



HANDELSHÖGSKOLAN VID
GÖTEBORGS UNIVERSITET

FÖRETAGSEKONOMISKA
INSTITUTIONEN



Affärssystemets effekter på ekonomistyrningen

Magisteruppsats i Företagsekonomi
Studier i Ekonomistyrning
Vårterminen 2004

Handledare:
Ingemar Claesson

Författare:
Lars-Fredrik Alingfeldt
Johan Svensson

SAMMANFATTNING

Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Studier i Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Vårterminen 2004

Författare: Lars-Fredrik Alingfeldt
Johan Svensson

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: Affärssystemets effekter på ekonomistyrningen

Bakgrund och problem: Informationsteknologin har utvecklats explosionsartat under de senaste decennierna. Den för affärsvärlden kanske viktigaste innovationen är framkomsten av affärssystemen (ERP), vilka har växt enormt sedan de första affärssystemen skapades i början på 1990-talet. Trots att gigantiska summor läggs på affärssystem varje år, verkar exemplen på misslyckade implementeringar aldrig sina. Affärssystemens verkliga effekter på företagen har under de senaste åren också börjat ifrågasättas. När det gäller affärssystemets påverkan på ekonomistyrningen har flera tidigare studier visat att affärssystemet inte förbättrar arbetet och metoderna i den grad man kan förvänta sig, med tanke på affärssystemets stora funktionalitet. Eftersom dessa studier är några år gamla har vi funnit det intressant att utveckla dem och det har vi gjort utifrån problemformuleringen: Vilka effekter ger införandet av ett affärssystem på ekonomistyrningen och dess områden/komponenter?

Syfte: Vårt huvudsyfte med studien är att beskriva vilka av de i teorin beskrivna effekterna på ekonomistyrningen som realiseras vid införandet av ett affärssystem. Avsikten är därmed att bidra till den forskning som sammankopplar områdena ekonomistyrning och affärssystem eftersom den i dagsläget inte är särskilt välutvecklad. Slutligen är det en del av syftet att beskriva och förklara eventuella skillnader mellan olika system avseende effekterna på ekonomistyrningen.

Metod: Efter en utförlig litteraturstudie har en enkät utformats. Genom ett samarbete med Intentia och AdSIG har sammanlagt 80 Movex- och R/3-användare besvarat enkäten via en webbsida. Denna studies resultat har sedan jämförts med tidigare studier inom området och skillnader och likheter har diskuterats. Avslutningsvis har också en jämförelse mellan de två ingående systemen i denna studie genomförts. Denna jämförelse har kompletterats med intervjuer av sakkunniga experter som har kunnat ge viktig insikt i orsakarna till de funna skillnaderna mellan systemen.

Resultat och slutsatser: Införandet av affärssystem har överlag lett till tydliga förbättringar av ekonomistyrningen, vilket är allra tydligaste inom internredovisningen och prestationsmätningen. Detta motsäger i stor utsträckning tidigare studier, vilket kan bero på att företagen i denna studie har haft några år mer på sig att skapa en välfungerande samverkan mellan system och verksamhet och därmed utvinna en större effekt av affärssystemsinförandet. Nyare ekonomistyrningsmetoder som ABC-kalkylering och balanserat styrkort sköts fortfarande mestadels utanför affärssystemet. Systemjämförelsen visar att företagen med SAPs R/3 överlag har upplevt en något större förbättring av ekonomistyrningen jämfört med Intentias Movex. Detta måste dock ställas i relation till en högre implementeringskostnad för SAPs system, samtidigt som man inte får glömma att ekonomistyrningen bara är en del av alla faktorer som måste beaktas vid en helhetsjämförelse av systemen.

INNEHÅLL

1 INLEDNING

1.1 BAKGRUND.....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 PROBLEMFÖRMULERING.....	2
1.4 SYFTE.....	2

2 TEORETISK REFERENS RAM

2.1 AFFÄRSSYSTEM.....	3
2.1.1 DEFINITION AV AFFÄRSSYSTEM.....	3
2.1.2 AFFÄRSSYSTEMENS HISTORIA	4
2.1.3 AFFÄRSSYSTEMETS FUNKTIONER OCH MODULER.....	6
2.1.4 AFFÄRSSYSTEM OCH PROCESSFÖRÄNDRINGAR	8
2.2 EKONOMISTYRNING	10
2.2.1 DEFINITION AV EKONOMISTYRNING	10
2.2.2 EKONOMISTYRNINGENS UTVECKLING	11
2.2.3 EKONOMISTYRNINGEN I ETT SAMMANHANG	12
2.2.4 EKONOMISTYRNINGENS KOMPONENTER	12
2.3 AFFÄRSSYSTEMETS EFFEKTER PÅ FÖRETAGET	13
2.3.1 EFFEKTER PÅ EKONOMISTYRNINGENS KOMPONENTER	14
2.3.2 ÖVRIGA EFFEKTER MED ANKNYTNING TILL EKONOMISTYRNING	17
2.3.3 SAMMANSTÄLLNING AV ENKÄT.....	19

3 METOD

3.1 VAL AV METOD.....	21
3.2 LITTERATURSTUDIE	21
3.3 EMPIRISK STUDIE.....	22
3.3.1 DEFINITION AV POPULATIONEN	22
3.3.2 ENKÄTEN.....	23
3.3.3 URVAL OCH KONTAKT MED RESPONDENTENA	24
3.3.4 ANALYSMETODER.....	25
3.3.5 BORTFALLSANALYS	25
3.4 TROVÄRDIGHET	26

4 RESULTAT

4.1 BAKGRUNDSFRÅGOR.....	27
4.2 EFFEKTER PÅ EKONOMISTYRNINGENS KOMPONENTER.....	29
4.3 ÖVRIGA EFFEKTER MED ANKNYTNING TILL EKONOMISTYRNING	33
4.4 ÖVERGRIPANDE EFFEKTER	34

5 ANALYS

5.1 EFFEKTER PÅ EKONOMISTYRNINGENS KOMPONENTER	36
5.2 ÖVRIGA EFFEKTER MED ANKNYTNING TILL EKONOMISTYRNING	37
5.3 ÖVERGRIPANDE EFFEKTER	39
5.4 AFFÄRSSYSTEMETS EFFEKTER PÅ OLIKA TYPER AV FÖRETAG	39

6 SYSTEMJÄMFÖRELSE

6.1 SKILLNADER MELLAN SAP- OCH INTENTIAKUNDER	43
6.2 EFFEKTER PÅ EKONOMISTYRNINGENS KOMPONENTER	44
6.3 ÖVRIGA EFFEKTER MED ANKNYTNING TILL EKONOMISTYRNING	45
6.4 ÖVERGRIPANDE EFFEKTER	45

7 SLUTDISKUSSION

7.1 SLUTSATSER	48
7.2 REFLEKTIONER	49
7.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	50

<u>REFERENSER</u>	51
--------------------------------	----

BILAGOR

BILAGA 1 - FÖLJEBREV

BILAGA 2 - ENKÄTEN

BILAGA 3 - KOMPLETTERANDE TABELL

1 INLEDNING

Detta kapitel är menat att skapa en bakgrund och förståelse för denna studiers problemområde samt väcka läsarens intresse för studien. Utifrån detta problemområde utformas en problemformulering och slutligen presenteras uppsatsens syfte. I den fortsatta uppsatsen kommer sedan grunden läggas för att i slutdiskussionen kunna besvara problemformuleringen och uppnå studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Informationsteknologin har utvecklats i ett sensationellt högt tempo under de senaste tio åren. Användandet av informationsteknologi för att stödja verksamheten i dagens företag har ökat dramatiskt jämfört med tidigare. Som exempel på detta kan elektronisk kommunikationsteknologi, Internet, intranät och databasteknologi nämnas.¹ Även om medias intresse i första hand har varit riktat mot Internets utveckling så är det kanske snarare en annan innovation med explosionsartad tillväxt som har varit mest betydande i affärsvärlden.

Den innovation som nämns ovan är naturligtvis affärssystemet (ERP) som mer än någon annan informationsteknologi har revolutionerat företagens arbetssätt från 1990-talet fram till idag.² Affärssystemslieferantörer som Oracle, Peoplesoft, Baan och i Sverige Intenia, IFS och IBS har vuxit enormt snabbt. Värst är dock världsledande SAP som mellan 1992 och 1997 ökade sin omsättning från 500 miljoner dollar till 3,3 miljarder dollar och därmed blev världens snabbast växande mjukvaruföretag.³ Denna utveckling har sedan dess fortsatt och idag har SAP en omsättning på ca 7 miljarder dollar.⁴ Sammantaget för hela branschen var intäkterna för enbart mjukvaran under år 2000 nära 20 miljarder dollar. Uppskattningsvis är dock implementeringskostnaderna mellan fem och tio gånger större än licenskostnaderna, vilket skulle innebära att det över hela världen spenderas minst 100 miljarder dollar på affärssystem.⁵

Trots detta enorma genomslag har det rests ett flertal frågetecken angående affärssystemets effekter på företagen. Det finns gott om exempel på inköp och införande av affärssystem som har misslyckats kapitalt, vilket har uppmärksammat allt fler på bristen av erfarenhet och kunskap om samspelet och kompatibiliteten mellan de standardiserade affärssystemen och företagens specialutformade processer.⁶

1.2 Problemdiskussion

Ovanstående problematisering har uttalats av ett flertal forskare som menar att mer studier krävs för att öka förståelsen för affärssystem i allmänhet och dess effekter på företagen i synnerhet. Sutton⁷ hävdar t ex att det är dags att sluta forska "runt datorn" och istället forska genom den. Med detta menar han att informationsteknologin, i detta fall i form av

¹ Markus Granlund och Jan Mouritsen, "Introduction: problematizing the relationship between management control and information technology". *European Accounting Review* 12, (2003): 77-83.

² Thomas H. Davenport, "Putting the Enterprise into the Enterprise System". *Harvard Business Review* 76, (1998): 121-131.

³ Ibid.

⁴ SAP, www.sap.com, 2004-04-05

⁵ Shari Shang och Peter B. Seddon, "Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective". *Information Systems Journal* 12, (2002): 271-299.

⁶ Se t ex Davenport, 1998.

⁷ Steve G. Sutton, "The Changing Face of Accounting in an Information Technology Dominated World". *International Journal of Accounting Information Systems* 1, (2000): 1-8.

affärssystemet, måste vara central i studierna för att de ska vara relevanta. Han påpekar också bristen på kunskap om effekterna affärssystemet ger på implementerande organisationer och menar därmed att fler studier måste göras för att fastställa om affärssystemen lever upp till den förbättringspotential som de påstås bära med sig.

Som ekonomistyrningsstudenter faller det sig naturligt att mer specifikt studera affärssystemets effekter på ekonomistyrningen. Även inom detta område saknas det forskning⁸ och därför har det uppmanats till studier som kombinerar forskning inom affärssystem och ekonomistyrning.⁹

I litteraturen råder det oenighet om vilka effekter affärssystemet får på implementerande företag och dess ekonomistyrning. De få vetenskapliga studier som gjorts på området visar dock på en relativt liten påverkan på företagets ekonomistyrning och ekonomistyrningsmodeller, såsom ABC-kalkylering eller balanserat styrkort.¹⁰

Påståendet att införandet av affärssystemen, trots att de kostar företagen enorma pengar varje år, inte leder till några större förbättringar av ekonomistyrningen finner vi både underligt och intresseväckande. Därför ämnar denna studie utveckla och bygga vidare på de tidigare studierna inom området med nedanstående problemformulering.

1.3 Problemformulering

Vilka effekter ger införandet av ett affärssystem på ekonomistyrningen och dess områden/komponenter?

1.4 Syfte

Vårt huvudsyfte med studien är att beskriva vilka av de i teorin beskrivna effekterna på ekonomistyrningen som realiseras vid införandet av ett affärssystem. Avsikten är därmed att bidra till den forskning som sammankopplar områdena ekonomistyrning och affärssystem eftersom den i dagsläget inte är särskilt välutvecklad. Slutligen är det en del av syftet att beskriva och förklara eventuella skillnader mellan olika system avseende effekterna på ekonomistyrningen.

⁸ C. Chapman och W.-F. Chua, Information Technology, Organizational Form, and Accounting, Proceedings of the 2nd Conference on New Directions in Management Accounting: innovation in Practice and Research, Brüssel, Belgien, 14-16 december 2000, 193-211. Ur Granlund & Malmi (2002).

⁹ James E. Hunton, "Blending Information and Communication Technology with Accounting Research". *Accounting Horizons* 16, (2002): 55-67.

¹⁰ Markus Granlund och Teemu Malmi, "Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?". *Management Accounting Research* 13, (2002): 299-321. och Timo Hyvönen, "Management accounting and information systems: ERP and BoB". *European Accounting Review* 12, (2003): 155-173.

2 TEORETISK REFERENS RAM

Den teoretiska referensramens syfte är att skapa en enhetlig förståelse kring ämnesområdet och dess begrepp samt att presentera material från tidigare forskning inom området. I kapitlet presenteras en sammanställning av den litteratur som är relevant för studiens problemformulering, vilken sedan ligger till grund för studiens enkät samt vid analysen av resultatet. Kapitlet är indelat i tre huvuddelar. I de två första delarna introduceras läsaren i hur begreppen affärssystem respektive ekonomistyrning definieras i denna studie. Den tredje delen är en sammanställning av den tidigare forskning och litteratur som lägger grunden för studiens enkätundersökning.

2.1 Affärssystem

Ett av de centrala begreppen i uppsatsen är affärssystem, men det är inte helt givet vad ett affärssystem är för något eller vad det innefattar. I det här avsnittet skall vi visa på några olika definitioner av affärssystem och peka på vilka delar i dessa som är viktiga för uppsatsen. Dessutom beskrivs affärssystemens utveckling i ett historiskt perspektiv för att ge en bättre inblick i bakgrunden till dagens system. Vidare görs en översiktlig genomgång av vilka funktioner och moduler som brukar täckas in av ett modernt affärssystem, vilket ger en liten föräning om hur komplexa systemen är. Slutligen berör vi ett av de mest intressanta och kritiska områdena för implementeringen av affärssystem, nämligen förändringen av verksamhetens befintliga processer mot en anpassning till affärssystemets processer.

2.1.1 Definition av affärssystem

Facktermen för begreppet affärssystem är den engelska benämningen Enterprise Resource Planning (ERP). Vi har dock valt att genomgående i hela uppsatsen använda det svenska begreppet affärssystem, vilket är enklare att använda i svensk text. Detta bör inte utgöra något problem, men för säkerhets skull vill vi påpeka att vi använder affärssystem som en direkt synonym till ERP och med samma innebörd.

Affärssystem är oftast stora och komplexa system, vilket för med sig att det inte är helt enkelt att definiera och avgränsa vad som innefattas av begreppet. För vår del handlar det framförallt om att lyfta fram de definitionsmässiga aspekter som är avgörande för uppsatsen, vilket vi gör genom att jämföra fyra olika definitioner och belysa de delar som är relevanta för det fortsatta arbetet.

Slooten och Yap¹ definierar affärssystem som:

“...an integrated, multi-dimensional system for all functions, based on a business model for planning, control, and global (resource) optimisation of the entire supply chain, by using state of the art IS/IT technology that supplies value added services to all internal and external parties.”

¹ K. Slooten och L. Yap, Implementing ERP information systems using SAP. In Proceedings of AMCIS'99. (1999): 226-228. Ur Al-Mashari (2001).

Yen, Chou och Chang² gör själva en jämförelse där de utgår ifrån tre olika definitioner. Den första är från Gartner Group.³

“A collection of applications that can be used to manage the whole business. ERP Systems integrate sales, manufacturing, human resources, logistics, accounting, and other enterprise functions. ERP allows all functions to share a common database and business analysis tools.”

Den andra definitionen de tar med är från Whatis.com.⁴

“An industry term for the broad set of activities supported by multi-module application software that help a manufacturer or other business manage the important parts of its business, including product planning, parts purchasing, maintaining inventories, interacting with suppliers, providing customer service, and tracking orders. ERP can also include application modules for the finance and human resources aspects of a business.”

Den tredje och sista definitionen som ingår i jämförelsen är från Internet.com och dess webopedia.⁵

“A business management system that integrates all facets of the business, including planning, manufacturing, sales, and marketing. As the ERP methodology has become more popular, software applications have emerged to help business managers implement ERP.”

Gemensamt för alla de ovan presenterade definitionerna är att de talar om system som integrerar flera, eller till och med alla, funktioner inom en organisation. Detta exemplifieras dessutom i tre av definitionerna med de vanligaste och mest betydelsefulla funktionerna som ett affärssystem brukar täcka in. Det antyds även att systemen bygger på flera applikationer som använder en databas. Just integrationen och den gemensamma databasen är viktiga komponenter för den rationalisering som ett affärssystem skall kunna åstadkomma vad gäller det automatiska flödet av transaktioner och information, vilket även bör underlätta informationsinsamlingen som ligger till grund för ekonomistyrningen. Ytterligare ett viktigt faktum för uppsatsen är att det i alla de fyra definitionerna talas om att affärssystemet på något sätt är till för att styra, leda eller optimera, vilket är just vad ekonomistyrning innebär.

2.1.2 Affärssystemens historia

Affärssystemen har sitt ursprung i företagets behov av att planera materialåtgång och produktionskapacitet. På 1970-talet lanserades de system som kallades Material Requirements Planning (MRP) vars syfte var att beräkna materialbehovet utifrån typerna av produkter och dess komponenter, mängden spill och liknande faktorer.⁶ Utvecklingen av MRP drevs av möjligheterna att minska lagerhållningen och därmed sänka kostnaderna. Vid den här tiden

² David C. Yen, David C. Chou och Jane Chang, ”A synergic analysis for Web-based enterprise resources planning systems” *Computer Standards & Interfaces* 24, (2002): 337-346.

³ Gartner Group, www.gartnergroup.com, 2004-04-01

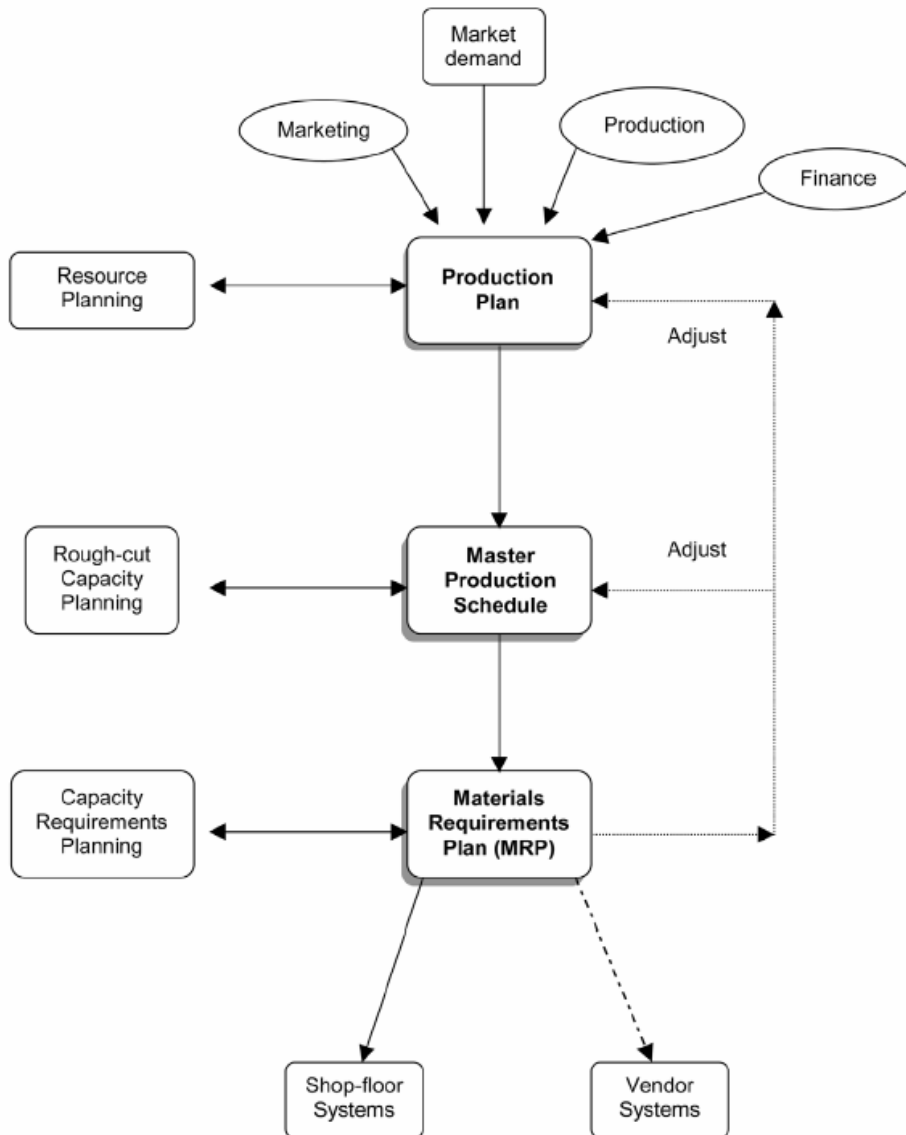
⁴ Whatis.com, www.whatis.com, 2004-04-01

⁵ Webopedia på Internet.com, www.webopedia.com, 2004-04-01

⁶ Elisabeth J. Umble, Ronald R. Haft och M. Michael Umble, ”Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors”. *European Journal of Operational Research* 146, (2003): 241-257.

fanns det sedan tidigare en del system som användes för ekonomisk redovisning och kalkylering, men MRP blev ett av de första områdena för system inom produktionen.⁷

I början av 1980-talet breddades MRP-systemen till att omfatta säljplaner, kapacitetsstyrning och produktionsplanering och kom därmed att kallas Manufacturing Resource Planning (MRPII) istället.⁸ Dessa system kan sägas ha varit mer eller mindre verksamhetsövergripande eftersom de täckte in styrningen av de interna resurserna hela vägen från efterfrågan till försäljning.⁹ Figur 2:1 visar en principskiss och översikt på hur MRPII var tänkt att fungera och vilka av organisationens funktioner som var inblandade.



Figur 2:1 Översikt över MRPII och berörda funktioner.¹⁰

⁷ Yen, Chou & Chang.

⁸ Helmut Klaus, Michael Rosemann och Guy G. Gable, "What is ERP?" *Information Systems Frontiers* 2, (2000): 141-162.

⁹ Injazz J. Chen, "Planning for ERP systems: analysis and future trend". *Business Process Management* 7, (2001): 374-386.

¹⁰ *Ibid.*, 376.

Nästa förutsättning på vägen mot dagens affärssystem var filosofierna kring Just-in-time (JIT) i slutet på 1980-talet. Samtidigt bidrog den allt större tillgången på billiga men kraftfulla datorer som ledde till ökad automatisering och bättre informationshantering.¹¹ Det dröjde därmed inte mer än några år innan man i början på 1990-talet tog det sista steget till vad vi idag kallar ERP eller affärssystem. Förändringen och utvecklingen innebar att ytterligare funktioner så som exempelvis ekonomi, utveckling/konstruktion, personaladministration och projekthantering integrerades i systemen, vilket i praktiken betydde att de tidigare produktionsorienterade systemen även gick in på de administrativa områdena.¹² Dessutom strävade man i de nya systemen efter att inte enbart hantera de interna resurserna, utan även få med extern data från i första hand kunder och leverantörer.

Sedan mitten av 1990-talet, i samband med att den tyska leverantören SAP släppte sin version R/3, har marknaden för affärssystem expanderat kraftigt.¹³ Tillväxttakten nådde dock en topp i slutet av 1990-talet inför millenniumskiftet, vilket var en stark drivkraft för att uppgradera och byta ut gamla system.¹⁴

2.1.3 Affärssystemets funktioner och moduler

För att förtydliga bilden av vad ett modernt affärssystem används till och klarar av gör vi nedan en översiktlig genomgång av systemens olika funktioner och principer. De absolut flesta affärssystemen är uppbyggda av ett flertal olika moduler, eller fristående applikationer, som var och en hanterar ett speciellt område av ett företags verksamhet.¹⁵ Vad som inbegrips i en modul, hur indelningen i moduler är gjord och antalet moduler varierar kraftigt mellan olika systemleverantörer.

Gemensamt för de flesta systemen är dock att köparen själv kan välja vilka moduler som skall användas. Detta öppnar även en viss möjlighet att kombinera moduler från olika leverantörer och på så vis välja det som passar bäst inom respektive område, vilket vid fullständig tillämpning brukar kallas för Best-of-Breed (BoB).¹⁶ BoB kan även vara ett alternativ om företaget har gamla system (legacy system), eventuellt egenutvecklade specialprogram som är svåra att ersätta, som man vill behålla. Det är dock betydligt enklare att administrera och uppgradera systemet om alla moduler kommer från en och samma leverantör, eftersom det annars krävs omfattande arbete för att integrera systemen. Nedan följer en lista med en mängd funktioner som vanligtvis stöds av ett affärssystem.¹⁷

¹¹ Yen, Chou & Chang.

¹² Umble, Haft & Umble.

¹³ Chen.

¹⁴ Steve G. Sutton, "The Changing Face of Accounting in an Information Technology Dominated World". *International Journal of Accounting Information Systems* 1, (2000): 1-8.

¹⁵ Yen, Chou & Chang.

¹⁶ Ben Light, Christopher P. Holland och Karl Willis, "ERP and best of breed: a comparative analysis". *Business Process Management* 7, (2001): 216-224.

¹⁷ Umble, Haft & Umble.

Kapitel 2 – Teoretisk referensram

Tabell 2:1 De vanligaste funktionerna i affärssystem¹⁸

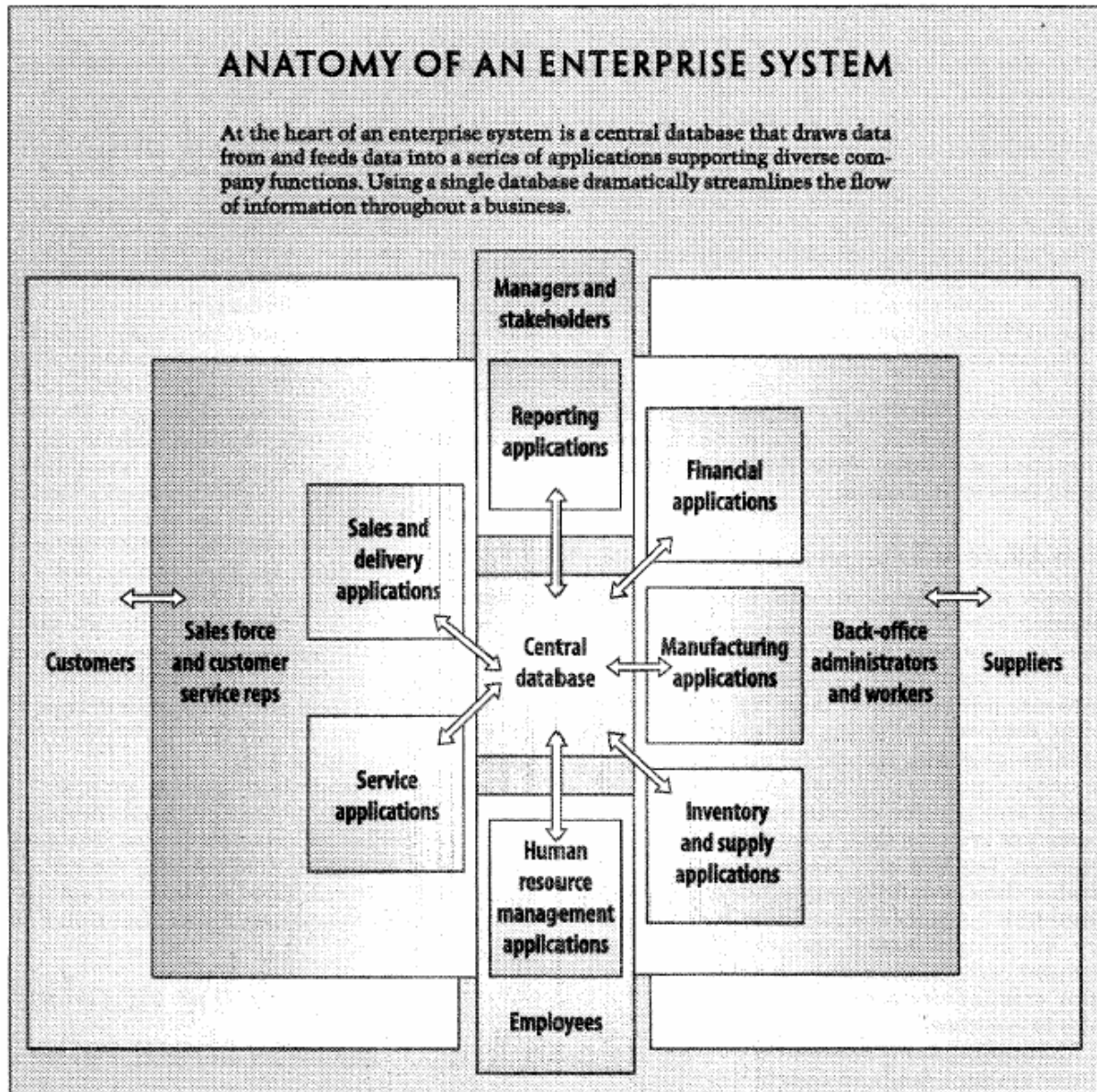
Financials	Operations and logistics
Accounts receivable and payable	Inventory management
Asset accounting	Materials management
Cash management and forecasting	Plant maintenance
Cost-element and cost-center accounting	Production planning
Executive information system	Project management
Financial consolidation	Purchasing
General ledger	Quality management
Product-cost accounting	Routing management
Profitability analysis	Shipping
Profit-center accounting	Vendor evaluation
Standard and period-related costing	
Human resources	Sales and marketing
Human resource time accounting	Order management
Payroll	Pricing
Personnel planning	Sales management
Travel expenses	Sales planning

Ett annat sätt att beskriva ett affärssystem är genom någon form av principskiss, vilken lägger större vikt vid uppbyggnaden och strukturen än vid varje enskild funktion. Figur 2:2 visar en sådan översikt där principen med flera moduler och dess kommunikation med en gemensam databas tydligt framgår, vilket är en av huvudidéerna bakom affärssystemen.¹⁹ Dessutom framhäver figuren kopplingen till, och den möjliga integrationen med, kunder och leverantörer eftersom dessa finns inritade. Integrationen med externa parter är ett av de områden som förväntas stå för den fortsatta utvecklingen av affärssystemen.²⁰

¹⁸ Ibid., 243.

¹⁹ Robin Poston och Severin Grabski, "Financial Impact of enterprise resource planning implementations". *International Journal of Accounting Information Systems* 2, (2001): 271-294.

²⁰ Yen, Chou & Chang.



Figur 2:2 Översikt över ett affärssystem, med de olika modulernas kommunikation med en central databas.²¹

2.1.4 Affärssystem och processförändringar

Att införa, eller implementera, ett affärssystem är långt ifrån enbart ett tekniskt projekt. Ett av de absolut viktigaste områdena vid en implementering av ett affärssystem är däremot arbetet med att anpassa systemet och verksamheten så att de "passar ihop".²² När man studerar eventuella förändringar som har uppstått i samband med implementeringen av ett affärssystem blir det således viktigt att även beakta de övriga förändringar som implementeringen har fått på verksamheten. Det här avsnittet ger en liten bakgrund till de samtidiga processförändringar som vanligtvis genomförs vid en implementering av ett affärssystem.

Att anpassa systemen är fullt möjligt, men oftast komplext, opraktiskt och mycket kostsamt. Detta leder till att företagen oftast anpassar och förändrar sitt sätt att bedriva verksamheten till

²¹ Thomas H. Davenport, "Putting the Enterprise into the Enterprise System". *Harvard Business Review* 76, (1998): 121-131, 124.

²² Christian Koch, "BPR and ERP: realising a vision of process with IT". *Business Process Management* 7, (2001): 258-265.

systemen istället.²³ Följande citat från en artikel av Davenport visar väl den allmänna synen på anpassningar.²⁴

“...the system’s complexity makes major modifications impracticable. As a result, most companies installing enterprise systems will need to adapt or even completely rework their processes to fit the requirements of the system. An executive of one company that has adopted SAP’s system sums it up by saying, ‘SAP isn’t a software package, it’s a way of doing business.’ The question is, is it the best way of doing business? Do the system’s technical imperatives coincide or conflict with the company’s business imperatives?”

I citatet ställs även ett par frågor som blir mycket relevanta i sammanhanget, nämligen om de processer som affärssystemen stödjer är de bästa processerna (best-practice) för företaget i fråga. Många ser det som en självklarhet att systemen har genomtänkta och därmed de ”bästa” processerna.²⁵ Andra däremot hävdar att best-practice är beroende av situationen och inte går att generalisera via ett affärssystem.²⁶ En viss form av förändring enligt systemets processer är dock oftast oundviklig, vilket samtidigt innebär en likriktning mellan företagen som installerar affärssystem. En följd av detta kan bli att företagen tappar sina unika konkurrensfördelar och att det blir allt svårare att utarbeta och följa egna koncept och strategier.²⁷

Som vi konstaterade ovan förändras oftast processerna i samband med implementeringen av affärssystem, vilket har gjort att business process reengineering (BPR) har kommit att förknippas med detta.²⁸ För många företag handlar det dock om att överhuvudtaget införa ett processsätt, snarare än en fullständig omarbetning enligt BPR. Införandet av ett affärssystem kräver en viss grad av processtänkande och det kan vara en av vinsterna med implementeringen.²⁹

BPR har varit en hårt kritiserad metod som ofta har misslyckats, men kopplingen till implementering av affärssystem har givit nya möjligheter. Dels sätter affärssystemet mycket tydliga ramar för vad som är möjligt och inte, dels kan affärssystemet användas för att rättfärdiga förändringarna. Det tekniska systemet kan bli ett verktyg för att bryta motståndet mot processtänkande och förändringar inom organisationen.³⁰

²³ Chen.

²⁴ Davenport, 1998, 125.

²⁵ Bingi, Prasad, Sharma, Maneesh K., Godla och Jaynath K, ”Critical Issues affecting an ERP implementation”. *Information Systems Management* 16, (1999): 7-14.

²⁶ J. Swan, S. Newell och M. Robertson, ”The illusion of ’best practise’ in information systems for operations management”. *European Journal of Information Systems* 8, (1999): 284-293.

²⁷ Davenport, 1998.

²⁸ Dan Ohlsson och Magnus Ollfors, *ERP – More than just Ones and Zeros*. (Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Masters thesis No 2002:2).

²⁹ Sergio Beretta, ”Unleashing the integration potential of ERP systems”. *Business Process Management* 8, (2002): 254-277.

³⁰ Thomas H. Davenport, *Mission Critical: Realising the Promise of Enterprise Systems* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

2.2 Ekonomistyrning

I detta avsnitt ges först en definition av begreppet ekonomistyrning, vilket följs av en kort beskrivning av ekonomistyrningens utveckling. Avsnittet avslutas sedan med en bestämning av ekonomistyrningens olika område eller komponenter, vilka kommer spela en väsentlig roll i fortsättningen av denna studie.

2.2.1 Definition av ekonomistyrning

Ekonomistyrning är ett ofta använt och väl förankrat begrepp, framförallt i den akademiska världen men också bland praktiker. Trots detta råder det en stor oenighet och osäkerhet gällande vad begreppet egentligen omfattar och hur det ska definieras. Detta understryks inte minst av att Nationalencyklopedins nedanstående definition på elva rader tog de två författarna närmare 25 timmars arbete att sammanställa. Detta beroende på att det inte finns någon egentlig normgivare inom området.³¹

Ur Nationalencyklopedin:³²

”ekonomistyrning, eng. financial control eller management control, avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål. Dessa kan avse räntabilitet, ”värde för pengarna” (eng. ”value for money”), likviditet, soliditet, begränsning av risker e.d. Ekonomistyrning omfattar dels planering med hänsyn till förväntade förhållanden och parering mot oväntade händelser, dels uppföljning och utvärdering med rapporter och nyckeltal. Som ekonomiska styrmedel kan priser, belöningar och intern konkurrens utnyttjas. Information om resursåtgång, kostnader, priser, marknadspotential m.m. hämtas ur framförallt ekonomidatasystemet men även ur andra källor. Ansvariga stabsfunktionärer för ekonomistyrning är ofta controllers. Jfr ekonomisystem.”

Ovanstående problematik förstärks ytterligare av att det även råder oenighet om vilken benämning som är den rätta på ämnesområdet. Ekonomistyrning och ekonomisk styrning kan väl accepteras för omväxlingens skull, men när också benämningar som kostnadsstyrning och framförallt verksamhetsstyrning anses vara mer eller mindre samma sak (beroende på vem man frågar), så framstår ämnesområdet alltmer svårdefinierat.³³ Även om i första hand verksamhetsstyrning har fått en relativt stor spridning i Sverige kommer vi i fortsättningen strikt hålla oss till begreppet ekonomistyrning för att undvika otydligheter och sammanblandningar.

Ett förenklat, men ändå relevant, sätt att se på ekonomistyrningen är att dela upp den i två olika tidsperspektiv, dels en framåtblickande sida (t ex budget och förkalkyl) och dels en tillbakablickande sida (t ex internredovisning och efterkalkyl). I en välfungerande ekonomistyrning ska dessa två sidor sedan samverka för att uppnå en optimal styrning av verksamheten.³⁴

³¹ Stig Sörling, *Konstruktion av ekonomistyrning* (Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, 2002).

³² Nationalencyklopedin, www.ne.se, 2004-04-01

³³ Problematiken belyses bl a av Lars A. Samuelsson (red), *Controllerhandboken* (utg. 6) (Stockholm: Sveriges Verkstadsindustrier, 1999)., s. 26. och Sörling.

³⁴ Anders Källström, *Uppdrag Styreffekt: Om controllers och ekonomistyrningsprocessen* (Malmö: Liber, 1990).

Ax, Johansson och Kullvén³⁵ skiljer mellan den traditionella ekonomistyrningen...

”Ekonomistyrning avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar.”

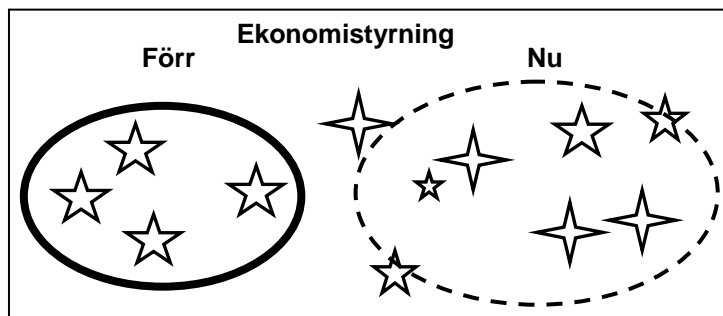
...och den mer moderna definitionen som är kärnan ur Nationalencyklopedins beskrivning:

”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.”

Denna särskiljning mellan traditionell och modern ekonomistyrning kommer att behandlas mer i följande avsnitt som ämnar lägga en grund för en senare begränsning av vilka komponenter som kan anses falla under benämningen ekonomistyrning.

2.2.2 Ekonomistyrningens utveckling

Ekonomistyrningen har alltså förändrats från den traditionella benämningen med budgetering, produktkalkylering och internredovisning som kärna till den moderna utvidgade definitionen som vuxit fram under 90-talet och därefter.³⁶



Figur 2:3 Ekonomistyrningens utveckling.³⁷

Som figuren ovan illustrerar har utvecklingen av ekonomistyrningen fått flera konsekvenser, följande är några exempel på dessa:

- Ekonomistyrningen har utvidgats.³⁸
- Tidigare självklara komponenter av ekonomistyrningen, exempelvis budgetering, har ifrågasatts, både vad gäller deras betydelse och deras existensberättigande överhuvudtaget.³⁹
- Nya komponenter har tillkommit, framförallt icke-finansiella och mjukare som t ex företagskultur, kompetens- och motivationsuppbyggnad.⁴⁰
- Gränsdragningen av ekonomistyrningens ytterkanter blir allt svårare och diffusare.⁴¹

Två huvudkällor till ekonomistyrningens utveckling kan urskiljas. Huvudinfluensen är en av konsulter, tekniker och praktiker framdriven pragmatisering, vilket har lett till att konkreta

³⁵ Christian Ax, Christer Johansson och Håkan Kullvén, *Den nya Ekonomistyrningen* (Malmö: Liber Ekonomi, 2001).

³⁶ Ax, Johansson och Kullvén.

³⁷ Modifierad från Sörling, 128.

³⁸ Ax, Johansson och Kullvén.

³⁹ Sörling. och Jan Wallander, *Budgeten – ett onödigt ont* (Stockholm: SNS Förlag, 1995).

⁴⁰ Ax, Johansson och Kullvén.

⁴¹ Sörling.

modeller och metoder har fått ökad uppmärksamhet (balanserat styrkort, ABC, osv.). Den andra influensen kommer från andra områden inom företagsekonomi som har ökat fokus på det mänskliga beteendet (företagskultur, motivation, osv.).⁴²

2.2.3 Ekonomistyrningen i ett sammanhang

Sörling⁴³ understryker vikten av att se sammanhanget. Han menar att ekonomistyrningen utövas i många sammanhang, fler än tidigare (t ex yrkespraktik, privat - offentlig sektor, forskning, utbildning, litteratur osv.). Eftersom ekonomistyrningen kan se helt olik ut beroende på i vilket sammanhang den utövas menar han därför att...

”...det torde vara ointressant att använda etiketten ekonomistyrning utan att samtidigt ange vilket sammanhang som avses.”⁴⁴

Ett förenklat sätt att ange sammanhang är att dela på teori och praktik. Det teoretiska sammanhanget motsvarar då den akademiska världen med forskning, utbildning och medföljande litteratur, medan det praktiska sammanhanget innefattar yrkespraktik både inom offentlig och privat sektor och mer praktiskt utformad litteratur.

2.2.4 Ekonomistyrningens komponenter

Utifrån ovanstående resonemang blir första steget till att urskilja ekonomistyrningens komponenter att välja vilket sammanhang som åsyftas. Eftersom denna studie avser undersöka företagets ekonomistyrning faller det sig naturligt att välja en mer praktiskt inriktad definition. Detta innebär att fokus läggs på formella styrmedel⁴⁵ som budgetering och kalkylering men också nyare styrmodeller som Balanced Scorecard (BSC). Mindre utrymme lämnas därmed till de mjukare aspekterna av ekonomistyrningen som kan exemplifieras av utvecklingen mot mer beteendeforskning i den akademiska världen.

Vidare måste en yttergräns för ämnesområdet dras. Som framgår av figur 2:3 har detta blivit allt svårare eftersom nya modeller och tekniker hela tiden tillkommer. I denna studie kommer därför definitionen av ämnesområdet ligga mer åt den traditionella ekonomistyrningen än den moderna. Detta medför att många nya innovationer som mer eller mindre accepterats som en del av ekonomistyrningen inte inkluderas i denna studie. Av dessa kan exempelvis Supply Chain Management (SCM) och Total Quality Management (TQM) nämnas.

Nedanstående utvalda komponenter är alltså grundat utifrån ett praktiskt sammanhang och ett relativt traditionellt synsätt på ekonomistyrningen.

- Budgetering
- Produktkalkylering
- Internredovisning
- Prestationsmätning
- Standardkostnader
- Internprissättning
- Investeringskalkylering
- Belöningssystem

⁴² Ibid.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid., 72.

⁴⁵ Samuelsson (red).

2.3 Affärssystemets effekter på företaget

Denna studie behandlar endast vilka effekter ett införande av ett affärssystem ger på ekonomistyrningen i företagen. Detta behandlas också separat i nästa avsnitt medan detta avsnitt tar ett bredare helhetsperspektiv på affärssystemets effekter på övriga delar av ett företags verksamhet.

Eftersom införandet av ett affärssystem påverkar i stort sett varje detalj på ett företag har vi här valt att endast ta upp några av de vanligaste och viktigaste positiva respektive negativa effekter som införandet kan medföra. Huvudpoängen med detta är alltså inte att ge en heltäckande bild utan snarare att sätta denna studie av effekterna på ekonomistyrningen i ett större sammanhang. Nedan exemplifieras affärssystemets påverkan på företag med 5 positiva och 3 negativa effekter.

Positiva effekter:

- *Lösning på Y2K-problematiken.* Varningsropen om tidigare systems inkompatibilitet med övergången till år 2000 var en drivande faktor i affärssystemsmarknadens explosionsartade utveckling under slutet av 1990-talet.⁴⁶ Liknande problem har på senare tid t ex uppstått i Finland inför övergången till euro-valutan.⁴⁷
- *Sammanförande av organisationens enheter ger bättre kontroll.* Integrationspotentialen hos affärssystemet ger möjlighet att skapa en enad helhetsbild av verksamheten, inklusive alla utspridda funktioner och dotterbolag.⁴⁸
- *Förbättrade processer.* Alla affärssystem har en inbyggd affärslogik som ska vara det optimala sättet att sköta alla uppgifter i en verksamhet. Dessa best-practice processer kan vara ett sätt för företagen att effektivisera sina arbetsrutiner och samtidigt få ett bättre stöd från affärssystemet.⁴⁹
- *Sänkta kostnader för IT-drift.* Genom att ersätta alla tidigare system (legacy-system) med ett enda affärssystem kan kostnaderna sänkas betydligt. Olika system kräver olika expertis för driften vilket innebär höga kompetenskrav och därmed kostnader för IT-avdelningen. Dessutom kostar överföring av data mellan systemen stora summor i form av manuellt arbete som i affärssystemet istället sköts automatiskt.⁵⁰
- *Bättre samarbete med kunder och leverantörer.* Affärssystemet ger också ett bättre stöd för SCM (Supply Chain Management) och olika former av samarbete med kunder och leverantörer. Exempelvis kan en order till företaget starta en automatisk kedjereaktion i affärssystemet som leder till att företagets leverantörer omedelbart får en order på de delar som behövs, allt utan något manuellt arbete.⁵¹
- *Med mera...*⁵²

⁴⁶ Marinos Themistocleous, Zahir Irani och Robert M. O'Keefe, "ERP and application integration". *Business Process Management* 7, (2001): 195-204.

⁴⁷ Timo Hyvönen, "Management accounting and information systems: ERP and BoB". *European Accounting Review* 12, (2003): 155-173.

⁴⁸ Umble, Haft & Umble.

⁴⁹ Hyvönen. och Walter Skok. och Michael Legge, "Evaluating Enterprise Resource Planning (ERP) Systems using an Interpretive Approach". *Knowledge and Process Management* 9, (2002): 72-82.

⁵⁰ Shari Shang och Peter B. Seddon, "Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective". *Information Systems Journal* 12, (2002): 271-299.

⁵¹ Davenport, 1998. och Shang & Seddon.

⁵² Shang & Seddon.

Negativa effekter:

- *Höga kostnader.* Även om det ovan nämndes att affärssystemet kan sänka kostnaderna går det inte att förbise de höga kostnader som de medför. I samband med införandet av affärssystemet är det kostnader för implementeringskonsulter, överföring av data från tidigare system, utbildning av användare, process- och andra förändringar av verksamheten och dessutom för själva affärssystemet. När systemet väl är infört tillkommer också kostnader för drift och underhåll samt licenskostnader mm.⁵³
- *Felaktig information.* Även om affärssystemets imponerande informationsspridning i första hand är positiv kan det också skapa problem. Eftersom det är omöjligt att undvika att fel uppstår så kan det vara farligt att informationen sprid så snabbt och till så många olika avdelningar. Ett fel begått i produktionen kan leda till att ekonomiavdelningen dels fattar felaktiga beslut och dels tvingas till en stor arbetsinsats för att lokalisera felet om det upptäckts.⁵⁴
- *Förlorad strategisk konkurrensfördel.* Som nämnts ovan har alla affärssystem medföljande best-practice processer vilket kan innebära att företag med samma affärssystem får liknande processer. Om alla företags processer ser likadana ut råder en stor risk att de blir alltför lika varandra och deras konkurrensfördelar går förlorade.⁵⁵ I utbyte mot en högre implementeringskostnad kan företaget utnyttja affärssystemet för de icke-strategiska processerna medan de använder specialutvecklade system för processer som utgör företagets strategiska konkurrensfördelar, för att på så sätt behålla sin egenart på marknaden.⁵⁶
- *Med mera...*

Efter ovanstående genomgång av affärssystemets påverkan på företaget som helhet kommer följande avsnitt vara koncentrerat kring effekterna på ekonomistyrningen. Avsnittet är uppdelat i tre delar. I den första och andra delen ges en redogörelse av vad som har skrivits om affärssystemets effekter på ekonomistyrningen i tidigare forskning och litteratur. Den första delen behandlar de tidigare identifierade komponenterna av ekonomistyrningen medan den påföljande delen tar upp andra effekter som kan kopplas till ekonomistyrningen. Den tredje delen visar hur enkäten har utformats genom att operationalisera de två ovanstående delarna till enkätfrågor.

2.3.1 Effekter på ekonomistyrningens komponenter

Fokus i denna del ligger på de fyra grundpelarna i ekonomistyrningen, dvs budgetering, produktkalkylering, internredovisning och prestationsmätning. En kortare redogörelse för affärssystemets effekter på de övriga ekonomistyrningskomponenterna ges dock också därefter.

Budgetering

Scapens & Jazayeri⁵⁷ menar att den historiska informationen från redovisningen blir mindre relevant med ett affärssystem eftersom real-time information hela tiden finns tillgänglig. Detta

⁵³ Bingi et al., Davenport, 1998. och Poston & Grabski.

⁵⁴ Robin Cooper och Robert Kaplan, "The Promise - and Peril - of integrated cost systems". *Harvard Business Review* 76, (1998): 109-119.

⁵⁵ Michael E. Porter. "What is Strategy?". Jubileumsföreläsning på Handelshögskolan vid Göteborg universitet, Handelshögskolan i Göteborg, 2003-09-19.

⁵⁶ Davenport, 1998.

⁵⁷ Robert W. Scapens och Mostafa Jazayeri, "ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts?". *European Accounting Review* 12, (2003): 201-233.

ger bland annat ett mer dynamiskt och flexibelt användande av budgeten. Budgeten sätts fortfarande i början av året men genom kontinuerliga prognoser uppdateras budgeten och på det sättet får den en mer framåtblickande funktion. Också Cooper och Kaplan⁵⁸ menar att en mer framåtblickande budgetprocess möjliggörs med hjälp av affärssystemet. De hävdar att affärssystemet är faktorn som tar ABB (Activity-Based Budgeting) från teorin till praktiskt användande. Eftersom det inte existerar några fasta kostnader i ABB ger det ledningen möjligheter att påverka framtiden med hjälp av framåtblickande information från informationssystemet.

Prognoserna och därmed också budgetens korrekthet och utförlighet förbättras väsentligt samtidigt som det går allt snabbare att utarbeta dem med stöd från affärssystemet.⁵⁹ Detta är möjligt på grund av den sömlösa integrationen som innebär att exempelvis en order i Taiwan omedelbart skapar en kedjereaktion av uppdatering av informationen, däribland revideringar av prognoser som görs i Sverige.⁶⁰ Även uppföljningen av budgeten kan underlättas genom att det är enklare att jämföra faktiska utfall med prognoserna för att sedan göra eventuella revideringar i budgeten.⁶¹

I en studie på tio företag i Finland var det bara fyra som budgeterade i affärssystemet och förutom vissa förbättringar som lättare konsolidering och mer korrekta prognoser menar Granlund & Malmi att affärssystemet hade en relativt begränsad effekt på budgeteringen.⁶² Detta styrks också av Hyvönen⁶³ som endast kunde visa på en marginell positiv effekt på budgeteringen som helhet.

Produktkalkylering

Det råder brist på litteratur om affärssystemets effekter på produktkalkyleringen och det som finns behandlar dessutom framförallt ABC-kalkylering. Fördelar med affärssystemet som real-time information och ökad integration borde dock innebära att det tar mindre tid att samla in informationen för kalkylerna och därmed förkorta framtagningstiden. Dessutom borde real-time informationen också innebära mer aktuella och korrekta kalkyler även om också motsatsen kan hävdas eftersom felaktig information också sprids snabbare i affärssystemet än tidigare.⁶⁴ Enligt Hyvönen⁶⁵ kan en marginell minskning av problemen vid allokeringen av overhead-kostnader på produkter märkas efter ett affärssystemsinförande.

I samma finländska studie som ovan utnyttjade hälften av företagen affärssystemet för att göra produktkalkyler. I dessa fall är en något snabbare framtagningstid den enda skillnaden mot tidigare arbetssätt. Även om åtta av de tio företagen gjorde ABC-kalkyler så var det bara en av dessa som använde funktionaliteten i affärssystemet eftersom de övriga ansåg att bättre stöd gavs i annan mer specialiserad mjukvara.⁶⁶

⁵⁸ Cooper & Kaplan.

⁵⁹ Markus Granlund och Teemu Malmi, "Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?". *Management Accounting Research* 13, (2002): 299-321.

⁶⁰ Davenport, 1998.

⁶¹ Scapens och Jazayeri.

⁶² Granlund och Malmi.

⁶³ Hyvönen.

⁶⁴ Cooper och Kaplan.

⁶⁵ Hyvönen.

⁶⁶ Granlund och Malmi.

Cooper & Kaplan⁶⁷ pekar också på att affärssystemens real-time information inte enbart är en fördel utan också kan vara en stor fara om den används på fel sätt. Att ständigt få uppdaterade och aktuella rapporter över produkt- och kundlönsamhet kan leda till att förhastade beslut tas om den ansvarige inte har tillräcklig erfarenhet och förståelse. Det kan vara lockande att utnyttja möjligheten att använda ”verkliga” kostnader istället för standardkostnader i sina ABC-kalkyler. Detta kan dock leda till att den ansvarige blir lurad av tillfälliga fluktuationer i ordervolym. Vid t ex en minskning av orderingången minskar produktionsvolymen och därmed ökar produktkostnaden. Det är därför viktigt att real-time informationen används på rätt sätt. Man måste alltså kunna skilja på operativa system med real-time information och strategiska system som mer långsiktigt ska ge underlag om exempelvis produktlönsamhet och därmed bör byggas på standardkostnader.

Internredovisning

I samband med allt bättre åtkomst till real-time information minskar betydelsen av periodiska månads- eller kvartalsrapporter.⁶⁸ En avgörande faktor för hur intressanta de periodiska boksluten ska vara, är att de är så aktuella som möjligt. Med hjälp av affärssystem har detta blivit allt bättre och på Cisco har de efter fem års arbete uppnått ”the virtual close”, vilket innebär att de kan upprätta ett bokslut för hela företaget på bara några timmar, när de vill under året.⁶⁹

För att åstadkomma snabba bokslut måste givetvis i stort sett hela processen automatiseras vilket medför att stora delar av personalen kan bli överflödiga och därmed uppsagda eller i bästa fall omplacerade.⁷⁰ Förutom att det går snabbare att göra bokslut trots mindre personal bidrar också affärssystemets integrationspotential till att det blir enklare att kontrollera och sköta redovisningen för olika enheter och dotterbolag i större företag.⁷¹ Caglio⁷² visar i sin studie att en av anledningarna till att företag inför affärssystem är att de tror sig få bättre informationskvalité, integration och rapportering av internredovisningen.

Prestationsmätning

Enligt Sutton⁷³ blir kvalitén på informationen betydligt bättre efter införandet av ett affärssystem. Detta visar sig genom att informationen är mer detaljerad, nedbryttningsbar och aktuell. Dessutom ökar också informationens tillgänglighet över hela organisationen i och med en bättre integration mellan olika avdelningar och enheter. Detsamma menar Rajagopal⁷⁴ som också hävdar att informationen blir mer tillförlitlig. Även Hyvönen⁷⁵ visar på att affärssystemet har skapat en bättre prestationsmätning, där tillgängligheten, aktualiteten, korrektheten och detaljnivån har förbättrats. Affärssystemet bidrar också till att det blir lättare att uppmärksamma outnyttjad kapacitet och flaskhalsar i processerna. Sammantaget är det en

⁶⁷ Cooper och Kaplan.

⁶⁸ Scapens och Jazayeri.

⁶⁹ Larry Carter, ”Ciscos Virtual Close”. *Harvard Business Review* 79, (2001): 22-23.

⁷⁰ Ariela Caglio, ”Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization?”. *European Accounting Review* 12, (2003): 123-153., Shang & Seddon. och Dilip Wagle, ”The case for ERP systems”. *McKinsey Quarterly*, (1998): 130-138.

⁷¹ Beretta.

⁷² Caglio.

⁷³ Sutton.

⁷⁴ Palaniswamy Rajagopal, ”An innovation – diffusion view of implementation of enterprise resource planning (ERP) systems and development of a research model”. *Information & Management* 40, (2002): 87-114.

⁷⁵ Hyvönen.

relativt enad åsikt om att underlaget både för strategiska och operativa beslut bör förbättras med stöd av ett affärssystem.⁷⁶

Varken Scapens & Jazayeri⁷⁷ eller Hyvönen⁷⁸ har funnit några indikationer på att införandet av ett affärssystem också skulle leda till en ökad benägenhet att använda balanserat styrkort (Balanced Scorecard = BSC). Detta hindrar emellertid inte att prestationsmätningen i BSC (där det används) skulle kunna påverkas på samma sätt som ovan av affärssystemet. En förutsättning för det är dock att BSC körs i affärssystemet och inte i ett fristående system vid sidan om. Trots detta är det, enligt Granlund & Malmi⁷⁹, precis så det är i nästan samtliga fall. Även om vissa företag påstår att det i en relativt nära framtid kommer ske en överföring av BSC till affärssystemet så är det i dagsläget istället kalkylprogram som används. En del av informationen till BSC kommer från affärssystemet men överlag går det inte att påstå att affärssystemet har haft någon större effekt på BSC-användandet.

Övriga ekonomistyrningskomponenter

Det finns väldigt lite skrivet om de fyra övriga ekonomistyrningskomponenterna; standardkostnader, internprissättning, investeringskalkylering och belöningssystem. Detta kan bero på att de överhuvudtaget inte genomförs i affärssystemet eller att de visserligen görs, åtminstone delvis, i affärssystemet men då utan någon större förändring mot hur de gjordes tidigare. Man kan dock tycka att de fördelar som affärssystemet för med sig också borde påverka dessa komponenter. Alla fyra komponenterna borde gynnas av en mer detaljerad, aktuell och tillförlitlig information att grunda beräkningar och beslut på.⁸⁰ Detta bestrids dock av Scapens & Jazayeri⁸¹ som menar att ingen större förändring har skett i användandet av informationen.

Som nämnts ovan kan bland annat kalkylansvariga bli lockade av att använda det faktiska utfallet (som finns i real-time) istället för standardkostnader i samtliga kalkyler. Detta ger dock en felaktig bild som i för stor grad beror på t ex orderingångens fluktuationer. Däremot kan bestämningen av standardkostnaderna snabbas upp betydligt med hjälp av affärssystemet. Genom att affärssystemet ständigt bevakar t ex en produktkostnad kan uppdateringen av standardkostnader i princip ske helt automatiskt. Detta görs möjligt genom att regler sätts upp för vad som är statistiska fluktuationer och vad som är en bestående förbättring eller försämring, mot vilka real-time produktkostnader sedan automatiskt ständigt kan jämföras med. Detta kräver givetvis ett stort arbete med att sätta upp reglerna för hur uppdateringen av standardkostnaderna ska ske, men när detta är gjort kan mycket arbetstid tjänas.⁸²

2.3.2 Övriga effekter med anknytning till ekonomistyrning

Utöver de komponenter som strikt kan anses ingå i vår tidigare definition av ekonomistyrning finns det också en mängd olika områden som mer eller mindre är en del av ekonomistyrningen eller åtminstone har en stark anknytning till den. Affärssystemets effekter på ett urval av dessa områden samt andra faktorer, exempelvis ekonomiavdelningen, som kan tänkas påverkas av affärssystemets införande behandlas också i denna studie. Därför kommer detta avsnitt redogöra för den forskning och litteratur, angående affärssystemets effekter på

⁷⁶ Cooper och Kaplan.

⁷⁷ Scapens & Jazayeri.

⁷⁸ Hyvönen.

⁷⁹ Granlund & Malmi.

⁸⁰ Sutton.

⁸¹ Scapens & Jazayeri.

⁸² Cooper & Kaplan.

områden med anknytning till ekonomistyrningen, som ligger till grund för enkätens utformning.

Som har nämnts tidigare borde affärssystemets förmåga att sprida real-time data till olika enheter över hela världen innebära en bättre informationshantering för företagen.⁸³ Denna förbättrade informationsspridning borde därmed innebära att underlaget för analyser är mer lättillgängligt, detaljerat, aktuellt och korrekt (med reservation för resonemanget att även felaktig data sprids snabbare i affärssystemet⁸⁴). Detta bidrar i sin tur till ett enklare analysarbete och att även resultatet av analyserna blir mer tillförlitligt. Affärssystemen har också ett stort utbud av inbyggda analysverktyg som underlättar vid upprättandet av avancerade analyser.⁸⁵

Presentationen av informationen från affärssystemet i form av rapporter har i litteraturen fått en viss kritik. Trots, eller kanske snarare på grund av, den mer utförliga och detaljerade informationen anses inte rapporterna vara tillfredsställande. Enligt Scapens & Jazayeri⁸⁶ menar mottagarna av rapporterna nämligen att de är allt för detaljerade och att granskning och utvärdering av dem därmed tar för stor tid i anspråk innan ett beslut om påföljande handling kan tas. Även när det gäller rapporter så bidrar givetvis affärssystemets integrationspotential till att spridningen kan underlättas.

Även den strategiska styrningen borde kunna dra nytta av den bättre informationsförsörjningen i form av bättre underlag för strategiska beslut. Utöver detta kan affärssystemen också underlätta uppföljningen och förmedlingen av företagets strategi och mål.⁸⁷ Exempelvis sker detta genom att systemet erbjuder möjligheten för ledningen att lämna en kommentar i systemet till den ansvarige för att produktionsvolymen har sjunkit, på vilken denne sedan kan svara, fortfarande inom systemet.

Davenport⁸⁸ påpekar att affärssystem kan användas med två olika motiv vad det gäller styrning av de anställda och deras ansvarsfördelning. Affärssystemet kan alltså i vissa fall (t ex i tillväxtföretag) användas för att höja disciplinen och skapa en starkare organisatorisk struktur medan affärssystemet i andra fall ska fungera som ett säkerhetsnät utifrån vilket de anställda sedan ska kunna agera på ett friare och mer innovativt sätt än tidigare. Beretta⁸⁹ menar framförallt att det senare underlättas genom att en förbättrad integration skapar möjligheter för en bättre styrning av självständiga enheter i koncerner.

Att införa ett affärssystem i ett företag innebär också att företaget måste anta ett processororienterat tankesätt eftersom det är runt processtanken affärssystemen är utformade. Graden av processororientering skiljer dock mellan olika företag. I många företag ligger en funktionell organisation kvar i botten även om företaget mer eller mindre även har anammat ett processtänkande. För att bäst utnyttja affärssystemets integrationspotential måste dock företagen löpa hela linan ut och införa en processorganisation.⁹⁰ I samband med implementeringen av affärssystemet genomgår också de flesta företag processförändringar när

⁸³ Rajagopal.

⁸⁴ Cooper & Kaplan.

⁸⁵ Davenport, 2000.

⁸⁶ Scapens & Jazayeri.

⁸⁷ Davenport, 2000.

⁸⁸ Ibid., 1998.

⁸⁹ Beretta.

⁹⁰ Ibid.

de (i olika stor grad) adopterar de best-practice processer som affärssystemet har specialutformats utifrån.⁹¹

Ovanstående processförändringar borde även röra ekonomistyrningsrutinerna, i första hand genom att andelen enklare arbetsuppgifter minskar till förmån för t ex mer analysarbete. Genom att affärssystemet kan sköta i stort sett samtliga repetitiva arbetsuppgifter automatiskt både snabbare och mer korrekt än de anställda borde detta ge utrymme för antingen omplaceringar eller uppsägningar av anställda på ekonomiavdelningen.⁹² Även i övrigt borde dock effektiviseringar av ekonomistyrningsrutinerna kunna uppnås i samband med att företaget tvingas se över sina processer vid införandet av affärssystemet.

2.3.3 Sammanställning av enkät

Ovanstående avsnitt har legat till grund för den enkät som har använts för att samla in vårt empiriska material. Enkäten, som finns som bilaga 2, kan sägas vara uppdelad i fyra delar. I den första delen får respondenterna besvara ett antal bakgrundsfrågor för att hitta variationer, exempelvis mellan olika systemleverantörer eller branscher, och förklaringsgrunder för olika utfall. Eftersom dessa frågor inte är teoretiskt förankrade på samma sätt som övriga delar av enkäten behandlas de inte mer i detta avsnitt. Den andra delen av enkäten består av frågor inom de områden som tidigare har benämnts ekonomistyrningens komponenter. Frågorna i denna del har tillkommit genom en sammanvägning av tidigare litteratur och forskning (se avsnitt 2.3.1) och våra egna idéer och erfarenheter. Frågorna som alltså till stor del har en teoretisk förankring berör nedanstående områden. Som tidigare nämnts har störst vikt lagts på de fyra komponenterna budgetering, produktkalkylering, prestationsmätning och internredovisning, vilket också framgår av sammanställningen nedan.

Tabell 2:2 Sammanställning av ekonomistyrningens komponenter och de delfaktorer som behandlas i enkäten.

Budgetering			
Framtagningstid	Utförlighet		
Uppföljningsmöjligheter	Helhetsomdöme		
<hr/>			
Produktkalkylering		ABC-kalkylering	
Framtagningstid	Korrekthet	Framtagningstid	Korrekthet
Uppföljningsmöjligheter	Helhetsomdöme	Uppföljningsmöjligheter	Helhetsomdöme
<hr/>			
Prestationsmätning		Balanserat styrkort	
Framtagningstid	Utförlighet	Aktualitet	Korrekthet
Korrekthet	Uppföljningsmöjligheter	Uppföljningsmöjligheter	Helhetsomdöme
Helhetsomdöme			
<hr/>			
Internredovisning			
Aktualitet	Utförlighet		
Korrekthet	Helhetsomdöme		
<hr/>			
Standardkostnader	Helhetsomdöme	Investeringskalkylering	Helhetsomdöme
Internprissättning	Helhetsomdöme	Belöningsystem	Helhetsomdöme
<hr/>			

⁹¹ Bingi et al.

⁹² Granlund & Malmi., Rajagopal. och Wagle. m fl.

Enkätens tredje del härstammar från avsnitt 2.3.2 och består av tretton påståenden rörande affärssystemets övriga effekter på ekonomistyrningen och närbesläktade områden, t ex ekonomiavdelningens storlek och förändringar av arbetsuppgifter för de anställda inom avdelningen.

Den fjärde och avslutande delen av enkäten har ännu inte behandlats varför det kan vara på sin plats att kort avhandla dess frågor och de bakomliggande tankarna med dessa. Det första påståendet respondenterna ska ta ställning till är i hur stor grad förbättringsmöjligheter av ekonomistyrningen var en del av beslutsunderlaget vid valet att införa ett affärssystem. Detta är en ytterst relevant fråga eftersom företagen inte kan förvänta sig några större förbättringar av ekonomistyrningen om den inte har tänkts över redan innan införandet av det nya affärssystemet.

På detta följer tre påståenden angående affärssystemets stöd för ekonomistyrningsrutinerna, om några nya metoder eller modeller har implementerats inom ekonomistyrningen som en följd av affärssystemets införande samt sammanfattningsvis om ekonomistyrningen som helhet har vunnit på affärssystemets intåg eller ej. När det gäller affärssystemets stöd för ekonomistyrningsrutinerna saknas det forskning inom området. Däremot har det gjorts försök på att uppskatta hur stor del av ett företags hela IT-behov som täcks av ett affärssystem. Dessa försök har gett blandade resultat på allt från 30 till 80 procents uppfyllande av företagets IT-behov.⁹³ Vad gäller utvecklandet eller implementerandet av nya ekonomistyrningsmetoder/modeller påvisar dock tidigare forskning en entydig bild av att inga större förändringar sker i och med affärssystemsinförandet.⁹⁴ Inte heller ekonomistyrningen som helhet anses ha påverkats i alltför stor grad av de studerade affärssystemsinförandena.⁹⁵

Det senaste påstående ställs sedan igen, men denna gång rörande affärssystemets effekter på företaget som helhet. Enkätens sista fråga ger respondenten möjlighet att ange vilken av affärssystemets tre mest omtalade fördelar som har varit mest värdefull för företaget. De tre fördelarna som ofta nämns i litteratur är:

- Tillgång till real-time information⁹⁶
- Implementering av systemleverantörernas best-practice processer⁹⁷
- Full integration med den övriga systemstrukturen⁹⁸

Enkäten avslutas med att respondenten får möjligheten att tillägga information som de inte har haft möjlighet att uttrycka genom de tidigare frågorna.

⁹³ Se t ex Themistocleus, Irani & O'Keefe.

⁹⁴ Granlund & Malmi. och Scapens & Jazayeri.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ T ex Cooper & Kaplan.

⁹⁷ T ex Hyvönen.

⁹⁸ T ex Davenport, 1998.

3 METOD

I metodkapitlet redogörs för vilka grundläggande metoder som har följts för att genomföra arbetet med denna uppsats. Vidare beskrivs det mer praktiska tillvägagångssättet med litteratursökning, urval och enkätgenomförande. Dessutom förs en diskussion kring trovärdigheten i studien, alltså vilka brister som kan förekomma och hur dessa kan ha påverkat utfallet.

3.1 Val av metod

Vår metodansats bygger på vad som inom vetenskapen kallas för ett positivistiskt synsätt, vilket utmärks av objektivitet, experiment, iakttagelser och logiska samband.¹ Vi har valt den positivistiska ansatsen eftersom vi anser att den är bäst lämpad för att lösa uppsatsens problemställning samt för att den utgör det mest naturliga arbetssättet för oss personligen. Meningen är att resultaten av studien skall kunna generaliseras för fler företag och situationer än endast de som studerats, även denna generaliserbarhet är utmärkande för det positivistiska synsättet.²

Uppsatsen har en tydlig anknytning till två olika ämnesområden, vilka principiellt sett skiljer sig åt en del. Det första området är ekonomistyrningen som har en relativt lång tradition inom vetenskap och forskning, medan det andra området, affärssystem, är betydligt mycket yngre och förhållandevis lite studerat. Vårt huvudsyfte är att beskriva effekter, vilket förutsätter att det område man arbetar med är relativt välkänt sedan tidigare så att man på ett planerat och strukturerat sätt kan kartlägga fakta och sakförhållanden.³ Denna förutsättning stämmer väl in på ekonomistyrningen, men blir avsevärt mycket mer komplicerad genom kopplingen till affärssystem. Fenomenet affärssystem är relativt nytt även om det finns en del tidigare forskning på området. Detta har därmed gett vårt arbete ett inslag av explorativ inriktning, vilket i grunden lämpar sig bättre för en kvalitativ ansats.⁴ För att ändå kunna genomföra en beskrivande undersökning kring ekonomistyrningen har vi försökt hantera det explorativa inslaget genom att i så stor omfattning som möjligt dra nytta av tidigare studier, men även genom att själva skapa struktur och sammanhang utifrån tidigare material om affärssystem.

Huvudsyftet för vår studie har således en tydlig anknytning till en ansats i den kvantitativa metoden, vilken därmed blir vårt val.⁵ Den kvantitativa metoden tillåter inte lika djupgående studier som en kvalitativ metod gör, vilket har inneburit vissa begränsningar för de delar som berör affärssystem. Vi har dock valt att istället prioritera generaliserbarheten, vilket innebär att vi har studerat ett på förhand avgränsat antal variabler men hos många respondenter samtidigt.⁶

3.2 Litteraturstudie

Att skaffa sig en teoretisk referensram är alltid viktigt för att det fortsatta arbetet skall kunna genomföras med stöd av den kunskap och de modeller som redan finns, men även för att undvika onödiga och annars oförutsedda hinder. Ansträngningarna att hitta relevant litteratur

¹ Torsten Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare* (Stockholm: Liber AB, 2000).

² Ulf Lundahl och Per-Hugo Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (Lund: Studentlitteratur, 1999).

³ Per Lekvall och Clas Wahlbin, *Information för marknadsförningsbeslut* (Göteborg: IHM Förlag, 2001).

⁴ Lekvall och Wahlbin.

⁵ Lundahl och Skärvad.

⁶ Lekvall och Wahlbin.

och övrigt material påbörjades så fort vi hade valt ett problemområde. Inläsningen av tidigare publikationer hjälpte oss också att hitta avgränsningar för problemet och att fokusera på relevanta områden.⁷ Ett viktigt syfte med vår litteraturstudie var att skapa underlag och verktyg för genomförandet av den empiriska undersökning och vara till stöd för denna, vilket slutligen handlar om att kunna operationalisera de olika områdena inom frågeställningen.⁸

Som underlag för uppsatsens teoretiska referensram har vi använt material som behandlar enbart ekonomistyrning respektive enbart affärssystem samt material som kombinerar de två områdena. Inom ekonomistyrningsområdet finns det stora mängder material publicerad på flera olika sätt att tillgå. Även vad gäller affärssystem finns det en hel del material, men det handlar nästan uteslutande om artiklar. Material som behandlar kombinationen av ekonomistyrning och affärssystem återfinns i princip endast i artikelform och är ganska begränsat till antal.

För att söka fram så mycket relevant litteratur som möjligt inom respektive områdena har vi använt flera olika metoder. Böcker har vi i första hand sökt via Göteborgs Universitetsbiblioteks söktjänst Gunda, men även via Libris. Artiklar har vi sökt efter i databaserna Business Source Premier, Science Direct och Wiley Interscience samt bläddrat igenom ca 15 tidskrifter som verkat innehålla relevanta artiklar, från 1998 och framåt. Vi har även gått igenom referenslistorna i de artiklar vi har hittat och på det viset funnit ytterligare fler artiklar inom samma område. Den absolut största delen av litteratursökningen har således kunnat göras via databaser på Internet, vilket givetvis underlättar arbetet mycket och dessutom bidrar till ett bättre resultat.⁹ Vid dessa sökningar har vi använt följande nyckelord och begrepp samt olika kombinationer av dessa; erp, enterprise resource planning, management accounting/control och information system.

3.3 Empirisk studie

Vår empiriska studie har bestått av en enkät som skickats till företag som använder affärssystem. Svaren på enkäten har sedan sammanställts, bearbetats och analyserats för att kunna bidra till en lösning av frågeställningen. Nedan beskriver vi de val och tillvägagångssätt som vi har använt vid insamlandet och bearbetningen av vår primärdata, enkäten.

3.3.1 Definition av populationen

Vår första utgångspunkt var att undersöka större svenska företag som infört ett nytt affärssystem inte allt för många år tillbaks i tiden. Vi var dessutom intresserade av att kunna göra en jämförelse mellan två eller flera system, vilket förutsätter att man får relativt många respondenter för varje system. Tyvärr är det ganska svårt att på ett enkelt sätt hitta samlad information om alla de ovan nämnda parametrarna. För att komma runt det problemet och samtidigt säkerställa en acceptabel mängd respondenter för respektive system så bestämde vi oss för att kontakta ett antal systemleverantörer, vilka vi tyckte borde kunna hjälpa till med urvalet av företag samt med kontaktuppgifter till rätt personer via e-post. Det visade sig dock vara tämligen besvärligt att få ta del av dessa uppgifter och leverantörerna själva var dessutom mycket ovilliga att sköta kontakten med företagen. Vi fick därför slutligen nöja oss med enbart två olika system, nämligen SAP (R/3) och Intenia (Movex), efter att Oracle backade ur trots att de från början lovat att ställa upp. Kontakten med företag som använder SAP fick vi genom användarorganisationen AdSIG, medan vi i Intenias fall gick direkt genom Intenia.

⁷ Göran Ejlertsson, *Enkäten i praktiken* (Lund: Studentlitteratur, 1996).

⁸ Eva Eggeby och Johan Söderberg, *Kvantitativa metoder* (Lund: Studentlitteratur, 1999).

⁹ Lundahl och Skärvad.

I båda fallen efterfrågade vi företag med mer än 100 anställda och där införandet av affärssystemet hade skett inom 2-10 år tillbaka i tiden. Dessutom behövde vi kunna få fram kontaktuppgifter till ekonomichefen eller en controller på företaget. Det visade sig dock inte helt lätt att få fram aktuella uppgifter på något av ovanstående vilket gjorde att vi delvis fick hantera detta i efterhand. Av samma anledning fick vi också in ett antal svar från mindre företag, vilket föranledde att vi ändrade minimigränsen till 50 anställda i den slutliga bearbetningen.

Studiens totala population består således av de företag som uppfyllde våra kriterier enligt ovan bland medlemsföretagen hos AdSIG samt bland Intentias svenska kunder, vilket resulterade i ca 360 personer från AdSIG och ca 550 personer från Intentia. Varken AdSIG eller Intentia hade dock möjlighet att bara få med en befattningshavare per företag, vilket gör att antalet företag istället blir ca 300 med system från SAP och ca 250 med system från Intentia.

Vi vill redan här påpeka att man inte helt kan utesluta att företagen som valt att vara medlemmar i användarorganisationen AdSIG kan skilja sig från övriga företag med SAP-system, men vi bedömer det ändå som möjligt att generalisera resultat till övriga svenska företag som använder SAP.

3.3.2 Enkäten

Redan den tidigare metoddiskussionen antydde att en enkät skulle lämpa sig bra för den kvantitativa studie som vi gör, vilket beror på att enkäten kan skickas till många, genomföras över ett större geografiskt område samt vara standardiserat objektiv.¹⁰ Ett tänkbart alternativ hade varit en standardiserad telefonintervju, men denna hade blivit betydligt mer resurskrävande i form av tid och därmed begränsat urvalet i större omfattning.

En enkätstudie ställer dock stora krav på att hela processen från utformning till analys är väl genomtänkt. Risken är annars stor att hela arbetet går förlorat på grund av en dålig enkät som inte ger svar på avsedda saker. För att undvika detta försökte vi göra ett bra förarbete med tydliga problemformuleringar och syften för studien som helhet, men även med försök att bryta ner dessa till mer konkreta områden. Vidare är utformningen av enkäten viktig såväl med avseende på innehåll och formuleringar som på layout. Innehållet är som sagt helt beroende av förarbetet, medan formuleringar och utformning mestadels är beroende av noggrannhet och erfarenheter.¹¹ För att ytterligare säkra ett riktigt resultat användes den välkända och erkända Lickert-skalan för stora delar av enkäten.¹² Lickert-skalan anses dessutom kunna bearbetas på en datanivå motsvarande intervallskala, vilket underlättar sammanställningen och analysen. Parallellt med hela detta arbete försökte vi även tänka ett steg längre och fundera igenom hur svaren skulle kunna bearbetas och bidra till analysen och problemlösningen.

Utöver de nyss nämnda åtgärderna för att inte misslyckas med enkätframställningen bör ett test av enkäten göras.¹³ Det är alltid lättare för en utomstående person att hitta fel och tveksamheter. En pilotstudie genomfördes därför med fem helt andra företag som fick svara på enkäten och kommentera den. Dessutom hjälpte vår handledare samt personer från AdSIG

¹⁰ Ejlertsson.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ Lekvall och Wahlbin.

och Intenia oss att gå igenom enkäten och gav oss synpunkter och idéer om förbättringar. Sammantaget bidrog detta till att vi kunde förbättra flera frågeformuleringar och justera innehållet i ytterligare ett par frågor.

Distributionen valdes att skötas helt elektroniskt, vilket minskade kostnaderna samt ökade användarvänligheten och kontrollen.¹⁴ En webblösning med direkt lagring av svaren ansågs vara det bästa alternativet, vilket dessutom gav samma fördelar som en postenkät annars skulle ha gjort. Varje respondent fick en personlig länk till sidan på Internet via e-post, vilket möjliggjorde en kontroll av vem som svarat, att ingen svarade flera gånger samt att inga ej utvalda individer missbrukade sidan. Vidare innebar den direkta lagringen i en databas att vi helt undvek manuell inmatning av svar. Manuell inmatning hade varit tidskrävande och hade medfört en risk för felinmatade värden.

3.3.3 Urval och kontakt med respondenterna

När vi tidigare definierade vår population resulterade detta i ca 550 företag. Tack vare kontakten med AdSIG och Intenia kunde vi nu kontakta alla dessa företag via e-post, vilket alltså innebar att vi kunde göra en totalundersökning inom den tidigare definierade populationen.¹⁵ Rent praktiskt hanterades detta på lite olika sätt av AdSIG respektive Intenia som valde att sköta utskicket själva respektive göra en förfrågan för att sedan låta oss sköta själva utskicket.

Vid alla former av sökningar i register och databaser uppstår en risk för över- respektive undertäckning av populationen, vilket innebär att man kan få med företag som av någon anledning inte hör hemma i urvalet respektive missa andra företag som borde ingått.¹⁶ Undertäckningen är mycket svår att göra något åt eftersom de missade företagen aldrig behandlas på något sätt. Övertäckningen är något lättare att komma tillrätta med eftersom vi inhämtade nya uppgifter från de utvalda företagen och kunde upptäcka om de inte stämde in på vår population, vilket också visade sig vara fallet för några få av företagen i urvalet.

Slutligen skickade vi ut påminnelser i två omgångar till de respondenter som inte hade svarat, vilket vid båda tillfällena gav ett förbättrat resultat av datainsamlingen. Trots detta stannade den totala svarsfrekvensen på ca 15 %, vilket dock inte är en helt ovanligt vid liknande tillvägagångssätt.

Svarsfrekvensen var dock en besvikelse i förhållande till vår egen erfarenhet från en tidigare undersökning med liknande förutsättningar. En väsentlig skillnad jämfört med den var dock att vi vid det tillfället tog kontakt med respondenterna via telefon innan vi skickade ut information via e-post, vilket normalt höjer respondenternas motivation att svara.¹⁷ Hade det inte varit för att vi behövde nå ut till företag med ett visst system för att kunna göra en jämförelse hade det uppenbarligen varit bättre att göra ett eget slumpmässigt urval. Detta kunde ha gjorts ur en allmän databas med kontaktuppgifter, vilket hade gett oss möjligheten att kontakta alla respondenter i urvalet via telefon.

¹⁴ Dag I. Jacobsen, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och samhällsvetenskapliga ämnen* (Lund: Studentlitteratur, 2002).

¹⁵ Svante Körner och Lars Wahlgren, *Praktisk statistik* (Lund: Studentlitteratur, 2002).

¹⁶ Ejlertsson.

¹⁷ Lekvall och Wahlbin.

3.3.4 Analyismetoder

I samband med databearbetning av enkäter behöver svarsalternativen vanligtvis kodas och rimlighetsbedömas.¹⁸ Som tidigare har nämnts hade vi redan hela vårt material kodat i en databas när enkäterna var besvarade. Inte heller rimlighetsbedömningen utgjorde något problem eftersom frågorna var relativt styrda och dessutom kontrollerades av webb-applikationen redan vid inmatning. Vi kunde alltså bara kopiera över innehållet från databasen till SPSS, som var det statistikprogram vi använde.

För att presentera och analysera datamaterialet användes ett antal statistiska bearbetningsmetoder i SPSS. Framförallt har beskrivande statistik använts för att göra materialet mer överskådligt och lättillgängligt, vilket huvudsakligen har inneburit enkla tabeller med uppställningar över olika svarsalternativ och dess frekvenser. Dessutom har olika central och spridningsmått beräknats när detta har behövts. Vid den rent statistiska analysen har företrädesvis vanliga korstabeller och genomsnittsjämförelser använts för att visa exempelvis skillnader mellan olika grupper. Den här typen av analyser resulterar i en stor mängd kombinationer av det ursprungliga datamaterialet. För att omfattningen av det här materialet inte skall bli allt för stort i analysavsnittet har vi därför valt ut och presenterat de delar som ansetts mest intressanta. Även om denna prioritering är nödvändig så innebär det alltid en risk att endast presentera ”de intressanta” delarna av resultatet (så kallad publication bias), eftersom helheten kan gå förlorad.¹⁹

Som komplement till den statistiska analys som gjordes för att jämföra systemen genomförde vi även tre telefonintervjuer för att få kommentarer och nya infallsvinklar kring resultatet. Vi valde en respondent från vardera SAP och Intenia samt en oberoende expert på affärssystem för att få en så balanserad helhetsbild som möjligt. Under intervjuerna fördes en relativt öppen diskussion kring utfallet av jämförelsen, även om vi tillsåg att de olika områden som vi studerat blev behandlade.

3.3.5 Bortfallsanalys

Vid enkätundersökningar uppstår det nästan alltid någon form av bortfall, vilket riskerar att särskilja sig från det totala urvalet och på så sätt minska överensstämmelsen mellan den totala populationen och de svar som skall representera denna.²⁰ Det absolut bästa sättet att undvika problem med bortfall är att förebygga så att bortfall aldrig uppstår, vilket tyvärr blev svårt eftersom vi i den här frågan var relativt utlämnade till de organisationer som förmedlade kontakten med respondenterna. Det bortfall som därmed uppstod bör om det är möjligt analyseras så att eventuella skillnader kan hittas.

Även i analysen av bortfallet är vi begränsade eftersom vi inte har tillgång till uppgifter om de företag som inte besvarat enkäten. Vi har dock försökt bilda oss en så bra uppfattning som möjligt om varför så pass många företag/respondenter har avstått från att svara. Vad gäller respondenterna från Intenia har vi fått bekräftat att det fanns med inaktuella e-postadresser, vilket har resulterat i ca tio returnerade felmeddelanden. Troligt är dock att ytterligare ett antal e-post har gått fel av denna anledning. Vidare har ytterligare ungefär tio respondenter spontant hört av sig till oss och talat om att de inte kan svara och skälet till detta. Bland dessa finns personer som använder helt andra system, de som inte sitter på rätt befattning och därmed inte har kunskap om frågorna, de som har infört systemet alldeles för nyligen samt de

¹⁸ Ejlertsson.

¹⁹ Jarl Backman, *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur, 1998).

²⁰ Lekvall och Wahlbin.

som inte anser sig ha tid. Detta visar tydligt att de uppgifter som har använts vid utsökningen av populationen har brister som har medfört att respondenter som inte skulle ha kommit med har gjort det iallafall. Alla förklaringsgrunderna ovan bör enligt vår uppfattning vara helt oberoende av respondenternas inställning till sakfrågan och således inte snedvrider vårt resultat. Längre än till dessa konstateranden är det svårt att komma och vi kan således inte göra annat än att framhålla den ökande osäkerhet kring resultat som detta innebär.

I samband med enkätformulär talas det även om inomformulärsbortfall, vilket innebär att enstaka frågor inte har blivit besvarade.²¹ Eftersom webbapplikationen påpekade detta redan vid ifyllandet av enkäten har detta blivit ett mycket litet problem. Vi har endast några få respondenter som har utelämnat ett antal svar, vilket inte är mycket nog för att nämnvärt påverka det slutliga utfallet på någon av dessa frågor.

3.4 Trovärdighet

En studies tillförlitlighet och trovärdighet brukar diskuteras utifrån två olika begrepp, nämligen validitet och reliabilitet. Validiteten i en mätning kan betecknas som ”frånvaro av systematiska mätfel”.²² I vårt fall skulle detta kunna handla om att enkäten verkligen mäter det vi har tänkt oss samt att våra frågor besvarar de problem vi har ställt upp. För att säkerställa detta har vi utgått ifrån tidigare teoribildning på området dels för att säkerställa ett korrekt innehåll i enkäten, men dels för att kunna stämma av mot tidigare konstaterade samband och begrepp. Den så kallade upplevda validiteten testades även genom den genomgång av enkäten som gjordes med sakkunniga innan utskick.²³

Begreppet reliabilitet definieras som ”frånvaron av slumpmässiga fel”.²⁴ Svaren skall exempelvis inte påverkas av vem som ställer frågorna, så kallad intervjuareffekt. Detta undviks effektivt vid en ”postenkät”. Andra faktorer som kan påverka reliabiliteten i negativ riktning är t ex trötthet och stress hos respondenten, oklarheter i frågorna eller otydliga och ej uttömmande svarsalternativ. Respondenternas motivation och situation vid ifyllandet är svårt att påverka vid en enkätstudie. Däremot har vi ansträngt oss för att inga slumpmässiga feltolkningar av enkätens formulering eller utformning skulle kunna förekomma, vilket ytterligare kontrollerades genom de personer som gick igenom och testade enkäten. I enkäten ingår dessutom en hjälpsida och en sida med definitioner av enkätens begrepp för att förebygga sådana felkällor.

Överlag har vi arbetat systematiskt för att åstadkomma en så hög validitet och reliabilitet som möjligt. Det område som vi trots detta misstänker kan sänka trovärdigheten är populationens giltighet för övriga företag med samma system (gäller SAP) samt det bortfall som har uppstått för båda systemen. Vi har redan tidigare framfört de förklaringsgrunder som vi har haft tillgång till angående bortfallet och i övrigt ser vi tyvärr inga möjligheter att ytterligare åtgärda eller analysera ovanstående faktum. Den sammanvägda bedömning vi gör av trovärdigheten för studien blir trots allt att den håller en relativt god nivå.

²¹ Lekvall och Wahlbin.

²² Lundahl och Skärvad, 150.

²³ Lekvall och Wahlbin.

²⁴ Lundahl och Skärvad, 152.

4 RESULTAT

För att kunna presentera resultatet av enkätundersökningen på ett översiktligt och strukturerat sätt redovisas i detta kapitel enkätfrågorna i tur och ordning. En övergripande indelning är dock gjord efter den tidigare presenterade uppdelningen av enkäten. Kapitlet bygger till stor del på framställning i tabellform, men kompletteras även av förklarande text. Där extra intressanta resultat uppkommer påpekas detta särskilt i samband med den övriga presentationen.

4.1 Bakgrundsfrågor

Enkätens första del handlar om företagens egenskaper samt när och hur affärssystemet infördes. Även systemleverantör och tidigare ekonomisystem efterfrågas. Svaren på dessa frågor kommer senare att kunna användas för att söka samband mellan företags- eller systemegenskaper och skillnader på effekterna affärssystemet givit.

Fråga 1: Antal anställda

På enkätens första fråga skulle respondenterna ange hur många anställda deras företag hade. Efter bortgallringen av samtliga företag med under 50 anställda blev undersökningens genomsnitt 2 704 anställda och medianföretaget hade 400 anställda. Variationerna mellan de 80 företagen är stora med allt från 51 till 75 000 anställda. Antalet anställda har också indelats i tre grupper för att inbjuda till analys senare i uppsatsen. Resultatet av gruppindelningen visas i tabell 4:1 nedan.

Tabell 4:1 Antal företag per storleksgrupp samt genomsnitt och median av antal anställda per grupp

Antal anställda	Frekvens	Procent	Genomsnitt	Median
50-199	20	25,0	120	118
200-999	39	48,8	439	400
1 000-	21	26,3	9 371	3 000
Totalt	80	100,0	2 704	400

Fråga 2: Branschtillhörighet

Eftersom det kan vara skillnader på hur affärssystemen påverkar företagen mellan olika branscher har respondenterna fått ange sin branschtillhörighet. Branschindelningen är väldigt grov och översiktlig vilket innebär att stora skillnader mellan företagens verksamheter inom samma branschgrupp kan finnas. Indelningen är dock viktig för att kunna kontrollera om olika branscher ser olika effekter av affärssystemets intåg i företagen.

Tabell 4:2 Svarsfrekvens för "Vilken typ av huvudverksamhet driver ert företag?"

Alternativ	Frekvens	Procent
Tillverkning	59	73,8
Tjänst	8	10,0
Försäljning	10	12,5
Annat	3	3,8
Totalt	80	100,0

Fråga 3: Affärssystemslieferantör

Eftersom denna studie har vänt sig till företag som har hittats i register över SAP- respektive Intentiakunder vore det logiskt om samtliga respondenter också använde något av dessa system. Så var dock inte fallet, utan fyra respondenter hade en annan leverantör till sin

ekonomi- eller controllermodul än de två ovan nämnda. Dessa svar har tagits bort ur studien och kvar blir då en relativt jämn fördelning mellan de två systemleverantörerna.

Tabell 4:3 Svarsfrekvens för ”Vilken systemleverantör har ni för affärssystemets ekonomi- och controllermodul?”

Alternativ	Frekvens	Procent
SAP	45	56,3
Intentia	35	43,8
Totalt	80	100,0

Fråga 4: Integration med övriga systemstrukturen

En annan faktor som kan påverka effekterna på ekonomistyrningen är i vilken grad detta system är integrerat med runtliggande system för övriga funktioner i verksamheten. Även på denna fråga har vi valt att förenkla för att samtliga respondenter ska kunna svara. Respondenterna har fått svara på i vilken grad systemen för funktionerna produktion, lager och försäljning är integrerade med ekonomi- eller controllermodulen. Som synes av tabellen nedan hade en majoritet av respondenterna en fullständig integration i alla tre fallen. Den funktion som var sämst integrerad med ekonomimodulen var produktionen med bara drygt hälften fullt integrerade och en relativt stor andel som inte alls har integrerat modulerna. För första gången i enkäten har det här också blivit ett intern bortfall, vilket innebär att några respondenter har hoppat över denna fråga.

Tabell 4:4 Svarsfrekvens för ”Vilka av följande funktioner/moduler är integrerade med ekonomi-/controllermodulen?” (svaren i procent)

Grad av integration	Inte alls	Delvis	Fullständigt	Antal svar
Produktion/verksamhetsplanering	16,9	28,6	54,5	77
Lager/logistik	11,7	20,8	67,5	77
Försäljning/order	5,1	13,9	81,0	79

Fråga 5: Tidpunkt för systemets implementering

En viktig fråga är när systemet köptes in, eller än mer relevant, när det implementerades i verksamheten. Eftersom denna studie behandlar ekonomi- och controllermodulen är det tidpunkten för dess införande som det specifikt frågas efter. Detta beroende på att en implementering av ett affärssystem kan sträcka sig över flera år. Både det genomsnittliga och medianföretaget har för denna studie infört ekonomimodulen under 1998. För att lättare få en överblick har respondenternas företag indelats i tre tidsintervall: fram till och med 1994; från och med 1995 till och med 1999; från och med 2000 till idag.

Tabell 4:5 Svarsfrekvens för ”Vilket år implementerades ekonomi-/controllermodulen?”

Implementeringsår	Frekvens	Procent	Genomsnitt
-1994	10	12,5	1993
1995-1999	50	62,5	1998
2000-	20	25,0	2001
Totalt	80	100,0	1998

Fråga 6: Tidigare ekonomisystem

Eftersom enkätens fortsatta frågor har en underförstådd jämförelse mellan tiden innan och efter affärssystemets införande är det viktigt att få reda på vilket typ av system företagen hade tidigare. Om respondenterna bara hade fått ange namnet på sitt tidigare system hade det troligen gett en enorm spridning av system som sedan hade varit i det närmaste omöjligt att klassificera. Därför har de istället själva fått placera det tidigare systemet efter en förenklad

indelning som bygger på motsatsuttrycken enkelt - avancerat och fristående – integrerat. En relativt liten del hade tidigare den enklaste formen av ekonomisystem medan den vanligaste var ett fristående, men avancerat ekonomisystem. En tiondel av respondenterna kunde inte placera in sitt tidigare system i uppdelningen.

Tabell 4:6 Svarefrekvens för "Vilket ekonomisystem hade ni innan nuvarande system implementerades?"

Alternativ	Frekvens	Procent
Enklare fristående system	12	15,0
Avancerat fristående system	39	48,8
Avancerat integrerat system	21	26,3
Vet ej	8	10,0
Totalt	80	100,0

4.2 Effekter på ekonomistyrningens komponenter

Enkätens andra del behandlar affärssystemets effekter på ekonomistyrningens komponenter. Som tidigare beskrivits i avsnitt 2.3.1, har komponenterna delats upp i två grupper där den första består av fyra komponenter plus ekonomistyrningsmodellerna ABC-kalkylering och balanserat styrkort. Dessa har behandlats betydligt mer utförligt än den andra delen som berör de fyra resterande komponenterna. I den första delen har alltså helhetsomdömet för respektive komponent kompletterats med mer specifika frågor, medan de övriga komponenterna endast behandlas som en helhet.

I denna del av enkäten har respondenterna, på en femgradig skala, fått ta ställning till om de olika komponenterna har försämrats (1) eller förbättrats (5). Respondenternas svar har alltså kodats om till en siffra mellan ett och fem. När respondenternas svar sedan har sammanslagits för respektive fråga kan ett genomsnittvärde beräknas och på så vis kan respondenternas sammanvägda svar bedömas. Ett neutralt svar, dvs ingen förändring, omsätts alltså till en trea, allt däröver innebär därmed att respondenterna i genomsnitt har ansett att affärssystemets införande har givit en positiv effekt på den berörda komponenten.

I de fall frågan inte var relevant för företaget ifråga har respondenten istället fått fylla i en anledning till detta. Därför redovisas två tabeller för respektive fråga, en för dem som har svarat på själva huvudfrågan och en för dem som istället har angett en anledning till varför huvudfrågan inte var relevant för företaget.

Det är viktigt att påpeka att frågan har ställts på ett sådant sätt att även processförändringar i samband med införandet av affärssystemet har tagits med i bedömningen. Nedan redovisas svaren för ekonomistyrningens komponenter.

Fråga 7: Budgetering

När det gäller budgeteringen kan det först konstateras att så mycket som en knapp fjärdedel av företagen inte budgeterar i affärssystemet, utan i något annat fristående system. Den majoritet som dock använder affärssystemet för budgetering har i genomsnitt upplevt en förbättring jämfört med tidigare, framför allt inom uppföljningsmöjligheterna.

Tabell 4:7 Affärssystemets påverkan på budgeteringen

Faktor	Genomsnitt	Min	Max	Antal svar
Framtagningstid	3,72	1	5	54
Utförlighet	3,70	2	5	54
Uppföljningsmöjligheter	4,09	2	5	54
Helhetsomdöme	3,96	3	5	53

Tabell 4:8 Budgetering; Uppsamling för de som inte kunnat svara på huvudfrågan

Alternativ	Frekvens	Procent
Budgeterar överhuvudtaget inte	2	2,5
Budgeterar inte i affärssystemet	18	22,5
Har ingen uppfattning	6	7,5
Totalt	26	32,5

Fråga 8: Produktkalkylering

Nästan en femtedel av företagen sköter sin produktkalkylering på annat sätt än genom affärssystemet. Elva av respondenterna svarade *Har ingen uppfattning*, vilket eventuellt kan förklaras av att produktkalkyleringen inte alltid hanteras på ekonomiavdelningen utan även av produktionsavdelningen. Svaren bland dem som använder affärssystemet för produktkalkylering liknar frågan ovan om budgetering mycket med en generell förbättring som är tydligast på uppföljningen.

Tabell 4:9 Affärssystemets påverkan på produktkalkyleringen

Faktor	Genomsnitt	Min	Max	Antal svar
Framtagningstid	3,88	1	5	51
Korrekthet	3,86	1	5	51
Uppföljningsmöjligheter	4,02	2	5	50
Helhetsomdöme	3,90	2	5	42

Tabell 4:10 Produktkalkylering; Uppsamling för de som inte kunnat svara på huvudfrågan

Alternativ	Frekvens	Procent
Produktkalkylerar överhuvudtaget inte	3	3,8
Produktkalkylerar inte i affärssystemet	15	18,8
Har ingen uppfattning	11	13,8
Totalt	29	36,3

Fråga 9: ABC-kalkylering

ABC-kalkylering används överhuvudtaget inte i nästan 40 % av företagen, vilket trots allt inte är så många med tanke på att ABC har haft svårt att slå igenom i Sverige. Dessutom ser vi att användningen av ABC har ökat något i samband med införandet av ett affärssystem. Av de företag som tillämpar ABC är det nästan hälften som inte använder affärssystemet för detta.

Tyvärr har det interna bortfallet inom huvudfrågan blivit stort här, vilket det är svårt att se någon specifik anledning till. De som i dagsläget använder affärssystemet för ABC och dessutom kan jämföra med hur de gjorde ABC-kalkyler tidigare anser dock att det har skett en förbättring.

Tabell 4:11 Affärssystemets påverkan på ABC-kalkyleringen

Faktor	Genomsnitt	Min	Max	Antal svar
Framtagningstid	3,71	1	5	14
Korrekthet	3,75	2	5	12
Uppföljningsmöjligheter	4,38	3	5	8
Helhetsomdöme	4,00	3	5	6

Tabell 4:12 ABC-kalkylering; Uppsamling för de som inte kunnat svara på huvudfrågan

Alternativ	Frekvens	Procent
ABC-kalkylerar överhuvudtaget inte	31	47,7
ABC-kalkylerar inte i affärssystemet	4	5,0
Började ABC-kalkylera vid affärssystemsinförandet	20	25,0
Har ingen uppfattning	10	12,5
Totalt	65	81,3

Fråga 10: Prestationsmätning

Det är knappt en femtedel av alla företagen som sköter sin prestationsmätning utanför affärssystemet. Bland de företag som använder affärssystemet för prestationsmätning upplevs det vara en avsevärd förbättring jämfört med tidigare. Prestationsmätning är det område som uppvisar den näst största förbättringen efter internredovisning. Liksom tidigare är uppföljningsmöjligheterna den del som får allra högst värde.

Tabell 4:13 Affärssystemets påverkan på prestationsmätningen

Faktor	Genomsnitt	Min	Max	Antal svar
Framtagningstid	4,05	1	5	44
Utförlighet	4,00	2	5	43
Korrekthet	4,06	3	5	31
Uppföljningsmöjligheter	4,26	3	5	31
Helhetsomdöme	4,16	3	5	37

Tabell 4:14 Prestationsmätning; Uppsamling för de som inte kunnat svara på huvudfrågan

Alternativ	Frekvens	Procent
Prestationsmäter överhuvudtaget inte	7	8,8
Prestationsmäter inte i affärssystemet	14	17,5
Har ingen uppfattning	10	12,5
Totalt	31	38,8

Fråga 11: Balanserat styrkort

Endast ca 15 % av företagen har kunnat svara på hur införandet av affärssystemet har påverkat användningen av BSC, vilket beror på att det är nästan 30 % som inte använder BSC alls. Vidare är det 35 % som hanterar BSC utanför affärssystemet och ytterligare nästan 10 % som har börjat använda BSC i samband med införandet av affärssystem.

För de företag som berördes har affärssystemet förbättrat hanteringen av BSC, främst med avseende på att uppgifterna har blivit mer aktuella. Generellt kan vi dock se att siffrorna här är något lägre än på de flesta frågorna. Inte minst skiljer det förhållandevis mycket mellan prestationsmätning och BSC, trots att BSC har många beröringspunkter med prestationsmätningen.

Tabell 4:15 Affärssystemets påverkan på användningen av balanserat styrkort

Faktor	Genomsnitt	Min	Max	Antal svar
Aktualitet	3,92	3	5	13
Korrekthet	3,69	2	5	13
Uppföljningsmöjligheter	3,77	3	5	13
Helhetsomdöme	3,77	3	5	13

Kapitel 4 – Resultat

Tabell 4:16 Balanserat styrkort; Uppsamling för de som inte kunnat svara på huvudfrågan

Alternativ	Frekvens	Procent
Använder överhuvudtaget inte BSC	23	28,8
Använder inte i affärssystemet för BSC	7	8,8
Började använda BSC vid affärssystemsförändringen	28	35,0
Har ingen uppfattning	9	11,3
Totalt	67	83,8

Fråga 12: Internredovisning

Internredovisningen är den fråga som absolut flest har kunnat besvara direkt på huvudfrågan, vilket gäller nästan 90 % av företagen. Det är även den fråga som har fått klart högst värden, på strax över 4 i genomsnitt, inom alla delarna samt helhetsbedömningen. Detta tillsammans visar på att internredovisningen är ett av de områden där affärssystemet upplevs som mest naturligt och dessutom bidrar till en avsevärd förbättring.

Tabell 4:17 Affärssystemets påverkan på internredovisningen

Faktor	Genomsnitt	Min	Max	Antal svar
Aktualitet	4,30	2	5	71
Utförlighet	4,24	1	5	71
Korrekthet	4,04	1	5	71
Helhetsomdöme	4,21	2	5	71

Tabell 4:18 Internredovisning; Uppsamling för de som inte kunnat svara på huvudfrågan

Alternativ	Frekvens	Procent
Internredovisar överhuvudtaget inte	4	5,0
Internredovisar inte i affärssystemet	0	0,0
Har ingen uppfattning	5	6,3
Totalt	9	11,3

Fråga 13-16: Övriga ekonomistyrningskomponenter

Huvudfrågan om standardkostnader var relevant för nästan 75 % av företagen och svaren visar att införandet av affärssystemet har inneburit en förbättring på området. Eftersom flera av företagen inte använder internprissättning, alternativt inte gör den i affärssystemet eller inte har delgivit någon uppfattning i frågan så återstår det enbart ca 60 % som har svarat på huvudfrågan. Dessa företag har upplevt en förbättring kring användningen av internpriser, även om förbättringen inte är lika stor som hos flertalet av de övriga områdena.

På frågan om investeringskalkylering är det mycket tydligt att många inte gör dessa med hjälp av affärssystemet, vilket 50 % har uppgett. De knappt 40 % av företagen som har svarat på huvudfrågan om investeringskalkylering har generellt upplevt en marginell förbättring. Värdet på 3,3 är också det lägsta av alla områdena. Även när det gäller belöningsystem visar det sig att många företag använder andra tillvägagångssätt, utanför ramen för affärssystemet. De 30 % som har svarat på huvudfrågan anser sig i genomsnitt ha uppnått en viss förbättring jämfört med tidigare.

Tabell 4:19 Affärssystemets påverkan på övriga ekonomistyrningskomponenter

Komponent	Genomsnitt	Min	Max	Antal svar
13. Standardkostnader	4,02	2	5	59
14. Internprissättning	3,67	2	5	46
15. Investeringskalkylering	3,34	1	5	29
16. Belöningsystem	3,54	2	5	24

Tabell 4:20 Övriga ekonomistyrningskomponenter: Uppsamling för de som inte kunnat svara på huvudfrågorna (svaren i procent)

Komponent	Standard-kostnader	Intern-prissättning	Investerings-kalkylering	Belönings-system
Används inte i företaget	7,5	16,3	5,0	13,8
Affärssystemet används inte	10,0	13,8	50,0	42,5
Har ingen uppfattning	8,8	12,5	7,5	13,8
Andel av respondenterna	26,3	42,5	62,5	70,0

4.3 Övriga effekter med anknytning till ekonomistyrning

I enkätens tredje del tas sådana effekter som inte kan sägas ingå i ekonomistyrningens komponenter upp.

Fråga 17-29: Övriga effekter

Dessa frågor är konstruerade som ”positiva” påståenden som skulle kunna stämma vid införandet av ett affärssystem. Respondenterna har besvarat påståendena genom att använda en femgradig skala från *Instämmer inte alls* (1) till *Instämmer helt* (5), vilket innebär att det är den eventuella avvikelser från värdet tre som blir intressant.

I tabell 4:21 nedan, kan vi direkt se att respondenterna överlag har instämt i att en förbättring har kommit tillstånd i alla påståenden utom för det sista. Det sista påståendet (nummer 29) gällde om antalet anställda på ekonomiavdelningen hade minskat, vilket respondenterna reagerar med tvekan, eller neutralitet, inför. Det behöver förstås inte heller uppfattas som enbart positivt om antalet anställda hade minskat, även om det med säkerhet hade inneburit en kostnadsbesparing. Denna fråga utmärker sig dock också genom att det är den fråga där svaren är klart mest spridda, vilket innebär att en relativt stor andel av respondenterna till och med har instämt helt i påståendet (16 %).

Tydligast instämmer respondenterna till de fyra första påståendena, vilka berör tillgängligheten av information samt förenkling och förfining av möjligheterna att göra analyser. Även i påstående nummer 21, 24 och 27 instämmer företagen relativt tydligt till en positiv förändring. Dessa påståenden behandlar rapporter, hantering och uppföljning av företagsenheter samt ekonomistyrningsrutinernas effektivitet. Vad gäller påstående nummer 22 och 23, som berör kommunikationen av mål/strategi samt tydligheten i ansvarsfördelningen, förhåller sig respondenterna förhållandevis neutrala, även om de är svagt positiva.

Tabell 4:21 Affärssystemets övriga effekter

Påstående	Genomsnitt	Antal svar
17. Information finns oftare tillgänglig för rätt person vid rätt tillfälle.	4,07	80
18. Det har blivit enklare att göra analyser.	4,09	80
19. Möjligheterna att göra avancerade analyser har ökat.	4,13	80
20. Analyserna har blivit mer aktuella och korrekta.	4,00	80
21. Hanteringen och utnyttjandet av rapporter har förbättrats.	3,83	80
22. Det har blivit lättare att kommunicera/förmedla mål och strategi.	3,38	79
23. Det har blivit en tydligare ansvarsfördelning.	3,29	79
24. Det har blivit lättare att hantera och följa upp olika enheter inom företaget.	3,86	79
25. Underlaget för strategiska beslut har blivit bättre.	3,71	78
26. Processorienteringen har ökat.	3,49	78
27. Ekonomistyrningsrutinerna (processerna) har blivit effektivare/bättre.	3,96	79
28. Andelen enkla rutinuppgifter för ekonomiavdelningen har minskat.	3,41	79
29. Ekonomiavdelningen har minskat antalet anställda.	2,98	80

4.4 Övergripande effekter

Enkätens sista del behandlar frågor av mer övergripande karaktär och kan till viss del sägas vara en chans för respondenterna att väga samman de tidigare svaren till en helhetsbedömning. Avslutningsvis har respondenterna också fått möjlighet att fritt ge kommentarer om affärssystemets effekter på ekonomistyrningen på deras företag. Detta innebär att respondenterna kan komplettera med information som de inte anser sig ha kunnat göra inom de tidigare frågorna med fasta svarsalternativ.

Även frågorna 30-34 har följt samma upplägg som användes ovan, dvs svar på ett påstående sker på en femgradig skala från *Instämmer inte alls* till *Instämmer helt*.

Fråga 30: Ekonomistyrningens betydelse vid inköpet

På påståendet att en förbättrad ekonomistyrning var ett väsentligt motiv för inköpet av affärssystemet har 77 av de 80 respondenterna svarat. En stor spridning av svaren visar att det har sett väldigt olika ut på de olika företagen när inköpsbeslutet genomfördes. Sammantaget ger i alla fall genomsnittet på 3,34 en liten indikation mot att ekonomistyrningen åtminstone beaktades i de flesta fallen. Dessutom markerade så mycket som en fjärdedel *Instämmer helt*, vilket antyder att förbättringar av ekonomistyrningen var ett av de avgörande motiven vid inköpsbeslutet.

Fråga 31-33: Affärssystemets effekter på ekonomistyrningen

Frågorna 31 och 32 behandlar affärssystemets stöd för ekonomistyrningsrutinerna respektive affärssystemets bidrag till utvecklingen av ekonomistyrningen. Svaren på dessa båda frågor har utfallit relativt lika med genomsnitt på 3,68 respektive 3,69.

På nästföljande fråga skulle respondenterna ta ställning till om affärssystemet har givit en positiv effekt på ekonomistyrningen. Som kan ses i tabell 4:22 nedan är svaren på denna fråga relativt positiva. Ingen svarade med en etta (*Instämmer inte alls*) och bara tre svarade med en tvåa. Detta innebär att endast ett fåtal av respondenterna hade sett en negativ effekt medan en överväldigande del av respondenterna ansåg att affärssystemets införande hade givit en positiv effekt på ekonomistyrningen som helhet.

Tabell 4:22 Affärssystemets effekter på ekonomistyrningen

Påstående	Genomsnitt	Antal svar
31. Affärssystemet ger ett heltäckande stöd för ekonomistyrningen.	3,68	77
32. Affärssystemet har bidragit till en utveckling av nya metoder inom ekonomistyrningen.	3,69	78
33. Inköpet/införandet av affärssystemet har givit en positiv effekt på ekonomistyrningen.	3,94	77

Fråga 34: Affärssystemets effekter på företaget

Respondenterna, som alltså är ekonomi/ekonomistyrningsansvariga, är förmodligen inte de på företagen som är mest insatta i affärssystemets påverkan på företagen som helhet. Vi har dock ändå gett dem chansen att, från sin synvinkel på ekonomiavdelningen, ge sin syn på om affärssystemets införande har givit en positiv effekt på företagen som helhet. Av de 77 svarande har 65 % menat att företaget har fått en positiv effekt och endast 7 % har menat motsatsen. Genomsnittsvärdet på denna fråga blev 3,82.

Fråga 35: Affärssystemets fördelar

På enkätens sista fråga skulle respondenterna värdera vilken av (1) real-time information, (2) best-practice processer och (3) integration med den övriga systemstrukturen, som var den största fördelen med affärssystemet för deras företag. Endast ett fåtal ansåg här att best-practice processerna var den viktigaste medan real-time information fick nära en tredjedel av svaren. Den relativt överlägsne vinnaren var dock affärssystemets integrationspotential.

Tabell 4:23 Svarefrekvens för ”Vilken av nedanstående uttalade fördelar med affärssystem anser du ha varit mest värdefull för ditt företag?”

Fördel	Frekvens	Procent
Real-time information	24	30,0
Best-practice processer	6	7,5
Integration med den övriga systemstrukturen	45	56,3
Totalt	75	93,8

Övriga kommentarer

Som avslutning på enkäten fick respondenterna också ge kommentarer som de inte ansåg hade behandlats i enkäten men som ändå var relevanta för ämnet. Det var inte speciellt många av respondenterna som tog chansen att ge vidare kommentarer men nedan redovisas några av de som var relevanta.

- ”Problemet med integrerade system är att komplexiteten ökar. Användare ute i organisationen förstår inte alltid varför saker och ting ska göras på ett visst sätt. Felen visar sig högre upp, dvs hos oss på ekonomi. Därav blir organisationens logik att ekonomi ska rätta felen. Vi blir fler på ekonomiavdelningen som måste arbeta mot produktion. Det är inte alltid så effektivt eftersom vi inte kan processen och de som kan processen struntar i följdfelet.”
- ”Vi är ett dotterbolag och modern har en mycket bra insyn och överblick över oss och alla andra dotterbolag världen över.”
- ”BW-modulen har öppnat möjligheten för analyser direkt på dagen. Dock är baksidan att det kräver oftast en specialistkompetens/-utbildning att bygga nya rapporter.”

5 ANALYS

Analyskapitlet utgår dels från en statistisk bearbetning och analys av datamaterialet, dels från en mer fördjupad analys i form av jämförelser av resultaten med den tidigare forskning och litteratur som presenterades i den teoretiska referensramen. Avsnittet är indelat i fyra delar, där de tre första delarna analyserar studiens resultat i förhållande till den teoretiska referensramen och där den sista delen är en statistisk analys av hur olika faktorer inverkar på affärssystemets effekter på ekonomistyrningen.

5.1 Effekter på ekonomistyrningens komponenter

I detta avsnitt kommer effekterna på ekonomistyrningens komponenter att behandlas. I likhet med tidigare kapitel redovisas de olika komponenterna i var sitt avsnitt och fortfarande läggs störst tonvikt på de fyra ”grundpelarna” som nämnts tidigare.

Budgetering

Enligt tidigare studier är det en stor andel företag som inte utnyttjar affärssystemet i budgetprocessen. I denna studie var denna andel inte lika stor, även om det fortfarande är så mycket som en knapp fjärdedel av företagen som inte har lyckats omforma sin budgetprocess så att den kan stödjas av affärssystemet. Överlag ansåg respondenterna också att budgeteringen hade förbättrats relativt kraftigt, vilket till viss del kan sägas vara ett annat resultat än vad Granlund & Malmi och Hyvönen kommit fram till i tidigare studier. De såg också en viss förbättring, men den motsvarar inte det tydliga positiva resultat som presenteras här.

Både budgetens framtagningstid och dess utförlighet har förbättrats. Den största förbättringen har dock skett på uppföljningsmöjligheterna. Detta är i linje med Scapens och Jazayeris påstående att affärssystemet underlättar jämförelsen mellan faktiskt utfall och budgeterat utfall och att detta därmed skapar bättre uppföljningsmöjligheter. En förklaring till att budgetens utförlighet inte ansågs ha förbättrats lika mycket kan vara att vissa respondenter inte anser att en ökad utförlighet är en förbättring. Detta förklaras genom att en utökad budget kräver mer tid för att granska och analysera.

Produktkalkylering

Som nämdes i den teoretiska referensramen finns det inte mycket forskat om affärssystemets effekter på produktkalkyleringen. Affärssystemets real-time information och integrationsmöjligheter nämdes där dock som bidragande orsaker till att både framtagningstiden och korrektheten av kalkylerna borde förbättras, vilket också studiens resultat visar. I likhet med budgeteringen är det även här uppföljningsmöjligheterna som har påverkats mest positivt och anledningarna är förmodligen också de samma. Som nämdes ovan saknas det studier inom området och det finns därför inget jämförelseobjekt till denna studies positiva resultat, vad gäller affärssystemets effekter på produktkalkyleringen.

Eftersom antalet svar på affärssystemets effekter på ABC-kalkyleringen inte är tillräckligt många bör man akta sig för att dra för stora växlar på resultaten. Det kan dock konstateras att det inte går att urskilja någon större skillnad mellan svaren på ABC-kalkyleringen och produktkalkyleringen som helhet. Det som kan sägas med säkerhet är dock att det i likhet med Granlund & Malmis studie är en stor andel av dem som genomför ABC-kalkyler som gör detta utan inblandning av affärssystemet. De menar att detta beror på att det finns specialiserad mjukvara för ABC-kalkylering som har en betydligt bättre funktionalitet än affärssystemets stöd.

Prestationsmätning

Så mycket som en knapp femtedel sköter sin prestationsmätning utanför affärssystemet. Detta förefaller något märkligt med tanke på att såväl tidigare forskning som denna studie uppvisar ett tydligt positivt gensvar på affärssystemets effekter på prestationsmätningen. Som inom ovanstående områden är det uppföljningsmöjligheterna som har förbättrats mest. Inom prestationsmätningen visar dock även de övriga faktorerna en mer markant förbättring än tidigare. De övriga faktorerna som behandlades var framtagningstid, utförlighet och korrekthet. Precis som Sutton och Cooper & Kaplan med flera menar har alltså prestationsmätningen förbättrats i alla dessa avseenden, vilket också visar sig i ett högt helhetsomdöme.

I motsats till tidigare studier har denna studie funnit tydliga bevis för att ett införande av ett affärssystem också kan medföra att balanserat styrkort implementeras i företagen. Närmare 10 % av företagen i denna studie implementerade BSC i samband med införandet av affärssystemet. Däremot styrks Granlund & Malmis påstående att en väsentlig del av företagen använder sig av BSC utanför affärssystemet. De som däremot använder affärssystemets stöd för BSC har upplevt en viss förbättring gentemot tidigare, framförallt rörande informationens aktualitet vilket framstår som logiskt med tanke på affärssystemets real-time information. Förbättringen av BSC-användningen är dock inte lika markant som förbättringen av prestationsmätningen ovan. Även detta ligger i linje med den teoretiska referensram som presenterades tidigare och kan möjligtvis förklaras med att BSC är ett relativt nytt begrepp som dessutom innefattar betydligt mer än enbart ren prestationsmätning.

Internredovisning

Internredovisningen är den ekonomistyrningskomponent som har förbättrats mest av affärssystemets införande. Såväl helhetsomdömet som samtliga faktorer har förbättrats markant. Både utförligheten och korrektheten har förbättrats betydligt, vilket kan jämföras med prestationsmätningen där samma faktorer gav bara minimalt lägre resultat. Den faktor som har förbättrats absolut mest av samtliga är dock internredovisningens aktualitet. Detta är också logiskt med tanke på att real-time informationen ger möjlighet till betydligt frekventare uppdateringar av redovisningar. Kvartalsrapporter blir alltmindre intressanta när man som i Ciscos fall kan upprätta bokslut för globala jätteföretag på bara några timmar.

Övriga ekonomistyrningskomponenter

Som nämndes i den teoretiska referensramen saknas det helt både forskning och litteratur om affärssystemets effekter på områdena; standardkostnader, internprissättning, investeringskalkylering och belöningsystem. Det av dessa områden som har förbättrats klart mest är standardkostnaderna. Detta kan bero på att de har utnyttjat affärssystemets möjligheter och upprättat ett regelsystem för automatisk uppdatering av standardkostnaderna likt det som presenterats tidigare. Ett område som sticker ut på andra hållet är investeringskalkyleringen som är den komponent som får det lägsta värdet i studien och i det närmaste kan anses vara oförändrad efter affärssystemsinförandet. Både investeringskalkyleringen och belöningsystemet körs i väldigt stor utsträckning utanför affärssystemets ramar.

5.2 Övriga effekter med anknytning till ekonomistyrning

Respondenternas svar visar på en klar förbättring av informationens tillgänglighet, vilket är logiskt om affärssystemets real-time information och integration utnyttjas på ett bra sätt. Även när det gäller analysmöjligheterna och analysernas precision och aktualitet har det skett en avsevärd förbättring efter affärssystemets införande. Detta hänger dels ihop med den

förbättrade informationskvalitén, men beror också på att affärssystemet erbjuder smidiga analysverktyg som dessutom ger möjligheter att göra mer avancerade analyser om det är önskvärt. I det sista fria fältet för kommentarer har också en respondent tryckt på möjligheten att göra analyser när som helst.

När det gäller rapporthanteringen i systemet har tidigare studier visat på ett visst missnöje med att rapporterna har varit alltför avancerade och detaljerade. Överlag ger dock denna studie inget stöd för dessa påståenden eftersom svaren indikerar en relativt stor förbättring av rapporthanteringen. Det är dock inte omöjligt att resultatet har påverkats negativt av denna anledning. Att spridningen av rapporterna har blivit bättre och att underlaget till rapporterna är mer tillgängligt verkar logiskt och därmed kan man undra om inte resultatet har dragits ned av rapporternas komplexitet. För detta finns dock inga bevis förutom i ett fall där respondenten har markerat sitt missnöje med rapporternas komplexitet.

Inom strategi- och målkommunikationen samt ansvarsfördelningen i företagen har det, enligt denna studie, inte skett några större förbättringar. De kommunikationsmöjligheter som nämns i den teoretiska referensramen utnyttjas alltså antingen inte eller så skapar de inte ett tillräckligt mervärde för att ge ett större utslag. Vad gäller ansvarsfördelningen var svaren dock relativt spridda vilket styrker Davenport's resonemang om att affärssystemen kan användas både för att ge mer och mindre fria tyglar åt medarbetarna.

En tydlig förbättring kan utläsas ur svaren angående uppföljningen och styrningen av olika interna enheter eller dotterbolag. Detta beror, enligt Beretta, på att affärssystemets inneboende integrationspotential möjliggör en bättre överblick. Detta påstående stärks också av en av respondenterna som själv sitter i ett dotterbolag och menar att koncernmodern har väldigt god inblick i både sin enhet och övriga dotterbolag runt om i världen.

När det gäller processororienteringen i företagen har det inte skett någon större omorganisering överlag. Den relativt svaga förändringen mot processororientering är en aning överraskande med tanke på att affärssystemen bygger på detta tankesätt. Dessutom hävdar Beretta att det aldrig går att uppnå affärssystemens fulla potential utan en total omorganisation med processer istället för funktioner. En möjlig förklaring kan förstås vara att företagen redan var processororienterade innan affärssysteminförandet. Hur stor förklaringsgrund detta är kan studien dock tyvärr inte utvisa.

När det gäller arbetet med ekonomistyrningen anses det ha blivit betydligt mer effektivt även om det inte har skett någon dramatisk minskning av de enkla arbetsuppgifterna. Även detta motsäger till viss del tidigare forskning som relativt enat har menat att andelen enkla arbetsuppgifter borde minska väsentligt i och med affärssystemets förmåga att sköta dessa automatiskt efter en grundlig inställning. En möjlig förklaring kan därför vara att företagen inte har tagit sig tiden att göra dessa inställningar och upprätta regler för hur affärssystemet ska agera. Den stora spridningen bland svaren kan tolkas som att de som verkligen har lagt ner tid på detta också kraftigt har minskat sina enkla arbetsuppgifter.

Avslutningsvis i denna del har också ekonomiavdelningens storlek behandlats. Enligt en enad forskarvärld borde ett införande av ett affärssystem öppna möjligheter för ledningen att rationalisera bort personal från företaget i allmänhet och från ekonomiavdelningen i synnerhet. Detta styrks dock inte vid en första anblick på resultatet av denna studie som visar på ett neutralt ställningstagande av respondenterna. En noggrannare analys av svaren visar dock på en, jämfört med övriga påståenden, extrem spridning med många svar i

ytteralternativen. Detta indikerar att det råder stora skillnader mellan hur företagen har hanterat situationen. Medan det på ena sidan uppenbart har skett uppsägningar efter affärssystemets införande, har det på andra sidan inte skett uppsägningar. Till detta finns det två generella förklaringar. Den första och enklaste är att affärssystemet helt enkelt inte har skapat något utrymme för en minskning av personalen. Den andra är att affärssystemet, i linje med litteraturen, har reducerat de enkla arbetsuppgifterna för personalen och därmed skapat ett överskott på personal. Istället för att säga upp personalen, har ledningen i dessa fall valt att omplacera dem till andra, eventuellt mer kvalificerade, arbetsuppgifter som t ex analysarbete.

5.3 Övergripande effekter

Affärssystemets stöd för verksamheten har studerats flitigt med väldigt stora skillnader som resultat. De är dock samtliga eniga om att stödet inte täcker mer än 80 % av verksamhetens IT-behov. I denna studie har fokus lagts på stödet för ekonomistyrningsrutinerna och svaren på detta får anses vara relativt positiva. Så mycket som 17 % av respondenterna anser att de har ett fulltäckande stöd från affärssystemet, vilket är anmärkningsvärt med tanke på de tidigare studierna.

När det gäller affärssystemets medverkan till att nya ekonomistyrningsmetoder införs har redan bevis framförts i form av BSC-implementeringar i samband med införandet av affärssystemet. Detta styrks av att en majoritet av respondenterna instämmer i påståendet. Även detta resultat motsäger tidigare studier som har varit tveksamma till att affärssystemet påverkar företagets adoption av nya ekonomistyrningsmetoder.

Enkäten avslutades med en fråga om vilken av de tre mest frekvent omtalade fördelarna med affärssystem som hade bidragit mest till företagen. I detta fall verkade verkligheten stämma väl överens med forskningens världens intressen eftersom *best-practice processerna* som syns minst i litteratur också fick klart minst markeringar i denna studie. Uppmärksamheten mellan de två övriga fördelarna är utifrån vår litteraturstudie relativt lika, möjligtvis med ett visst övertag för *integrationsmöjligheterna*. På detta sätt utföll också denna studie, om än med en relativt överlägsen segrare före tvåan *real-time information*.

5.4 Affärssystemets effekter på olika typer av företag

Ovan har studiens resultat presenterats utan att ta hänsyn till olikheterna mellan respondenterna. De bakgrundsfrågor som inledde enkäten ger dock möjligheten att gräva djupare i materialet och försöka finna skillnader i svaren mellan respondenter med olika förutsättningar. Detta avsnitt bygger på en utförlig statistisk analys, där samband mellan svaren på enkätens del 2-4 och bakgrundfrågorna i del 1 har sökts. Eftersom det skulle ta orimligt mycket utrymme att presentera hela denna undersökning har endast de relevanta samband som funnits presenterats nedan.

De faktorer som presenteras här är; antal anställda, bransch, med ekonomimodulen integrerade moduler, implementeringstidpunkt, tidigare ekonomisystem och ekonomistyrningens betydelse vid inköpsbeslutet. Systemleverantörens betydelse för affärssystemets effekt på ekonomistyrningen har brutits ut och behandlas separat och mer utförligt i kapitel 6.

Antal anställda

Antalet anställda hos respondenternas företag verkar inte ha påverkat affärssystemets effekter på ekonomistyrningens komponenter nämnvärt. Den enda komponent som visar på ett visst samband med storleken på företaget är standardkostnaderna. Gruppen av företag med mer än 1 000 anställda har upplevt en märkbart mindre positiv effekt på användandet av standard-

kostnader efter affärssystemsinförandet. Även de stora företagen är dock överlag positivt inställda till affärssystemets påverkan med ett genomsnitt på 3,58.

När det gäller informationens tillgänglighet är förhållandet dock det motsatta, eftersom de stora företagen är mer nöjda med denna utveckling. Detta sammanfaller också med att de stora företagen ser real-time informationen som den största fördelen medan det i de båda andra grupperna är integrationen som anses mest givande. När det gäller gruppen med små företag utmärker de sig framförallt genom att i mindre grad hålla med om att ansvarsfördelningen har blivit tydligare och att processorienteringen har ökat. När det gäller ansvarsfördelningen kan förklaringen på detta mycket väl hänga samman med det tidigare förda resonemanget om att affärssystemet kan användas både för att ge och ta frihet från de anställda. I detta fall kan det således innebära att affärssystemet i de mindre företagen har inneburit en större handlingsfrihet.

De områden som visar starkast samband med storleken på företaget är andelen enkla arbetsuppgifter och antalet anställda på ekonomiavdelningen. I båda dessa fall är det tydligt att de stora företagen har sett en större effekt av affärssystemets införande än de mindre. Det faller sig också naturligt att om de stora företagen har lyckats minska på de enkla arbetsuppgifterna, så ger det också möjligheter till att dra in på personalkostnaderna på ekonomiavdelningen. Detta presenteras i tabell 5:1 nedan. Sett till den positiva effekten på ekonomistyrningen och företaget som helhet har inga större skillnader funnits mellan de olika företagsstorlekarna. Antalet anställda har alltså ingen nämnvärd inverkan på de ekonomiansvarigas helhetsomdöme av affärssystemet.

Tabell 5:1 Skillnader beroende på företagens storlek i antal anställda

Påstående	Storleksgrupp, antal anställda			Totalt
	50-199	200-999	1 000-	
Nr 28 ¹	2,95	3,47	3,71	3,41
Nr 29 ²	2,40	2,97	3,52	2,98
Antal svar	20	38-39	21	79-80

Bransch

På grund av att fördelningen mellan olika branscher bland respondenterna har blivit relativt ojämn har inga större slutsatser dragits av de samband som har funnits. Det är genomgående tio eller färre svar från tjänste- respektive försäljningsföretagen. Utan att dra för stora växlar på det kan dock konstateras att tjänsteföretagen överlag är mindre nöjda med affärssystemet inom de flesta områden, vilket också har avspeglats på helhetsomdömena i slutet av enkäten.

Tabell 5:2 Skillnader beroende på företagens bransch

Påstående	Bransch				Totalt
	Tillverkning	Tjänst	Försäljning	Annat	
Nr 33 ³	4,04	3,57	3,80	3,33	3,94
Nr 34 ⁴	3,81	3,57	4,00	4,00	3,82
Antal svar	57	7	10	3	77

¹ Andelen enkla rutinuppgifter för ekonomiavdelningen har minskat.

² Ekonomiavdelningen har minskat antalet anställda.

³ Inköpet/införandet av affärssystemet har givit en positiv effekt på ekonomistyrningen.

⁴ Inköpet/införandet av affärssystemet har givit en positiv effekt på företaget som helhet.

Integrerade moduler

När det gäller utnyttjandet av integrationspotentialen i affärssystemet så har en majoritet av företagen i studien integrerat ekonomimodulen med samtliga tre övriga, i enkäten efterfrågade, systemmoduler/funktioner. Detta verkar också ha gett ett gott resultat eftersom affärssystemets positiva effekt på de olika ekonomistyrningsområdena ökar med en större integration mellan ekonomimodulen och den övriga systemstrukturen. Detta samband märks genomgående i hela enkäten och följaktligen även på de sista helhetsomdömena.

Det hade framstått som logiskt om skillnaden hade varit än större på produktkalkyleringen mellan företag som har integrerat ekonomi- och produktionssystemen och övriga. Så är dock inte fallet även om de med en större integration har givit något mer positiva svar också inom denna komponent.

Implementeringens tidpunkt

Som tidigare har presenterats i resultatavsnittet har en majoritet av respondenterna implementerat sina system mellan 1995 och 1999. Denna snedfördelning är dock inte överraskande med tanke på att många företag skaffade nya affärssystem som lösning på y2k-problematiken på grund av rädslan för att de gamla systemen skulle slås ut. Detta skulle kunnat ha minskat fokus på ekonomistyrningen vid inköpsbeslutet men så är inte fallet. Denna studie visar istället att ekonomistyrningens utveckling hade mest betydelse för valet av affärssystem under perioden 1995-1999.

När det gäller implementeringstidpunktens inverkan på svaren i övrigt märks en tydlig tendens att nyare system har medfört mindre uppsägningar på ekonomiavdelning, vilket har en logisk förklaring i att dessa företag helt enkelt inte har hunnit dra in på personalen ännu. Bland ekonomistyrningskomponenterna är det budgeteringen och internredovisningen som uppvisar skillnader. Budgeteringen har ännu inte hunnit sätta sig på företagen med nya system vilket innebär att de har märkt av en mindre positiv effekt. Effekten på internredovisningen har dock varit omvänd, dvs det är de äldre systemen som har gett den minsta positiva effekten. Detta kan möjligtvis förklaras av att det har skett en utveckling inom både intern- och externredovisningen i affärssystemen på senare år, vilket har exemplifierats med Cisco i tidigare avsnitt. Att de nya systemen redan har gett en stor positiv effekt på internredovisningen kan också förklaras med att företagen har prioriterat att få igång denna del av systemet tillfredsställande medan övriga delar har fått vänta.

Sett till de övriga områdena med anknytning till ekonomistyrningen har systemen som implementerades 1995-1999 överlag gett en större positiv påverkan än både de äldre och de yngre systemen. Samma tendens kan ses på helhetsomdömena om affärssystemets påverkan på ekonomistyrningen och företaget som helhet (tabell 5:3). Detta kan vara ett tecken på att dessa systemimplementeringar har nått en mognadsfas där fördelarna börjar ge maximal utdelning samtidigt som systemets funktionalitet fortfarande är gångbar jämfört med de nyare systemen.

Tabell 5:3 Skillnader beroende på affärssystemets implementeringstidpunkt

Påstående	Implementeringstidpunkt			Totalt
	-1994	1995-1999	2000-	
Nr 33 ⁵	3,70	4,04	3,79	3,94
Nr 34 ⁶	3,70	3,98	3,47	3,82
Antal svar	10	48	19	77

Tidigare ekonomisystem

Företagens tidigare system har visat ett något oväntat samband med affärssystemets effekt på ekonomistyrningen. En förenklad logik säger oss att ju enklare system företagen hade förut desto större effekt borde det nya avancerade affärssystemet ge. Så har dock inte varit fallet i denna studie. Resultatet är istället det omvända med lägst positiv effekt hos företagen som tidigare hade enkla system (tabell 5:4). Till detta kan det finnas många förklaringar varav ingen kan sägas vara given. Några möjliga anledningar till att företagen som har ersatt enkla system med ett affärssystem inte är lika nöjda kan vara att de:

- inte behövde ett så avancerat system
- inte har lärt sig utnyttja den nya funktionaliteten
- inte har klarat av att genomföra en framgångsrik implementering

De två sista förklaringarna bygger på att företagen i fråga inte har samma erfarenhet av avancerade system och implementeringen av dessa som de andra företagen besitter. Den enda komponent som sticker ut från de övriga är prestationsmätningen, där företagen med enklare tidigare system har märkt av en större förbättring än de andra företagen.

Tabell 5:4 Skillnader beroende på företagens tidigare ekonomisystem

Påstående	Typ av tidigare ekonomisystem				Totalt
	Enkelt fristående	Avancerat fristående	Avancerat integrerat	Vet ej	
Nr 33 ⁷	3,33	3,95	4,30	3,86	3,94
Nr 34 ⁸	3,25	3,74	4,15	4,29	3,82
Antal svar	12	38	20	7	77

Ekonomistyrningens betydelse vid inköpsbeslutet

Resultatet visar att ju större betydelse ekonomistyrningens utveckling hade i samband med affärssystemsinförandet, desto större positiv effekt har respondenterna märkt av på just ekonomistyrningen. Det kan inte sägas vara annat än logiskt att mängden av uppmärksamhet riktad mot ekonomistyrningen har ett starkt samband med dess positiva utveckling. Denna effekt märks även av genomgående, bland både ekonomistyrningens komponenter och övriga områden med anknytning till ekonomistyrningen.

⁵ Inköpet/införandet av affärssystemet har givit en positiv effekt på ekonomistyrningen.

⁶ Inköpet/införandet av affärssystemet har givit en positiv effekt på företaget som helhet.

⁷ Inköpet/införandet av affärssystemet har givit en positiv effekt på ekonomistyrningen.

⁸ Inköpet/införandet av affärssystemet har givit en positiv effekt på företaget som helhet.

6 SYSTEMJÄMFÖRELSE

I resultat- och analysavsnittet har studiens resultat presenterats och jämförts med tidigare forskning. En statistisk analys har också genomförts där samband mellan företagens olika egenskaper och respondenternas svar har sökts. Det enda samband som ännu inte har analyserats är vilken påverkan de två olika systemen, SAPs R/3 och Intentias Movex, har på resultatet av studien. Denna jämförelse kommer att genomföras i detta avsnitt och kommer också att vara av ett mer utförligt slag än de tidigare.

Nedan kommer naturligtvis resultatet av jämförelsen mellan de två systemen presenteras. För att inte dra några förhastade slutsatser och för att söka förklaringar till eventuella skillnader i resultatet har vi dessutom genomfört tre intervjuer med personer med väldigt god inblick i och kunskap om affärssystembranschen. För att ge en så rättvis bild som möjligt har en representant för varje system intervjuats, dvs en från Intenia och en från SAP. Utöver detta har också en utomstående och objektiv affärssystemsexpert intervjuats. De insikter som dessa intervjuer har givit oss har därmed också vävts in under respektive område.

6.1 Skillnader mellan SAP- och Intentiakunder

Studiens underlag är relativt jämnt fördelat mellan SAP och Intenia. De 80 giltiga respondenterna är fördelade på 35 Movexanvändare och 45 R/3-användare. En viktig jämförelse att göra mellan affärssystemen är att utreda om det råder några skillnader mellan användarna, dvs respondenterna i denna studien. Resultatet visar att den typiska Intenia Movexanvändaren har följande karakteristika i jämförelse med SAP R/3-användaren:

- *Färre anställda*; bland R/3-användarföretagen är medianen 500 anställda jämfört med 300 hos Movexanvändarna.
- *Verkar inom tillverkningsbranschen*; Movexföretagen är med bara några enstaka undantag verksamma i tillverkningsbranschen, medan R/3-användarna i och för sig också i stor utsträckning är tillverkningsföretag men med betydligt fler undantag.
- *Större integration mellan ekonomimodul och övriga moduler*; Movexanvändarna har skapat en större integration mellan sina systemmoduler, framförallt märks skillnaden i integration mellan ekonomi- och produktionsmodulen.

Dessa skillnader mellan systemanvändarna är inte förvånande. SAP har i jämförelse med Intenia betydligt större företag som sin målgrupp. Detta håller på att förändras men traditionellt har Intenia siktat in sig på medelstora företag medan SAP har försökt sälja till de största företagen.¹ En granskning av studiens resultat visar också att bland de 21 företag som har mer än 1 000 anställda är 19 SAP-kunder.

Även när det gäller branschtillhörighet har resultatet en logisk förklaring. Intenia inledde nämligen sin systemutveckling med att utforma tillverknings- och materialplaneringssystem (MPS). Utifrån detta har sedan ett helt affärssystem bildats runt tillverkningen, som dock fortfarande är kärnan i systemet, vilket leder till en överrepresentation i tillverkningsbranschen för Intenia.² Detta förklarar också till stor del skillnaden i integration mellan ekonomi- och produktionsmodulen. De SAP-användare som inte har någon tillverkning behöver givetvis inte heller någon produktionsmodul och därmed ingen integration. En viss

¹ Jan Arti, SAP Svenska AB, 2004-04-01. och Sven Hvidt-Andersen, Intenia AB, 2004-04-02.

² Hvidt-Andersen.

skillnad kvarstår dock fortfarande, som visar att Movexanvändarna överlag har nått en något större integration. Vad gäller integration hävdar dock både SAP och Intenia att de har fullt integrerade system med mycket starka integrationsverktyg.³

6.2 Effekter på ekonomistyrningens komponenter

Inom budgeteringen har R/3-användarna uppnått en något större förbättring överlag och sett till de olika faktorerna är det en större utförlighet som är den stora skillnaden, medan det i övrigt inte råder några större skillnader. Att just utförligheten utmärker sig är ingen överraskning med tanke på att SAP är kända för att deras system som helhet är utförliga och inkluderar ”allt”.⁴

Tabell 6:1 Affärssystemets effekter på budgeteringen; jämförelse mellan SAP och Intenia

Faktor	Affärssystemslieferantör		Totalt
	SAP	Intenia	
Framtagningstid	3,71	3,73	3,72
Utförlighet	3,86	3,54	3,70
Uppföljningsmöjligheter	4,18	4,00	4,09
Helhetsomdöme	4,07	3,84	3,96
Antal svar	28	25-26	53-54

Movexföretagen, som i större utsträckning var tillverkningsföretag, använder av logiska skäl affärssystemet för sin produktkalkylering i betydligt större omfattning. Sett till de som använder affärssystemet kan ingen relevant skillnad utläsas i resultatet, vilket möjligtvis kan ses som ett bakslag för Intenia eftersom produktkalkylering faller inom deras specialområde.⁵ Samma tendens som inom produktkalkyleringen kan utläsas inom ABC-kalkyleringen även om svaren här är för få och därmed otillräckliga som underlag för att dra några slutsatser utifrån. En anledning till att ABC inte körs i affärssystemen kan vara att kompetensen i företagen saknas för att lyckas med en affärssystemsimplicering samtidigt som man försöker införa ABC. Denna process är nämligen väldigt komplex, vilket kan hindra företagen även om ABC-funktionaliteten är välutvecklad, enligt Intenia.⁶

På prestationsmätningen har båda affärssystemen inneburit en väsentlig förbättring. Även här är dock SAP något vassare, vilket visas i tabell 6:2 nedan. Precis som när det gällde ABC-kalkylering är svaren på balanserat styrkortanvändningen alltför få för att kunna jämföra resultaten mellan systemen. Det kan dock konstateras att BSC körs i fler SAP-företag, men att en stor del av dessa kör BSC utanför affärssystemet, vilket innebär att antalet BSC-användare i affärssystemet är relativt lika.

Tabell 6:2 Affärssystemets effekter på prestationsmätningen; jämförelse mellan SAP och Intenia

Faktor	Affärssystemslieferantör		Totalt
	SAP	Intenia	
Framtagningstid	4,25	3,80	4,05
Utförlighet	4,08	3,89	4,00
Korrekthet	4,25	3,87	4,06
Uppföljningsmöjligheter	4,50	4,00	4,26
Helhetsomdöme	4,35	3,94	4,16
Antal svar	16-24	15-20	31-44

³ Arti. och Hvidt-Andersen.

⁴ Sören Janstål, Data Research DPU AB, 2004-04-02. och Arti.

⁵ Hvidt-Andersen.

⁶ Ibid.

När det gäller internredovisningen kan ingen relevant skillnad mellan systemen urskiljas, varken vad det gäller utnyttjandet av affärssystemet eller förbättringen dess införande har medfört. Inte heller inom användningen av standardkostnader, internpriser och belöningsystem kan några väsentliga skillnader mellan R/3- och Movexanvändarna finnas. Däremot har R/3-företagen upplevt en betydligt mycket större förbättring inom sin investeringskalkylering. Detta har förmodligen sin förklaring i att Intenia inte har något välutvecklat stöd för detta, vilket innebär att Movexanvändarna istället genomför sina investeringskalkyler i kalkylprogram som Excel.⁷

6.3 Övriga effekter med anknytning till ekonomistyrning

På de övriga områdena finns det egentligen inte så stora skillnader som utmärker sig. Överlag är SAP-användarna något mer nöjda med affärssystemets påverkan på dessa områden (se bilaga 3). Utöver att Movexanvändarna i större utsträckning håller med om att ansvarsfördelningen har blivit tydligare, är det egentligen bara ytterligare ett område som bryter ovan nämnda trend väsentligt. Området som åsyftas är antalet anställda på ekonomiavdelningen. R/3-användarna har lyckats genomföra betydligt större rationaliseringar på ekonomiavdelningen än Movexanvändarna.

Representanterna från SAP och Intenia hävdar dock båda två att deras system borde ge utrymme för uppsägningar (eller omplaceringar) av personal med enkla arbetsuppgifter. Med skillnaden i antalet anställda mellan R/3- och Movexföretagen i åtanke, förefaller inte Intenias uttalande lika otroligt. De stora företagen (där SAP är i övervikt) var nämligen de som hade kunnat genomföra rationaliseringar, medan de mindre företagen inte alls hade genomfört några uppsägningar på ekonomiavdelningen (se avsnitt 5.4). Förklaringen till denna skillnad ligger alltså mer troligt i antalet anställda än i vilket affärssystem som införts i företaget.⁸

6.4 Övergripande effekter

Studien visar att SAPs R/3 inte har utvecklat sina kunders ekonomistyrningsmetoder i lika stor utsträckning som Intenias Movex. Detta varken styrks eller förkastas med tanke på svaren inom ABC-kalkyleringen och balanserat styrkort i denna studie, men det finns naturligtvis en uppsjö med andra metoder och modeller som kan utveckla ekonomistyrningen. SAP ligger dock betydligt bättre till när det gäller affärssystemens stöd för företagens ekonomistyrningsrutiner. Detta är inte överraskande med tanke på vad som skrevs i samband med budgeteringen ovan. En av SAP R/3s styrkor är dess utförlighet med över 60 olika moduler som ska ge ett heltäckande stöd för användaren.⁹

På frågan om affärssystemets största fördel hittar vi den största skillnaden mellan de två systemen. Det är uppenbart att Movexanvändarna anser att integrationen är den största fördelen med över 80 % av svaren. Hos R/3-användarna är det dock en betydligt större spridning och det är faktiskt real-time informationen som har ett par röster mer än integrationen. Denna skillnad stärks av att Intenia hävdar att deras styrka ligger i just integration¹⁰ medan SAP säljer många affärssystem till stora företag på global real-time funktionalitet.¹¹ Även om svaren är relativt få går det ändå att se att alla utom en av respondenterna som har svarat att best-practice processerna är den största fördelen är R/3-

⁷ Ibid.

⁸ Arti., Hvidt-Andersen. och Janstål.

⁹ Arti

¹⁰ Hvidt-Andersen.

¹¹ Janstål.

användare. Även detta beror på en skillnad i inriktning från affärssystemslieferantörerna. Medan SAP ser sina best-practice processer som en stor styrka som de försöker implementera i företagen, är Intentia inte alls lika orubbliga i sitt processtänk och inte lika tvingande vad gäller best-practice adoption.¹²

Tabell 6:3 Affärssystemets största fördel; jämförelse mellan SAP och Intentia

Affärssystemets fördelar	Affärssystemslieferantör		Totalt
	SAP	Intentia	
Real-time information	19	5	24
Best-practice processer	5	1	6
Integration med övriga systemstrukturen	17	28	45
Antal svar	41	34	75

Effekten på företaget som helhet är relativt lika mellan de olika systemen. Båda affärssystemen har givit en klart positiv effekt, med ett litet övertag för SAPs R/3. När frågan enbart gäller effekten på ekonomistyrningen är dock skillnaden i det närmaste borta och de båda systemen får, med utgångspunkt i denna fråga, anses vara likvärdiga.

Tabell 6:4 Affärssystemets effekt på ekonomistyrningen och företaget som helhet; jämförelse mellan SAP och Intentia

Inköpet/införandet av affärssystemet har givit en positiv effekt på:	Affärssystemslieferantör		Totalt
	SAP	Intentia	
Ekonomistyrningen.	3,95	3,91	3,94
Företaget som helhet.	3,88	3,74	3,82
Antal svar	42	35	77

Med tanke på att SAPs R/3 har legat något bättre än Intentias Movex på majoriteten av de föregående, är resultatet på denna fråga något överraskande. Det är svårt att finna förklaringen till varför SAPs övertag på ekonomistyrningens komponenter och de övriga områdena inte ger utslag även på denna fråga. En förklaring som självfallet inte går att blunda för är att respondenterna har en annan bild av vad ekonomistyrning innefattar än vad som återspeglats i enkätens tidigare frågor. Det är givetvis också så att olika områden av ekonomistyrningen viktas olika vid en helhetsbedömning eftersom de anses mer eller mindre viktiga.

Sett till enkätens samtliga frågor är alltså R/3 det system som respondenterna anser ha förbättrat ekonomistyrningen och dess komponenter mest. Till detta kan framförallt två förklaringar identifieras:

1. Till skillnad från Intentia, började SAP med att utveckla ett ekonomisystem och har sedan byggt på detta för att bilda ett komplett affärssystem. SAP har alltså grunden i ekonomin, vilket också kvarstår som deras kärnkompetens och starkaste sida.¹³ (Skillnaden mellan de två systemen kan också visas genom att de vid Best-of-Breed-lösningar ofta ingår med, i SAPs fall ekonomimodulen och i Intentias fall materialplanering och tillverkning.¹⁴) Att ekonomimodulen är en styrka hos SAP har också avspeglats i att de företag som har prioriterat ekonomistyrningens utveckling högt i samband med affärssystemsinköpet (fråga 30 i enkäten) också har valt SAP i de flesta fallen.

¹² Arti., Hvidt-Andersen. och Janstål.

¹³ Arti.

¹⁴ Arti. och Hvidt-Andersen.

2. För att en jämförelse mellan de två systemen ska vara riktigt rättvis kan givetvis inte enbart vinsterna med systemen tas i beaktning. Lika viktigt är självklart kostnaderna för systemen. Det är dock oerhört svårt att bestämma vad som ska ingå i en kostnadsbedömning och dessutom med hur mycket. Ett exempel på detta är det produktionsbortfall och ineffektivitet som råder innan det nya affärssystemet och alla nya rutiner flyter smidigt. Eftersom affärssystemsinförande dessutom aldrig ser likadana ut blir det i det närmaste omöjligt att bestämma en total kostnad för affärssystemen (TCO = Total Cost of Ownership). Sett till enbart licens- och konsultkostnader är dock SAP generellt det betydligt dyrare systemet, på grund av större konsultkostnader.¹⁵ Detta är också naturligt med tanke på att det är ett mycket ”större” system.

Denna studies systemjämförelse kan alltså sammanfattas i att SAPs R/3 är det något bättre systemet på ekonomistyrning, vilket dock måste ställas i relation till en högre kostnad. Slutligen är det givetvis också viktigt att påpeka att ekonomistyrningen endast är en del av affärssystemens användningsområde som alla måste tas i beaktande vid en helhetsutvärdering.

¹⁵ Janstål.

7 SLUTDISKUSSION

I det sista kapitlet är det nu dags att summera resultaten och ställa dem i relation till vad studien var avsedd att studera och uppnå. Först görs en översiktlig presentation av de viktigaste slutsatserna som undersökningen har lett fram till. I direkt anslutning till detta genomförs även en återkoppling till studiens frågeställning och syften. Därefter framförs ytterligare reflektioner kring slutsatserna samt kring några andra områden som visat sig intressanta. Slutligen presenteras i det tredje och sista avsnittet förslag till fortsatt forskning inom ämnesområdet.

7.1 Slutsatser

Här presenteras en övergripande sammanställning av de väsentligaste slutsatserna som studien har resulterat i. Dessa ställs därefter i relation till frågeställningen och syftet för studien. Följande punkter utgör de viktigaste slutsatserna:

- Införandet av ett nytt affärssystem har överlag lett till tydliga förbättringar och positiva effekter för ekonomistyrningen, vilket är allra tydligast inom internredovisning och prestationsmätning.
- De studier som har gjorts tidigare visar enbart på små förändringar, eller inga förändringar alls, för ekonomistyrningen. Resultatet från den här studien avviker alltså från de tidigare genom att den visar på mer markanta förbättringar.
- De nyare metoderna av ekonomistyrningen, såsom ABC-kalkylering och balanserat styrkort, hanteras ofta vid sidan av affärssystemet, vilket även gäller belöningsystem. Detta stämmer väl överens med tidigare forskning.
- Det som utmärker företagen med de tydligaste positiva effekterna på ekonomistyrningen är att de generellt sett har en större integration mellan olika moduler, har hunnit arbeta i det nya systemet några år, redan tidigare hade ett mer avancerat ekonomisystem och gav just ekonomistyrningen högre prioritet i samband med valet av affärssystem.
- De större företagen har kunnat minska antalet anställda på sina ekonomiavdelningar till följd av affärssystemets införande, vilket dock inte är fallet för de mindre företagen.
- Jämförelsen mellan SAP och Intenia visar att företagen som använder SAP har uppnått något större förbättringar inom ekonomistyrningen, men framhåller även att detta skall ställas i relation till en vanligtvis högre kostnad för införandet av SAP.

Det är viktigt att dessa slutsatser sätts i sitt sammanhang, vilket innebär att man beaktar att undersökningen endast har skett på företag som använder system från antingen SAP eller Intenia. Vidare skall det framhållas att undersökningen endast har varit inriktad på affärssystemets effekter på just ekonomistyrningen. Detta medför således att systems påverkan på andra delar inom företagen inte har vägts in i resultatet, vilket inte heller kostnadsaspekten har gjort i någon större omfattning. Dessutom finns det som alltid en risk för snedvridningar av resultatet till följd av låg svarsfrekvens, exempelvis är det inte otänkbart att företag som är nöjda med sitt affärssystem också har varit mer benägna att svara på enkäten.

Trots dessa reservationer anser vi att ovanstående slutsatser väl uppfyller det för studien uppställda syftet att beskriva vilka av de i teorin beskrivna effekterna på ekonomistyrningen som realiserats vid införandet av ett affärssystem. Studien har för det första visat att effekterna

på ekonomistyrningen vid ett införande av ett affärssystem allmänt sett är mer positiva än vad tidigare studier har påvisat. För det andra stämmer föreliggande undersöknings resultat om att delar av ekonomistyrningen sköts vid sidan av affärssystemet väl överens med vad tidigare studier har konstaterat. Vi hoppas vidare att det arbete som resulterat i denna rapport skall kunna bidra till den forskning som sammankopplar områdena ekonomistyrning och affärssystem, vilket var nästa del av syftet. Den sista delen av syftet handlade om att beskriva och förklara eventuella skillnader mellan olika system avseende effekterna på ekonomistyrningen. Vår studie visar här att företag med SAP generellt har sett en något större förbättring inom ekonomistyrningen än vad företag med Intenia har gjort, vilket kan förklaras med att SAP är mer heltäckande inom det här området samt att de sätter större fokus på just ekonomi och därmed ekonomistyrningen.

De tidigare uppställda punkterna med slutsatser tillsammans med det ovan förda resonemanget besvarar även studiens frågeställning; vilka effekter ger införandet av ett affärssystem på ekonomistyrningen och dess områden/komponenter?

7.2 Reflektioner

Under arbetet med undersökningen har det utöver de konkreta slutsatserna för studien uppenbarat sig ett antal andra intressanta funderingar och ämnen. I detta avsnitt utvecklas de personliga reflektionerna kring dessa ämnesområden.

Studien visade att förbättringarna på ekonomistyrningen är mer framträdande än vad tidigare undersökningar har kommit fram till, vilket givetvis leder vidare till funderingar kring vad denna skillnad beror på. Den förklaring vi kan se bygger på det som framkom i analysen av implementeringstidpunktens betydelse för övriga faktorer, vilken visade att de företag som haft sina system installerade mellan fem och tio år var de som upplevde de största förbättringarna. Detta skulle kunna tyda på att företagen når full utdelning av sina affärssystem först efter ca 5 år, vilket inte är så konstigt med tanke på den komplexa förändringsprocess en affärssystemsimplicering innebär. Dessutom ger det en tänkbar förklaring till skillnaden mot tidigare studier, eftersom de flesta av dessa är gjorda för några år sedan och de företag som då undersöktes vanligtvis inte hade använt sina system mer än ett par år vid den tiden.

En fortsättning i ovanstående tankebanor leder logiskt sett till att de företag som har haft sina system längre än tio år borde ha sett minst lika stora förbättringar, men det gjorde de inte. En förhoppningsfull tolkning av detta skulle därmed kunna bli att systemen faktiskt har blivit bättre sedan dess och/eller att företagen lyckas bättre med implementeringarna, vilket vore rimligt efter en hel del dyrköpta misslyckanden.

Ytterligare en slutsats som eventuellt skulle kunna förklaras med ett tidsperspektiv är att internredovisningen har förbättrats allra mest. De flesta företag har säkert sett till att få igång internredovisningen i princip samtidigt med starten av systemet som helhet, eftersom den är direkt kopplad till den obligatoriska externredovisningen. Det är dock inte säkert att företaget kommer igång lika snabbt med avancerade produktkalkyler, budgetering och lönsamhetsanalyser som man till viss del kan skjuta på. Om det ovanstående resonemanget stämmer skulle alltså internredovisningen ha använts längre tid än andra funktioner och dessutom haft högre prioritet redan från början, vilket därmed skulle kunna förklara att de positiva effekterna har hunnit bli större här än på andra områden.

En annan intressant infallsvinkel blir givetvis om man kan dra praktisk nytta av de uppgifter som har framkommit. Vi anser emellertid att det är relativt svårt att göra det med någon större säkerhet, men några idéer har vi ändå. För det första tyder resultatet på att ett affärssystem är positivt för ekonomistyrningen, vilket innebär att man bör använda affärssystemen för ekonomistyrningen i så hög grad som möjligt. Det andra konstaterandet gäller faktumet att de företag som har högst integration mellan de olika delarna av systemet också får störst förbättring av ekonomistyrningen, vilket borde innebära att man skall se till att skapa integrerade systemlösningar. Den tredje punkten blir att det företag som prioriterar ekonomistyrningen högt också bör ta hänsyn till detta redan från och med valet av affärssystem, vilket för det fjärde leder till att det företag som köper ett affärssystem enbart för ekonomistyrningens skull bör välja SAP framför Intenia. Motivet till detta skulle vara att SAP i genomsnitt har medfört större förbättringar för ekonomistyrningen, men det förutsätter samtidigt att man är beredd att betala med ett högre pris.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Eftersom affärssystem är ett relativt nytt begrepp finns det i princip ett obegränsat antal närbesläktade områden med kopplingar hit som fortfarande inte är särskilt väl belysta ur forskningssynpunkt, vilket tydligt framgår i en artikel av Al-Mashari som enbart syftar till att sammanställa forskningsbehovet kring affärssystem.¹

Med utgångspunkt i den här uppsatsen ser vi exempelvis en fördjupning kring kostnadsaspekterna som viktig. Vi har förvisso kommit fram till att effekterna på ekonomistyrningen är positiva överlag, men frågan om hur dessa förbättringar står i relation till affärssystemets kostnader kvarstår dock helt. En annan intressant fortsättning vore att studera om det finns skillnader mellan de system som har ingått här och andra system på marknaden. Även skillnader mellan olika länder, organisationsformer och liknande skulle kunna bidra med nya infallsvinklar och intressanta lärdomar.

Vidare har vi valt en relativt snäv definition av ekonomistyrning, vilket gör att man skulle kunna arbeta vidare med flera av de områden som vi har valt bort. I detta sammanhang kan man nämna Supply Chain Management (SCM), Customer Relationship Management (CRM), Total Quality Management (TQM) och processtyrning, vilka var för sig hade kunnat utgöra grunden för en ganska omfattande studie. Även Balanced Scorecard (BSC), Activity-based costing (ABC) och best-practice som vi har berört mycket översiktligt skulle kunna utgöra ämnen för ytterligare fördjupningar var för sig.

I avsnittet med reflektioner ovan diskuterades tidsperspektivets betydelse för hur lyckad en implementering av ett affärssystem är, vilket väcker frågor som hur lång tid det krävs innan ett företag kan nå full utdelning av ett nytt affärssystem, om det någonsin går att prata om full utdelning, man kanske skall se arbetet med affärssystem som en ständigt levande process som aldrig blir färdig. Reflektionerna kring vilka delar inom ekonomistyrningen som hittills har upplevt de största förbättringarna borde också kunna bli föremål för fortsatta studier; går det eventuellt att lära sig något av att internredovisningen som är en given och högt prioriterad del av ekonomistyrningen faktiskt också är den som har förbättrats mest. Möjligheterna till fortsatt fördjupning inom området är alltså mycket goda.

¹ Majed Al-Mashari, "Enterprise resource planning (ERP) systems: a research agenda". *Industrial Management & Data Systems* 102, (2002): 165-170.

REFERENSER

Böcker

- Ax, Christian, Christer Johansson och Håkan Kullvén. *Den nya Ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi, 2001.
- Backman, Jarl. *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur, 1998.
- Davenport, Thomas H. *Mission Critical: Realising the Promise of Enterprise Systems*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Eggeby, Eva och Johan Söderberg. *Kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur, 1999.
- Ejlertsson, Göran. *Enkäten i praktiken*. Lund: Studentlitteratur, 1996.
- Jacobsen, Dag I. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur, 2002.
- Källström, Anders. *Uppdrag Styreffekt: Om controllerns och ekonomistyrningsprocessen*. Malmö: Liber, 1990.
- Körner, Svante och Lars Wahlgren. *Praktisk statistik*. Lund: Studentlitteratur, 2002.
- Lekvall, Per och Clas Wahlbin. *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag, 2001.
- Lundahl, Ulf och Per-Hugo Skärvad. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur, 1999.
- Ohlsson, Dan och Magnus Ollfors. *ERP – More than just Ones and Zeros*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Masters thesis No 2002:2.
- Samuelsson, Lars. A (red). *Controllerhandboken* (utg. 6). Stockholm: Sveriges Verkstadsindustrier, 1999.
- Sörling, Stig. *Konstruktion av ekonomistyrning*. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan, 2002.
- Thurén, Torsten. *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber AB, 2000.
- Wallander, Jan. *Budgeten – ett onödigt ont*. Stockholm: SNS Förlag, 1995.

Vetenskapliga artiklar

- Al-Mashari, Majed. "Enterprise resource planning (ERP) systems: a research agenda". *Industrial Management & Data Systems* 102 (2002): 165-170.
- Al-Mashari, Majed. "Process Orientation through Enterprise Resource Planning (ERP): A Review of Critical Issues". *Knowledge and Process Management* 8 (2001): 175-185.
- Beretta, Sergio. "Unleashing the integration potential of ERP systems". *Business Process Management* 8 (2002): 254-277.
- Bingi, Prasad, Sharma, Maneesh K., Godla och Jaynath K. "Critical Issues affecting an ERP implementation". *Information Systems Management* 16 (1999): 7-14.
- Caglio, Ariela. "Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization?". *European Accounting Review* 12 (2003): 123-153.
- Carter, Larry. "Ciscos Virtual Close". *Harvard Business Review* 79 (2001): 22-23.

Referenser

- Chapman, C. och W.-F. Chua. Information Technology, Organizational Form, and Accounting, Proceedings of the 2nd Conference on New Directions in Management Accounting: innovation in Practice and Research, Brüssel, Belgien, 14-16 december 2000, 193-211. Ur Granlund & Malmi (2002).
- Chen, Injazz J. "Planning for ERP systems: analysis and future trend". *Business Process Management* 7 (2001): 374-386.
- Cooper, Robin och R. Kaplan. "The Promise - and Peril - of integrated cost systems". *Harvard Business Review* 76 (1998): 109-119.
- Davenport, Thomas H. "Putting the Enterprise into the Enterprise System". *Harvard Business Review* 76 (1998): 121-131.
- Granlund, Markus och T. Malmi. "Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?". *Management Accounting Research* 13 (2002): 299-321.
- Granlund, Markus och J. Mouritsen. "Introduction: problematizing the relationship between management control and information technology". *European Accounting Review* 12 (2003): 77-83.
- Hunton, James E. "Blending Information and Communication Technology with Accounting Research". *Accounting Horizons* 16 (2002): 55-67.
- Hyvönen, Timo. "Management accounting and information systems: ERP and BoB". *European Accounting Review* 12 (2003): 155-173.
- Klaus, Helmut., M. Rosemann. och G.G. Gable. "What is ERP?" *Information Systems Frontiers* 2 (2000): 141-162.
- Koch, Christian. "BPR and ERP: realising a vision of process with IT". *Business Process Management* 7 (2001): 258-265.
- Light, Ben., C.P. Holland. och K. Willis. "ERP and best of breed: a comparative analysis". *Business Process Management* 7 (2001): 216-224.
- Poston, Robin. och S. Grabski. "Financial Impact of enterprise resource planning implementations". *International Journal of Accounting Information Systems* 2 (2001): 271-294.
- Rajagopal, Palaniswamy. "An innovation - diffusion view of implementation of enterprise resource planning (ERP) systems and development of a research model". *Information & Management* 40 (2002): 87-114.
- Scapens, Robert W. och M. Jazayeri. "ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts?". *European Accounting Review* 12 (2003): 201-233.
- Shang, Shari och P.B. Seddon. "Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective". *Information Systems Journal* 12 (2002): 271-299.
- Skok, Walter. och M. Legge. "Evaluating Enterprise Resource Planning (ERP) Systems using an Interpretive Approach". *Knowledge and Process Management* 9 (2002): 72-82.
- Slooten, K. och L. Yap. Implementing ERP information systems using SAP. In Proceedings of AMCIS'99. (1999): 226-228. Ur Al-Mashari (2001).
- Sutton, Steve G. "The Changing Face of Accounting in an Information Technology Dominated World". *International Journal of Accounting Information Systems* 1 (2000): 1-8.

Referenser

- Swan, J., S. Newell. och M. Robertson. "The illusion of 'best practise' in information systems for operations management". *European Journal of Information Systems* 8 (1999): 284-293.
- Themistocleous, Marinos., Z. Irani. och R.M. O'Keefe. "ERP and application integration". *Business Process Management* 7 (2001): 195-204.
- Umble, Elisabeth J., R. Haft. och M.M. Umble. "Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors". *European Journal of Operational Research* 146 (2003): 241-257.
- Wagle, Dilip. "The case for ERP systems". *McKinsey Quarterly* (1998): 130-138.
- Yen, David C., D.C. Chou. och J. Chang. "A synergic analysis for Web-based enterprise resources planning systems" *Computer Standards & Interfaces* 24 (2002): 337-346.

Elektroniska källor

- Gartner Group, www.gartnergroup.com, 2004-04-01
- Nationalencyklopedin, www.ne.se, 2004-04-01
- SAP, www.sap.com, 2004-04-05
- Webopedia på Internet.com, www.webopedia.com, 2004-04-01
- Whatis.com, www.whatis.com, 2004-04-01

Mutliga källor

- Arti, Jan. SAP Svenska AB, Telefonintervju, 2004-04-01
- Hvidt-Andersen, Sven. Intentia AB, Telefonintervju, 2004-04-02
- Janstål, Sören. Data Research DPU AB, Telefonintervju, 2004-04-02
- Porter, Michael E. "What is Strategy?". Jubileumsföreläsning på Handelshögskolan vid Göteborg universitet, Handelshögskolan i Göteborg, 2003-09-19

Bilaga 1 – Följebrev

Den korrespondens som skedde med respondenterna hanterades via e-post. Nedan återfinns innehållet i de olika breven. Eftersom breven skickades successivt förekom dock mindre justeringar i innehållet.

Vårt första utskick till användare av Intenia (efter att Intenia tidigare hade informerat dem):

Hej!

På förfrågan av Staffan Granerus på Intenia har ni visat intresse för att delta i vår enkätundersökning. Svaren utgör grunden för vår magisteruppsats vid Handelshögskolan i Göteborg som behandlar affärssystemens effekter på ekonomistyrningen.

Enkäten består av kryssfrågor och tar ca 10 minuter att fylla i. I slutet av enkäten finns möjlighet att lämna e-post för att få ta del av slutresultatet.

Använd länken nedan för att komma till enkäten.

<http://xxxxxx.se/enkat/open.asp?gr=2&nr=147>

Är det några frågetecken så går det bara att kontakta oss via mail eller telefon (xxx-xx xx xx).

På förhand tack för din medverkan!

Lars-Fredrik Alingfeldt & Johan Svensson
Handelshögskolan i Göteborg

Påminnelse till Intenia:

Hej!

Vi skickade för ca en vecka sedan ut en enkät till dig, men vi har inte mottagit något svar ännu. Eftersom svaren är avgörande för vår studie ber vi dig återigen att besvara enkäten.

Har ni frågor kring enkäten eller problem med ifyllandet ser vi gärna att du kontaktar oss så att vi kan lösa dessa!

Använd länken nedan för att komma till enkäten.

<http://xxxxxx.se/enkat/open.asp?gr=2&nr=147>

På förhand tack för din medverkan!

Lars-Fredrik Alingfeldt & Johan Svensson
Handelshögskolan i Göteborg

Utskicket via AdSIG till användare av SAP:

Delta i en enkät! Tema effekter av affärssystem för ekonomistyrning.

Tillsammans med Handelshögskolan i Göteborg genomförs en AdSIG medlemsenkät för att utreda vilka effekter införandet av affärssystem har fått på ekonomistyrningen. Bakom enkäten står Lars-Fredrik Alingfeldt & Johan Svensson, handledda av universitetslektor Ingemar Claesson.

<http://xxxxxx.se/enkat/open.asp?gr=1&nr=5678>

Resultatet kommer att redovisas på konferensen i Linköping den 15-16 juni, i medlemstidningen AdSIG Nytt, på webben samt på mail till er som angivit er e-mailadress i enkäten.

Följ länken ovan. Enkäten består av snabba valfrågor och tar ca 10 minuter att fylla i. Ditt svar är avgörande för ett rättvisande slutresultat.

Vid tekniska problem kontakta Lars-Fredrik Alingfeldt.
Har du åsikter eller vill diskutera innehållet kontakta EM Fahrer, Adfahrer AB.

Bilagor

Påminnelse till SAP:

Delta i en enkät! Tema effekter av affärssystem för ekonomistyrning.

Tillsammans med Handelshögskolan i Göteborg genomförs en AdSIG medlemsenkät för att utreda vilka effekter införandet av affärssystem har fått på ekonomistyrningen. Bakom enkäten står Lars-Fredrik Alingfeldt & Johan Svensson, handledda av universitetslektor Ingemar Claesson.

<http://xxxxxx.se/enkat/open.asp?gr=1&nr=5678>

Vänligen svara snarast möjligt, eftersom enkäten avslutas fredagen den 12:e mars.

Resultatet kommer att redovisas på konferensen i Linköping den 15-16 juni, i medlemstidningen AdSIG Nytt, på webben samt på mail till er som angivit er e-mailadress i enkäten. Följ länken ovan. Enkäten består av snabba valfrågor och tar ca 10 minuter att fylla i. Ditt svar är avgörande för ett rättvisande slutresultat.

Vid tekniska problem kontakta Lars-Fredrik Alingfeldt.

Har du åsikter eller vill diskutera innehållet kontakta EM Fahrer, Adfahrer AB

Bilaga 2 – Enkäten

Startsida

Välkommen till vår enkät om affärssystemens effekter på ekonomistyrningen!

Denna enkätundersökning är en del av vår magisteruppsats på Handelshögskolan i Göteborg. Syftet med uppsatsen är att finna vilka effekter införandet av affärssystem har fått på den svenska ekonomistyrningen. Enkätsvaren utgör grunden för hela uppsatsen och vi vore därför tacksamma om du kunde ta dig tid att fylla i enkäten.

Det är viktigt att respondenten har en god inblick i ekonomistyrningen på företaget, exempelvis ekonomichef eller controller. Enkäten består av kryssfrågor med fasta svarsalternativ och tar ca 10 minuter att besvara. Uppgifterna behandlas konfidentiellt!

Om det uppstår tveksamheter eller om du vill lämna synpunkter på enkäten eller ämnet i övrigt går det bra att kontakta oss. Är du intresserad av slutresultatet ber vi dig att fylla i e-mailadress i slutet av enkäten.

Tack för din medverkan!

Lars-Fredrik Alingfeldt
Johan Svensson

Starta >

Frågor: Lars-Fredrik Alingfeldt Johan Svensson

Del 1: Bakgrundfrågor

1. Hur många anställda har företaget?

(ungefärligt värde endast med siffror)

2. Vilken typ av huvudverksamhet bedriver företaget?

- Tillverkning
- Tjänster
- Försäljning
- Annat

3. Vilken systemleverantör har ni för affärssystemets ekonomi och controllermodul?

- SAP
- Intenia
- Oracle
- Annan leverantör:

4. Vilka av följande funktioner/moduler är integrerade (kommunicerar direkt med) ekonomi/controllermodulen?

	Inte alls	Delvis	Fullständigt
Produktions-/verksamhetsplanering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lager/logistik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Försäljning/order	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vilket år implementerades ekonomi/controllermodulen (inte mindre uppdatering)?

(årtal endast med siffror, ex 1998)


6. Vilket ekonomisystem hade ni innan nuvarande system implementerades?

- Enklare fristående ekonomisystem (SPCS, Hogia, Pyramid)
- Avancerat fristående (liknande en ekonomimodul från nuvarande affärssystem)
- Avancerat integrerat (helt affärssystem)
- Vet ej

Del 2: Ekonomistyrningens komponenter

Svarsalternativen i de röda fälten skall endast användas i de fall där huvudfrågan inte är relevant för ditt företag eller då du saknar uppfattning om hela området.

Om du inte förstår hur frågorna skall besvaras så kan du [klicka här](#) för att få hjälp!

7. Vilka effekter har införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna fått på er **budgetering**? 


Framtagningstid	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Utförlighet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Uppföljningsmöjligheter	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Helhetsomdöme	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring

<input type="radio"/> Gör ej budget	<input type="radio"/> Använder ej affärssystemet för budgetering	<input type="radio"/> Har ingen uppfattning
-------------------------------------	--	---

8. Vilka effekter har införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna fått på er **produktkalkylering**? 


Framtagningstid	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Korrekthet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Uppföljningsmöjligheter	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Helhetsomdöme	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring

<input type="radio"/> Gör ej produktkalkyler	<input type="radio"/> Använder ej affärssystemet för produktkalkylering	<input type="radio"/> Har ingen uppfattning
--	---	---

9. Vilka effekter har införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna fått på er **ABC-kalkylering**? 


Framtagningstid	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Korrekthet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Uppföljningsmöjligheter	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Helhetsomdöme	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring

<input type="radio"/> Gör ej ABC-kalkyler	<input type="radio"/> Började ABC-kalkylera när affärssystemet infördes	<input type="radio"/> Använder ej affärssystemet för ABC-kalkylering	<input type="radio"/> Har ingen uppfattning
---	---	--	---

10. Vilka effekter har införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna fått på er **prestationsmätning** (icke-finansiell)? 

Aktualitet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Utförlighet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Korrekthet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Uppföljningsmöjligheter	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Helhetsomdöme	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring

<input type="radio"/> Gör ej prestationsmätningar	<input type="radio"/> Använder ej affärssystemet för prestationsmätning	<input type="radio"/> Har ingen uppfattning
---	---	---

11. Vilka effekter har införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna fått på er **balanced scorecard-användning**? 

Aktualitet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Korrekthet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Uppföljningsmöjligheter	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Helhetsomdöme	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring

<input type="radio"/> Använder ej BSC	<input type="radio"/> Började använda BSC när affärssystemet infördes	<input type="radio"/> Använder ej affärssystemet för BSC	<input type="radio"/> Har ingen uppfattning
---------------------------------------	---	--	---

12. Vilka effekter har införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna fått på er **internredovisning**? 

Aktualitet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Utförlighet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Korrekthet	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
Helhetsomdöme	Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring

<input type="radio"/> Använder ej internredovisning	<input type="radio"/> Använder ej affärssystemet för internredovisning	<input type="radio"/> Har ingen uppfattning
---	--	---

13. Vilka effekter har införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna fått på er användning av **standardkostnader**?

Helhetsomdöme		Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
<input type="radio"/> Använder ej standardkostnader	<input type="radio"/> Använder ej affärssystemet för standardkostnader					<input type="radio"/> Har ingen uppfattning		

14. Vilka effekter har införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna fått på er användning av **internpriser**?

Helhetsomdöme		Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
<input type="radio"/> Använder ej internpriser	<input type="radio"/> Använder ej affärssystemet för internpriser					<input type="radio"/> Har ingen uppfattning		

15. Vilka effekter har införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna fått på er **investeringskalkylering**?

Helhetsomdöme		Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
<input type="radio"/> Gör ej investeringskalkyler	<input type="radio"/> Använder ej affärssystemet för investeringskalkylering					<input type="radio"/> Har ingen uppfattning		

16. Vilka effekter har införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna fått på er hantering av **belöningsystem**?

Helhetsomdöme		Försämring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Förbättring
<input type="radio"/> Använder ej belöningsystem	<input type="radio"/> Använder ej affärssystemet för belöningsystem					<input type="radio"/> Har ingen uppfattning		

Del 3: Övriga effekter med anknytning till ekonomistyrning

Ta ställning till hur **införandet av affärssystemet och de därmed genomförda processförändringarna** har påverkat nedanstående påståenden.

17. **Information finns oftare tillgänglig för rätt person vid rätt tillfälle.**

Instämmer inte alls Instämmer helt

18. **Det har blivit enklare att göra analyser.**

Instämmer inte alls Instämmer helt

19. **Möjligheterna att göra avancerade analyser har ökat.**

Instämmer inte alls Instämmer helt

20. Analyserna har blivit mer aktuella och korrekta.

Instämmer inte alls Instämmer helt

21. Hanteringen och utnyttjandet av rapporter har förbättrats.

Instämmer inte alls Instämmer helt

22. Det har blivit lättare att kommunicera/förmedla mål och strategi.

Instämmer inte alls Instämmer helt

23. Det har blivit en tydligare ansvarsfördelning.

Instämmer inte alls Instämmer helt

24. Det har blivit lättare att hantera och följa upp olika enheter inom företaget.

Instämmer inte alls Instämmer helt

25. Underlaget för strategiska beslut har blivit bättre.

Instämmer inte alls Instämmer helt

26. Processorienteringen har ökat.

Instämmer inte alls Instämmer helt

27. Ekonomistyrningsrutinerna (processerna) har blivit effektivare/bättre.

Instämmer inte alls Instämmer helt

28. Andelen enkla rutinuppgifter för ekonomiavdelningen har minskat.

Instämmer inte alls Instämmer helt

29. Ekonomiavdelningen har minskat antalet anställda.

Instämmer inte alls Instämmer helt

Del 4: Övergripande frågor

Ta ställning till nedanstående påståenden samt frågan på slutet.

30. Förbättringar av ekonomistyrningen var ett väsentligt motiv för inköpet/införandet av affärssystemet.

Instämmer inte alls Instämmer helt

31. Affärssystemet ger ett heltäckande stöd för ekonomistyrningen.

Instämmer inte alls Instämmer helt

32. Affärssystemet har bidragit till en utveckling av nya metoder inom ekonomistyrningen.

Instämmer inte alls Instämmer helt

33. Inköpet/införandet av affärssystemet har givit en positiv effekt på ekonomistyrningen.

Instämmer inte alls Instämmer helt

34. Inköpet/införandet av affärssystemet har givit en positiv effekt på företaget som helhet.

Instämmer inte alls Instämmer helt

35. Vilken av nedanstående uttalade fördelar med affärssystem anser du ha varit mest värdefull för ditt företag?

- Real-time information
 - Best-practise processer
 - Integration med övriga systemstrukturen
-

Om du vill tillägga något om vilka effekter införandet av affärssystemet har fått på ekonomistyrningen kan du göra det nedan.

Avslutningssida

Ekonomistyrning och affärssystem - Microsoft Internet Explorer



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Tack för din medverkan!

Alla frågor är nu besvarade och vi vill tacka för visat intresse. Skulle du undra över något som rör vår studie så är du välkommen att höra av dig.

Lars-Fredrik Alingfeldt
Johan Svensson

Om du vill ha rapporten skickad till dig när den är klar så kan du fylla i din e-post här.

E-post:

Frågor: Lars-Fredrik Alingfeldt Johan Svensson

Bilaga 3 – Kompletterande tabell

Tabellen visar skillnaderna mellan SAP och Intenia på de övriga områdena med anknytning till ekonomistyrning frågorna (17 – 29)

Påstående	Genomsnitt		
	SAP	Intenia	Totalt
Information finns oftare tillgänglig för rätt person vid rätt tillfälle.	4,18	3,94	4,07
Det har blivit enklare att göra analyser.	4,11	4,06	4,09
Möjligheterna att göra avancerade analyser har ökat.	4,20	4,03	4,13
Analyserna har blivit mer aktuella och korrekta.	4,11	3,86	4,00
Hanteringen och utnyttjandet av rapporter har förbättrats.	3,96	3,66	3,83
Det har blivit lättare att kommunicera/förmedla mål och strategi.	3,51	3,21	3,38
Det har blivit en tydligare ansvarsfördelning.	3,24	3,35	3,29
Det har blivit lättare att hantera och följa upp olika enheter inom företaget.	3,93	3,76	3,86
Underlaget för strategiska beslut har blivit bättre.	3,70	3,71	3,71
Processorienteringen har ökat.	3,67	3,26	3,49
Ekonomistyrningsrutinerna (processerna) har blivit effektivare/bättre.	3,98	3,94	3,96
Andelen enkla rutinuppgifter för ekonomiavdelningen har minskat.	3,44	3,35	3,41
Ekonomiavdelningen har minskat antalet anställda.	3,31	2,54	2,98