



HÖGSKOLAN  
I HALMSTAD

Ekonomprogrammet 180hp

KANDIDATUPPSATS



Implementering av affärssystem - Påverkan på  
ekonomistyrning inom SMF

Thomas Andersson & Alexander Tengnäs

Företagsekonomi 15hp

Halmstad 2017-06-18

## **Förord**

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Jan-Olof Müller för den nyansering som givits kring ämnesområdet samt förslag till möjliga tillvägagångssätt.

Vi vill även tacka övriga uppsatsgrupper som har opponerat på vårt material och konkret givit hjälpsam feedback.

Slutligen ett stort tack till de respondenter som åsidosatt dyrbar tid och kraft för att ställa upp på intervjuer samt återkoppling.

*Halmstad 2017-06-18*

# Sammanfattning

**Titel:** Implementering av affärssystem - Påverkan på ekonomistyrning inom SMF

**Författare:** Thomas Andersson, 940512-3614 & Alexander Tengnäs, 940217-5179

**Handledare:** Jan-Olof Müller

**Examinator:** Eva Berggren

**Uppsatsnivå:** Kandidatuppsats inom företagsekonomi (61-90), 15hp

**Problembakgrund:** Det pågår ständigt en utveckling av tillgänglig teknik, och aldrig har information varit mer lättillgänglig än vad den är idag. I vårt moderna samhälle har information därför blivit en allt viktigare resurs att hantera. Genom att använda ett affärssystem kan företag underlätta sin informationshantering och därigenom sin ekonomistyrning. Implementeringen av ett affärssystem är emellertid en svår och resurskrävande process. Som med de flesta mer komplexa tekniska utvecklingar har affärssystem därför främst implementerats i större företag. På senare tid har möjligheterna att investera i affärssystem ökat för små och medelstora företag (SMF). Det har därför blivit mer aktuellt även för SMF att implementera affärssystem.

**Syfte:** Uppsatsen ämnar till att bidra till en ökad förståelse för hur implementeringsprocessen av ett affärssystem kan påverka ekonomistyrningen i små och medelstora företag.

**Frågeställning:** *Hur påverkar implementeringsprocessen av ett affärssystem ekonomistyrningen i SMF?*

**Metod:** För att besvara frågeställningen har en kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer genomförts. Intervjuerna genomfördes med två economichefer och en företagsledare från tre olika små och medelstora företag. Studien har sin grund i en deduktiv ansats men har under processen även fått inslag av induktiv ansats.

**Slutsats:** Resultatet från uppsatsen tyder på att det är svårt att se hur implementeringen av ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen. Dels för den begränsade påverkan på ekonomistyrningen som helhet. Dels för den ökade arbetsbelastningen från implementeringsprocessen på den redan begränsade personalstyrkan hos små och medelstora företag. Samtidigt hanteras vissa verktyg smartare och bättre utanför affärssystemen. Det finns potential med affärssystemen då de kan erbjuda en snabbare och enklare informationshantering. Dess fulla potential riskerar emellertid utebli då nyttan kan vara svår att förutspå samtidigt som det kräver investeringar av företagets begränsade resurser.

**Originalitet:** Studien har genomförts på företag som alla befinner sig i olika faser av implementeringsprocessen. Dessutom är den utförd på små och medelstora företag, som är en relativt outforskad empirisk kontext.

**Nyckelord:** SMF, implementeringsprocessen, affärssystem, ekonomistyrning, påverkan, rapportering av finansiell data, konkurrensfördelar.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problembakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Frågeställning .....	2
1.4 Syfte .....	2
1.5 Disposition.....	3
<b>2. Teoretisk referensram</b> .....	<b>4</b>
2.1 Ekonomistyrning .....	4
2.1.1 Rapportering av finansiell data.....	5
2.2 Affärssystem.....	5
2.2.1 Konkurrensfördelar.....	5
2.3 Implementering av affärssystem.....	6
2.3.1 Investeringsbeslut .....	6
2.3.2 Implementeringsprocessen .....	6
2.3.3 Implementeringsprocessens betydelse.....	8
2.4 Påverkan på ekonomistyrning av implementering av affärssystem .....	9
2.4.1 Direkt och indirekt påverkan .....	10
2.4.1.1 Direkt påverkan .....	10
2.4.1.2 Indirekt påverkan.....	11
2.4.1.3 Summering påverkan.....	12
2.5 Sammanfattning teoretisk referensram.....	13
<b>3. Metod</b> .....	<b>15</b>
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt, val av metod och forskningsansats .....	15
3.1.1 Metodavgränsningar .....	16
3.2 Informationsinsamling.....	16
3.2.1 Urval av sekundärkällor .....	17
3.3 Datainsamling.....	17
3.3.1 Val av företag och respondenter.....	17
3.3.2 Intervjuförberedelser .....	18
3.3.3 Genomförande av intervjuer.....	18
3.3.4 Bearbetning och tolkning av intervjudata.....	19
3.3.5 Analysmetod.....	19
3.4 Källkritik .....	20
3.4.1 Information.....	20
3.4.2 Data .....	20
3.5 Validitet och reliabilitet.....	20

<b>4. Empiri.....</b>	<b>22</b>
4.1 Bröderna Jonssons Träindustri - Intervju med Jörgen Jonsson i företagsledningen .....	22
4.1.1 Respondent, företag och dess ekonomistyrning .....	22
4.1.2 Implementering av affärssystem.....	22
4.1.3 Påverkan på ekonomistyrning .....	23
4.1.3.1 Direkt påverkan - Rapportering av finansiell data.....	24
4.1.3.2 Indirekt påverkan - Konkurrensfördelar .....	24
4.2 BilMånsson i Halland AB - Intervju med ekonomichef Magnus Andersson.....	24
4.2.1 Respondent, företag och dess ekonomistyrning .....	24
4.2.2 Implementering av affärssystem.....	25
4.2.3 Påverkan på ekonomistyrning .....	26
4.2.3.1 Direkt påverkan - Rapportering av finansiell data.....	27
4.2.3.2 Indirekt påverkan - Konkurrensfördelar .....	27
4.3 Handelshuset Rowico AB - Intervju med ekonomichef Magnus Jansson.....	27
4.3.1 Respondent, företag och dess ekonomistyrning .....	27
4.3.2 Implementering av affärssystem.....	28
4.3.3 Påverkan på ekonomistyrning .....	29
4.3.3.1 Direkt påverkan - Rapportering av finansiell data.....	30
4.3.3.2 Indirekt påverkan - Konkurrensfördelar .....	30
<b>5. Analys .....</b>	<b>31</b>
5.1 Analysmodell.....	31
5.2 Implementering av affärssystem.....	32
5.3 Påverkan på ekonomistyrning .....	34
5.3.1 Direkt påverkan - Rapportering av finansiell data.....	36
5.3.2 Indirekt påverkan - Konkurrensfördelar .....	37
<b>6. Slutsatser .....</b>	<b>38</b>
6.1 Slutsatser .....	38
6.2 Uppsatsens bidrag.....	40
6.3 Förslag på fortsatt forskning.....	40
<b>Referenslista.....</b>	<b>41</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuguide 1 .....</b>	<b>43</b>
<b>Bilaga 2: Intervjuguide 2 .....</b>	<b>46</b>

# 1. Inledning

---

*Kapitlet inleds med en bakgrund av hur det idag blivit allt vanligare för små och medelstora företag att implementera ett affärssystem, inte minst för att effektivt hantera informationsflöden. Därefter beskrivs dagens forskningsläge, som visar att det är svårt att veta exakt hur implementeringen av ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen i företag. Det är mot bakgrund av denna problematik uppsatsens frågeställning är utformad. Därefter följer en beskrivning av uppsatsens syfte, där även uppsatsens teoretiska och praktiska bidrag motiveras. Kapitlet avslutas med en disposition av uppsatsens innehåll.*

---

## 1.1 Problembakgrund

Den tekniska utvecklingen har under årens lopp påverkat företag. Vid mitten och slutet av 1980-talet banade persondatorn väg för decentraliserade organisationer. Med förbättrade datanätverk under 1990-talet öppnades möjligheterna för samordnat agerande, där företagets verksamhet i allt större utsträckning kunde utföras från flera olika platser och tidszoner samtidigt. Den tekniska utvecklingen fortsätter och aldrig har information varit mer lättillgänglig än idag. Med dagens teknik är det till exempel enkelt att effektivt komma åt, förvara och dela stora mängder data. I vårt moderna konkurrensintensiva samhälle har information därför blivit en allt viktigare resurs att hantera. För att bibehålla eller skapa konkurrensfördelar ställs det därmed högre krav på företag i deras informationshantering (Nilsson, Olve & Parment, 2010).

Genom att använda ett affärssystem kan företag underlätta sin informationshantering. Ett affärssystem kan användas inom flera områden i en organisation. Ett centralt användningsområde är inom ekonomistyrningen, det vill säga styrning av företaget med hjälp av ekonomiskt relaterad information. Med ett affärssystem öppnas därmed möjligheterna för nya sätt att ekonomistyra. För att bibehålla eller skapa konkurrensfördelar har därför allt fler företag valt att investera i nya och moderna affärssystemslösningar (Nilsson et al. 2010).

Implementeringen av ett affärssystem är en svår och resurskrävande process. Som med de flesta mer komplexa tekniska utvecklingar har affärssystem därför främst tagit plats i större företag. Det beror främst på att sådana företag har större handlingsutrymme och tillgång till mer resurser. På senare tid har leverantörerna emellertid börjat ta fram affärssystem bättre lämpade för små och medelstora företag (SMF<sup>1</sup>). Möjligheterna för SMF att investera i affärssystem har i och med det ökat, och det har därför blivit mer aktuellt även för SMF att öka sina konkurrensfördelar genom att implementera ett affärssystem (Malhotra & Temponi, 2010).

## 1.2 Problemdiskussion

Det är inte självklart hur implementeringen av ett affärssystem påverkar ett företags ekonomistyrning (Nilsson et al. 2010). Frågan har därför länge diskuterats och svar efterfrågats av både akademiker och praktiker (ibid.). Hur implementeringen av ett affärssystem påverkar ett företags ekonomistyrning har forskare försökt besvara med hjälp av olika metoder, bland annat i studier genomförda av Granlund & Malmi (2002) och Scapens & Jazayeri (2003). Granlund & Malmi (2002) studerade tio stora företag och fann att implementering av affärssystem påverkar ekonomistyrningen på ett positivt vis, men i relativt liten utsträckning. Enligt Scapens & Jazayeri (2003) pekar de flesta studier från början av 2000-talet på liknande

---

<sup>1</sup> Enligt Europeiska Kommissionen (2017), företagen med färre än 250 anställda och en årsomsättning som understiger 50 miljoner euro eller en balansomsättning som understiger 43 miljoner euro.

resultat. Scapens & Jazayeri (2003) menar emellertid att de flesta av dessa studier haft ett ”statiskt” synsätt, som inte tagit hänsyn till att implementeringen av ett affärssystem är en lång process. De utförde därför en longitudinell fallstudie av ett företag, i vilken de fann en påtaglig påverkan på ekonomistyrningen.

Både Granlund & Malmi (2002) och Scapens & Jazayeri (2003) förespråkar fler studier om hur implementeringen av ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen. Granlund & Malmi (2002) menar att det är svårt att dra några generella slutsatser kring hur implementeringen av ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen, eftersom det inte finns några implementeringar som ser exakt likadana ut. Scapens & Jazayeri (2003) menar i sin tur att det behövs fler studier som inte enbart studerar en viss del av implementeringen. De hävdar att implementeringen istället bör granskas ur ett vidare perspektiv, som en process där nya möjligheter från affärssystemet successivt påverkar över tid.

Även Snider, da Silveira & Balakrishnan (2009) betonar behovet av ytterligare studier. De genomförde sin studie på SMF avseende implementering av ett affärssystem. Mot bakgrund av att tidigare forskning fokuserat på större företag, förespråkar Snider et al. (2009) fler studier av just SMF. Utöver bristen på forskning av SMF, framhäver Zach, Munkvold & Olsen (2014) att de resultat som genererats från studier på större företag inte med säkerhet kan appliceras på SMF. Detta då stora skillnader som finns mellan SMF och större företag, där Zach et al. (2014) lyfter fram tillgången på resurser som en betydande skillnad. Det resulterar exempelvis i att investeringsbeslut blir svårare att fatta för SMF, än vad det är för större företag.

Mot bakgrund av vad som presenterats ovan är därför en studie av hur implementeringen av ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen i SMF motiverad. Detta leder fram till följande frågeställning.

### **1.3 Frågeställning**

Hur påverkar implementeringsprocessen av ett affärssystem ekonomistyrningen i SMF?

### **1.4 Syfte**

Uppsatsen ämnar till att bidra till en ökad förståelse för hur implementeringsprocessen av ett affärssystem kan påverka ekonomistyrningen i SMF.

Mycket av den forskning som finns idag är utförd på större företag och studierna undersöker oftast en viss del av implementeringen. Genom att studera SMF, istället fokusera på fler steg av implementeringsprocessen, samt se den direkta respektive indirekta påverkan på ekonomistyrningen, är detta ett bidrag till att öka förståelsen för hur implementeringen av ett affärssystem kan påverka ekonomistyrningen i SMF och därmed minska kunskapsgapet inom ämnesområdet.

Uppsatsen kan vara av praktisk nytta för beslutsfattare. Med bättre kunskap och ökad förståelse för hur implementeringen av ett affärssystem direkt, i form av rapportering av finansiell data, och indirekt, i form av konkurrensfördelar, påverkar SMFs ekonomistyrning, ges dessa beslutsfattare en klarare bild av vad en sådan investering ger för resultat och vad de då kan förvänta sig.

## 1.5 Disposition



Figur 1.1 *Uppsatsens disposition*

Uppsatsen består av sex kapitel. Kapitel 1 redogör för uppsatsens relevans och aktualitet genom att koppla till tidigare forskning samt genom att motivera uppsatsen teoretiska och praktiska bidrag. Kopplat till uppsatsens frågeställning och syfte beskriver sedan kapitel 2 den teoretiska referensramen som använts som grund för studien. Detta följs av kapitel 3 som beskriver och argumenterar för uppsatsens metodval. Vidare i kapitel 4 presenteras det empiriska material som har samlats in för att besvara frågeställningen. I kapitel 5 analyseras sedan empirin, för att därefter ställas i relation till den teoretiska referensramen från kapitel 2. Uppsatsen avslutas med kapitel 6 som sammanfattar och diskuterar uppsatsens slutsatser, presenterar de mest centrala bidragen samt ger förslag på fortsatt forskning.



## 2. Teoretisk referensram

---

*Kapitlet inleds med en redogörelse av ekonomistyrning. Här betonas affärssystemet som ett fundamentalt verktyg inom ekonomistyrningen. Vidare följer en mer ingående beskrivning av affärssystemet, vilket sedermera följs av en fastställning av dess implementeringsprocess. Detta följs av resultatet från ett antal studier gällande hur implementeringen av ett affärssystem direkt och indirekt påverkar ekonomistyrningen och dess mest centrala personer. Kapitlet avslutas med en teorimodell.*

---

### 2.1 Ekonomistyrning

I de engelskspråkiga källor som används i denna uppsats förekommer begreppet management accounting. Den svenska term som bäst motsvarar begreppet management accounting är ekonomistyrning (Nilsson et al. 2010). I denna uppsats används därför ekonomistyrning som översättning av management accounting. Management accountants är också ett vanligt förekommande begrepp, som i sin tur översatts till centrala personer inom ekonomistyrningen. Nilsson et al. (2010) definierar ekonomistyrning som; *“Ekonomistyrning är formaliserade, informationsbaserade rutiner, strukturer och processer som en organisations ledning använder för att formulera strategier och genomföra dem genom att påverka beteenden i organisationen.”* (s. 13). Det är utifrån denna definition studien tar sin utgångspunkt gällande ekonomistyrning.

Enligt Nilsson et al. (2010) innebär ekonomistyrning att data om verksamheten registreras, lagras och görs tillgänglig som information vilken sedan utnyttjas av beslutsfattare. Vidare menar de att syftet med ekonomistyrningen och dess information är att påverka tankar och därmed gärningar så att organisationen når sina mål. Genom att påverka hur chefer och medarbetare tänker och agerar förväntas ekonomistyrningen därför höja organisationens konkurrenskraft (ibid.).

Ekonomistyrningen består av både finansiell och icke-finansiell information (Lindvall, 2011). Exempel på finansiell information är resultat- och balansräkningar och exempel på icke-finansiell information är marknads- och produktionsplaner. Informationen som ekonomistyrningen utgör används för att utforma rutiner, strukturer och processer (Nilsson et al. 2010). Strukturerna är ett sätt för företagen att organisera sig, och enligt webbplatsen Ekonomistyrningskurser (2013) handlar det till exempel om organisationsform och hur personalen är uppdelad. Rutiner är ett sätt för företagen att standardisera arbetsuppgifter, och enligt kunskapssajten Expowera (2017) är faktureringsrutiner och rapporteringsrutiner några vanliga exempel. Utifrån företagets strukturer och rutiner utformas processer och enligt Nilsson et al. (2010) är kostnadskontroll, budgetuppföljning och produktkalkylering några vanligt förekommande processer.

Enkelt uttryckt ämnar företagets rutiner, strukturer och processer till ett bättre nyttjande av företagets resurser. Mer ingående innebär detta att mobilisera anställda, att ta tillvara på kunskaper samt att kombinera ansträngningar (Nilsson et al. 2010). Ett fundament för att företaget ska kunna göra det på ett så bra sätt som möjligt är att information av strategisk, taktisk och operativ betydelse når berörda beslutsfattare (ibid.). För detta ändamål är rapporteringen av finansiell och icke-finansiell information av central betydelse (ibid.).

### **2.1.1 Rapportering av finansiell data**

Rapportering av finansiell data är något som berör i stort sett alla företag. Beroende på den tid det tar att ta fram rapporterna samt deras betydelse för företaget kan rapporteringen ske dagligen, veckovis eller månadsvis. Rapporteringen handlar om att samla data som sedan bearbetas och presenteras för beslutsfattare. Det är sedan fundamentalt att beslutsfattare sätter sig in i rapporterna och analyserar dess information. Rapporterna i sig ger inget värde, utan de utgör endast ett beslutsunderlag. För att de ska vara till nytta krävs kvalificerade analyser (Nilsson et al. 2010).

För att samla in, bearbeta och presentera information är dagens välutvecklade affärssystem ett verktyg som underlättar. De data som behövs för rapporterna kan förslagsvis hanteras automatiskt med hjälp av affärssystemet istället för att tas fram manuellt. Detta möjliggör för snabbare rapportering. Samtidigt ökar det kraven på den kritiska analysförmågan hos de som tar fram rapporterna, då de inte längre är med och hanterar informationen manuellt (Nilsson et al. 2010).

## **2.2 Affärssystem**

Affärssystemets historia började redan på 1960-talet då industriföretagen såg ett behov av större lagerkontroll. Under nästa decennium utvecklades affärssystemen till att även innefatta resursplaneringsverktyg, vilka syftade till att hjälpa företagen att planera och kontrollera produktionsprocesserna. Vidare fram mot 80- och 90-talet fortsatte utvecklingen och allt fler moduler integrerades för att stödja fler processer inom företagen. Nu kunde till exempel finans, HR och marknadsföring integreras in i affärssystemen. Under 2000-talet fortsatte behoven hos företagen att växa och det blev allt viktigare att utforska de teknologiska möjligheterna i anknytning till Internet och elektronisk handel (Gupta & Kohli, 2006).

Affärssystem kan idag erbjuda helhetslösningar för företag (Gupta & Kohli, 2006). Via en central databas samlas data vilken förmedlas till olika moduler som tillsammans stödjer samtliga av företagets affärsprocesser (Davenport 1998). Genom denna integration genereras transparent och realtidsuppdaterad information, som dessutom är enkel att ta fram och sprida (ibid.). Dash, Samantaray och Dash (2014) menar att syftet med ett affärssystem är att hantera informationen som strömmar genom organisationers funktionella områden. Till exempel finans, bokföring, kundhantering, försäljning, distribution, produktionsplanering och materialhantering.

### **2.2.1 Konkurrensfördelar**

Enligt både Granlund & Malmi (2002) och Gupta & Kohli (2006) skapar den integrerade informationen, som ett affärssystem erbjuder, de nödvändigheter som behövs för att skapa konkurrensfördelar i en hårdnande världsmarknad. Dessutom menar Gupta & Kohli (2006) att behovet av konkurrensfördelar ökat och blivit ovärderligt, vilket är en av anledningarna till att affärssystemen tar allt större plats på marknaden. Bjørn-Andersen (2009) skriver i förordet till boken *Temperaturen på affärssystem i Sverige* att välutvecklade och avancerade affärssystem är en förutsättning och nödvändighet för att bedriva en verksamhet. Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) tar detta resonemang steget längre och betonar affärssystemets fundamentala betydelse för ekonomistyrningen. Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) menar att det numera inte är möjligt att sköta ekonomistyrningen utan ett affärssystem, då affärssystemet har blivit en central del inom hanteringen av företagets huvudbok och rapporteringssystem.

I sin tidiga studie om affärssystem argumenterar Davenport (1998) för att ett affärssystem kan generera stora fördelar, men att det även är förenat med minst lika stora risker. Grabski, Leech & Sangster (2009) menar dessutom att ett affärssystem endast erbjuder kortsiktiga konkurrensfördelar, och att investeringar i nya affärssystem mestadels handlar om att följa med i utvecklingen. Om ett företag inte väljer att prioritera utvecklingen riskerar de nämligen att tappa i förhållande till de företag som tar till vara på möjligheterna (Grabski et al. 2009).

## **2.3 Implementering av affärssystem**

### **2.3.1 Investeringsbeslut**

Affärssystem har de senaste åren blivit allt mer aktuellt för SMF i deras jakt på konkurrensfördelar (Venkatraman & Fahd, 2016). Det har inneburit att leverantörerna av affärssystem även börjat uppmärksamma denna kundkrets i större utsträckning än tidigare (ibid.). Fokus på mindre företag har inneburit en utveckling av affärssystemen till att bli mer anpassade för SMFs och deras mer säregna företagsstrukturer och processer. Hemligheten var mer avskalade affärssystem med bättre möjligheter att lägga till anpassningar som följer företagets krav och önskemål (ibid.). Precis som Venkatraman & Fahd (2016) riktade Malhotra & Temponi (2010) fokus på SMF i sin studie. Där fann de att implementering av ett affärssystem fortfarande är en kostsam process, framför allt för mindre företag (Malhotra & Temponi, 2010). En av de största svårigheterna vid affärssystemprojekt är även att förutse vilken avkastning investeringen ger (Mabert, Soni, & Venkataramanan, 2001). Vidare menar Malhotra & Temponi (2010) att analysen av vilken nytta ett affärssystem bidrar med är ännu mer osäker i SMF än i större företag, till följd av deras begränsade resurser. Den otillräckliga informationen om vilken nytta affärssystemet kan leda till, samt företagets begränsade resurser är ofta det som avgör om fortsatta investeringar i affärssystemprojektet genomförs eller inte (ibid.). Oftast är även kostnaderna lättare att beräkna, medan nyttan kan anses diffus och svår att sätta en siffra på (ibid.). Grabski & Leech (2007) menar dessutom att affärssystemprojekt skiljer sig helt i skala från andra liknande projekt. Detta eftersom en implementering av ett affärssystem berör i stort sett hela organisationen, där många användare är inblandade och flertalet av företagets processer påverkas. Trots de risker som är förenade med en implementering, väljer fler och fler SMF att investera i nya affärssystem (Malhotra & Temponi, 2010). Davenport (1998) och Grabski & Leech (2007), vars teorier främst är riktade till större företag, håller med Malhotra & Temponi (2010) i att implementeringen av ett affärssystem är kostsam och att investeringsbeslut är svåra att fatta då informationen ofta är oklar. De betonar även att implementeringsprocessen är en väldigt komplex process som sträcker sig över lång tid.

### **2.3.2 Implementeringsprocessen**

Det finns flertalet studier som har sin klara bild av hur implementeringsprocessen av ett affärssystem ser ut. Några exempel är Sun, Ni & Lam (2015) som presenterar vilka steg som enligt dem innefattar en implementeringsprocess, och Subramanian & Gopalakrishna (2005) som presenterar olika kritiska faktorer som de anser bör beaktas vid implementeringen av ett affärssystem. I den här uppsatsen definieras och förklaras processen av Umble, Haft & Umble (2003), som på ett deskriptivt vis kartlagt de centrala stegen utifrån en normativ tolkning och sammanställning av flertalet tidigare studier. Därigenom har de skapat en tydlig struktur för hur en implementeringsprocess vanligtvis ser ut. Det är utifrån denna definition som uppsatsen fastställer implementeringen av ett affärssystem. En klar och entydig definition av processen har presenterats för att påvisa tydlighet gällande vad implementeringen av ett affärssystem innebär.

Umble et al. (2003) delar upp hela implementeringen i tre delar; (1) för-implementering, (2) implementering och (3) post-implementering. *För-implementeringen* består av själva valet av ett nytt affärssystem. I den här delen av processen är det grundläggande att företaget skapar sig en vision av vilka mål och strategier som ska användas framöver. Genom detta skapande blir det också viktigt med en tydlig definition och ett syfte till varför ett nytt affärssystem behövs. Nästa steg är att göra ett urval av affärssystem som är kandidater för det enskilda företaget. Urvalet baseras på de kriterier som är avgörande utifrån företagets processer, syfte och vision. Medan denna lista förfinas och rensas är det läge att ta in två eller tre kandidater som presenterar sina lösningar. Om det är någon av dessa som uppnår de krav som ställts utses den till "vinnare" av företagsledningen och ett formellt beslut tas om huruvida investeringen ska genomföras. Efter det beslutet begärs ofta en pilotvisning av hur den slutliga lösningen kan se ut. Det görs för att validera att lösningen följer det företaget efterfrågar.

Vidare förklarar Umble et al. (2003) *implementering* som en process i 11 olika steg.

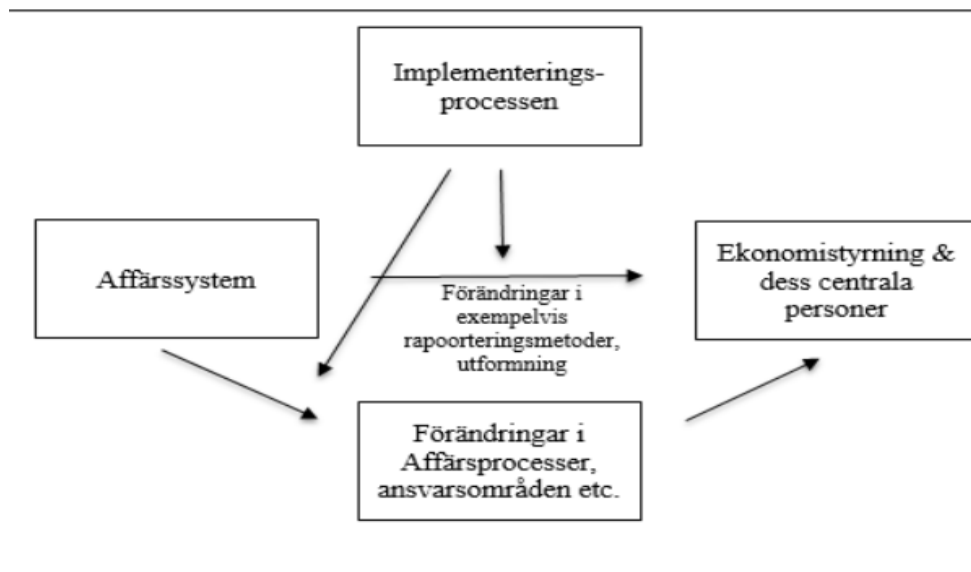
1. *Granska för-implementeringsprocessen.* Det är viktigt att säkerställa att denna har gjorts på ett korrekt och tillfredsställande sätt så arbetet kan fortskrida.
2. *Installera och testa ny hårdvara.* Ofta innebär en implementering av ett nytt affärssystem att den befintliga hårdvaran behöver bytas eller uppgraderas, innan mjukvaran installeras bör hårdvaran därför säkerställas.
3. *Installation av mjukvara.* Här brukar leverantören stå för installationen och även bygga upp en testmiljö och genomföra inledande systemtester.
4. *Anordna systemträning för användare.* Att låta personalen öva i en testmiljö av affärssystemet hjälper användarna förstå grunderna i affärssystemet och hur det behandlar företagets processer.
5. *Genomför tester i testmiljön.* Genom olika case utmanas slutanvändarna att lära sig det nya affärssystemet, till exempel från det en försäljningsorder tas emot ända tills den levereras.
6. *Etablera och begränsa behörigheter inom systemet.* Se till att användarna har tillgång till alla delar av affärssystemet som deras arbetsrutiner kräver. Se också till att begränsa obehöriga till att inte kliva in på andras ansvarsområden så de kan redigera eller komma åt känslig information.
7. *Säkerställ och validera den transfererade och migrerade datan.* För att användarna och även revisorer ska kunna börja lita på systemet är det viktigt att den nödvändiga informationen från det gamla systemet kommer över till det nya systemet och ser likvärdigt ut.
8. *Dokumentera processer och skriv manualer.* För att användarna ska kunna nyttja affärssystemet på rätt sätt behövs dokument som talar om vad som ska åstadkommas med ett visst arbetsflöde och även hur det ska genomföras.
9. *GoLive.* Driftsätt det nya affärssystem genom att först lämna det gamla och sedan starta igång processerna i det nya. Antingen görs allt vid en viss utsatt tidpunkt, eller så startas vissa företagsprocesser tidigare än andra.
10. *Fira.* Det här kan vara ett av de viktigaste stegen, företaget har precis genomgått ett enormt projekt som kostat både tid och pengar. Att fira visar hur stor betydelse projektet har och har haft för hela organisationen.
11. *Löpande förbättringar.* Eftersom företaget och dess personal endast kan bearbeta begränsad storlek av data och information samtidigt, kommer det kräva att utveckling och förbättring av affärssystemet sker löpande efter GoLive.

Vid *post-implementeringen* menar Umble et al. (2003) att granskningar och utvärderingar ska få sin plats. Här är det av yttersta vikt att gå igenom alla de delar och processer som har berörts av implementeringen och utvärdera vilken påverkan det har haft. Här syns det också tydligt om det behövs allokeras mer resurser till vissa avdelningar för att få dessa att fungera bättre. Umble et al. (2003) fann i sin studie att många inom det undersökta företaget fortfarande uppfattade det som att implementeringen var igång även efter GoLive, och att det fortfarande fanns mycket att lära sig och utnyttja i det nya systemet. I detta steg är det vanligt att personalen efterfrågar ytterligare utbildning av det nya systemet (ibid.).

### **2.3.3 Implementeringsprocessens betydelse**

Scapens & Jazayeri (2003) menar att de flesta tidigare studier av hur implementeringen av ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen har letat efter tydliga kausala samband. Dessa studier har undersökt ämnet genom att försöka se hur ett affärssystem som verktyg leder till en given påverkan på ekonomistyrningen. Scapens & Jazayeri (2003) hävdade istället att implementeringen av ett affärssystem bör studeras som en förändringsprocess, där påverkan på ekonomistyrningen successivt följer implementeringen av ett affärssystem. För att undersöka denna teori genomförde de en longitudinell fallstudie av ett stort amerikanskt företag. Undersökningen pågick under flera år och de genomförde flertalet återkommande intervjuer. Genom denna undersökningsmetod ansåg dem att de fick en bättre bild av hela implementeringsprocessen, eftersom de kunde se påverkan på ekonomistyrningen över flera faser. Resultatet från studien var att implementeringen av ett affärssystem öppnar upp möjligheter, exempelvis integration av information, som på så sätt påverkar ekonomistyrningen. Detta genom både förändrade tankesätt och förändrade arbetsätt, vilket de även beskriver som en evolutionär förändringsprocess.

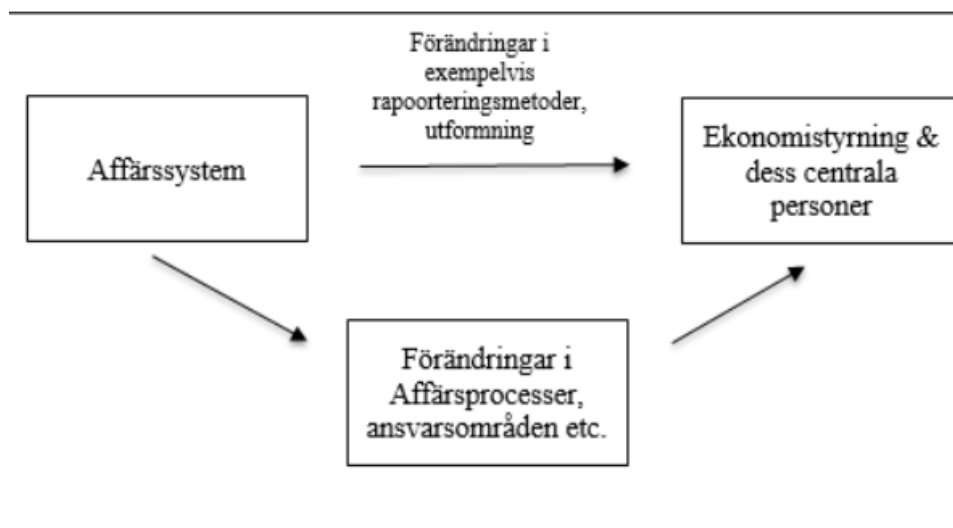
Hur och när ekonomistyrningen påverkas menar Grabski et al. (2009) även beror på implementeringsprocessens utförande och komplexitet. Grabski et al. (2009) genomförde en fallstudie av sju stora företag verksamma i England för att finna svar på hur implementeringen av ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen och dess centrala personer. Utifrån sin studie hävdar de att en implementering med få motgångar i större utsträckning realiserar positiv påverkan på ekonomistyrningen, än vad en implementering med många motgångar gör. Som exempel på problematik i implementeringsprocessen nämner de spräckt budget samt förseningar. I figur 2.1 på nästa sida illustreras deras teori, i vilken kontentan är att implementeringsprocessens utförande och komplexitet bör beaktas vid bedömning av hur ekonomistyrningen har påverkats. Utöver hur implementeringsprocessen går, anser Seethamraju (2015) att anpassningen till ny teknologi tar tid och den förväntas förbättras över tid. Däremot påvisade deras fallstudie av fyra stora företag att den gradvisa förbättringen över tid stagnerar. Det visade sig att när ett affärssystem är implementerat och har nått en viss kapacitet minskar intresset och fokus på fortsatt utveckling av teknologin (affärssystemet). Affärssystemet börjar tas för givet och det finns inga uppenbara försök till att utnyttja dess fulla, och ibland svårfunna potential (ibid.).



Figur 2.1 Affärssystemets påverkan på ekonomistyrning och dess centrala personer  
 Källa: Grabski et al. (2009), översatt från engelska<sup>2</sup>.

## 2.4 Påverkan på ekonomistyrning av implementering av affärssystem

Grabski et al. (2009) utvecklade sin modell utifrån den modell som Granlund & Malmi (2002) tog fram några år tidigare. Granlund & Malmi (2002) utgick från en egen teori om att implementeringen av ett affärssystem kan resultera i både direkt och indirekt påverkan på ekonomistyrningen. Denna teori illustrerade de med hjälp av en modell, och det var denna modell som Grabski et al. (2009) efterliknade. I figur 2.2 illustreras Granlund & Malmis (2002) modell.



Figur 2.2 Affärssystemets direkta och indirekta påverkan på ekonomistyrningen  
 Källa: Granlund & Malmi (2002), översatt från engelska.

Granlund & Malmi (2002) menar att direkt påverkan uppstår när exempelvis rapporteringsmetoderna eller strukturen på rapporterna förändras som en direkt följd av

<sup>2</sup> I tolkningen av figuren har ordet successful valts bort. Detta för att tona ner begreppen lyckad kontra misslyckad, för att istället betona att det är implementeringsprocessens komplexitet som har betydelse för hur ekonomistyrningen påverkas.

implementeringen av det nya affärssystemet. Vidare menar de att den indirekta påverkan på ekonomistyrningen uppstår när det till följd av implementeringen blir förändringar i till exempel företagsprocesser, ansvarsområden och/eller ombyggd organisationsstruktur (se figur 2.2). Dessa förändringar leder till att ekonomistyrningen kommer hanteras på nya sätt för att anpassa sig till hur verksamheten ser ut (Granlund & Malmi, 2002).

Granlund & Malmi (2002) utförde sin studie på tio stora finska företag med syftet att utforska hur ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen och dess centrala personer. Data till studien samlade de in genom intervjuer med bland annat ekonomichefer. Studien fokuserade på två saker. Det första var hur processerna inom ekonomistyrningen påverkades, till exempel om budgetmetoderna eller kalkyleringsmetoderna förändrades. Det andra var hur rollerna för de centrala personerna inom ekonomistyrningen påverkades, till exempel om de fick mer tid för analys tack vare att de behövde lägga mindre tid på rutinartade arbetsuppgifter. Eftersom det inte fanns mycket tidigare forskning inom ämnesområdet var huvudsyftet att vara utforskande. De menar därför att deras resultat inte med säkerhet går att applicera på andra företag, då studien handlade om att väcka relevanta frågor och inte att ge exakta svar. Det som de emellertid skapade var en teoretisk utgångspunkt inom ämnesområdet, vilken delar in påverkan på ekonomistyrningen i direkt och indirekt påverkan.

#### **2.4.1 Direkt och indirekt påverkan**

Resterande delar i kapitlet utgår från fem studier som försökt besvara frågan kring hur implementeringen av ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen. Tre studier har redan beskrivits (Granlund & Malmi, 2002, Scapens & Jazayeri, 2003 och Grabski et al. 2009). De studier som inte är beskrivna är O'Mahony & Doran (2008) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012). O'Mahony & Doran (2008) undersökte flera avdelningar från ett stort företag i deras implementering av ett affärssystem. Detta för att se hur ekonomistyrningen och rollerna för de centrala personerna inom ekonomistyrningen påverkades. Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) undersökte i sin tur implementeringen av affärssystem i tretton stora kanadensiska företag. Samtliga fem studier har hädanefter sorterats utifrån den teori som Granlund & Malmi (2002) tog fram gällande direkt och indirekt påverkan. Det betyder att resultatet från studierna har kategoriserats som antingen direkt eller indirekt påverkan på ekonomistyrningen. Vart gränsen mellan direkt och indirekt påverkan går kan uppfattas som något svår att tydligt se, därför finns det en viss reservation i den kategorisering som är gjord. I slutet av avsnittet summeras även slutresultatet från samtliga av de fem studierna. Detta för att ge en bättre helhetsbild av varje enskild studie. Återigen är det emellertid Granlund & Malmis (2002) kategorisering med direkt och indirekt påverkan som är utgångspunkten i den teoretiska referensramen.

##### **2.4.1.1 Direkt påverkan**

En direkt påverkan som Granlund & Malmi (2002) fann från implementeringen av ett affärssystem var på rapporteringsmetoderna. Utifrån sina resultat såg de att innehållet på rapporterna ökade, utformningen förändrades och rapporterna kunde även tas fram snabbare. I sina undersökta företag fann de emellertid endast en måttlig påverkan på rapporteringsmetoderna. De såg nämligen begränsningar i hur mycket det nya affärssystemet kunde påverka. Exempelvis ansåg vissa av de intervjuade att hanteringen visserligen blev snabbare men inte nödvändigtvis bättre.

Granlund & Malmi (2002) kunde utifrån sina resultat även påvisa att den manuella datahanteringen minskade vid implementeringen av ett affärssystem. Detta eftersom

affärssystemet integrerade informationen. Både Grabski et al. (2009) och O'Mahony & Doran (2008) hävdar även dem att implementeringen av ett affärssystem minskar den manuella datahanteringen. Detta eftersom affärssystemet tar över mycket av hanteringen. Grabski et al. (2009) betonar emellertid att det krävs att implementeringsprocessen har gått bra. I O'Mahony & Dorans (2008) fall genererade affärssystemet automatiskt rapporter av finansiell data istället för att personalen behövde ta fram dem manuellt. Även Scapens & Jazayeri (2003) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) kunde påvisa liknande resultat. Båda fann att det nya affärssystemet tog över mycket av hanteringen av löpande information och till skillnad från tidigare skapades nu transaktioner och konteringar automatiskt, något som tidigare krävt manuell hantering. Scapens & Jazayeri (2003) såg även hur digitalisering från det nya affärssystemet minskade antalet rutinmässiga arbetsuppgifter. Både Scapens & Jazayeri (2003) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) fann också att det nya affärssystemet bidrog till en väsentlig förbättring av informationsflödet. De menar att integrationen av information och den helhetslösning som det nya affärssystemet innebar, gjorde informationen mer lättillgänglig och att den därför kunde spridas till fler delar av verksamheten.

En annan direkt påverkan som Granlund & Malmi (2002) fann var att prognostisering av ekonomisk information blev mer precis och tillförlitligt. Även Scapens & Jazayeri (2003) fann detta resultat då den såg hur affärssystemet gav stöd för prognostisering av ekonomisk information. Likaså Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) hävdar utifrån sina resultat att affärssystemet bidrar med mer säkerställd data. Grabski et al. (2009) kunde i sin tur även påvisa en positiv påverkan på den generella kvalitén av informationen. Att implementera ett affärssystem har enligt Grabski et al. (2009) även en påverkan på vilka färdigheter som krävs av personalen. Enligt deras studie var det främst kunskaper inom det nya affärssystemet viktigt. Ett nytt affärssystem kräver ofta en snabb omställning till nya förutsättningar och arbetssätt. För att få affärssystemet att fungera ställs därför direkta krav på kompetens inom det specifika system som implementerats.

#### **2.4.1.2 Indirekt påverkan**

En form av indirekt påverkan som Granlund & Malmi (2002) kunde påvisa i sin studie var av organisatorisk karaktär. I ett av företagen skapades exempelvis en helt ny avdelning som följd av implementeringen, och i ett annat förändrades processer inom produktionen. Denna typ av påverkan såg de endast på ett fåtal av företagen, vilken heller inte hade så stor påverkan på ekonomistyrningen, utan mer på företaget i stort. Det menar Granlund & Malmi (2002) tyder på en överlag måttlig påverkan på ekonomistyrningen. En annan form av indirekt påverkan som Granlund & Malmi (2002) fann var att ekonomipersonalen fick mer tid för analys. Detta som en följd av digitaliseringen av många andra arbetsuppgifter. Till exempel ägnades mindre tid till datainsamling (se direkt påverkan). Även O'Mahony & Doran (2008) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) hävdar utifrån sina studier att mer tid för analys skapades som en följd av att den manuella datahanteringen minskade. O'Mahony & Doran (2008) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) menar även utifrån sina resultat att minskning av manuell datahantering också berikade och utvidgade rollerna inom företaget, och var på så sätt värdeskapande för företagen. Även Grabski et al. (2009) fann att mer tid för analys skapades, men hävdar att det främst berodde på den ökade kvalitén på data som det nya affärssystemet bidrog till. Scapens & Jazayeri (2003) fann i sin tur också att affärssystemets stöd för prognostisering bidrog till en mer framtidsorienterad syn på verksamheten. Det innebar även ett skifte i sättet att hantera informationen. Budgeteringen låg fortfarande som för årsplaneringen men prognoserna gjorde framtidsbilden och den korta planeringen mer tillförlitlig.



Både Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) och Scapens & Jazayeri (2003) fann i sina studier att det nya affärssystemet bidrog med att information blev mer lättillgänglig och att den kunde spridas på andra sätt (se direkt påverkan). Utifrån detta hävdar de också att möjligheterna att sätta sig in i informationen ökade för fler personer inom företagen. Scapens & Jazayeri (2003) fann vidare att tillgängligheten på information även innebar att många rutinmässiga jobb och arbetsuppgifter försvann inom företaget. Scapens & Jazayeri (2003) fann även att minskningen av rutinmässiga jobb och arbetsuppgifter också förändrade kraven på kompetens på den personal som fanns kvar. Exempelvis behövde centrala personer inom ekonomistyrningen numera en bredare kunskap om företagets processer och struktur. Samtidigt minskade behovet av den rena bokföringskompetensen, eftersom mycket av det som krävde bokföringskompetens istället hanterades av affärssystemet. Även O'Mahony & Doran (2008) såg att mycket av det rutinmässiga arbetet minskade (se direkt påverkan). I deras studie visade det sig emellertid inte minska behovet av personal utan personalen användes nu istället på annat sätt. Vidare fann Scapens & Jazayeri (2003) att när informationen blev mer lättillgänglig och när den kunde spridas på andra sätt, ökade den ekonomiska kompetensen bland enhetscheferna. Detta eftersom de kunde ta större del av den ekonomiska informationen. Det innebar även ett ökat ansvarstagande bland dessa enhetschefer, då de hade mer information att använda sig av.

#### **2.4.1.3 Summering påverkan**

*Granlund & Malmis (2002)* slutresultat pekar på att implementeringen av ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen, men i relativt liten utsträckning. Att resultatet visar en måttlig påverkan på ekonomistyrningen anser Granlund & Malmi (2002) beror på att de undersökta företagen rent tidsmässigt låg relativt nära sin driftsättning. De flesta hade precis genomfört sin implementering och hade då endast hunnit lyfta in de mest vitala delarna i affärssystemet. De mer värdeskapande delarna lyfts in vid senare skeden då det inte är möjligt att hantera allt vid en tidpunkt.

*Scapens & Jazayeri (2003)* fann i sin undersökning att påverkan på ekonomistyrningen var omfattande, men att det inte nödvändigtvis var ett resultat av det nya affärssystemet. Företaget var nämligen redan inne i en förändringsprocess och de vill därför inte peka ut affärssystemet som grunden till förändringen. De väljer emellertid att lyfta fram affärssystemet som det verktyg som möjliggjorde och främjade förändringen. Eftersom affärssystemet användes för rutinmässig bearbetning av information och inte för hantering av styrdokument inom företaget, så hanterades sammanställningar av rapporter och styrningsdokument utanför systemet. Att det användes främst av de operativa medarbetarna inom koncernen var planerat redan innan implementeringen då integreringen av produktionsprocesserna var centrala.

*O'Mahony & Doran (2008)* påvisade ett slutresultat av att rollen för de centrala personerna inom ekonomistyrningen hade berikats. Även personal som inte arbetat med ekonomiska arbetsuppgifter tidigare gavs tack vare affärssystemet möjligheter att kunna utföra enklare ekonomiska uppgifter. Däremot utnyttjades inte dessa möjligheter. Den starkaste slutsatsen var att det fortfarande behövs personal som sköter ekonomistyrningen. Även om de rutinmässiga jobben minskar sköter inte affärssystemet ekonomistyrningen per automatik. Den tid som skapades för analys kunde därför mynna ut i bättre beslutsunderlag inom företaget och på så sätt anses som en positiv påverkan på ekonomistyrningen.

*Grabski et al. (2009)* drog slutsatserna att en implementering av ett affärssystem påverkar ekonomistyrningen och de centrala personerna inom ekonomistyrningen. Vidare menar de att

hur det påverkar beror på hur implementeringsprocessen har sett ut. Mindre komplicerade implementeringar medför en positiv påverkan. Exempelvis förbättras kvalitén på framställd data och rapporter kan även tas fram automatiskt. Genom att rapporter kan tas fram på ett enklare sätt möjliggörs det för andra personer än de mest centrala personerna inom ekonomistyrningen att ta fram rapporter. Tack vare detta kan de centrala personerna för ekonomistyrningen istället lägga mer tid på värdeskapande arbetsuppgifter som exempelvis analys av ekonomisk information. Mer komplicerade implementeringar innebär emellertid negativ påverkan. Bristerna med affärssystemet kräver extra arbete från de mest centrala personerna inom ekonomistyrningen, utan att andra arbetsuppgifter minskar i omfattning.

*Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012)* kom fram till att en implementering av affärssystem definitivt påverkar ekonomistyrningen och dess centrala personer. Genom att exempelvis utveckla kontoplanen kan kvalitén på data öka samt att mer information blir tillgänglig. Då informationen även blivit mer lättillgänglig och realtidsuppdaterad kan också mer tid för analys skapas. Affärssystemet har numera tagit över både kontoplanen och rapporteringen, vilket gör att mindre tid läggs på det manuella och mer tid skapats för analys och andra mer värdeskapande arbetsuppgifter.

## **2.5 Sammanfattning teoretisk referensram**

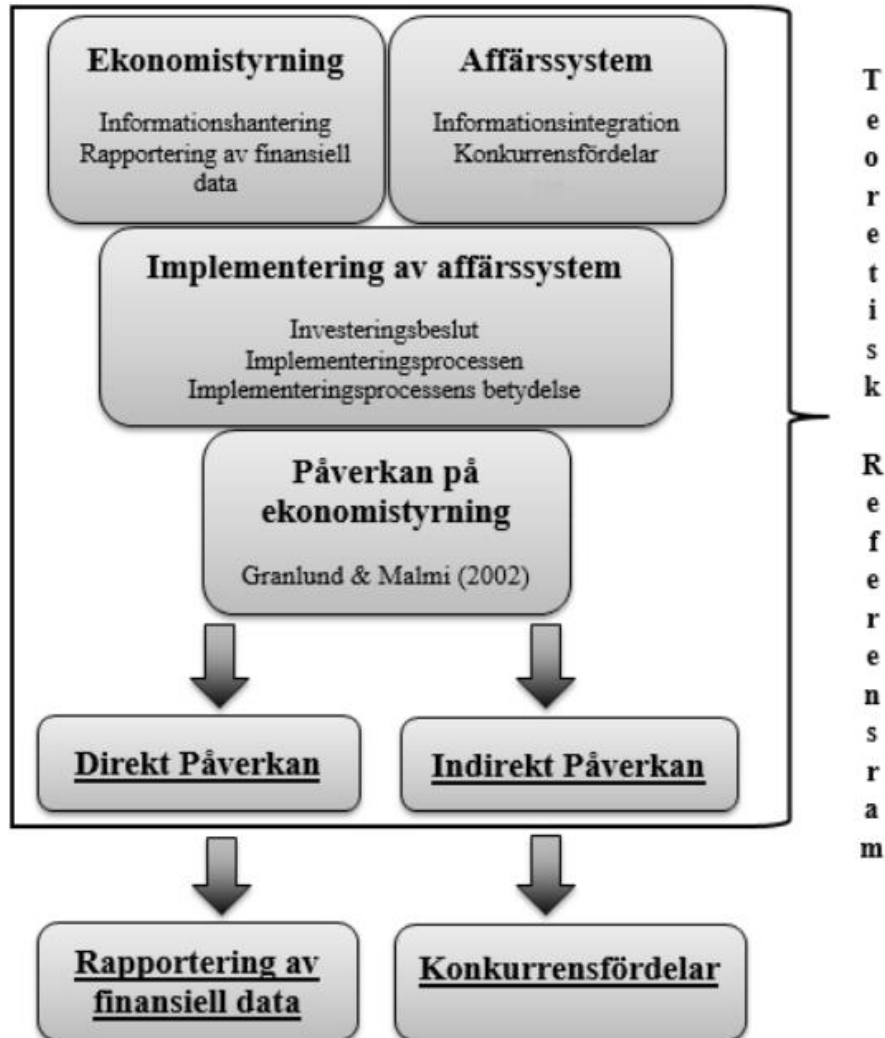
Figur 2.3 på nästa sida sammanfattar uppsatsens teoretiska referensram och förklarar den fortsatta dispositionen. Syftet med figuren är att samla ihop den presenterade teorin och förtydliga hur den har behandlats, samt hur den kommer hanteras vidare i uppsatsen.

Teorin inleddes med ekonomistyrning och dess definition med fokus på informationshantering, samt att ekonomistyrning till stor del handlar om att hushålla med företagets resurser. För att möjliggöra en bra hushållning och förbättra arbetet med ekonomistyrningen krävs rapportering av information så att företagsledningen får underlag till beslut. För att samla ihop, bearbeta och hantera all den nödvändiga informationen finns idag välutvecklade affärssystem. Affärssystemet har sedan 1960-talet utvecklats enormt till att idag erbjuda helhetslösningar för företagen som innefattar de flesta av företagets processer. Genom integrationen öppnas möjligheterna upp för att skapa konkurrensfördelar.

Implementeringen av ett affärssystem är en komplex, tidskrävande och kostsam process. Detta framför allt för SMF som arbetar med väldigt begränsade resurser. För SMF är det därför viktigt att kunna utröna nyttan av det nya affärssystemet och jämföra det mot kostnaderna av investeringen. När ett beslut om investering är fattat går företaget in i implementeringsprocessen, vilket är en process som innefattar flera olika faser och steg. Hur och när en implementering av ett nytt affärssystem påverkar ekonomistyrningen beror delvis på hur processen undersöks. Exempelvis om hela implementeringen ses som en förändringsprocess kan affärssystemet vara det som främjar förändring och påverkar ekonomistyrningen. Även hur implementeringen har genomförts lägger en grund för vilken påverkan som uppstår.

Granlund & Malmi (2002) var av de fem studierna om påverkan de som lade grunden för upplägget på avsnittet. Detta med deras teori om direkt och indirekt påverkan på ekonomistyrningen. Utifrån upplägget med direkt och indirekt påverkan kategoriserades resterande fyra studier samt Granlund & Malmis (2002) egen studie. Granlund & Malmi (2002) har därför lyfts fram som en huvudkälla i den teoretiska referensramen. Slutligen presenterades en summering av samtliga av de fem studiernas slutresultat. Detta för att ge en tydligare helhetsbild av respektive studies resultat.

Utifrån direkt och indirekt påverkan har två konkreta delar inom ekonomistyrningen fokuserats; Rapportering av finansiell data under direkt påverkan, samt konkurrensfördelar under indirekt påverkan. Resterande del av uppsatsen följer detta tillvägagångssätt och valen kommer diskuteras vidare i metodkapitlet.



Figur 2.3 Sammanfattning av uppsatsens teori, samt vidare disposition

### 3. Metod

---

*Detta kapitel inleds med en diskussion om vilken vetenskaplig metod samt vilken forskningsansats som använts för att besvara frågeställningen. Detta följs av en beskrivning och argumentation av gjorda metodval för teori, data och analys. Kapitlet avslutas med källkritik samt en bedömning av uppsatsens validitet och reliabilitet.*

---

#### 3.1 Vetenskapligt förhållningssätt, val av metod och forskningsansats

Uppsatsen ämnar till att bidra till en ökad förståelse för hur implementeringsprocessen av ett affärssystem kan påverka ekonomistyrningen i SMF. För att tillföra denna kunskap har följande frågeställning ställts upp: *“Hur påverkar implementeringsprocessen av ett affärssystem ekonomistyrningen i SMF?”*. För att besvara frågeställningen krävs utforskande undersökningar som går på djupet kring fenomenet, till exempel där respondenten kan beskriva hur ett förändrat informationsflöde har påverkat arbetssättet. Enligt Jacobsen (2002) lämpar sig kvalitativa metoder bäst då forskaren söker utforskande och djupgående svar. Därmed ansågs en kvalitativ metod lämplig för att studera ämnet, och en kvalitativ undersökning i form av semistrukturerade intervjuer har genomförts. fördelarna med semistrukturerade intervjuer är att respondenten kan ge öppna och detaljerade svar, samt att diskussioner mellan intervjuerna och respondenten kan leda fram till oväntade resultat (Jacobsen, 2002). Med en kvalitativ metod är det även enkelt att återkoppla med respondenten vilket gör det enklare att bearbeta data och säkerställa att det som presenteras ger en korrekt bild av vad respondenten menar.

Det finns även en del nackdelar med användandet av kvalitativ metod, varav tre stycken som framför allt har tagits hänsyn till. För det första har svar endast kommit från några få respondenter. Här krävs därför en försiktighet vid generalisering av uppsatsens slutsatser, då resultatet inte med säkerhet kan appliceras på andra företag. För det andra finns det en risk för intervjuareffekter vid utförandet av semistrukturerade intervjuer. Exempelvis kan det faktum att vi varit studenter ha snedvridit respondenternas svar. Detta eftersom respondenterna eventuellt har velat ge oss tillmötesgående svar. Även den faktorn har tagits hänsyn till och ställt krav på noggrannheten vid analysering av resultaten från uppsatsens intervjuer. För det tredje kan det vara svårt att tolka kvalitativ data. Därför har det varit viktigt att vara pålästa för att i bästa mån kunna förstå, tolka och analysera resultaten.

Eftersom det redan finns en del relevant forskning för ämnesområdet ansågs befintlig teori vara en bra utgångspunkt för att besvara frågeställningen. I början av uppsatsprocessen användes därför en deduktiv ansats, som enligt Le Duc (2011) används för att testa hypoteser eller frågeställningar utifrån framtagna teori. Efter resultatet från den första intervjun genomfördes emellertid en del ändringar. Både i inledningen, teoretiska referensramen och bland intervjufrågorna. Till exempel skalades intervjufrågorna ner för att skapa större fokus kring specifika områden. Detta innebar att uppsatsen även under tidens gång fick inslag av induktiv ansats. Induktiv ansats innebär att gå från det observerbara tillbaka till det universella, det vill säga från en empirisk kontext tillbaka till teori (Daugherty, Hoffman & Kennedy, 2016). Genom att inledningsvis använda deduktiv ansats och utgå från en teoretisk referensram baserad på tidigare studier, underlättades framtagningen av intervjufrågor. Med den deduktiva ansatsen och teorin som grund kunde bättre dialoger med våra respondenter uppnås och det blev enklare att urskilja vilken information som var mer eller mindre relevant. Vi kunde därför undvika att fokusera på irrelevant information. Genom att samtidigt ha ett öppet sinne och justera i efterhand undveks även att tidigare studier färgade oss och begränsade synen på det undersökta

ämnet. Vi tog istället ställning till de lärdomar som uppstod under uppsatsens gång och anpassade oss efter den verklighet som presenterades av våra respondenter. På så sätt drog vi även nytta av den induktiva ansatsen.

### 3.1.1 Metodavgränsningar

*Ekonomistyrning* är ett brett begrepp som innefattar många olika processer, rutiner och strukturer. För att ge mer precisa och konkreta svar på vår frågeställning valde vi därför att avgränsa begreppet. Detta genom att fokusera på vissa delar. De delar som har fokuserats är rapportering av finansiell data samt huruvida det nya affärssystemet bidragit med några konkurrensfördelar. Valet föll på dessa delar eftersom det är något som finns och syns i alla företag och som dessutom är centralt för ekonomistyrningen. Att uppsatsen är avgränsad till dessa delar innebär emellertid att vi kan ha missat andra delar där ekonomistyrningen också har påverkats. Om vi hade undersökt fler områden inom ekonomistyrningen hade vi troligtvis kunnat ge mer omfattande svar på vår frågeställning, men eftersom det är ett examensarbete på C-nivå fick vi avgränsa oss till att endast undersöka några specifika områden.

*Implementeringsprocessen* är också ett brett begrepp som i sin tur innehåller flera olika faser. Återigen för att kunna ge mer precisa och konkreta svar på vår frågeställning har även detta begrepp avgränsats. Detta gjordes genom att fokusera på några specifika faser. Enligt utvald teori är det huvudsakligen när företaget närmar sig driftsättning (slutet av implementeringen) eller när de driftsatt och arbetar i det nya affärssystemet (post-implementeringen) som ekonomistyrningen påverkas. Vi valde därför att undersöka dessa faser. I undersökningen valde vi även att ha företag i olika faser inom det avgränsade området. Detta för att se hur påverkan kan utvecklas över tid. Vad vi missar med denna undersökningsmetod är bland annat att se en fullständig utveckling av ett företag, där möjligheten att verkligen fånga detaljer är stor. Exempelvis kan ekonomistyrning ha påverkats redan i en tidigare fas av implementeringsprocessen, och då finns risken att respondenten inte lyfter detta i sina svar. Vi kan då ha missat en form av påverkan på ekonomistyrningen. Dessutom missar vi att kunna jämföra företag i samma fas av processen, för att på så sätt se likheter och skillnader.

*Påverkan* är ett ord som kan vara svårt att förstå innebörden av. Vad som anses påverka eller inte påverka är emellertid av intresse för att uppfylla uppsatsens syfte. För att tydliggöra vad vi i uppsatsen menar med påverkan har ordet därför definierats. För detta användes Scapens & Jazayeris (2003) tolkning; *Påverkan är de förändringar som åtföljt implementeringsprocessen av ett affärssystem.*<sup>3</sup> I deras mening är det viktigt att poängtera att ordet *åtföljt* används. Detta då implementeringsprocessen av ett affärssystem endast är en möjlig drivkraft i förändringen. Det innebär att ordet inte är isolerat utan att det kan finnas andra faktorer som också har påverkat.

### 3.2 Informationsinsamling

Uppsatsen är från grunden inspirerad av Högskolan i Halmstads kurs *Verksamhetsstyrning*. I samband med kursen användes studentlitteraturen *Ekonomistyrning för konkurrenskraft* av Nilsson et al. (2010). Denna bok var en nyckel för att arbeta fram frågeställningen. Det är även den boken som legat som grund för tankesättet och resonemangen kring ämnet. Detta främst genom det synsätt Nilsson et al. (2010) har gentemot affärssystem och den betydelse de anser att ett affärssystem har för ekonomistyrningen. Uppsatsen baseras på både primära och sekundära källor. Den teoretiska referensramen baseras enbart på sekundära källor i form vetenskapliga artiklar, facklitteratur, studentlitteratur och webbsidor. Dessa källor har framför

---

<sup>3</sup> Fritt översatt från engelska.

allt inhämtats med hjälp av Högskolan i Halmstads sökmotor Summon, genom databasen Web of Science samt genom sökmotorn Google Scholar. Utöver att söka sekundära källor i databaser har referenslistor från redan funna källor granskats.

### 3.2.1 Urval av sekundärkällor

De sekundära källorna kommer främst från akademiska tidskrifter (eng. academic journals) såsom, *Management accounting research*, *Qualitative Research in Accounting & Management* och *European accounting review*. Centrala sökbegrepp som har använts är *ERP*, *implementation* och *management accounting*. Av de sekundärkällor som hittats i referenslistor är det framför allt de som refereras till mest som har använts. Eftersom den tekniska utvecklingen går snabbt har det även varit viktigt för oss att källorna inte är för gamla utan är så nära dagens verklighet som möjligt. Detta för att möjliggöra goda grunder för analys och jämförelser med empiriska data. Däremot kvarstår många av de problem som tidigt uppdagades inom området och därför är även de källorna med några år på nacken relevanta. Uppsatsens tre huvudkällor är Granlund & Malmi (2002), Scapens & Jazayeri (2003) och Grabski et al. (2009). Framför allt Granlund & Malmi (2002) och Scapens & Jazayeri (2003) är två väletablerade artiklar med nyttig information som flertalet andra studier inom ämnesområdet refererar till. Granlund & Malmi (2002) och Scapens & Jazayeri (2003) artiklar är idag relativt gamla vilket kan anses som en nackdel då den tekniska utvecklingen går snabbt framåt. Därför har vi även vägt upp med just Grabski et al. (2009) som är en något senare studie och som samtidigt är en utveckling av Granlund & Malmis (2002) koncept. Utöver Grabski et al. (2009) har vi även tagit med ytterligare ett par sekundära källor med senare datum just för att säkerställa att den teoretiska referensramen är förankrad med dagens verklighet.

## 3.3 Datainsamling

Det primärdata som ingår i uppsatsen har samlats in via tre semistrukturerade besöksintervjuer med tre olika respondenter. Insamlingen av primärdata startade i ett tidigt skede genom en testintervju (se bilaga 1), som även använts i uppsatsen. Utöver användbar empirisk data gav testintervjun en fingervisning av kvalitén på intervjufrågor och intervjumetod. Det gjorde att vi kunde gå tillbaka och analysera vårt arbetssätt samt revidera det till nästkommande intervjuer. På så sätt kunde kvalitén höjas på de enskilda intervjuerna som kom längre fram i arbetsprocessen.

### 3.3.1 Val av företag och respondenter

Företagen för undersökningen har valts utifrån tre kriterier; (1) de ska vara ett SMF enligt den definition som används i uppsatsen, (2) de ska befinna sig i slutskedet av en implementering av ett nytt affärssystem eller i post-implementeringsfasen, och (3) de utvalda företagen ska befinna sig i olika tidsskeden jämfört med varandra i implementeringen alternativt post-implementeringen. Vad som inte har tagits hänsyn till är vilket affärssystem företagen hade innan implementeringsprocessen, och vilket affärssystem företagen byter till. Eftersom dessa faktorer kan vara förklarande är detta en svaghet uppsatsen. Emellertid ligger inte tyngden i uppsatsen på affärssystemet som verktyg, utan mer på kombinationen av affärssystemet och implementeringsprocessen. Det bör därför inte anses som en allt för stor svaghet. För att undersöka ämnet mer på djupet föll valet på att intervjua tre respondenter från tre olika företag. Eftersom det i uppsatsen är ekonomistyrningen som ligger i fokus, var det också de som bär det främsta ansvaret för ekonomistyrningen som varit objekt för intervjuer. Något som hela tiden fanns i åtanke vid valet av dessa respondenter var i vilken utsträckning de arbetade med ekonomistyrningen. Detta eftersom personer med ett övergripande perspektiv eftersöktes, det vill säga någon med en helhetsomfattande roll inom företagets ekonomistyrning.

Nedan följer en tabell över de utvalda företagen och respondenterna som använts i uppsatsen.

Tabell 3.1 *Uppsatsens utvalda företag och respondenter*

	Br. Jonssons Träindustri AB	BilMånsson i Halland AB	Handelshuset Rowico AB
Omsättning	44 Mkr	300 Mkr	200 Mkr
Antal Anställda	30	45	40
Ekonomiavdelning (antal anställda)	5	5	4
Respondent	Företagsledning	Ekonomichef	Ekonomichef

### 3.3.2 Intervjuförberedelser

Under de tre första månaderna av uppsatsprocessen gjordes löpande kontaktförsök med potentiella intervjuföretag. För att hitta företag att kontakta användes huvudsakligen hemsidan *bolagssajten.se*. Kontakt med potentiella respondenter skedde via telefon och mail. I kontakten förespråkades besöksintervjuer då det enligt Wärneryd (1986) är en väldigt flexibel datainsamlingsmetod, men även Skype- alternativt telefonintervjuer angavs som möjliga intervjusätt.

Valet av intervjumetod föll på semistrukturerade intervjuer eftersom diskussion i intervjun välkomnades. Tanken var att fånga upp aspekter som inför intervjuerna missats eller helt enkelt missuppfattats i samband med intervjuförberedelserna. Vid semistrukturerade intervjuer använder forskaren en lista över specifika teman som berörs (Bryman & Bell, 2013). Intervjupersonen har emellertid stor flexibilitet och frihet i att svara på dessa frågor och frågorna behöver inte komma i en bestämd ordningsföljd. Även följdfrågor som inte finns med i intervjuguiden är tillåtna vilket kan berika insamlingen av data. Med den semistrukturerade intervjuformen som grundtanke utformades intervjufrågor utifrån den teoretiska referensramen. Detta gjordes med utgångspunkt från fyra huvudområden, (1) ekonomistyrning, (2) affärssystem, (3) implementering och (4) påverkan. Varje område inom intervjufrågorna inleddes i ett brett och öppet format i ett försök att fånga respondenternas allmänna uppfattning om ämnesområdet, för att därefter följa upp med mer djupgående frågor. Exempelvis hur rapporteringen av finansiell data inom företaget ser ut inklusive följdfrågor om innehåll, tidsåtgång och liknande för att komma ner mer på djupet. Syftet var att få fram den information som behövdes för att kunna analysera, se mönster och jämföra likheter och olikheter mellan respondenternas svar.

### 3.3.3 Genomförande av intervjuer

Alla tre intervjuer spelades in via mobil samt antecknades via laptop. De utfördes genom att en ställde frågorna medan den andre antecknade och flikade in vid behov. Den första intervjun utfördes i början av mars, resterande två i början av april. Samtliga var besöksintervjuer. Den första intervjun var till en början tänkt att endast vara en testintervju. Det var intervjun med Jörgen Jonsson hos kökstillverkaren Bröderna Jonssons Träindustri, ett företag med 30

anställda och en årsomsättning omkring 44 miljoner kronor. Då resultatet från intervjun upplevdes som väldigt givande valdes intervjun ändå att användas i uppsatsen. Intervjuguiden som användes för den intervjun var fylld med frågor och tanken var att täcka hela teorikapitlet för att se vilka delar som kändes mest relevanta (se bilaga 1). Från den intervjun skapades därför en känsla kring vilka delar som verkade relevanta, delvis utifrån de svar som getts, och intervjufrågorna kunde därför skalas ner och på så vis bli mer kärnfulla inför nästkommande intervjuer (se bilaga 2). Från svaren från den första intervjun kunde även teorikapitlet redigeras genom att lägga till, samt rensa bort sådant som ansågs överflödigt för syftet med uppsatsen. Den andra intervjun genomfördes hos en bilåterförsäljare, BilMånsson i Halland AB. Ett företag med cirka 45 anställda och en omsättning omkring 300 miljoner kronor. Intervju nummer tre genomfördes hos en möbelgrossist i Halmstad vid namn Handelshuset Rowico AB. Ett företag med 40 anställda och med en årsomsättning runt 200 miljoner kronor. Även om omsättningen skiljer sig en del mellan företagen ses inte det som ett problem då storleken när det gäller antalet anställda samt deras ekonomiavdelningar är jämbördiga.

### **3.3.4 Bearbetning och tolkning av intervjudata**

Eftersom alla intervjuer spelades in möjliggjordes transkribering som bearbetningsmetod. Transkribering innebär att ljud överförs till text (Jacobsen, 2002). Alla intervjuer följde samma struktur och var uppdelad i teman vilket underlättade själva intervjun men även sammanställningen av intervjuerna, då det var enklare att sortera informationen. När transkriberingen var genomförd renskrevs texten. Under denna process sorterades mycket bort och det var endast det som var av värde som placerades i empirikapitlet. Innan resultaten med säkerhet kunde läggas in i empirikapitlet gjordes en återkoppling med respondenterna. De fick då möjlighet att läsa igenom sin intervju och komma med synpunkter för att till sist godkänna materialet. De korrigeringar som kom tillbaka var främst från respondenten nummer två, som förtydligade att företagsnamnet är BilMånsson i Halland AB och inte FordStore BilMånsson AB som först var presenterat. Det förekom därutöver lite rättelser angående datum och ordval. Respondenterna ansåg i övrigt att intervjuerna sammanställdes på ett korrekt sätt.

### **3.3.5 Analysmetod**

Eftersom semistrukturerade intervjuer har genomförts startade analysarbetet redan i bearbetningen av data. Från insamlad data gavs en mängd olika nyanser, perspektiv och ståndpunkter kring vilken påverkan och vilken utsträckning implementeringsprocessen av ett nytt affärssystem ger. Som ett steg i analysprocessen var det därför viktigt att återge materialet med så grundlig och detaljerad beskrivning som möjligt, för att på så sätt inte missa relevant information. Enligt Jacobsen (2002, s. 216) är beskrivandet av data ett naturligt första steg i analysprocessen vid användandet av kvalitativa metoder. För att få en överblick och skapa mer förståelse av materialet blev nästa steg i analysprocessen att reducera, systematisera och kategorisera innehållet. Kategorisering är enligt Kvale & Brinkmann (2009) även ett lämpligt sätt att använda för ökad förståelse av det insamlade materialet. Under detta steg, samt under hela analysen var det viktigt att den hölls så öppen som möjligt så att ingen information utelämnades som kunde vara relevant. Nästa steg blev att kombinera respondenternas svar för att skapa en gemensam bild av deras resultat och på så sätt förbättra förståelsen samt hitta samband och skillnader. Eftersom företagen i denna studie befann sig i olika faser av implementeringsprocessen var svaren redan från grunden väldigt nyanserade. Det var därför extra viktigt att tänka igenom vilken information som kopplades till vad. Det slutliga steget var att ställa det kombinerade innehållet mot vår teoretiska referensram för att tillsammans finna



svar på vår frågeställning. Analysprocessen och analysens struktur illustreras även med en analysmodell vilken presenteras i kapitel 5.

### **3.4 Källkritik**

#### **3.4.1 Information**

Genom att främst basera inledning och teoretiska referensram på sekundära källor från väletablerade tidskrifter och studentlitteratur anses de sekundärkällor som använts tillförlitliga. En del är emellertid från tidigt 2000-tal vilket innebär att de är runt 15 år gamla. Detta har vägts upp genom att kombineras med nyare källor samt kategoriseras utifrån vad källor från olika tidsspann säger. De källor som stödjer den teoretiska referensramen är därför att anses som starka. En möjlig nackdel med de studier som använts är att de flesta refererar till varandra. En risk är därför att uppsatsen stödjer källor som stödjer sig mot varandra vilket innebär att en risk för att hamna i en loop av studier finns. Det är därför möjligt att en del studier som menar annorlunda och ställer sig kritiska till vår teoretiska referensram missats. Denna risk är extra påtaglig då uppsatsen till att börja med utgick från en deduktiv ansats vilket innebär att den bygger mycket på tidigare forskning. Som tidigare nämnt är de studier som använts väletablerade och dessutom innehåller i stort sett alla sina egna empiriska undersökningar vilket innebär att de även bekräftar sina resultat självständigt.

#### **3.4.2 Data**

Studiens respondenter har alla en central position inom respektive företags ekonomistyrning. För att besvara frågeställningen utifrån uppsatsens valda perspektiv har därigenom tillförlitlig data insamlats och rätt personer inom respektive företag har intervjuats. Samtliga respondenter har även många års erfarenhet inom ekonomistyrning vilket ytterligare ökar tillförlitligheten i deras svar. Fördelen med kombinationen av respondenter är att de har liknande positioner och därför ser på frågan på liknande sätt, vilket har ökat sannolikheten för jämbördiga svar. Nackdelen är att vi kan ha missat någon viktig aspekt eller detalj från någon i en annan position inom respektive företag. Med tanke på att det kan vara svårt för enskilda individer att ha koll på allt är en annan nackdel som innebär att viktiga detaljer kan missas, att vi endast intervjuat en person från varje företag. Detta vägdes upp genom att intervjuerna genomfördes med den mest centrala person inom ekonomistyrningen för respektive företag. Dessutom är personalstyrkan relativt liten hos SMF så de personer som arbetar inom företaget har oftast bra koll på det mesta inom verksamheten. En annan aspekt som tagits hänsyn till är respondenternas roll i implementeringen. De intervjuade har alla haft en central roll och varit delaktiga i implementeringen i respektive företag. Här finns en viss risk för partiska svar då en person sällan är kritisk mot ett projekt som de själva varit högt involverade i. Däremot fanns en känsla under och efter intervjuerna att det fanns en ärlighet och uppriktighet i respondenternas svar, samt att styrkan låg i just den centrala roll de haft i projektet. Respondenterna ställde även upp frivilligt och intervjuerna hölls i enskilda rum. Ingen annan kunde därför höra vad respondenten sade och de kunde därför vara mer öppna och ärliga i sina svar. Intervjuguiden skickades inte ut i förhand. Respondenterna kunde därför inte förbereda några svar och medvetet vinkla svaren utifrån förberedelserna. Dessutom gavs möjligheten för respondenterna att vara anonyma för att öka tryggheten, det var emellertid ingen som valde att vara anonym. Det har heller inte varit något känsligt ämne för någon av respondenterna.

### **3.5 Validitet och reliabilitet**

Då intervjufrågorna genomgående och noggrant har utformats utefter den teoretiska referensramen, både till testintervjun och lite mer avskalat till resterande intervjuer, anses

uppsatsens syfte till hög grad undersökts. Hög intern validitet uppnås då det enligt Bryman & Bell (2013) innebär hur väl en studie undersöker sitt syfte. Vidare definieras extern validitet till hur väl resultaten av en studie kan generaliseras till andra sociala miljöer (ibid.). Den externa validiteten i den här uppsatsen är däremot svår att avgöra. Eftersom enskilda situationer och företag studeras, kan det inte med tillförlit sägas att det kan appliceras på andra liknande miljöer då det sällan finns exakt likadana miljöer. Hög reliabilitet i uppsatsen anses svår att uppnå då den empiriska kontext och miljö som undersöks är under ständig förändring. Reliabilitet handlar enligt Jacobsen (2002) om i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas och ge samma resultat. Visserligen kan samma intervjuguide och intervjufrågor användas vid upprepade tillfällen men det är inte garanterat att det renderar i liknande svar.

## 4. Empiri

---

*I detta kapitel presenteras det empiriska resultatet som har samlats in för studien. Tre intervjuer står till grund för kapitlet. De är genomförda hos tre svenska SMF med centrala personer inom ekonomistyrningen från respektive företag. Resultaten från intervjuerna är uppdelade var för sig och presenteras i kronologisk ordning utifrån när intervjuerna genomfördes.*

---

### 4.1 Bröderna Jonssons Träindustri - Intervju med Jörgen Jonsson i företagsledningen

#### 4.1.1 Respondent, företag och dess ekonomistyrning

Kökstillverkaren Bröderna Jonssons Träindustri AB (hädanefter förkortat Br. Jonsson) grundades 1944 i det småländska samhället Lidhult. Dagens ägare tillhör andra generationen. I dagsläget är det totalt 30 anställda och på koncernnivå omsätter de ungefär 44 miljoner kronor. Företaget är uppdelat i två systerföretag, ett producerande företag (Br. Jonsson) och ett säljande företag (Lidhults Kök & Interiör). J. Jonsson började inom företaget år 1972 och innehar idag rollen som vd i det ena systerbolaget, och sitter med i företagsledningen i koncernen. Företagets ekonomistyrning består av en ekonomiansvarig, ledningen samt fyra personer som tillsammans med ekonomiansvarig arbetar med budget. J. Jonsson, tillsammans med brodern Staffan Jonsson, som är vd i det andra systerbolaget, har huvudansvaret för koncernens ekonomistyrning.

Enligt J. Jonsson kan ekonomistyrning enkelt uttryckas som att ha koll på utgifter och inkomster. Han fortsätter med att ekonomistyrningen har blivit betydligt viktigare idag än var den var förr. Idag är ekonomistyrningen enligt J. Jonsson den viktigaste biten i pusslet för att organisationen ska leva. En specifik process som J. Jonsson menar är väldigt viktig inom ekonomistyrningen är rapporteringen.

#### 4.1.2 Implementering av affärssystem

När det gäller affärssystem befinner sig företaget i en speciell situation. De skulle vid tidpunkten för intervjun ha varit igång med sitt nya affärssystem, vid namn Jeeves, sedan ett tag tillbaka. På grund av diverse felorsaker befinner de sig emellertid fortfarande i det gamla dosbaserade affärssystemet som varit en trotjänare i många år. Företaget påbörjade sin implementering hösten 2014 efter att en förstudie genomförts och tanken var att det nya affärssystemet skulle driftsättas i augusti 2015. På grund av en rad oväntade externa effekter, till exempel att de första konsulterna blev uppsagda, har processen fått fördröjas. Idag är förväntningen att det nya affärssystemet istället kommer driftsättas i september 2017. När de första konsulterna blev uppsagda var de inte intresserade av att koppla in nya konsulter eftersom de skulle behöva lång tid för att förstå företagets processer. Projektet låg därför nere under en tid men är nu igång.

I diskussionen kring det nya affärssystemet menar J. Jonsson att ekonomistyrning oftast är någorlunda homogen mellan företag och att den biten i det nya systemet inte innebär några större konstigheter. Den tyngre biten för dem är produktionsdelen. Enligt J. Jonsson är en del affärssystem mer produktionsvänliga än andra. Företaget hade vissa uppsatta krav som var tvungna att uppfyllas hos de nya systemen, främst handlade det om produktionen och de har därför anpassat sitt affärssystem till produktionen. Förutom att det gamla dosbaserade systemet som de byter från inte längre ges support var huvudsyftet med bytet just produktionsbiten. De

vill få produktionsdelen integrerad så att exempelvis ritprogrammet och beredningen kan ske i samma system. Detta för en snabbare och smidigare hantering av produktionen.

Flera gånger under intervjun poängterar J. Jonsson att en implementering är en väldigt tidskrävande och tuff process. Vid vissa tillfällen nämner han till och med att för lång tid har gått åt till detta systembyte. Resursmässigt är det framför allt tid som har gått åt. *“Tidsbudgeten har spräckts med råge”*. Enligt J. Jonsson är en lyckad implementering att allt ska gå smärtfritt. Processerna ska flyta ihop. Ritprogram, beredning och produktion ska vara integrerat och fungera ihop. Just nu finns det buggar där som ska funka bättre. J. Jonsson berättar att de själva inte riktigt ser lösningen idag men att det finns en lösning enligt konsulterna. Det är konsulterna som sitter inne med kunskapen om hur det ska utformas. *”Vi har konstaterat att dagens affärssystem är jättebra”* säger J. Jonsson lite skämtsamt med poängen att han aldrig hört talas om någon implementering av ett nytt affärssystem som gått smärtfritt och blivit bra direkt. *“Det nya affärssystemet kostar såpass mycket pengar så vi hoppas verkligen att det ska bli snabbare hantering och sammanställning av data och rapporter”*.

#### **4.1.3 Påverkan på ekonomistyrning**

Eftersom det nya affärssystemet inte har driftsatts ännu menar J. Jonsson att det är svårt att se hur stor påverkan det nya affärssystemet kommer bidra till. Redan nu ser han dock en viss påverkan. Han menar nämligen att vissheten om det nya affärssystemet har påverkat företagets tankesätt kring ekonomistyrningen. Exempelvis ser han möjligheter att kunna arbeta mer med informationen, eftersom det nya affärssystemet ska framställa information snabbare och enklare. Detta är något som han också ser positivt på, då han anser att mer tid med informationen kommer ge dem bättre koll på ekonomistyrningen. Det är därför något som företaget har börjat arbeta mot redan idag, vilket han även anser är en stor fördel inför att det nya affärssystemet sätts i drift. Det sker idag till exempel en tätare rapportering av finansiell data. Idag vill de få informationen snabbare för att på så sätt kunna arbeta mer med siffrorna, till exempel för att analysera mer, och de har därför börjat anamma nya rapporteringsmetoder. Som en följd av att rapporterna idag kommer tätare har även informationsflödet till styrelsen påverkats, då styrelsen numera tar större del av företagets information.

J. Jonsson har även förväntningar på delar som kommer påverkas när det nya affärssystemet sätts i drift. Har han bland annat ytterligare förväntningar på rapporteringen av finansiell data. Med det nya affärssystemet kommer de både kunna hämta information enklare och även kunna få ut mer information än innan. Detta förväntar han sig kommer innebära att de kommer kunna ta fram rapporter som säger mer än idag, vilket kommer påverka både innehållet och utformningen på rapporterna. Han förväntar sig även att rapporterna kommer kräva mindre tid att framställa vilket bland annat kommer innebära mer tid för analys. En annan del som J. Jonsson förväntar sig kommer påverkas är att pappershanteringen ska minska och istället ske digitalt, vilket kommer innebära mer realtidsuppdaterad information. Detta förväntar sig J. Jonsson kommer påverka ekonomistyrningen, eftersom informationen kommer spridas på ett annorlunda sätt. Till exempel kommer planeringen förenklas och finnas inne i systemet istället för i pappersform som den gör idag. Han tror därför att de kommer få mer tid för planering än innan. Han förväntar sig även att beredningen kommer påverkas eftersom de kommer kunna få mer realtidsuppdaterad information. De kan på så vis ange mer exakt vad som behöver göras, vilket kommer underlätta för personalen som arbetar med beredningen. Exakt hur företagets nya informationsflöde kommer se ut kan han inte med säkerhet säga i dagsläget. Han menar att målsättningen är att bli av med den manuella pappershanteringen helt och hållet och istället ha all information digitalt.

#### **4.1.3.1 Direkt påverkan - Rapportering av finansiell data**

J. Jonsson menar att det idag är otroligt viktigt för företaget att rapporteringen sker så kontinuerligt som möjligt. För några år sedan skedde ingen månadsrapportering av finansiell data, utan företaget rapporterade då ungefär en gång i halvåret. Nu är det minst varje månad och vissa rapporter sker dagligen för att få löpande nulägesrapporter. *“Redovisningen sker varje månad för att ha koll på resultat och balansräkning”*. Idag har det blivit fler och fler kostnader att hålla koll på, och framför allt är de små utgifterna svåra att kontrollera. J. Jonsson nämner också att den löpande rapporteringen handlar i mångt och mycket om en nulägesrapportering för att få så uppdaterad information som möjligt. *”Det kan ske stora förändringar men vi försöker göra månadsavslut för att hålla koll”*. Generellt berör informationen i rapporteringen kostnader och intäkter. J. Jonsson nämner att det finns vissa kostnader som lättare kan skena iväg, exempelvis marknadsföring i förhållande till intäkter. Därför har rapporten utformats så att det på ett enkelt vis går att gräva ännu djupare för att se om till exempel specifik kostnad sticker iväg. Med det nya affärssystemet förväntar de sig kunna ta fram rapporter som säger ännu mer än vad de säger idag. De har ännu inte helt fastställt hur rapporterna kommer vara utformade eftersom det nya affärssystemet inte är aktivt ännu. Det system som företaget byggt upp för rapporteringen av finansiell data kräver manuell hantering i Excel. Tidsåtgången idag för att få fram dessa rapporter är uppskattningsvis en arbetsdag. Det önskar J. Jonsson få på ett enklare sätt i framtiden med det nya affärssystemet. Vissa mått är extra viktiga för företaget. Det är bland annat bruttovinstprocent och kostnadsfördelningsprocent, där det sistnämnda är en måttstock över fördelningen av kostnader inom företaget som de under lång tid har arbetat fram. J. Jonsson anser att företaget har god kontroll på sin ekonomistyrning i dagsläget tack vare en förbättring i kontrollen de senaste åren. Det är viktigt för dem att ha fortsatt bra koll på deras data, för att säkerställa att den är tillförlitlig och att de med hjälp av en snabbare framställning kan ägna mer tid åt analys av informationen.

#### **4.1.3.2 Indirekt påverkan - Konkurrensfördelar**

J. Jonsson är lite avvaktande angående om det nya affärssystemet kommer innebära konkurrensfördelar för företaget. Han menar att idag har i princip alla företag i samma storlek ett affärssystem och att det därför handlar mer om att hänga med i utvecklingen. Samtidigt förklarar han att det integrerade ritprogrammet i det nya systemet är ett möjligt försprång gentemot konkurrenterna.

### **4.2 BilMånsson i Halland AB - Intervju med ekonomichef Magnus Andersson**

#### **4.2.1 Respondent, företag och dess ekonomistyrning**

BilMånsson i Halland AB (hädanefter förkortat BilMånsson) marknadsför och säljer bilar inom märket Ford. Företaget har vuxit de senaste fem åren och omsätter idag omkring 300 miljoner kronor samt har 45 anställda. M. Andersson har varit anställd som ekonomichef på företaget i drygt ett halvår och anställdes ungefär en månad innan driftsättning av det nya affärssystemet. Han är ekonom och har jobbat med controller- och ekonomichefsliknande roller i drygt femton år på sex olika företag i Sverige och Schweiz. Från några av dessa anställningar har han tidigare erfarenheter av implementering av ett nytt affärssystem. BilMånsson har fem personer som arbetar med ekonomi men endast en som arbetar med ekonomistyrning, och det är M. Andersson. Han förklarar att han ansvarar för ekonomistyrningen men att det självklart är vdn som bär huvudansvaret.

M. Andersson förklarar att ekonomistyrningen är otroligt viktigt för företaget. Den berättar hur det har gått, hur det går och framför allt hur det kommer att gå för företaget. Han menar att

ekonomistyrningen, och då ekonomiavdelningen, bör vara en central del inom företaget. Han tycker att det inte är så i många företag, utan istället är ekonomiavdelningen en del som finns borta i hörnet, även rent fysiskt. Enligt M. Andersson har ungefär 95 % av de beslut som tas en ekonomisk påverkan och besluten bör därför ha en ekonomisk förankring som grund. Eftersom siffrorna som ekonomistyrningen baseras på ofta kan vara otydliga och svåra att förstå är det enligt M. Andersson viktigt att de presenteras på ett bra sätt. *“Den som vi pratar med måste förstå vad vi säger och presenterar”*. På BilMånsson presenteras ekonomistyrningens siffror främst via månadsrapporter. Han anser att rapporteringen av finansiella datan är väldigt viktig då den bidrar till en ökad delaktighet bland de anställda. Han betonar även hur viktigt det är att den som sköter rapporteringen är väl insatt i företagets processer och arbetssätt. *“Det är viktigt att hänga med i detaljer för att kunna förstå och ifrågasätta affärssystemet, det finns en massa skräp i alla affärssystem och det är viktigt att kunna rensa ut onödig och felaktig data”*.

#### 4.2.2 Implementering av affärssystem

M. Andersson anser att ett affärssystem är otroligt viktigt för arbetet med ekonomistyrningen. *“Kanske till och med det viktigaste vi har”*. Han beskriver ett affärssystem som själva hjärtat i företaget och med det menar han att det är företagets gemensamma nämnare. Att byta affärssystem liknar han därför vid att genomföra en hjärttransplantation, det vill säga en otroligt komplex process. BilMånsson driftsatte sitt nya affärssystem den 1 oktober 2016 vilket även var det ursprungliga datumet för driftsättning. Att möta datumet var inte den stora utmaningen, utan utmaningen kom den första tiden efter, när det nya affärssystemet skulle hållas flytande. De bytte från CDK till COBRA Softwares. I valet av Affärssystem menade M. Andersson att det inte hade varit någon större process som låg till grund för beslutet. Han förklarade att de hade som krav att systemet skulle vara helintegrerat och att inom bilbranschen finns det få helintegrerade system att välja mellan. Just nu befinner sig BilMånsson till 80 – 85 % i full drift av det nya affärssystemet. Han menar att de är igång men att de fortfarande lär sig och han tror att det kommer ta ungefär sex månader till innan alla bitar är på plats. *”Du måste räkna med att det tar ungefär ett år innan systemet är till 100 % i full drift”*. För att ge en generell beskrivning av vad en implementering av ett nytt affärssystem innebär använder sig M. Andersson återigen av hjärttransplantation som liknelse. *”I bästa fall planera i sex månader. Söv ner patienten i två dagar. Stanna och byt hjärtat. Väck patienten som kommer vara konvalescent i ett år.”* *”En implementering tar alltid längre tid och är mer krävande än vad som först räknats med”*. Från driftsättningen har det nu gått ungefär sex månader. De första två månaderna innebar implementering av olika moduler, det vill säga tekniskt arbete. Resterande fyra månader har mer bestått av att lära sig funktioner i systemet samt anpassning till nya arbetssätt. Implementeringen har lågt räknat krävt ungefär 500 timmar intern tid vilket är tid spridd på alla inom företaget, även om vissa endast varit involverade ungefär en kvart. Som helhet har implementeringen varit komplicerad menar M. Andersson. Till exempel kunde kommunikationen med personalen varit ännu bättre medger han. *”Vi var nog inte helt medvetna om hur omfattande projektet skulle bli”*. Även kommunikationen med leverantören kunde varit bättre fortsätter han. *”Leverantören av systemet förväntade sig mer av oss än vad de berättade”*. Återigen betonar han därför hur viktigt det är med kommunikationen vid implementeringen av ett nytt affärssystem. Till exempel är det viktigt med dokumentation av processer, så att alla kan se vad som görs.

För BilMånsson var huvudsyftet med det nya affärssystemet att få integrerad data, det vill säga att ha ett system. Det är tidskrävande att vara i olika system och där fanns ett behov av att samla informationen. Ett annat syfte med ett integrerat system var att öka delaktigheten. M. Andersson menar att fler bör vara med och förstå vad som görs och händer. För övrigt menar M. Andersson

att andra delar inom företaget än ekonomin var viktigare vid beslut om att byta affärssystem. Ekonomistyrningen kom endast som en positiv bisak.

#### 4.2.3 Påverkan på ekonomistyrning

Den största fördelen med det nya affärssystemet anser M. Andersson är att det är integrerat. Det gamla bestod av åtta system och nu har det istället ett, vilket han anser är bättre. Till exempel informationshanteringen mindre tidskrävande eftersom de nu har all information på samma ställe. Med hjälp av den lättåtkomliga informationen är även tanken att fler ska ta del av informationen, och på så sätt ska delaktigheten öka. M. Andersson menar att personalen ska veta vad det är som gör att det går bra eller dåligt och för detta behöver de några viktiga nyckeltal från varje del av företaget. *“Alla är inte intresserade av hela företaget, men kan vi belysa individerna kan ett ökat intresse uppnås”*. Den största nackdelen med det nya affärssystemet anser M. Andersson är att det har för mycket fokus på bilförsäljningen. Eftersom företaget är inom bilförsäljningsbranschen har de ett affärssystem anpassat huvudsakligen för bilförsäljning. Utan att ge något konkret exempel menar M. Andersson att det finns andra affärssystem som är bättre just för ekonomidelarna.

För tillfället anser M. Andersson inte att implementeringen av det nya affärssystemet har påverkat ekonomistyrningen särskilt mycket. Däremot har centrala personer inom ekonomistyrningen påverkats, då arbetsprocesserna har förändrats. Exempelvis är det nya affärssystemet mer periodstyrt vilket innebär en mer periodstyrd ekonomistyrning. Rollerna för de centrala personerna inom ekonomistyrningen är emellertid dem samma. Utan att gå in på detaljer förväntar sig M. Andersson stor påverkan på ekonomistyrningen inom en snar framtid. Till exempel om de kan få det nya affärssystemet att interagera mellan avdelningarna kan det påverka hela företaget, eftersom de kan jobba mer tillsammans och prata samma språk. *“Om alla vet vad de ska göra och kan arbeta med systemet kommer det bli fantastiskt, men det kräver utbildning”*. Enligt M. Andersson krävs det kompetens inom systemet för att det ska kunna användas optimalt.

Såhär långt har implementeringen av det nya affärssystemet krävt mer arbetstid än innan från personalen. *“Så är det i början”*. I början kommer personalen därför tycka att det har blivit sämre än tidigare. För detta menar M. Andersson att det är otroligt viktigt med kommunikation. *”Det viktigaste är att ha med sig personalen. Det är därför viktigt att kommunicera varför affärssystembytet sker, hur det kommer bli samt att det kommer bli bra”*. För tillfället lägger de till exempel mer tid än innan på rutinmässiga arbetsuppgifter. M. Andersson menar att uppstartsfasen är resurskrävande eftersom det är en inlärningsfas och systemet inte är helt optimalt uppsatt. Det saknas bland annat en del grunddata, såsom kunder i affärssystemet och automatkonteringar. Just nu krävs det därför extra arbete, men när företaget har genomfört denna fas och affärssystemet fungerar optimalt menar M. Andersson att det istället kommer bli bättre och det kommer exempelvis läggas mindre tid på rutinmässiga arbetsuppgifter.

Samtidigt som det nya affärssystemet implementerades ökade även personalstyrkan på ekonomiavdelningen från fyra till fem personer. Tack vare detta menar M. Andersson att det har skett förändringar det senaste halvåret. Exempelvis har kvalitén på rapporterna blivit bättre och de har även fått mer tid för analys. När det nya affärssystemet fungerar optimalt förväntar han sig även att ekonomistyrningen kommer fungera ännu bättre, och att de till exempel kan lägga ännu mer tid på analys.

#### **4.2.3.1 Direkt påverkan - Rapportering av finansiell data**

I dagsläget ser rapporteringen av finansiell data ut i stort sett som innan bytet. M. Andersson beskriver att den består av två delar. Den första delen är på order av Ford och den ser ut precis som innan bytet. Det är en generell rapportering som följer Fords struktur. Den tas fram ur resultaträkningen och framför allt från försäljningen. Eftersom BilMånsson anser att den första delen inte är tillräcklig har de även tagit fram en intern rapportering. Den har tillkommit som följd av den ökade personalstyrkan och inte av affärssystemet. Den interna rapporten är av mer operativ karaktär och belyser även fler delar av verksamheten än vad den första delen gör. Till exempel innehåller den mer varierad finansiell information än den första. Den andra delen är den som presenteras för personalen. M. Andersson är själv den som tar fram och bygger rapporterna i Excel utifrån data från affärssystemet, vilket tar honom ungefär en dag att göra. Enligt honom är det relativt enkelt även om det inte sker automatiskt utan görs manuellt. Det är också av vikt att vara kritisk till de siffror som affärssystemet genererar. Därför används manuell hantering, vilken sker i Excel. Antalet rapporter har ännu inte påverkats av det nya affärssystemet. Däremot tror M. Andersson att det kommer förändras inom en snar framtid. Tanken är att de ska ta fram fler avdelningsspecifika rapporter, innehållande relevanta nyckeltal för den berörda avdelningen. Detta för att lyfta intresset och öka delaktigheten i hela företaget.

#### **4.2.3.2 Indirekt påverkan - Konkurrensfördelar**

Enligt M. Andersson bidrar det nya affärssystemet i dagsläget inte med några egentliga konkurrensfördelar. Förhoppningen och förväntningen är emellertid att det ska göra det. M. Andersson menar att när de har lärt sig alla funktioner samt lyckas dra fördel av alla integrerade komponenter och nyttjar dessa på rätt sätt bör det bidra med konkurrensfördelar. För att utveckla frågan kring konkurrensfördelar ger M. Andersson två konkreta exempel. Det första är ett verktyg inom det nya affärssystemet. Via verktyget kan de göra utskick till sina kunders mobiler med information och bokningar. Kundernas svar kommer även rakt in i affärssystemet och bidrar till en väldigt enkel kommunikationsväg. Detta gör att de kan interagera med kunderna mycket snabbare och smidigare. Det andra exemplet hör mer ekonomistyrning till. Det andra exemplet är att i det nya affärssystemet scannar de numera sina leverantörsfakturer på annan plats. Detta menar han troligtvis kommer vara en fördel för företaget, eftersom det kommer bli mindre pappershantering. I dagsläget skickar inte alla leverantörer fakturan till rätt ställe utan en del kommer fortfarande till Halmstad. Detta är problematiskt då de måste posta dem vidare vilket innebär extra arbete. M. Andersson anser att det kommer bli bra när alla fakturer hamnar rätt och de slipper hanteras manuellt.

### **4.3 Handelshuset Rowico AB - Intervju med ekonomichef Magnus Jansson**

#### **4.3.1 Respondent, företag och dess ekonomistyrning**

Handelshuset Rowico AB (hädanefter förkortat Rowico) är en möbelgrossist lokaliserad i Halmstad. Det är ett familjeägt bolag som har befunnit sig i sin nuvarande lokal sedan 1998. Företagets verksamhet är att köpa in möbler från både Asien och Europa för att sälja vidare på den svenska marknaden. Majoriteten av möblerna säljer de via ett lager i Halmstad. Försäljningen sker via en mellanhand, möblerna skickas därför först till butiker innan de når slutkunden. Företaget har ungefär 40 anställda och omsätter cirka 200 miljoner kronor. Utöver det har Rowico även tre dotterbolag utanför Sverige. Ett i Italien, ett i Hongkong och ett i England. Ekonomiavdelningen i det svenska bolaget består av fyra personer. Magnus Jansson är ekonomichef och den som bär huvudansvaret för ekonomistyrningen.



Enligt M. Jansson innebär ekonomistyrning att ta fram relevanta siffror från redovisningen i ett försök att förstå och förändra verksamheten på ett önskvärt sätt. Vidare menar han att ekonomistyrningen hjälper företaget att hålla koll, vilket han anser är viktigt eftersom de måste veta vad de håller på med. M. Jansson anser att ekonomistyrningen berör organisationen ganska mycket, men att produkten självklart är det mest väsentliga. *“Det är möbler vi håller på med. Vi måste ha möbler som är intressanta för våra kunder”*. För att produktbiten ska funka krävs det samtidigt att företaget har koll på sina siffror. För att förmedla ekonomistyrningens siffror använder sig Rowico av månadsrapportering. Tre personer från ekonomiavdelningen jobbar med rapporteringen av den finansiella datan. M. Jansson är en av dem och han anser själv att samtliga tre är väldigt väl insatta i företagets processer och hur de olika avdelningarna arbetar.

#### 4.3.2 Implementering av affärssystem

Enligt M. Jansson bör ett affärssystem ge en digital spegling av verksamheten. Exempelvis genom att spegla redovisningens siffror. Redovisningen är endast en del i pusslet fortsätter han, hela varuflödet ska till exempel kunna hanteras i affärssystemet. Enligt M. Jansson har implementeringen av det nya affärssystemet handlat mycket om att anpassa Rowicos verksamhet utefter affärssystemet. I de fall detta inte varit möjligt har det istället krävts förändringar i affärssystemet. I april 2015 beslutade företaget att uppdatera till en nyare version av sitt dåvarande affärssystem NAV 2005. Datumet för driftsättning sattes till 1 februari 2016 vilket blev uppskjutet till april 2016. Ungefär 13 april 2016 stängde de ner NAV 2005 och 23 april 2016 driftsatte företaget sin nya uppdatering, NAV 2016. Det vill säga cirka tre månader efter det ursprungliga datumet för driftsättning. Förseningen berodde främst på att de var tvungna att genomföra väldigt många tester. Efterdyningarna av uppgraderingen höll på fram till augusti 2016 vilket var en period av mycket arbete med det nya affärssystemet. Idag, ungefär ett år efter driftsättning, anser M. Jansson att de i princip är i full drift av det nya affärssystemet. Även om bytet innebar att gå från en version av NAV till en annan, nyare version, anser M. Jansson att det var som en implementering av ett helt nytt affärssystem. Dels eftersom den gamla versionen hade mycket anpassningar som de hade för avsikt att inte ha med i det nya. *“Att inte ha med dessa anpassningar innebar väldigt mycket nya processer och rutiner”*. Dels eftersom det var en stor skillnad mellan de olika versionerna.

M. Jansson anser att implementeringen av det nya affärssystemet överlag har gått bra, men allt har inte funkade exakt som de tänkt sig. *“Vissa delar gick bra men andra del delar gick trögt innan vi fick ordning på det”*. Ekonomidelen var ett exempel på en del som gick bra. Det som var svårare var delarna för produkthanteringen. En anledning till att det ibland gick trögt var enligt M. Jansson att konsulterna inte riktigt hade förstått deras behov samt att de själva inte riktigt kunde systemet tillräckligt bra. Resursmässigt har det krävt väldigt mycket menar M. Jansson. *“Ungefär 3000 timmar från konsulter och minst lika mycket tid internt. Det är helt osannolikt hur mycket tid som går åt”*. Utöver tiden har det även inneburit en stor kostnad för företaget. Huvudsyftet med bytet av affärssystem var att leverantörerna slutade stödja 2005-versionen och de blev helt enkelt tvungna att uppgradera. De fick även lagret på kollinivå istället för på artikelnivå vilket också var en stor drivkraft då det skulle underlätta produkthanteringen. Det fanns flera anledningar till varför de valde just NAV. Dels hade de som sagt redan en version av NAV och de var nöjda med vad det affärssystemet kunde erbjuda. *“NAV är bra för vår verksamhet”*. Dels fick de ett bra erbjudande från leverantören i och med att de redan var kunder. De gjorde ingen större analys kring bytet utan att välja system var en relativt kort process. *“Det var inte aktuellt att byta till något annat”*. Enligt M. Jansson har Rowico uppfyllt sina uppsatta mål till cirka 95 %. Ungefär 80 % uppnådde de ganska omgående, de sista bitarna har de fått jobba med ungefär hela hösten. Även om de idag känner sig hyffsat klara menar M. Jansson att de säkert kan lägga 1000 timmar till för att förbättra helheten.

### 4.3.3 Påverkan på ekonomistyrning

Med en generell syn på affärssystem menar M. Jansson att det digitala är själva fördelen. *“Genom att hålla koll på verksamheten digitalt uppnås ett helt annat informationsflöde”*. När informationen finns digitalt är det både enklare och går fortare att få tag i den. *“Det är stor skillnad jämfört med att gå ut i lagret och kolla på lagerhyllorna varje gång du vill ha information”*. Enligt M. Jansson är resultatet av ett digitalt informationsflöde som ett affärssystem erbjuder att analysarbetet underlättas. Bland annat eftersom det då är enklare och går snabbare att få tag i informationen men även för att det är lättare att hålla koll på informationen när den finns. Återigen med ett generellt perspektiv menar han att den största nackdelen med ett affärssystem är att det kan göra informationen lite mindre konkret och då lite svårare att förstå för de flesta.

Sett enskilt till Rowicos nya affärssystem tycker M. Jansson inledningsvis att implementeringen av det nya affärssystemet inte har påverkat ekonomistyrningen särskilt mycket. Han upplever inte heller att ekonomirollen bland de centrala personerna inom ekonomistyrningen har påverkats. *“Inte mer än att vi under implementeringen fick mer arbete eftersom det krävde väldigt mycket tid”*. Inte heller finner han att det är särskilt stor skillnad på antalet rutinmässiga arbetsuppgifter för personalen på ekonomiavdelningen. *“Det är ganska likt från innan och tar ungefär lika mycket tid”*. Kvaliteten på det data som det nya affärssystemet framställer tycker han till och med har blivit något sämre. Detta eftersom de ännu inte riktigt är tillbaka till där de var innan.

Allt eftersom diskussionen fortlöper kommer M. Jansson på en del saker som ändå har påverkats kring ekonomistyrningen. Till exempel scannar de numera sina leverantörsfakturer vilket innebär att de har dem digitalt istället för i pappersform. Detta anser han är en fördel, bland annat eftersom hela attestrutinen numera sker digitalt. En annan fördel med leverantörsfakturorna är att fakturer på inköpsorder har fått en smidigare hantering. Han förklarar att när inköpsavdelningen lägger en inköpsorder i systemet och fakturan så småningom kommer in och den stämmer överens med det inköpspris som ligger som grunddata på artikeln blir den automatiskt attesterad. Innan skulle fakturorna ut i pappersformat till berörda personer som skulle in i ett system och stämma av inköpsorder. Idag, tack vare den digitala lösningen, har det blivit en enklare och snabbare hantering.

Efter ytterligare lite funderande nämner M. Jansson ännu ett konkret exempel på hur ekonomistyrningen har påverkats. Kreditkontroll på företagets kunder var något som innan kontrollerades på varje packorder. Då kontrollerades om kunden betalt innan, vilken kreditgräns de hade, och några parametrar till. Idag körs istället en rapport ut som sammanställer vad som finns i reskontran och markerar med trafikljus vilken status kunderna har. *“Då har vi ungefär tio kunder vi ska titta på, resten faller igenom utefter de regler vi satt upp”*. Det är affärssystemet i kombination med en rapport som bygger det här verktyget, som har sparat företaget tid. Att företaget har sparat tid på dessa delar har ännu inte kunnat utnyttjas till att genomföra mer analyser, som M. Jansson kan se som en del som kan öka lite längre fram. Detta beror på att det fortfarande finns områden och arbetsuppgifter som tar längre tid än vad de gjorde innan systembytet. M. Jansson tycker att det gällande ekonomistyrningen just nu handlar om att komma tillbaka till där företaget befann sig innan bytet.

I nuläget genomför företaget ett delprojekt inom affärssystemet som kommer innebära en stor hjälp för spårbarheten och kundservicen. Syftet med projektet är att systemet hela tiden ska vara uppdaterat med information om till vilka butiker och utställningar deras möbler har tagit väg. *“Om det ringer en konsument från exempelvis Linköping och frågar var en specifik möbel finns,*

*ska vi i systemet direkt kunna få fram information om den finns hos någon möbelhandlare eller utställare i konsumentens närområde. I dagens läge får vi maila eller hänvisa till en säljare, men med det nya kan vi vara behjälpliga omgående*". M. Jansson hävdar även att det här är ett verktyg som tack vare mer information ger säljaren bättre möjligheter för analys innan kundbesök. Avslutningsvis berättar M. Jansson att de anpassningar som de hade i sitt gamla affärssystem var väldigt bra för företaget och att de nu i efterhand har fått börja anpassa för att återfå de verktyg som de har använt tidigare som anses viktiga för företaget. *"Ibland krävs det manuell hantering då systemet inte kan göra allt"*. Det här var något som upptäcktes i efterhand och fick hanteras då och resultatet blev att dessa anpassningar fick börja byggas då standardsystemet inte var tillräckligt.

#### **4.3.3.1 Direkt påverkan - Rapportering av finansiell data**

Enligt M. Jansson är rapporteringen av finansiell data sig ganska lik från innan bytet. Månadsrapporteringen av finansiell data sker via ett rapportpaket. Detta tar de fram manuellt. *"Vi är ganska glada för att knappa in saker"*. M. Jansson menar att även om det låter lite föråldrat, tycker han att det är värt den tid det tar att knappa. Detta eftersom de kan analysera samtidigt som de för in data. Om de inte gör det manuellt måste de istället lägga tid på att bedöma var de fick datan ifrån och om den verkar rimlig. För att ta fram rapporterna använder de Excel, där de manuellt byggt upp åtta fasta rapporter med olika fokusområden. Det finns till exempel en rapport med fokus på balansräkningen och en med fokus på stora kostnader. M. Jansson tycker att det är förhållandevis enkelt att ta fram data till rapporterna. Det som tar tid är själva analysen. Effektiv tid tar det ungefär fem till sex arbetsdagar att sammanställa hela månadspaketet. Även om viss data kommer in före annan vilket innebär att vissa rapporter kan bli klara före andra, försöker de rapportera allt vid ett och samma tillfälle. Han utvecklar med att det inte är rapporterna i sig som säger något utan det är analysen av rapporterna som gör att företaget kan tolka världen och sätta in i framtiden. *"Rapporterna hjälper bara till att sammanställa historiken"*. För att kunna analysera krävs emellertid dessa rapporter, vilka bygger på data från affärssystemet.

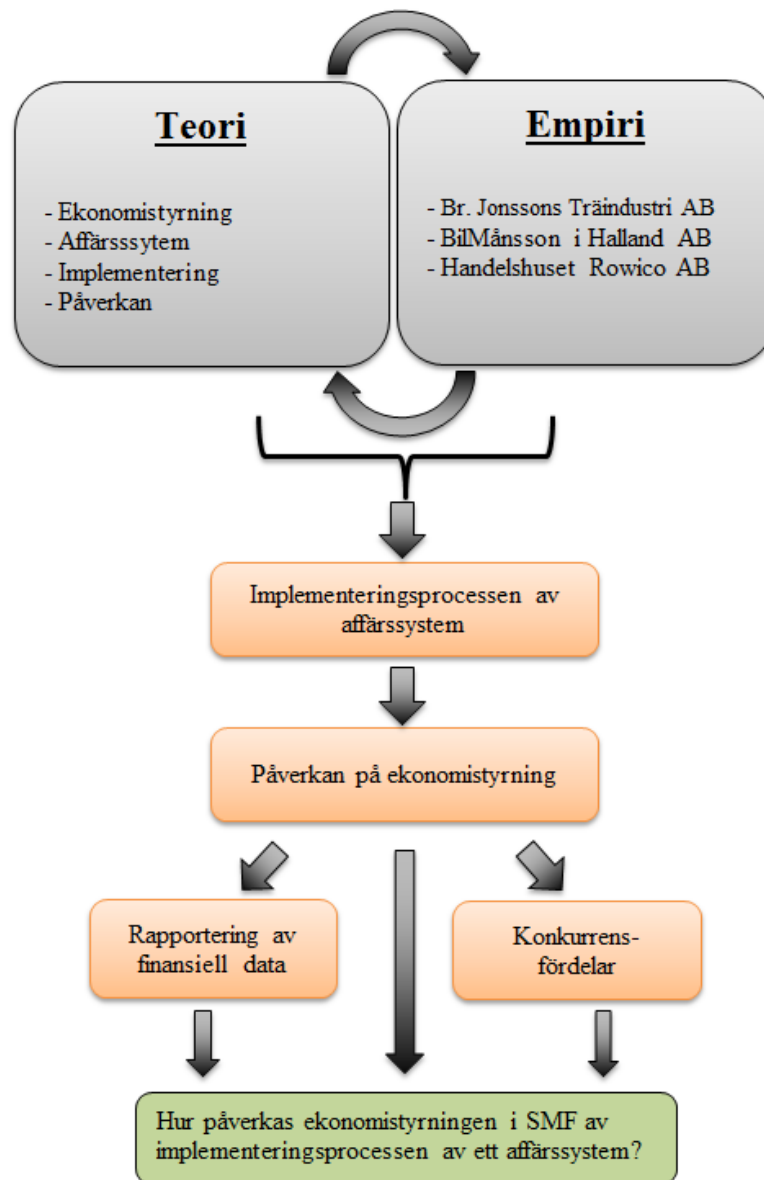
#### **4.3.3.2 Indirekt påverkan - Konkurrens fördelar**

M. Jansson tror absolut att ett affärssystem kan bidra med konkurrensfördelar. *"Det beror lite på vad som läggs in i systemet"*. Rowico har till exempel integrerat en separat plattform som hanterar logistiken för internetkunderna. Det möjliggör en enklare kommunikation med internetkunderna eftersom de nu kan kommunicera mellan systemen. Detta anser M. Jansson är en konkurrensfördel eftersom det gör kommunikationen snabbare. *"Idag ska saker och ting ske snabbt och då finns det inte tid att knappa in saker på samma sätt som innan"*. Däremot belyser han en risk med ett nytt affärssystem som gör att konkurrensfördelar kan utebli, och det är att affärssystemet inte utnyttjas fullt ut. *"När det har börjat fungera och kommer upp till en rimlig nivå tror jag att utbildningen gärna stannar där"*. Eftersom affärssystem kan vara svåra att förstå tror han de inte riktigt inser möjligheterna och nyttan det kan skapa. Han tillägger att det även kan vara svårt för konsulterna att förstå deras verksamhet, vilket innebär att konsulterna inte riktigt vet vilka verktyg som är mest lämpade för dem sett till möjligheter och nytta. Han menar att kunskapen kring affärssystemet som verktyg är viktigt men att kombinationen mellan verksamheten och vad verktyget kan göra är det viktigaste. Då företaget också lagt ner mycket tid och pengar kan det ibland vara svårt att motivera till att fortsätta investera i projektet. Genom att höja personalens kompetens inom affärssystemet, i samråd med konsulterna, kan företaget på bättre sätt ta tillvara på de konkurrensfördelar som ett affärssystem erbjuder.

## 5. Analys

Kapitlet inleds med en beskrivning av studiens analysmodell. Därefter följer analysen av de belysta punkterna i uppsatsen; implementering av affärssystem, påverkan på ekonomistyrning och en fördjupning i rapportering av finansiell data samt konkurrensfördelar.

### 5.1 Analysmodell



Figur 5.1 Studiens analysmodell

Figur 5.1 illustrerar studiens analysmodell vilken ämnar till att synliggöra analysprocessen. De undersökta företagen Br. Jonsson, BilMånsson och Rowico har jämförts och ställts mot varandra för att skapa en gemensam bild samt för att hitta skillnader. Därefter har teorikapitlets huvuddelar *Ekonomistyrning*, *Affärssystem*, *Implementering* samt *Påverkan* kopplats på för att jämföra hur det empiriska resultatet står i relation till teorin. Under denna process har det löpande skett förändringar bakåt vilket innebär att analysen har cirkulerat mellan teori och

empiri. Empirin är strukturerad till att inleda med kortare företagsbeskrivningar för att ge en grundläggande bild av det undersökta företaget samt dess respondent. Därefter följer empirin och analysen samma struktur. I den strukturen undersöks först implementeringsprocessen i syfte att beskriva företagets position i implementeringen. Fokus i denna del är exempelvis tidsåtgång och komplexitet. Detta för att påvisa vilka förutsättningar företagen arbetar utefter. Vidare presenteras den påverkan implementeringen av affärssystemen haft på respektive företags ekonomistyrning. För att konkretisera detta har både direkt samt indirekt påverkan undersökts genom de delar som diskuterats både i slutet av teorin och i metoden. Direkt påverkan i form av rapportering av finansiell data och indirekt påverkan i form av konkurrensfördelar. Slutligen leder strukturen i analysen fram till de slutsatser som dragits i förhållande till uppsatsens frågeställning; *Hur påverkar implementeringsprocessen av ett affärssystem ekonomistyrningen i SMF?*

## 5.2 Implementering av affärssystem

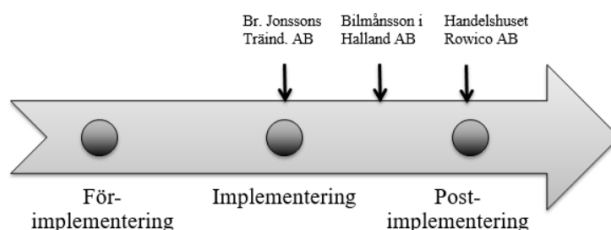
Br. Jonsson bytte från ett dosbaserat informationssystem till ett helintegrerat affärssystem. BilMånsson bytte från flera informationssystem till ett helintegrerat affärssystem och Rowico bytte från ett helintegrerat affärssystem till en nyare version av samma affärssystem, emellertid med rätt omfattande förändringar. Alla tre företag skapar eller utvecklar den helhetslösning för respektive företag som Gupta & Kohli (2006) anser är det affärssystem finns till för.

Vid en implementering är det enligt Umble et al. (2003) även av yttersta vikt att ha ett tydligt syfte med varför implementeringen görs. I BilMånsson var syftet med bytet just att integrera informationen och istället ha en helhetslösning. Dels för att göra informationen mer lätthanterlig, dels för att öka delaktigheten på företaget genom en större informationsspridning. I både Br. Jonsson och Rowico var huvudsyftet med bytet att företagets gamla system slutade stödjas. Br. Jonsson, som byter från ett gammalt dosbaserat och avskalat affärssystem, såg i och med bytet även en del fördelar med att gå till ett helintegrerat system. För dem är det exempelvis produktionsbiten och företagets ritprogram det viktigaste att integrera i systemet. Detta för att lättare kunna hantera information. Då Bjørn-Andersen (2009) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) anser att ett företag måste ha välutvecklade och moderna affärssystem för att kunna bedriva verksamheten, kan implementeringen för både Br. Jonsson och Rowico anses som mer eller mindre oundvikliga. I BilMånsson var bytet mer av ett aktivt val då de såg fördelarna med helintegrerad information innan bytet, och verkligen ville dra nytta av det. Bytet kan rent systemmässigt ses som större hos Br. Jonsson än för de andra företagen. För både BilMånsson och Rowico innebar implementeringen byten från redan relativt moderna affärssystem. Br. Jonsson byter istället från ett mer föråldrat system och där finns det även indikationer om mer tydlig påverkan än vad det gör i de andra företagen, till exempel den förändrade rapporteringen. I BilMånsson fanns det signaler om ett tydligare förändringsperspektiv, då deras byte huvudsakligen var för att skapa nytta, exempelvis ökad delaktighet, medan de andra gjorde det mer tvångsmässigt. Emellertid var det inte i något av företagen som just ekonomistyrningen var huvudsyftet med bytet, utan det var andra bitar som fokuserats. Däremot är alla eniga om att ett affärssystem är viktigt för ekonomistyrningen. I BilMånsson beskrivs affärssystemet som själva hjärtat i företaget och att det är bland det viktigaste de har för ekonomistyrningen.

Br. Jonsson började sin implementering redan hösten 2014 och skulle egentligen ha driftsatt affärssystemet sommaren 2015. Så blev inte fallet utan på grund av diverse felorsaker sköts projektet upp. Idag är planen istället att driftsätta i september 2017 och för tillfället befinner de sig därför 0 % i drift av det nya systemet. Sett till Umble et al. (2003) befinner sig företaget nu i stegen innan driftsättning som innefattas av tester, säkerställande av data, och diverse

utbildningar för användare. Bilmånsson har driftsatt sitt nya affärssystem och är just nu ungefär sex månader in efter driftsättning. De befinner sig i sin tur ungefär 80-85 % i drift av det nya systemet. Rowico har även de driftsatt sitt affärssystem, men befinner sig i sin tur istället ungefär ett år in efter driftsättning. De anser sig vara ungefär 95 % i drift av det nya systemet. Både Bilmånsson och Rowico befinner sig till viss mån i det elfte steget av Umble et al. (2003) implementeringsindelning, då de gör löpande förbättringar. De börjar även gå över mer och mer till post-implementeringsfasen där de utvärderar och analyserar processen samt allokerar resurser till de delar som behöver. Även kompletterande utbildningar nämns som aktuella inom de båda företagen. Enligt Umble et al. (2003) är det främst i de faserna som företagen befinner sig i som det är viktigt att undersöka påverkan. De tre företagen är rörande överens om att implementeringsprocessen är oerhört tidskrävande och att det tar längre tid än vad som är planerat eller budgeterat. I vissa avseenden anses det också ha gått åt för mycket tid till affärssystemprojektet.

Figur 5.2 illustrerar vart de undersökta företagen befinner sig i implementeringsprocessen.



Figur 5.2 Faser i implementeringsprocessen

Br. Jonsson upplevde stora problem med bland annat förseningar när deras konsulter mitt under implementeringen blev uppsagda. För övrigt upplever de en del tekniska svårigheter då det finns en del buggar i systemet gällande att få ritprogram, beredning och produktion att vara integrerat och fungera ihop. Bilmånsson har i sin tur upplevt implementeringen som komplicerad. Främst beroende på att kommunikationen inte varit optimal, varken internt eller externt. Svårigheterna för Rowico var att konsulterna inte riktigt hade förstått deras behov samt att de själva inte hade tillräckliga kunskaper i systemet. Dessutom fanns en del problematik i att det nya systemet inte gav stöd åt företagets processer på ett tillfredsställande sätt. Därför har en del anpassningar som fanns i det gamla affärssystemet nu i efterhand valts att lyftas in även i det nya affärssystemet. Det har resulterat i att implementeringsprocessen blivit än längre. Samtliga respondenter menar att det främst är tid som gått åt, och att en implementering tar betydligt mer tid än vad de först räknat med. Detta har lett till en ökad belastning på personalen både före och efter driftsättning.

Davenport (1998) betonar att implementeringen av ett affärssystem är förknippat med stora risker, något som Bilmånsson var medvetna om då respondenten poängterade att den stora utmaningen var att hålla affärssystemet flytande den första tiden efter driftsättning. Att processen att implementera ett nytt affärssystem är tidskrävande, kostsam och komplex hävdar även både Davenport (1998) och Grabski & Leech (2007). Oavsett hur långt komna de olika företagen är i processen är alla överens om att bytet av affärssystem är en otroligt tuff, komplex och resurskrävande process.

### 5.3 Påverkan på ekonomistyrning

Inte i något av de undersökta företagen har ekonomistyrningen som helhet påverkats i större utsträckning. Ett resultat som i viss mån skiljer sig från studierna i teorin, men som samtidigt stämmer med vad de kom fram till. Scapens & Jazayeri (2003), O'Mahony & Doran (2008), Grabski et al. (2009) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) påvisade alla en påtaglig påverkan på ekonomistyrningen. O'Mahony & Doran (2008), Grabski et al. (2009) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) framhävde även hur rollerna för de centrala personerna inom ekonomistyrningen berikades. Deras resultat skiljer sig något från den generella bilden av företagen i denna studie. Grabski et al. (2009) lyfte emellertid fram att implementeringsprocessen bidrar till hur företagen påverkas. Resultatet företagen påvisar är därför inte helt oväntat. Detta eftersom samtliga av företagen belastats med extra arbete under implementeringsprocessen och att processen inte är slutförd. Resultat stämmer istället mer överens med det som Granlund & Malmi (2002) påvisade. De påvisade en relativt liten påverkan på ekonomistyrning. Utifrån sina resultat hävdade Granlund & Malmi (2002) att företagen påvisade liten påverkan eftersom de låg nära driftsättningen. Det nya affärssystemet kunde därför inte användas optimalt. Detta stämmer också överens med upplevelsen i de intervjuade företagen i denna uppsats. Detta då de ännu inte använder sina affärssystem optimalt men förväntar sig en större påverkan på ekonomistyrningen när de gör det.

Samtliga av företagen förväntar sig kunna lägga mer tid på analys. Mer tid för analys var ett resultat som även Granlund & Malmi (2002), O'Mahony & Doran (2008), Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) och Grabski et al. (2009) fann. Enligt deras resultat ökade tiden för analys främst genom en minskning i manuell informationshantering. Grabski et al. (2009) menade även att mer tid för analys skapades som en följd av att kvalitén på framställd data ökade. Både BilMånsson och Br. Jonsson ser hur det nya affärssystemet kommer innebära en enklare och snabbare informationshantering, vilket är anledningen till förhoppningen om mer tid för analys. BilMånsson ser även hur detta kommer minska antalet rutinmässiga arbetsuppgifter vilket var ett resultat som även Scapens & Jazayeri (2003) fann.

BilMånsson ser även hur affärssystemet kommer möjliggöra för en rikare informationsinsamling och en spridning av information till fler avdelningar. Även Br. Jonsson förväntar sig andra informationsflöden samt att det digitala kommer innebära mer realtidsuppdaterad information. Detta var något som både Scapens & Jazayeri (2003) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) fann i sina studier. De hävdar att affärssystem bidrog till en väsentlig förbättring av informationsflödet eftersom integrationen gjorde informationen mer lättillgänglig. Utifrån detta hävdar de också att möjligheterna att sätta sig in i informationen ökade för fler personer inom företagen. Detta nämns även i BilMånsson då ett syfte med det nya affärssystemet var just att öka delaktigheten.

Scapens & Jazayeri (2003) fann vidare att tillgängligheten på information även innebar att många rutinmässiga jobb och arbetsuppgifter försvann. Inte i något av dessa företag har en minskning i personalstyrkan uppstått utan resultatet stämmer bättre med det som O'Mahony & Doran (2008) fann, då de såg att mycket av det rutinmässiga arbetet minskade men att personalbehovet var sig likt. Även i Rowico anses det digitala vara själva fördelen med ett affärssystem eftersom det innebär både enklare och snabbare informationshantering. Rowico märker emellertid ingen påtaglig förbättring kring det i deras nya affärssystem. I Rowico förväntas ett delprojekt i affärssystemet leda till mer realtidsuppdaterad och exakt information. Även Granlund & Malmi (2002), Scapens & Jazayeri (2003), Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) och Grabski et al. (2009) fann i sina studier en direkt påverkan på kvalitén av informationen. Som framgår förväntar sig företagen en hel del från sina nya affärssystem.

Förväntningarna ligger även i linje med vad många tidigare studier har sett. Det råder därmed en rimlighet i företagens förväntningar.

Varför dessa förväntningar ännu inte infriats beror på flertalet orsaker. Br. Jonsson har ännu inte driftsatt sitt nya affärssystem och kan därför inte ta del av affärssystemets informationshantering. BilMånsson använder sitt nya affärssystem men det hanteras ännu inte optimalt och det är heller inte optimalt uppsatt. Dessutom måste de fortfarande lägga mer tid på andra arbetsuppgifter vilket innebär att affärssystemet ännu inte frigjort tid för exempelvis analys. För ett optimalt användande krävs bland annat utbildning i affärssystemet. Även Rowico måste lägga mer tid än innan på övriga arbetsuppgifter och det ges därför heller inte mer tid än innan åt analys. För Rowico har allt extra arbete till och med inneburit att framställd data har tappat något i kvalitet. För Rowicos del har implementeringsprocessen så här långt istället handlat mycket om att komma tillbaka till där de var innan bytet, vilket har kostat en hel del resurser. Som framgår av det empiriska resultatet har samtliga av företagen en bit kvar innan de fullt kan dra nytta av sina affärssystem. För att de ska göra det krävs det även vidare investeringar, BilMånsson kräver till exempel mer utbildning och Br. Jonsson behöver satsa mer i affärssystemet.

I samtliga av företagen har emellertid vissa delar av ekonomistyrningen påverkats. Hos Br. Jonsson har implementeringen exempelvis inneburit en tätare rapportering av finansiell data. Som en följd kan de analysera sina siffror mer och styrelsen kan även ta större del av den ekonomiska informationen. Utifrån Granlund & Malmis (2002) teori om påverkan på ekonomistyrningen syns här både direkt och indirekt påverkan. Den direkta påverkan som Br. Jonsson påvisar är att de rapporterar mer. Den indirekta påverkan är att de kan analysera sina siffror mer, samt att styrelsen kan ta större del av den ekonomiska informationen. I Br. Jonsson har förändringen dessutom uppstått trots att det nya affärssystemet ännu inte är driftsatt. Endast vissheten om det nya affärssystemet har nämligen påverkat deras tankesätt och på så vis deras arbetssätt. Idag ser de andra möjligheter med vad ekonomistyrningen kan åstadkomma. Här syns det som Scapens & Jazayeri (2003) beskriver som en evolutionär förändringsprocess. Implementeringsprocessen av det nya affärssystem har nämligen inneburit nya rapporteringsmetoder, trots att det inte används som verktyg.

Precis som i Br. Jonsson finns det även i BilMånsson indikationer om denna förändringsprocess. Samtidigt som det nya affärssystemet implementerades ökade nämligen personalstyrkan på ekonomiavdelningen från fyra till fem personer. I samband med ökningen har exempelvis kvalitén på rapporterna av finansiell data blivit bättre och de har fått mer tid för analys. I BilMånsson har det nya affärssystemet även inneburit nya arbetsprocesser för centrala personer inom ekonomistyrningen. Deras roller på företaget är emellertid fortfarande desamma. Detta skiljer sig något från studierna i teorin. O'Mahony & Doran (2008), Grabski et al. (2009) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) fann alla hur rollen för de centrala personerna inom ekonomistyrningen påverkades. Framför allt O'Mahony & Doran (2008) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) hävdade att rollen berikades och utvidgades till att bli mer värdeskapande för företagen. I Rowico behandlar de numera sina leverantörsfakturor digitalt. Detta innebär till exempel att attestrutinen sker digitalt samt att hanteringen blir enklare och snabbare. Även kreditkontrollen av kunder sker numera till viss del automatiskt i affärssystemet. De behöver därför inte kontrollera alla kunder manuellt, vilket sparar tid. Här syns det som mycket av studierna från teorin pekar på. Då affärssystemet digitaliserar och automatiserar det manuella arbetet frigörs tid till mer värdeskapande aktiviteter (O'Mahony & Doran, 2008, Grabski et al. 2009, och Sanchez-Rodriguez & Spraakman, 2012) I Rowico har emellertid tiden hittills inte kunnat användas till mycket värdeskapande aktiviteter eftersom



implementeringsprocessen fortfarande kräver extra arbete. Den påverkan på ekonomistyrningen som realiserats hos de undersökta företagen har inte inneburit stora förändringar totalt sett. Trots det har det inneburit att företagen förändrats, bland annat genom den ovan nämnda påverkan men också genom de höga förväntningar som finns inför framtiden, både på ekonomistyrningen och på företaget som helhet. Affärssystemet har därför varit en viktig pusselbit i att inte enbart konkret påverka ekonomistyrningen, utan även påverka de förväntningar som finns inom företagen.

Även om vissa delar inom ekonomistyrningen påverkats hade samtliga respondenter svårt att först se det. Det inledande svaret var i stort sett att allt är sig likt. Hos BilMånsson var respondentens inledande svar att inget särskilt inom ekonomistyrningen påverkats. Detta trots att det nya affärssystemet inneburit andra arbetsformer. I BilMånsson kan det varit svårt för respondenten att se påverkan, eftersom denne var relativt ny på företaget, samt kom in i samband med implementeringen. I Rowico kan det varit svårt att se påverkan eftersom deras implementering innebar att gå till en nyare version av egentligen samma affärssystem. I Br. Jonsson beror det troligtvis på att det nya affärssystemet ännu inte används som verktyg. Även att ekonomistyrningen inte var huvudsyftet för något av företagen kan ha bidragit till att de hade svårt se påverkan på just ekonomistyrningsbitarna. Oavsett anledningen framgår det från det empiriska belägget att påverkan är svårt att identifiera. Trots förändringar inom ekonomistyrningen är det ingen av företagen som riktigt ser det tydligt.

### **5.3.1 Direkt påverkan - Rapportering av finansiell data**

*Rapporteringsmetoderna* är den del inom rapporteringen av finansiella data som det empiriska resultatet till viss mån kan bevisa påverkan på. Detta med metodförändringen hos Br. Jonsson som tydligast exempel. Där har rapporteringen av finansiell data de senaste åren påbörjats och blivit en självklar del av företaget som en följd av det stundande affärssystembytet. Hos både BilMånsson och Rowico har implementeringen av de nya affärssystemen dock haft en relativt liten påverkan på rapporteringsmetoderna. Exempelvis nämnde M. Jansson på Rowico att rapporteringen av finansiell data sker på ungefär samma vis som innan implementeringen. Den begränsade påverkan som BilMånsson och Rowico påvisar för rapporteringsmetoderna är något som Granlund & Malmi (2002) också påvisade i sin fallstudie på större företag. Deras teorimodell visade däremot att implementering av ett affärssystem skulle ge direkt påverkan på rapporteringsmetoderna, som Br. Jonsson i det här fallet bekräftade. Den här förändringen kan anses jämförbar med den teori Scapens & Jazayeri (2003) presenterade, där de ser affärssystemet som en främjare och möjliggörare till förändring.

*Inställningen* till vad affärssystemet kan tillföra till rapporterna skiljer sig åt. Rowico ser ingen större önskan i att det nya affärssystemet skall förändra rapporteringsmetoderna, då de gärna lägger ner tiden på att ha en del manuell hantering då de får analysen gjord i samband med det. Däremot ser både BilMånsson och Br. Jonsson förbättringsmöjligheter för rapporteringen. BilMånsson ser exempelvis ett utökat antal rapporter som en möjlighet, medan Br. Jonsson betonar vikten av att affärssystemet kommer generera rapporterna snabbare så att mer tid till analysering av dem kommer bli möjlig. Att mer tid för analys skapas är kopplat till den värdeskapande påverkan som både O'Mahony & Doran (2008) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) i sina studier påvisade att affärssystem kan bidra till. O'Mahony & Doran (2008) och Sanchez-Rodriguez & Spraakman (2012) genomförde sina studier på större företag, men resultatet härifrån visar att dessa värdeskapande delar även är önskvärda hos SMF.

Att rapporteringen av finansiell data är viktig för alla tre företagen är tydligt, Br. Jonsson anser den är otroligt viktig då de gör att de håller koll på kostnader och intäkter. BilMånsson har

exempelvis en del som de är tvungna att rapportera till Ford, och Rowico använder det även för att försöka sätta in i framtiden. Trots att rapporteringen är av stor vikt för företagen sker *hanteringen* och *bearbetningen* av rapporterna hos de undersökta företagen i Excel, och det tycks inte finnas någon större drivkraft att förändra detta. För Br. Jonsson är det fortfarande ovisst hur rapporteringen kommer vara utformad i det nya systemet, vilket gör att det inte med säkerhet går att fastställa hur rapporteringen kommer hanteras. BilMånsson och Rowico hanterar sina rapporter manuellt i Excel då de samtidigt kan vara kritiska till vad det är de framställer. Besluten att inte använda sig av de rapporter som affärssystemet själv kan generera är jämförbart med det resultat som Scapens & Jazayeri (2003) presenterade. Där lyfts heller inte rapporteringen in i systemet då det ansågs smartare och lämpligare att hantera utanför. Det här tyder på att affärssystemen har svårt att möta de krav som företag ställer på rapporteringen när det gäller både utformning och innehåll. Istället fortsätter företag att enbart använda affärssystemet som en datakälla för sina rapporter.

### **5.3.2 Indirekt påverkan - Konkurrensfördelar**

När det gäller konkurrensfördelar finns det konkreta exempel från samtliga av företagen. Rowico lyfter fram sin logistikplattform som ett verktyg som har gjort kommunikationsvägen till deras internetkunder snabbare och enklare. I övrigt är konkurrensfördelarna något som ligger framåt i tiden och ännu inte har trätt i kraft. BilMånsson nämner exempelvis sin lösning, där utskick till kundernas mobiler som interagerar med affärssystemet ses som ett verktyg som förbättrar kundhanteringen och kommunikationen. Br. Jonsson är mest avvaktande till om det nya affärssystemet leder till några konkurrensfördelar, det som kan vara till deras fördel är deras integrerade ritprogram. Sett till konkurrensfördelar anser de att en implementering mer handlar om att hänga med i utvecklingen och inte tappa mark mot sina konkurrenter. Något som går helt i linje med den teori Grabski et al. (2009) presenterade, som även hävdar att konkurrensfördelar endast kan uppnås på kort sikt med hjälp av ett nytt affärssystem. Att företagen ändå ser möjliga konkurrensfördelar i affärssystemet är positivt kopplat till Gupta & Kohli (2006) som anser att behovet av konkurrensfördelar ökat och blivit ovärderligt. Detta då den helintegrerade lösningen i ett affärssystem erbjuder de nödvändigheter som behövs för att skaffa sig konkurrensfördelar. Jakten på dessa konkurrensfördelar är emellertid svår att bemästra. M. Andersson på Rowico hävdar att det finns en risk för att inte fortsätta investera när affärssystemet har nått upp och fungerar på en rimlig nivå. Det här stämmer helt överens med den teori Seethamraju (2015) presenterade i sin studie. Hos BilMånsson handlar det om att utbilda personalen inom affärssystemet för att kunna dra nytta av det och kunna nyttja det på rätt sätt. Liknande är det hos Rowico, där det poängterats att affärssystemet är komplext och det är svårt att förstå möjligheterna och nyttan som det kan skapa för företaget. Detta är något som Malhotra & Temponi (2010) poängterar i sin analys av SMF. För att komma åt de konkurrensfördelar som kan skapas för företaget krävs det ytterligare investeringar, som grunden leder till att det behövs tas investeringsbeslut. Eftersom ett vanligt sätt att fatta investeringsbeslut är att jämföra kostnaden med nyttan som investeringen ger, samtidigt som det är svårt att mäta eller se vilken nytta en ytterligare investering i affärssystemet kan ge. Vilket även är jämförbart med Mabert et al. (2001) som belyser vikten av hur svårt det är att beräkna avkastning på investeringar i affärssystemprojekt. Det här betyder att det finns en överhängande risk att investeringar uteblir och därmed går potentiella konkurrensfördelar förlorade.

## 6. Slutsatser

---

*Detta avslutande kapitel sammanfattar och diskuterar uppsatsens slutsatser. Presenterar de mest centrala bidragen samt ger förslag på fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att bidra till en ökad förståelse för hur implementering av ett affärssystem kan påverka ekonomistyrningen i SMF. Med hjälp av tre semistrukturerade besöksintervjuer med två ekonomichefer och en företagsledare, har en kvalitativ studie genomförts för att uppfylla uppsatsens syfte och besvara frågeställningen:

*Hur påverkar implementeringsprocessen av ett affärssystem ekonomistyrningen i SMF?*

- **Första året efter driftsättning har ekonomistyrningen i SMF som helhet inte påverkats särskilt mycket, däremot finns det stora förväntningar om framtida påverkan.**

Samtliga företag nämner affärssystemens möjligheter att skapa en snabbare och enklare informationshantering. I mer eller mindre utsträckning förväntas det leda till mer tid för analys, andra informationsflöden, färre rutinmässiga arbetsuppgifter, rikare informationsinsamling samt mer realtidsuppdaterad och exakt information. I viss mån syns det även, då rapporteringsmetoder och informationsflöden har ändrats, manuella arbetsuppgifter har automatiserat samt arbetsprocesser har förändrats. Än så länge har det emellertid inte inneburit någon större påverkan på ekonomistyrningen som helhet. Den tid som frigörs läggs inte på mer värdeskapande eller berikande aktiviteter som analys. Tiden får istället användas för att täcka för den extra arbetsbelastning som implementeringen än så länge innebär. När implementeringsprocessen är slutförd och affärssystemen fungerar optimalt finns det förväntningar om att fördelarna ska infrias. Det som syns i den här uppsatsen är emellertid att affärssystemet inte har påverkat något av företagens ekonomistyrning i betydande utsträckning.

- **Påverkan på ekonomistyrningen i SMF är otydlig.**

Det är långt ifrån givet vilken påverkan en implementering av ett nytt affärssystem får på ekonomistyrningen i SMF. Slutsatsen stärks med hjälp av det empiriska belägget, där det framgick att det är tydligt vilka förväntningar som finns på det nya affärssystemet, både när det gäller ekonomistyrning och för företaget i stort. Däremot är den realiserade påverkan lika otydlig som förväntningarna är tydliga. Framst är det svårt att redovisa vad som påverkats, samtidigt är det annat än ekonomistyrningen som är huvudsyftet med det nya affärssystemet. Därför finns det otydligheter kring vad som förbättras, alternativt försämras i ett tidigt skede efter driftsättning. Det har också visat sig att det inte är enkelt att undersöka påverkan. Dessutom är det inte självklart att alla företag påverkas likadant, då alla företag har sina egna arbetssätt, sina egna förutsättningar och sina egna mål.

- **Ökad belastning för de centrala personerna inom ekonomistyrningen i SMF.**

Studier av större företag drar slutsatser om stor påverkan på rollerna för de centrala personerna inom ekonomistyrningen. Där diskuteras det om utökade roller som en följd av exempelvis mer tid för analys, att den manuella hanteringen av data minskar, samt att rutinmässiga arbetsuppgifter minskar. Hos uppsatsens undersökta SMF innebär implementeringsprocessen

en större arbetsinsats och ökad belastning på personalen. Den ökade belastningen beror bland annat på att implementeringen sköts vid sidan av de ordinarie arbetsuppgifterna. Problematik uppstår ofta till en början vid driftsättning av affärssystem. Det tar tid att få alla delar att fungera felfritt och det kräver extra arbete under tiden. Förväntningar om en minskad belastning samt att mer tid för värdeskapande arbetsuppgifter kommer skapas finns emellertid fortfarande kvar. Hur länge den ökade arbetsbelastningen håller i sig efter implementeringen är svårt att svara på, men i den här uppsatsen finns antydning till att det kan hålla i sig upp till ett år efter driftsättning. Däremot följer inte alla företag samma väg efter en implementering då uppsatsens tre undersökta företag arbetar utifrån sina egna förutsättningar och är uppbyggda på sina egna vis. Den problematik som uppstår i ett företag kan därför inte direkt förväntas i ett annat.

- **Konkurrensfördelar skapas, men riskerar utebli i SMF på grund av svåra investeringsbeslut.**

Ett nytt affärssystem har potentialen att bidra med stora fördelar sett till företaget som helhet. Genom att integrera företagets information till en central databas kan fördelar med mer lätthanterlig information och snabbare flöden utnyttjas. De konkurrensfördelar företag kan skapa med ett affärssystem kan finnas med som strategiska val redan från början. Exempelvis kan ett integrerat ritprogram för ett kökstillverkande företag, en kundfrämjande mobilbaserad applikation kopplad rakt in i affärssystemet för bilåterförsäljare, eller en uppgraderad och förbättrad logistiklösning i affärssystemet för en möbelgrossist, ge ett försprång gentemot konkurrenter. Däremot finns en överhängande risk att möjliga konkurrensfördelar uteblir. Implementeringen är som tidigare nämnt en kostsam och komplex process. SMF styrs med begränsade resurser och investeringsbeslut tas i hänsyn till vilken nytta det ger. Då mycket resurser i form av tid, personal och pengar har investerats för att få det nya affärssystemet att fungera tillräckligt bra, finns tendenser hos de undersökta företagen att beslut om ytterligare investeringar i affärssystemet blir negativa, då det är svårt att förutspå nyttan. Därigenom kan konkurrensfördelar och andra fördelar för både ekonomistyrning och företaget i stort riskera utebli då affärssystemet inte utnyttjas till dess fulla potential.

- **Företagens specifika rapporteringsmetoder leder till fortsatt manuell hantering och bearbetning av rapportering av finansiell data.**

Även om det i dagens läge implementeras toppmoderna affärssystem tycks de brista i sina rapporteringsfunktioner. Varje företag har sin egen inarbetade rapporteringsmetod innefattande de delar och nyckeltal som är viktigt för det enskilda företaget. Affärssystemen kan inte i tillräcklig utsträckning svara för den hantering och bearbetning som företagen kräver. Därför fortsätter rapporteringen av finansiella data i många fall att hanteras utanför systemet och affärssystemet står endast som datakälla. Påverkan på rapporteringen, som en del i ekonomistyrningen, blir därför minimal. Utifrån det empiriska belägget kan denna slutsats anses svag. Detta då samtliga av företagen fortfarande rapporterar utanför systemet.

- **Ekonomistyrningen i SMF kan delvis påverkas redan innan driftsättning.**

Implementeringsprocessen av ett affärssystem innebär en evolutionär förändringsprocess. När företaget ser vilka möjligheter affärssystemet innebär kan det påverka både tanke- och arbetssätt. Detta utan att affärssystemet används som verktyg. Konkret kan det innebära förändrade rapporteringsmetoder samt förändrade informationsflöden. Denna evolutionära förändringsprocess påvisades i ett företag och det fanns indikationer om den i ett annat. Även om det var tydligt i ett företag och det fanns indikationer i ett annat får slutsatsen anses som

svag. Detta då det utifrån det empiriska belägget inte med säkerhet går att fastställa att det var implementeringen av affärssystemet som var orsaken.

## 6.2 Uppsatsens bidrag

- Påvisat hur implementeringsprocessen av ett affärssystem kan påverka ekonomistyrningen i SMF redan innan driftsättning.
- Påvisat affärssystemens begränsningar genom att se hur en del ekonomiska verktyg inte lyfts in i affärssystemet. Detta då det hanteras och bearbetas smartare utanför systemet, exempelvis rapporteringen av finansiell data.
- Påvisat hur affärssystemens fördelar riskerar att utebli i SMF på grund av dess begränsade resurser samt svårigheterna i att konkret se framtida nytta i affärssystemet.
- Ytterligare belyst komplexiteten vid implementering av affärssystem.

## 6.3 Förslag på fortsatt forskning

Resultat baseras på tre respondenter samt deras respektive företag. Uppsatsen ger därför inte en fullständig bild av den verklighet som SMF agerar i, en verklighet som dessutom är under ständig förändring. Det är inte säkert att andra företag påvisar liknande resultatet som företagen i denna studie då varje företag och implementeringen är unik. Det är heller inte säkert att utvecklingen i företagen ur denna studie kommer likna varandra då alla företagen har olika förutsättningar. Resultatet kan därför inte med säkerhet generaliseras till andra företag, emellertid erbjuder uppsatsen en nyanserad bas till fortsatt forskning.

I samtliga av studiens företag framgår det tydligt att ekonomistyrningen inte var huvudsyftet för implementeringen av det nya affärssystemet, utan ekonomistyrningen kom som en positiv bisak. Detta kan ha varit en bidragande faktor till hur företagens ekonomistyrning har påverkats. Ett intressant forskningsämne skulle därför kunna vara:

- Hur ekonomistyrningen påverkas av implementeringen av ett affärssystem, i företag där ekonomistyrningen är huvudsyftet för implementeringen.

I denna studie har det heller inte med noggrannhet beaktats vad företagen byter ifrån för affärssystem. Denna faktor kan också ha bidragit till hur företagens ekonomistyrning har påverkats. Ett intressant forskningsämne skulle därför kunna vara:

- Hur ekonomistyrningen påverkas av implementeringen av ett affärssystem, då företaget byter från affärssystem x till affärssystem y.

Även om en stor tyngdpunkt i denna studie varit implementeringsprocessen har det varit svårt att fånga upp detaljer och se en utveckling kring fenomenet. Detta då företagen har befunnit sig i olika faser och att det inte varit samma företag som observerats i samtliga faser. Trots försöket att ge en dynamisk bild har därför en statisk bild på sätt och vis tagits fram. Det var samtidigt svårt att se påverkan tidigt i implementeringsprocessen. Ett intressant forskningsämne skulle därför kunna vara:

- Hur påverkas ekonomistyrning av implementering av affärssystem? Detta genom att följa ett och samma företag samt längre in i post-implementeringsfasen.

## Referenslista

- Bolagssajten. (2017). Svenska Bolag. Hämtad 2017-05-12, från <http://www.bolagssajten.se/>
- Bjørn-Andersen, N. (2009). Förord. Hedman, J., Nilsson, F., & Westelius, A. (2009). *Temperaturen på affärssystem i Sverige*. Lund: Studentlitteratur. s. 13-16.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Dash, M., Samantaray, A., & Dash, M. (2014). The role of accountants in ERP implementation: A theoretical and empirical analysis. *International Journal of Computer Science & Management Studies*, 14(6), 1-7.
- Daugherty, T., Hoffman, E., & Kennedy, K. (2016). Research in reverse: Ad testing using an inductive consumer neuroscience approach. *Journal of Business research*, 69(8), 3168-3176.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-131.
- Ekonomistyrningskurser. (2013). Vad är ekonomistyrning? Hämtad 2017-03-05, från <http://ekonomistyrningskurser.com/vad-ar-ekonomistyrning/>
- Europeiska Kommissionen. (2017). What is an SME. Hämtad 2017-04-22, från [http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_sv](http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_sv)
- Expowera. (2017). Ekonomistyrning. Hämtad 2017-03-05, från <http://www.expowera.se/ekonomi/ekonomistyrning>
- Grabski, S., & Leech, S. A. (2007). Complementary controls and ERP implementation success. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8(1), 17-39.
- Grabski, S., Leech, S. A., & Sangster, A. (2009). ERP implementations and their impact upon management accountants. *Journal of Information Systems & Technology Management*, 6(2), 125-142.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?. *Management Accounting Research*, 13(3), 299-321.
- Gupta, M., & Kohli, A. (2006). Enterprise resource planning systems and its implications for operations function. *Technovation*, 26(5), 687-696.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Le Duc, M. (2011). Induktion, deduktion och abduktion. Hämtad 2017-05-10, från <http://www.leduc.se/metod/Induktion,deduktionochabduktion.html>

- Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Mabert, V. A., Soni, A., & Venkataramanan, M. A. (2001). Enterprise resource planning: common myths versus evolving reality. *Business Horizons*, 44(3), 69-76.
- Malhotra, R., & Temponi, C. (2010). Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management*, 30(1), 28-37.
- Motwani, J., Subramanian, R., & Gopalakrishna, P. (2005). Critical factors for successful ERP implementation: Exploratory findings from four case studies. *Computers in industry*, 56(6), 529-544.
- Nilsson, F., Olve, N., & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber.
- O'Mahony, A., & Doran, J. (2008). The Changing Role of Management Accountants; Evidence from the Implementation of ERP Systems in Large Organisations. *International Journal of Business and Management*, 3(8), 109-115.
- Sánchez-Rodríguez, C., & Spraakman, G. (2012). ERP systems and management accounting: a multiple case study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 9(4), 398-414.
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: Opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*, 12(1), 201-233.
- Seethamraju, R. (2015). Barriers to the Adoption of Management Accounting (MA) Processes in Enterprise Resource Planning (ERP) Environments. *System Sciences*, 48, 4201-4210.
- Snider, B., da Silveira, G. J. C., & Balakrishnan, J. (2009). ERP implementation at SMEs: analysis of five Canadian cases. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(1), 4-29.
- Sun, H., Ni, W., & Lam, R. (2015). A step-by-step performance assessment and improvement method for ERP implementation: Action case studies in Chinese companies. *Computers in industry*, 68, 40-52.
- Umble, E., Haft, R., & Umble, M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 241-257.
- Wärneryd, B. (1986). *Att fråga: Om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter*. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.
- Zach, O., Munkvold, B. E., & Olsen, D. H. (2014). ERP system implementation in SMEs: exploring the influences of the SME context. *Enterprise Information Systems*, 8(2), 309-335.

# Bilaga 1: Intervjuguide 1

## Information om respondent och företaget

Var vänlig och ge en kort presentation av dig själv, företaget och din roll här på företaget.

## Ekonomistyrning

- Vad innebär ekonomistyrning för dig?
- Hur anser du ekonomistyrningen berör organisationen?
- Kan du beskriva organisationsstrukturen inom bolaget?
- Hur många är ni som arbetar med ekonomistyrning inom företaget?
- Vem har huvudansvaret för ekonomistyrningen inom företaget?
  - Hur stort inflytande har denne på företagets ekonomistyrning?
- Finns det någon controller på företaget?
  - Om ja, hur ser dennes arbetsuppgifter ut?
- Vad är din roll inom ekonomistyrningen?
- Hur viktig anser du företagets ekonomistyrning är?
- Finns det några rutiner, processer eller strukturer som du anser är extra viktiga?
  - Mer ingående om någon som verkar viktig.
- Hur ser månadsrapporteringen av finansiell data ut?
  - Vilka mått är viktiga?
  - Hur lång tid tar det att sammanställa?
  - Hur enkelt är det att få fram datan?
- Hur ser månadsrapportering av icke-finansiell data?
  - Vilka mått är viktiga?
  - Hur lång tid tar det att sammanställa?
  - Hur enkelt är det att få fram datan?
- Vem sköter månadsrapporteringen?
  - Hur insatt är denna person i företagets arbetssätt och processer?

## Affärssystem

- Jobbar du med affärssystem?
- Kan du beskriva vad ett affärssystem är?
- Är affärssystem viktigt för dig i ditt arbete med ekonomistyrning?
- Vilka affärssystem bytte företaget ifrån?
- Vilket affärssystem använder ni idag?
- Hur stor del av de anställda använder affärssystemet?
- Vilka är de största fördelarna med ett affärssystem?
- Vilka är de största nackdelarna med ett affärssystem?
- Hur länge har det funnits affärssystem inom företaget?
- Hur stor andel av företagets processer innefattas i nuvarande affärssystem?
- Anser du att affärssystemet möjliggör konkurrensfördelar för företaget?
  - Om ja, på vilket sätt?
  - Om nej, Varför inte?
- Hur lättillgänglig är informationen från affärssystemet att hämta ut i diverse rapporter?
- Behöver datan från affärssystemet kompletteras med data utanför systemet innan den kan framställas och presenteras?
  - Skillnad nytt och gammalt system?



## Implementering

- Kan du förklara vad en implementering innebär för dig?
- Var befinner ni er nu i implementeringsfasen av ert nya affärssystem?
- Hur har du upplevt implementeringen av ert nya affärssystem?
- Hur lång tid gick åt för implementering?
- När var det ursprungliga GoLive-datumet satt till?
- När var det faktiska GoLive?
- Hur mycket resurser har gått åt för det här projektet?
  - Tid
  - Pengar
  - Personal
- Vilken var den främsta anledningen till bytet av affärssystem?
- Hur mycket anpassningar krävde ni från systemets sida?
- Hur mycket anpassningar krävde systemet från er?
- Vilka förberedelser låg till grund för beslut av implementering?
- Hur välinformerad är/var organisationen om implementeringen?
- Vad anser du är en lyckad implementering?
  - Uppfyller företaget du är aktiv inom dessa krav?

## Påverkan

- Vad betyder påverkan för dig?
- Hur upplever du att ekonomistyrningen har påverkats av det nya affärssystemet?
- Hur upplever du att arbetet har förändrats just för dig?
  - Vilka arbetsuppgifter har försvunnit?
  - Vilka arbetsuppgifter har tillkommit?
- Har implementeringen påverkat centrala personer inom ekonomistyrningen i dess arbetsroller? Exempelvis controller?
- Har implementeringen av affärssystemet påverkat företagets organisation?
- Har implementeringen av affärssystemet påverkat företagets kultur?
- Har organisationen blivit mer centraliserad eller decentraliserad från bytet av affärssystem? Oförändrat?
- Har rapporteringsmetoderna förändrats av det nya affärssystemet?
  - Innehållsmässigt?
  - Utformning?
  - Planering?
  - Nya rapporter?
- Har några av företagets processer ändrats till följd av implementeringen?
  - Snabbare framställning av data?
  - Organisatoriska förändringar?
  - Minskat personalbehov?
  - Övrigt?
- Anser du att företaget utnyttjar affärssystemets potential tillräckligt?
- Läggs det mer eller mindre tid på rutinmässiga arbetsuppgifter nu jämfört med tidigare tack vare affärssystemet?
- Har kompetenskraven för exempelvis datorkunskaper höjts under implementeringens gång?
  - Ledaregenskaper?
  - Datoregenskaper?

- Har arbetsbördan på personal inom ekonomistyrningen minskat eller ökat till följd av implementeringen av affärssystemet?
- Har kvalitén på den framställda datan förändrats? Hur?
- Har informationsflödet inom företaget förändrats?
- Använder sig den operativa personalen av affärssystemet? Skillnad från tidigare?
- Har rutinmässiga jobb minskat?
- Har ledningen/cheferna fått större ekonomisk kunskap om företaget?
- Har affärssystemet hjälpt företaget i sitt planeringsarbete?
- Har controllerns (eller den närmaste motsvarigheten) roll förändrats från bytet av affärssystem?

## Bilaga 2: Intervjuguide 2

### Information om respondent och företaget

Var vänlig och ge en kort presentation av dig själv, företaget och din roll här på företaget.

### Ekonomistyrning

- Vad innebär ekonomistyrning för dig?
- Hur anser du ekonomistyrningen berör organisationen?
- Hur många är ni som arbetar med ekonomistyrning inom företaget?
- Vem har huvudansvaret för ekonomistyrningen inom företaget?
- Vad är din roll inom ekonomistyrningen?
- Hur viktig anser du företagets ekonomistyrning är?
- Hur ser månadsrapporteringen av finansiell data ut?
  - Vilka mått är viktiga?
  - Hur lång tid tar det att sammanställa?
  - Hur enkelt är det att få fram datan?
- Hur ser månadsrapporteringen av icke-finansiell data ut?
  - Vilka mått är viktiga?
  - Hur lång tid tar det att sammanställa?
  - Hur enkelt är det att få fram datan?
- Vem sköter månadsrapporteringen?
  - Hur insatt är denna person i företagets arbetssätt och processer?

### Affärssystem

- Jobbar du med affärssystem?
- Kan du beskriva vad ett affärssystem är?
- Är affärssystem viktigt för dig i ditt arbete med ekonomistyrning?
- Vilket affärssystem bytte företaget ifrån?
- Vilket affärssystem använder ni idag?
- Vilka är de största fördelarna med ett affärssystem?
- Vilka är de största nackdelarna med ett affärssystem?
- Anser du att affärssystemet möjliggör konkurrensfördelar för företaget?
  - Om ja, på vilket sätt?
  - Om nej, Varför inte?
- Hur lättillgänglig är informationen från affärssystemet att hämta ut i diverse rapporter?

### Implementering

- Kan du förklara vad en implementering innebär för dig?
- Var befinner ni er nu i implementeringsfasen av ert nya affärssystem?
- Hur har du upplevt implementeringen av ert nya affärssystem?
- Hur lång tid gick åt för implementeringen?
- När var det ursprungliga GoLive-datumet satt till?
- När var det faktiska GoLive?
- Hur mycket resurser har gått åt för det här projektet?
- Vad anser du är en lyckad implementering?
  - Uppfyller företaget du är aktiv inom dessa krav?

## **Påverkan**

- Vad betyder påverkan för dig?
- Hur upplever du att ekonomistyrningen har påverkats av det nya affärssystemet?
- Har implementeringen påverkat centrala personer inom ekonomistyrningen i dess arbetsroller?
- Hur har rapporteringsmetoderna förändrats av det nya affärssystemet?
- Läggs det mer eller mindre tid på rutinmässiga arbetsuppgifter nu jämfört med tidigare tack vare affärssystemet?
- Har kvalitén på den framställda datan förändrats? Hur?
- Har affärssystemet hjälpt företaget i sitt planeringsarbete?

Alexander Tengnäs

Thomas Andersson



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3  
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad  
Telefon: 035-16 71 00  
E-mail: [registrator@hh.se](mailto:registrator@hh.se)  
[www.hh.se](http://www.hh.se)