



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

ERP-system, hjälpande eller stjälpande för ekonomistyrning?

- *En fallstudie inom Dotterbolaget AB*

Kandidatuppsats i Ekonomistyrning, 15 hp; Våren 2011

Handledare: Johan Magnusson

Författare: Jonas Jakobsson (██████████) & Helena Persson (██████████)

SAMMANFATTNING

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Kandidatuppsatsuppsats inom redovisning, vårterminen 2011**

Författare: Jonas Jakobsson och Helena Persson

Handledare: Johan Magnusson

Bakgrund och problem: Informationssystemens intåg har revolutionerat sättet som företag arbetar på och under senare år har verksamhetsövergripande IT-system, så kallade ERP-system blivit allt vanligare. Dock pågår det en diskussion bland forskare inom ekonomistyrning om ERP-systemen över huvud taget har någon inverkan på hur företag arbetar med sin ekonomistyrning. Vi vill därför undersöka hur ett företags anställda tror att deras ekonomistyrningsmodeller kan komma att förändras vid en kommande implementering av ett ERP-system.

Titel: ERP-system, hjälpande eller stjälpande för ekonomistyrning? - *En fallstudie inom Dotterbolaget AB*

Syfte: Vi söker undersöka de anställdas uppfattning av hur implementeringen av ett nytt ERP-system på Dotterbolaget AB kommer att påverka dess ekonomistyrning. Syftet har brutits ner i tre mer specifika frågeställningar; Vilka ekonomistyrningsmodeller beskriver de anställda som viktiga för Dotterbolaget AB? Hur tror de anställda att dessa ekonomistyrningsmodeller inom Dotterbolaget AB kommer att påverkas av implementeringen av ett nytt ERP-system? Utifrån institutionsteori; vilka institutioner kan man finna inom Dotterbolaget AB:s ekonomistyrning och hur kan institutionerna komma att påverka den framtida ekonomistyrningen?

Metod: Kvalitativ information har insamlats i form av intervjuer samt företagsinterna dokument. Intervjuerna genomfördes med anställda vilka hade varierande positioner inom Dotterbolaget AB. Empirin analyserades sedan med utgångspunkt i vår teoretiska referensram, grundad i tidigare forskning.

Resultat: Vi har funnit att de anställda på Dotterbolaget AB tror att ERP-systemet kommer att ha en relativt liten inverkan på hur man arbetar med sin ekonomistyrning, dock finns en rädsla för att vissa av de ekonomistyrningsmodeller man anser vara viktiga kommer att försvinna. De flesta anställda ställer sig även frågande till varför man skall genomgå en sådan stor förändring när nyttan är så låg.

Nyckelord: ERP-system, implementering, ekonomistyrning, ekonomistyrningsmodeller, institutioner

ABSTRACT

Bachelor thesis in business administration, University of Gothenburg School of Business, Economics and Law, spring term 2011

Authors: Jonas Jakobsson and Helena Persson

Supervisor: Johan Magnusson

Background and problem: The rise of the information systems has revolutionized the way that companies perform their businesses. During recent years total solution solutions systems, so called ERP-systems, have become more and more commonly used within organizations. There is however an ongoing discussion regarding ERP-systems' impact on management accounting. We would therefore like to investigate what the employees of a company believe will be changed in the company's management accounting practices when the planned ERP-implementation has taken place.

Title: ERP-systems, improving or obstructing management accounting? - *A case study at Dotterbolaget AB*

Objective: The objective of this study is to investigate the employees' comprehension of how a new ERP-system at Dotterbolaget AB will influence the company's management accounting.

Method: Qualitative information has been gathered through interviews and from internal documentation. The interviews were held with employees having different positions within Dotterbolaget AB. The empirical findings were then analyzed based on our theoretical framework which was based on previous research.

Results: We have found that the employees at Dotterbolaget AB believe that the ERP-implementation will have a relatively small impact on the management accounting model. However there is a fear that some important management accounting methods will be removed. Most employees also ask themselves why they need to go through such a change when it only will result in obscure benefits for Dotterbolaget AB.

Keywords: ERP-systems, integration, management accounting, institutions

FÖRORD

Vi vill tacka CFO/CIO ett stort engagemang samt för att denne har ställt upp med sin tid, givit oss tillgång till internt material samt givit oss access till medarbetare på Dotterbolaget AB. Vi vill även tacka alla respondenter på Dotterbolaget AB som har bidragit med både generell information och personliga åsikter. Sist men inte minst vill vi också ge ett stort tack till vår handledare Johan Magnusson som har stöttat, agerat bollplank samt givit oss värdefull feedback i vårt uppsatsskrivande processen igenom.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 Inledning.....	1
1.2 Forskningsfråga.....	3
1.3 Disposition.....	4
2. METOD	5
2.1 Forskningsstrategi och ansats.....	5
2.2 Tillvägagångssätt.....	5
2.3 Forskningsetiska överväganden.....	14
2.3.1 Informationskravet.....	14
2.3.2 Samtyckeskravet.....	15
2.3.3 Konfidentialitetskravet.....	15
2.3.4 Nyttjandekravet.....	16
2.4 Trovärdighet och äkthet.....	16
2.5 Källkritik.....	18
3. TEORI	20
3.1 ERP-system, Informationssystem & IT-system.....	20
3.2 Ekonomistyrning.....	21
3.2.1 Ekonomistyrningsmodeller.....	21
3.2.2 Resultatstyrning.....	22
3.2.3 Handlingsstyrning.....	23
3.2.4 Social styrning.....	24
3.2.5 Internprissättning.....	24
3.2.6 Planering och budgetering.....	25
3.2.7 Kritik till ekonomistyrning.....	25
3.3 ERPs påverkan på ekonomistyrning.....	26
3.4 Institutioner.....	27
3.4.1 Formell kontra informell förändring av ekonomistyrning.....	29
3.4.2 Revolutionär kontra evolutionär förändring av ekonomistyrning.....	29
3.4.3 Regressiv kontra progressiv förändring av ekonomistyrning.....	30
4. RESULTAT	31
4.1 Forskningsfråga 1.....	31
4.1.1 Slutsummering forskningsfråga 1.....	37
4.2 Forskningsfråga 2.....	39
4.2.1 Slutsummering forskningsfråga 2.....	42
4.3 Forskningsfråga 3.....	44
4.3.1 Slutsummering forskningsfråga 3.....	47
5. SLUTSATS	49
6. SLUTDISKUSSION	51
7. KÄLLFÖRTECKNING	54

TABELL- OCH FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. Visualisering av studiens arbetsprocess.....	5
Figur 2. Visualisering av trattmodellen.....	10
Tabell 1. Övergripande sökmotortabell.	7
Tabell 2. Tabell över de respondenter som har intervjuats på Dotterbolaget AB.	9
Tabell 3. Anonymiserad tabell över de företagsinterna dokument som legat till grund för denna studies empiridel.....	13

1. INLEDNING

Denna inledning syftar till att ge läsaren en bakgrund och introduktion till själva forskningsfrågan. Efter detta preciseras forskningsfrågan och inledningen avslutas sedan med en kortare disposition av studien.

1.1 Inledning

Under de senaste årtiondena har företag runt om i världen fått uppleva en allt hårdare konkurrenssituation i takt med att globaliseringen har blivit allt mer utbredd. Vidare har nya teknologier och tillverkningsprocesser tillåtit företag att bli mer effektiva vilket ytterligare har ökat konkurrensen inom många branscher. Informationssystemens intåg har dessutom revolutionerat arbetssättet inom nästintill alla branscher och verksamheter. Vilket har lett till att sättet på vilket man samlar in, lagrar och sprider information inom företagen har blivit allt mer komplex. I och med denna utveckling har företagen även ställts inför nya problem där komplexiteten kan sägas ha ökat i samma utsträckning som informationssystemen och informationsteknologin har fått en allt större roll (Falk, 2001).

Den ökade komplexiteten inom många företag och branscher har lett till att företag sedan mitten på 1990-talet implementerat verksamhetsövergripande IT-system vilka förser företagen med en "best practice" av hur olika verksamhetsprocesser skall bemästras. IT-systemen har för syfte att effektivisera företagets processer samt vara ett medel för att förbättra kvaliteten på de beslut som tas för att på så sätt kunna bli mer konkurrenskraftiga. Dessa IT-system kallas för affärssystem eller ERP-system och är standardiserade för att kunna passa många olika typer av verksamheter. Standardiseringen leder antingen till att företagen måste ändra på sina värdeskapande processer för att anpassa sig till ERP-system eller tvärtom anpassa ERP-systemen efter de befintliga processerna (Magnusson & Olsson, 2009; Swan, Newell & Robertson, 1999).

I och med den beskrivna komplexiteten har det även framförts kritik till att den ekonomistyrning som många företag använder sig av är föråldrad och inte kan tillgodose företagsledningarna med nödvändig information i rätt tid (Kaplan & Johnson, 1987). Nya metoder behöver därmed utvecklas och implementeras för att företag skall kunna behålla sina konkurrenskraftiga positioner. Många företag har valt att implementera ERP-system för att i realtid kunna analysera hur företaget presterar och utifrån det kunna fatta de nödvändiga strategiska beslut som krävs (Lurie & Swaminathan, 2008;

Injaz, 2001). En sådan implementering kan, som sagt, leda till att företag kan behöva förändra sina ekonomistyrningsmodeller. Sådana förändringar vilka sker inom ekonomistyrningen är inte bara tidskrävande och kapitalintensiva utan de kan även skapa motstånd för de anställda eftersom de kanske inte alltid förstår nyttan med förändringen (Pinto, 2000). Ekonomistyrningsmodeller kan ses som organisatoriska rutiner vilka har potential till att bli institutionaliserade. En institution kan definieras som gemensamma antaganden vilka tas för givet och identifieras genom mänskliga aktörer och deras aktiviteter samt relationer. Sådana institutioner kan bli barriärer till förändring och leda till att företag blir inlåsta i institutionella mönster (Scapens & Burns, 2000).

För tillfället pågår det en debatt om implementering av ERP-system överhuvudtaget påverkar ett företags ekonomistyrning. Granlund och Malmi (2002) argumenterar för att ett införande av ett ERP-system har en relativt liten påverkan på ett företags ekonomistyrning. Sutton (2006) menar å andra sidan att ERP-systemens intåg har påverkat ekonomistyrningen radikalt och att de som förespråkar motsatsen har ignorerat det faktum att affärssystem har tillåtit organisationer att fokusera på en ökad globalisering, outsourcing och omstrukturering av företagsprocesser samt relationer med partners.

Emellertid saknas det djupare studier inom detta ämne då få företag fullt ut har implementerat ett ERP-system eller använt dem under en längre tid (Granlund & Malmi, 2002). Vi uppfattar att det finns ett gap inom befintlig forskning och vår förhoppning var att vi genom denna studieskulle kunna fylla ut, åtminstone en liten del av detta gap. Likasom alla andra som forskar inom detta område upptäckte vi dock snart att tillgången på företag som slutfört en implementering av ett ERP-system var väldigt låg och studien inriktades därför mot ett företag som påbörjat en implementering men som ej ännu slutfört den. Det studerade företaget ingår i en koncern där moderbolaget fattade ett beslut om att samtliga företag inom koncernen skulle implementera ett av marknadens största ERP-system. Studien kommer att fokusera på företagets anställda, vilka ekonomistyrningsmodeller de anser vara viktiga för företaget samt hur de tror att dessa kommer att påverkas genom ERP-implementeringen.

De företag som kommer att behandlas i studien verkar inom en mycket kapitalintensiv bransch. På grund av känslig information och koncernintern politik har vi ombetts att inte använda företagens verkliga namn och därför valt att kalla dem för Moderbolaget AB och Dotterbolaget AB. Moderbolaget AB är moderbolag inom en stor internationell koncern, vilken producerar ett vitt spann av produkter. Dotterbolaget AB är enbart verksamt inom Sverige och är ett av flera bolag inom

koncernen. Dotterbolaget AB tillhandahåller råmaterial till moderbolaget främst genom dess inköpsverksamhet. Dock är Dotterbolaget AB inte ett vinstdrivande företag utan målet är att försörja Moderbolaget AB med råmaterial. Dotterbolaget ABs verksamhet är indelad i regioner vilka i sin tur är indelade i olika distrikt där ett flertal köpare arbetar. Vidare har varje region en regionchef och varje distrikt en distriktschef. Genom en fusion under 1990-talet blev Dotterbolaget AB en del av den koncern som det nu verkar inom.

Startskottet för ERP-implementeringen gick i början av 2000-talet och inleddes med en förstudie. Ett pilotprojekt i ett av koncernens bolag (ett systerbolag till Dotterbolaget AB) är tänkt att ligga till grund för ett roll-out-projekt inom koncernens andra bolag. Emellertid har förstudien dragit ut på tiden och deadline för implementeringsstart för pilotprojektet har skjutits upp ett flertal gånger, något som lett till att budgeten redan innan implementeringsstart har överskridits.

Koncernen är inte ensam om denna typ av situation. Många företag spenderar miljontals dollar på att planera och implementera affärssystem och det har rapporterats att över 90% av alla ERP-implementeringar antingen är försenade eller har överskridit budget (Parr & Shanks, 2000). Då dotterbolaget som sagt ännu inte har påbörjat implementeringen av affärssystemet kommer vi med denna studie därmed endast att fokusera på hur anställda tror att implementeringen kommer att påverka den framtida ekonomistyrningen.

1.2 Forskningsfråga

Vi söker undersöka de anställdas uppfattning av hur implementeringen av ett nytt ERP-system på Dotterbolaget AB kommer att påverka dess ekonomistyrning.

Vi operationaliserar denna övergripande forskningsfråga till tre mer specifika frågeställningar;

1. Vilka ekonomistyrningsmodeller beskriver de anställda som viktiga för Dotterbolaget AB?
2. Hur tror de anställda att dessa ekonomistyrningsmodeller inom Dotterbolaget AB kommer att påverkas av implementeringen av ett nytt ERP-system?
3. Utifrån institutionsteori; vilka institutioner kan man finna inom Dotterbolaget ABs ekonomistyrning och hur kan institutionerna komma att påverka den framtida ekonomistyrningen?

1.3 Disposition

Inledningen syftar till att ge läsaren en bakgrund och introduktion till själva forskningsfrågan. Därefter preciseras forskningsfrågan och inledningen avslutas med en kortare disposition av studien. I metoden söker vi ge en övergripande bild kring vår forskningsstrategi, vilken forskningsansats vi valt samt vårt tillvägagångssätt i framtagandet av denna studie. Vidare går vi igenom hur vi har resonerat kring forskningsetiska överväganden samt försöker ge en objektiv bild av studiens trovärdighet och äkthet. Vi avslutar metodkapitlet med att kritiskt granska vår källhantering. I teorin beskrivs den teori som vi har studerat under studiens gång och som kommer att ligga till grund för resultatet. Den teori som behandlas innefattar ERP-system, ekonomistyrning, ERP-systemens påverkan på ekonomistyrning samt institutionsteori. Därefter följer resultat där vi genom att jämföra teori med empiri söker besvara de forskningsfrågor som presenterades i inledningen. I slutsatsen sammanfattar vi sedan kortfattat svaren på respektive forskningsfråga. I slutdiskussionen för vi en vidare diskussion kring den övergripande forskningsfrågan. Vi återger även en del av våra egna tankar och idéer kring det övergripande ämnet vilka inte direkt berör respektive forskningsfråga och därmed inte heller hör hemma i denna studies resultat eller slutsats. Slutdiskussionen avslutas med en kortare diskussion kring framtida möjlig forskning.

2. METOD

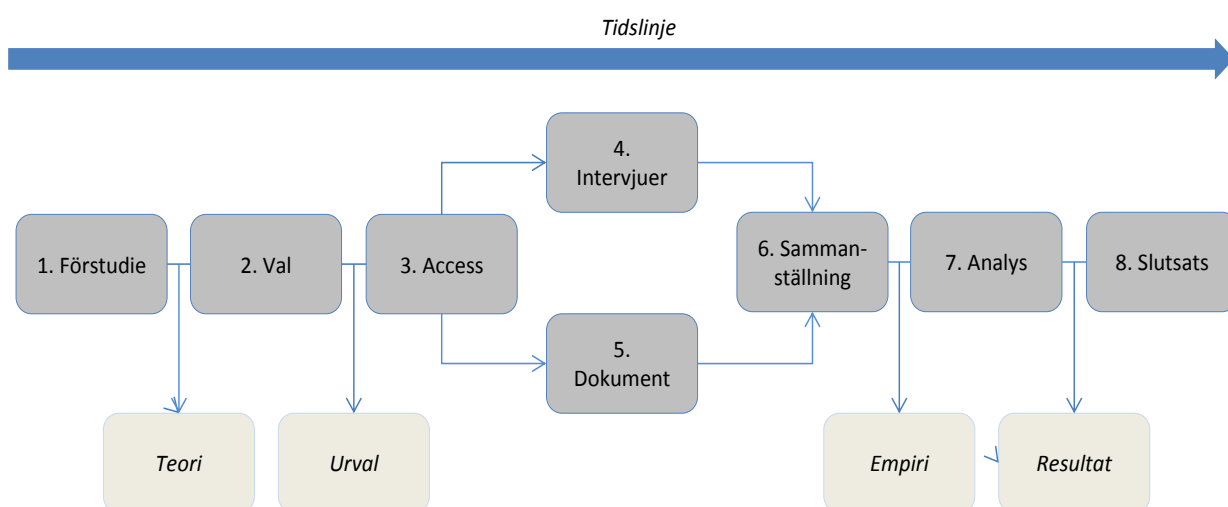
I metoden söker vi ge en övergripande bild kring vår forskningsstrategi, vilken forskningsansats vi valt samt vårt tillvägagångssätt i framtagandet av denna studie. Vidare går vi igenom hur vi har resonerat kring forskningsetiska överväganden samt försöker ge en objektiv bild av studiens trovärdighet och äkthet. Vi avslutar detta metodkapitel med att kritiskt granska vår källhantering.

2.1 Forskningsstrategi och ansats

Denna studie baseras på en kvalitativ forskningsstrategi vilket kännetecknas av en tyngdvikt på ord och betydelser i den undersökta kontexten (Bryman & Bell, 2005; Patel & Davidson, 2003). Valet av en kvalitativ strategi snarare än en kvantitativ grundar sig på att studiens syfte och problemformulering är av sådan art att flexibilitet och låg grad av formalisering är ett måste för att nå önskvärt djup, exempelvis på intervjuerna, något vi senare kommer att beröra.

Vidare har vi i denna studie valt en deduktiv forskningsansats sett till relationen mellan teori och empiri. Vi har därmed låtit teorin ligga till grund för själva forskningsfrågan och ur den befintliga teoretiska referensramen funnit ramar och vägledning för hur vi skall pröva denna fråga mot befintlig teori och insamlad empirisk data (Patel & Davidson, 2003).

2.2 Tillvägagångssätt



Figur 1. Visualisering av studiens arbetsprocess.

I denna studie har vi arbetat enligt följande process;

1. Förstudie

Vi inledde detta förarbete med att göra en övergripande litteraturstudie inom ämnet ekonomistyrning och fann först att vi ville skriva om konflikterande styrning mellan olika styrmodeller.

Utifrån denna ansats fann vi med hjälp av vår handledare ett lämpligt företag, i detta arbete kallat för Dotterbolaget AB. Kontakt togs med företaget och vi tilldelades en kontaktperson, omnämnd som CFO/CIO.

Under detta inledande möte fick CFO/CIO beskriva den aktuella situationen, och även ge sin syn på vad som borde utredas i denna studie. CFO/CIO fick dessutom redogöra för organisationens uppbyggnad samt för vilka personer inom organisationen som direkt eller indirekt var berörda. Detta inledande möte fick ligga till grund för själva forskningsfrågan. Med denna forskningsfråga som utgångspunkt genomförde vi en mer utförlig litteraturstudie och insamlade den teori som vi fann nödvändig för att kunna göra våra kommande val.

[Tilläggas bör att vi i samband med insamlandet av empirisk data (i steg 4 och 5) snabbt insåg att vår ursprungliga forskningsfråga inte var relevant, och således var vi tvungna att återvända till denna första fas, och utifrån den nya forskningsfrågan genomföra en ny litteraturstudie. Det är den senare litteraturstudien vi kommer att utgå ifrån nedan].

Gällande den teoretiska referensramen finns det otroligt mycket skrivet inom ekonomistyrning, ERP-system, ERP-implementering etc. Det finns en stor bredd på sekundärdata att finna, men i och med detta tyvärr också en hel del motstridig forskning att ta ställning till.

Genomförande av litteraturstudie:

Artikelsökning genomfördes i sökmotorerna; "Google Scholar" (GS) samt "Business Source Premier" (EBSCO). Vid sökträff screenades de första 100 artiklarna (de mest citerade) genom titel. Vid intressant titel läste vi igenom sammanfattningen. Vid intressant sammanfattning lästes hela artikeln. Artiklar som sedan hade något att tillföra forskningsfrågan tillfördes studien. Viktigt att påpeka rörande angivna antal i tabell 1 nedan är att samma artikel inte tas upp mer än en gång. Således syns en artikel som valts ut på GS inte i EBSCO-statistiken annat än i antal träffar. Detta gäller också över sökordsgränserna.

Vid sidan av sökningar enligt sökorden angivna i tabell 1 nedan skedde också vissa sökningar genom författare och/eller titel, omnämnd av exempelvis vår handledare, eller ofta refererade till i det material vi tog del av i den mer övergripande, inledande litteraturstudien. Exempel på dessa sökord är; John Burns, Markus Granlund, Steve Sutton samt "Critical issues affecting an ERP implementation". Den primära sökmotorn som användes i detta sammanhang var GUNDA, Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog.

Som tredje komponent i denna litteraturstudie har vi också relevant tidigare kurslitteratur.

Databas	Sökdatum	Sökord	Antal träffar (max 100)	Antal lästa sammanfattningar	Antal artiklar lästa i fulltext	Antal använda artiklar
GS/EBSCO	11-05-11	"Management accounting change"	100/50	39/28	8/5	1/1
GS/EBSCO	11-05-11	"ERP-system"	100/100	58/26	8/3	1/0
GS/EBSCO	11-05-12	"Management accounting change" AND "ERP-systems"	100/1	11/1	4/1	2/1
GS/EBSCO	11-05-12	"Management accounting change" AND "ERPS-implementation"	100/0	8/0	5/0	2/0
GS/EBSCO	11-05-12	"Management accounting change" AND "ERP implementation"	100/0	6/0	2/0	2/0
GS/EBSCO	11-05-14	"Management Accounting Change" AND "User perception"	72/0	32/0	6/0	2/0
GS/EBSCO	11-05-14	"ERP-systems" AND "User perception"	84/0	16/0	1/0	1/0
GS/EBSCO	11-05-14	"Ekonomistyrning" AND "ERP-system"	57/0	8/0	4/0	0/0
GS/EBSCO	11-05-14	"Ekonomistyrning" AND "ERPS-implementering"	4/0	3/0	3/0	1/0

Tabell1. Övergripande sökmotortabell.

2. Val

Utifrån det inledande mötet samt den mer ingående litteraturstudien togs en lista på de personer vi önskade tala med inom organisationen fram. Vi förberedde också utifrån forskningsfrågan och den teoretiska referensramen lämpliga frågeställningar inför de kommande intervjuerna. En förfrågan om att få intervjua de av oss efterfrågade personerna samt om att få tillgång till viss typ av företagsinterna dokument framställdes till CFO/CIO.

3. Access

CFO/CIO gav oss accessmed förbehållet att vi hanterade denna känsliga fråga med stor diskretion samt att vi skrev under ett sekretessavtal vilket uttryckte ett förbud att på något sätt, direkt eller indirekt bruka den känsliga information vi fick ta del av på annat vis än i denna studie.

4. Intervjuer

Då studien primärt berör implementeringen av ERP-systemet och ekonomistyrningen inom Dotterbolaget AB var vissa ramar givna redan från början gällande urval av respondenter. Områden vi valde respondenter inom var sådana som vi sedan tidigare vet, eller genom CFO/CIO på Dotterbolaget AB fick reda på, berörs av denna typ av implementeringsprocess. Vidare fanns inom Dotterbolaget AB en tydligt definierad projektgrupp för just denna implementeringsprocess och samtliga medlemmar i denna projektgrupp var för oss självskrivna respondenter i denna studie. För oss var det viktigt att så förutsättningslöst som möjligt samla in empiriskt data, vilket gjorde att vi sökte bredd och eftersträvade att hitta respondenter inom alla olika delar av Dotterbolaget AB som direkt eller indirekt kunde ha berörts av eller hade stor insikt i denna fråga. I tabell 2 listas de i denna studie intervjuade respondenterna.

Position inom företaget	Datum för intervju	Typ av intervju	Intervjulängd
<u>Medlemmar i projektgrupp</u>			
Extern PL (projektledare)	2011-05-19	Telefonintervju	01:05:24
Redovisningsansvarig	2011-05-25	Telefonintervju	00:38:02
Systemförvaltare	2011-05-04	Besöksintervju	00:52:05
Systemadministratör	2011-05-04	Besöksintervju	00:48:58
Systemutvecklare	2011-05-04	Besöksintervju	00:48:58
Extern PM (projektmedlem)	2011-05-19	Telefonintervju	00:37:20
<u>Övriga respondenter</u>			
CEO (VD)	2011-05-04	Besöksintervju	00:48:25
CFO/CIO (Ekonomichef/Informationschef)	2011-03-30 2011-05-04 2011-05-13	Besöksintervju	≈ 05:00:00
Distrikschef	2011-02-30	Telefonintervju	00:36:14
Ekonom	2011-05-18	Telefonintervju	00:34:21
Controller	2011-05-24	Telefonintervju	00:47:51
Personaladministratör	2011-05-24	Telefonintervju	00:39:05

Tabell 2. Tabell över de respondenter som har intervjuats på Dotterbolaget AB.

Som tidigare nämnts har vi använt oss av en kvalitativ forskningsstrategi. Med kvalitativ datainsamling avses kvalitativa intervjuer och tolkande analyser där fokus ligger på mjuk data. Kännetecknande för kvalitativa intervjuer är enkla frågor, fria för tolkning, utan vidare styrning, vilka ofta leder till komplexa svar, vilka i sin tur är öppna för tolkning. Syftet med att använda kvalitativa intervjuer är att upptäcka och identifiera beskaffenheter och egenskaper som ligger utanför de ramar som annars sätts med allt för precisa och styrande frågor samt med en allt för stor inblandning av

befintlig teori och praxis (Patel & Davidsson, 2003). Som intervjumetod använde vi oss av trattmetoden, vilket inneburit att vi genomfört alla intervjuer enligt följande mall;

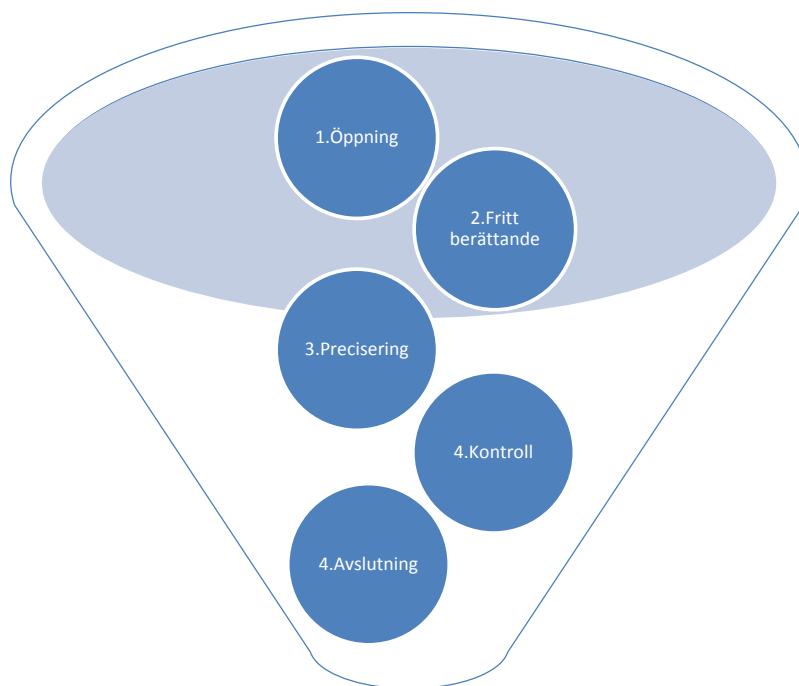
[Öppning] – En kortare presentation av oss författare, om det berörda ämnet, om uppsatsen samt om avsikten med själva intervjun. Dessutom en genomgång av upplägget för intervjun, hur denna dokumenterades samt hur svaren skulle komma att användas i vårt arbete.

[Fritt berättande] – Vi ställde inledande, öppna frågor, medan respondenten fick tala helt fritt och utan att bli avbruten.

[Precisering] – Här ställde vi följdfrågor för att vid behov precisera, konkretisera och styra mot det aktuella ämnet.

[Kontroll] – Här försökte vi upprepa och sammanfatta det som sagts i stora drag för att kontrollera att vi har förstått. Vi ställde också frågor kring områden vi önskade veta mer om.

[Information/Avslutning] – Här informerade vi på nytt respondenten om vad som gällde, och även att vi inom kort skulle skicka tillbaka den transkriberade intervjun för godkännande. Vi tackade för respondentens deltagande och såg till att både vi och respondenten hade fullständiga och korrekta kontaktuppgifter.



Figur 2. Visualisering av trattmodellen.

Grundtanken med denna metod och mall är att det skall finnas en kontinuitet och inte allt för stor nyckfullhet mellan de olika intervjutillfällena, samtidigt som man vill undvika att själva influera och begränsa den empiriska data som insamlas allt för mycket (Kylén, 2004).

Vidare har samtliga intervjuer genomförts av bägge oss författare närvarande. Vi har valt att spela in samtliga intervjuer för att på så vis kunna fokusera mer på själva respondenten och dennes tonläge, kroppsspråk etc.

Samtliga intervjuer har sedan transkriberats och skickats tillbaka till respondenten för godkännande. I detta skede har respondenten även givits möjlighet att precisera och komplettera svaren ytterligare, vilket har givit ännu större djup på dessa frågor. Detta förhållningssätt till respondenterna har även uteslutit risken för att vi skulle ha misstolkat vad denne sade. Det kan måhända klassas som en risk att låta respondenten korrigerat sina svar efter intervju då denne kan tänkas vilja tona ner dessa, det vill säga att respondentens svar påverkas av att denne tänkt över vissa ställningstaganden, eller hunnit börja oroa sig för följderna om vissa åsikter och uttalanden skulle hamna i fel händer. Detta har vi dock inte bedömt som ett problem av relevans i vår studie då våra respondenter korrigerat ytterst lite sett till redan befintliga svar, och istället fokuserat på att utveckla och förtydliga desamma. Den främsta orsaken till denna avsaknad av oro och försiktighet bland respondenterna tror vi ligger i att intervjuerna hanterats med diskretion och yttersta försiktighet, samt att varje enskild respondent tillförsäkrats anonymitet.

Vi har genomfört både besöksintervjuer och telefonintervjuer och respondenterna har själva fått välja den metod de föredragit. Vi som författare upplever inte att valet av intervjumetod har inverkat på slutresultatet i märkbar utsträckning. Naturligtvis är det till viss del begränsande att inte kunna se respondenten när man talar med denne, men då samtliga intervjuer spelats in och respondenten fått godkänna det transkriberade materialet i efterhand menar vi att det faktum att intervjun har genomförts per telefon inte minskar trovärdigheten i detta material.

Alla intervjutillfällen förutom ett har ägt rum enskilt med en respondent i taget. Vi har valt att göra på det viset för att i så stor utsträckning som möjligt låta respondenten utgå ifrån sig själv och sin egen perception av situationen. En intervju har skett med två respondenter samtidigt; denna bedömer vi dock fortfarande som mycket givande då respondenterna i just det specifika fallet tyckte till själva, lät den andra åskådliggöra sin personliga åsikt, och ibland till och med tvingade den andra att utveckla sitt resonemang ytterligare, på ett sätt som för oss var väldigt givande.

5. Dokument

De företagsinterna dokument vi har fått ta del av härrör från den interna projektgruppen, från tidigare interna utvärderingar och case kring den berörda implementeringsprocessen samt strategiska rapporter av finansiell- och ickefinansiell karaktär. Tyngden i dessa dokument är stor och vi har haft stor nytta av dem i vårt arbete att besvara aktuell forskningsfråga. Viktigt att påpeka när det kommer till de företagsinterna dokumenten är att de är av sådan känslig art att vi har tvingats avstå från att bifoga dem i denna studie. Dokumenten är dessutom anonymiserade sett till refereringen i denna studie (se tabell 3), dock avspeglas dess övergripande innehåll i det givna dokumentnamnet.

Dokumentbeskrivning	Givits access	Typ av dokument	Antal sidor
Alternativ till ERP-system	2011-05-10	doc.	4
Balanserat styrkort, 2011	2011-05-12	xls.	6
Balanserat styrkort, mål från VD	2011-05-12	doc.	1
Finansiell information	2011-05-18	xls.	6
Implementeringsprocess	2011-05-06	ppt.	23
Inköpsrapport	2011-05-10	doc.	1
Inköpta ERP-moduler	2011-05-12	doc.	1
Investeringsförfrågan 1	2011-05-06	ppt.	26
Investeringsförfrågan 2	2011-05-18	ppt.	31
Konsekvensanalys ERP-system	2011-05-12	doc.	21
Kostander för roll out	2011-05-08	xls.	1
Nuvarande systemkarta	2011-05-10	doc.	4
Presentation av finansiell information för styrelse	2011-05-08	ppt.	14
Roll out beskrivning	2011-05-08	doc.	32
Systemöversikt och integration 1	2011-05-10	ppt.	38
Systemöversikt och integration 2	2011-05-10	ppt.	63
Täckningsbidrag	2011-05-18	xls.	3
Utredning ERP-system slutrapport	2011-05-06	doc.	26

Tabell 3. Anonymiserad tabell över de företagsinterna dokument som legat till grund för denna studies empiridel.

6. Sammanställning

Den empiriska datainsamling som ägde rum i steg fyra och fem låg sedan till grund för den empiriska basen som tillsammans med den teoretiska referensramen utgör kärnan i analysen. Vi har i denna studie valt att inte ha en separat empiridel som ofta är fallet i andra studier. Anledningen till detta är att den empiriska datamängden är väldigt stor, och att vi på inget vis skulle kunna sammanfatta denna i sin helhet på ett rättvisande sätt. Vi har istället valt att ta in den för sammanhanget aktuella empirin och analysera denna med hjälp av den teoretiska referensramen utifrån forskningsfrågan i en resultatdel istället.

7. Analysen

Analysen består av en resultatdel där vi utifrån den operationaliserade forskningsfrågan analyserar aktuell empiri med hjälp av teori. Resultatdelen har vi för överskådlighetens skull valt att dela in utifrån respektive underfråga, för att sedan avsluta hela analysen med en slutdiskussion.

8. Slutsats

I slutsatsen sökte vi återkoppla till den ursprungliga forskningsfrågan och har därför kortfattat och sammanfattande försökt svara på denna.

2.3 Forskningsetiska överväganden

Genom hela denna studie har vi tagit hänsyn till de forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet (2002) har fastslagit och definierat som; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

2.3.1 Informationskravet

“Forskaren skall informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras deltagande. De skall därvid upplysas om att deltagandet är frivilligt och om att de har rätt att avbryta sin medverkan. Informationen skall omfatta alla de inslag i den aktuella undersökningen som rimligen kan tänkas påverka deras villighet att delta” (Vetenskapsrådet, 2002 s.7).

Vi har genom hela denna process, mest påtagligt i kontakten med våra respondenter varit väldigt noggranna med att ge dessa fullständig information samt även påpeka att deras medverkan är på frivillig basis.

2.3.2 Samtyckeskravet

“Forskaren skall inhämta uppgiftslämnares och undersökningsdeltagares samtycke (Vetenskapsrådet, 2002 s. 9). De som medverkar i en undersökning skall ha rätt att självständigt bestämma om, hur länge och på vilka villkor de skall delta. De skall kunna avbryta sin medverkan utan att detta medför negativa följder för dem (Vetenskapsrådet, 2002 s. 10). I sitt beslut att delta eller avbryta sin medverkan får inte undersökningsdeltagarna utsättas för otillbörlig påtryckning eller påverkan. Beroendeförhållanden bör heller inte föreligga mellan forskaren och tilltänkta undersökningsdeltagare eller uppgiftslämnare (Vetenskapsrådet, 2002 s. 10)”.

Denna studie har genomförts med fullständigt samtycke hos samtliga deltagare och all informationsinhämtning har skett med de medverkandes/författandes fulla vetskap nästintill helt utan undantag. Vid viss typ av informationsinhämtning där vi delgivits vad som kan klassas som personlig information av tredje part, har vi försökt att i efterhand påtala detta för författaren till dokumentet ifråga. Då detta ämne är av känslig natur, och vetskapen om denna undersökning inte är offentlig inom hela koncernen har vi dock fått rucka på denna regel vid ett fåtal tillfällen, och har då helt enkelt låtit bli att delge personen i fråga att vi har fått ta del av dennes rapport eller personliga reflektioner. I de fall då författaren är ovetandes om vårt informationsinnehav, har vi dock fattat ett principbeslut om att inte citera eller på något vis hänvisa till dennes uppgifter i själva studien. Detta material har således enbart verkat som inspiration och information för att i det stora hela fortfarande bidra till studiens nytta.

2.3.3 Konfidentialitetskravet

”All personal i forskningsprojekt som omfattar användning av etiskt känsliga uppgifter om enskilda, identifierbara personer bör underteckna en förbindelse om tystnadsplikt beträffande sådana uppgifter. Alla uppgifter om identifierbara personer skall antecknas, lagras och avrapporteras på ett sådant sätt att enskilda människor ej kan identifieras av utomstående. I synnerhet gäller detta uppgifter som kan uppfattas vara etiskt känsliga. Detta innebär att det skall vara praktiskt omöjligt för utomstående att komma åt uppgifterna” (Vetenskapsrådet, 2002 s.12).

Sett till vår kontakt med företaget har vi skrivit under ett omfattande sekretessavtal för att få ta del av känslig, företagsintern dokumentation. Vi har under hela studien hanterat företagets namn, studiens respondenter samt all dokumentation vi delgivits eller insamlat med yttersta försiktighet. Vi har skrivit ut så lite som möjligt i pappersform, och direkt efter användandet förstört den pappersdokumentation vi arbetat med. Vi har samlat all elektronisk dokumentation på en server med bedömd god säkerhet, dit endast vi som författare har tillgång. Vi har varit noggranna med att inte

ladda ner någon form av elektronisk dokumentation till offentliga datorer, och har inte heller på våra privata datorer behållit digital information längre än nödvändigt.

Gällande återgivning av information och åsikter i den slutgiltiga studien har vi tillsammans med företaget och respondenterna kommit överens om följande upplägg: Då företaget önskar hållas anonymt, dels av företagsstrategiska skäl och dels av koncernpolitiska skäl har vi valt att använda ett fiktivt namn, nämligen Dotterbolaget AB. Då företaget dessutom är av sådan unik natur, och särskiljer sig mycket från övriga företag inom branschen har vi tvingats att undanhålla all branschspecifik information. Vi beskriver med andra ord företaget med ett fiktivt namn, inom en väldigt brett beskriven bransch.

Slutligen skall benämningen på respondenterna beröras. Här kan man hävda att vi till viss del frångått konfidentialitetskravet. Då denna studie är av sådan natur att respektive respondents roll inom företaget är av betydelse har vi valt att omnämna respondenterna med dennes rollbeskrivning istället för namn, eller någon annan form av helt anonym benämning. Att vi använder respondentbenämningar i form av exempelvis CFO/CIO innebär att personen i fråga fortfarande kan identifieras av de människor som är medvetna om vilket företag som faktiskt har berörts. I denna studie har vi dock ansett detta nödvändigt, och då antalet personer som vet vilket det berörda företaget är, är begränsat till respondenterna, vår handledare och oss själva anser vi detta vara acceptabelt.

2.3.4 Nyttjandekravet

”Uppgifter om enskilda, insamlade för forskningsändamål, får inte användas eller utlånas för kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften. Personuppgifter insamlade för forskningsändamål får inte användas för beslut eller åtgärder som direkt påverkar den enskilde (vård, tvångsintagning, etc.) utom efter särskilt medgivande av den berörda” (Vetenskapsrådet, 2002 s. 14).

All information direkt eller indirekt länkad till det berörda företaget/koncernen kommer endast att användas i forskningssyfte och omedelbart efter slutförandet av denna studie att förstöras.

2.4 Trovärdighet och äkthet

För att bedöma denna studies värde för forskningen är det viktigt att diskutera kriterierna trovärdighet och äkthet. Kriteriernas trovärdighet och äkthet myntades av Guba och Lincoln (1994) för att på ett bättre och mer nyanserat vis jämfört med validitet och reliabilitet bedöma en kvalitativ studie, sett till hur resultatet av en studie bidrar till forskningen. Begreppen trovärdighet och äkthet

framhålls också av Bryman och Bell (2005) som det korrekta sättet att bedöma en kvalitativ studie på. Termen äkthet talar för sig självt, medan trovärdighet i sin tur delas in i fyra delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, samt objektivitet genom en miljö som går att styrka och bekräfta. Bedömningen av huruvida kriterierna trovärdighet och äkthet uppfylls i denna studie måste till syvende och sist bedömas av varje enskild läsare, men nedan kommer vår egna bedömning;

- Vi anser att denna studie kan klassificeras som tillförlitlig på den huvudsakliga grunden att vår empiriska data och teoretiska referensram kan anses vara av god tillförlitlighet. Sett till empirisk data har vi använt oss av respondentvalidering (Guba & Lincoln, 1985), det vill säga Dotterbolaget AB har fått verifiera all dokumentation vi har fått ta del av och samtliga respondenter har verifierat sin respektive transkriberade intervju. Vidare anser vi att vi i valet av teoretisk referensram lyckats hålla en hög nivå på källorna och anser således att också denna besitter en hög grad av tillförlitlighet.
- Överförbarheten i denna studie kan anses vara relativt låg. Visserligen kan den generella forskningsfrågan appliceras på vilken organisation som helst, och man finner sannolikt ganska stora likheter i utfallet sett till framförallt frågeställning 1 och delvis också 2. Sett till helheten finner vi dock att resultatet skulle skilja för mycket både mellan olika företag, men också mellan olika branscher för att studien skall kunna klassificeras som överförbar.
- Pålitligheten i detta arbete bedömer vi som hög då litteraturgenomgången är noggrant genomförd och den teoretiska referensramen enligt oss utifrån fastställd forskningsfråga kan bedömas vara både tillräckligt bred och tillräckligt djup. Vidare finns det enligt oss en tydlig koppling mellan den redogjorda teorin och jämförelserna som görs i analysen i denna studie.
- Objektiviteten i denna studie ligger till stor del i det faktum att vi då vår kunskap innan denna studie var begränsad inom det i studien berörda området, tvingades förlita oss på den teoretiska referensram vi byggde upp. Naturligtvis ligger viss subjektivitet bakom vår tolkning av texterna och också till viss del i valet av teorier. Å andra sidan vill vi hävda att intentionen från vår sida alltid har varit förutsättningslösa val, vilket ändå sett till helheten bör säkra en generell objektivitet.
- Bryman (2002) utvecklar termen äkthet till att omfatta följande begrepp; rättvisande bild, ontologisk-, pedagogisk-, katalytisk- och taktisk autenticitet. Vi anser att studien ger en rättvis bild av den faktiska situationen utifrån vår huvudsakliga forskningsfråga. Vi anser också att vi genom denna studie har givit respondenterna en bättre insikt om den situation de befinner

sig i (ontologisk autencitet). Vidare tror vi att vi i åtminstone viss utsträckning, bland annat genom att vi har "tvingat" respondenterna att reflektera över andras val och ställningstaganden (exempelvis hur man tror att ledningen resonerat kring detta implementeringsbeslut) har ökat förståelsen respondenterna sinsemellan (psykologisk autencitet). Eftersom vi i denna studie inte ger några konkreta svar, eller berör hur man bör agera i framtiden anser vi inte att kriterierna för katalytisk autencitet (har vi hjälpt respondenterna att förbättra sin situation?) och taktisk autencitet (har vi givit respondenterna bättre möjlighet att vidta de åtgärder som krävs?) är uppfyllda. Med detta sagt hoppas vi fortfarande att denna studie skall vara till hjälp inom båda dessa områden, åtminstone som inspiration för vidare diskussion och reflektion. Om så blir fallet är för tidigt att uttala sig om.

2.5 Källkritik

Rörandet området källkritik finns det flera olika skolor men vi har valt att fokusera på två. Den som vi har valt att kalla "den hårda skolan", där följande frågor kring varje källa skall besvaras (Patel & Davidson, 2003);

- När och var har dokumentet tillkommit?
- Varför och med vilket syfte har dokumentet tillkommit?
- Under vilka omständigheter har dokumentet tillkommit?
- Vem är/var upphovsmannen och vilken relation hade han till händelsen?
- Är upphovsmannen en lekman eller specialist inom området?
- Framställdes dokumentet under någon form av påverkan?
- Framställdes dokumentet i tillräckligt nära anslutning till händelsen så att risk för minnesfel ej föreligger?

Vid sidan av ovan beskrivna metod finns en mindre minutiös metodinom vilken andemeningen lyder som ovan, men där man också inser orimligheten med att anta att all denna information finns tillgänglig för varje enskild artikel eller fackbok. Christensen, Engdahl, Gräss och Haglund (2001) menar likt ovan att källkritik tillämpas genom ett ifrågasättande förhållningssätt, men kanske framförallt då genom att alltid ställa sig frågorna – till vilket syfte och i vilket sammanhang har detta

skrivits? Vidare menar Christensen m fl. (2001) att det är viktigt att använda ursprungskällor i den utsträckning detta är möjligt.

Vi har genom hela denna studie i så stor utsträckning som möjligt försökt att ställa oss frågande till all information vi tagit del av, och dessutom i det fall då det varit möjligt försökt att använda oss av ursprungskällor. Att säga att man skall förhålla sig ifrågasättande kan dock tyckas vara ganska svävande, och därför har vi ändå valt att ha "den hårda skolan" i åtanke under hela processen, även om vi inte gått så långt att vi har förkastat en källa på premissen att vi exempelvis inte säkert kan utesluta att författaren varit under påtryckning vid själva författandet.

3. TEORI

I Teori beskrivs den teori som vi har studerat under studiens gång och som kommer att ligga till grund för resultatet. Den teori som behandlas innefattar ERP-system, ekonomistyrning, ERP-systemens påverkan på ekonomistyrning samt institutionsteori.

3.1 ERP-system, Informationssystem & IT-system

Begreppet informationssystem kan definieras som en uppsättning komponenter vilka samlar in, processar, lagrar och sprider data och information för att på så vis ge återkoppling och hjälpa uppnå ett mål (Stair & Reynolds, 2011). Informationssystemet i sin tur använder sig av informationsteknologi, IT, för att effektivisera informationshanteringen och därmed öka effektivitet och produktivitet inom en organisation (Magnusson & Olsson, 2009). För att placera begreppet ERP-system (Enterprise Resource Planning system) i denna kontext kan det beskrivas som en viktig komponent i en organisations IT-system (Bacon & Fitzgerald, 2001). Vi anser emellertid att en mer korrekt och mindre deskriptiv definition av begreppet ERP-system är "standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd" (Magnusson & Olsson, 2009 s. 12).

Begreppet systemstöd "åsyftar det informationsteknikbaserade informationssystem som möjliggör en effektiv hantering av information och genom detta en effektivisering av affärsprocesserna som systemstödet är tänkt att stödja" (Magnusson & Olsson, 2009 s. 12).

ERP-system är i många fall dessutom standardiserade i den bemärkelsen att det finns "färdiga" utbudslistor ur vilket företag kan välja de delar/moduler, så som exempelvis lönesystem och faktureringsystem, de vill ta med i sin systemlösning. Alla de stora aktörerna inom denna bransch (exempelvis SAP, Lawson (Movex) och Oracle) utgår åtminstone till att börja med från denna standardiserade utbudslista då en implementeringsprocess skall påbörjas (SAP 2011, Lawson 2011, Oracle 2011). Vidare är verksamhetsövergripande-begreppet av största vikt när man talar om ett affärssystem. Själva grundtanken med ett ERP-system är att det skall ge en överblick av hela verksamheten eller det berörda verksamhetsområdet.

Alternativet till ERP-system är enterprise application integration, EAI, vilket istället syftar till att sammanlänka många olika befintliga system vilka gemensamt är verksamhetsövergripande (Magnusson & Olsson, 2009). ERP-system och EAI är olika strategier för att skapa verksamhetsövergripande systemstöd och är således olika klassificeringar på systemlösningar för affärssystem.

3.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning inkluderar de processer inom ett företag som ligger till grund för planering, kontroll av information, kommunikation, motivation för management och medarbetare samt utvärderingar. Vidare ger ekonomistyrning information vilken syftar till att underlätta beslut som ledningen tar samt att assistera organisationers utveckling och vidbehålla ett visst beteende hos de anställda. Det kan ses som en tvåvägskommunikation mellan ledningen och mellanchefer där ledningen kommunicerar företagets mål till mellancheferna och mellancheferna kommunicerar information så som produktionseffektivitet, hur väl olika produktkategorier säljer till kunder etc. (Kaplan & Johnson, 1987). Med dagens informationsteknik kan mycket av informationen insamlas direkt från ett företags produktionsprocesser och kan på ett enkelt sätt nås av alla som behöver tillgång till den. Den roll sådan information spelar inom en organisation beror till stor del på vad ledningen bestämmer sig för att göra med informationen (Otley, 1999). Under 1980-talet blev internredovisning enligt Kaplan och Johnson (1987) i stort sett synonymt med ekonomistyrning. Dock kan man säga att ekonomistyrning är ett bredare ämne då det förutom internredovisning så som budgetering och kostnadskalkyler även involverar andra typer av kontrollsystem så som kulturell styrning, handlingsstyrning etc.

Ekonomistyrning kan definieras som;

[Ekonomistyrning inkluderar alla de metoder och system chefer använder sig av för att försäkra sig om att deras medarbetares beteende och beslut är konsistenta med organisationens syfte och mål] (Merchant & Van der Stede, 2007 s. 5).

Med rätt typ av ekonomistyrning kan organisations medarbetare påverkas i önskad riktning vilket kan öka sannolikheten att organisationen når sina mål (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.2.1 Ekonomistyrningsmodeller

Traditionella ekonomistyrningsmodeller bygger till stor del på principal agent-teori. Denna teori grundar sig i att ett företag har två intressenter; principal vilket kan ses som ägarna och agenter vilka kan ses som de som arbetar på företaget. Teorin grundar sig i framförallt två problem. Det första problemet är att principals och agenter kan ha olika motstridiga mål och det andra problemet bygger på att det kan vara svårt för principalen att kontrollera vad agenten gör eller hur agenten gör det. Det sistnämnda problemet grundar sig i att agenten och principalen har olika riskpreferenser och därför föredrar olika sätt att utföra en uppgift på. Enligt teorin har principalen två sätt att kunna kontrollera agenten så att dessa problem inte uppstår. Det första sättet är att investera i

informationssystem som exempelvis budgeteringssystem, rapporteringsprocedurer, extra hierarkier med management etc. På så sätt kan principalen få full kontroll över agentens beteende. Det andra sättet är att motivera agenten att uppträda på ett sådant sätt som principalen vill genom att likrikta deras intressen, dock till en kostnad av att risk förs över på agenten (Eisenhardt, 1989).

Ett företags ekonomistyrningsmodell förklarar hur organisationen skall styras för att nå vissa uppsatta mål (Ekan, 2010). Man kan därmed säga att ett företags ekonomistyrningsmodell är den unika sammansättningen av olika ekonomistyrningstekniker. Merchant och Van der Stede (2007) menar att ekonomistyrning innehåller tre olika typer av styrning; resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning. Dock tar Merchant och Van der Stede (2007) även upp internprissättning och budgetering som två ytterligare typer av ekonomistyrningstekniker. Anthony, Dearden och Bedford (1989) kategoriserar istället ekonomistyrning som informell och formell kontroll. Formell kontroll inkluderar regler, standardprocedurer och budgetsystem medan informell kontroll snarare inkluderar oskrivna regler inom organisationen och är ofta basen för organisationskulturen. Här kommer emellertid Merchant och Van der Stede (2007) indelning av ekonomistyrning att presenteras och de olika ekonomistyrningstekniker som dessa inkluderar.

3.2.2 Resultatstyrning

Resultatstyrning används för att kontrollera beteendet hos en organisations anställda. Framförallt används resultatstyrning för att kontrollera anställda med mycket autonomi så som chefer på varierande nivåer. Genom sådana kontrollsystém kan ledningen ha en effektiv kontroll men samtidigt överlåta det operationella arbetet åt de anställda. Resultatstyrning används även för att motivera de anställda till att nå mål satta av organisationen. Dock kan resultatstyrning även sätta begränsningar för de anställda då belöningar endast ges till de som har uppnått de önskade målen. Resultatstyrning innehåller mätning, utvärdering och belöning. Det som mäts skall ligga till grund för utvärderingen om målet har uppnåtts eller ej och det är därmed mycket viktigt att bestämma vad som skall mätas och göra detta på bästa möjliga sätt. Resultatstyrning är en blandning av finansiella och icke-finansiella mått. Finansiella mått kan vara olika typer av nyckeltal så som avkastningstal och omsättningstal där siffrorna bland annat hämtas från balansräkning, resultat- och likviditetsbudget (Merchant & Van der Stede, 2007).

Ett exempel på finansiellt mått är täckningsbidrag. Inom ekonomistyrningen brukar kostnader och intäkter fördelas på olika resultatenheter. På så sätt kan enhetens täckningsbidrag beräknas. Täckningsbidrag kan beräknas på olika nivåer, se tabell 4 nedan, och är skillnaden mellan en

resultatenhets särintäkt och särkostnad. Summan av samtliga täckningsbidrag kallas för totalt täckningsbidrag och skall täcka alla företagets samkostnader, dvs. de kostnader som inte direkt kan hänföras till en resultatenhet (Newsroom, 2011).

Täckningsbidrag (TB1)	TB1=särintäkter-rörliga särkostnader
Täckningsbidrag (TB2)	TB2=särintäkter- (rörliga särkostnader+fasta särkostnader)

Tabell 4. Tabell över begreppsdefinitioner av termen täckningsbidrag (Newsroom, 2011).

Icke-finansiella mått kan exempelvis vara kundnöjdhetsindex, medarbetarnöjdhetsindex etc. Kaplan och Norton (1992), menar att företagsledare inte skall behöva välja mellan finansiella och icke-finansiella mått och har därför tagit fram en metod som kallas för balanserat styrkort.

Balanserat styrkort utvecklades av Kaplan och Norton (1992) för att ge företagsledare en snabb och användbar metod för att enkelt kunna överblicka företags prestationer. Styrkortet inkluderar finansiella mått vilka ger en historisk överblick, samt operationella mått vilka är drivande för framtida prestationer. De operationella måtten återfinns inom kundnöjdhet, interna processer, innovation och förbättringsaktiviteter. Det balanserade styrkortet tvingar företagsledare att fokusera på en handfull mått vilka de tycker är viktigast för organisationen (Kaplan & Norton, 1992).

3.2.3 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är en mycket direkt form av styrning där den anställdes handlingar kontrolleras. Det finns fyra olika former av handlingsstyrning; beteenderestriktion, ansvarsskyldighet för agerande, överskott av exempelvis maskiner eller anställda samt kontroll före agerande. Beteenderestriktion gör det svårare för en anställd att göra saker som denne inte bör engagera sig i. Exempel på detta kan vara begränsad access till vissa dokument, separation av arbetsuppgifter för att undvika att en och samma person utför en uppgift helt själv, Poka Yoke för att undvika fel etc. Ansvarsskyldighet för agerande innebär att företaget gör klart för de anställda vilket beteende som är accepterat och inte. Följer de anställda de riktlinjer som har satts upp av ledningen kan de bli belönade och annars bestraffade. Överskott av exempelvis maskiner eller anställda görs för att säkerställa att en uppgift verkligen blir utförd på ett tillfredställande sätt. Kontroll före agerande innebär slutligen att chefer eller andra anställda måste ge sitt godkännande innan en anställd agerar. Detta kan exempelvis innebära att en chef måste godkänna inköp över en viss summa. Handlingsstyrning kan därmed både vara förebyggande och efterkontrollerande (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.2.4 Social styrning

Social styrning innebär både personlig kontroll och kulturell kontroll. Personlig kontroll bygger på den anställdes naturliga tendens att motivera sig själv. En sådan typ av styrning kan ses som självkontroll och inkluderar exempelvis lojalitet, etik, moral och motivation. En lyckad personlig kontroll kan ske genom val av rätt anställda, utbildning, genom att designa arbetet på ett sätt som motiverar den anställda samt genom att förse den anställda med nödvändiga resurser (Merchant & Van der Stede, 2007).

Kulturell kontroll är designad så att de anställda kontrollerar varandra. Företagskulturer bygger på att de anställda har delade traditioner, normer, värderingar, ideologier, attityder och sätt att agera på. En företagskultur finns ofta innefattad i både skrivna och oskrivna regler och ändras relativt lite över tid. Företagsledningarna försöker ofta forma organisationens kultur genom uppförandekoder, gruppnormer etc. (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.2.5 Internprissättning

Resultatenheter inom ett företag förser ofta andra avdelningar med varor och tjänster. Priserna för internt sålda varor och tjänster kallas för internpriser och är viktiga av ett antal orsaker. För det första skall priset ge korrekta ekonomiska signaler för att chefer skall ta rätt beslut om hur mycket som skall säljas och köpas internt. För det andra skall priset sättas så att de handlande avdelningarna på ett rättvisande sätt kan utvärderas utefter deras prestationer. För det tredje kan internpriser sättas för att medvetet transferera kapital mellan olika avdelningar eller företag inom en koncern. På grund av dessa faktorer måste internpriserna sättas på ett så bra och rättvisande sätt som möjligt, annars kan det leda till negativa effekter på viktiga beslut så som producerad kvantitet, resursallokeringar och utvärderingar av resultatenheter. Det finns många olika sätt att bestämma internpriser där de vanligaste är marknadspris, marginalkostnad, fullkostnad, fullkostnad plus tillägg samt förhandlat internpris (Merchant & Van der Stede, 2007).

Marknadspris används i de fall där perfekt extern konkurrens existerar för de internt sålda varorna. Internpriset sätts då till motsvarande pris som de externa varorna säljs för. Marginalkostnadspris används ofta när intermediära produkter säljs inom företaget och då det är enkelt att bestämma det totala marginalkostnadsbidraget varje enhet inom företaget ger. De separata marginalkostnadsbidragen kan i slutändan summeras till den totala kostnaden för varan. Fullkostnadspris är detsamma som den totala kostnaden för en vara eller tjänst. Fullkostnadspris plus tillägg är den totala kostnaden plus en extra summa som exempelvis kan vara en procentsats av den totala kostnaden. Denna typen av internprissättning tillåter den säljande enheten att gå med vinst.

Ett förhandlat internpris bygger på att den köpande och säljande enheten förhandlar om priset. Dock kan detta påverka den ena av enheterna negativt om den andra enheten har en mycket starkare förhandlingsställning inom företaget (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.2.6 Planering och budgetering

Planering och budgetering inkluderar skriftliga planer vilka specificerar vad företaget vill uppnå i framtiden, hur de planerar att uppnå detta samt vilka resultat man tror att man kan uppnå. Effektiva planerings- och budgeteringsprocesser tillåter ett företag att bli proaktiva i stället för reaktiva. Processen koordinerar även de anställda och tvingar dem till att dela information med andra delar av företaget. Vidare får företagsledningen genom processen en bättre överblick av vad som händer inom företaget. Budgetering och planering leder även till gemensamma mål vilket kan motivera de anställda. Man brukar dela in planeringen i tre olika cykler. Strategisk planering fokuserar på hur företaget på lång sikt skall kunna uppnå sin vision och syfte. På nästa nivå fokuserar företag 1-5 år framåt i tiden och involverar program och projekt som skall implementeras under de kommande åren. Detta involverar ofta en mer detaljerad planering än strategisk planering och omfattar betydligt fler anställda. På den tredje nivån finner man operationell budgetering. Denna typ av budgetering fokuserar ofta på nästkommande år och involverar alla finansiella enheter inom ett företag (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.2.7 Kritik till ekonomistyrning

Ekonomistyrning har tidigare kritiserats för att endast ta hänsyn till finansiella mått. Teorierna härstammar från ekonomiska modeller och den del av ekonomistyrningen som bygger på beteendevetenskap har även den inkorporerats i ekonomisk teori genom agentteori (Kaplan & Jonson, 1987). Kaplan och Jonson (1987) kritiserar hur ekonomistyrning fokuserar för mycket på finansiella mått och inte tar hänsyn till andra typer av mått. De menar på att den information som ledningen får från finansiell redovisning kommer för sent, är för aggregerad och för snedvriden för att vara relevant för ledningsbeslut inom planering och kontroll. Vidare säger de att ekonomistyrningen snarare har en negativ påverkan på produktivitet då operativa chefer lägger timmar på att förstå sig på och förklara variationer som nyckeltal inom ekonomistyrningen påvisar. De menar också på att ekonomistyrning har en alltför kortsiktig tidshorisont, vilket kan uppmana ledning och mellanchefer till att påverka månads- eller kvartalsresultat genom att exempelvis dra in på utgifter för att uppnå satta mål. I ett samhälle där global konkurrens ständigt ökar, priser inom råvaror och valuta fluktuerar och teknisk utveckling går snabbt framåt måste företag få snabb tillgång till information vilken de kan basera sina beslut på för att vara konkurrenskraftiga. Ett välutvecklat

internredovisningssystem måste även ge ledning och chefer rätt incitament och signaler för att kunna motivera dem samt utvärdera deras prestation (Kaplan& Johnson, 1987).

3.3 ERPs påverkan på ekonomistyrning

Allt sedan Johnson och Kaplan (1987) kritiserade ekonomistyrningen för att vara alltför inriktad på finansiella teorier, har forskning inom ekonomistyrning till stor del inriktats mot att hitta mer avancerade modeller för att anpassa ekonomistyrningen till det klimat som företag i dag arbetar i. Företag har under senare år upplevt stora förändringar inom organisationsdesign, informationsteknologi och konkurrens vilket har lett till att många anser att förändringarna även kräver förändringar inom ekonomistyrning (Burns & Vaivio, 2001). En akronym som ofta används i förändringssammanhang är WIIFM vilket står för "What's In It For Me?". Detta betyder att alla som påverkas av en större förändring måste förstå hur och om projektets framgång kan komma att inverka på dem samt vilka fördelar förändringen kan medföra (Pinto, 2000).

Ett flertal forskare har studerat hur ERP-system påverkar företags ekonomistyrning och om de över huvud taget leder till förändringar av ekonomistyrningen. Två olika perspektiv kommer att presenteras nedan där Granlund och Malmi (2002) anser att en ERP-implementering inte leder till någon större förändring av ekonomistyrningen medan Sutton (2006) anser att det leder till stora förändringar men att forskningsvidden måste utökas för att dessa förändringar skall bli synliga.

Granlund och Malmi (2002) har genom sin forskning undersökt tio stycken företag för att ta reda på om implementering av ERP-system har någon inverkan på hur företag arbetar med ekonomistyrning. Granlund och Malmi (2002) påpekar att det finns lite forskningsbevis på att en ERP-implementering har någon effekt på ekonomistyrning. Trots att ett centraliserat ERP-system bör medföra enkel och snabb tillgång till operationell data ställer de sig frågande till om ERP-system underlättar eller begränsar företags besluts- och kontrollprocesser. Deras slutsatser av studien visar på att ERP-implementeringen har haft en relativt liten inverkan på de undersökta företagens ekonomistyrning. I vissa av de undersökta företagen har ERP-systemets användande lett till att ekonomistyrningsmedarbetare har fått mer tid för att analysera data istället för att utföra rutinsysslor. Trots att dessa företag hade implementerat ERP-system skedde mycket av ekonomistyrningen i separata IT-system. Detta tros bero på att många av ERP-systemen inte har en användarvänlig funktionalitet vilket många sofistikerade redovisningsprogram har.

En motsatt ansats presenteras av Sutton (2006) som anser att ERP-system radikalt har förändrat företagsklimat och därmed behövs en bredare forskningsansats än vad som tidigare gjorts gällande. Enligt Sutton (2006) har ERP-system förändrat sättet som företag samlar in, lagrar, sprider och använder data. Detta har i sin tur förändrat all typ av redovisning, inkluderande ekonomistyrning. Trots att mycket forskning har skett inom området menar han att man har ignorerat dessa fenomen. Genom ERP-system har företag kunnat öka globaliseringen, utkontraktera kärnverksamheter samt omstrukturera processer och handel. Vidare påpekar Sutton (2006) att ett antal case-studier har gjorts vilka har fokuserat på hur ERP-system påverkar ekonomistyrning samt hur företagsledningar kan utnyttja den information som ERP-systemet erbjuder. Emellertid anser han att forskningen behöver ta ett steg framåt och involvera mer generaliserande teorier för att förstå fenomenen på ett mer generellt plan.

Sutton (2006) anser det vara tydligt att den roll som ekonomistyrningsmedarbetare innehar har förändrats i och med ERP-systemens intåg. Tidigare sågs denna grupp med medarbetare främst som generatorer av rapporter men sedan denna process har blivit automatiserad ligger lite värde i sådant manuellt arbete. Snarare har rollen skiftat till att enkelt kunna gå igenom databaser med mycket information (data warehouses) för att kunna förstå mönster och förändringar som kan påverka företags effektivitet och uppnående av uppsatta mål. Dock ger tidigare forskning en mycket liten inblick i hur förberedda ekonomistyrningsmedarbetare är för denna förändring. Vidare anser Sutton (2006) att ett tydligare fokus skall ligga på systemspecifika problem och hur ERP-system anammas av användarna. Forskare har varit alltför långsamma på att utveckla forskningsprogram anpassade för att ta sig an denna typ av forskning.

3.4 Institutioner

Scapens och Burns (2000) har utvecklat ett teoretiskt ramverk för förändringsprocesser inom ekonomistyrning vilket bygger på ett gammalt institutionellt ekonomi-perspektiv. Ekonomistyrningsmodeller kan enligt Scapens och Burns (2000) ses som organisatoriska rutiner vilka efter hand blir institutionaliserade. Sådana institutioner kan bli barriärer till förändring och leda till att företag blir inlåsta i institutionella mönster. I alla organisationer har emellertid inte ekonomistyrningen institutionaliserats. Dock menar Scapens och Burns (2000) att det finns en potential att en institutionalisering uppstår vilket kan leda till relativt oföränderliga organisationer.

En institution kan definieras enligt följande;

- *[Ett sätt att tänka eller agera vilket är utbrett och permanent, inkorporerad i en grups vanor eller seder] (Scapens & Burns, 2000 s. 5).*
- *[Gemensamma antaganden vilka tas för givet och identifieras genom mänskliga aktörer och deras aktiviteter samt relationer] (Scapens & Burns, 2000 s. 4).*

Institutioner kan ses som det beteendemönster vilket förväntas av en grupp med människor och vilket medlemmarna inom gruppen tar för givet. Dock är inte alla institutioner lika djupt rotade och de som inte har accepterats av flertalet organisationsmedlemmar är enklare att utmana samt kommer inte att påverka hur människor beter sig i samma utsträckning (Scapens & Burns, 2000). Ju mer rotad institutionen är inom organisationen desto mer kommer den att påverka organisationsmedlemmarnas beteende och deras motvillighet till förändringar.

Då institutioner kommer att påverka hur organisationsmedlemmarna ställer sig till förändringar av ekonomistyrningen är det viktigt att identifiera vilka institutioner som finns inom den organisation som skall undersökas. Institutioner kräver inte enbart en förståelse utav ett företags formella system utan även av de anställdas vanor och de saker som tas för givet i den dagliga verksamheten. Det kan vara enklare att genomföra förändringar inom ekonomistyrning vilka är likriktade med de nuvarande institutionerna än att helt och hållet göra sig av med de ekonomistyrningsmodeller som blivit institutionaliserade (Scapens & Burns, 2000).

När ett företag skall genomföra förändringar inom ekonomistyrningen grundar sig detta ofta i en ökad ekonomisk effektivitet och kostnadskontroll. Vid implementering av ett nytt ekonomistyrningssystem är det emellertid viktigt att inse att de som tagit beslutet att förändring skall ske har blivit influerade av institutioner som exempelvis externa experters rekommendationer. Därmed är det inte säkert att beslutsfattarna enbart har tagit beslutet på basis av ekonomisk effektivitet och kostnadskontroll utan beslutet representerar snarare en tillfredställande lösning som även tar påverkan från institutioner med i beräkningen (Scapens & Burns, 2000).

Scapens och Burns (2000) skiljer mellan revolutionära förändringar och evolutionära förändringar. Evolutionära förändringar karakteriseras av förändringar över tid och innehåller både oförutsedda och systematiska mekanismer samt tröga krafter vilket gör att de blir kontinuerliga över tid. Revolutionära förändringar å andra sidan ger en radikal inverkan på existerande rutiner och utmanar

således företagets institutioner. Enligt Scapens och Burns (2000) är sådana förändringar troligtvis bara möjliga som ett resultat av radikala externa förändringar så som marknadskollaps, ekonomisk recession etc. Därmed kommer förändringar inom ekonomistyrningen vilka strider mot existerande rutiner och institutioner förmodligen att vara mycket svårare att implementera.

Enligt Scapens och Burns (2000) kommer förmodligen även försök till revolutionär förändring att ha evolutionär gång då responsen från de involverade kommer att vara influerad av existerande rutiner och institutioner. Dock menar Scapens och Burns (2000) på att en revolutionär förändring inte är dömt att misslyckas men förarbetet till en förändringsimplementering måste innehålla en gedigen analys av det specifika företagets rutiner, regler, institutioner samt vilka potentiella konflikter och utmaningar som är potentiella under förändringsprocessen.

Det finns tre olika sätt att klassificera mellan olika typer av förändringsprocesser vilka kan underlätta analysen av ett företags institutioner (Scapens & Burns, 2000);

1. Formell kontra informell förändring av ekonomistyrning
2. Revolutionär kontra evolutionär förändring av ekonomistyrning
3. Regressiv kontra progressiv förändring av ekonomistyrning

3.4.1 Formell kontra informell förändring av ekonomistyrning

Formell förändring uppstår genom medveten design och vanligtvis genom förändring av regler eller genom beslut tagna av en grupp intressenter med mycket makt. Informell förändring å andra sidan uppstår snarare på en mer outtalad nivå och sker kontinuerligt med tiden. Formella beslut kan kräva nya sätt att tänka men kan också ske genom att den eller de som har tagit förändringsbeslutet har så pass mycket makt att de kan framtvinga förändringen. Emellertid kan individer vilka motsätter sig förändringen ha så pass mycket inflytande att de kan motverka att förändringen sker (Scapens & Burns, 2000).

3.4.2 Revolutionär kontra evolutionär förändring av ekonomistyrning

Revolutionär förändring är som tidigare nämnts en typ av förändring vilken till stor del påverkar existerande rutiner och institutioner. Evolutionär förändring å andra sidan är en ständigt pågående process med mindre förändringar vilka inte utmanar existerande rutiner och institutioner. Det finns en viss överlappning mellan revolutionär/evolutionär förändring samt formell/informell förändring

men det finns trots allt vissa distinkta skillnader. Exempelvis skulle en informell förändring kunna vara revolutionär och utmana existerande institutioner och formell förändring kan vara i linje med existerande institutioner och därmed inte utmana dem (Scapens & Burns, 2000).

3.4.3 Regressiv kontra progressiv förändring av ekonomistyrning

Regressiv förändring stödjer de institutioner som dominerar och motverkar därmed förändringar av existerande institutioner. Progressiv förändring utmanar å andra sidan existerande institutioner. Progressiv förändring kan ta plats även där institutioner är väl förankrade på grund av ny teknologi vilken kan hjälpa till att ifrågasätta de tidigare sätten att utföra saker och ting på (Scapens & Burns, 2000).

4. RESULTAT

I Resultat söker vi genom att jämföra teori med empiri besvara de frågeställningar som presenterades i kapitlet Forskningsfråga.

4.1 Forskningsfråga 1

Här söker vi svara på följande fråga;

”Vilka ekonomistyrningsmodeller beskriver de anställda som viktiga för Dotterbolaget AB?”

De dokument samt den information som framkommer, samt ligger till grund för planerings- och budgeteringsprocessen anses av de anställda vara viktiga för Dotterbolaget ABs ekonomistyrning. Planerings- och budgeteringsarbetet på Dotterbolaget AB kan ses som en iterativ process där alla olika nivåer inom Dotterbolaget AB, tillsammans med Moderbolaget AB är involverade (CFO/CIO). Budgeteringsarbetet inleds med en preliminär beställning från Moderbolaget AB där de prognostiserar önskad volym råvara som skall levereras av Dotterbolaget AB under nästkommande år. Utifrån denna beställning, samt det balanserade styrkortet tas sedermera på central nivå inom Dotterbolaget AB ett direktiv fram. Detta direktiv innehållandes exempelvis volym, internpris, direktiv ur det balanserade styrkortet etc. läggs ut på respektive region, som i sin tur fördelar ut detta på respektive distrikt (CFO/CIO). På distriktsnivå delar respektive distriktschef ut mål på varje enskild köpare, som i sin tur kan komma med synpunkter på dessa. Varje köpares slutgiltiga budget sätts sedan ihop till en distriktsbudget (Distriktschef). Distriktsbudgeten skickas sedan tillbaka till regionchefen, som i sin tur sätter ihop alla distriktsbudgetar till en regionbudget, som sedan skickas tillbaka till central nivå. Budgetarbetet är som sagt var en iterativ process, och på ovan nämnda sätt arbetas en slutgiltig budget fram. Då Dotterbolaget AB inte har något egentligt vinstintresse är nyckelfrågor under denna budgetprocess; fasta kostnader samt kostnad för inköp (CFO/CIO).

I teorin inkluderar planering och budgetering skriftliga planer vilka specificerar vad företaget vill uppnå i framtiden, vilket resultat man vill nå samt hur man skall nå detta (Merchant & Van der Stede, 2007). Allt detta kan konstateras innefattas i Dotterbolaget ABs budgeterings- och planeringsprocess.

Utifrån den fastställda budgeten, och det balanserade styrkortet tar man fram ett utförligt budgetdokument i form av en Excel-fil, ett centralt styrkort samt en investeringsplan. Denna dokumentation bryts sedan ner till distriktsnivå, med måhända olika styrkort på olika distrikt då förutsättningarna skiljer sig vitt mellan de olika distrikten (CFO/CIO). På varje distrikt följs sedan

budgeten upp på varje enskild köpare (Distriktschef). Budgeten följs i sin tur upp på central nivå kontinuerligt, och man rapporterar en gång per kvartal en 15-månadersprognos till Moderbolaget AB (Redovisningsansvarig).

Budgeterings- och planeringsprocessen koordinerar tydligt de anställda inom Dotterbolaget AB, och tvingar dem att dela information med andra delar av företaget. Detta omnämns i teorin (Merchant & Van der Stede, 2007), men påtalas också av CFO/CIO. I teorin talas det dessutom om de gemensamma mål som skapas genom budgeterings- och planeringsprocessen och att dessa verkar motiverande för personalen (Merchant & Van der Stede, 2007). Detta omnämns exempelvis av Distriktschef som menar på att de mål som sätts i budgeten är avgörande för inköparnas prestation i slutändan (Distriktschef).

I teorin delas planeringsprocessen in i olika cykler. Man talar om en långsiktig strategisk planering, en något mer detaljerad plan rörande exempelvis investeringar som sträcker sig över en period på mellan 1-5 år, samt en detaljerad plan över det närmsta året som innefattar den operationella budgeteringen för alla finansiella enheter inom företaget (Merchant & Van der Stede, 2007). Länkat till teorin kan man konstatera att Dotterbolaget AB arbetar inom två av dessa cykler. Nämligen den detaljerade budgetplanen som sträcker sig över ett verksamhetsår, samt den något mindre detaljerade budgetplanen som i Dotterbolaget ABs fall sträcker sig 15 månader framåt i tiden. CFO/CIO menar på att även den något långsiktigare planen är viktig som styrmedel både ur Moderbolaget ABs perspektiv, men också sett till den interna styrningen på Dotterbolaget AB då man verkar inom en långsiktig bransch (CFO/CIO).

Dotterbolaget AB ser internprissättningen som en viktig del i att styra sina medarbetare. Det finns två olika typer av internprissättning inom företaget; ett riktpolis om vad respektive köpare som mest bör betala till leverantörerna (kallat inköpspris) och ett riktpolis för vad Dotterbolaget AB skall ha för prissättning av råvarorna mot Moderbolaget AB (kallat ägarpris). Inköpspriset bestäms flytande av CEO genom att benchmarka marknadsutvecklingen (CFO/CIO) och är ett sätt att strypa eller öka inköparnas köpkraft (Controller). Vanligtvis råder det ett underutbud på marknaden och prisbilden är totalt avgörande. När en konkurrent höjer sina priser mot leverantörerna måste Dotterbolaget AB följa efter, åtminstone i den utsträckning företagets goodwill inte täcker upp för prisskillnaden (Controller). Inköpspriset baseras med andra ord på konkurrenternas pris och klassas således i teorin som ett marknadsprisbaserat internpris. Ägarpriset å andra sidan, fattas på premissen att Dotterbolaget AB i slutet av året skall leverera ett resultat strax över noll före skatt (Controller,

Presentation av finansiell information för styrelse.ppt). Det faktiska beslutet fattas genom styrelsen på förslag av CEO och CFO/CIO med budgetprocessen och rådande internpris som underlag (CFO/CIO). Ägarpriset kan enligt teorin klassas som ett internpris baserat på Dotterbolaget ABs fulla kostnad plus ett tillägg (Merchant & Van der Stede, 2007).

Dotterbolaget ABs övergripande verksamhetsmål är att leverera en optimal volym råvaror till Moderbolaget AB (Balanserat styrkort, 2011.xls). Den springande punkten för att lyckas med detta menar Distriktschefen är att ha ett motiverande incitamentsystem där man kan styra, kontrollera och driva varje enskild köpare på individnivå, något som understryks också av CEO, CFO/CIO, Controller och Extern PL.

Dotterbolaget ABs CFO/CIO beskriver att man på inköpssidan är upprättade i form av en processorganisation. Med detta menas att en köpare är ansvarig för hela inköpsprocessen från första kontakt med kunden till dess att slutbetalning har skett. På så vis blir det även enklare att mäta varje enskild köpares prestation då denne inte kan "slänga över skulden på någon annan". Genom en processorganisation fungerar även informationsöverföring mot leverantörerna smidigare då man endast har "one face to seller" (CFO/CIO). Alla de transaktioner som utförs blir taggade med köpare och uppdrag (Ekonom). Varje köpare blir sedan utvärderad på vilket täckningsbidrag (TB1 = inköpspris - rörlig kostnad) de har och hur stora volymer som de har köpt in. Detta gör att varje köpare blir till en resultatenheter och att de genom detta system kan få en extra bonus, vilken kallas för resultatstyrd bonus (CFO/CIO, Distriktschef). Enligt Distriktschef minskar emellertid den resultatstyrda bonusen om köparen har för många pågående arbeten vilka ännu inte är avslutade, det vill säga sköter man inte sin administration får man avdrag i den resultatstyrda bonusen (Distriktschef).

Ovan nämnda system anser vi kan ses som en typ av resultatstyrning då man använder sig av incitament i form av en extra bonus för att nå det uppsatta målet. Skulle målet inte uppnås blir istället straffet att bonusen blir lägre eller helt försvinner. Controller menar att systemet verkar som "en extra morot för inköparna" och att detta leder till att inköpsvolymerna kan hållas uppe eller till och med ökas, utbudsbrist till trots (Controller). CFO/CIO menar på att resultatstyrningen mot inköparna är den absolut bästa metoden för att upprätthålla höga volymer.

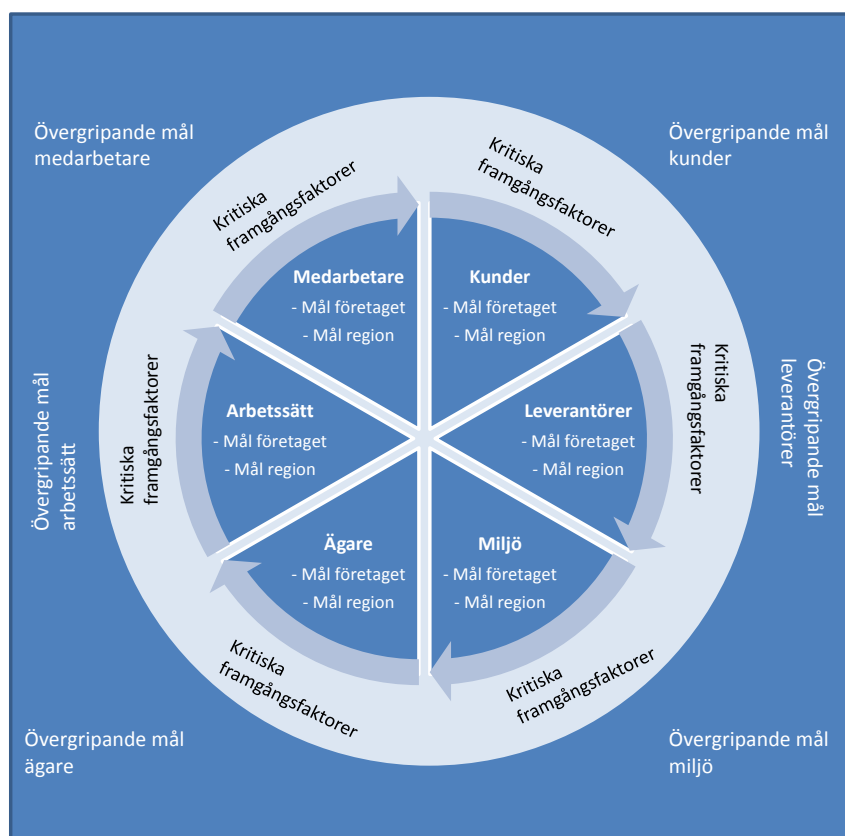
En viktig del av resultatstyrningen är uppföljning. Uppföljning på kostnad för inköp samt vad Moderbolaget AB betalade för råvarorna görs per affär, distrikt, geografiskt område samt för hela

företaget (Extern PM). När köparen har ingått ett kontrakt med en leverantör, lämnas kontraktet för kontroll till Distriktschef. Allmän kontraktsuppföljning sker sedan dagligen för att se hur stora volymer de aktiva kontrakten gemensamt innehåller. "Detta är ett bra sätt att känna av pulsen" (Distriktschef). Uppföljning av köparens arbete i form av exempelvis kontraktsuppföljning kan vid sidan av utvärdering inom resultatstyrning också ses som en typ av handlingsstyrning då den anställdes handlingar kontrolleras. Köparen är själv ansvarig för sin handling, men denne kontrolleras ändå i efterhand av någon annan. Detta menar vi är ett bra exempel på vad som i teorin omnämns som ansvarsskyldighet. På kort sikt är efterkontrollen viktigt av psykologiska skäl, menar CFO/CIO, inte bara för köparen utan även för leverantören då förtroende skapas då denne vet att personen han talar med är kvalitetssäkrad uppifrån (CFO/CIO).

Trots den regelbundna kontrollen av inköparnas aktiviteter anser CEO att inköparna har ett brett ansvar och stor frihet. Detta synsätt bekräftas även av CFO/CIO som menar att inköparna har stor frihet när det kommer till kontakten med kunder samt att sluta avtal. Var och en av inköparna sköter även sin egen administration, då det inte finns några administratörer ute på distrikten. Viktigt är dock att friheten inte missbrukas (CFO/CIO).

Fortsatt rörande resultatstyrning använder man sig på Dotterbolaget AB av ett balanserat styrkort som styrmedel. Här sätter man årsvisa mål vilka följs upp vid ett antal tillfällen (CFO/CIO). Enligt teorin skall en företagsledare fokusera på de mått som är viktigast för företaget, vilket man kan se att Dotterbolaget AB gör då de varierar sina fokusområden från år till år beroende på vad de anser vara viktigt (Balanserat styrkort, 2001.xls, Balanserat styrkort, mål från VD). Dotterbolaget AB fokuserar på olika mätområden och ändrar sedan dessa då de anser sig behöva byta fokus (Extern PL). Ett balanserat styrkort skall fokusera på både finansiella och icke-finansiella mått (Kaplan & Norton, 1992), vilket även Dotterbolaget ABs balanserade styrkort gör. I det interna material som vi har tagit del av visar det balanserade styrkortet för 2011 (Balanserat styrkort, 2011.xls) sex olika fokusområden vilka är; ägare, miljö, medarbetare, kunder, arbetssätt och leverantörer. För var och ett av dessa har ett övergripande mål satts upp samt kritiska framgångsfaktorer omnämns. Därefter presenteras olika underliggande mål och vad dessa skall uppgå till. De underliggande målen och deras mätetal finns uppdelade i företagsmål och regionmål, se figur 2. I ett PM från CEO beskrivs vikten av att nå upp till målen inkluderade i det balanserade styrkortet och att varje region måste upprätta distriktsvisa balanserade styrkort med mål och handlingsplaner. Vidare skriver CEO att de regionala balanserade styrkorterna och handlingsplanerna kommer att gås igenom tillsammans med respektive regionchef för att förvissa sig om vilka nödvändiga aktiviteter som har påbörjats för att nå

målen (Balanserat styrkort, mål från VD.doc). Vi tycker att man tydligt kan se hur Dotterbolaget AB lägger stor vikt vid det balanserade styrkortet, bland annat genom denna typ av uttalanden och därför också att det ligger en stor tyngd i det balanserade styrkortet som styrmedel inom företaget.



Figur 2. Visualisering av Dotterbolaget ABs balanserade styrkort. Information hämtat från dokument Balanserat styrkort, 2011.xls

Social styrning är som tidigare nämnt indelad i personlig kontroll och kulturell kontroll (Merchant & Van der Stede, 2007). Dotterbolaget AB har olika styrmedel inom båda dessa områden. När det kommer till kulturell kontroll beskriver CFO/CIO att man använder sig av regler och policys som styrmedel. Dessa kan tas fram av en anställd eller chef men implementeras sedan alltid av CEO (CFO/CIO). Inom Dotterbolaget AB finns många dokument innehållande regler och policys varav ett fåtal anses vara mycket viktiga. Regler och policys kommuniceras till nyanställda men tas också upp på interna möten om det skulle tillkomma nya. Dokumenten finns även tillgängliga på Dotterbolaget ABs intranät där de anställda kan nå dem (CFO/CIO, Presentation av finansiell information för styrelse.ppt).

Något som ofta påtalats under intervjuerna och som framhålls som en viktig del i de anställdas arbete på Dotterbolaget AB är deras mycket flexibla IT-systemen (Systemförvaltare, Systemadministratör, Systemutvecklare, Ekonom, CIO/CFO, Distriktschef, Personaladministratör, Controller). Enligt Distriktschef är man kända bland inköparna för att ha de bästa IT-systemen, vilka är mycket mer lätthanterliga än konkurrenternas. Personaladministratör uttrycker att "vi lever i en liten värld och kan gå direkt till våra tekniker när vi behöver hjälp eller kanske vill lägga till något nytt". Dock menar Extern PM att det finns nackdelar med att ha ett eget skräddarsytt system då man blir personberoende. I dagsläget finns det endast några få som kan systemet inom Dotterbolaget AB (Extern PM). Ekonom och Controller talar vid sidan av IT-systemens flexibilitet också om Dotterbolaget ABs höga flexibilitet när det kommer till betalningar till leverantörer, vilka kan genomföras mycket snabbt (samma dag). Detta anser man vara ett sätt att hålla en hög servicegrad vilket i slutändan leder till nöjda kunder (Ekonom, Controller). Ekonom menar till och med att många affärer hänger på denna flexibilitet, vilket också understryks av Distriktschef gällande åtminstone större affärer (Ekonom, Distriktschef). Länkat till teorin finns inte flexibilitet som en form av styrmedel. Vi anser dock att denna interna flexibilitet avspeglar den kultur som finns inom företaget. Det tycks finnas en allmän åsikt att alla problem går att lösa inom den befintliga organisationen (Personaladministratör). Således är flexibilitet ett bra exempel på kulturell styrning som socialt styrmedel.

Vidare anser CFO/CIO att man har en stor öppenhet gentemot varandra inom Dotterbolaget AB. Trots att personalomsättningen är relativt hög har undersökningar visat på ett högt medarbetarnöjdhetsindex (CFO/CIO, Systemförvaltare). Ledningen och framförallt CEO är noggranna med att behandla alla sina anställda på ett likvärdigt sätt och skulle en avdelning anordna något event för sina medarbetare ser CEO till att även de andra avdelningarna får vara med (CEO/CIO). Systemförvaltare anser att öppenheten är bra sett till vissa delar men att det naturligtvis också finns en risk för att rykten och osäkerhet sprids i onödan i en så öppen organisation som Dotterbolaget AB (Systemförvaltare).

När det kommer till personlig kontroll menar CFO/CIO att man är mycket noggrann med vilka människor man anställer och vilka arbetsuppgifter dessa tilldelas. På Dotterbolaget AB har man designat respektive persons arbete utifrån deras unika kunskap och intresse, samt fokuserat mycket på utbildning för att bättra på integrationen på arbetsplatsen (CFO/CIO). Detta är vad vi anser vara ett gott exempel på hur ett företag enligt teorin bör arbeta med personlig kontroll som socialt

styrmedel. Den fungerande personliga kontrollen tror vi även möjliggör den höga graden av autonomi för inköparna.

4.1.1 Slutsummering forskningsfråga 1

Budgeterings- och planeringsprocessen och de dokument som kommer av denna, fördelas ner på varje enskild köpare eller distriktsnivå och är viktiga styrmedel för företagets ledning. Dessa dokument ökar kommunikationen inom företaget samt förståelsen för vad som måste uppnås. Vidare anses budgeten på respektive köpare vara avgörande för att Dotterbolaget AB som helhet skall uppnå de volymkrav som ställts på desamma från Moderbolaget AB. Framförallt ledningen anser dessutom att det balanserade styrkortet är av stor vikt som styrmodell inom Dotterbolaget AB. Detta då det används som ett redskap för att följa upp såväl finansiella som ickefinansiella mål inom hela organisationen samt för att förmedla vilka områden man bör fokusera extra på under det kommande verksamhetsåret.

Internprissättning är för ledningen på Dotterbolaget AB ett viktigt styrmedel då det hjälper företaget att nå dess övergripande verksamhetsmål, nämligen att leverera tillräckliga volymer råvara till Moderbolaget AB. Internprissättningen har också en viktig roll i ledningens resultatstyrning mot inköparna samt i det incitamentsystem som skall verka pådrivande sett till verksamhetsvolym hos desamma.

Den resultatstyrning som finns inom företaget, primärt mot inköparna är ett avgörande styrmedel för Dotterbolaget AB. Detta då denna verkar motiverande och ansvarsskyldigheten som kommer med densamma gör att köparen inte bara gör saker på rätt sätt, utan också sporrar att öka de aktuella inköpsvolymerna för att på så vis tjäna mer pengar. Resultatstyrningen är uttalat den viktigaste faktorn för att kunna upprätthålla, och kanske rent av att öka inköpsvolymerna av råvara. Avgörande för en fungerande resultatstyrning är dessutom mätning och utvärdering, och avgörande för fungerande mät- och utvärderingsprocesser är ett fullgott informationsunderlag. Därför uppfattar de anställda det som viktigt att ha ett bra rapporteringssystem med möjligheten att få fram den information de behöver. Man anser att detta informationsunderlag är av stor vikt, sett framförallt till resultatstyrningen mot företagets köpare.

Länkat till möjligheten att få fram rätt information är flexibiliteten med vilken man i dagsläget kan gå in i ett IT-system inom Dotterbolaget AB för att ändra och lägga till de sakerna man tycker sig behöva, exempelvis för framtagandet av en ny typ av rapport. Många av de anställda anser denna flexibilitet vara oerhört viktig och en del av den företagskultur som byggts upp, där man känner att allt går att

lösa. Länkat till denna diskussion om flexibilitet som ett kulturellt styrmedel bör också nämnas synen på betalningshanteringen ut mot leverantör, där man i dagsläget är mycket pragmatisk och kan betala ut dellikvider samma dag som affären går igenom.

Som den andra delen av social styrning vid sidan av kulturell kontroll har vi personlig kontroll. Här finns det en tydlig tanke inom Dotterbolaget AB om att man endast skall anställa rätt typ av människor för rätt typ av tjänst, samt att respektive persons arbetsuppgifter anpassas utifrån dennes specifika kunskaper och intressen. Denna typ av personlig kontroll framhålls som mycket viktig inom företaget, framförallt av representanter inom ledningen.

4.2 Forskningsfråga 2

Här söker vi svara på följande fråga;

”Hur tror de anställda att dessa ekonomistyrningsmodeller inom Dotterbolaget AB kommer att påverkas av implementeringen av ett nytt ERP-system?”

Sett till planerings- och budgeteringsprocessen och den dokumentation som uppstår genom dessa processer, finns det stora förhoppningar inom Dotterbolaget AB om att olika typer av rapporter på ett enklare sätt skall kunna genereras efter ERP-implementeringen. Bland annat hoppas Distriktschef kunna generera rapporter som tydligt visar hur stor kapitalbindningen är i distriktet då man på så sätt kan kontrollera hur mycket förskottskapital som är utbetalat till leverantörerna. CEO hoppas på att man kommer att se synergieffekter när ERP-systemet väl är integrerat och att mindre administration kommer att krävas. Vidare tror CEO att man kommer att få en bättre och mer enhetlig uppföljning och att Dotterbolaget AB kommer att få det enklare att benchmarka mot andra dotterbolag inom koncernen. Redovisningsansvarig anser att den automatiska rapportgenereringen som ett ERP-system kan erbjuda kommer att underlätta delar av själva rapportframtagningen då man slipper att jaga personer inom företaget för att få tag på uppgifter till rapporterna.

Vidare kommer efter ERP-implementeringen lagervärden att kunna synliggöras direkt vilket inte är möjligt i dagsläget, då man istället använder sig av kontroll av pågående uppdrag. Detta betyder att man kommer att kunna få en helt annan status på inköpsprojektet då man kan synliggöra mycket kapital som i dagsläget är dolt. Detta anses vara bra då lagervärdena ligger till grund för bokslut, balansräkning och resultaträkning. Vidare är detta bra då man kan få en fakturamatchning samt kunna kontrollera sina upplupna leverantörsskulder, så att man har bättre kontroll på dessa. Om systemet fungerar så som det är tänkt kommer arbetssättet att bli mer automatiserat och underlätta mycket, framförallt inom inköpsorganisationen (Extern PL).

Sett till det balanserade styrkortet som i dagsläget konstrueras i Excel tror CEO att det även i framtiden kommer att arbetas fram på detta sätt. När ERP-systemet är implementerat skall man dock kunna plocka ut vissa parametrar som ingår i det balanserade styrkortet från själva systemet och föra över dem till Excel-dokumentet per automatik (Extern PM).

Även efter ERP-implementeringen kommer ett behov av koncernrapporter i form av exempelvis resultaträkning och balansräkning att behövas, men förhoppningsvis kommer framtagandet av sådana rapporter att underlättas i och med ERP-implementeringen. Hur detta skall fungera rent praktiskt är dock ännu högst oklart (Controller). ”Det är väldigt teoretiskt egentligen, så man har

många frågor kring hur detta kommer att fungera samt vilka rapporter man kommer att kunna få fram” (Controller). Systemadministratör och Systemutvecklare menar på att Dotterbolaget AB inte kommer att ha någon som helst nytta av ERP-systemet när det gäller företagets arbetssätt och affärsverksamhet då man även fortsättningsvis kommer att behöva använda de lokala IT-systemen för att mata ERP-systemet. Trots detta tror Systemadministratör och Systemutvecklare att vissa rapporter kan bli bättre än de som man har i dagsläget. Emellertid anses det vara mycket jobb som läggs ner för relativt små fördelar. Vissa av de rutiner som utförs automatiskt i dagsläget kommer också förmodligen att bli manuella efter införandet av ERP-systemet (Systemadministratör och Systemutvecklare).

I enlighet med Granlund och Malmi (2002) tror flertalet anställda att vissa processer kommer att bli mer automatiserade vilket kan leda till mer tid för analysering av data. Dock är flera av respondenterna fortfarande osäkra på om så är fallet och uttrycker sin oro för att det istället kan komma att bli fler manuella processer än vad man har i dagsläget.

Ser man till de intervjuer vi genomfört har samtliga respondenter berättat att de på ett eller annat sätt tror att flexibiliteten inom Dotterbolaget AB kommer att bli avsevärt lägre, sett till både IT-struktur och betalningssätt inom företaget.

CEO menar på att det ligger en osäkerhet i om man lyckas behålla de system och funktioner som behövs för att jobba med verksamhetsstyrningen på det sätt som man gör idag inom Dotterbolaget AB. Redovisningsansvarig påpekar att det kommer att bli en helt annan numrering av kontoplanen efter införandet av ERP-systemet. I dagsläget kan man själva gå in och lägga upp nya konton men i framtiden kommer man att behöva ringa till en support för att få detta godkänt (Redovisningsansvarig). Personaladministratör menar länkat till Dotterbolaget ABs lilla roll i en stor koncern och tidigare erfarenheter från implementeringen av ett nytt, inom koncernen gemensamt lönesystem att ”det finns stora fördelar, men vi har sett nackdelarna också. Att, nej, det kan ni inte få, för det är bara ni som har nytta av det” (Personaladministratör). Länkat till detta menar Extern PM att man i ERP-systemet kan lägga till nya funktioner och rapporter. Emellertid kan önskningar från Dotterbolaget AB behöva bekostas av företaget själva om inget annat bolag inom koncernen har nytta av sådana funktioner eller rapporter. Denna typ av önskningar kan dessutom ta mycket lång tid att få igenom då man, som det nu ser ut, kommer att ha fasta releaser fyra gånger om året. Just denna tröghet i förändringsprocessen är något som också Extern PL kan hålla med om. Systemförvaltare menar på att möjligheten till att förändra i systemet i framtiden kommer att vara mycket begränsad i jämförelse med hur lätt det är i dagsläget. Systemadministratör har uttryckt att

ERP-systemet inte har någon användarvänlig utformning och att många av de lokala systemen därför kommer att finnas kvar även efter implementeringen. Ett uttalande som får medhåll också av Systemutvecklare. Sett till teorin stämmer detta väl överens med vad Granlund och Malmi (2002) har funnit i sin forskning. Det vill säga att trots en ERP-implementering behåller många företag mycket av ekonomistyrningen i lokala system då ERP-systemen inte har ett användarvänligt gränssnitt.

Rörande betalningssättet inom Dotterbolaget AB kommer utbetalningar till leverantörer att initieras från distrikten. Detta kommer antagligen även fortsättningsvis att ske från lokala system vilka är integrerade med ERP-systemet. Sedan verkställer den centrala ekonomifunktionen, det vill säga ett shared service center, utbetalningarna (Extern PM). Det inom koncernen redan befintliga shared service centret är beläget utomlands, och det mesta talar för att också Dotterbolaget ABs betalningar kommer att hanteras från detta (Controller). Ekonom menar att vissa av inköpen helt hänger på att man kan betala sina leverantörer snabbare än konkurrenterna. "Konkurrensen är hård och många gånger hänger affären på att de (leverantörerna) får ett snabbt förskott" (Ekonom). Ekonom är rädd att betalningen till leverantörer kommer att ske från utlandet i framtiden och att det i så fall kommer att öka betalningstiden mot leverantör avsevärt. "Om det blir så att vi inte kan betala något alls själva kommer vi inte att kunna behålla den service som vi har idag" (Ekonom). Distriktschefen understryker också att en snabb utbetalning av delikvider är avgörande för vissa affärer, framförallt de lite större affärerna, och ser det som orimligt att detta på ett smidigt sätt skall fungera lika bra i framtiden (Distriktschef). Controller å andra sidan anser att man i dagsläget är så pass duktiga på att betala sina fakturor till leverantörer att ett par dagars fördröjning borde vara acceptabelt (Controller). Dock är det viktigt att man inte tvingar leverantörerna att ta kontakt med någon i utlandet då detta försämrar servicenivån avsevärt. Vidare anser Controller att servicenivån inte får sjunka så lågt att Dotterbolaget AB tappar leverantörer. "Den största farhågan är nog att vi kommer att uppfattas som stelbenta" (Controller). Denna oro görs gällande också av Ekonom, CFO/CIO, Personaladministratör, Systemutvecklare samt Systemadministratör.

Sutton (2006) talar i teorin om ökad globalisering och utkontrakteringen av kärnverksamheter. Detta fenomen kan tydligt länkas till diskussionen om ekonomihanteringen och ett internationellt lokaliserat shared service center. Vidare ter det sig som att oron för minskad flexibilitet sett till den tekniska aspekten av ERP-systemet och företagets betalningsrutiner har stor del av sin grund i att det dagliga arbetet och befintliga rutiner synes bli krångligare. Denna oro bygger naturligtvis fortfarande på spekulationer, men länkat till teorin är detta fortfarande mycket intressant om det infrias. Detta

skulle understödja Granlund och Malmis (2002) ifrågasättande om huruvida ERP-system underlättar eller begränsar företags besluts- och kontrollprocesser.

Gällande internprissättningen tror CFO/CIO att det kommer att bli problematiskt att använda sig av uppföljning på enskild köpare i framtiden då man ej inom ERP-systemet kommer att kunna tagga köpare till olika projekt. Det resultatfokus som idag gör sig gällande inom Dotterbolaget ABs inköpsorganisation kan därmed komma tvingas konvertera till ett kostnadsfokus, vilket också synes stämma väl överens med Moderbolaget ABs mål (CFO/CIO). Samma oro finns hos CEO som påpekar att denna typ av uppföljning inte finns inom något annat dotterbolag inom koncernen. CEO säger dock att "vi måste förstå och acceptera att vi inte har de bästa modeller och sätt av allting, och man måste vara öppen för att dessa ändringar kan vara till fördel. Men de påtvingade lösningarna vill jag till varje pris undvika" (CEO). Även Controller menar att Moderbolaget ABs intresse för att ha kvar denna typ av styrning är låg men att man inom Dotterbolaget AB hoppas på att kunna ha kvar det interna IT-system som idag används för detta ändamål (Controller). "Resultatstyrningen är trots allt en oerhört väsentlig del i vår framgång sett till inköpsorganisationen" (CFO/CIO).

Slutligen bör omnämnas hur social styrning som styrmedel tros påverkas av denna process. Vid sidan av den törn som kulturell styrning får sig i form av minskad flexibilitet har vi också den personliga styrningen. Här menar CEO att motivationsfaktorerna för de anställda sett till exempelvis deras arbetsuppgifter måste finnas kvar också i framtiden.

4.2.1 Slutsummering forskningsfråga 2

Sett till planerings- och budgeteringsprocessen och den dokumentation som kommer av denna är förhoppningarna stora inom Dotterbolaget AB om att arbetet kommer att förenklas i framtiden. När ERP-systemet väl är integrerat hoppas man nå synergieffekter som tros minska behovet av administrativt arbete på Dotterbolaget AB. Vidare tror man dessutom att det i samband med detta arbete blir lättare att benchmarka mot andra dotterbolag inom koncernen, samt att den automatiska rapportgenereringen som ERP-system kan erbjuda kommer att underlätta delar av själva rapportframtagningen. Vidare kommer lagervärden att synas efter ERP-implementeringen och kapital som i dagsläget är dolt kommer att framträda. Detta kommer att underlätta arbetet vid bokslut och framtagandet av balansräkning och resultaträkning. Det finns som sagt stora förhoppningar om förenklingar i arbetet med framtagandet av rapporter och informationsinhämtning. Det måste dock klargöras att mycket fortfarande är osäkert och att ingen egentligen vet säkert vilken typ av information som är möjlig att få fram ur ERP-systemet.

Sett till det balanserade styrkortet och framtagandet av detta tros inga större förändringar att ske på grund av ERP-implementeringen, utan styrkortet kommer också i framtiden att tas fram i Excel.

Gällande flexibiliteten inom företaget är alla rörande överens om att det kommer att ske en försämring inom områdena IT-struktur och betalningssätt. Möjligheten att lägga till och förändra i IT-strukturen efter ERP-implementeringen kommer fortfarande att finnas i viss utsträckning, men det kan bli både kostsamt och vara tidskrävande att få igenom förändringar som endast eftersöks av Dotterbolaget AB. Rörande betalningssätt inom Dotterbolaget AB kommer utbetalningar till leverantörer att initieras från distrikten. Detta kommer antagligen även fortsättningsvis att ske från lokala system vilka är integrerade i ERP-systemet. Dessa utbetalningar kommer sedan att verkställas i en central ekonomifunktion, det vill säga i ett shared service center som befaras placeras utomlands, där det befintliga shared service centret inom koncernen redan är beläget. Det finns bland Dotterbolaget ABs anställda en stor oro för att servicenivån skall sjunka i och med detta och man befarar att man utifrån sett kommer att uppfattas som stelbenta.

Internprissättningen som sådan kommer inte att förändras. Dock tror man att individuell uppföljning inte längre kommer att vara möjlig, och därmed förlorar inköpspris som styrmedel sitt syfte. Det resultatfokus som idag gör sig gällande inom inköpsorganisationen på Dotterbolaget AB kan därmed komma att tvingas konvertera till ett kostnadsfokus istället. De anställdas förhoppning är emellertid att man i framtiden skall kunna ha kvar det interna IT-systemet som används i detta syfte för att på så vis också bevaka resultatstyrningen inom företaget.

Slutligen är det värt att nämna att den sociala styrningen inte kommer att påverkas på annat sätt än genom den sjunkande graden av flexibilitet inom organisationen.

4.3 Forskningsfråga 3

Här söker vi svara på följande fråga;

”Utifrån institutionsteori; vilka institutioner kan man finna inom Dotterbolaget ABs ekonomistyrning och hur kan institutionerna komma att påverka den framtida ekonomistyrningen?”

För att kunna svara på denna fråga måste vi först gå tillbaka till institutionsteorin och definiera vad en institution är. En institution definieras där som [ett sätt att tänka eller agera vilket är utbrett och permanent, inkorporerad i en grups vanor eller seder] (Scapens & Burns, 2000 s. 5) eller som [gemensamma antaganden vilka tas för givet och identifieras genom mänskliga aktörer och deras aktiviteter samt relationer] (Scapens & Burns, 2000 s. 4). Utifrån dessa två definitioner kan sammanfattningsvis säga att en institution är något som involverar en grupp med människor samt bygger på antaganden eller beteenden vilka gruppen tar för givet.

Utifrån institutionsteori och empiri har vi identifierat två institutioner på Dotterbolaget AB;

- Flexibilitet
- Styrning av köpare

De ovan nämnda institutionerna täcks båda in av den teoretiska definitionen av densamma (Scapens & Burns, 2000). Dels involverar de båda en grupp människor och dels tar de flesta av de anställda på Dotterbolaget AB dessa ekonomistyrningstekniker för givet och betar sig därefter.

Viktigt att påpeka är dock att man enligt institutionsteorin inte enbart bör titta på ett företags formella system, vilket vi kan sägas ha gjort utifrån intervjuer och interna dokument, utan man bör även undersöka de anställdas vanor och de saker som tas för givet i den dagliga verksamheten (Scapens & Burns, 2000). Detta har inte kunnat göras på ett tillfredsställande sätt då vi inte kunnat spendera en längre tid med Dotterbolaget AB och därmed inte heller hunnit få en total inblick i den dagliga verksamheten. Institutionerna identifierades som de ekonomistyrningsmodeller vilka Dotterbolaget ABs anställda diskuterade extra mycket samt inte var villiga att kompromissa bort vid en övergång till användande av ett ERP-system. Dessa två institutioner framhölls även som två mycket viktiga framgångsfaktorer i det interna dokumentet Utredning ERP-system slutrapport.doc där styrning av köpare sades ge en inre effektivitet och flexibilitet sågs öka marknadseffektiviteten genom att man kunde erbjuda en hög servicenivå gentemot sina kunder. Vikten av flexibilitet och

styrning av köpare understryks även i det interna dokumentet Systemöversikt och integration.ppt. Man talar där om att styrning av köpare samt flexibilitet i form av att snabbt kunna anpassa sig till nya förutsättningar är verksamhetskritiska faktorer.

Vidare är det möjligt att Dotterbolaget AB har andra institutioner vilka vi inte har lyckats att identifiera. Att dessa ekonomistyrningsmedel eventuellt inte har lyfts fram av respondenterna kan bero på att det är enklare att genomföra förändringar vilka är likriktade med de nuvarande institutionerna än att helt och hållet göra sig av med de ekonomistyrningsmodeller som blivit institutionaliserade (Scapens & Burns, 2000). De anställda reflekterar ej i onödan över vad som är viktigt för dem så länge det inte påverkas eller rycks bort från dem i och med en implementeringsprocess.

Bakgrunden till den flexibla företagsmiljön kan enligt CEO härstamma från den tid då Dotterbolaget AB hade flera ägare. Detta gjorde att man inte kunde integreras i någon av dessa aktörers system vilket gav Dotterbolaget AB en väldigt hög integritet och vilket i sin tur gjorde att man internt började bygga sina egna IT-system (CEO). Man är från de anställdas sida sett rädda för att förändringar inom IT-strukturen i framtiden kommer att ta lång tid att utföra och samtidigt ser man att det finns risk för att Dotterbolaget AB kommer att uppfattas som stelbenta av leverantörerna (Extern PM, Controller). Rädslan må vara befogad då ett ERP-system ökar graden av centralisering. Samtidigt är resistensen hög och många av de anställda talar om att även i fortsättningen arbeta i de lokala systemen för att kunna ha kvar den höga graden av flexibilitet. Dock menar Extern PM att "man har valt det mest kompetenta systemet som finns. Man har köpt en Rolls Royce men kör den bara på grusvägar till mataffären".

CEO ser det som sin uppgift att bevaka och se till att man inte inför ett IT-system som plötsligt förändrar förutsättningarna för att leda och styra verksamheten. "Det finns saker som jag tycker är väldigt viktiga, alltifrån motivationsfaktorer till styrmedel måste finnas kvar" (CEO). Dock finns en förståelse för att det inte får finnas alltför många varianter och undantag när det kommer till ekonomistyrningen för att man från Moderbolaget ABs synvinkel skall få så stora synergieffekter som möjligt. Däremot anser CEO att det är mycket viktigt att den resultatbaserade bonusen för inköparna finns kvar efter ERP-implementeringen. Detta system gör det möjligt för Dotterbolaget AB att hålla uppe volymerna med råvaror och samtidigt hålla kvar resultatet i fokus samt att affärerna sköts på bästa vis. Endast en av de anställda, Controller, reflekterade kring att man inte nödvändigtvis behövde använda sig av ett resultatbaserat lönesystem. Controller påpekade att man istället skulle

kunna använda sig av en individanpassad traditionell lön, men menade samtidigt på att det skulle bli svårare att motivera skillnader i lön.

De identifierade institutionaliserade ekonomistyrningsteknikerna anser vi ligga relativt djupt rotade inom företaget. Enligt institutionsteorin kan detta därmed öka de anställdas motvillighet till förändringar mer än om de inte hade varit lika djupt förankrade inom verksamheten (Scapens & Burns, 2000). Motvilligheten till att ändra på dessa institutionaliserade ekonomistyrningstekniker blir tydlig när vi jämför med andra icke-institutionaliserade ekonomistyrningstekniker hos Dotterbolaget AB. Bland annat är resistensen låg när det kommer till nya rapporteringsmöjligheter samt det nya sättet att rapportera inköp av indirekt material. I dagsläget är det exempelvis enkelt att göra mindre inköp för så kallat indirekt material. När ERP-systemet har implementerats kommer detta att ske genom en inköpsorder i ERP-systemet och en gemensam skanningsprocedur av fakturor kommer att införas. Enligt Controller kan detta vara praktiskt när det väl börjar fungera (Controller). Denna procedur ses alltså som ett välkommet moment trots att det kommer att innebära förändringar mot mer kontroll av de anställda. Det sätt som används i dagsläget har därmed antingen inte institutionaliserats eller så har den nya tekniken lyckats bryta institutionen då man anser att detta nya arbetssätt trots allt är bättre än det nuvarande (Scapens & Burns, 2000).

Teorin skiljer på formell och informell förändring av ekonomistyrning (Scapens & Burns, 2000). Vi anser att beslutet om en ERP-implementering är högst formellt vilket innebär att förändring uppstår genom en medveten design där besluten om förändringen har tagits av en grupp intressenter med mycket makt. Då beslutet om ERP-implementeringen kommer från ledningsgruppen i Moderbolaget AB kan man säga att beslutet tagits av en grupp intressenter med mycket makt. Förändringen är även medvetet designad, om än inte väl designad då implementeringsprocessen bland annat har dragit ut på tiden. Scapens och Burns (2000) menar på att om de som har tagit beslutet om förändringen har mycket makt kan de framtvinga en förändring trots resistans från de anställda. Dock kan individer med mycket makt vilka motsätter sig förändringen motverka att förändringen sker (Scapens & Burns, 2000). I detta fall har Moderbolaget AB mycket makt men samtidigt förs ett motstånd från Dotterbolaget ABs håll. Enligt CEO har Dotterbolaget AB varit mycket involverade i utvärderingsprocessen av ERP-systemet då man har velat vara med från första början för att kunna få information om projektet men även för att kunna påverka utfallet.

Inom teorin skiljer man också på revolutionär och evolutionär förändring av ekonomistyrning (Scapens & Burns, 2000). Vi anser att ERP-implementeringen är av en revolutionär art det vill säga

den ger en radikal inverkan på existerande rutiner och utmanar därmed Dotterbolaget ABs institutioner. Enligt teorin är en revolutionär förändring bara möjlig som ett resultat av radikala externa förändringar (Scapens & Burns, 2000). Dock anser vi att några sådana radikala externa förändringar inte existerar för Dotterbolaget AB och det därmed kan komma att bli svårt att få till förändringarna på ett effektivt sätt utan något större motstånd.

Den tredje uppdelningen man gör av förändringar av ekonomistyrning är regressiv kontra progressiv förändring (Scapens & Burns, 2000). Vi anser att denna förändring är av en progressiv karaktär då man utmanar vissa av de existerande institutionerna.

Sammanfattningsvis kan man säga, att i samtliga fall utmanar man med implementeringen av ERP-systemet de existerande institutionerna. Detta har och kommer förmodligen även i framtiden att skapa motstånd från Dotterbolaget AB. Dock är det vid denna tidpunkt svårt uttala sig om hur väl implementeringen kommer att lyckas, då man inte kommit så långt i processen. Eventuellt kommer Moderbolaget AB att lysna till de åsikter som har förts fram från Dotterbolaget AB, vilket kan leda till en minskad utmaning av de existerande institutionerna.

4.3.1 Slutsummering forskningsfråga 3

Utifrån teori och empiri har vi identifierat två institutioner inom Dotterbolaget ABs ekonomistyrningstekniker;

- Flexibilitet
- Styrning av köpare

Institutionerna kan leda till att de anställda på Dotterbolaget AB gör motstånd till förändringar som kan komma att utmana dessa institutioner. I dagsläget ses ERP-implementeringen som ett hot mot existerande institutioner vilket kan leda till ett sådant motstånd.

Förändringen som uppkommer i och med ERP-implementeringen är formell, revolutionär och progressiv. Eventuella påtvingade lösningar kan därmed komma att bli svårimplementerade eftersom att de inte får stöd från de anställda på Dotterbolaget AB. Om det i framtiden visar sig att dessa institutioner inte utmanas av ERP-implementeringen kan motståndet gentemot förändringen avta. Skulle det emellertid visa sig att de nya lösningarna är bättre än de nuvarande, kan dessa eventuellt

komma att institutionaliseras i framtiden då de har blivit lika självklara för de anställda som dagens institutionaliserade ekonomistyrningstekniker är.

5. SLUTSATS

I slutsatsen sammanfattar vi kortfattat svaren på respektive forskningsfråga.

1. Vilka ekonomistyrningsmodeller beskriver de anställda som viktiga för Dotterbolaget AB?

Vi har funnit följande ekonomistyrningsmodeller vilka påtalats som viktiga bland de anställda på Dotterbolaget AB;

- Budgeterings- och planeringsprocessen, samt de dokument som kommer av denna.
- Internprissättning i form av inköpspris som styrmedel mot inköparna.
- Resultatstyrning i form av mätning och uppföljning av inköparna, sett till volym och täckningsbidrag.
- Resultatstyrning i form av balanserat styrkort.
- Kulturell styrning i form av flexibilitet.
- Personlig styrning i form av rätt medarbetare på rätt arbetsposition.

2. Hur tror de anställda att dessa ekonomistyrningsmodeller inom Dotterbolaget AB kommer att påverkas av implementeringen av ett nytt ERP-system?

De påtalat viktiga ekonomistyrningsmodellerna tros genom ERP-implementeringen förändras på följande vis;

- Budgeterings- och planeringsprocessen, samt de dokument som kommer av denna – Förhoppningen inom Dotterbolaget AB är att arbetet i form av rapportframtagning, informationsinhämtning kommer att förenklas samt att det administrativa arbetet inom företaget kommer att minska.
- Internprissättning i form av inköpspris som styrmedel mot inköparna – Internprissättningen som sådan kommer inte att förändras. Dock tror man att individuell uppföljning inte längre kommer att vara möjlig, och därmed förlorar inköpspris som styrmedel sitt syfte.

- Resultatstyrning i form av mätning och uppföljning av inköparna, sett till volym och täckningsbidrag – Då man inte längre kommer att kunna följa upp inköparna på individuell nivå, kommer man inte heller att kunna ta fram täckningsbidrag och volym inköpt råvara per köpare på ett smidigt sätt. Därmed kan den resultatstyrda tänket inom inköpsorganisationen tvingas att bli mer kostnadsfokuserat.
- Resultatstyrning i form av balanserat styrkort – Framtagandet av balanserat styrkort inom Dotterbolaget AB kommer inte att påverkas nämnvärt.
- Kulturell styrning i form av flexibilitet – Gällande flexibiliteten inom företaget är alla rörande överens om att det kommer att ske en försämring inom IT-struktur och betalningssätt.
- Personlig styrning i form av rätt medarbetare på rätt arbetsposition – Personlig styrning tros inte ändras nämnvärt.

3. Utifrån institutionsteori; vilka institutioner kan man finna inom Dotterbolaget AB:s ekonomistyrning och hur kan institutionerna komma att påverka den framtida ekonomistyrningen?

Utifrån teori och empiri har vi identifierat två institutioner inom Dotterbolaget ABs ekonomistyrningstekniker;

- Flexibilitet
- Styrning av köpare

Institutionerna kan leda till att de anställda på Dotterbolaget AB gör motstånd till förändringar som kan komma att utmana dessa institutioner. I dagsläget ses ERP-implementeringen som ett hot mot existerande institutioner vilket kan leda till ett sådant motstånd.

Förändringen som uppkommer i och med ERP-implementeringen är formell, revolutionär och progressiv. Eventuella påtvingade lösningar kan därmed komma att bli svårimplementerade eftersom att de inte får stöd från de anställda på Dotterbolaget AB. Skulle implementeringen av ERP-systemet lyckas, och de anställda upptäcka att de nya ekonomistyrningsmodellerna fungerar bättre än de gamla kan dessa istället komma att institutionaliseras.

6. SLUTDISKUSSION

I slutdiskussionen för vi en vidare diskussion kring den övergripande forskningsfrågan. Vi återger en del av våra egna tankar och idéer kring det övergripande ämnet vilka inte direkt berör respektive forskningsfråga och därmed inte heller hör hemma i denna studies resultat eller slutsats. Slutdiskussionen avslutas med en kortare diskussion kring framtida möjlig forskning.

I slutfasen av denna studie anser vi att några gemensamma åsikter, uttalade av alla respondenter i olika ordalag rörande denna ERP-implementeringsprocess är viktiga att ta upp. Kraftigt generaliserande kan man formulera dessa åsikter till; - varför gör vi detta? och - varför tar det så lång tid? Vi skall inleda denna slutdiskussion med att i korta ordalag försöka reda ut hur det kommer sig att de anställda (respondenterna) känner på detta sätt.

Till att börja med ställer vi oss undrande till om inte planerings-, och uppstartsfasen av denna ERP-implementering, initierad och driven framåt, framförallt av Moderbolaget AB borde ha haft en annorlunda arbetsgång. Det synes som att mycket av den osäkerhet kring, och ovilja rörande denna implementeringsprocess härstammar från att man inte riktigt kan sätta fingret på vad Dotterbolaget AB, och man själv som anställd tjänar på denna implementering. Vi har berört detta till viss del genom begreppet WIIFM (What's In It For Me) (Pinto, 2000), men anser att en ytterligare bakomliggande orsak till denna ovilja också gör sig gällande. Nämligen känslan av att dessa förändringar är påtvingade uppifrån. Som talats om tidigare har man en mycket öppen företagskultur på Dotterbolaget AB vilket kan leda till att rykten börjar fluktuera efter "snacket i fikarummet" och att man därmed färgas av andras åsikter och tankar vilket riskerar skapa extra motsättningar. Det synes för oss extra viktigt att Moderbolaget AB utreder huruvida den generella stämning som vi stött på under den empiriska datainsamlingen bland respondenterna stämmer in också på resten av koncernen. Om så är fallet bör man göra något snarast, då pilotprojektet står i begrepp att startas upp i slutet av året och man riskerar att cementera den dåliga inställningen mot ERP-systemet om denna inte löses upp innan dess.

Den främsta anledningen till varför implementeringen tar så lång tid tror vi ligger i branschen som Dotterbolaget AB verkar inom och vilken verksamhet de bedriver. Vi har inte haft möjlighet att i denna studie beröra detta ämne i särskilt stor utsträckning, men sett till respondenterna och deras svar på den direkta fråga, "varför tror du att denna implementeringsprocess går så trögt?" nämner alla just branschen inom vilken man verkar och den komplexitet som finns rörande Dotterbolaget ABs kärnverksamhet. Vi har i denna studie talat om institutioner och motstånd mot förändring länkat till

dessa, men kanske är det faktiskt så att de primära anledningarna till de anställdas ovilja och ifrågasättande av implementeringsprocessen i detta fall härrör från fakta och "verkliga" orsaker snarare än invanda mönster. Detta är enbart spekulationer från vår sida, men det är flera av respondenterna som uttrycker liknande tankar och ifrågasätter om vinsten överstiger kostnaden för denna ERP-implementering (Systemutvecklare, Systemadministratör). Oavsett vad som verkligen är rätt i detta specifika fall, kan man konstatera att det verkar finnas stor otydlighet kring vilka organisationer ERP-system mer eller mindre lämpade för. Det synes idag finnas en övertro till ERP-system, vilket påtalas också av exempelvis Controller.

Då ERP-systemet inte är designat för den typ av verksamhet som Dotterbolaget AB är verksamt inom kan vinsterna av en implementering bli marginella eller till och med negativa vilket kan komma att avspeglas i små om ens några förändringar inom ekonomistyrningen. Tron bland de anställda att de positiva förändringarna kommer vara få samt att implementeringen eventuellt kommer att ge upphov till negativa förändringar, tror vi kan leda till extra motstånd vilket kan försena implementeringen ytterligare. Extern PL har framfört sin oro att ERP-implementeringen aldrig kommer att bli lyckosam och att det till och med kan gå så långt att ERP-systemet aldrig blir implementerat inom Dotterbolaget AB. Andra anställda anser att man borde ha valt ett annat billigare system istället för det valda ERP-systemet, eller ha bestämt sig för att endast implementera ett fåtal moduler. "Man har valt det mest kompetenta systemet som finns. Man har köpt en Rolls Royce men kör den bara på grusvägen till mataffären" (Extern PM). Då positiva förändringar inom ekonomistyrningen i och med ERP-implementeringen verkar vara få medan kostnaderna förknippade med denna implementering anses väldigt höga anser vi det vara högst troligt att det hade funnits bättre lösningar för Dotterbolaget AB. Emellertid hade man då utifrån ett koncernperspektiv suboptimerat de olika bolagen vilket i slutändan eventuellt lett till en minskad nytta för koncernen som helhet.

Kopplat till detta vill vi även nämna den konflikt som har uppstått då man utnyttjar interna resurser från Dotterbolaget AB till planerings- och utvärderingsarbete av integrationen av ERP-systemet. Dessa resurser kan senare komma förlora sina jobb på grund av resulterande rationaliseringar eller då vissa delar kan komma att utkontrakteras till shared service centers. Flera medarbetare inom Dotterbolaget AB har diskuterat frågan om vissa arbetsuppgifter eller till och med hela yrkesroller kommer att försvinna i och med implementeringen av ERP-systemet. Ekonom tror att dennes arbetsuppgifter kommer att förändras enormt mycket. Controller menar på att ERP-

implementeringen görs för att man i slutändan skall kunna avyttra medarbetare. ”Det vi gör nu handlar om att man ska kunna plocka bort folk i slutändan och förbättra resultatet” (Controller).

Förslag till framtida forskning:

- Många av de slutsatser vi kommit fram till stämmer väl överens med Granlund och Malmis forskning (2002), där de kommer fram till att en ERP-implementering har en relativt liten påverkan på ett företags ekonomistyrning. Dock bygger våra slutsatser på vad de anställda tror kommer att ske och i dagsläget vet vare sig de eller vi hur det slutgiltiga resultatet kommer att se ut. Vi anser därför att det hade varit spännande att följa upp denna studie när implementeringen har slutförts och de anställda på Dotterbolaget AB har påbörjat arbetet i det nya ERP-systemet. Vidare håller vi med Sutton (2006) då han säger att det behövs mer forskning inom området och att man även behöver vidga forskningsområdet till att undersöka ERP-systems inverkan på ekonomistyrning på ett mer generellt plan. Med generellt plan menas att forskningen inte bara fokuserar på hur företag nyttjar den utökade tillgången av information utan även undersöker fenomen som ökad globalisering, utkontraktering och utökad handel.
- Den primära anledningen enligt vår uppfattning till ERP-implementeringen är strävan mot synergieffekter, och på lång sikt också möjligheten till minskad administrativ personal. Extern PL påtalar hur fel det riskerar att bli när man använder sig av interna resurser för en implementeringsprocess som om den lyckas, mycket väl kan innebära att denne förlorar sitt jobb. Detta område ser vi som mycket lämpligt att genomföra framtida forskning inom. En hög grad av involvering bland de anställda är viktigt av flera olika anledningar under en ERP-implementeringsprocess, frågan är hur man väger detta mot risken att stöta på motstånd i själva implementeringsprocessen vid involvering av interna resurser då oron för att förlora sitt jobb riskerar att göra sig gällande.
- Som beskrivits tidigare anser vi att det synes finnas en övertro bland företag till ERP-system. Anställda inom Dotterbolaget AB har tydliggjort att den bransch de är verksamma inom är av mycket speciell karaktär och därmed är företagets processer svårangepassade till ett ERP-system designat för traditionella industriföretag. Vi ser att framtida forskning rörande vilken typ av företag som gagnas av att använda sig av ett ERP-system och vilka som skall söka sig till andra typer av IT-lösningar kan hjälpa företagen i deras strävan efter att finna den perfekta systemlösningen.

7. KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

- Anthony, R., Dearden, J. & Bedford, N. M., 1989. *Management control systems*. 6e upplagan, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Bryman, A., 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Bryman A. & Bell E., 2005. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber
- Christensen L., Engdahl N., Gräss C. & Haglund L., 2001. *Marknadsundersökning – En handbok*. Malmö: Holmbergs
- Guba E. & Lincon Y., 1985. *Naturalistic inquiry*. BeverlyHills: Sage Publication Inc.
- Guba E. & Lincon Y., 1994. *Competing paradigms in qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publication Inc.
- Kaplan R. & Johnson T., 1987. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kylén J-A., 2004. *Att få svar: intervju, enkät, observation*. Stockholm: Bonniers Utbildning
- Magnusson J. & Olsson B., 2009. *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur
- Merchant K. & Van der Stede W., 2007. *Management control systems performance measurement, evaluation and incentives*. 2a upplagan, Harlow: Pearson Education Limited
- Patel R. & Davidson B., 2003. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3e upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Stair R. & Reynolds G., 2011. *Principles of information systems*. Boston: Course Technology

Artiklar

- Bacon J. & Fitzgerald B., 2001. Framework for the field of information systems. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, vol. 32, no. 2
- Burns J. & Vaivio J., 2001. Management accounting change. *Management Accounting Research*, vol. 12 s. 389-402
- Eisenhardt K., 1989. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management review*, vol. 14 s. 57-74
- Falk T., 2001. Teknikskifte och en ny affärslogik. *Den nya ekonomin*, Svenskt näringsliv
- Granlund M. & Malmi T., 2002. Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?. *Management Accounting Research*, vol. 13 s. 299-321

Injaz C., 2001. Planning for ERP systems: analysis and future trends. *Business Process Management Journal*, vol. 7 s. 374 – 386

Kaplan R. & Norton D., 1992. The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol. 70 s. 71-79

Lurie N. & Swaminathan J., 2008. Is timely information always better? The effect of feedback frequency on decision making. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, vol. 108 s. 315-329

Otley D., 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, vol. 10 s. 363-382

Parr A. & Shanks G., 2000. A model of ERP project implementation. *Journal of information Technology*, vol.15 s. 289-303

Pinto J., 2000. Understanding the role of politics in successful project management. *International Journal of Project Management*, vol. 18 s. 85-91

Scapens R. & Burns J., 2000. Conceptualising management accounting change: an institutionalist framework. *Management Accounting Research*, vol. 11 s. 3-25.

Sutton S., 2006. Enterprise systems and the re-shaping of accounting systems: A call for research. *International Journal of Accounting Information System*, vol. 7, s. 1-6

Swan J. Newell S. & Robertson M., 1999. The illusion of “best practice” in information systems for operations management. *European Journal of Information Systems*, vol. 8, s. 284-293

Onlinekällor

Ekan, 2010 [internet] Tillgänglig på:

<http://www.ekan.com/sv/startside/vad-vi-goer/styrning/styrmodellen.aspx> [Besökt 15 maj 2011]

Lawson, 2011 [internet] Tillgänglig på:

<http://www.lawson.com/solutions/software/see-all-software-from-lawson/see-all-software-from-lawson> [Besökt 30 maj 2011]

Newsroom, 2011 [internet] Tillgänglig på:

<http://newsroom.binfo.se/tackningsbidrag-tb-20110414/> [Besökt 5 maj 2011]

Oracle, 2011 [internet] Tillgänglig på:

<http://www.oracle.com/us/products/productlist/index.html> [Besökt 30 maj]

SAP, 2011 [internet] Tillgänglig på:

http://store.businessobjects.com/store/bobjemea/en_IE/DisplayProductByTypePage&parentCategoryID=&categoryID=11838900 [Besökt 30 maj 2011]

Officiella dokument

Vetenskapsrådet, 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [internet] Tillgänglig på:

http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf [Besökt 23 maj 2011].