sig på läggs ner eller flyttas. Köpeskillingen har dock varit lägre än i andra förvärv vilket minimerar risken som koncernen tar i samband med köpet.

## **5. A. Jalanders ekonomiförvaltningsprocess i korthet**

Som bekant har ekonomiförvaltningen i A. Jalander fram till slutet årsskiftet 2015-2016 skötts av en utomstående bokföringsbyrå. Hur processen kommer se ut då den flyttats till Backman-Trummer kommer att i korthet beskrivas nedan.

### **5.1. Försäljning**

Då försäljningsfakturorna skapats i eTrans (se kapitel 7.6 Fakturering) och skickats till kunden förs de vidare till försäljningsreskontran i DL Prime. När betalningens registrerats i OpusCapita och prickats i försäljningsreskontran bokförs de i huvudboken i DL Prime.



**Figur 9.** Ekonomiförvaltningsprocessen ur försäljningsperspektiv i A. Jalander.

## 5.2. Inköp

Inköpsfakturorna anländer än så länge i pappersformat till A. Jalanders kontor i Karleby. I övriga koncernen tar samtliga företag emot även e-fakturor och resterande inköpsfakturor i pappersformat skickas direkt till huvudkontoret i Vasklot. I fallet A. Jalander har man ännu inte ändrat faktureringsadressen till huvudkontorets, och i början kommer samtliga fakturor direkt till A. Jalanders kontor som tidigare. Detta innebär att de anställda granskar och godkänner fakturorna direkt då de anländer. Här skiljer sig processen i A. Jalander från övriga dotterbolag. Eftersom fakturorna från övriga dotterbolag anländer direkt till huvudkontoret måste dessa fortfarande granskas av ansvariga på andra orter. För detta används Baswares modul ThinClient, som tillsvidare inte kommer att tas i bruk av anställda i A. Jalander.

Eftersom fakturorna är godkända redan då de når huvudkontoret behöver man bara kontera räkningarna och kontrollera att samtliga grunduppgifter stämmer innan de överförs till inköpsreskontran. Då räkningarna blivit betalda i OpusCapita, importeras betalningsfilen från bankprogrammet till huvudboken i DL Prime. I figur 10 demonstreras ett förenklat arbetsflöde av *purchase-to-pay*-processen.



**Figur 10.** Purchase-to-pay-processen i A. Jalander.

## 6. Leverantörer och programvara

Som tidigare tagits upp i teoridelen använder man sig av den s.k. *best of breed*-principen gällande programvara som används inom företaget. Detta beror på att man inte hittat en leverantör vars programvara tillfredsställer alla affärsprocessers behov. Speciellt speditors- och förtullningsuppgifter ställer specifika krav på programvaran. Genom de olika programvarorna får man alla uppgifter i företaget skött ändamålsenligt men detta leder till ökad arbetsmängd vid situationer som denna, då ett nytt företags ekonomiförvaltning ska läggas in i alla program istället för endast ett. Nedan följer en presentation av programvarorna samt dess leverantörer som används i ekonomiförvaltningsprocessen i Backman-Trummer Group.

## 6.1. Basware Oyj

Basware Oyj är ett finskt företag som grundades 1985. Företaget är numera ett publikt aktiebolag och listades på NASDAQ OMX Helsinki år 2000. År 2014 omsatte företaget 127,7 miljoner euro och samma år uppgick antalet anställda i över 1400 personer. Sedan 2011 fungerar Esa Tihilä som VD för Basware och han har jobbat på företaget sedan 2004. Under åren har Basware även köpt upp en del andra företag, senast Centipost – en ledande aktör inom e-fakturor i Benelux-länderna. Hittills har åtta företagsförvärv gjorts.

Baswares verksamhetsområde sträcker sig numera över hela världen, de har kunder i bl.a. Skandinavien, Europa, USA och Australien samt Nya Zeeland. Verksamheten har även här utvidgats delvis genom företagsförvärv. (Basware.fi, hämtat: 12.10.2015).

### 6.1.1. Basware Invoice Processing Master 5.0

Basware IP Master används för hantering av inköpsfakturor inom hela koncernen. Fakturorna anländer antingen direkt till Basware som e-fakturor eller som pappersfakturor som skannas in i programmet manuellt. Skanningen sker dock skilt och fakturorna överförs genom AnyERP (se nästa underkapitel).

IP Master-modulen tillåter användaren att hantera grunduppgifter på fakturan, sköta konteringsarbete samt sätta en inkommen faktura vidare i cirkulation för granskning och godkännande. Fakturorna sorteras först och främst beroende av status – icke behandlade fakturor, returnerade fakturor, fakturor färdiga för överföring, överförda fakturor o.s.v. Användaren kan sedan själva sortera vidare enligt företag, leverantör, tidsperiod o.s.v. Fakturorna arkiveras i IP Master-modulen och överförs härifrån vidare till DL Prime för betalning.

IP Master är uppbyggt enligt *three-tier client-server*-modellen. Händelserna i systemet skyddas genom VPN-kryptering. (Basware Corporation, 2007. *Technical requirements: Basware EPP applications 5.x, TEM 3.5-3.x, AnyERP 2.x*).

### 6.1.2. Basware AnyERP 5.0

Basware AnyERP är en s.k. *middleware* som fungerar som en länk för att få de olika programvarorna att kommunicera med varandra och integrera informationen sinsemellan. Liksom uppgifter mellan Basware och eTrans gör AnyERP en nattkörning och för över t.ex. nya kund- och leverantörsuppgifter. I praktiken betyder detta att en ny kund som förs in i registret i DL Prime först kan användas i Basware följande dag. Eftersom man ibland måste kunna använda nya kundnummer direkt kan man även köra AnyERP manuellt och på så vis få tillgång till nya uppgifter på en gång.

Skanningsprocessen har en egen AnyERP-adapter eftersom de inskannade fakturorna ska överföras från skanningsprogrammet direkt till IP Master-modulen. Vid överföring av färdighanterade fakturor från Basware till DL Prime och eTrans upprättas även en länk mellan programmen med hjälp av AnyERP. (Basware, 2006. *Basware liittymäkuvaus*.)

### 6.1.3. Basware Invoice Processing Monitor 5.0

IP Monitor-modulen används för att få en enhetlig översikt av händelser relaterade till inköpsfakturor. Modulen underlättar informationssökning som t.ex. inköp leverantörsvi oberoende av dotterbolag och dylika sökkriterier som är svårare att få en överblick av i IP Master-modulen. Genom sökkriterierna kan man skapa rapporter baserat på t.ex. fakturastatus (obehandlade, överförda, arkiverade o.s.v.), datum, företag eller leverantör. Man kan även skraddarsy rapporterna. (Basware Corporation, 2008. *Basware Invoice Processing Monitor 5.0 Quick Guide*).

Modulen är avsedd främst för databashantering samt rapportering och man kan inte ändra eller hantera fakturor desto mer.

## 6.2. CGI Suomi Oy

CGI är ett internationellt företaget som säljer IT-lösningar åt företag inom olika branscher. CGI är ursprungligen grundat i Kanada år 1979. CGI verkar idag i över 40 länder runtom i

världen. CGI Suomi hette tidigare Logica Oy, men bytte namn i samband med att CGI köpte verksamheten år 2012. Logicas rötter sträcker sig till början av 70-talet, men har gått under olika verksamhetsnamn sedan dess. År 2014 hade CGI Suomi över 2800 anställda och en omsättning på dryga 407 miljoner euro (Kauppalehti.fi, hämtat: 12.3.2016). (Cgi.fi, hämtat: 11.3.2016).

### **6.2.1. eTrans v 8.1**

eTrans är sedan länge det ERP-system som används för logistik inom Backman-Trummer. Programvaran har varit i bruk sedan slutet av 90-talet, vilket är en ovanligt lång livscykel för ett ERP-system. Förutom inom speditiionsuppdrag används eTrans dagligen i ekonomiförvaltningsuppdrag, främst inom hantering av försäljnings- och inköpsfakturor.

Den första versionen av eTrans kom ut redan 1996. Soini Hyttinen, försäljningschef för eTrans berättar (personlig kommunikation, 9.3.2016) att eTrans är utvecklat i Finland och har ca 45-50 inhemska kunder som verkar inom logistik- och speditiionsbranschen. eTrans har enstaka kunder även i Estland och Ryssland, men programvaran fås endast på finska. Programmet är uppbyggt enligt *client-server*-modellen, och delar av informationen i systemet lagras alltså på Backman-Trummers egna servrar. Liksom de flesta andra ERP-system kan man köpa eTrans i separata moduler, med undantag för fakturering som är anknuten till transportplaneringsmodulen.

### **6.3. DL Software-bolagen**

DL Software Oy grundades 1982 och har idag huvudkontoret i Sunnanvik, Vasa. Man har även ett försäljningskontor i Helsingfors. För internationell försäljning ansvarar DL Software International Ab, med försäljningskontor i Stockholm. Till verksamheten hör även indrivningsbyrån Cash-In Consulting Ab. År 2014 uppgick bolagens sammanlagda omsättning i 8 miljoner euro och man hade 80 anställda.

### 6.3.1. DL Prime 3000 v 3.8

DL Prime används koncernens bokföringsprogram där man hanterar inköps- och försäljningsreskontra, huvudbok och rapportering. Även kund- och leverantörsregister hanteras genom DL Prime. Förutom reskontra och bokföring, som används mest inom koncernen, erbjuder DL Prime 3000 även en CRM-modul och en modul för utökade rapporteringstjänster (Dlsoftware.fi, hämtat: 16.5.2016). Även moduler för fakturering och lagerbokföring finns i programvaran. Betalningsfilen för inköpsreskontra skapas i DL Prime och exporteras sedan till OpusCapita.

Liksom i föregångaren DL Prime 2000 som tidigare användes, är databasen i DL Prime 3000 uppbyggda med programmeringsspråket SQL. Programmet är uppbyggt enligt *client-server*-modellen. (Mikael Norrbäck, anställd på DL Prime, personlig kommunikation 16.3.2016).

## 6.4. OpusCapita Group Oy

OpusCapita tillhandahålls av OpusCapita Group Oy som hör till koncernen Posti Group Oyj (tidigare Itella Oyj). Företaget har verksamhet i nio länder inom Europa, men användare finns i över 50 länder med sammanlagt över 11 000 kunder. År 2014 uppgick omsättningen till 260 miljoner euro och antalet anställda till över 2300 personer. OpusCapita har över 30 års erfarenhet inom ekonomiförvaltning. Verksamheten startade på 80-talet genom att erbjuda lösningar för utskrivning, inskanning och sparande av pappersfakturer och andra dokument relaterade till ekonomiförvaltning. Idag erbjuder OpusCapita heltäckande lösningar inom ERP-system, rapportering till myndigheter och posttjänster för företagskunder. (Opuscapita.fi, hämtat: 21.12.2016). Inom Backman-Trummer Group används endast moduler från OpusCapitas bankprogram.

### 6.4.1. OpusCapita Payments

Till skillnad från övriga program i ekonomiförvaltningsprocessen fås OpusCapita Payments även som molntjänst, men i Backman-Trummers fall är programvaran installerad på deras

egna servrar. OpusCapita Payments riktar sig speciellt till koncerner, både koncerninterna och externa betalningar. Syftet med OpusCapita Payments är att automatisera betalningsprocessen till så stor del som möjligt för att på så vis frigöra resurser till andra aktiviteter. Leverantören marknadsför programmet som ett passande alternativ för globaliserade företag eftersom programmet stöder direktförbindelse till nästan alla världens banker, olika betalningsformat såväl som lokala och skräddarsydda format. Programvaran följer även kraven för ISO 20022-certifiering. (Opuscapita.fi, hämtat: 16.3.2016).

#### **6.4.2. OpusCapita Accounts**

Accounts är OpusCapitas applikation för hantering av bankkonton. Syftet med tjänsten är att ge en överskådlig bild av samtliga bankkonton inom en organisation, vilket kommer väl till hands inom en koncern där flera dotterbolag har flera olika bankkonton. Med programvaran kan man hantera, analysera och följa upp diverse konton. Liksom Payments, kan man få OpusCapita Accounts både som molntjänst eller på företagets egna servrar. Även Accounts är i detta fall installerad på koncernens servrar. (Opuscapita.fi, hämtat: 16.3.2016).

## **7. Att öppna A. Jalander i samtliga programvaror**

Som nämndes i inledningen, är det en hel del arbete med att ta i bruk ekonomiförvaltningen för ett nytt företag eftersom man använder så många olika programvaror i ekonomiförvaltningsprocessen. Nedan kommer proceduren för Basware och eTrans beskrivas ingående. DL Prime och OpusCapita behandlas inte desto mera eftersom de till största delen sköts av utomstående resurser från leverantörernas sida.



## **7.1. Basware**

Eftersom Basware har varit i bruk sedan 2008 på Backman-Trummer, finns en hel del företag redan insatta i programmet och speciella kunskaper inom programmering krävdes inte denna gång. T.ex. valutor och betalningsvillkor behålls likadana som för de övriga dotterbolagen som redan är inprogrammerade i Basware. I Basware finns dryga 20 företagskonton inprogrammerade redan (både administrativa konton och s.k. eTrans-konton). Nya företag och användare läggs till i Admin-modulen.

### **7.1.1. Att skapa ett nytt företagskonto**

Företagen i Basware är uppdelade i två grupper – ett för s.k. ”eTrans-fakturor” (fakturor relaterade till frakter och andra uppdrag som även administreras genom eTrans) och ett för administrativa fakturor. Varje företag har sitt eget nummer (01-18), och man skiljer dem åt genom att lägga ett E framför företagskonton som hanterar eTrans-fakturor. Eftersom A. Jalander tilldelats nummer 8 blir därför företaget för administrativa fakturor 08, medan företaget i vilket man hanterar fakturor relaterade till eTrans kallas E08. Samma system gäller även för Backman-Trummer och samtliga dotterbolag.

Eftersom det finns så pass många företagskonton i Basware redan, var det en utmaning att hitta en passande nummerserie till verifikaten. Kraven var att den skulle vara logisk, efterlikna det system som nu används för de övriga företagens verifikatnummer samt att tillräckligt många fakturor ska rymmas under samma serie under en räkenskapsperiod. Med hjälp av en tabell sammanställd av de aktuella nummerserierna hittades till sist en lämplig lösning.

### **7.1.2. Konteringsinställningar och grunddata**

Då det första verifikatnumret var fastställt, kunde man gå vidare till att lägga till konteringsarken. Detta är nödvändigt för att alla fakturor ska kunna konteras innan de skickas vidare för godkännande. Då man lägger till konteringsark i Basware, görs detta med

hjälp av en kod som definierar konteringsfält och tillåtna värden samt eventuella begränsningar för dessa. Trots att varje företag har sitt eget konteringsark används samma formel för alla företag. Möjligheten att skraddarsy konteringsfälten finns, men att ha samma uppläggning på alla företag underlättar för de anställda som hanterar fakturor åt flera olika företag. Förutom konteringsarken ska man även gå igenom några grundinställningar som exempelvis vilka poster som ska visas i fakturahistoriken – när fakturan är skapad och huruvida den har skannats in eller anlänt direkt som e-faktura, när ändringar i kontering eller grunddata har gjorts, när och om fakturan har blivit godkänd och ev. påminnelser till attestanten.

Även standardkolumner ställs in i enlighet med konteringsarket. Standardkolumner inkluderas av bl.a. konteringskod, summa och mervärdesskatt. Förutom dessa ska även rätt grunddata visas för både den som konterar fakturan och att den som godkänner, även i detta fall ska grunddata visas i enlighet med de övriga företagen i systemet. Detta inkluderar information om leverantören så som namn, leverantörsnummer och IBAN-kontonummer men även de data som har med själva inköpsfakturan att göra. Hit hör uppgifter som fakturanummer, faktura- och förfalldatum samt referensnummer. Även valuta, bokföringsvaluta, valutans kurs och huruvida det är fråga om en kredit- eller debetfaktura är synligt för den som konterar fakturan.

### **7.1.3. Användarrättigheter**

Nästa process var att definiera användarrättigheterna till företagen. Eftersom A. Jalanders anställda inte ännu var införda i Backman-Trummers nätverk började vi med att skapa en grupp för de användare som har rätt att godkänna fakturan. Gruppen fick heta ”Hyväksyjät Jalander” (”godkännare Jalander”) där ovannämnda anställda kommer att ingå, men även redovisningschef, business controller samt vd på Backman-Trummer Group. Användare i denna grupp har alltså rättigheter att godkänna fakturor inom företaget.

Rättigheter att hantera fakturor fick den s.k. Master-gruppen, som namnet säger hör anställda med Master-rättigheter till denna kategori. I praktiken består denna av anställda inom administrativa uppgifter på Backman-Trummer Groups ekonomiförvaltning. Förutom dessa två grupper av användare med rättigheter till A. Jalanders fakturor, lades Jalanders företag (tidigare nämnda E08 och 08) till i s.k. Monitor-grupper. Den ena enbart med fokus på

företagen i Karleby-trakten, och den andra är en gemensam Monitor-grupp för hela Backman-Trummer Group. I dessa monitor-grupper behandlas fakturorna inte destomera, syftet med grupper är att fungera som en samlad databas över räkningarna definierade per grupp. Tanken är att användare med rättigheter till Monitor-modulen är, som namnet säger, att kunna bevaka fakturorna från en och samma grupp. Man får information om t.ex. summan av inköpen från en specifik leverantör som gjorts inom hela koncernen under en viss tidsperiod. Detta är ett smidigare sätt att vid behov få en helhetsbild istället för att ta reda på samma information skilt för vart enda företag. Figur 11 visar hur inställningarna för olika användargruppen definieras.

The screenshot shows the 'Användargrupper' (User Groups) configuration window. The left sidebar lists navigation options: Användare, Användargrupper, Användarlicenser, Systemadministration, and Fakturahantering. The main area is divided into three sections:

- Användargrupper:** A tree view of user groups. 'Hyväksyjät Jalander' is selected and highlighted in green.
- Information om användargrupp:**
  - Namn:** Hyväksyjät Jalander
  - Beskrivning:** Hyväksyjät Jalander
  - Relaterade företag för användargrupp:** A table with columns 'Företagskod' and 'Företagsnamn'. It lists two entries: 'E08 A. Jalander Oy' and '08 A. Jalander Oy'. A 'Valj' button is present above the table.
- Rättigheter för användargrupp:** A list of permissions with checkboxes and input fields.
  - Client
  - Attestant (Gräns: 0)
  - Makuleringsrättigheter
  - Slutattestant
  - Fakturaadministration
  - Direkt till överföring (Gräns: 0)
  - Makuleringsrättigheter
  - Skanning
  - Rapportering
- Användare i denna grupp:** A table with columns 'Användare' and 'Plats', currently empty.

**Figur 11.** Inställningar för användargrupper.

På figur 11 ser man hur användargruppen "Hyväksyjät Jalander" läggs till i Basware. Rättigheterna som definieras här är rätten att godkänna fakturor (*client* samt *attestant*) och det finns ingen övre gräns i euro på maxbeloppet av dessa fakturor. De har dock ingen rätt att kontera eller överföra fakturor.

Eftersom A. Jalanders anställda vid detta tillfälle inte ännu var inprogrammerade i Backman-Trummers nätverk, provade vi att lägga till en annan anställd i gruppen, vars information redan fanns i systemet. Data som ska framkomma i detta skede är grunduppgifter så som

namn, initialer i samtliga programvaror (nätverk, e-Trans, Basware m.m.), e-postadress, språk samt nätverksdomän.

#### **7.1.4. Testfakturer**

Då dessa uppgifter hade matats in i systemet testade vi om projektet hade lyckats genom att skanna in en test-faktura i systemet. I detta skede hade A. Jalander inte ännu öppnats i e-Trans, men administrativa fakturer borde gå att behandla. Skanningen lyckades, och efter en omstart av Basware gick det även att öppna testfakturan. Konteringen och värdena fungerade som de skulle och eftersom testfakturan gick att godkänna i ThinClient gick vi över till att försöka flytta den från Basware till Prime.

Att behandla den i Prime och ta ut diverse rapporter och listor löpte problemfritt ända tills dataimporten från reskontran till bokföringen. Endast en bokföringsperiod var öppnad i Prime (1.12.2015 - 31.12.2015) vilket ledde till att programmet protesterade eftersom fakturan var överförd till fakturans datum (30.9.2015). Trots några om och men, inklusive justering av datum, blev testfakturan till sist importerad och bokföringsrapporten kunder printas ut. De tre rapporterna som man tar ut vid överföring av administrativa fakturer – godkända fakturer, fakturors bokföringslista samt dagbok – såg alla ut som de skulle och stämde överens. Det fungerade även att pricka debet- och kreditfakturorna mot varandra i DL Prime för att nollställa reskontran.

Processen gick överlag väldigt smidigt, till stor del tack vare den mängd data som redan fanns inmatad i Basware. Eftersom A. Jalanders konton inte ännu hade öppnats i eTrans testades bara administrativa fakturer. Efter att A. Jalanders konto hade öppnats i eTrans och länken mellan eTrans och Basware upprättats fungerar även hantering av E08-fakturer.

sta | Spara | Ny faktura | Cirkulationsalternativ | basware

Grunddata | Fakturahistorik | Bilagor

\* Organisaatioyksikkö: E08 \* Toimittajanumero: 80001

\* Toimittajan nimi: TULLIHALLITUS/TULLISTYRELSEN \*

Toimittajan tilinumero: Laskun numero: 11111111111111111111111111111111

Kirjauskausi: 23.01.2016 \* Laskun päivämaa: 11.01.2016

Kassaeräpäivä: \* Laskun loppusumma: 4 496,03

Loppusumma EUR: 4 496,03 Eräpäivä: 04.03.2016

Maksuehto: Viitenumero: 11111111111111111111111111111111

\* Valuuttatunnus: EUR Tositenumero: 38160008.000000

Valuuttakurssi: 1 Laskutyyppi: IIN

Maksueräpäivä: ALV Summa: 0,00

Factoring toimittaja: Kassa-alennusmäärä:

Kulkuneuvo: Konserninumero:

Selite

TULLIHALLITUS

Fakturabelopp: 4 496,03 Totalbelopp kontering: 4 496,03 Differens: 0,00 Moms: 0,00

Kulukoodi	Kulukoodise	Viitelaji	Yksikköviite	Keikkaviite	Huolitsija	Rahtikirjani	Netto VAL Ir	ALV Koodi	Brutto VAL	Brutto EUR	ALV %	Netto EUR	Al
1	865	Fairway due	K	26800001	JGS	KADRI	4 496,03	0	4 496,03	4 496,03	0,00	4 496,03	Al

**TULLI TULL-CUSTOMS** PÄÄTÖS / LASKU MERENKULKUMAKSUISTA

3. Annettujen arvojen yhteisnäyttö  
A. Jalanders Oy  
PL 74  
FI-67101 KOKKOLA  
22.01.2016

1. Päätösnumero	2. Päätöspäivä
4. Aluksen nimi / Vähittämyyjän alustyyppi	5. Aluksen osapäättöpäivä
6. Portinnumero	7. Edellinen satama
8. Satama	9. Seuraava satama
10. Aluksen lipputavoite	11. Luvonta- tai VML 2 § (ja 4 §)
12. Maksuvelvoitteen (alustiedot tai VML 4 § mukainen aluksen edustaja)	13. Maksuvelvoitteen ziv-tunnus tai muu vastaava rekisterinumero
14. Koodi MSA	15. Maksunaj Vähittämyyjä
16. Kottivälittelys 1744	17. Jäsuus IB
18. Maksujen määrä(EUR)	19. Vähittämyyjän osuudenprosentti, alennus %
20. Yhteinen EUR	21. Lisätietoja / huomautuksia
22. Tuottopäivä	23. Eräpäivä
24. Maksuvelvoite	25. Maksuvelvoite
26. Tilinumero	27. Päätös perustuu vähittämyyjän (1214/2014) esittönsis

Figur 12. Ankommen inköpsfaktura i Baswares IP Master-modul.

## 7.2. eTrans

Liksom i Basware, har varje företag två eller flera konton i eTrans. Här tilldelas kontona egna nummer. Först skapas ett konto för själva företaget, i A. Jalanders fall tilldelades själva företaget nummer 88, och sedan ett konto för de olika kontoren som ska sköta Jalanders ärenden i eTrans. Här har man valt att skapa endast ett kontor vars nummer är 89. Exempelvis Backman-Trummer har två kontorskonton – ett nummer för Vasa samt ett nummer för Karleby.

### 7.2.1. Skapa ett konto för företag eller kontor

För att skapa ett nytt företag går man från ”Perustiedot” (grundinformation) via ”Aputaulut” (hjälpflikar) till ”Yritykset” (företag). Det första steget i processen är att mata in samtliga grunduppgifter så som företagets namn, kontaktuppgifter och FO-nummer, som syns i figur

13. Vid behov kan man även mata in uppgifter gällande, tullkammare, EDI-identifikation, moderbolag o.s.v.

Yritykset/Konttorit perustiedot 15.10.2007

Yritysnúmero:   Yritys  Konttori Emoyritys:

Nimi:  Tavaranhaltija:  ↓

Nimitys:  Luotonnumero:

Puhelinnumero:  Yritystunnus:  ↓

Fax-numero:  EDI tunnus:

Telex:

Katuosoite:  Passituksen tunnusluku:

Postinumero:  Vakuus:  ↓

Postitoimipaikka:  Passitussarja:

Laskutusosoite:  Vientipassin lupanumero:

Postinumero:  Edustus:  ↓

Postitoimipaikka:  EDI:

EDI-lupanumero:  Tilastokamari:

Tilastotunnus:  Kotitullikamari:

Toimipaikkakoodi:  Iatakkoodi:

**Figur 13.** Grunddata inmatade.

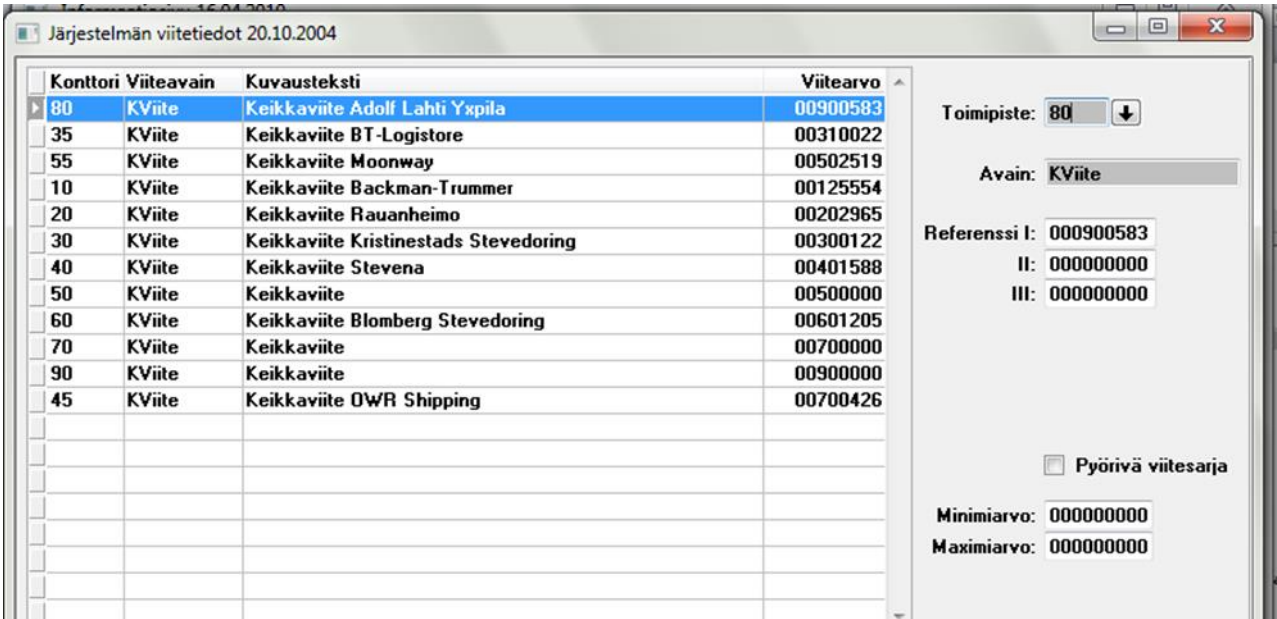
Ovan är inmatade uppgifter för företag nummer 88, alltså A. Jalanders företagskonto. I översta raden har man definierat kontots nummer och huruvida detta gäller hela företaget eller ett kontor. Fältet ”Tavaranhaltija” (varuförvaltare) motsvarar A. Jalanders nummer i kund- och leverantörsregistret. I fältet ”Yritystunnus” (företagskod) anger koden E att A. Jalander är ett skatteskyldigt företag registrerat inom EU. De följande siffrorna är A. Jalanders FO-nummer.

För att grunda kontoret (nummer 89) matas uppgifter in i samma formulär. I A. Jalanders fall har informationen begränsats till kontaktuppgifter, eftersom den övriga informationen inte behövs i samma utsträckning då det gäller kontorskontot.

### 7.2.2. Betalningsvillkor, faktura- och referensnummer

Då man har öppnat konton för företag och kontor är det dags att börja definiera olika villkor för företaget, som t.ex. betalningsvillkor, bankuppgifter, kontouppgifter och allmänna villkor för hur företaget ska fungera i programmet. Även dessa görs genom ”Perustiedot” och ”Aputaulut”. Betalningsvillkor är gemensamma för samtliga företag inom Backman-Trummer Group och i.o.m. detta kan dessa kopieras från andra företags inställningar för betalningsvillkor. Samma princip gäller också inställningarna för bokföringskontona.

Precis som i Basware måste man även mata ange fakturanummer och referens för körningar eller övriga arbeten inom fartygsklareringen. Efter årsskiftet måste dessa uppdateras för varje företag, för att underlätta arkivering och att hitta äldre fakturor och uppdrag. Exempelvis börjar varenda referens för uppdrag på ”26” för år 2016. Därefter definieras vilket dotterbolags uppdrag referensen gäller enligt företagets nummer. Eftersom A. Jalanders nummer är 08, börjar deras referenser från 2016 med 268xxxx. Nedan i figur 14 visas inställningarna för uppdragsreferenser.



The screenshot shows a window titled "Järjestelmän viitetiedot 20.10.2004". It contains a table with three columns: "Konttori Viiteavain", "Kuvausteksti", and "Viitearvo". The table lists 15 entries for different companies. To the right of the table is a form with several fields: "Toimipiste:" with a dropdown menu showing "80", "Avain:" with a dropdown menu showing "KViite", "Referenssi I:" with the value "000900583", "II:" with "000000000", and "III:" with "000000000". There is also a checkbox labeled "Pyörivä viitesarja" which is unchecked, and two fields for "Minimiarvo:" and "Maximiarvo:" both set to "000000000".

Konttori Viiteavain	Kuvausteksti	Viitearvo
80	KViite Keikkaviite Adolf Lahti Yxpila	00900583
35	KViite Keikkaviite BT-Logistore	00310022
55	KViite Keikkaviite Moonway	00502519
10	KViite Keikkaviite Backman-Trummer	00125554
20	KViite Keikkaviite Rauanheimo	00202965
30	KViite Keikkaviite Kristinestads Stevedoring	00300122
40	KViite Keikkaviite Stevensa	00401588
50	KViite Keikkaviite	00500000
60	KViite Keikkaviite Blomberg Stevedoring	00601205
70	KViite Keikkaviite	00700000
90	KViite Keikkaviite	00900000
45	KViite Keikkaviite OWR Shipping	00700426

**Figur 14.** Referensnummer för uppdrag och körningar definieras för olika dotterbolag.

Ovan visas fliken ”Järjestelmän viitetiedot” (programmets referensinformation). ”Konttori” (kontor) anger vilket företag villkoren gäller, ”Viiteavain” (referensnyckel) anger vilken typ av referens det är fråga om. I detta fall definierar referensnyckeln s.k. ”Keikkaviite” – alltså

referenser för ett uppdrag eller en körning. Ett annat exempel på referensnyckel som är relevant i A. Jalanders fall är "LasNro" som står för fakturanummer. I bilden ovan syns inte ännu A. Jalanders uppgifter, informationen i fältet till höger gäller ett annat dotterbolag, Ab Adolf Lahti Oy.

För att skapa ett nytt villkor som gäller A. Jalander, fyller man i "88" som "toimipiste" (verksamhetsställe) eftersom referenserna ska gälla själva företaget. I ovanstående bild av fliken visas endast information med nyckeln "KViite", men även referensnyckeln ska anges. Av fälten som anger referenser är det bara det första ("referenssi I") som fylls i då det gäller nyckeln "KViite", eTrans är programmerat att själv lägga till de första två siffrorna (alltså 26 för uppdrag år 2016), så man behöver endast definiera till vilket dotterbolag uppdraget hör. Eftersom det är A. Jalander som referenserna gäller, fyller man i 800000 så att det första uppdraget får referensnummer 26800000 ifall det första uppdraget öppnas i eTrans under 2016. Efter att dessa uppgifter fyllts i, lägger man till uppgifter som en ny rad. Man kan även lägga till en beskrivning av definitionen, t.ex. "Keikkaviite A. Jalander" som senare syns i fältet till vänster.

Att definiera fakturanummer för ett företag fungerar ungefär på samma sätt som att definiera referensnummer för uppdrag. Det är här som parametern "LasNro", fakturanummer, kommer in. Den mest markanta skillnaden är att uppdragsreferensen läggs in under företagskontot medan inställningarna för fakturanummer läggs in under kontorets konto (se figur 15).



Järjestelmän viitetiedot 20.10.2004

Konttori	Viiteavain	Kuvausteksti	Viitearvo
81	LasNro	Myyntilaskun numero Adolf Lahti Yxpila	91500558
36	LasNro	Myyntilaskun numero BT-Logistore	03330030
56	LasNro	Myyntilaskun numero Moonway	51503011
10	LasNro	Myyntilaskun numerot Backman-Trummer	11513470
21	LasNro	Myyntilaskun numero Rauanheimo	21503102
31	LasNro	Myyntilaskun numero Kristinestads Stevedoring	03300122
41	LasNro	Myyntilaskun numero Stevena	41501620
51	LasNro	Laskun numero	05300000
61	LasNro	Myyntilaskun numero Blomberg Stevedoring	61501257
71	LasNro	Myyntilaskun numero	07600000
91	LasNro	Laskun numero	09300000
46	LasNro	Myyntilaskun numero OWR Shipping	71500436

Toimipiste: 81

Avain: LasNro

Referenssi I: 091500558  
 II: 091590012  
 III: 000000000

Pyörivä viitesarja

Minimiarvo: 000000000  
 Maximiarvo: 000000000

Kuvausteksti: Myyntilaskun numero Adolf Lahti Yxpila

Kuvausteksti

**Figur 15.** Referensnummer för fakturor definieras.

Formuläret är det samma för både referens- och fakturanummer och återigen visar exemplet ovan Ab Adolf Lahtis Oy:s uppgifter (nr. 81), inte de företagsspecifika inställningarna för A. Jalander. Istället är verksamhetsstället 89, numret för A. Jalanders kontor. Som nyckel väljer man, som tidigare nämnt, ”LasNro” så programmet förstår att referenserna avser fakturanumerering. Till skillnad från uppdragsreferenser matar man in nummer i både ”Referenssi I” och ”Referenssi II”. Detta eftersom både debet- och kreditfakturor behöver numrering. För debetfakturor har nummerserien 81500000 som första fakturanummer och kreditfakturor börjar fr.o.m. 81590000. Återigen är det företagets nummer som anger den första siffran i numret, även i detta fall för att underlätta arkivering och ordning.

### 7.2.3. Företagsspecifika parametrar

Förutom ovanstående inställningar måste man ytterligare mata in parametrar som definierar företagsspecifika villkor för användningen i eTrans. Parametrarna varierar beroende på dotterbolag och deras verksamhet och omfattar bl.a. fakturering, EDI-dokument, fraktsedlar,

kontering och gemensamma inställningar för samtliga dotterbolag. Nedan i figur 16 visas ett exempel på parametrar för dotterbolaget Ab Otto Rodén Oy.

Tunniste	Arvo	Kuvaus
45	ALVOLETUSTARK	ALV-oletusmoduuli käytössä
45	BTV	Backman Trummer (olen minä)
45	EIALVKYS	Ei kysellä alvprosentin 0 perään. Käyttäjä
45	EIASIAKASTUHOA	Asiakasrekisterin "täystuho"-nappi otettu
45	ELASKU	Käytössä e-lasku.
45	ELASKUCLIENT	E-laskun dokumentit clientilla tallentava v
45	KUSTPPAKKO	Kustannuspaikka on pakollinen keikalla
45	LASERLASKU	BTV:n uusi laserlasku
45	MANUSORT	Laskurivien numerointitoiminto käytössä
45	OSTOVARMUUSKC	Basware-ostolaskut tallennetaan uudella
45	PCL5ohj	Lomakemäärittämissä PCL ohjaukoodit k
45	Tilii	Automaattitilointi
45	VELOITUSPERUST	Veloitusperusteiden rekisteri käytössä
45	YRITYSKULUKOOD	Yritys/konttorikohtaisten kulukoodien käs

Kenttä: 45  
 Arvo: ALVOLETUSTARK  
 Tunnus:   
 Tunnus-2:   
 Tunnus-3:   
 Tunnus-4:   
 Tunnus-5:   
 Tunnus-6:   
 Tunnus-7:   
 Tunnus-8:   
 Tunnus-9:   
 Tunnus-10:   
 Tunnus-11:   
 Tunnus-12:   
 Installaatiokoodi:   
 Kaikki  Koordinaattori  Ajoparametri   
 Suomi  Englanti  Ruotsi  Saksa

**Figur 16.** Olika parametrar med Ab Otto Rodén Oy som exempel.

Kommandot ”Tunniste” anger för vilket företag eller kontor villkoren gäller. ”Arvo” definierar vilken funktion värdet har.

#### 7.2.4. Konteringsinställningar

Trots att konteringsinställningar redan definierats till viss del i Basware, måste detta även göras i e-Trans så att konteringen och kostnadsfördelningen för olika uppdrag också syns på samma sätt. Eftersom A. Jalanders fakturor i e-Trans behandlar uppdrag som gäller fartygsklarering, läggs endast konteringsgruppen 800 till. Konteringskoder är tresiffriga och samtliga koder inom 800-gruppen gäller kostnader relaterade till fartygstrafik, som t.ex. hamn-, forleds- och lotsavgifter. Samtliga konteringskoder finns i fyra versioner – svenska, finska, engelska och tyska. Eftersom fartygstrafiken är internationell har alla versioner av en kod engelska namn, men har man koder på olika språk kan programmet översätta kostnadsfördelningen på räkningen till exempelvis tyska om kundens språk är inställt till tyska i e-Trans.

### 7.2.5. Fakturabotten

Fakturabotten för ett företags försäljningsfakturer skapas under kontorskoden i filen ”Lomakemäärikykset”. Att skapa detta kräver dock så omfattande kunskaper inom programmering, att det måste skötas av utomstående programmerare på CGI. Fakturabotten skapas i filformatet .prm, som står för Parameter File. Prm-filer består, som namnet säger, av olika parametrar som definierar informationen i filen. Filen kan också fungera som s.k. plug-in fil och kan då öppnas med t.ex. Adobe Premiere. (Fileinfo.com, hämtat: 21.12.2015)

För inköpsfakturer krävs en länk mellan Basware och eTrans för att konteringarna och uppdragens referensnummer (”keikkaviittet”) från Basware ska flyttas över och synas i eTrans. Uppgifterna flyttas en gång per dygn i en s.k. ”natt-körning”. Denna länk upprättades också av personal på CGI.

### 7.3. Fakturering

Försäljningsfakturorna sköts genom att personalen på A. Jalander i Karleby skickar ett s.k. *disbursement account* per e-post till administrationen i Vasklot. Det är ett dokument innehållandes uppgifter om fartyget samt kostnader relaterat till dess vistelse i hamnen. Ofta bifogas även räkningar från underleverantörer eller andra företag som ska faktureras vidare till kunden på samma uppdrag.

*Disbursement accounts*, som syns i figur 17 nedan, görs i Excel. Exempel på dessa kostnader kan vara hamnavgifter, avfallshantering och lotsavgifter, men även utgifter som telefonavgifter, besättningen läkarbesök, avgifter till sjömansmissionen eller andra praktiska saker som kan tänkas behövas då fartyget lägger till i Karleby. På dokumentet framkommer även klareringsavgiften, s.k. *agency fee*, som alltså är det kunden betalar A. Jalander för tjänsten.

A. Jalander Oy		DISBURSEMENTS ACCOUNT No. 14 / 16 (26800014)	
Kokkola		2016-02-25	
MV	Master	NT	1382
Time-charterers		GT	3500
Arrived from	on	DWT	5237
Tornio	30th Jan at 04:55 hrs		
Sailed for	on	Cargo	
Brake	3rd Febr at 14:15 hrs		
Voucher No.	Terms of payment: Cash against invoice		4207,3 mtons of MCP in bulk
	Fairway dues		
1	Harbour dues		1 733,54
2-3.	Pilotage dues	1096,00 1096,00	2 192,00
	Tugboat		
	Stevedoring: loading / discharging		
	Contribution to rescue institution		
4	Agency fee		1 153,62
5	Telephone, telefax, postages etc.		5,55
5	Car expenses, transportations		4,30
	Doctor's bills, medicines		
	Fresh water		
	Repairs		
6	Extra ULD test and hold inspection + waiting costs Oy Otto Rodén Ab		2 798,76
	Cash to Master		
	Charges for arrangement of Cash to Master		
	Charges for crew change		
7	Contribution to Seamen's Mission		12,00
	Exit Summary Declaration		

Figur 17. Exempel på ett *disbursement account*.

När administrationen får ett *disbursement account* förs detta in som en faktura i eTrans under rätt uppdrag. Det är fartygsklarerarna på A. Jalander som ansvarar för att öppna uppdrag i eTrans men fakturering sköts av personalen på administrationen. I figur 18 visas hur kostnaderna fördelas på försäljningsfakturan.

Laskurivit 16.05.2012/ Keikka= 26800014 Päivä=30.01.2016

MAKSAJA	KDI	SUM	VAL	Valuutassa	EUR-summa	Kulusumma	Laskunro	Keikkaviite	HUO
90342	860			EUR	1733,54	1733,54	81600016	26800014	bgr
90342	863			EUR	2192,00	2192,00	81600016	26800014	bgr
90342	869			EUR	4,30	4,30	81600016	26800014	bgr
90342	869			EUR	5,55	5,55	81600016	26800014	bgr
90342	870			EUR	1153,62	1153,62	81600016	26800014	bgr
90342	872			EUR	2798,76	2798,76	81600016	26800014	bgr
90342	880			EUR	12,00	12,00	81600016	26800014	bgr

Vain laskuttamattomat  
 Yksikköerittely  
 Edustajaerittely

Yksikkö:  
 Keikka: 26800014  
 Rahtikirja:  
 RKg: 100,00  
 EUR: 7899,77  
 ALV: 0,00

Perus  Lisä  Hyvitys  Jako  Edustaja  Koonti  Ameta  EU  ALV  Varasto  Tilitys

Maksaja: [dropdown]  
 Kululaji: 860  
 Valuutta: EUR  
 Veloitusyksiköt: 0,000  
 Lisää: [text field]  
 Rahditustapa...: [dropdown]

Selite: Harbour dues  
 Veloitus: 1733,54  
 A'hinta: 0,00

Kulu: 1733,54  
 ALV-%: 00,00  
 KA: [dropdown]  
 Kurssi: 1,000000

Sopimus:  
 Lasku: 81600016 Avaa EUR: 1733,54 ALV: 0,00 EUR: 1733,54 ALV: 0,00 Linja: [dropdown] Seuranta

**Figur 18.** Kostnaderna för ett uppdrag är fördelade med hjälp av olika konteringskoder.

Från eTrans skickas fakturan sedan vidare till kunden, antingen som traditionell pappersfaktura eller som e-faktura. A. Jalander använder den gemensamma mallen (figur 19) som för koncernens övriga företag, trots att fakturabotten måste programmeras skilt.

LASKU INVOICE		
Myyjä - Lähettäjä Consignor	Päiväys Date 25.02.2016	Laskun numero Invoice NO 81600016
Laskun maksaja Invoicing address AUTOMATIC SHIPPING AB "TERMINAL FERRALDES" SANTOPIQUET 3 S-271 39 YSTAD SVERIGE	KOKKOLA Viite Ref. 26800014	Asiakasno Customer No 00000000 VAT 0000000007
Vastaanottaja Delivery Address AUTOMATIC SHIPPING AB SANTOPIQUET 3 S-271 39 YSTAD	A. Jalander Oy P.O.BOX 74 FI-67101 KOKKOLA TELEPHONE +358-9-822-0013 TELEFAX +358-9-822-1010 VAT 0000000007 DOMICILE KOKKOLA BUSINESS ID 2070000-6	
Kulkuneuvo Vehicle	Lähtöpaikka Place of loading	UVN E 0000000007
	Tuonti / Vienti päivä Date of import / export 30.01.2016	Toimitus ehto Terms of delivery
	Lähetyspaikka Port of loading	Toimituspäivä Delivery date
Parkauspaikka Port of discharge	Määräpaikka Final destination YSTAD	

Merkit ja numerot kolliluku ja -laatu sekä tavarain yleinen kauppanimitys. Marks and numbers. No of packages and description.

Bruttopaino Grossweight	Tilavuus Volume	Rahdituspaino Freight weight
0,0	0,000	100

Liistietoja Additional information			
860 Harbour dues	(1)	0,0 %	1733,54
863 Pilotage	(1)	0,0 %	2192,00
869 Car expenses, transportations	(1)	0,0 %	4,30
869 Telephones, telefax, postages etc.	(1)	0,0 %	5,55
870 Agency fee	(1)	0,0 %	1153,62
872 Extra ULD test & inspection Otto Rodén	(1)	0,0 %	2798,76
880 The Seamen's Mission in port of Kokkola	(1)	0,0 %	12,00
(1) MOMS 0 %			7899,77
Service to vessel in internat. traffic, VAT 70 \$.			

Figur 19. Den färdiga försäljningsfakturan.

#### 7.4. Att öppna ett företag i DL Prime

DL Prime var den första programvara i vilken man lade till A. Jalander. Detta har till största delen gjorts av en utomstående kontaktperson på DL Software. Personalen gjorde själv några grundinställningar, men liksom i de flesta andra programvaror är en stor del av uppgifterna samma som för de övriga företagen inom koncernen. De koncerngemensamma grundinställningarna inkluderar bl.a. kontoplan och kundernas betalningsvillkor.

## 7.5. Att öppna ett nytt företag i OpusCapita

Att ta i bruk A. Jalanders betalningar i OpusCapita har helt skötts om av OpusCapitas egna konsulter eftersom även denna tjänst har uppdaterats i samband med integreringsprojektet. I skrivande stund har det nya systemet varit i bruk sedan ett par månader tillbaka (januari 2016) men några finjusteringar kommer ännu att göras för att optimera kommunikationen med andra programvaror.

## 8. Resultat och slutsatser

I uppföljningen av detta integreringsprojekt kan jag inledningsvis konstatera att processen gått relativt smidigt. Några problem har visserligen uppstått i samband med uppdateringar av programvara, men detta är helt normalt i samband med implementeringar och uppdateringar av ERP-system. I övrigt har man inte stött på några hinder. Förvärvet överlag har gått bra och situationen i målföretaget är fortsättningsvis stabil efter ett första år inom koncernen.

Personalen på moderbolaget har enligt mig kunnat genomföra en stor del av företagsförvärvet och integreringen av målföretagets ekonomiförvaltning med egen personalkompetens och resurser, vilket är en stor bedrift. Jag tror att detta beror på den erfarenhet man genom åren förvärvat sig av motsvarande situationer och scenarion. Sett till ERP-systemen är det till stor nytta att såpass många företag redan finns inprogrammerade och att data som används i dessa till viss del är gemensam inom koncernen. På så sätt underlättar detta även personalens dagliga arbetsuppgifter rörande ekonomiförvaltning, oberoende dotterbolag, att använda gemensamma kontoplaner, betalningsvillkor och layout i programvara (standardkolumner, informationsfält, o.s.v.). Projektet påbörjades i september 2015 och sedan januari har man skött ekonomiförvaltningen åt A. Jalander från huvudkontoret i Vasklot. Gällande de olika programvarorna och *best of breed*-principen anser jag personligen att de finns valmöjligheter på marknaden om man vill använda sig av färre leverantörer. I och med att några av de befintliga leverantörerna erbjuder mer heltäckande lösningar skulle möjligheten att använda fler moduler från samma leverantör kunna minska arbetsmängden i samband med eventuella framtida förvärv. Även risker förknippade med olika ERP-system inom samma organisation, som uppstår vid t.ex.

uppdateringar av programvaran, skulle på så sätt kunna minskas. Faktum är dock att verksamheten ställer krav på programvaror med såpass omfattande logistik- och förtullningstjänster att jag inte tror att man inom en snar framtid kommer hitta en programvara som klarar av hela processen från uppdrag till bokföring ändamålsenligt.

Integrationen mellan A. Jalanders och Backman-Trummers ekonomiförvaltning är i dagsläget inte lika fullskalig som i andra dotterbolag, som kommer fram i kapitel 5 om ekonomiförvaltningsprocessen. Vissa element, exempelvis godkännandet av fakturor har tillsvidare lämnats oförändrade. Baserat på den uppfattningen jag bildat mig genom att studera teorin kring integration mellan målföretag och köpare anser jag detta vara en bra strategi. Som bekant är de anställdas uppfattning om förändringen väldigt viktigt för en lyckad integrering, både när det gäller företagsförvärv överlag och att ta i bruk ny programvara. Att genomföra integreringen stegvis ger alltså de anställda på A. Jalander tid att anpassa sig till förändringarna utan att dessa upplevs som överväldigande. Ju mer omfattande integrationen är, desto mer risk för värdeförstörande händelser.

I fallet A. Jalander och Backman-Trummer anser jag att det finns en hel del faktorer som minskar riskerna som vanligen förknippas med företagsförvärv. Förvärvet är branschenligt och, som framkom i intervjun med Uusi-Pohjola (personlig kommunikation, 10.9.2016), man stärker koncernens marknadsställning på verksamhetsområdet. Uusi-Pohjola poängterade även att köpeskillingen vid transaktionen inte var av sådan storlek som utsätter koncernen för stort finansiellt risktagande. Jag har fått uppfattningen om att Backman-Trummer har stor erfarenhet av förvärv och kan använda denna till minska risker och åstadkomma en lyckad integrering mellan koncernen och målföretaget.



## 9. Källförteckning

*A flexible and fast multi-functional operator* (u.å.). [Online]

[http://www.adolfiahti.fi/oy\\_adolf\\_lahti\\_ab/about\\_us](http://www.adolfiahti.fi/oy_adolf_lahti_ab/about_us) [hämtat: 16.3.2016]

*Accounts – yhtenäistä tilitapahtumien ja saldojen hallinta.* (u.å.). [Online]

<http://www.opuscapita.fi/palvelumme/p2p/ohjelmistot/accounts> [hämtat: 16.3.2016]

Basware Corporation, 2006. *Basware liittymäkuvaus.*

Basware Corporation, 2007. *Technical requirements: Basware EPP applications 5.x, TEM 3.5-3.x, AnyERP 2.x.* (u.o.).

Basware Corporation, 2008. *Basware Invoice Processing Monitor 5.0 Quick Guide.*

*Baswaresta* (u.å.). [Online] <http://www.basware.fi/yrityksesta> [hämtat: 12.10.2015]

Basware (u.å.). *Basware Solutions: Integration in a multi-ERP environments.* [Online]

<http://www.basware.com/knowledge-center/basware-anyerp-seamless-and-safe-system-integration>  
[hämtat: 1.2.2016]

Bradford, M., 2015. *Modern ERP: Select, implement and use today's advanced business systems.* (3. uppl.) Raleigh, North Carolina: North Carolina State University, Poole College of Management.

*CGI:n tarina Suomessa* (u.å.). [Online] <http://www.cgi.fi/historia-suomessa> [hämtat: 11.3.2016]

*CGI Suomi Oy* (u.å.). [Online] <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/cgi+suomi+oy/03575029>  
[hämtat: 12.3.2016]

DePamphilis, D., 2011. *Mergers and acquisitions basics – All you need to know.* Burlington, MA: Academic Press.

*DL Prime – yrityksesi ratkaisu* (u.å.). [Online] <http://www.dlsoftware.fi/dl-prime-yrityksesi-ratkaisu/> [hämtat: 16.5.2015]

*Historia ja virstanpylväät* (u.å.). [Online] <http://www.basware.fi/yrityksesta/historia-ja-yritysostot>  
[hämtat: 12.10.2015]

*History* (u.å.). [Online] [http://www.moonway.fi/oy\\_moonway\\_ab/about\\_us/history](http://www.moonway.fi/oy_moonway_ab/about_us/history) [hämtat: 16.3.2016]

Konkurrenslagen 12.8.2011/948. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi) [hämtat: 15.2.2016]

KPMG Global Survey, 2011. *A new dawn: Good deals in challenging times.* [Online] <https://www.kpmg.com/KY/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/PublishingImages/a-new-dawn-publication.pdf> [hämtat: 14.1.2016]

*OpusCapita lyhyesti* (u.å.). [Online] <http://www.opuscapita.fi/yritys/> [hämtat: 21.12.2015]

*OpusCapita Payments – Keskitä kaikki maksut kaikkiin pankkeihin yhden sovelluksen kautta* (u.å.). [Online] <http://www.opuscapita.fi/palvelumme/p2p/ohjelmistot/opuscapita-payments/> [hämtat: 16.3.2016]

*.PRM File Extension* (u.å.). [Online] <http://fileinfo.com/extension/prm> [hämtat: 21.12.2015]

*Otto Rodén, about us* (u.å.). [Online] [http://www.rodenshipping.com/otto\\_roden/about\\_us](http://www.rodenshipping.com/otto_roden/about_us) [hämtat: 16.3.2016]

Sevenius, R., 2003. *Företagsförvärv – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Wagner, B. & Monk, E., 2008. *Concepts in enterprise resource planning*. (4. uppl.) Boston, Massachusetts: Cengage Learning.