



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# **Affärssystemets betydelse vid intern kontroll**

Magisteruppsats inom Ekonomistyrning

Handledare: Urban Ask

Författare: Hilda Karlsson 88

Alexander Idelmann 75

## **Sammanfattning**

**Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, VT 2012.**

**Författare:** Hilda Karlsson (hildakarlson@hotmail.com)

Alexander Idelmann (alexander@idelmann.se)

**Handledare:** Urban Ask

**Titel:** Affärssystemens betydelse vid intern kontroll

### **Bakgrund och problem:**

Det finns motstridiga resultat i tidigare forskning, men fördelarna med affärssystem kan styrkas genom ett flertal forskarstudier. Vidare skapar det motiv till vår studie och vad en implementering av affärssystem kan skapa för betydelse och möjligheter för svenska företag vid deras interna kontroll och riskhantering. Dels genom hur det kan främja företagets fortbestånd, men även effektivisera och stödja de olika processerna i organisationen. En implementering av affärssystem kan innebära vissa svagheter och skapa problem för företagen, vilket studien behandlar genom riskhantering i form av alternativa eller kombinerade typer av lösningar.

### **Frågeställning och syfte:**

Syftet utgår från studiens frågeställning och lyder enligt följande:

*Studiens syfte är att beskriva och diskutera hur intern kontroll och riskhantering kan förbättras genom implementering av affärssystem.*

### **Metod:**

Då syftets roll och funktion är att öka förståelsen utgår studien från en kvalitativ undersökning. Respondenterna representerar både chefsnivån och den operativa nivån på företagen, vilket bidrar till den ökade förståelsen och med en helhetssyn och olika perspektiv i beaktande. Intervjuerna skapar en ökad kunskap och insikt rent generellt inom problemområdet och skapa underlag till framtida forskarstudier.

### **Resultat och slutsatser:**

I vår studie definieras intern kontroll som ett mått på hur väl den uppfyller COSO:s (2004) krav. Affärssystem implementerar en processorientering i företag, vilket stödjer en företagsintern syn på risker och intern kontroll. I större företag, där antalet medarbetare inom affärsprocessen tillåter en effektiv arbetsdelning, förbättras intern kontroll genom arbetsdelning och de standardprocesser och kontrollmekanismer som affärssystem kan bidra med. Givet att affärssystem anpassas till verksamheten genom modifiering så sker det i en arbetsdelad process med såväl företagsinterna medarbetare som specialiserade konsulter,

vilket kan förbättra interna kontrollmekanismer. Stora företags affärssystem är ofta mer komplexa jämfört med mindre bolag och kan innebära risker, som dock kan hanteras effektivt när intern kontroll och riskhantering ses som en integrerad process genom att system gör information mer tillgänglig i kombination med att systemleverantörer vidareutvecklar systemen. Därför kan affärssystem i sig innebära en risk. I mindre företag förekommer modifiering av affärssystem sällan på grund av att systemen är för kostnadskrävande. Då arbetsdelningen ofta inte sker konsekvent får affärssystemens normativa karaktär i form av standardprocesser en allt större roll och kan förbättra intern kontroll. Affärssystem kan skapa en processsyn som kan bidra till att kunna hantera risker och främja en effektiv riskhantering, vilket är av stor betydelse framförallt under företagets tillväxtsfas. Därför är det viktigt att implementera ett affärssystem i ett så tidigt skede som möjligt. Affärssystem kan skapa en strategisk syn på intern kontroll och riskhantering. Vidare kan systemen ge en snabbare och bättre tillgång till finansiella rapporter. Affärssystem är idag en förutsättning för att långsiktigt kunna uppfylla de regulatoriska kraven och har därmed potential till att kunna förbättra intern kontroll.

#### **Förslag till fortsatt forskning utifrån vår studie:**

Baserat på tidigare undersökningar och vår studie så skulle förslag till fortsatt forskning kunna vara en longitudinell studie, som undersöker hur en bättre intern kontroll skiljer sig åt i företag med och utan affärssystem. Vår studie ger ett generellt underlag till mer detaljerade studier i framtiden kring hur en implementering av affärssystem kan skapa en bättre intern kontroll och effektivisering. Vidare hur contingency-faktorer och företagets bransch påverkar affärssystemens inflytande på intern kontroll. Genom en longitudinell studie och undersökningar per bransch skulle man kunna eliminera risken att omvärldsfaktorer såsom konjunktur med mera skulle kunna påverka en studie av den interna kontrollen. En longitudinell studie skulle även kunna belysa den obesvarade frågan om inflytande av hur och när i ett företags utvecklingsstadium som ett affärssystem implementeras. Vidare hur det kan påverka ett mindre företags tillväxt och lönsamhet vid intern kontroll och riskhantering i olika utvecklingsstadier och branscher.

Forskning om hur intern kontroll i företag påverkas av affärssystem skulle kunna ge underlag till att kunna undersöka hur affärssystemens interna kontrollmekanismer ska utformas och hur olika aspekter kring affärssystem såsom arbetsdelning, processorientering och tillhandahållande av information skiljer sig åt i olika branscher. Det skulle kunna bidra till nya och mer utvecklade standardiserade affärssystemprocesser med bättre intern kontroll som följd.

## **Förord**

Först vill vi tacka vår handledare Urban Ask som genom sin tro på studien givit åt oss vägledning, inspiration och drivkraft till att mer djupgående vilja studera problemområdet. Utan Urbans konkreta kritik och objektiva förhållningssätt hade inte studien sett ut på följande vis och har därmed höjt kvaliteten. Vidare vill vi tacka samtliga respondenter som har gjort studien möjlig att genomföra. Följande respondenter har bidragit till studien:

John Oxenby, Solution Manager, SAP Sverige.

Michael Bernhardt, Partner, Enterprise Risk Services, Deloitte.

Henrik Leffler, Senior, Associate, KPMG.

Rickard Elmersson, Manager, Forensic Services, KPMG.

Anonym revisionsbyrå 1.

Anonym revisionsbyrå 2.

Vi vill även rikta ett tack till Stefan Kronander, John Ljungkvist och Jan Palm för er tro på oss och visat intresse för studien. Vidare vill vi tacka alla som har gjort studien möjlig att genomföra. Ambitionen är att kunna finna luckor i tidigare forskning och skapa ett underlag till framtida forskning inom problemområdet. Vi hoppas att den ökade kunskap och förståelse vi erhållit under arbetets gång ska avspeglats i studien.

Göteborg 2012-05-30,

.....

Hilda Karlsson

.....

Alexander Idelmann

## **Innehållsförteckning**

Innehållsförteckning .....	4
1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.1.1 Affärssystemets betydelse vid intern kontroll.....	3
1.1.2 Företagens kontrollmekanismer .....	4
1.2 Problemdiskussion .....	4
1.3 Frågeställning.....	6
1.4 Syfte .....	6
1.5 Avgränsning.....	6
2. Metod.....	7
2.1 Forskningsprocess .....	7
2.1.1 Generellt tillvägagångssätt och val av metod.....	7
2.1.2 Databaser av teoretisk referensram.....	8
2.1.3 Databaser av empiri .....	9
2.1.3.1 Studiens urval .....	10
2.1.3.2 Begreppet effektivitet.....	14
2.1.3.3 Kvalitetskriterier .....	15
2.1.3.4 Källkritik .....	17
3. Teoretisk referensram.....	18
3.1 Tidigare forskning inom affärssystem.....	18
3.2 Grundläggande perspektiv inom problemområdet.....	19
3.3 Den interna styrningens utveckling och begreppsförklaring .....	20
3.4 Forskning inom problemområdet.....	21
3.5 Tidigare teorier inom intern kontroll kopplat till riskhantering.....	22
3.6 Riskhantering .....	23
3.7 Regulatoriska krav .....	25
3.7.1 Svensk kod för bolagsstyrning .....	25
3.7.2 Årsredovisningslagen.....	26
3.7.3 SOX .....	26
3.7.4 Securities of Exchange.....	27
3.8 Affärssystem .....	27

3.8.1	Affärssystemens moduler och funktioner .....	27
3.8.2	Affärssystemens funktion i interna processer .....	27
3.8.3	Implementering av affärssystem.....	28
3.8.4	Riskfaktorer vid implementering av affärssystem.....	30
3.8.5	Affärssystemens konkurrensfördelar.....	30
3.8.6	Affärssystemens betydelse vid granskning.....	31
3.9	Analysmodell och sammanfattning.....	32
4.	Empiri .....	34
4.1	Kopplingen mellan intern kontroll och riskhantering .....	34
4.2	Affärssystemens betydelse vid intern kontroll .....	34
4.3	Affärssystemens betydelse vid riskhantering .....	36
4.4	Implementering av affärssystem.....	38
4.5	Risker som kräver en bättre intern kontroll och riskhantering genom implementering av affärssystem.....	39
4.6	Implementering av ERM .....	40
4.7	Hur kan intern kontroll och riskhantering förbättras genom en implementering av affärssystem? .....	41
5.	Analys .....	42
5.1	Affärssystemens betydelse för att förbättra intern kontroll.....	42
5.2	Affärssystem och processen vid intern kontroll .....	43
5.3	Affärssystem som incitament för att skapa en strategisk syn på intern kontroll .....	45
5.4	Affärssystem betydelse för en effektivare intern kontroll.....	46
5.5	Affärssystemens påverkan av tillförlitligheten av finansiell rapportering.....	47
6.	Slutdiskussion .....	49
6.1	Slutsatser.....	49
6.2	Förslag till vidare forskning .....	50
7.	Referenslista.....	51
8.	Bilagor .....	56
8.1	Frågeformulär till SAP .....	56
8.2	Frågeformulär till Revisionsbyråer .....	57

## **Figurer**

Figur 1. Respondenter efter tillhörighet.....	13
Figur 2. Analysmodell och sammanfattning.....	33

## 1. Inledning

---

*Inledningen presenterar underlaget till magisteruppsatsen. Vidare ges en inblick i dagens situation och en problemdiskussion förs inom ämnet. Resonemanget mynnar ut i en frågeställning och i ett syfte.*

---

### 1.1 Bakgrund

Affärssystem har blivit allt vanligare även i mindre företag och kan användas för att motverka fragmenteringen av datasystem och affärsprocesser för att effektivisera verksamheten samt för att skapa en bättre översyn över företaget (Grabski et al., 2011). Systemen motverkar fragmentering genom att förena de funktioner som tidigare utfördes av enskilda, av varandra oberoende, datasystem i ett enda affärssystem, som lagrar informationen i centrala databaser i ett format som kan hanteras av samtliga affärssystemsmoduler (Davenport, 1998). Enligt en studie av Davenport (1998) ska kraven på affärssystemens funktioner tas fram efter företagets mål och strategier för den interna kontrollen och en verksamhetsövergripande implementering av affärssystem ligger då inte alltid i företagets intresse.

Carrs (2003) generella slutsats är att icke-proprietära teknologier bara kan ge tillfälliga konkurrensfördelar tills konkurrenterna utnyttjar den nya teknologin, vilken snarare blir en förutsättning för att kunna göra affärer istället för en konkurrensfördel. Carrs (2003) slutsats skiljer sig från andra studier av Davenport (1998) och Upton & Staats (2008), vilka visar på konkurrensfördelarna med affärssystem. I en del fall var det främst affärssystemets anpassning till företagets redan befintliga affärsprocesser och behov som utgjorde en konkurrensfördel (Upton & Staats, 2008). I andra fall var de affärsprocesser som affärssystemet omfattade värdeskapande och förbättrade företagets konkurrenskraft, trots att företag inte alltid själva kunde se ett behov av samtliga processer (Davenport, 1998).

Intern kontroll har genomgått stora förändringar de senaste åren och blivit en central del av intern styrning men även inom riskhantering för att reducera risken för kontrollproblem och dess följder (Maijoor, 2000). Intern kontroll definieras på olika sätt i litteraturen, men genom införandet av COSO-ramverket år 1992 definierades intern kontroll tydligt som en process, som installeras av företagets styrelse, ledning och annan personal för att i rimlig mån säkerställa att målen i följande kategorier uppnås: effektivitet av verksamheten, tillförlitlighet av finansiell rapportering och överensstämmelse med relevanta lagar och regler (COSO, 2012). Denna definition har accepterats i litteraturen (Power, 2007). Att målens uppfyllelse



ska säkerställas i rimlig mån kan förstås som en avvägning mellan hög säkerhet av finansiell rapportering och uppfyllelse av lagstadgade krav å ena sidan, de kostnader och nackdelar som de skapar för en effektiv operativ verksamhet å andra sidan. (Heier et al., 2005). Affärssystem kan användas i syfte att förbättra riskhantering och minska problem som är förknippade med informationsasymmetrin mellan företagets ägare och ledning på ett kostnadseffektivt sätt, men det kan även få motsatt effekt då affärssystem skapar också egna risker (Grabski, Leech, Schmidt, 2011). Vidare har strikta krav och regleringar såsom svensk kod för bolagsstyrning och de amerikanska Sarbanes Oxley, SOX,-reglerna, men även ramverk som International Financial Reporting Standards, IFRS, för redovisning och Treadway Commission of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management, COSO-ERM,-ramverket för riskhantering skapat ett ökat behov av en bättre intern kontroll i företagen. Både en studie av (COSO, 2004), (COSO, 2012), (Ramamoorti & Weidenmeier, 2006) och Grabski et al. (2011) visar att det saknas forskning kring hur affärssystem stödjer IFRS-standarden. Däremot visar en studie av Morris (2011) att affärssystem har potential till att kunna stödja de krav som IFRS-regelverket ställer.

Till en följd av återkommande företagskonkurser, som kan härledas till problem med intern kontroll, har regulatoriska krav såsom svensk kod för bolagsstyrning och SOX-reglerna tillkommit. Vidare har även krav på en bättre intern kontroll från intressenter ökat (Rittenberg, 2005).

Genom förändringarna som intern kontroll har genomgått pga. påtryckningar från företagsägare, och andra intressenter till företagen, samt genom hårdare regulatoriska krav, är intern kontroll numera inget företagsinternt åtagande, utan mer standardiserat och reglerat av lagar och andra regler så att intern kontroll har nu starka kopplingar till riskhantering (Power, 2007), ekonomistyrning och bolagsstyrning (Majoor, 2000).

### **1.1.1 Affärssystemets betydelse vid intern kontroll**

Idag har merparten av de stora svenska företagen valt att implementera affärssystem och undersökningar visar att systemen är en förutsättning för att överhuvudtaget kunna konkurrera på marknaden i vissa branscher inte minst med tanke på att många affärsprocesser har blivit mer digitala (Carr 2003, McAfee et al., 2008). Morris (2011) resultat visar på affärssystemets betydelse vid intern kontroll och riskhantering. En bättre intern kontroll och riskhantering kan effektivisera den finansiella rapporteringen i företag. Morris (2011) menar att företag med affärssystem har en bättre intern kontroll jämfört med de organisationer som inte har valt att implementera något system. Organisationens branschtillhörighet och storlek påverkar vilken intern styrning och affärssystem som bör implementeras (Morris, 2011). Som Grabski et al. (2011) visar finns även risken att företagets ledning och revisorer saknar medvetenhet om vikten av en intern kontroll om revisorerna inte tar hänsyn till de risker som affärssystem skapar och det är därför som revisorer ska bidra till utformningen av den interna kontrollen.

Affärssystem kan skapa möjligheter till en bättre riskhantering, men kan även innebära höga kostnader för företagen. Det kräver en avvägning av kostnader och nyttan med affärssystem menar Lindley et al. (2008).

Grabski, Leech och Schmidts (2011) studie visar att företags implementering av affärssystem har förbättrat bokföringen, redovisningen och revisorernas granskning främst genom funktionerna vid datainsamlingen, men även genom möjligheten att kunna lagra och göra data mer tillgänglig. Förutom mätning och förvaltning av företagets prestanda har det tagits fram olika verktyg och funktioner i affärssystem som används vid granskning (Grabski, Leech & Schmidt, 2011).

Affärssystemet har en central roll vid företags strategiska val. Systemet skapar förutsättningar för att kunna upprätthålla en tillförlitlig redovisning som går att följa. IT-stödet kan vara en form av hjälpfunktion vid en eventuell granskning, då revisorer använder affärssystem som ett verktyg med lagrad information till att kunna kontrollera och hantera risk. Företag kan automatisera en del interna kontrollfunktioner i syfte att till exempel kunna identifiera stora och misstänkta transaktioner med hög risk (Ramamoorti & Weidenmier, 2006).

Lightle & Vallario (2003) menar att risken för att systematiska fel uppstår i brist på kunskap eller försumlighet kan reduceras genom automatisering. Systemen kan skapa en bättre spårbarhet av transaktioner, ökade möjligheter till kontroller för revisorer och en bättre

arbetsfördelning (Lightle & Vallario, 2003). Grabski et al. (2011) studie visar dock även risker i samband med automatisering av transaktioner i affärssystem liksom automatisering av intern kontroll när en holistisk syn saknas vid implementering och revidering av sådana automatismer.

Affärssystem kan användas till att utforma affärsprocesser som bättre kan hantera företagets interna risker. Sidoeffekter av affärssystem kan vara ökad risk för oegentligheter genom systematiska fel i systemet eller vid användningen, men även genom bristfällig systemdesign och underhåll (Sayana, 2004). Vidare kan en implementering av affärssystem minska behovet av antalet anställda (Murphy & Simon, 2002). Både en studie av Lightle & Vallario (2003) och Wood (1997) visar att systemet kan förbättra arbetsfördelningen. Det kan höja säkerheten för att brott inte begås genom att färre personer sköter flera uppgifter parallellt (Wood, 1997). Grabski, Leech & Schmidt (2011) menar att revisorns roll har förändrats till att bli mer rådgivande vid implementering och vidareutveckling av affärssystem.

### **1.1.2 Företagens kontrollmekanismer**

Det är controllerns uppgift att utveckla, effektivisera och dokumentera företagsinterna kontrollmekanismer anpassat efter företaget. Kontrollmekanismerna kan delas in i bokföringssystem och kontrollsystem. Bokföringssystem omfattar processer och rutiner som behövs för att kunna säkerställa att alla transaktioner dokumenteras och lagras enligt regelverket och som lätt kan spåras (Roehl-Anderson & Bragg, 2004). Enligt Jensen (1983) bör organisationsstrukturen anpassas efter bokföringens aktiviteter och processer. Risk kan minimeras genom att skydda information och värd föremål som pengar. Andra åtgärder kan vara att införa krav på auktorisering och dokumentation av transaktioner, men även genom att inventera och värdera (Roehl-Anderson & Bragg, 2004).

## **1.2 Problemdiskussion**

Företag utan affärssystem tenderar att ha övervägande generella anmärkningar och svagheter medan bolag utan IT-stöd rapporterar färre problem och kan lättare härleda problematiken. Morris (2011) studie behandlar enbart stora företag och tar inte hänsyn till små bolag som eventuellt inte regleras av SOX-reglerna. Det kan bidra till att resultatet skulle skilja sig åt i en liknande studie som även undersöker små företag (Morris, 2011).

Det är komplext att kunna identifiera och bedöma vad som utgör svagheter i ett företags interna kontroll och styrning. Förvaltnings- och revisionsrapporter utgör underlaget till

revisorers granskning och bedömning av företagets svagheter. Därefter härleds svagheterna till om de är av generella eller av mer specifik karaktär sett till styrning. Morris (2011) studie fokuserar mer på generell kontroll genom att undersöka affärssystemens påverkan på företagen. Specifik kontroll handlar mer om att kunna göra en helhetsbedömning utifrån nationella och regionala Certified public accountant-företag, CPA-företag och den interna redovisningen (Morris, 2011).

Morris (2011) studie visar att en annan begränsning kan vara att urvalsprocessen vid företags styrning och implementering av affärssystem som rapporteras via pressmeddelanden kan skapa felaktiga mätningar genom fler rapporter om den interna kontrollens svagheter. Stora organisationer använder pressmeddelanden i större utsträckning och riskerar därför att framstå som om de har fler svagheter i den interna kontrollen jämfört med små företag. Vidare kan affärssystem implementeras utan att annonseras genom ett pressmeddelande och ge en till synes sämre intern kontroll, då fler svagheter i den interna kontrollen rapporteras. Det bör även tas hänsyn till hur stor del av affärssystemet som faktiskt implementeras och hur många moduler som används av företagen, eftersom det enbart framgår av pressmeddelandet att systemet har införts. Morris (2011) studie liksom tidigare nämnda begränsningar visar på fördelarna med affärssystem. Morris menar att framtida forskning bör kartlägga olika tillvägagångssätt vid implementering av affärssystem, men även se till hur stor del som används i bolaget (Morris, 2011).

ERM används av företag för att hantera risk med hjälp av de metoder och processer som ramverket ger. ERM innebär att företagsledningen inför riskhantering i organisationen, då revisorers funktion alltmer övergår från att enbart kontrollera till att således även kunna hantera risk (Ramamoorti & Weidenmier 2006).

COSO-ERM-ramverket skapades som en samling metoder och processer för intern kontroll, där risker identifieras, bedöms och hanteras verksamhetsövergripande. COSO-ERM-ramverket fokuserar på riskhantering och möjligheter till värdeskapande för företaget (Fraser & Simkins, 2009). Ett praktiskt problem med COSO-ERM kan vara kvantifieringen av företagets grad av riskbenägenhet (Scott, 2004).

ERM:s syfte är att minimera risker genom metoder som används för att anpassa företagets redan befintliga processer till olika strategier. Riskhantering handlar om att kunna avväga risk med nytta. Företagets grad av risk påverkas av ledningens inställning till risk och hur

riskbenägna de anställda är inom organisationens olika nivåer. Det kräver att en aktiv riskhantering förs av ledningen och indirekt genom de anställda (Marchetti, 2011).

COSO, Treadway Commission of Sponsoring Organizations, grundades 1992 av PricewaterhouseCoopers, PwC. År 2004 infördes ett nytt ramverk för att i större utsträckning kunna identifiera, utvärdera, kontrollera och värdera olika typer av risker (Aguilar M K, 2004). COSO är mycket omfattande och Fraser & Simkins (2009) studie visar att de flesta företag har problem med att implementera ramverket. Inget företag har lyckats införa COSO fullständigt utan nästan 49 % av företagen använder COSO sällan och 20,5 % enbart ibland. Värt att betona är dock att 30,8 % använder COSO mycket och anpassat efter företaget. Att COSO är omfattande och kanske för komplext för företagen framgår även av en kvantitativ studie av Fraser & Simkins (2009). De undersökta företagen anser att en fullständig implementering av ERM bara kan åstadkommas av företagets ledning och inte genom konsulter, medan de flesta företagen har använt sig av konsulter för att implementera ERM (Fraser & Simkins, 2009).

### **1.3 Frågeställning**

Hur kan intern kontroll och riskhantering förbättras genom implementering av affärssystem?

### **1.4 Syfte**

Studiens syfte är att beskriva och diskutera hur intern kontroll och riskhantering kan förbättras genom implementering av affärssystem.

### **1.5 Avgränsning**

Studien behandlar enbart svenska företags interna kontroll och riskhantering genom affärssystem. Avgränsningen vad gäller respondenter är de stora revisionsbolagen och en affärssystemslieferantör. Ambition är att kunna ge en generell beskrivning och diskussion inom problemområdet. Studien omfattar inte verklighetsförankrade fallstudier av företag och därmed inte deras syn på om intern kontroll och riskhantering kan effektiviseras genom affärssystem.

## 2. Metod

---

*Vidare följer studiens metod och tillvägagångssätt. Kvalitetskriterierna har i syfte att kunna utvärdera studiens kvalitet. Metoden ger förslag på forskningsprocess som utifrån dagens situation och förutsättningar är tänkt att kunna gagna framtida forskning inom problemområdet.*

---

### 2.1 Forskningsprocess

#### 2.1.1 Generellt tillvägagångssätt och val av metod

Val av metod, utifrån studiens frågeställning, motiveras av studiens syfte som lyder enligt följande:

*“Studiens syfte är att beskriva och diskutera hur intern kontroll och riskhantering kan förbättras genom affärssystem.”*

Patel och Davidsson (1994) menar att en kvalitativ ansats utgår från empirin för att kunna förstå och analysera helheten och se samband och trender genom att dela in och karaktärisera, vilket utifrån vårt syfte motiverar valet av ett kvalitativt tillvägagångssätt i vår studie. En kvantitativ studie däremot utgår enbart från statistik (Patel och Davidsson, 1994).

Både en studie av Patel och Davidsson (1994) och Jacobsen (2002) visar på fördelarna med kvalitativa undersökningar när det gäller att kunna se samband. Det kvalitativa tillvägagångssättet kan bidra till en ökad kunskap kring människors förståelse och uppfattning av den aktuella situationen inom problemområdet (Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) menar att det är en öppen och flexibel studie med en eventuellt oklar frågeställning som kännetecknar en kvalitativ undersökning. Det saknas tidigare forskning och teorier inom vårt problemområde, vilket kräver en öppen studie som övervägande utgår från olika typer av ramverk för att kunna beskriva och diskutera underlaget i vår kvalitativa ansats.

Enligt Grabski et al. (2011) saknas det forskning om hur ett företags interna kontrollmekanismer ska byggas upp med tanke på organisationella karakteristika och bransch och hur affärssystem påverkar intern kontroll under olika förutsättningar. Vidare finns det många motstridiga och för begränsade empiriska undersökningar av affärssystemens påverkan på intern kontroll. Grabski et al. (2011) visar dock att den effekt som affärssystem har på intern kontroll påverkas kraftigt av hur affärssystemet implementeras och hur det senare vidareutvecklas under driften. Vidare medges att även affärssystemens standardutföranden

förbättras löpande och att affärssystemslieferantörer har adresserat problemet att affärssystem själva skapar egna risker.

Brymans (2007) studie delar in datainsamlingen vid kvalitativa undersökningar i kvalitativa intervjuer, fokusgrupper och etnografiska observationer. Lantz (2007) menar att intervjuer bidrar till att kunna erhålla en djupare kunskap och insikt i respondenternas egen uppfattning och upplevelse av problemområdet. Det skapar motiv till varför vi valt att använda oss av kvalitativa intervjuer för att kunna beskriva och diskutera hur intern kontroll och riskhantering kan förbättras genom affärssystem.

Ambitionen är att kunna ge en generell bild och ett brett underlag till problemområdet med olika perspektiv i studiens urval av konsultföretag och myndigheter. Det förväntas vidare kunna uppfylla studiens syfte det vill säga kunna beskriva och diskutera hur intern kontroll och riskhantering kan förbättras genom affärssystem och skapa en ökad förståelse och kunskap inom problemområdet. Utifrån det generella syftet hade vi kunnat genomföra en fallstudie av ett eller flera företag, men det skulle eventuellt bli problematiskt ur det hänseendet att kunna skapa en transfererbarhet.

Tanken är att utifrån det generella underlaget kunna undersöka och välja ut en eller flera mer specifika och relevanta forskningsfrågor inom problemområdet i framtiden. Frågeställningarna bör med fördel kunna besvaras genom fallstudier av ett flertal organisationer och branscher genom djupintervjuer med flera respondenter med olika befattningar internt på företagen. Det bidrar till en mer djupgående studie genom att även kunna förklara såväl som vägleda inom problemområdet och kunna påvisa likheter såväl som skillnader.

### **2.1.2 Datainsamling av teoretisk referensram**

Data för studien samlas in genom litteratur, vetenskapliga artiklar och intervjuer för att få en teoretisk och empirisk karaktär. Den teoretiska referensramen utgår ifrån litteratur och vetenskapliga artiklar. Tidigare relevant kurslitteratur och vetenskapliga artiklar från kurser inom bland annat ekonomistyrning och affärssystem, men även redovisning och juridik på Handelshögskolan ger en första inblick och kunskap inom problemområdet. Vidare har relevanta lärare och annan expertis inom området kontaktats för att få deras utlåtande och syn på framtida forskning inom valt problemområde. De tillfrågade personerna har bidragit med förslag på artiklar och litteratur, men även forskare inom området samt kontaktpersoner på

företag och myndigheter. Datainsamlingen i kombination med positivt inställd expertis har givit oss en ökad kunskap och insikt i ämnet samt ett brett underlag till studien, vilket motiverar och skapar potential till att mer djupgående kunna studera valt problemområde i framtida forskning. Ambitionen med studien är att kunna ge en generell bild av problemområdet, kartlägga vilka luckor som finns i tidigare forskning och ge förslag på framtida forskningsområden. En del av processen är att kontakta expertis inom området som till exempel myndigheter och organisationer, men även forskare, konsulter och revisorer som kommer i kontakt med affärssystem och arbetar med riskhantering. Vidare sker datainsamlingen genom tidigare forskning i form av litteratur och vetenskapliga artiklar, men även genom intervjuer med studiens urval av respondenter.

I studien har vi utgått från tidigare vetenskaplig forskning inom intern kontroll, men även regulatoriska aspekter samt ramverk och standarder inom problemområdet. Vidare har vi genom transfererbarhet kunnat applicera tidigare forskningsresultat på vår studie. Vi har utifrån frågeställningen beskrivit och diskuterat problemområdet. Förslag på framtida forskning i tidigare studier var utgångspunkten vid vårt val av problemområde. Studien fokuserar på centrala och återkommande forskningsfrågor inom intern kontroll, som har bedrivits fram tills idag.

### **2.1.3 Datainsamling av empiri**

Studien utgår främst från primärdata i form av intervjuer med en statlig organisation och konsultföretag, men även annan expertis inom området. Sekundärdata är tidigare teori och forskning som finns att tillgå inom problemområdet, vars resultat förväntas vara transfererbart på vår studie. En kvalitativ studie baserat på intervjuer förväntas kunna uppfylla syftet att kunna beskriva och diskutera problemområdet. Ambitionen är att intervjuerna både skapar en inblick i externa parter som kommer i kontakt med företagen vid implementering eller användning av affärssystem. Likaså när det uppdagas bristande intern kontroll i organisationer och hur det kan regleras av olika typer av IT-system och fungera som verktyg för revisorerna vid granskning. Det förväntas kunna spegla och ge en generell och rättvisande bild av företagens interna kontroll och riskhantering genom affärssystem.

Områden som behandlas i referensramen finns återgivna i frågeformulären och behandlar studiens mest centrala delar. Ambitionen är att respondenterna, utifrån sitt perspektiv, ska kunna ge en så rättvisande bild som möjligt av angivna områdena. Frågorna speglar studiens



mest centrala områden som är relevanta att undersöka sett till tidigare forskning. Formulären förväntas skapa underlag till att kunna besvara studiens frågeställning och ge förslag på framtida forskning. Tillvägagångssättet skapade flexibilitet ur det hänseendet att olika detaljer och exempel vid intervjuerna kunde följas upp genom att stämma av sammanställningen per mail i efterhand med respondenterna. Det bidrog till att vi kunde göra eventuella tillägg, reducera feltolkningar och/eller korrigera för ett mer rättvisande resultat utan eventuella bortfall. Det gav vidare ett mer följsamt förhållningssätt utifrån respondentens förmåga och kunskap till att kunna besvara frågeformulären. Frågorna skickades ut i förväg redan innan intervjuerna i syfte att kunna ge respondenterna en möjlighet att kunna förbereda sig med förutsättningar till att kunna besvara frågorna.

### **2.1.3.1 Studiens urval**

Studien avsåg först att utifrån primärdata från företag i olika branscher kunna jämföra organisationer med och utan affärssystem och dra generella slutsatser om hur företagens interna kontroll och riskhantering kan förbättras genom affärssystem. För företag med ett affärssystem identifierades dock flera av följande problem:

En studie av Häkkinen & Hilmola (2008) visar att utövare av affärssystem kan vara negativa inställda till systemet av olika anledningar, som inte kan hänföras till den interna kontrollen, även flera år efter implementeringen. Inställningen varierar samtidigt beroende på användarens position i affärsprocessen och användarens funktion. Därför förelåg risken att vår studie skulle kunna ge ett missvisande resultat, då respondenter i egenskap av utövare av affärssystem är missnöjda med affärssystemet på grund av olika skäl som ligger utanför vår studie. Det hade krävt en studie baserat andra berörda parter bortsett från systemanvändarna.

Företag utan affärssystem förväntas inte ha den kunskap krävs för att kunna bedöma nyttofunktionen av ett framtida affärssystem, då många företag underskattar affärssystemets komplexitet och synergieffekter (Davenport, 1998). Ett annat problem kan vara att ledningen väljer att implementera ett affärssystem, men de anställda systemanvändarna kan vara mindre förändringsbenägna (Umble & Umble, 2002). Vidare kan det påverka hur stor del av affärssystemet som faktiskt implementeras och används samtidigt som de anställdas inställning i egenskap av respondenter skulle kunna ge en snedvriden och negativ bild av affärssystem.

Ägare tenderar dock att se en implementering av affärssystem som en direkt förbättring av den interna kontrollen oavsett hur affärssystemet är uppbyggt. Morris (2011) menar att det genererar stigande aktiekurser bara till följd av annonsering om implementering av affärssystem. Ägarna uppfyller inte studiens kriterier vad gäller reliabilitet och validitet. Ju mer utspritt ägandet av ett bolag är desto svårare blir det för ägarna att kontrollera verksamheten. Det var fallet i Enron-skandalen då ägarna inte tycktes vara medvetna om företagets problem med den interna kontrollen och bolagsstyrningen. Företagets drastiska kursförluster berodde på en överreaktion på det dåliga rykte som företagets interna kontroll fick (Heier et al., 2005).

Studien visade redan i ett tidigt skede vilka respondenter som skulle behövas för att kunna besvara frågeställningen och kontakten med organisationerna i valet av respondenter inför intervjuerna har därför fallit ut väl. Studien inkluderar även respondenter från myndigheter i syfte att kunna skapa en större förståelse för vilka externa faktorer som reglerar och påverkar företags interna kontroll och riskhantering. Intervjuerna har genomförts på chefsnivå för att kunna erhålla en verksamhetsövergripande bild av organisationerna. Respondenterna bidrar till en ökad kunskap och förståelse kring intern kontroll och riskhantering i företag.

Vidare följer studiens urval av bransch, organisationer och respondenter. Vi har valt att intervjua de stora revisionsbyråerna, som arbetar med riskhantering och affärssystem. Revisionsbyråer inom riskhantering implementerar och/eller övervakar implementeringar av affärssystem i uppdrag av sina kunder. Revisionsbyråerna förväntas kunna ge en generell bild av problematiken och underlag till att kunna besvara studiens frågeställning. Då studien enbart utgår från den generella frågeställningen har inga fallstudier av företag genomförts genom intervjuer med respondenter med olika befattningar.

Företagen och respondenterna uppfyller följande kriterier och har därför valts att ingå i studien:

- 1) Verksamheten har en bred kundkrets av svenska företag det vill säga ingen specialisering inom vissa branscher.
- 2) Organisationen erbjuder tjänster med rådgivning inom både affärssystem och riskhantering.
- 3) Respondenten arbetar med riskhantering och/eller affärssystem.

**Figur 1. Respondenter efter tillhörighet**

Studiens urval	Arbetsgivare	Respondenter	Befattning	Affärs-system	ERM	Intern kontroll
Revisionsbyrå	Deloitte, Stockholm	Michael Bernhardtz	Partner, Enterprise Risk Services		X	X
Revisionsbyrå	KPMG, Göteborg	Henrik Leffler	Senior Associate	X		
Revisionsbyrå	KPMG, Göteborg	Richard Elmersson	Manager, Forensic Services			X
Revisionsbyrå	Anonymt 1	Anonymt	Rådgivare inom ERM	X	X	X
Revisionsbyrå	Anonymt 2	Anonymt	Civilekonom, Audit			X
Affärssystemslieferantör	SAP Sverige	John Oxenby	Solution manager	X		

Källa: Hilda Karlsson och Alexander Idelmann

Figur 1 visar respondenternas tillhörighet indelat efter typ av företag, befattning och vilket område personen verkar inom.

Deloitte agerar globalt och består av medlemsföretag anslutna till Deloitte Touche Tohmatsu Limited, DTTL. Medlemsföretagen är självständiga juridiska enheter som erbjuder tjänster inom olika delar av marknaden. Deloitte har rådgivningstjänster inom verksamhetsövergripande riskhantering och affärssystem (Deloitte, 2012). Michael Bernhardtz, Partner och ansvarig för Enterprise Risk Services i Stockholm intervjuades vid två tillfällen per telefon den 2012-05-18 och 2012-05-18.

En revisionsbyrå har valt att vara anonyma och kallas därför anonym revisionsbyrå 1 i studien. Med hänsyn till anonymiteten kommer företaget och respondenten att beskrivas bara i korta drag. Företaget har fler än 1 000 anställda och stor erfarenhet av implementering av affärssystem, intern kontroll och ERM. Företagets respondent har arbetat för företaget längre än fem år och har flera års erfarenhet inom ERM. Respondenten har vidare arbetat med ERM i samband med affärssystem. Intervjun genomfördes den 2012-05-24 med respondenten på revisionsbyrån.

Den andra anonyma revisionsbyrån finns representerad globalt och är verksam inom revision, skatt, rådgivning och redovisning. Byrån besitter kompetens både inom ERM och affärssystem. Vår respondent har flera års erfarenhet av revisioner och har arbetat främst med små och mellanstora företag. Intervjun genomfördes på telefon den 2012-05-28.

SAP Sverige tillhör tyska SAP Group som är marknadsledande inom försäljning av affärssystem. SAP Sverige samarbetar med företag tillhörande många olika branscher från småföretag till stora företag (SAP, 2012). Vår respondent John Oxenby är Customer solution manager och arbetar med olika typer av lösningar inom affärssystem för kunder med olika branschtillhörighet och företagsstorlek. Intervjun genomfördes på telefon den 2012-06-01.

KPMG är en internationell revisionsbyrå som tillhandahåller tjänster inom implementering av affärssystem och ERM genom Forensic Services (KPMG, 2012). Intervjun genomfördes den 2012-05-23 på KPMG i Göteborg.

### **2.1.3.2 Begreppet effektivitet**

Om intern kontroll och riskhantering kan effektiviseras genom affärssystem är komplext att undersöka. Begreppet effektivitet är diffust och svårt att mäta, men även en definitionsfråga som lätt kan misstolkas av läsaren. Det riskerar därför att inte bli ett tillförlitligt och transfererbart resultat. Vi kan bara utgå från underlaget vi har från respondenterna. Det är inte säkert att vårt resultat av vad som kan bidra till att intern kontroll och riskhantering kan effektiviseras genom affärssystem stämmer överens med respondenternas uppfattning eller med företagen som faktiskt använder systemen. Det skulle krävas flera perspektiv i beaktande, framförallt företagets egen syn på effektivitet, för att kunna genomföra undersökningen på ett ändamålsenligt sätt. Vidare skulle även fallstudier med djupintervjuer med flera olika personer och befattningar på företagen krävas för att kunna förklara och vägleda i en mer djupgående studie inom problemområdet.

Vi har därför valt att inte undersöka begreppet effektivitet i dagens studie utan förväntas snarare kunna ge en mer generell bild över problemområdet och underlag till att mer specifikt kunna studera om intern kontroll och riskhantering kan effektiviseras genom affärssystem i framtida forskarstudier. Om en bättre intern kontroll och riskhantering kan effektiviseras genom affärssystem kan det skapa möjligheter till att mer effektivt kunna övervaka, förebygga och upptäcka interna kontrollsvagheter. Det blir därför en relevant forskarfråga att undersöka utifrån underlaget i framtida studier.

### **2.1.3.3 Kvalitetskriterier**

#### **Trovärdighet**

I syfte att kunna erhålla en generell bild med olika infallsvinklar i beaktande har intervjuer genomförts med olika revisionsbyråer och myndigheter. Frågorna till respondenterna, tillvägagångssättet vid intervjun och tolkningen av svaren är därav av högsta vikt för att kunna erhålla en rättvisande bild av verkligheten. Vi har till en början förklarat vår studie, teorier och definitioner på olika begrepp, som kan skilja sig från praktiken, ingående för respondenterna i syfte att kunna reducera risken för missuppfattningar och feltolkningar. Vidare har material sammanställts direkt efter intervjun för att utifrån respektive respondent kunna fastställa att vår tolkning av svaren är korrekt. Ovan nämnda kriterier förväntas kunna ge studien en hög trovärdighet (Bryman, 2007). Genom att fördjupa frågorna som ställdes respondenterna i en diskussion uppnås en hög grad av trovärdighet. Revisionsbyråernas trovärdighet stärks genom ett urval av respondenter med olika bakgrund. Det minimerar risken för att svaren påverkas för mycket av en personlig negativ eller positiv inställning till affärssystem. Respondenterna har inte heller något intresse i att propagera affärssystem, då de inte säljer sådana system. SAP som respondent ger bara generell information om SAP:s möjligheter i samband med intern kontroll och riskhantering och om SAP kan implementeras i alla typer av företag oavsett bransch och storlek. Det finns därmed ingen risk för vinstintresse genom att göra reklam för affärssystem.

#### **Transfererbarhet**

Transfererbarhet handlar om i fall studiens resultat kan tillämpas i andra sammanhang (Bryman, 2007). Ambitionen är att kunna tillämpa det i framtida forskarstudier och fylla ut eventuella luckor som finns i tidigare forskning. Studien utgår enbart från idag och inte sett över tid, vilket framförallt talar för en transfererbarhet till dagens studier. Däremot är ambitionen att vår generella studie även har en transferbarhet på tidigare och framtida forskning. Huruvida resultatet är applicerbart i tidigare forskning får framtiden utvisa. Studien ökar kunskapen och förståelsen för problemområdet. Vi hoppas att den kunskap och insikt vi erhållit och som berikat oss under studiens gång skapa avspeglar sig i studien och ge en liknande resa för läsaren. Intervjuerna är strukturerade och öppnar upp för en tolkning av läsaren, som förväntas kunna följa processen från empiri till analys och slutsats. Ambitionen

är att det finns en röd tråd som genomsyrar hela studien i syfte att kunna skapa en transfererbarhet. Med tanke på frågeställningens komplexitet som yttrar sig genom de många variabler som påverkar kvalitén av intern kontroll och riskhantering i samband med implementering av affärssystem kan studien bara ge en transfererbarhet på en generell nivå. Det kan med andra ord finnas bransch- eller företagsspecifika särdrag som påverkar transfererbarheten. Det är en del av vår studie att framhålla väsentliga särdrag utan att kunna ge en uttömmande lista av påverkande faktorer. Genom intervjuer med expertis på revisionsbyråer uppnår studien en hög grad av transfererbarhet, då många av bolagen arbetar med olika företagsstorlekar och branschtillhörighet så att en generaliserande bild erhålls. Svaren från SAP:s respondent tillåter generaliseringar med tanke på frågan om det finns möjligheter att implementera vissa element av intern kontroll och riskhantering genom affärssystem och vilka verktyg som finns. Det innebär dock inte att andra affärssystemslieferantörer inte skulle kunna ha fler eller liknande lösningar att erbjuda utan SAP är enbart en utgångspunkt för att kunna generalisera.

### **Pålitlighet**

Pålitlighet handlar om att respondenten kan tro på studien och känna förtroende för författarna vid intervjun. Graden av pålitlighet påverkar hur väl respondenten kan ge en rättvisande bild av verkligheten (Bryman, 2007). Ambitionen har varit att skapa en professionell första och vidare kontakt med respondenterna. Frågorna har varit korta och koncisa på en generell nivå till en början för att sedan bli mer specifika och leda till en öppen dialog. Det bör kunna säkerställa att svaren har uppfattats korrekt, men med relevans och för att kunna visa på att vi besitter kunskap inom området. Intervjuerna har genomförts av oss båda, som har fört en diskussion och kritiserat sammanställningen för att kunna skapa en pålitlighet i studien.

### **Bekräftbarhet**

Bekräftbarhet är ett mått på hur objektiv studien är utifrån värderingar. Det kan dels vara våra egna värderingar, men även andra parter såsom respondenter (Bryman, 2007). Ambitionen har varit att ha en objektiv inställning och syn på affärssystem. Likaså har vi försökt att ställa objektiva frågor och inte rikta svaren från respondenterna. Det krävdes en objektiv syn och inställning för att kunna sammanställa respondenternas svar. De tillfrågade riskerar att upplevas som subjektiva och utgår ofta från enskilda teorier och åsikter (Bryman, 2007). Vi har därför strävat efter att vara så objektiva, utan att förfina eller förvränga resultaten, som

möjligt i vårt förhållningssätt till respondenterna vid intervjuerna och efteråt vid sammanställningen.

### **Autenticitet**

En studie av Bryman (2007) definierar autenticitet som ett mått på studiens påverkbarhet rent politiskt. För att kunna skapa en rättvisande bild krävs att samtliga befattningar och nivåer ingår i studien enligt Bryman (2007). Den aktuella studien utgår enbart från ledningsnivån, vilket riskerar att inte kunna ge en rättvis bild av verkligheten och av företagen. Ambitionen är dock att studien ändå kan skapa en verksamhetsövergripande bild över problemområdet genom den generella frågeställningen.

#### **2.1.3.4 Källkritik**

Källkritik handlar om att kritiskt kunna granska informationen från datainsamlingen genom att se till faktorerna; tillförlitlighet, sanningshalt, korrekthet och relevans (Lundahl, 1999). Thorén (1997) menar att för att kunna uppfylla tidigare nämnda faktorer använder man sig av tvärreferenser, citatrapporter och tidigare forskning som artiklar och avhandlingar.

Det bör tas i beaktande att intervjuerna är respondenternas egna subjektiva värderingar kan påverka studiens objektivitet det vill säga inskränka på tillförlitlighet, sanningshalt, korrekthet och relevans. De vetenskapliga artiklarna och litteraturen gestaltas av renommerade författare från kända och tillförlitliga källor i form av tidskrifter och bokförlag. Ämnet är förändringsbenäget till sin natur i form av en snabb teknologisk utveckling, vilket kan resultera i att källorna kan upplevas föråldrade och sakna relevans. Vidare är det ett relativt outforskat område som kan försvåra processen vid datainsamlingen genom att sakna källor och underlag till att kunna skapa en tillförlitlig studie, men flera nya källor är på väg att publiceras och skapa tillförlitliga källor till framtida forskning inom ämnet. Problemområdets relevans antas kunna öka och inta nya roller och karaktärer på grund av en snabb teknologisk utveckling och företagens uppvaknande av behovet av den här typen av system som kan skapa förbättringspotential vad gäller den interna styrningen och riskhanteringen. Det kräver ett nyanserat synsätt och olika forskningsmetodiker, förhållningssätt, och angreppssätt. Ambitionen är att med ett källkritiskt förhållningssätt kunna ge flera perspektiv och teorier från olika källor med ett flertal författare och forskare som verkar eller har verkat inom olika ämnesområden och epoker.



### 3. Teoretisk referensram

---

*Vidare presenteras studiens teoretiska referensram, som behandlar affärssystemens centrala delar och tidigare teorier. En introduktion med grundläggande perspektiv inom ämnesområdet ämnar ge läsaren en överblick inom problemområdet och beskriva olika teorier inom intern kontroll och styrning med koppling till affärssystem och riskhantering.*

---

#### 3.1 Tidigare forskning inom affärssystem

Enligt Grabski et al. (2011) har tidigare forskning inom affärssystem undersökt kritiska faktorer för framgångsrik implementering av affärssystem. Vidare har även systemets påverkan på organisationen och såväl interna som externa faktorer kring affärssystem behandlats. Forskning inom organisatoriska påföljder kan delas in i organisatorisk förändring, kontroll och riskhantering samt i regulatoriska aspekter och utvecklingen av affärssystem (Grabski, et al., 2011). Vår studie behandlar organisatoriska påföljder med fokus på områden inom organisatorisk kontroll, riskhantering och regulatoriska aspekter.

Enligt Grabski et al. (2011) har ett affärssystemets kombination av olika parametrar vid implementering en avgörande betydelse för systemets framtida funktion sett till intern kontroll och riskhantering. Den optimala kombinationen av olika parametrar kan ses som en inkrementell process, där kunskapen och förståelsen kring implementering av affärssystem ökar. Varje implementering är unik i sig, vilket kräver en interaktion mellan affärssystemet och dess parametrar. Vidare bör affärssystemet anpassas efter organisationens egenskaper, mål och strategier. Omvärlden och andra externa faktorer påverkar systemets utformning av funktioner och affärsprocesser, då en ökad komplexitet kräver en bättre kunskap och förståelse inom problemområdet. Externa konsulter får en allt större roll och betydelse för företag, då mer kompetens utöver den interna krävs för att kunna implementera affärssystem. Revisionsbyråer med olika expertis inom området har ofta mer resurser och erfarenheter om hur organisationer ska kunna förbättra den interna kontrollen och riskhanteringen genom att införa ett affärssystem (Grabski et al., 2011).

Intern kontroll och riskhantering kan skilja sig åt i stora respektive små organisationer, då de kännetecknas av olika typer och grad av risk. Enligt Moores & Yuen (2001) tenderar affärssystem att bli en förutsättning för växande småföretag för att kunna hantera den ökade komplexiteten. Studier av Grabski et al. (2011), Sutton (2006) och Brown & Nasuti, (2005) visar att kraven på de regulatoriska aspekterna ökar i takt med komplexiteten. Enligt både

Grossman & Walsh (2004) bör en implementering av affärssystem ske redan i företags introduktions- eller tillväxtstadiet för att undvika merkostnader i form av överföring och uppdatering av data, men även för att förbättra den interna kontrollen. Grabski et al. (2011) visar också att affärssystem skapar egna risker vid implementering och drift.

### **3.2 Grundläggande perspektiv inom problemområdet**

Människor har en begränsad kognitiv förmåga, vilket kan resultera i att anställda utformar egna modeller som strider mot företagets. Därför krävs intern styrning för att säkerställa att samtliga anställda har en enhetlig syn, vilket kan uppnås genom affärssystemets standardisering av processer och beslutsstödjande verktyg (De Haas & Algera, 2002).

När ägandet och förvaltningen av ett företag är separerade som i aktiebolag uppstår en principal-agent-situation, där ägarnas och ledningens intressen kan skilja sig åt. Centralt för principal-agent-förhållandet är informationsasymmetrin. För att hantera ägarnas kontroll kostnadseffektivt sker en uppdelning av ansvaret i initiering och exekution av beslut samt auktorisering och kontroll av de föregående. Det betyder att företagsledningen auktoriserar och kontrollerar beslut som initieras och utförs av en lägre ledningsnivå. Det blir ett mer integrerat och samordnat samarbete mellan de olika parterna och nivåerna, där liknande principer och tillvägagångssätt vad gäller ansvar och kontroll tillämpas (Jensen, 1983).

Principal-agent-teorin utgår enligt Davis et al. (1997) från att chefsnivån och företagets ägare skiljer sig åt genom att ägarna, principalen, strävar mot en hög vinst medan ledningen, agenten, främst handlar utifrån egna intressen på bekostnad av företaget. Enligt teorin kan meningsskiljaktigheterna hanteras genom att införa kontroller för agenten och genom olika typer av belöningsystem. Agency-kostnaderna uppstår vid kontrollaktiviteter, incitament och residualer (Jensen & Meckling, 1976).

Principal-agent-teorin har länge varit den mest framträdande teorin inom organisationsläran. Enligt Davis et al. (1997) bör ett företag dock inte enbart förlita sig på Principal-agent-teorin, då den enbart utgår från en enhetlig nytto-motiveringsfunktion för den högsta ledningen och tar inte hänsyn till de lägre chefsnivåerna (Davis et al., 1997). En nyare teori, stewardship-teorin, utgår från att stewarden är motiverad att handla i principalens intresse. I syfte att kunna säkerställa agentens nyttofunktion och handlande i principalens intresse införs ofta olika typer av belöningsystem. För att kunna dra maximal nytta av en steward måste de organisatoriska förutsättningarna stödja utövaren genom handlingsfrihet för att kunna gagna principalens

intressen. För mycket kontroll tenderar att minska stewardens pro-organisatoriska motivation och få motsatt effekt (Davis et al., 1997).

### **3.3 Den interna styrningens utveckling och begreppsförklaring**

I studien behandlas intern styrning för att tydliggöra skillnader och samband mellan intern styrning och intern kontroll. Motsvarande begrepp för intern styrning på engelska är Management Control System. Intern kontroll är en del av intern styrning. Begreppet Management Accounting, MA, omfattar aktiviteter som budgetering medan Management Accounting System, MAS, är användningen av MA för att nå ett visst mål. Organisational Control, OC, innebär kontroller som byggs in i aktiviteter och processer. Begreppet MCS omfattar både MAS och andra kontroller. Den interna styrningen har genom åren utvecklats från att vara ett passivt begrepp med fokus på bara viss information till beslutsunderlag och till ett mer komplext begrepp där allt mer information ingår (Chenhall, 2003). Några av de möjliga interna kontroller som Shapiro (2005) listar är övervakningsstrategier inom företag, budgeteringssystem och mekanismer för att binda personal.

En studie av Moores & Yuen (2001) visar att den interna styrningen och därmed kraven på intern kontroll förändras när ett företag övergår från en position till en annan i företagets livscykel till en följd av den stigande komplexiteten i verksamheten. En övergång från informell till formell styrning sker ofta genom en it-baserad intern styrning, vilket är av stor vikt framförallt för småföretag (Moores & Yuen, 2001). Det styrks av Grossman & Walsh (2004) studie som visar att det är viktigt att implementera affärssystem så tidigt som möjligt i ett företags livscykel för att undvika merkostnader i ett senare skede för överföring av befintlig data och modifiering av befintliga affärsprocesser.

Under det senaste årtiondet har en starkare intern styrning efterfrågats av olika intressenter med anledning av ett flertal konkurser, som kan härledas till problem med intern styrning och kontroll, regulatoriska krav och förändrade ägarstrukturer (Rittenberg, 2005). I Sverige har företagsskandaler bidragit till ett införande av en förtroendekommission som ska öka tilliten till svenska företag och kapitalmarknader (Regeringen, 2012). Gemensamt för tidigare forskning är att begreppet intern styrning omfattar förhållandet mellan ett företags ledning och intressenter medan intern kontroll kan ses som en del av intern styrning (Netter et al., 2009).

Forskning kring företagens intressenter, som också har krav på den interna styrningens utformning, har skapat en bredare definition på begreppet. Globaliseringen innebär att företag

måste ta hänsyn till fler nationella regulatoriska uppsättningar, men även differentierade modeller för intern kontroll. Vidare krävs det att företagen kan utöka och expandera sin operativa verksamhet till nya geografiska marknader eller genom en finansiering till etablissemang på andra kapitalmarknader (Bhasa, 2004).

### **3.4 Forskning inom problemområdet**

Morris (2011) visar i sin studie att företag med affärssystem har färre svagheter i den interna styrningen jämfört med bolag som valt att inte implementera ett system. Affärssystem kan bidra till en bättre intern styrning och kontroll över den finansiella rapporteringen genom riskhantering. Sarbanes-Oxley Section 404 kräver att affärssystem kan förbättra ekonomistyrningen vid finansiell rapportering. Vidare berör resonemanget ovan grupper såsom forskare, revisorer, leverantörer av programvaror och inköpare av systemen, då det finns intressekonflikter mellan de olika parterna (Morris, 2011).

Motstridiga resultat inom tidigare forskning kring affärssystem och sett till ledningens resultat skapar behov av att öka kunskapen och förståelsen kring problematiken genom att bedriva mer forskning. Tidigare forskning inom området är till exempel en studie av Brazel och Dang (2008), som undersökte implementeringen av affärssystem mellan åren 1993 och 1999, och fann en ökning av så kallat earnings management. Dorantes et al. (2009) däremot menar att earnings management minskade under åren fram till att SOX 2002 infördes. Resonemanget baserades på data från ett generellt prov av en kontrollgrupp som överensstämmer med Morris resultat av rörelsekapitalets upplupna kostnader. Dorantes riktar kritik mot att Brazel och Dang (2008) inte jämförde provet med en annan kontrollgrupp och därmed inte studerade den generella trenden (Morris, 2011). Earnings management var utgångspunkten för bland annat införande av SOX-reglerna i samband med Enron-skandalen med flera (Seeger & Ulmer, 2003). Frågan är om earnings management kan utgöra ett hot mot ett företags fortlevnad och om affärssystem kan motverka och hjälpa till att upptäcka earnings management.

Morris (2011) studie visar dock inte några nämnvärda skillnader mellan företag som valt att implementera affärssystem och de som inte har något system två år efter att SOX infördes. Däremot finns en tendens till skillnad det tredje året och markanta nästkommande två åren. Framtida forskning inom problemområdet kan innebära att det finns mer tillgänglig data och tillförlitliga tester att tillgå, vilket skulle kunna leda till resultat som i större utsträckning överensstämmer med verkligheten (Morris, 2011).

Både specifika och generella revisioner har mindre effekt på företag som använder affärssystem än på bolag som inte har den typen av system. Företag med affärssystem visar inte några direkta skillnader vid en jämförelse av kategorierna. Vidare tillämpar företag utan affärssystem en mer generell styrning. Morris (2009), Dorantes et al. (2009) och Morris (2011) studier visar på liknande resultat medan däremot Brazel och Dangs (2008) teorier motstrider tidigare forskning. De motstridiga resultaten i tidigare forskning inom affärssystem, earnings management och ekonomistyrning kräver mer forskning för att kunna räta ut begreppen, bringa reda och skapa klarhet i problematiken. Morris (2011) visar i sin studie att framtida forskning behöver mer omfattande fältstudier och enkäter för att skapa underlag till att kunna öka kunskapen kring olika sätt att implementera och använda affärssystem, men även för att kunna göra jämförelser och ge förklaringar till skillnaderna (Morris, 2011).

### **3.5 Tidigare teorier inom intern kontroll kopplat till riskhantering**

Interna revisorer kan med hjälp av affärssystem samla in och analysera data för prestandamätning för att säkerställa att företaget opererar inom gränserna för den bestämda risknivån (Ramamoorti & Weidenmier 2006).

Intern kontroll bygger på tidigare teori inom revision och praktiska aspekter. Tidigare var intern kontroll en form av effektivisering av revisionen. Vidare skulle det även förebygga och upptäcka svagheter av intern kontroll. Fokus låg på redovisning och finansiell rapportering utifrån ett revisionsperspektiv (Power, 2007).

Tidigare forskning visar ett ökat behov av bättre ansvarsfördelning vid företags interna styrning och ägarstyrning. Tidigare reglerades ansvaret enbart av revisorer, men på senare år har den interna kontrollen fått en allt större betydelse och roll i svenska bolag. I dag efterfrågar flera aktörer på marknaden en bättre intern kontroll (Arwinge, 2010).

Från att tidigare enbart varit revisorernas intresse har det alltmer blivit ett intresse för även andra berörda aktörer på marknaden. Intern kontroll har idag en bredare definition som även inkluderar riskhantering. Tidigare omfattade begreppet enbart redovisning och finansiell rapportering medan intern kontroll idag har blivit en av de främsta komponenterna vid intern styrning. Intern kontroll är en process som genomsyrar hela verksamheten och berör samtliga parter internt såväl som externt (Maijoor, 2000).

### 3.6 Riskhantering

Riskhantering är en process som tas fram internt på företag. Intern kontroll kopplas alltmer till riskhantering, som utgår från organisationens mål och strategier. En typ av riskhantering är ERM, som används av företag för att hantera och minimera risker genom metoder och processer som respektive ERM-ramverk ger för att anpassa företagets redan befintliga processer till olika strategier (Marchetti, 2011). Företagsledningens införande av ERM innebär att revisorernas funktion alltmer övergår från att enbart kontrollera till att således även kunna hantera risk (Ramamoorti & Weidenmier 2006).

ERM:s syfte är att kunna väga risk mot nytta (Marchetti, 2011), vilket också gäller för COSO-definitionen för intern kontroll (COSO, 2012). Företagets grad av risk påverkas av ledningens inställning till risk och hur riskbenägna de anställda är inom organisationens respektive nivåer. Det kräver att en aktiv riskhantering förs direkt av ledningen och indirekt genom de anställda (Marchetti, 2011).

Ett ramverk som används inom ERM är COSO-ERM. Treadway Commission of Sponsoring Organizations, COSO, grundades år 1985 tillsammans med privata organisationer som PwC för att kunna hantera problematiken kring missvisande finansiella rapporter. År 1992 publicerade COSO ett principbaserat ramverk för intern kontroll. Ramverket passade företag av alla storleksordningar och det antogs snabbt av många företag. Ramverket gav många företag ett verktyg för att inte bara se på riskhantering som en nödvändighet för att kunna uppfylla lagstadgade krav utan även kunna identifiera och värdera såväl som hantera och kontrollera risker. År 2004 infördes det nya COSO-ERM-ramverket för att i större utsträckning kunna identifiera, utvärdera, kontrollera och värdera olika typer av risker och för att uppfylla SOX-kraven (Aguilar M K, 2004).

COSO-ERM-ramverket värderar händelser som möjligheter eller risker beroende på dess effekt på organisationens mål (Ramamoorti & Weidenmier 2006). Målet är också att skapa ett enhetligt språk för riskhantering inom organisationen och det tas en holistisk syn på risker som finns i hela företaget (Ballou & Heitger, 2005). COSO är mycket omfattande och Fraser & Simkins (2009) studie visar att de flesta företag har problem med att implementera ramverket. Inget företag har lyckats införa COSO helt utan nästan 49 % av företagen använder COSO sällan och 20,5 % enbart ibland. Värt att betona är dock att 30,8 % använder COSO mycket men anpassat efter företagets behov. Att COSO är omfattande och kanske för

komplext för företagen framgår även av en kvantitativ studie av Fraser & Simkins (2009). De undersökta företagen anser att en implementering av ERM helt bara kan åstadkommas av företagets ledning och inte genom konsulter, då de flesta företagen har använt sig av konsulter för att implementera ERM (Fraser & Simkins, 2009). En annan studie som har kommit fram till ett liknande resultat är Ballou & Heitger (2005).

COSO-ERM-ramverket skapades som en samling metoder och processer för intern kontroll, där risker identifieras, bedöms och hanteras. COSO-ERM-ramverket fokuserar på riskhantering och möjligheter till värdeskapande för företaget (Fraser & Simkins, 2009). Ett praktiskt problem med COSO-ERM kan vara kvantifieringen av företagets grad av riskbenägenhet (Scott, 2004).

En studie av Ramamoorti & Weidenmeier (2006) illustrerar sambandet mellan affärssystem och samtliga åtta komponenter i COSO-ERM-ramverket. "Internal Environment" handlar om organisationens klimat, som omfattar etiska värden, riskbenägenhet och organisationens syn på intern kontroll och visar vilka verktyg som behövs för att arbeta med de resterande sju komponenterna. Implementeringen affärssystem med riskhantering och interna kontrollmekanismer skapar en riskprofil. "Objective Setting" betyder organisationens övergripande mål och riskbenägenhet. De fastställer betydelsen av ett affärssystem och intern kontroll. Beroende på "objective setting" kan ett affärssystem vara en förutsättning för både effektiv intern kontroll och riskhantering. "Event Identification" betyder hur risker eller chanser identifieras, vilket enligt COSO (2012) har en central roll vad gäller affärssystemets betydelse. "Risk Assessment" betyder uppskattning av framtida risker och dess påverkan på företaget. Det är enligt COSO (2012) en kontinuerlig process där affärssystem och BI-lösningar har en central roll och funktion när det gäller insamling, tillhandahållande och utvärdering av relevant data. "Risk Response" syftar åt hur väl och snabb organisationen kan reagera på identifierade risker. När en risk är högre än organisationens riskbenägenhet så analyseras kostnaderna utifrån strategier och sett till sannolikheten för risk och eventuella kostnader. Affärssystem kan bidra till att kunna bedöma risker på makronivå och kostnaderna. "Control Activities" är de processer, procedurer och kontrollaktiviteter som företagsledningen installerar för att kunna hantera risker. Affärssystem kan bidra till att minska risker genom att validera inmatad information, tillhandahålla tillgångskontroller, men även genom andra kontrollmekanismer och automatiska kontroller. Genom tydliga processer kan affärssystem skapa en separering av arbetsuppgifter och ge revisorer bättre tillgång till relevant

information. "Information & Communication" betyder att snabba och tillförlitliga informationsflöden behövs för att kunna identifiera, analysera och hantera risker. Det är ett av affärssystemens kärnområde. "Monitoring" betyder att affärssystemets konfiguration löpande bör övervakas och anpassas till förändringar i omvärlden. Revisorn fyller en viktig roll genom att kontinuerligt evaluera intern kontroll. Preprocess bör vara inbyggd i organisationen för att kunna fungera tillförlitligt. (Ramamoorti & Weidenmeier, 2006)

Enligt Ramamoorti & Weidenmeier (2006) krävs att kontroller byggs in i systemet för att kunna skapa en bättre riskhantering. Affärssystem utgår från samtliga åtta komponenter, vilket innebär att det ställs höga krav på revisorernas förståelse för sambanden framförallt när SOX-reglerna ska uppfyllas. Affärssystemets komplexa samspel med COSO-ERM-ramverket visar också hur affärssystem både kan hantera risk och framstå som en potentiell källa för risk. Hantering av finansiella och operativa risker kan ske genom implementering av moduler för kontinuerlig övervakning och rapportering av misstänkta risker (Ramamoorti & Weidenmeier 2006). Enligt Ramamoorti & Weidenmier (2006) är Customer Relationship Management, CRM, och Supply Chain Management, SCM, de mest centrala och kritiska processerna som påverkar tillgång och efterfrågan.

Intern kontroll har följt riskhanteringens utveckling i form av nya regler och ramverk. Företagets riskbenägenhet hanteras genom intern kontroll som kan mäta sannolikheten för risk. Den interna kontrollens uppbyggnad och effektivitet ligger idag även i lagstiftarnas och myndigheternas intresse. Tidigare teorier behandlar enbart företagets intresse för intern kontroll medan dagens teorier även tar externa intressenter i beaktande. Det interna kontrollsystemet tas fram efter företagets interna och externa variabler såsom företagsstorlek, mål och strategier. Variablerna omfattar även regulatoriska förhållanden och omgivningens risknivå, men även styrelsens riskbenägenhet, ledningens förhållningssätt till risk och kontroll (Power, 2007).

### **3.7 Regulatoriska krav**

#### **3.7.1 Svensk kod för bolagsstyrning**

Svensk kod för bolagsstyrning, Koden, skapades år 2004 av förtroendekommissionen och ändrades senast år 2010. Koden gäller för svenska aktiebolag som handlar på en reglerad marknad i Sverige det vill säga på NASDAQ OMX Stockholm och på NGM Equity. Koden är principbaserad (Koden, 2012). Kodens syfte är att skapa maximal transparens mot ägare,



kapitalmarknader och samhället genom god bolagsstyrning. Vidare har den störst betydelse för bolag med stor ägarspridning, som är fallet i noterade aktiebolag. Koden ska även uppmuntra andra företag att införa koden genom sin förtroendeingivande funktion (Svernlöv, 2006). Enligt koden är det bolagets styrelse som är ansvariga för att förbättra intern kontroll och rapportering, men även för kontinuerlig övervakning av dess funktion. Koden innehåller krav på att företag måste ha formella kontroller för att säkerställa att intern kontroll och finansiell rapportering uppfyller alla regulatoriska krav. I bolag som saknar internrevision måste styrelsen enligt koden årligen utvärdera behovet av en sådan funktion (Koden, 2012).

### **3.7.2 Årsredovisningslagen**

Årsredovisningslagen, ÅRL, måste följas av alla svenska aktiebolag. Enligt ÅRL är det ett krav på ”företagets förväntade framtida utveckling inklusive en beskrivning av väsentliga risker och osäkerhetsfaktorer som företaget står inför” (ÅRL, 2012:6 kap. 1§ punkt 3). Vidare krävs det vid användning av finansiella instrument att det anges ”mål och tillämpade principer för finansiell riskstyrning jämte, för varje viktig typ av planerad affärshändelse där säkringsredovisning används, tillämpade principer för säkring, och exponering för prisrisker, kreditrisker, likviditetsrisker och kassaflödesrisker.” (ÅRL, 2012:6 kap. 1§ punkt 1-2) och att bolags system för intern kontroll och riskhantering beskrivs i den finansiella rapporten (ÅRL, 2012:6 kap. 6 punkt 2).

### **3.7.3 SOX**

Sarbanes-Oxley-Act, SOX, infördes år 2002 och gäller alla företag som är listade på offentliga börsen. Enligt SOX är företagsledningen ansvarig för att utvärdera strukturen och processerna vid den interna kontrollen av finansiella rapporter. Vidare innehåller SOX en del regler som berör affärsprocesser direkt som till exempel förbudet att beställaren inte får ta emot varorna också. SOX-reglerna kräver inte explicit att COSO används, men det rekommenderas för att kunna leva upp till SOX-reglerna (COSO, 2004).

Särskilt SOX sektion 404 är relevant, då den förpliktar företagsledningen att analysera företagets intern kontrol med tanke på finansiell rapportering och revisorn måste både undersöka ledningens analys av interna kontrollen och företagets interna kontroll och den interna kontrollens svagheter, så kallade Internal control deficiencies, ICD, rapporteras (SEC, 2012). Flera rapporterade ICD kan leda till att företagets rykte skadas på kapitalmarknaden, men det är oklart om det leder till en sämre intern kontroll enligt Morris (2011). Kraven är mycket omfattande och kan därför inte kan återges här. Med tanke på dessa långtgående krav

kan det ifrågasättas om ett företag kan hantera SOX-kraven utan hjälp från affärssystem (Power, 2007).

Enligt Grabski et al. (2011) uppfyller affärssystem i sig inte SOX-kraven för intern kontroll utan det beror på hur systemen implementeras. Det handlar således om en konfigurationsfråga.

### **3.7.4 Securities of Exchange**

Securities of Exchange, SEC, reglerar finansiell rapportering i eXtensible Business Reporting Language, XBRL, för amerikanska företag, som måste följa US-GAAP eller IFRS. Den nya standarden ska påskynda rapporternas publicering, underlätta analys av rapporter genom mer information och reducera kostnader. En del affärssystem stödjer den nya standarden genom olika typer av moduler (Grabski et al., 2011). Det kan bidra till en bättre intern kontroll och riskhantering för företagen (SEC, 2012). XBRL kan enligt Bonsón et al. (2009) vara komplex att implementera. Europeiska Unionen har fattat beslut om standardens implementering och tas därför i beaktande i vår studie. Det saknas dock tidigare forskning kring hur affärssystem kan bidra till att kunna implementera standarden enligt Grabski et al. (2011).

## **3.8 Affärssystem**

### **3.8.1 Affärssystemens moduler och funktioner**

Affärssystem tillåter ofta att moduler med utvidgad funktionalitet kan köpas till när de behövs och stöd för vissa verksamhetsdelar kan finnas i moduler. Enligt studier av Davenport (1998) och Umble & Haft & Umble (2002) är val av moduler beroende av ett strategiskt beslut om vilka delar av verksamheten som ska integreras i affärssystemet och i vilket skede.

### **3.8.2 Affärssystemens funktion i interna processer**

Affärssystem kan sänka kostnader, minska behovet av personal och ge en bättre kontroll över lagerhållningen. Vidare kan systemet korta ner ledtider, men även förbättra hanteringen av beställningar och likviditet (Umble & Haft & Umble, 2002). Studier av Grabski et al. (2011), Sutton (2006) och Brown & Nasuti (2005) visar att kraven på de regulatoriska aspekterna som företag måste uppfylla ökar i takt med ett företags komplexitet.

Affärssystem motarbetar fragmenteringen av ett företags system genom att lagra all beslutsrelevant data i en enda uppsättning av data i affärssystemets databas. Affärssystemet gör all information tillgänglig för dess användare. Vidare har affärssystem en inbyggd processororienterad affärslogik som företagen måste anpassa sig efter. Då det handlar om så

kallade Best practice det vill säga optimala affärsprocesser för respektive bransch kan affärssystem användas till att förbättra ett företags interna processer. Ett företags interna processer standardiseras och sprids även internt på företagen, vilket underlättar när det förekommer en utspridd lokalisering (Davenport, 1998).

Inom en värdekedja kan affärssystem enligt Heinrich & Simchi-Levy (2005) förbättra ett företags prestanda och lönsamhet, men det förutsätter att företagets redan befintliga affärsprocesser är effektiva. En implementering av affärssystem i företag med ineffektiva affärsprocesser kan leda till en sämre lönsamhet. Undersökningen behandlar dock inte företag om är verksamma inom den finansiella sektorn (Heinrich & Simchi-Levy, 2005).

Affärssystem kan enligt undersökningar av Scapens & Jazayeri (2003) minska arbetsbördan för rutinmässigt arbete med internredovisningen, ge företagsledningar tillgång till prognosinformation och försörja chefer med relevant information. Samtidigt påverkade affärssystem bara effektivitet i samband med transaktioner som datasamling positivt och så kan personalstyrkan inom internredovisningen ofta minskas (Grabski & Leech & Schmidt, 2011).

Affärssystem efterfrågas alltmer även av småföretag. En anledning är att även småföretag ofta måste kunna kollaborera med andra företag och integrera sig och sina leverantörer och kunder i en eller flera försörjningskedjor för att kunna bestå på marknaden. Småföretag efterfrågar i praktiken liknande funktioner som stora företag (McCausland, 2004). En funktion som är relevant för både småföretag och större företag är elektronisk fakturahantering, vilket betyder att fakturor skickas och tas emot antingen direkt i elektronisk form eller så kan pappersfakturor skannas in av mottagaren eller av ett externt företag, som gör fakturainformationen tillgänglig i ett elektroniskt format, som även kan läsas in av affärssystem (Terplan, 2003).

### **3.8.3 Implementering av affärssystem**

För att en implementering av affärssystem ska lyckas krävs enligt Umble & Haft & Umble (2002) strategiska mål med tanke på värdeskapande processer och att förväntningarna är tydliga. En implementering av affärssystem är ett strategiskt val som genomförs av företagsledningen. Vidare måste företagsledningen stödja implementeringen fullt ut med nödvändiga resurser och information för att kunna analysera och ändra redan bestående affärsprocesser. En projektgrupp bör även tillsättas vid en implementering. Projektgruppens

kvalitet är en annan aspekt som är avgörande för hur väl implementeringen faller ut. Andra kritiska faktorer är datakvaliteten i affärssystemet, då alla verksamhetsdelar är integrerade och datafel kan få stora konsekvenser. Vidare bör även nämnas utbildning av användarna samt prestandamätningar för affärssystemet som implementeras. Betalningen för systemet ska kunna kopplas till vissa prestandamått. En implementering av affärssystem med en spridd lokalisering eller med dotterbolag kan innebära problem. Det kräver en professionell projektledning och "Change Management" det vill säga en förvaltning av förändringar för organisationen.

En anpassad implementering av affärssystem kommer sannolikt indirekt påverka organisationsstrukturen då affärsprocesser förändras. Det kan skapa motstridiga medarbetare som inte är så förändringsbenägna vad gäller arbetsuppgifter. Givet det så kan affärssystem förändra företagskulturen (Umble & Haft & Umble, 2002). Därför bör företagsledningen skapa en organisationskultur som främjar medarbetarnas nöjdhet genom till exempel olika typer av belöningssystem (Lee & Lee & Olson & Hwang Chung, 2010).

Morris (2011) visar i sin studie att företag med affärssystem har färre svagheter i den interna styrningen jämfört med bolag som valt att inte implementera ett system. Affärssystem kan bidra till en bättre intern styrning och kontroll över den finansiella rapporteringen genom riskhantering. Sarbanes-Oxley Section 404 kräver att affärssystem kan förbättra ekonomistyrningen vid finansiell rapportering. Vidare berör resonemanget ovan grupper såsom forskare, revisorer, systemleverantörer och inköpare av systemen, då det finns intressekonflikter mellan de olika parterna (Morris, 2011). Revisorerna använder affärssystem som verktyg och kan bidra till affärssystemets utveckling och därmed främja ERM-stödet (Ramamoorti & Weidenmier 2006).

Hur lyckad en implementering blir kan mätas genom att bestämma i hur stor utsträckning de potentiella fördelarna med implementeringen har uppfyllts, vilket kan vara svår att mäta i praktiken. Alternativt kan man utföra en ROI-analys och jämföra det förväntade ROI-värdet med det uppnådda (Umble & Haft & Umble, 2002).

### **3.8.4 Riskfaktorer vid implementering av affärssystem**

En implementering av affärssystem kan belasta ett företags ekonomi och personliga resurser (Umble & Haft & Umble, 2003). Risken ligger inte bara i priset för systemet och nödvändiga konsulter utan även i att affärssystemet inte stödjer ett företags affärsprocesser på ett ändamålsenligt sätt enligt en studie av Davenport (1998) och Umble & Haft & Umble (2002). Vidare innebär affärsprocessernas förändring genom Business process reengineering, BPR, förändringar av organisationens kontrollrisker, då risken finns att användare inte accepterar systemet och inte använder det fullt ut eller inte på ett ändamålsenligt sätt (Grabski & Leech & Schmidt, 2011).

Enligt Grabski & Leech & Schmidt (2011) underlättar affärssystem riskhanteringen genom interna kontroller, spårning av transaktioner och genom moduler som stödjer intern styrning och som är nödvändiga för att uppfylla regulatoriska krav. Regulatoriska krav och riskhantering har också använts till att skapa integrerade revisionsmoduler, men även för kontinuerliga revisioner. Här kan införande av eXtensible Business Reporting Language, XBRL och IFRS-reglerna nämnas. Implementering av affärssystem anses ofta vara förenligt med hög risk. Risken med användning av affärssystem kan delas in i kategorierna säkerhets-, system-, kontroll- och affärsrisker. Säkerhetsrisker uppstår i form av risken att icke auktoriserade transaktioner genomförs medan systemrisker beskriver risken som uppstår när tilliten i systemets finansiella rapporter blir för hög. Kontrollrisker påverkar interna processer i samband med finansiella rapporter. Affärsrisker sammanhänger med affärsprocessernas effektivitet. Ytterligare risk kan uppstå vid arbetsfördelning, då affärssystem kan innebära en hög grad av integration och automatisering av processer (Grabski & Leech & Schmidt, 2011).

En annan riskfaktor med affärssystem är att all data i systemet måste vara av hög kvalitet och registrerad av auktoriserade användare, då många processer i affärssystem konfigureras som automatiska kan felaktig och/eller oberättigad data medföra systematiska fel i flera olika processer och transaktioner (Grabski & Leech & Schmidt, 2011). Endast 9 procent av företag med affärssystem analyserar effektiviteten i säkerheten och den interna kontrollen genom gränssnitt vid revisionen. Fokus ligger istället ofta på att revidera kontroller och/eller processer (Grabski & Leech & Schmidt, 2011).

### **3.8.5 Affärssystemets konkurrensfördelar**

Då användandet av affärssystem inte längre är en konkurrensfördel utan snarare en förutsättning för att vara verksam på marknaden kan konkurrensfördelar bara uppnås genom

att skapa proprietär teknologi som inte används av konkurrenterna. Ny teknologi som andra företag inte har tillgång till kan skapa temporära konkurrensfördelar. Infrastrukturella teknologier i sin tur utgör störst nytta när de delas av företag (Carr, 2003). Temporära konkurrensfördelar är riskabla då även konkurrenterna kommer att få tillgång till en framgångsrik teknologi. En implementering av affärssystem i sig kan innebära en konkurrensfördel, då många företag misslyckas med att införa systemet helt eller på ett ändamålsenligt sätt (Davenport, 1998). Då många företag, även småföretag, väljer modulspezifika affärssystem kan systemet utvecklas i takt med organisationen (McCausland, 2004). Empiriska studier tyder enligt Grabski et al. (2011) på att små företag med affärssystem visar ett positivt samband mellan finansiell stabilitet och prestanda, vilket dock inte är fallet i stora företag med affärssystem. En förklaring kan vara att affärssystem anses vara en konkurrensfördel för företag utan ett system (Grabski et al., 2011).

### **3.8.6 Affärssystemets betydelse vid granskning**

En implementering av affärssystem i sig innebär inte i realiteten en bättre intern kontroll utan bör skapas av företaget och eventuellt extern expertis genom en processyn. Vid internredovisning innebär en implementering av affärssystem en integration och samordning av en gemensam aktivitet för hela organisationen. Det är även av stor vikt att revisorer deltar i implementering av affärssystem och vid utbildning av användare för att undvika att eventuella fel ska uppstå (Grabski & Leech & Schmidt, 2011).

Enligt Grabski et al. (2011) visar vissa undersökningar att interna revisorer i företag med framgångsrika implementeringar av affärssystem har andra arbetsuppgifter än de i företag med mindre lyckade implementeringar medan andra undersökningar kommer fram till att interna rapporteringar inte har påverkats något nämnvärt av affärssystem.

Affärssystem har en viktig roll och funktion när det gäller revisorns möjlighet till granskning och kontroll av företags finansiella ställning. Arbetet kan antingen utgå ifrån att granska systemen eller enbart enskilda poster. Vid granskning av systemen kontrolleras ofta bara de godkända transaktionerna medan enskilda poster handlar om att med hjälp av affärssystem kunna se till även stora och misstänkta transaktioner. IT-stöd kan även användas vid revisorers riskanalyser av till exempel affärsprocesser eller system och för att presentera data grafiskt. Affärssystem gör det möjligt att kunna jämföra bolaget med andra företags utveckling. Revisorer använder även systemen till att kunna söka efter information och få

nyheter, men även till att kunna föra rapporter, sköta administration och dokumentation (Brown & Nasuti, 2005). En central funktion som affärssystem har är möjligheten att effektivt kunna identifiera, analysera och värdera risker inom organisationen. En bättre riskhantering kan ge en snabbare och mer tillförlitlig information till revisorer (Ramamoorti & Weidenmier, 2006).

### **3.9 Analysmodell och sammanfattning**

Enligt Grabski & Leech & Schmidt (2011) bör de risker som ett affärssystem kan innebära för företag delas in i säkerhets-, system-, kontroll-, och affärsrisker. Säkerhetsrisker omfattar otillåten tillgång till affärssystemet medan kontrollrisken omfattar aktiviteter vid intern kontroll på en finansiell nivå med andra ord aktiviteter som går mot företagets interna regler. Systemrisker uppstår i samband med finansiell rapportering och affärsrisker uppstår när affärssystemet inte stödjer affärsprocesserna fullt ut. Framförallt kontrollrisken är central vid intern kontroll samtidigt som samtliga risker kan anses vara relevanta ur riskhanteringssynpunkt.

Grabski & Leech & Schmidt (2011) nämner även funktioner i affärssystem som kan bidra till att förbättra intern kontroll och riskhantering. Vidare är de graden av centralisering och standardisering, auktoriseringsmetoder för åtkomst åt affärssystemet och valet mellan automatisering av interna kontroller och en företagsintern kontrollstruktur.

Enligt en studie av Grabski & Leech & Schmidt (2011) kan både implementering och affärssystem i sig innebära en risk. För att undersöka om affärssystem kan förbättra intern kontroll undersöks därför först hur ett redan befintligt affärssystem påverkar intern kontroll efter implementeringen. En studie av Grabski & Leech & Schmidt (2011) gör en jämförelse mellan företag med och utan affärssystem, där förekomsten och hanterbarheten av säkerhets-, system- och kontrollrisker jämförs. Då en generalisering och transferbarhet av studiens resultat eftersträvas undersöks även påverkan av graden av centralisering och standardisering, auktoriseringsmetoder och valet mellan automatisering av interna kontroller eller en företagsintern kontrollstruktur. Vidare undersöks hur intern kontroll påverkas under en implementering av affärssystem och vilka risker det medför samt hur de hanteras av företagen.

Utgångspunkten vid intervjuerna med revisionsbyråerna var litteraturstudien, som visade vad som är betydelsefullt för att kunna upprätthålla och förbättra intern kontroll. Frågeformulären

formulerades utifrån underlaget och presenterades för de tillfrågade respondenterna, som även fick tillägga sådant som ändå tycktes finna relevans för studien och med reservation för eventuella bortfall. Följdfrågan blev således i vilken mån affärssystem kan förbättra intern kontroll och hur risken som ett affärssystem kan innebära hanteras.

**Figur 2. Analysmodell och sammanfattning**

#	Fråga	Deloitte	KPMG	Anonymt 1	Anonymt 2
1	Kan affärssystem (A) hjälpa till att skapa en intern kontroll?	Ja	Ja	Ja	Ja
2	Kan A främja en bättre finansiell rapportering?	Ja	Ja	-	Ja
3	Kan A främja överensstämmelse med lagar och regler?	Ja	Ja	Ja	-
4	Kan A anses vara en förutsättning för riskhantering?	Nej	Nej	Nej	-
5	Stödjer A den interna kontrollens processyn?	Ja	Ja	-	-
6	Skapar A säkerhetsrisker, och i så fall kan de hanteras?	Ja/-	Ja/Ja	Ja/Ja	-
7	Skapar A kontrollrisker, och i så fall kan de hanteras?	Ja/Ja	Ja/Ja	Ja/Ja	-
8	Skapar A systemrisker genom beroendet av A, och i så fall kan de hanteras?	Ja/-	Ja/Ja	Ja/Ja	Ja/-
9	Skapar A systemrisker i samband med arbetsdelning, och i så fall kan de hanteras?	Ja/Ja	Ja/Ja	Ja/Ja	Ja/-
10	Kan kontinuerliga interna kontroller förbättra intern kontroll?	Ja	Ja	Ja	Ja
11	Är A en förutsättning för kontinuerliga automatiska interna kontroller?	Ja	Ja	Ja	-
12	Kan A förbättra auditeringar?	Ja	Ja	Ja	Ja
13	Skapar A en så stor komplexitet så att auditeringar blir sämre, i så fall kan de hanteras?	Ja/Ja	Ja/Ja	Ja/Ja	Ja/Ja
14	Använder ni BI för att analysera företagsinterna transaktioner?	Nej	Nej	Nej	Nej
15	Är automatiska transaktioner relevanta i små företag?	-	Nej	Nej	-
16	Har små företag råd att modifiera affärssystemets standardprocesser?	-	Nej	Nej	-



## 4. Empiri

---

*Vidare följer en presentation och sammanställning av datainsamlingen från studiens urval av respondenter från en myndighet, systemleverantör och revisionsbyråer.*

---

### 4.1 Kopplingen mellan intern kontroll och riskhantering

Michael på Deloitte menar att riskhantering och intern kontroll kompletterar varandra genom att riskhantering är beroende av intern kontroll som använder och inför hantering av risk. Henrik och Rickard på KPMG anser att riskhantering och intern kontroll har en koppling och kan skapa konkurrensfördelar genom en implementering av affärssystem. Vidare hävdar respondenterna på KPMG att det krävs en integration av begreppen och stödet för att kunna få tillgång till all data, säkra datakvaliteten och effektivt kunna använda data. Anonym revisionsbyrå 1 menade att det krävs en helhetssyn sett till både intern kontroll och riskhantering, då den använder liknande verktyg, för att kunna förbättra begreppen genom att införa systemstöd. Enligt den anonyma revisionsbyrån 2 är riskhantering och intern kontroll integrerade även när företag inte ser riskhantering som en separat process, som i fallet med många småföretag. John på SAP anser att riskhantering och intern kontroll bör ses som en enhet. Enligt John är möjligheten till spårning av samtliga transaktioner och skydd av data, men även elektroniska signaturer, tillgångsrestriktioner med användarroller och arbetsfördelning de mest centrala verktygen. Arbetsfördelning och tillgångsrestriktioner är enligt SAP viktiga egenskaper för att kunna uppfylla SOX-kraven.

### 4.2 Affärssystemets betydelse vid intern kontroll

Michael på Deloitte anser att affärssystem har betydelse vid intern kontroll genom att kunna skapa en helhetssyn över företaget vid interna revisioner. Vidare använder revisorer, precis som vid ERM, särskilda programmoduler vid intern kontroll, men BI-lösningar tillämpas dock inte av Deloitte. Michael berättade att liknande verktyg som vid riskhantering används till att kunna upptäcka oegentligheter och att framförallt tillgångsrestriktioner i affärssystem har betydelse vid intern kontroll. Enligt Richard på KPMG utfördes år 2010 en intern studie av affärssystemets betydelse vid upptäckande av oegentligheter, där affärssystemets betydelse bedömdes till 0,3 procent. En så kallad skanningsservice har även en central funktion vid intern kontroll, då tydliga processer vid fakturering skapar en bättre kontroll över fakturornas legitimitet. Vidare möjliggör det även upptäckande av oegentligheter och fel i fakturor samt ökar kontrollen vid leveranser. Båda respondenterna på KPMG bekräftade att affärssystem

och funktioner som spårning det vill säga att kunna följa transaktioner till användaren, fördelning av rättigheter och arbetsfördelning krävs för att kunna förbättra den interna kontrollen. Arbetsfördelning är av stor vikt inom större organisationer, men även i småföretag vid olika typer av delprocesser. Enligt respondenten från den anonyma revisionsbyrån 1 samarbetar ofta företag som implementerar ERM med andra avdelningar och experter. Den anonyma respondenten 1 menar att affärssystem har en betydelse vid intern kontroll genom att ha en stödjande funktion i form av att tillhandahålla information och verktyg för rapporter och kontroller av transaktioner.

Den anonyma revisionsbyrån 2 anser att affärssystem har betydelse genom att skapa förutsättningar till en bättre intern kontroll, då det kan skapa möjligheter till en större kontroll av både projektredovisning och uppföljning av lönsamhet. Den anonyma respondenten 2 menar att småföretag vanligtvis inte ser intern kontroll som en separat process. Projektredovisning som genomförs i affärssystem i stora organisationer och i en del småföretag kan förbättra den interna kontrollen och riskhanteringen. Affärssystem är dock inget krav vid projektredovisning, då det finns andra program som stödjer funktionen. Projektredovisning är som tidigare nämnt av stor vikt vid stora projekt. Ett företags lönsamhet kan sedermera bara följas upp med affärssystem enligt den anonyma respondenten 2. Funktionen har framförallt betydelse för tillverkande företag med stora kvantiteter. Småföretag med färre anställda har en högre risknivå om Vd:n sköter administrationen jämfört med större organisationer som delegerar ut ansvaret på de anställda. Det kräver en implementering av affärssystem för att kunna hantera den ökade komplexiteten. I takt med att omsättningen ökar och en eventuell expansion krävs att arbets- och ansvarsfördelning upprättas på företagen för en bättre intern kontroll och riskhantering. Vidare krävs intern kommunikation via e-post, elektroniska signeringar av olika dokument och dokumentation. Regleringar och krav på redovisningen ökar i takt med att företagen växer, då det kan innebära en högre risk i form av större transaktioner som kan leda till oegentligheter i form av oredovisade intäkter och skatteundandragande. Regleringen av den externa redovisningen skiljer sig därmed åt mellan stora och medelstora företag, då det förekommer olika stora riskfaktorer. Enligt den anonyma respondenten 2 har den finansiella sektorn krav på intern kontroll, då det förekommer stora transaktioner som skapar en hög risk. Enligt den anonyma revisionsbyrån 2 finns det generellt en koppling mellan riskhantering och intern kontroll. Riskhantering bör anpassas efter den interna kontrollen som enbart är effektiv när riskerna är

identifierade för att kunna införa interna kontrollelement. Vidare bör intern kontroll ses över kontinuerligt för att kunna skapa effektivitet, anpassa sig till omvärlden och utvecklas. Den anonyma respondenten 2 menar att det krävs extern expertis för att kunna upprätthålla intern kontroll på företag.

Affärssystem generellt och SAP i synnerhet har enligt SAP Sveriges respondent John Oxenby funktioner som är avgörande för intern kontroll såsom möjlighet till spårning av samtliga transaktioner och skydd av data, men även elektroniska signaturer, tillgångsrestriktioner med användarroller och arbetsfördelning. Vidare finns det andra stödfunktioner såsom audit management-modulen och BI-modul som kan integreras i SAP:s affärssystem för småföretag i form av SAP:s affärssystemsvariant SAP Foundation Pack, som innehåller en komplett affärssystemslösning för företag.

#### **4.3 Affärssystemets betydelse vid riskhantering**

Michael på Deloitte menade att upptäckande av oegentligheter underlättas med implementering av affärssystem, då systemet tillhandahåller verksamhets- och funktionsövergripande information på ett lättillgängligt sätt. Vidare kan särskilda programmoduler användas vid granskning. Michael menade att ett affärssystem kan skapa principiellt bättre förutsättningar för en implementering av ERM, då en del system enbart erbjuder moduler för ERM. Deloitte ställer dock inga krav på att företag ska ha ett affärssystem. Under intervjun kom det fram att outsourcing som strategi vid riskhantering kan leda till att risken tenderar att hamna i skymundan. Risken finns dock fortfarande och kräver en regelbunden kontroll. Vidare framgick att de strikta krav på ERM som föreligger inom den finansiella sektorn inte har inneburit en förbättring, då oegentligheter fortfarande sker i lika stor utsträckning som före införandet av ERM. ERM är därmed ingen garanti för att oegentligheter inte begås och säkerhetsåtgärderna kan alltid kringgå när det finns incitament. Michael nämnde att affärssystem kan förbättra den interna kontrollen med tanke på risken att gå emot regulatoriska krav.

Henrik och Rickard på KPMG anser att småföretag som generellt eller separat implementerar skanningsservice kan skapa konkurrensfördelar. Det innebär att alla ingående fakturor skickas till skanningsservicen, som skannar fakturorna och utför en eventuell första kontroll. Avsändare och högsta tillåtna belopp för fordringsägaren kontrolleras av den externa parten. Skanningsservicen skickar fakturorna vidare till den berörda part som ska godkänna fakturan.

I affärssystemet kan sedan ett elektroniskt godkännande av fakturan genomföras av chefen eller en ansvarig medarbetare. Den godkända fakturan kontrolleras av ekonomiavdelningen innan utbetalning sker. Vidare kan en avsaknad av affärssystem leda till en högre operativ risk för företag. Den finansiella risken bedömdes som relativt låg i samband med affärssystem förutom i finansbranschen där finansiella och operativa risker sammanfaller. Den finansiella risken ansågs dock kunna påverkas när implementering av affärssystem och frivilligt uppfyllande av striktare regelverk leder till större förtroende från finansmarknadens sida.

Respondenten på den anonyma revisionsbyrån 1 menar att affärssystem inte är en förutsättning för riskhantering, men att en eventuell avsaknad av ett system skulle kunna innebära en risk i sig. En del affärssystem erbjuder programmoduler för riskhantering som till exempel ERM- och till SAP. GRC-moduler (governance, risk and compliance) ska underlätta bland annat bolagsstyrning, extern rapportering och riskhantering. En implementering av affärssystem kan även innebära en risk. Kontentan utifrån den anonyma respondenten 1 svar är att affärssystem både kan innebära en viss risk samtidigt som det kan reducera risk. Det blir ett motsägelsefullt begrepp som behöver mer information för att kunna bringa klarhet i. Outsourcing som strategi vid riskhantering kan innebära problem med tanke på ansvarsfördelning och kunskap som går förlorad genom tidigare intern expertis frånvaro. För småföretagare kan outsourcing innebära, då det kan föreligga brist på kunskap vid upprättande och tolkning av olika typer av avtal. Ett exempel kan vara vid factoring när företag saknar förståelse för eventuella påföljder obetalda kundfordringar kan få på företags fortlevnad.

Respondenten på den anonyma revisionsbyrån 2 menar att småföretag inte ser till riskhantering som en enskild funktion utan som en kombination av flera olika funktioner såsom riskhantering kopplad till intern kontroll genom implementering av affärssystem. Det framkom under intervjun att projektredovisning är ett centralt verktyg som används även av en del småföretag både vid riskhantering och intern kontroll. Det förekommer således att projektredovisning implementeras i affärssystemet. Däremot finns det dock program som redan är framtagna för projektredovisning. Projektredovisning innebär en granskning av kostnader och eventuella avvikelser i budgeten. Ju längre ett projekt pågår desto komplexare tenderar det att bli samtidigt som ju högre kostnader och nyttan är för företag desto större vikt får projektstyrning. Enligt respondenten ska kostnader sättas i relation till företags soliditet om budgeten överskrids för att kunna fastställa eventuella risker. Projektredovisning är relevant framförallt vid större projekt såsom byggprojekt. Småföretag med 5-10 anställda har

en hög risk, då administrationen vanligtvis sköts av Vd:n. Stora företag däremot kräver ofta att administrationen delegeras till andra medarbetare. Det kan leda till risker i form av brister i administration och intern kontroll. En bristfällig intern kontroll påverkar indirekt även riskhanteringen, som bör anpassas efter den interna kontrollen.

SAP Sverige stödjer både riskhantering inom operativa och finansiella risker. Systemet utgår dock inte ifrån ett ramverk som exempelvis COSO utan det finns tillgängliga stöd för operativa risker. Vid hantering av finansiella risker finns olika verktyg för fördelning eller minskning av risker och andra specifika lösningar för området. Utöver verktyg för riskhantering nämndes att riskhantering inom SAP kräver en kombination av olika parametrar vid implementering.

#### **4.4 Implementering av affärssystem**

Enligt respondenten från den anonyma revisionsbyrån 1 implementerar sällan småföretag affärssystem, eftersom de flesta använder rena bokföringsprogram och andra separata program. I tillverkningsindustrin är det dock vanligt med affärssystem bland småföretag, vilket beror åtminstone delvis på de höga kraven på materialplanering och lagerkontroll. I medelstora och stora företag är det vanligt att företagen har affärssystem.

John på SAP Sverige menar att implementering i småföretag med 5-10 anställda blir allt vanligare. SAP:s marknadsföring riktar sig även mot småföretag. Enligt respondenten sköts det vanligtvis med den, särskilt för små- och medelstora företag lämpliga SAP Foundation Pack-lösningen, som innehåller SAP:s NetWeaver-lösning för integrering av andra systemmoduler. SAP:s Governance Risk and Compliance, GRC-modul används för intern kontroll och riskhantering. Således kan ett företags SAP-lösning växa i takt med att företagets behov ökar. John nämner dock att kostnaderna kan öka kraftigt när affärssystemet anpassas efter kundens behov. Det kan vara en av anledningarna till varför småföretag ofta endast har resurser till att använda standardiserade lösningar. SAP riktar sig även till processororienterade organisationer, då affärssystemet ska anpassas efter processerna. En anpassning av affärssystemet efter redan befintliga affärsprocesser är möjligt, men kan innebära stora kostnader för företagen.

Henrik på KMPG menar att det i praktiken är möjligt att implementera affärssystem i småföretag, då de flesta redan har implementerat ett liknande system fast där alla delprocesser och funktioner inte nödvändigtvis omfattas av ett affärssystem. För småföretag med en

processororienterad organisation kan det vara fördelaktigt att sköta vissa processer manuellt utan ett affärssystem, då det kan bli för dyrt att anpassa systemet efter företagets behov. Trots att affärssystem redan omfattas av funktionerna så bör tidsaspekten gällande elektroniska registreringar tas med i bedömningen. Affärssystem kan även implementeras kostnadseffektivt genom så kallade molntjänster det vill säga affärssystemet hyrs eller genom att använda sig av integrationsmotorer som möjliggör att företaget själva kan integrera affärssystemets olika delar och komponenter. Det berör framförallt företag som har speciella krav på affärssystemets olika funktioner eller när organisationer redan har implementerat vissa mjukvarukomponenter.

#### **4.5 Risker som kräver en bättre intern kontroll och riskhantering genom implementering av affärssystem**

ERM tillämpas uppskattningsvis bara av 5 procent av kunderna enligt Michael på Deloitte. ERM kan implementeras av lagliga skäl eller på grund av en hög risk till exempel inom den finansiella sektorn, där det förekommer stora transaktioner. Små företag som implementerar ERM ingår ofta i den finansiella sektorn. Kontinuerliga kontroller av oegentligheter sker framför allt inom områden med hög risk. Riskerna är högre vid stora transaktioner och en riskhantering i form av beloppsgränser kan införas och misstänkta transaktioner granskas. Enligt respondenten använder företaget även Access Management-lösningar det vill säga mjukvarulösningar till användarnas tillgångsrestriktioner i affärssystemet. Affärssystemet möjliggör spårning av samtliga transaktioner i systemet, vilket har en positiv effekt på processerna. Det är av stor vikt i större företag som är lokaliserade på flera olika plaster i landet och när processer bryts ner i delprocesser. Det handlar främst om operativa risker, där det krävs en förändring av beteende och av delprocesser genom implementering av ERM. ERM bör inte påverka den interna styrningen och affärsprocesserna i någon större utsträckning enligt Michael.

Henrik på KPMG menar att den operativa risken är relevant för samtliga företag oavsett storlek, men i synnerhet för småföretag, då de kan påverkas direkt. Den finansiella risken är viktigare för större företag, där komplexiteten vid finansieringen blir större. För finansbolag är således den finansiella risken likställd med den operativa risken. Standardiserade processer är enligt Henrik av betydelse vid implementering av affärssystem framförallt för verksamheter med en spridd lokalisering. Riskfyllda processer, där både den interna kontrollen och riskhanteringen är av stor betydelse, är enligt Richard och Henrik processer med transaktioner

som har ett högt värde och frekvens. Vidare även godkännande och betalning av fakturor som bör särskiljas vid arbetsfördelning samt att småföretag inom handel eller produktion kräver en ökad kontroll av inköp, lager och inkommande gods för att upptäcka och undvika eventuellt felaktiga leveranser och svinn.

Brister i den interna kontrollen kan skapa incitament och utrymme till att oegentligheter lättare kan begås enligt den anonyma revisionsbyrån 1. För småföretag är möjligheterna till spårning och fördelning av behörigheter till affärssystemet centrala faktorer.

#### **4.6 Implementering av ERM**

Både Deloittes konsulter och företag väljer ofta att implementera riskhantering enbart inom vissa processer eller delar av verksamheten där riskerna redan är identifierade. Deloitte använder ett eget ERM-ramverk som kallas för Risk Intelligence. Ramverket är anpassat efter varje enskilt uppdrag för att underlätta hanteringen. ERM ska enligt Michael inte påverka grundstrukturen av företagets värdeskapande i någon större utsträckning. Det handlar istället om att kunna förändra beteendet hos de anställda och skapa en bättre kunskap och förståelse för beslutsunderlaget. Det är enbart operativa förändringar som genomförs till exempel genom att en process behöver förändras för att kunna minimera riskerna. En vanlig riskanalys är en så kallad top-down-riskanalys, där riskerna identifieras och eventuella konsekvenser kartläggs. Hur riskerna hanteras beror på företagets interna kontroll menar Michael.

De båda respondenterna på KPMG anser att ERM kan implementeras av företaget själva genom samarbete mellan de olika avdelningarna eller med hjälp av extern expertis.

Den anonyma revisionsbyrån 1 använder sig av COSO-ERM-ramverket och anpassar det efter behov. Enligt den anonyma respondenten 1 utför företaget bara fullständiga ERM-implementeringar, då det skulle strida mot ERM-ramverkets principer att bara hantera de risker som kunden har identifierat. Det kan även finnas risker som kunden inte är medveten om och det skulle i sig kunna innebära en risk. Vidare är det av stor vikt att kunna fastställa samtliga risker för att kunna förbättra den interna kontrollen och riskhanteringen. En implementering av ERM sker ofta på grund av lagstadgade skäl eller för att en ny styrelseledamot vill kartlägga de potentiella risker som finns. Det är enligt den anonyma respondenten 1 mer vanligt att en enskild styrelseledamot inför ERM istället för hela styrelsen. Vidare bör ERM implementeras av kundernas medarbetare i samråd med extern kompetens.

#### **4.7 Hur kan intern kontroll och riskhantering förbättras genom en implementering av affärssystem?**

Michael på Deloitte berättar att verksamhetsövergripande riskhantering i form av ERM implementeras främst inom den finansiella sektorn, där det redan är standard för både stora såväl som småföretag. Det kräver dock ofta extern expertis inom området för att kunna hantera ERM-ramverkens omfattning och komplexitet. Småföretag tillämpar en del riskhantering, men inte i den utsträckning som ERM egentligen kräver.

Henrik och Rickard på KPMG menar att småföretag inte bör implementera ERM i de fall organisationerna inte omfattas av SOX-reglerna. Stora företag däremot, som omfattas av reglerna, kan ha ett egenintresse i att skapa ett förtroende hos kunden och på kapitalmarknaden genom att visa att de uppfyller kraven. Det kräver dock en avvägning mellan kostnad och nytta.

En implementering av ERM i småföretag skulle vara problematiskt enligt den anonyma revisionsbyrån 1. Däremot arbetar redan de flesta småföretag med någon form av riskhantering genom verktyg som SWOT-analys eller andra riskanalyser som kan vara mer eller mindre lämpliga, eftersom de inte är standardiserade och dokumenterade. Att trots det införa affärssystem i småföretag ansåg den anonyma respondenten 1 ändå som fullt möjligt och menade att de flesta redan har implementerat delar av eller enklare affärssystem.

Anonyma revisionsbyrån 2 menar att en viss riskhantering även förekommer i småföretag, men att hanteringen varken ses som en separat process eller dokumenteras. Riskhanteringen är enligt den anonyma respondenten 2:s bättre i bolag med ägare som är aktiva inom ledningen, då ägaren, som ansvarar för risken, även har tillgång till all beslutsrelevant information och kan fatta beslut direkt.

John på SAP Sverige menar att riskscenarier stöds av olika verktyg för hantering av operativa risker. Vidare är det möjligt att även implementera Governance Risk Management and Compliance och GRC-modulen i SAP:s lösningar för småföretag och större lösningar i affärssystemet.



## 5. Analys

---

*Analysen ska utifrån empirin och den teoretiska referensramen analysera problemområdet. Ambitionen är att visa likheter och skillnader samt centrala och återkommande teman i syfte att kunna ge läsaren en generell studie av problemområdet.*

---

### 5.1 Affärssystemets betydelse för att förbättra intern kontroll

Standardisering av processer motverkar problemet med att anställda utvecklar egna processer som strider mot företagets. BI-verktyg kan hjälpa beslutsfattare att analysera och använda den stora mängd data som integreras i ett affärssystem. Av samtliga tillfrågade respondenter svarade ingen att de använder sig av BI för att analysera företagsinterna transaktioner. BI möjliggör avancerade analyser av stora datamängder i affärssystem. SAP erbjuder BI inom samtliga affärssystem. John menar att de har sett ett ökat behov av BI-lösningar medan vår studie visar att respondenterna inte använder BI-lösningar. Det är dock möjligt att företagen använder BI-lösningar internt på företagen utan att det kommer externa konsulter till kännedom. Med tanke på omvärldens ökade komplexitet är det tänkbart att BI har stora utvecklingspotentialer. Standardisering av processer är enligt Deloitte och SAP en förutsättning för implementering av affärssystem och standardiseringen är branschspecifik. Vidare handlar det om att kunna implementera Best practice, vilket kan förbättra den interna kontrollen. Det kan även minimera risken att användare skapar egna processer, som skulle kunna försämra den interna kontrollen.

Affärsprocesser har blivit allt mer digitala (McAfee & Brynjolfsson, 2008). Digitaliserad data kan skapa förutsättningar för att kunna implementera ett affärssystem enligt vår teoretiska referensram och det empiriska materialet. De amerikanska studierna visar på affärssystemets betydelse och funktioner som kan förbättra intern kontroll och riskhantering. Däremot omfattas de undersökta amerikanska företagen av SOX-reglerna, vilket inte alltid är fallet i Sverige. SOX-reglerna ålägger företagsledningen mer ansvar än motsvarande svenska regler. Affärssystemets påverkan på intern kontroll och riskhantering skilja sig åt i USA jämfört med i Sverige. Småföretag har ofta en egen och icke standardiserad syn på riskhantering. Småföretagen är i stor utsträckning medvetna om riskerna enligt respondenterna, som menar att även mindre organisationer kan förbättra intern kontroll och riskhantering genom en implementering av affärssystem.

En bättre arbetsfördelning kan uppnås genom affärssystem. Det är enligt respondenterna är den viktigaste funktionen i affärssystem för att kunna förbättra intern kontroll och riskhantering. Vidare nämndes olika regelverk som SOX och krav på arbetsfördelning till exempel att beställaren av gods inte får ta emot godset också, vilket enligt SAP kan vara problematiskt att kunna genomföra i praktiken. Enligt SAP ska inte för många restriktioner implementeras i systemet från början utan arbetet med förbättring av intern kontroll och riskhantering bör ses som en kontinuerlig process. Resonemanget går i linje med vår teoretiska referensram.

Empirin betonar vikten av en tydlig arbetsfördelning för att kunna förbättra intern kontroll och riskhantering i framförallt småföretag. Det kan dock bli problematiskt i mindre företag, då arbetsuppgifterna fördelas på färre anställda jämfört med i stora organisationer. För en bättre intern kontroll och riskhantering krävs att ansvarsfördelning och arbetsuppgifter hålls isär för att det inte ska uppstå fel och andra faktorer som kan inverka negativt på företagets interna styrning. Den teoretiska referensramen och empirin visar att en fördelning av behörigheten är av stor betydelse för att kunna reglera vilka som har tillgång till systemet och minimera risken att fel uppstår. Samtliga respondenter menar att behörigheten till systemen i småföretag fördelas efter intern kontroll och riskhantering. Syftet är att förebygga, upptäcka och förhindra att brott begås, men även underlätta för revisorn vid granskning.

## **5.2 Affärssystem och processen vid intern kontroll**

En studie av Davenport (1998) och vår empiri visar att affärssystem kan bidra till en processororientering och processsyn. Frågan är om och hur en processsyn påverkar affärsprocesser vid intern kontroll? En studie av Lightle & Vallario (2003) och Wood (1997) visar att affärssystem kan leda till en arbetsdelning inom processer och en bättre intern kontroll. Om så är fallet beror dock på hur många personer som kan involveras i affärsprocessen. Vår empiri visar att det ibland inte finns tillräckligt med personal för en verklig arbetsdelning och då kan både processsyn och effektiva interna kontroller, som sammanhänger med arbetsdelning, påverkas negativt. En implementering av affärssystem kan bidra till en bättre rapportering och verktyg. Det är osannolikt att automatiser vill och/eller kan implementeras i en organisation med få medarbetare, där inte ens en effektiv arbetsdelning är möjlig. Vårt empiriska material visar att det kan finnas problem med att implementera effektiva interna kontrollmekanismer och affärssystemautomatiser när viljan saknas hos de involverade medarbetare, där problemen ökar i takt med desto färre anställda,

då små företag ofta saknar tydliga interna affärsprocesser och arbetsanvisningar. Samtidigt saknar små företag oftast en formaliserad syn på riskhantering, som sköts inte sällan även omedvetet, av ledningen som förväntas ha kompetensen till att kunna bedöma och hantera risker utifrån sina egna erfarenheter. En sådan syn kan dock innebära en risk enligt våra respondenter, då ledningen kan bytas ut och företaget kan förlora sin riskhantering och interna kontroll. SOX-reglerna i kombination med både en studie av Coso (2004), COSO (2012) och Power (2007) visar att en formaliserad riskhanteringsprocess, där risker kontinuerligt identifieras, värderas och hanteras i enlighet med en tydlig riskhanteringsstrategi. Då omvärlden ständigt förändras bör även riskhanteringen vara en kontinuerlig process, då kan riskhantering och intern kontroll förväntas kunna överleva och anpassa sig till en förändrad omvärld. En implementering av affärssystem kan få ett mindre företag att fokusera bättre på affärsprocesserna, möjliga risker i processerna och skapa strategier för att kunna hantera risker de risker som tas upp i vår empiri. I viss mån har affärssystem även en normativ karaktär. En studie av Grabski et al. (2011) visar att affärssystem med inbyggda ”best practices” har funktioner för intern kontroll såsom arbetsfördelning, tillgångsrestriktioner för lagring och avläsning av lagrad information samt spårning av alla transaktioner i systemet. De är, framförallt när det handlar om interna kontroller, uppbyggda så att de bara kan kringgås genom att modifiera installationen av affärssystem. Vidare är systemen så kostnadskrävande att de flesta småföretag knappast skulle ha råd med en implementering och en egen modifiering utan fackkunniga konsulter. Stora företag däremot har jämfört med mindre aktörer på marknaden i större utsträckning möjlighet och resurser till att kunna anlita konsulter, som kan implementera affärssystem enligt kundens krav. Det skulle kunna bidra med mer kompetens genom extern expertis och förbättra den interna kontrollen. Utformningen av de interna kontrollmekanismerna och riskhanteringen tenderar då att bli en egen uppsättning av processer med arbetsdelning, som utgör en del av intern kontroll i affärssystem. Både SAP och KPMG visar på sambandet i vår studies empiri. När mindre företag saknar en formaliserad riskhantering tenderar problemen att öka i takt med komplexiteten enligt en studie av Moores & Yuen (2001), som visar att affärssystem kan förbättra riskhantering. Enligt Grabski et al. (2011) kan affärssystemets ökade komplexitet skapa problem framförallt automatiser som är kaskadformade det vill säga när flera automatiska funktioner följer efter varandra. Då är det komplext att kunna förutse vilken effekt en transaktion eller inmatning i systemet skulle få i en annan situation. Andra problem som kan uppstå är bristfällig information och medarbetarnas benägenhet till att vilja kringgå

affärssystemens kontrollmekanismer när de upplevs som för komplexa i brist på utbildning och kompetens hos personalen.

Då automatismer och komplexitet är mindre relevanta i mindre företag, vilket också bekräftas av respondenterna, kan Grabskis argument inte appliceras på dessa. Affärssystem kan därmed förbättra intern kontroll i mindre företag. Ju större företag desto mer komplext, men en effektiv riskhanteringsprocess kan dock eliminera problemen enligt Ramamoorti & Weidenmier (2006). Därmed kan affärssystem bidra till att främja företags tillväxt och framtida fortbestånd enligt tidigare studier av Grabski et al. (2011), Sutton (2006), Brown & Nasuti, (2005) och vår empiri, då intervjun med SAP visade att det finns affärssystem för mindre företag som kan växa med företagen. Således har även mindre företag möjlighet att implementera affärssystem som under introduktions- och tillväxtstadiet kan bidra till att eliminera framförallt kontrollrisker och tillhörande lönsamhetsrisker i företag. Enligt vår studie har affärssystem en betydelse och utgör en stödfunktion i samband med insamling, lagring och tillhandahållande av affärskritisk information, som även utgör ett väsentligt verktyg för revisorer och andra parter vid interna kontroller. Affärssystem ger enligt en studie av Ramamoorti & Weidenmeier (2006) revisorer tillgång till relevant information om samtliga affärsprocesser och en del kontroller både vid transaktionstillfället och vid revisioner. Samtidigt måste en process implementeras för att kunna identifiera, bedöma och hantera risker som sammanhänger med affärssystemets risker i form av en kontinuerlig anpassning av affärssystemets konfiguration för att säkerställa en effektiv intern kontroll.

### **5.3 Affärssystem som incitament för att skapa en strategisk syn på intern kontroll**

Affärssystem är ett strategiskt val både vad gäller affärsområde, men även vid intern kontroll och riskhantering enligt Ramamoorti & Weidenmeier (2006). Riskhantering omfattar då både redan befintliga risker såväl som risker som uppstår vid eller efter en eventuell implementering av affärssystem. En implementering av affärssystem kan skapa olika risker för företagets affärsprocesser, men även för andra omvärldsfaktorer. Då intern kontroll har fått en allt större betydelse för olika externa aktörer såsom långivare och aktieägare så ställs allt högre krav på dess effektivitet. Inte minst genom aktuell lagstiftning såsom SOX, som reglerar den interna kontrollen. Genom en hög grad av informationsasymmetri mellan företagsledning, aktieägare och långivare förorsakades många av de senaste årens företagskandaler med stora värdeförluster som följd. Då en stor del av värdeförlusterna kan hänföras till en avsaknad av förtroende för företagets interna kontroll så bör dagens

företagsledningar alltmer arbeta för en effektiv intern kontroll. Som vår litteraturstudie visar har införande av affärssystem en liknande effekt på såväl aktieägare som på aktiemarknaden. Varken vår teori eller empiri visar att så även är fallet för små företag, men med tanke på tillväxtmålen och framtida kapitalbehov för expansion är det sannolikt att liknande incitament även kan finnas hos små företag, då deras strategi sannolikt inbegriper tillväxt och de krav på intern kontroll som det medför. Affärssystem har blivit en förutsättning för en bättre intern kontroll, vilket skapar ett behov och mer eller mindre ett krav på att införa affärssystem och interna kontrollmekanismer. Således återstår bara frågan om de risker som affärssystem medför överväger fördelarna? Det handlar dock inte om empiriska undersökningar av nuläget utan om möjligheten att affärssystem kan förbättra intern kontroll.

#### **5.4 Affärssystem betydelse för en effektivare intern kontroll**

Konsulter inom IT med inblick i olika affärssystem och den samlade kompetensen inom konsultföretag, där inte bara tekniker inom affärssystem utan även ekonomiska forensiker, revisorer och andra yrkesgrupper finns tillgängliga, kan bidra till att implementeringar av affärssystem, och med tiden även standardsystem, vidareutvecklas och skapa en bättre intern kontroll. Som vår empiri och litteraturstudie visar sker även en kontinuerlig utveckling av verktyg inom affärssystem för att bemästra komplexiteten såsom moduler för en effektivare kontroll och fördelning av tillgångsrättigheter och GRC-moduler, som uppdateras kontinuerligt. Respondenterna ansåg dock inte att BI har någon större funktion i revisorernas arbete vid intern kontroll, vilket däremot vår litteraturstudie och empiri visar, då det handlar om stora datamängder och komplexa affärssystem. Det kan ha sin förklaring i att de flesta företagen inte kontrollerar den finansiella informationens tillförlitlighet vid revisioner utan förlitar sig på de bestående processerna och den information som affärssystemsmodulerna levererar. Så är tydligen även fallet vid interna kontrollmekanismer, då bestående mekanismer och rutiner inte efterfrågas utan lämnas därhän. Det bör dock inte vara ändamålsenligt i en omvärld som genomgår ständiga förändringar. Därför bör intern kontroll ses som en process. Däremot behöver det inte utgöra ett problem i framtiden genom ett allt större fokus på riskhantering idag. Även riskhantering är en process som kan identifiera, värdera och hantera risker. Hantering av risker förutsätter att företag har en strategisk syn på riskbenägenheten, som är starkt förankrad med affärsstrategin och de överordnade målen. Utifrån det bör strategi fastställas för en bättre riskhantering. Därmed skapas ännu en länk mellan strategi och intern kontroll. En gemensam nämnare är värdering av kontrollrisk som enbart kan ske tillförlitligt

med tillgång till aktuell, korrekt och omfattande information, vilket endast affärssystem kan tillhandahålla inom större företag. Värdering omfattar även de krav på effektivitet som finns i definitionen för intern kontroll. Det kan hända att det inte lönar sig att investera i vissa delar av den interna kontrollen. Då bör ett övervägande ske mellan kostnader och strategi för kontroll med beaktande av de risker som kan tänkas uppstå. Vidare är det av stor betydelse att kunna säkerställa att informationen som affärssystemet lagrar och tillhandahåller är av hög kvalitet det vill säga är snabb och tillförlitlig. Problemet är att det inte finns några garantier när det förekommer mängder av automatiska processer, där små fel kan få stora konsekvenser. Frågan är om denna komplexitet kan bli överkomlig? Av vår teori framgår vikten av en helhetsbild, att inmatad information valideras och att manuella dubbelinmatningar undviks.

### **5.5 Affärssystemens påverkan av tillförlitligheten av finansiell rapportering**

Som vår teori visar utförs sällan en kontroll av den finansiella information som affärssystemet tillhandahåller, då komplexiteten ofta är för hög för att kunna kontrollera alla finansiella rapporter i detalj. Systemriskerna ställer ofta höga krav på implementering av affärssystem. Affärssystem har å ena sidan vissa interna kontrollmekanismer installerade som å andra sidan kan ändras vid installationen med hjälp av konsulter. För mindre företag kommer ändå bara standardinstallationer i fråga medan större företag har resurserna och ofta behov av att anpassa affärssystem till specifika affärsprocesser. Då implementering handlar om ett strategiskt beslut så bör även revisorer vara involverade vid införandet av affärssystem. Revisorer har då incitament att påverka en implementering för en bättre intern kontroll och riskhantering. Ett strategiskt beslut kräver en uppskattning och beaktande av eventuella risker som kan uppstå i framtiden internt till exempel vid en implementering av affärssystem eller andra omvärldsfaktorer. Då företag har som mål att växa och expandera så är det sannolikt att även XBRL-standarden för finansiell rapportering kommer att implementeras. XBRL-standarden kan ge olika intressenter såsom aktieägare mer information om företagets finansiella situation och därmed minska informationsasymmetrin trots att dagens forskning inte har analyserat dess praktiska betydelse enligt Grabski et al. (2011). Vår studie visar på vikten av att regler för intern kontroll följs, som så småningom även kommer att omfatta användning av XBRL, för att kunna förbättra intern kontroll. Företagsledningen bör beakta att XBRL kan skapa en bättre kontroll utifrån företaget och incitament till att ledning inte arbetar mot aktieägare. Genom affärssystemets snabba tillhandahållande av information går det fortare att sammanställa finansiella rapporter, vilket ger olika intressegrupper en bättre insyn i

verksamheten direkt. Likaså gäller revisorerna som får tillgång till mer information jämfört med tidigare. 5.6 Affärssystemets stöd med beaktande av relevanta lagar och regler

Ju komplexare en verksamhet blir desto större betydelse får affärssystem för att bemästra de större kraven, då de regler och lagar som företag ska följa tenderar att bli allt striktare. När företag expanderar verksamheten till utlandet blir komplexiteten ännu större, då alltför många lagar och regler för olika länder måste beaktas. Affärssystem anpassas till olika länders hantering av företag, där olika regulatoriska krav förekommer. Vidare underlättas en central övervakning av företaget, vilket främjar en bättre intern kontroll. Funktionerna skapas dock inte enbart genom standardinstallationer, då verksamheterna och organisationerna skiljer sig för mycket åt och affärssystem ska i slutändan spegla organisationen med dess rättsliga och organisatoriska egenskaper, men även affärsprocesser. Därmed kan affärssystem inte i sig uppfylla alla regulatoriska krav såsom de i SOX sektion 404. Vidare kräver affärssystem ett strategiskt beslut om riskbenägenhet och strategier för riskhantering med beaktande av de regulatoriska krav som bland annat berör finansbranschen. Både vår teori och empiri visar att affärssystem kan vara nödvändiga för att kunna följa de regulatoriska kraven. SOX-reglerna kan i praktiken inte uppfyllas utan riskhantering i form av ERM åtminstone inte i större företag. Det beror på att en avsaknad av affärssystem i sig framstår som en betydande risk, då SOX:s krav på att kunna spåra transaktioner, separera arbetsuppgifter och implementera XBRL, men även kunna tillhandahålla en snabb och effektiv finansiell rapportering och revision. Implementering av XBRL i affärssystem är enligt vår litteraturstudie komplext, men med tanke på den information som behövs för XBRL kan affärssystem ses som en förutsättning åtminstone i större företag. Som vår teori visar avgör de regulatoriska kraven hur stor betydelse affärssystem får och i hur stor utsträckning systemen kan förbättra den interna kontrollen. Sett till företagets benägenhet till att vilja expandera bör affärssystem således införas i ett så tidigt skede som möjligt, då införandet kan bli enklare och mindre riskfyllt. Det kan vara mindre komplext att anpassa ett företags affärsprocesser till affärssystemens krav redan i introduktions- och tillväxtfasen. Då affärssystem samtidigt har potential till att kunna vidareutvecklas genom interna kontrollmekanismer så kan de bidra till en bättre intern kontroll. även Enligt både vår studie och Ramamoorti & Weidenmeier (2006) är ERM beroende av affärssystem, då det behövs mycket information som tillhandahålls av affärssystem.

## 6. Slutdiskussion

---

*Slutsatsen ska besvara studiens frågeställning utifrån den teoretiska referensramen och empirin. Vidare presenteras studiens resultat som förhoppningsvis ska kunna bidra till framtida forskning inom problemområdet.*

---

### 6.1 Slutsatser

Vidare presenteras studiens slutsatser utifrån frågeställningen:

Hur kan intern kontroll och riskhantering förbättras genom implementering av affärssystem?

Studiens slutsatser är att affärssystem har, oavsett dagens situation, potential till att kunna förbättra intern kontroll. Den empiriska undersökningen visar också att inte bara stora utan även små företag kan förbättra sin interna kontroll genom affärssystem, då systemen skapar en processyn som inte bara omfattar företagets affärsprocesser utan även riskhantering och intern kontroll. Affärssystem intar en normativ karaktär som implementerar en del interna kontrollmekanismer. Systemen bör införas redan i företagets introduktions- och tillväxtfas för en bättre riskhantering. När en konsekvent arbetsdelning inte sker på grund av för få medarbetare så försvinner dess funktion och roll som en del av den interna kontrollen. De höga kostnader som kan uppstå i samband med modifiering av affärssystem kan skapa en uppdelning i små och stora företag. Små företag har sällan incitament till att kunna modifiera egna affärssystem, då de företagsinterna affärsprocesserna inte har cementerats eller modifieringarna är för kostnadskrävande. Större företag har ofta redan befintliga affärsprocesser som kräver en anpassning av affärssystemet till egna affärsprocesser genom modifieringar. När både intern personal och extern expertis är involverade i modifieringen blir det en process som genom den samlade kompetensen kan bidra till en bättre intern kontroll jämfört med företag som väljer att själva implementera ett affärssystem. Vidare implementeras kontrollmekanismer som kan vidareutvecklas och anpassas av systemleverantörer efter förändrade omständigheter såsom nya regulatoriska krav, en förändrad riskprofil för företaget och dess tillväxtstadie, men även till andra organisatoriska förändringar och nya branschspecifika best practices. Så är även fallet när en formaliserad riskhantering saknas och affärssystem kan då bidra med tydliga och väldefinierade affärsprocesser, men även tillgång till aktuell och omfattande information, vilket underlättar att identifiera, värdera och hantera eventuella risker. Vår studie kunde även visa att framförallt



finansbranschen utmärker sig genom att regulatoriska aspekter och riskprofilen kräver affärssystem.

## **6.2 Förslag till vidare forskning**

Baserat på tidigare undersökningar och vår studie så krävs ytterligare forskning i form av en longitudinell studie, som undersöker hur en bättre intern kontroll skiljer sig åt i företag med och utan affärssystem. Vidare hur contingency-faktorer och företagets bransch påverkar affärssystemets inflytande vad gäller att kunna förbättra intern kontroll. Genom en longitudinell studie och undersökningar per bransch skulle man kunna eliminera risken att omvärldsfaktorer såsom konjunktur med mera skulle kunna påverka en studie av den interna kontrollen. En longitudinell studie skulle även kunna belysa den obesvarade frågan om inflytande av hur och när i ett företags liv ett affärssystem implementeras påverkar ett mindre företags tillväxt, lönsamhet och kvalitet vid intern kontroll och riskhantering under ett senare stadiet i företags utveckling och inom olika branscher.

Forskning om hur intern kontroll i företag påverkas av affärssystem skulle kunna ge underlag till att kunna undersöka om hur affärssystemets interna kontrollmekanismer ska utformas och hur olika aspekter kring affärssystem såsom arbetsdelning, processorientering och tillhandahållande av information skiljer sig åt i olika branscher. Det skulle kunna bidra till nya och mer utvecklade standardiserade affärssystemprocesser med bättre intern kontroll som följd.

## 7. Referenslista

Aguilar, M. K. (2004). Management Framework. *Accounting Today*, 2004-10-25, Vol. 18 utgåva 19, 14-16.

Arwinge O. (2010). Internal control: a study of the concept and themes of internal control, Department of Management and Engineering, Linköpings universitet, 13-200.

Ballou, B. & Heitger, D. L. (2005). A Building-Block Approach for Implementing COSO:s Enterprise Risk Management – Integrated Framework. *Management Accounting Quarterly*. Winter 2005, Vol.6, No.2, 1-10.

Bhasa M.P. (2004). Global corporate governance: debates and challenges. *Corporate Governance*. Vol. 4 Iss: 2, 5-17.

Bonsón E., Cortijo V., Escobar T., Flores F. (2009). Implementing XBRL Successfully by Mandate and Voluntarily, *Online*, vol. 33, no. 1, 37.

Brazel, J. F. & Dang L. (2008). The Effects if ERP System Implementations on the Management of Earnings and Earnings Release Dates. *Journal of Information Systems*, Vol. 22 Nr. 2, host 2008, 1-21.

Brown W. & Nasuti F. (2005). What ERP systems can tell us about Sarbanes-Oxley. *Information Management & Computer Security*. Vol. 13 No. 4, 311-327.

Bryman, A. (2007). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press. Complex Accounting Information System Environment. *Contemporary Auditing Research*, Vol. 24 Nr. 4, vinter 2007, 1059-1083.

Carr N. (2003). IT Doesn't Matter. *EDUCAUSE Review*. Vol. 38 Nr. 6, 41-49.

Chenhall R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*. 28, 127-168.

COSO (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive summary*. New York: AICPA.

COSO (2012). Hämtat från COSOS hemsida <http://www.coso.org>. Mai 2012.

Davis J. H., Schorman F. D. & Donaldson L. (1997). Towards a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*. Vol. 22m Nr. 1, 1997, 20-47.

Davenport, T.H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*. July-August 1998, 121-131.

De Haas, M. & Algera J.A. (2002). Demonstrating the effect of the strategic dialogue: Participation in designing the management control system. *Management Accounting Research*, 13(1), 41-41. doi: 10.1006/mare.2001.0174, 41-69.

Deloitte (2012). Hämtat från Deloittes hemsida <http://www.deloitte.com/se>. Maj 2012.

Dorantes C.-A., Li C. & Richardsson V. J. (2009). The Effect of Enterprise Systems Implementation on the Firm Information Environment. Working Paper Series. Hämtat från Social Science Research Network (SSRN):s hemsida i april 2012.

Fraser, J. & Simkins, B. J. (2009). *Enterprise risk management*. John Wiley & Sons, Inc., 3-578.

Grabski, S. V., Leech, S. A. & Schmidt, P. J. (2011). A Review of ERP Research: A Future Agenda for Accounting Information Systems. *Journal of Information Systems*. Vol. 25 Nr. 1, 37-78.

Grossman T. & Walsh J. (2004). Avoiding the pitfalls of ERP system implementation. *Information Systems Management*. Ispring 2004, 38-42. NY KÄLLA?!

Heier J. R., Dugan M. T., Sayers D. L.(2005): A century of debate for internal controls and their assessment: a study of reactive evolution. *Accounting History*, vol. 10, no. 3, 39-70.

Heinrich, E. H. & Simchi-Levi, D. (2005). Do IT Investments really pay off? *Supply Chain Management Review*. May/June 2005, 22-28.

Häkkinen, L. & Hilmola, O-P. (2008). Life after ERP implementation. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 21, no. 3, 285-310.

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Jensen, M. C. (1983). *Organization Theory and Methodology*. *The Accounting Review*. Vol. 58, Nr. 2, April 1983. 319-339.

Jensen M.C. & Meckling W.H. (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economic*. vol. 3, no. 4, pp. 305-360.

Koden (2012). Hämtat från hemsidan till kollegiel för svensk bolagsstyrning <http://www.bolagsstyrning.se>. Mai 2012.

KPMG (2012b). Hämtat från KPMG:s hemsida <http://www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Fraud-Survey/Documents/Fraud-and-Misconduct-Survey-2010.pdf>. maj 2012.

Lantz (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Lee D. H., Lee S. M., Olson D. L. & Hwang Chung S. (2010). The effect of organizational support on ERP implementation. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 110 Iss: 2, 69 – 283.

Lightle S. S. & Vallario C. W. (2003). Segregation of Duties in ERP. *The Internal Auditor*. Vol. 30, 27-31.

Lindley J. T., Topping S. & Lindley L. T. (2008). The hidden financial costs of ERP software. *Managerial Finance*, Vol. 34, 2 78-90.

Lundahl, U. et al., (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer (3:e upplagan)*. Lund: Studentlitteratur.

Maijoor S. (2000). The Internal Control Explosion. *International Journal of Auditing*. vol. 4, no. 1, 101-109.

Marchetti, A.M. (2011). *Enterprise Risk Management Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance.*, John Wiley & Sons, Hoboken, 10-152.

McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2008). That Makes a Competitive Difference. *Harvard Business Review*, July-August, 99-107.

McCausland, R. (2004). ERP for the Masses? Grow-as-you-go enterprise functionality permeates the middle market. *Accounting Technology*. May 2004, 14-20.

Moore, K. & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*. vol. 26, no. 4, 351-389.

Morris, J. J. (2011). The Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on the Effectiveness of Internal Controls over Financial Reporting. *Journal of Information System*, Vol. 25 Nr. 1, 129-157.

Murphy, K.E. & Simon, S.J. (2002). Intangible benefits valuation in ERP projects. Blackwell Science Ltd, *Information Systems Journal*. 12, 301–320.

Netter, J. & Poulsen, A. & Stegemoller, M. (2009). The rise of corporate governance in corporate control research. *Journal of Corporate Finance*, vol. 15, no. 1, 1-9.

Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford University Press, UK, Oxford, 12-122.

Ramamoorti, S. & Weidenmier, M. (2006): Is IT next for ERM?. *Internal Auditor*, 45-50.

Regeringen (2012). Hämtat från Svenska regeringens hemsida <http://www.regeringen.se/content/1/c6/01/93/48/c252541b.pdf>. Maj 2012.

Rittenberg, L. (2005). The good news about compliance. *The Internal auditor*. vol:62 iss: 3, 55-60.

Roehl-Anderson, J. M. & Bragg, S. M. (2004). *The Controller's Function. The Work of the Managerial Accountant*. 3rd edition John Wiley & Sons, 12-19.

SAP (2012). Hämtat från SAP Sveriges hemsida <http://www.sap.com/se>. Maj 2012.

Sayana, S. A. (2011). Auditing Governance in ERP Projects, *Information Systems Control Journal*, Vol. 2, 2004.

Scapens, R.W. & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*. vol. 12, no. 1, 201-233.

Scott, A. (2004). COSO ERM Framework Released, *The Internal Auditor*, vol. 61, no. 5, 17-20.

SEC (2012). Hemsidan till United States Securities and Exchange Commission hämtat från <http://xbrl.sec.gov/>. Mai 2012.

Seeger, M.W. & Ulmer R.R. (2003). "Explaining Enron", *Management Communication Quarterly* : McQ, vol. 17, no. 1, 58.

Shapiro, S.P. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*. vol. 31, no. 1, 263-284.

Sutton S.G. (2006). Extended-enterprise systems' impact on enterprise risk management. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 19 No. 1, 97-114.

Svernlöv C. (2006). *Svensk kod för bolagsstyrning med kommentarer för praktisk tillämpning*. Norstedts Juridik AB. Upplaga 2:1, 7-154.

Terplan,, K. (2003). *Electronic bill presentment and payment*. Hoboken: CRC Press, 291-295.

Thorén, T. (1997). *Källkritik*. Stockholm: Liber, AB.

Umble, E. J. & Umble, M. M. (2002). Avoiding ERP implementation failure. *Industrial Management*. vol:44 iss:1, 26-33.

Umble, E. J., Haft, R. R. & Umble M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*. 146 (2003), 241–257.

Upton D.M. & Staats B.R. (2008). Radically Simple IT. *Harvard Business Review*. March 2008. 118-124.

Wood, C.C. (1997). Part of the foundation for secure systems: separation of duties policy. *Information Management & Computer Security*. Vol. 5 Iss: 1, 18 – 19.

ÅRL (2012). Årsredovisningslagen hämtat från hemsidan till Notisum [www.notisum.se](http://www.notisum.se). Maj 2012.

## **8. Bilagor**

### **8.1 Frågeformulär till SAP**

Vilka företag arbetar ni med (branscher, storlek, bolagsform)?

Hur stödjer SAP intern kontroll?

Hur stödjer SAP riskhantering?

- Hur stöds COSO-ramverket och COSO-ERM?

Är intern kontroll och riskhantering en integrerad del inom SAP?

- På vilket sätt går det att lägga till moduler för riskhantering och intern kontroll i efterhand?

Kan intern kontroll och riskhantering separeras i SAP?

Vilka skillnader finns i SAP-implementeringar för småföretag jämfört med stora företag?

Hur stödjer SAP riskhantering inom:

- Strategiska risker
- Operativa risker
- Finansiella risker

Affärssystem i sig kan innebära en risk. Vilka eventuella risker innebär en implementering av SAP, och hur kan de bemötas?

Finns det processer som är särskilt riskfyllda och vilken strategi för riskhantering erbjuder SAP?

Hur påverkar regulatoriska aspekter införande av affärssystem?

Vilka företag stöds av SAP (storlek, branscher, organisationsform)?

Hur utvecklas ett växande småföretags krav på affärssystem?

## 8.2 Frågeformulär till revisionsbyråer

- Vilka företag arbetar ni främst med? (branscher, storlek, bolagsform):
- Hur många av era kunder använder affärssystem i verksamheten?
- Arbetar ni med intern styrning och riskhantering?
  - o Hur stor andel av svenska företag använder ERM och i vilken omfattning?
  - o Hur många av företagen har infört ERM själva?
  - o Hur påverkar riskhantering och ERM styrmodellens utformning i olika företag?
  - o Hur analyserar ni företagens risker?
  - o Hur stor del av verksamheten och processerna analyseras?
  - o Arbetar ni med COSO-ERM-ramverket? Använder ni andra ramverk, och i så fall vilket/vilka?
  - o Hur viktigt är ett affärssystem för att kunna implementera ERM?
  - o Samarbetar ni i riskanalysen med andra avdelningar som t.ex. inom revision?
  - o Vilka koncept använder ni i ert arbete med riskhantering?
  - o Är effekten av riskhantering bättre när externa experter implementerar ett affärssystem?
  - o Kan svenska småföretag själva införa ERM?
  - o Vilken effekt har outsourcing på riskhantering?
  - o Vilken effekt har regulatoriska aspekter på intern styrning och riskhantering?
- Vilka krav ställer ni på era kunder med tanke på:
  - o Affärssystem?
  - o Befintliga processer i företaget?
- Vilken effekt har användning av affärssystem på att förhindra och upptäcka oegentligheter?
- Hur ofta förekommer oegentligheter av anställda mot arbetsgivaren (oavsett företags storlek)?
- Finns det en trend för oegentligheter eller särskild höga risker för...
  - o vissa branscher (exempelvis kontanthandeln, finansiella sektorn eller byggbranschen)?
  - o vissa organisationsformer (funktionsindelad, horisontell dvs. processororienterad eller matrisorganisationer)?
  - o att företag med verksamhetsövergripande affärssystem skulle vara mindre utsatta än sådana utan?
  - o vissa processer och funktioner?
  - o hur hanterar olika branscher sina risker?
- Vilka verktyg använder ni för granskning och kontroll av data? Hur och i vilken utsträckning använder ni BI-lösningar för kontinuerliga kontroller?