



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kandidatuppsats i externredovisning

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen
Vårterminen 2016

Implementering av IFRS 15

- En fallstudie av ett företags implementeringsprocess och förmåga att hantera dess kritiska komponenter

Handledare:
Berit Hartmann

Författare:
Elina Svensson 940218
Lisa Wahlberg 930613

Förord

Följande kandidatuppsats är resultatet av en fallstudie genomförd under våren 2016 på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Författarna till denna rapport vill först och främst uttrycka sin tacksamhet till handledare Berit Hartmann, vars kunskap och goda råd varit till stor hjälp. Dessutom vill författarna också rikta ett stort tack till de respondenter som ställt upp på intervjuer och därmed möjliggjort rapporten.

Trevlig läsning!

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Externredovisning, Vårterminen 2016

Författare: Elina Svensson och Lisa Wahlberg

Handledare: Berit Hartmann

Titel: Implementering av IFRS 15 - *En fallstudie av ett företags implementeringsprocess och förmåga att hantera dess kritiska komponenter*

Bakgrund och problem: Den 1 januari 2018 måste alla företag inom EU som följer IFRS i sin koncernredovisning anpassa sin rapportering till den nya intäktsstandarden IFRS 15. Denna standard innebär en komplexitet då företag såväl som revisionsbyråer poängterar dess storhet och omfattning. Dessutom anses förändringar och implementeringsprocesser generellt medföra en rad svårigheter och problem som företagen måste hantera.

Syfte: Syftet med denna rapport är att undersöka hur ett bolag förbereder och anpassar sig till den nya intäktsstandarden IFRS 15. I och med detta önskas illustreras hur en implementering av IFRS 15 kan se ut.

Frågeställning: Vilka är de kritiska komponenterna vid implementering av IFRS 15 och hur hanterar fallföretaget dessa?

Metod: Rapporten är av kvalitativ karaktär och bygger på en fallstudie av ett företag samt intervjuer med respondenter från en revisionsbyrå. Det empiriska materialet har analyserats utifrån en modell över kritiska komponenter vid implementering av IFRS 15. Denna modell har konstruerats med hjälp av rapportens teoretiska referensram såväl som med stöd av genomförda intervjuer.

Slutsats: I rapporten har fyra kritiska komponenter för implementeringen av IFRS 15 identifierats. Dessa är kunskap, stöd, kommunikation och tid. Fallföretaget har, med fåtalet undantag, lyckats hantera dessa kritiska komponenter på ett bra sätt. I fallföretaget finns exempelvis en projektgrupp för IFRS 15 med kunniga personer som driver arbetet och utbildar resterande del av organisationen. Vid jämförelse med andra företag har fallföretaget också kommit betydligt längre i implementeringsprocessen. De har även förstått och lyckats kommunicera ut komplexiteten kring förändringen.

Nyckelord: IFRS 15, implementering av IFRS 15, implementering av redovisningsstandard, organisationsförändring, kritiska komponenter, intäktsstandard

Abstract

Bachelor's thesis in Business, University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law

Financial accounting, spring term 2016

Author: Elina Svensson and Lisa Wahlberg

Supervisor: Berit Hartmann

Title: Implementation of IFRS 15 - *A case study of a company's implementation process and its ability to manage its critical components*

Background and problem: On January 1st, 2018, all the companies within the EU that intend to comply with IFRS in its consolidated financial statements need to adjust to the new revenue standard IFRS 15. This standard represents a complex change as companies, as well as accounting firms, emphasize its grandeur and scope. It is also generally understood that the changes involved in the implementation of IFRS 15 will create many difficulties and problems that companies have to deal with.

Purpose: The purpose of this report is to investigate how a company can prepare and adapt to the new revenue standard IFRS 15. The aim of this investigation is to present information about the implementation of IFRS 15.

Research question: What are the critical components in the implementation of IFRS 15 and how does the company in this case study deal with these problems?

Method: This report is qualitative in nature and is based on a case study of a company, as well as on interviews with employees at an accounting firm. The empirical material has been analyzed by using a model consisting of critical components of the implementation of IFRS 15. This model has been designed by using the theoretical framework, that discusses the implementation processes, as well as by support from the case study.

Conclusion: In the following report four critical components of the implementation of IFRS 15 have been identified. These components are knowledge, support, communication, and time. The case company has, with some exceptions, been able to manage these critical components in a successful way. The case company has for example created a project team for IFRS 15 with competent members that are responsible for running the project and educating the remaining part of the organization. In comparison with other companies, the company in the case study has been able to come much further in the implementation process and has understood and communicated the complexity of the changes required by the IFRS 15.

Key words: IFRS 15, implementation of IFRS 15, implementation of accounting standards, organizational change, critical components, Revenue Standard.

Förkortningslista

FASB	= Financial Accounting Standards Board
IAS	= International Accounting Standards
IASB	= International Accounting Standards Board
IFRIC	= International Financial Reporting Interpretations Committee
IFRS	= International Financial Reporting Standards
NRG	= Näringslivets Redovisningsgrupp
US GAAP	= United States Generally Accepted Accounting Principles

Innehållsförteckning

1	Introduktion	8
1.1	Bakgrund	8
1.2	Problemdiskussion	9
1.3	Syfte och frågeställning	10
1.4	Avgränsning	10
1.5	Disposition	11
2	Metod	12
2.1	Val av ämne och företag	12
2.2	Kvalitativt inriktad forskning	13
2.3	Abduktiv ansats	13
2.4	Forskningsdesign	13
2.5	Insamling av primärdata	14
2.5.1	Intervjuer	14
2.5.2	Semistrukturerade intervjuer	14
2.5.3	Urval	15
2.5.4	Sammanställning och analys av intervjuer	15
2.6	Insamling av sekundärdata	16
2.7	Validitet och reliabilitet	16
2.8	Metodkritik	17
3.	Teoretisk referensram	19
3.1	IASB	19
3.2	IFRIC	19
3.3	IFRS 15	20
3.3.1	Bakgrund	20
3.3.2	Utvecklingen av IFRS 15	20
3.3.3	IFRS 15	21
3.3.4	Förändringar i och med IFRS 15	21
3.4	Tidigare forskning	22
3.5	Implementeringens kärnkomponenter	22
3.6	Svårigheter vid implementeringsarbeten	23
3.7	Framgångsfaktorer för ett lyckat projekt	24
4	Empiri	26
4.1	Presentation av fallföretaget	26
4.2	Presentation av respondenter	26
4.3	Historik	26
4.4	Organisationen kring IFRS 15	27
4.5	Tidigare aktiviteter	28
4.6	Framtida aktiviteter	29
4.7	Utbildning och erfarenhet	30
4.8	Attityder och förhållningssätt till IFRS 15	31
4.9	Tid och kostnader hänförliga till implementeringsprocessen	32
4.10	Revisorers syn på implementeringsprocessen	33
5	Analys/diskussion	35
5.1	Kunskap	35
5.1.1	Rekrytering	36
5.1.2	Utbildning	37

5.2 Stöd	38
5.2.1 <i>Konsultation och coaching</i>	38
5.2.2 <i>Stöd från ledningen</i>	39
5.2.3 <i>System och processer</i>	40
5.3 Kommunikation	40
5.3.1 <i>Utvärdering</i>	40
5.3.2 <i>Instruktioner</i>	41
5.3.3 <i>Attityd vid kommunikation</i>	42
5.3.4 <i>Koordination</i>	42
5.4 Tid	43
5.4.1 <i>Engagemang</i>	43
5.4.2 <i>Planering</i>	43
6 Slutsatser	45
6.1 Förslag till vidare forskning	46
7 Källförteckning	48
7.1 Böcker	48
7.2 Artiklar	48
7.3 Elektroniska källor	48
7.4 Uppsatser	50
7.5 Års- och Hållbarhetsredovisningar	50
Bilaga 1 - Intervjuguide för respondenter från fallföretaget	51
Bilaga 2 - Intervjuguide för respondenter från revisionsbyrå	52

1 Introduktion

Detta avsnitt inleds med att presentera bakgrunden till och problematiken kring implementeringen av IFRS 15. Denna presentation och diskussion mynnar sedan ut i det syfte och de frågeställningar som studien ämnar besvara. Vidare behandlas i avsnittet också de avgränsningar som gjorts samt dispositionen av uppsatsen.

År 2005 antog EU IASB:s (International Accounting Standards Board) redovisningsstandarder vilket innebär att alla noterade företag inom EU därefter är tvungna att följa dessa i sin koncernredovisning. EU:s syfte med detta var att öka harmoniseringen av redovisningen samt att kunna upprätthålla standarder av hög kvalitet. (Marton m.fl., 2013, kap. 1) För att lyckas upprätthålla denna kvalitet krävs givetvis förnyelse av standarderna och att företagen implementerar dessa på ett bra sätt. Implementeringsprocessen kan dock innebära problematik då den involverar många människor, vilka enligt McGuire (2011) dessutom behöver vara engagerade såväl som ha tillräckligt med resurser och stöd.

“There are no known treatment or training materials that will achieve their goals in the absence of trained and committed staff with adequate resources and managerial support”

-McGuire, 2001
(L. Fixsen m.fl., 2005. kap. 4)

1.1 Bakgrund

Ett aktuellt förändringsområde gällande IASB:s standarder är intäktsredovisningen. Detta då en ny standard, kallad IFRS 15, kommer ersätta de två tidigare (Törning, 2015). Eftersom att de standarder som EU antagit är direkt bindande krävs att alla företag i EU som följer IASB:s regelverk anpassar sig till denna (Marton m.fl., 2013, kap 1). Detta innebär att företag kommer behöva genomföra en omfattande implementeringsprocess, vilken dessutom berör en hel organisation.

IASB presenterade förslaget till den nya standarden redan år 2002 och den skulle börja gälla från och med 1 januari 2017. Detta datum blev dock framskjutet till följd av projektets komplexitet, dess omfattande implementeringsarbete samt att företagen behövde mer tid till förberedelser. (IASB, 2015) Implementeringsarbetet kan anses betydande på så vis att det, beroende på hur väl det genomförs och hur företagen anpassar sig till den nya standarden, påverkar den harmonisering av redovisningen som IASB eftersträvar. Detta då harmoniseringen kräver att samtliga företag tillämpar standarden på liknande sätt.

Carrington m.fl. (2015) konstaterar att det finns ett flertal faktorer som påverkar hur konsekvent tillämpningen av en standard blir. Några av de faktorer han nämner är utbildningsnivå hos de som granskar och upprättar redovisningen, företagets branschtillhörighet samt företagsledningens incitament till att upprätta de finansiella rapporterna. Han poängterar dessutom att tillämpningen kan skilja sig åt mellan olika länder. Därmed menar han att multinationella företag ställs inför en särskild komplexitet då det är viktigt att samtliga företag inom en koncern rapporterar till moderbolaget på samma sätt.

Intäkter är en stor och väsentlig post för att bedöma ett företags prestation. Dessutom är den också relevant vid bestämmande av ett företags storlek. (Deloitte, 2016). I och med detta krävs en tillförlitlig redovisning av denna post. En tillförlitlig redovisning är också en förutsättning för att investerare skall kunna få en rättvisande bild av företagets ekonomiska ställning och resultat, vilket Marton m.fl. (2013) nämner som ett av IASB:s centrala mål. Lundqvist & Falkman (2016) beskriver ett flertal anledningar till varför en förändring gällande intäktsredovisningen var nödvändig för att göra denna mer tillförlitlig. De menar bland annat att företagen upplevde en oklarhet kring när en intäkt skulle tas upp i redovisningen samt en ökad komplexitet då det idag är mer vanligt förekommande att varor och tjänster säljs som ett paket.

IFRS 15 har den senaste tiden väckt stor uppmärksamhet då exempelvis IASB och andra branschtidningar publicerar en stor mängd information om de förändringar som detta kommer innebära. Dessutom ger också samtliga av de stora svenska redovisningsbyråerna kontinuerligt ut information om och nyheter kopplade till IFRS 15. På deras hemsidor finns exempelvis omfattande information om hur den nya intäkten kommer påverka företagen samt information om utbildning som ges inom detta område. (Deloitte, 2016) (KPMG, 2016) (EY, 2016) (PwC, 2016) På grund av att det är många parter som diskuterar IFRS 15 anses det intressant att studera den implementeringsprocess som denna nya standard medför.

För att kunna studera implementeringen av IFRS 15 har en fallstudie av ett företags implementeringsprocess genomförs. Det företag som valts att studera är ett av alla de som kommer påverkas av den nya intäktsstandarden och som i dagsläget befinner sig i det förändringsarbete den medför. Det valda företaget är både stort och multinationellt vilket innebär att det är en stor mängd intressenter som påverkas av hur väl de lyckas anpassa sig till IFRS 15.

1.2 Problemdiskussion

Wallén (2016) beskriver att en förändring ofta innebär mycket arbete och en gedigen implementeringsprocess. Han poängterar också att förändringar är ett problematiskt område då en klar majoritet av dessa tar längre tid än planerat. Detta då det ofta dyker upp problem som inte kunnat förutses eller identifieras vid planeringsarbetet. Han nämner även att ytterligare problematik som kan uppkomma är en ineffektiv samordning av olika delaktiviteter samt att de som är delaktiga i implementeringen inte alltid ges tillräckligt med resurser och utbildning.

IASB:s normgivningsprocess, från projektförslag till publicering av färdig standard, brukar normalt sett ta upp till 2,5 år (Marton m.fl., 2013, kap. 1). Då det tagit hela 12 år att ta fram IFRS 15 tyder detta på en komplexitet kring standarden, en komplexitet som också kan vara anledningen till ett framflyttande av ikraftträdandedatumet från 2017 till 2018. IASB (2015) menar att ett framflyttande av detta datum var nödvändigt då företagen ansåg sig behöva mer tid till implementeringsarbetet. En förklaring till detta skulle kunna vara att företagen stött på svårigheter under implementeringsprocessen. Detta antagande stärks ytterligare då Anjou, för PwC (2015), beskriver att det gällande IFRS 15 uppstått så pass många implementerings- och tolkningsfrågor att det genomförts en så kallad "outreach" för att undersöka oklarheter kring implementeringen och osäkerheter som uppkommer i och med denna.

Då ikraftträdandedatumet för IFRS 15 fått flyttas fram och den tid företagen haft till sitt förfogande varit otillräcklig tyder detta på att det eventuellt pågår eller kommer uppstå svårigheter för företagen vid implementeringen. Detta stärks ytterligare då Lim m.fl. (2015) genom sin studie konstaterat att många revisorer och redovisningsekonomer inte anser sig redo för den nya standarden och de anser det även problematiskt att implementera standarden över olika sektorer. Dessa svårigheter skulle eventuellt kunna hamna i konflikt med IASB:s syfte, vilket är att upprätthålla en uppsättning globala redovisningsstandarder av hög kvalitet, som är begripliga och som kan accepteras globalt (Marton m.fl., 2013, kap. 1). Om företagen inte lyckas implementera IFRS 15 på rätt sätt skulle detta även förhindra den önskade harmoniseringen av redovisningen globalt. I och med detta antas det av stor betydelse hur företagen hanterar implementeringsprocessen och de moment som där ingår.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna rapport är att undersöka hur ett bolag förbereder och anpassar sig till den nya intäktsstandard IFRS 15. I och med detta önskas det nås kunskap om hur en implementering av IFRS 15 kan se ut. Detta anses intressant att undersöka då IASB (2015) poängterar att ett byte av redovisningsstandard inte bara innebär nya sätt att redovisa på utan också behov av förändrade informationssystem, processer samt ny kunskap och resurser.

Detta syfte resulterar i två frågeställningar vilka, genom en fallstudie, ämnar illustrera implementeringsprocessen hos ett specifikt företag. Dessa är:

- Vilka är de kritiska komponenterna vid implementering av IFRS 15?*
- Hur hanterar fallföretaget dessa kritiska komponenter?*

1.4 Avgränsning

Denna rapport är avgränsad på så vis att det endast är ett företags implementeringsprocess som valt att studeras. Alvehus (2013) nämner att denna sortens avgränsning kan inskränka på generaliserbarheten. Han menar också att det, för att kunna generalisera på ett statistiskt säkerställt sätt, hade krävts ett stort antal fallstudier. Något denna rapport inte gav möjlighet till rent tidsmässigt.

En avgränsning har även gjorts då denna rapport endast undersöker implementeringen av IFRS 15. Anledningen till denna avgränsning är att det ger möjlighet till en mer djupgående undersökning och förståelse för just det specifika fenomenet.

I och med att fokus i denna rapport är implementeringsprocessen har ett företag som är väl insatta i standarden och som påbörjat detta förändringsarbete valts ut. Fallföretaget behöver alltså inte vara ett typexempel för hur företag arbetar överlag eller hur det ser ut i allmänhet. Däremot kan rapporten i och med denna avgränsning ge tips och råd för hur ett implementeringsarbete bör utformas.

Trots att fokus i denna rapport är att undersöka implementeringen av IFRS 15 är det av betydelse att redogöra för och undersöka själva standarden i sig och vad denna kommer innebära. Detta för att kunna förstå vad som görs i fallföretaget och varför.

1.5 Disposition



Figur 1. Beskriver uppsatsens disposition. Författarnas egen bild

I kapitel 2 redogörs för de metodval som gjorts genom att beskriva val av ämne och företag. Dessutom motiveras för varför en kvalitativ studie med abduktiv ansats anses mest lämplig för denna rapport samt för den forskningsdesign som använts och hur insamling av primär- och sekundärdata gått till. Slutligen diskuteras även aspekter så som validitet och reliabilitet

Därefter beskrivs i kapitel 3 den teoretiska referensramen som förklarar kärnkomponenter vid en implementeringsprocess, svårigheter som kan uppkomma i och med denna samt viktiga faktorer bakom ett lyckat projekt. I kapitel 4 redogörs sedan för det empiriska material som samlats in genom intervjuer på fallföretaget och en revisionsbyrå. Detta för att kunna skapa förståelse för en specifik implementeringsprocess samt för att kunna ställa denna i relation till det mer generella.

Vidare analyseras och diskuteras sedan det empiriska materialet i kapitel 5. Detta genom en modell över kritiska komponenter vid implementering av IFRS 15, framtagna genom vald teoretisk referensram och med stöd av genomförda intervjuer. I kapitel 6 presenteras sedan slutsatser kopplade till detta.

2 Metod

I metodavsnittet redogörs och motiveras för det tillvägagångssätt som präglat rapporten och de val som där gjorts. Det som presenteras är val av ämne och företag, kvalitativ forskning, en abduktiv ansats och val av forskningsdesign. Dessutom redogörs även för insamling av primär- och sekundärdata. Avsnittet avslutas med en diskussion kring rapportens validitet och reliabilitet samt eventuell metodkritik.

2.1 Val av ämne och företag

Anledningen till ämnesval i denna rapport är dess höga aktualitet då ikraftträdandedatumet för IFRS 15 ligger nära i tiden. Då datumet nyligen blivit framflyttat tyder detta också på en komplexitet och storhet hos projektet, värt att undersöka närmare. Ämnet anses också relevant då KPMG (2014) nämner att i och med att standarden börjar gälla från och med 1 januari 2018 är det av högsta vikt att beslut gällande hur och när övergången till den nya standarden skall ske hos respektive företag tas inom kort.

Ämnesvalet i denna rapport anses även relevant då mycket av den tidigare forskningen inom detta område fokuserar på de redovisningsmässiga effekterna av IFRS 15 eller effekterna på den interna styrningen. Detta innebär att ett fokus på själva implementeringsprocessen gör rapporten mer unik. Dessutom skiljer sig implementeringen av IFRS 15 från tidigare implementeringsprocesser av IFRS-standarder. Detta då IFRS 15 innebär en sammanslagning av två tidigare standarder.

De stora revisionsbyråerna i Sverige spelar en viktig roll då företagen implementerar en ny standard. Detta då de besitter stor kunskap inom redovisningsområdet och ger rådgivning till företagen. Många av de stora revisionsbyråerna påpekar och framhäver starkt vikten av att företagen förbereder sig och är ute i god tid då IFRS 15 innebär ett flertal komplexa förändringar. (KPMG, 2014) (PwC, 2015) Även detta påvisar ämnets aktualitet och relevans.

Trots revisionsbyråernas starka påtryckningar om vikten av förberedelser har dock, vid kontakt med företag, noterats att många av dessa ännu inte påbörjat något direkt arbete kring den nya standarden. En anledning till detta skulle kunna vara att det är en omfattande och komplext standard vilket gjort att företagen prokastinerat implementeringsprocessen. Detta är ytterligare en anledning till varför implementering av standarden anses intressant att undersöka närmare.

För att illustrera hur en implementering av IFRS 15 kan se ut har en fallstudie av ett företag genomförts. En förutsättning för att kunna studera detta företag var att det skulle vara noterat och därmed följa IFRS i sin koncernredovisning, vilket valt fallföretag gör. Dessutom är företaget väl insatt i IFRS 15 då dess anställda bland annat deltagit på konferenser och kurser för att delge sin erfarenhet kring denna standard. Det kan även konstateras att fallföretaget redan år 2014 skrev i sin årsredovisning att de börjat studera uttalanden från normgivarna gällande IFRS 15 samt börjat undersöka den nya standardens effekt på företaget (Årsredovisning fallföretaget 2014). År 2015 angav företaget därefter vilka koncernens fokusområden för IFRS 15 kommer att vara. (Årsredovisning fallföretaget 2015).

I fallföretaget har två respondenter valts att intervjuas. Båda dessa är en del av företagets projektgrupp för IFRS 15. Respondent 1 är IFRS-specialist på företaget och respondent 2 är ansvarig för den finansiella rapporteringen. Dessa personer ansågs därför relevanta intervjuobjekt då de är högt insatta i implementeringsprocessen.

2.2 Kvalitativt inriktad forskning

En undersökning kan genomföras antingen kvantitativt eller kvalitativt. Då denna rapport ämnar redogöra för implementeringen av den nya intäktsstandarden är alltså inte syftet att pröva en redan existerande teori. Istället önskas en ny teori kunna genereras och i dessa fall rekommenderas ett kvalitativt tillvägagångssätt (Bryman & Bell, 2013, sid 49). Dessutom är syftet med denna rapport att studera implementeringsarbetet och inte de redovisningsmässiga effekterna av den nya standarden. I och med detta anses ett kvalitativt tillvägagångssätt lämpligt.

Genom intervjuer och en närhet till fenomenet som undersöks önskas kritiska komponenterna i implementeringsprocessen och hur fallföretaget valt att hantera dessa kunna identifieras. Denna rapport ämnar dessutom ge en mer djupgående förståelse för att kunna nå bakomliggande faktorer så som känslor och upplevelser. Även detta underlättas enligt Alvehus (2013, sid. 81) genom ett kvalitativt tillvägagångssätt.

2.3 Abduktiv ansats

Denna studie utgår från en abduktiv ansats vilket är en blandning mellan deduktiv och induktiv där teorin är utgångspunkten för att kunna tolka empirin. Genom empirin antas teorin därefter stärkas och förbättras. (Alvehus, 2013, sid 109)

Information gällande implementeringen av IFRS 15 är ingenting företagen än så länge delgett externa parter i någon större utsträckning. I och med detta handlar denna rapport inte om att pröva en existerande teori. Däremot finns det dock mycket forskning kring implementeringsarbeten överlag vilket innebär att denna undersökning inte är helt utan förkunskaper och teoretiskt stöd. Detta arbetssätt tyder på en abduktiv ansats.

2.4 Forskningsdesign

Denna rapport beskriver en specifik organisations förändringsarbete vid implementering av IFRS 15. En organisation är enligt Alvehus (2013, sid. 75) exempel på ett fall då den uppfyller kraven på ett avgränsat system som kan avskiljas från sin omgivning då den har en egen identitet. Denna undersökning kan därmed ses som en fallstudie och anledningen till varför detta anses en lämplig forskningsdesign är att det ger möjlighet till en detaljerad och ingående förståelse. Genom att studera ett specifikt fall menar även Bryman och Bell (2013, sid. 84) att den komplexitet och specifika natur som just detta fall uppvisar kan fångas upp. Dessutom är målet i denna rapport att undersöka en förändring och i detta fall är enligt Patel och Davidson (2011, sid. 56) en fallstudie ett lämpligt tillvägagångssätt.

2.5 Insamling av primärdata

2.5.1 Intervjuer

Primärdata är data som samlas in som empiriskt material för just den specifika undersökningen (Alvehus, 2013, sid. 34). Bryman & Bell (2013, sid. 85) beskriver att vid en fallstudie, vilket denna rapport grundar sig på, kan med fördel deltagande observation samt ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer användas för insamling av primärdata. Detta då båda dessa metoder möjliggör en intensiv och detaljerad granskning av ett fall. Deltagande observation har utsluts i denna rapport på grund av dess omfattning. Detta då Alvehus (2013, sid. 99) beskriver att det vid denna metod krävs att forskaren blir en del av det sociala livet i den grupp av människor som studeras, vilket är mycket tidskrävande.

I denna rapport har 4 respondenter intervjuats via telefon. Två av dessa var anställda på fallföretaget och dessa intervjuer genomfördes under samma dag, med två timmars mellanrum. Detta på grund av att det var den dag som passade bäst för respondenterna i fråga. Dessutom har två respondenter från en revisionsbyrå intervjuats under ett och samma intervjutillfälle. Denna intervju genomfördes däremot två veckor senare. Anledningen till detta var att det önskades tid att transkribera de två föregående intervjuerna innan den tredje genomfördes. Detta gav även möjlighet att justera den intervjuguide som tidigare tagits fram för denna intervju. Anledningen till att intervjuerna valdes att genomföras via telefon är att det var det tillvägagångssätt som föredrogs av respondenterna samt att det var långt avstånd till dessa.

Organisation	Respondent	Position	Intervjuform	Datum
Fallföretag	1	IFRS-specialist	Telefon	15/4-2016
Fallföretag	2	Director of financial reporting	Telefon	15/4-2016
Revisionsbyrå	3	Partner	Telefon	29/4-2016
Revisionsbyrå	4	IFRS-specialist	Telefon	29/4-2016

Tabell 1. Tabell över genomförda intervjuer.

2.5.2 Semistrukturerade intervjuer

I denna rapport har strukturerade intervjuer utslutits då en flexibilitet i att kunna utforma intervjuerna utefter vad respondenterna ansåg relevant och viktigt för just deras organisation efterfrågades. Istället har en semistrukturerad intervjuguide använts, vilket Bryman & Bell (2013, sid. 474) menar är en fördel när fokus önskas riktas mot respondentens ståndpunkter samt då det möjliggör att kunna ställa nya följdfrågor utefter hur intervjun formar sig. Detta anses viktigt för att illustrera implementeringsprocessen i fallföretaget.

Ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer ger även respondenterna stort svarsutrymme då dessa intervjutyper inte ger några fasta svarsalternativ (Patel & Davidson, 2011, sid. 76). I och med detta har en intervjuguide med ett fåtal öppna frågor upprättats för att ge respondenterna stor frihet att i att utforma svaren själva.

Val av intervjuteknik motiveras ytterligare genom den abduktiva ansats som använts. I och med att syftet är att upptäcka och undersöka ett fenomen samtidigt som denna rapport även grundar sig på förkunskaper anses semistrukturerade intervjuer lämpligt.

2.5.3 Urval

Val av respondenter baserades på den kunskap och det ansvar personerna besatt. Samtliga respondenter önskades vara insatta i den nya standarden och redovisningen av intäkter. Detta för att kunna maximera förståelsen för och inblicken i implementeringsprocessen, samt för att öka reliabiliteten i undersökningen. Urvalet i denna rapport är något Bryman & Bell (2013, sid. 496) kallar ett bekvämlighetsurval. Detta då de mest lämpade personerna som fanns på plats och tillgängliga för tillfället användes. Samtliga respondenter och företag har i denna rapport valts att hållas anonyma, vilket respondenterna informerades om i början av respektive intervju.

I denna rapport har fyra respondenter intervjuats, varav två av dessa intervjuades under ett och samma intervjutillfälle. För att täcka in flera olika perspektiv och få en bredare förståelse för fenomenet har dessa fyra personer valts utifrån att olika roller i implementeringsprocessen önskades undersökas. Två av intervjuerna genomfördes med anställda i företaget medan den tredje genomfördes med en partner respektive IFRS-specialist från en av de större revisionsbyråerna i Sverige. Att inkludera en partner och en IFRS-specialist ansågs viktigt för att få en mer objektiv bild samtidigt som dessa personer är en viktig del i företagets arbete kopplat till redovisning. Ytterligare en fördel med att inkludera revisionsbyrån är att den kunskap som då erhöles underlättade för och gjorde diskussionen kring de kritiska komponenterna mer tillförlitlig.

Respondenterna från revisionsbyrån tillhör inte den revisionsbyrå som genomför fallföretagets revision. Detta då syftet med denna intervju var att diskutera implementeringsarbetet mer generellt. Ett kriterium var dock att respondenterna skulle jobba för en av de fyra största revisionsbyråerna då dessa besitter mycket erfarenhet från att arbeta med stora bolag och därmed förväntades ha goda kunskaper gällande IFRS. Dessutom valdes att hålla fallföretaget anonymt för revisionsbyrån för att säkerställa en objektivitet.

2.5.4 Sammanställning och analys av intervjuer

Intervjuerna har spelats in och transkriberats då detta minskar risken för att det som sagts blir förändrat under arbetets gång, till skillnad från vid anteckningar (Alvehus, 2013 sid. 84). Ytterligare fördelar med att spela in är enligt Eklund (2012) att intervjuaren kan fokusera än mer på det som sägs under intervjun.

Vid transkribering användes transkriberingsprogrammet ExpressScribe vilket möjliggör uppspelning av intervjun i nedsänkt tempo. Efter transkribering har kodning genomförts för att finna teman i materialet och för att kunna sammanställa vad som framkommit mest relevant under intervjuerna. I detta arbete användes vald

teori som stöd. Exempel på teman som kunde identifieras är utbildning, kommunikation och tid.

Utifrån transkribering och dess kodning formulerades därefter empirin. Denna är dock inte möjlig att hålla fullständigt objektiv då det vid en kvalitativ studie är oundvikligt att inte inkludera egna tolkningar.

Fortsättningsvis har en modell över fyra kritiska komponenter vid implementering av IFRS 15 tagits fram. Detta utifrån vald teoretisk referensram och genomförda intervjuer. Denna modell har sedan använts för att diskutera implementeringsprocessen i fallföretaget och hur väl de lyckas hantera de kritiska komponenter som identifierats.

2.6 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata är data som används som empiriskt material i den aktuella undersökningen men som samlats in och skapats för en annan, tidigare gjord undersökning (Alvehus, 2013, sid. 34). I denna rapport har främst böcker, vetenskapliga artiklar samt e-källor använts som sekundärdata. För att finna dessa har bland annat hjälp tagits av tidigare forskning inom samma område samt genom olika databaser så som Google Scholar, Libris samt bibliotekskatalogen GUNDA. Dessutom har även GUPEA använts för att finna tidigare uppsatser om IFRS 15. För att från dessa databaser hitta det mest relevanta materialet har bland annat följande sökord använts: implementation, change, change management, iron's triangle, project management, IFRS 15, IFRS, implementation IFRS 15

2.7 Validitet och reliabilitet

Enligt Patel & Davidson (2011, sid.106) innebär validitet att det som ämnas undersökas verkligen undersöks medan reliabilitet innebär att undersökningen sker på ett tillförlitligt sätt. De menar dock att vid en kvalitativ studie är dessa begrepp dock så pass sammanflätade att validitet kan användas för att beskriva båda dessa. Vidare påpekar de också att vid en kvalitativ studie så bör god validitet genomsyra forskningsprocessens samtliga delar och inte bara själva datainsamlingen. Målet är därmed att kunna göra en trovärdig tolkning av den studerades världsbild samt att kunna fånga det som är mångtydigt och motsägelsefullt. För att kunna studera detta har i denna rapport öppna och semistrukturerade intervjufrågor använts. Dessa frågor har dessutom utformats så neutralt och icke riktat som möjligt. Detta för att öka rapportens tillförlitlighet.

För att få en rikare tolkning, och därmed också en högre validitet, rekommenderar Patel & Davidson (2011, sid. 108) att använda flera datakällor, så som olika respondenter. Detta för att kunna finna variationer hos fenomenet som undersöks beroende på dess sammanhang. Då validiteten i en kvalitativ studie är svårare att avgöra än vid kvantitativa studier rekommenderar de även att låta respondenterna ta del av resultatet och komma med eventuella återkopplingar gällande slutsatsernas rimlighet, vilket kallas kommunikativ validitet. För att stärka denna rapportens validitet har därför intervjuer med fyra olika personer gjorts. Samtliga av dessa har dessutom delgivits rapporten för att ge möjlighet till kommentarer vid eventuella misstolkningar.

Det faktum att intervjuerna har spelats in stärker validiteten och därmed också tillförlitligheten. Detta för att intervjuaren då ges möjlighet att fokusera än mer på respondenternas betoningar och attityder (Patel & Davidson, 2011, sid. 107).

Då denna rapport grundar sig på en fallstudie begränsar detta dock forskningens externa validitet och generaliserbarhet. Därmed menar Bryman & Bell (2013, sid. 86-87) att resultatet inte kan anses representativt eller tillämpligt på andra fall. Däremot ges i denna rapport en djupare förståelse för situationen hos en specifik organisation, vilket innebär att den interna validiteten stärks.

2.8 Metodkritik

En eventuell problematik med ett kvalitativt tillvägagångssätt är att forskningen i och med detta antas löpa större risk att bli färgad av forskarens uppfattningar och åsikter än vid kvantitativ forskning. Ytterligare en nackdel med kvalitativa metoder är enligt Bryman & Bell (2013, sid. 416) att ett nära och personligt förhållande kan uppkomma mellan forskaren och respondenterna. De nämner även att detta i sin tur kan påverka vad respondenterna svarar och därmed även resultatet. Risken för att detta uppstod i denna rapport anses dock minimal då intervjuerna genomfördes via telefon och därmed uppstod inte heller något längre, personligt möte.

Det finns också en problematik med att genomföra en fallstudie i och med att det inskränker på möjligheten att generalisera. Detta då Alvehus (2013, sid. 75) beskriver att en fallstudie innebär undersökning av ett specifikt fall med särskilda förutsättningar, begränsningar och möjligheter. Lundqvist & Falkman (2016) poängterar dessutom att IFRS 15 innebär en konceptuell förändring av intäktsredovisningen. Detta då förändringen är beroende av hur företaget i fråga tillämpar nuvarande normer och vilka transaktionstyper som existerar i företaget. Den konceptuella inriktningen anses därför försvåra generaliseringen av slutsatser ytterligare.

En kritik som skulle kunna riktas mot genomförda intervjuer i denna rapport är att det eventuellt hade varit bättre att genomföra samtliga intervjuer under separata dagar. Detta för att som intervjuare få längre tid till att reflektera kring det som sagts och justera intervjuguiden utefter vad som framkom mest intressant i den föregående intervjun. Ytterligare kritik kopplat till intervjuerna är att de genomfördes via telefon. Detta påverkar givetvis intervjuarens möjlighet att läsa av kroppsspråk och gester hos respondenten. Dessutom intervjuades respondenterna från revisionsbyrån samtidigt. Detta skulle kunnat påverka vad som sades då de två respondenterna kan ha influerat varandra.

I denna rapport har intervjuerna också spelats in vilket Bryman & Bell (2013, sid. 490) menar kan störa respondenterna. Detta då de kan känna sig begränsade i hur öppna de kan vara. För att försöka begränsa detta informerades respondenterna i början av intervjuerna om anonymiteten i rapporten.

En problematik med att använda sig av semistrukturerade intervjuer är att möjligheten att genomföra en identisk intervju med andra respondenter begränsas, och därmed

också replikerbarheten (Alvehus, 2013, sid. 83). Alla organisationer är dock olika och agerar därefter. Detta innebär att undersökningar kan behöva anpassas därefter och total replikerbarhet anses i denna rapport därför inte det mest väsentliga.

Avslutningsvis kan kritik också riktas mot att studien genomfördes innan det att implementeringsprocessen var färdig. Detta kan innebära att vissa väsentliga aktiviteter kopplade till implementeringen av IFRS 15 ännu inte kunnat identifieras eller förutspås. I och med detta skulle resultatet i denna studie eventuellt kunna vara mer inriktat på det som skett hittills.

3. Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för rapporten. Denna teori syftar till att finna de kritiska komponenter som präglar implementeringen av IFRS 15. Detta genom att redogöra för kärnkomponenter vid en implementering generellt, svårigheter som kan uppkomma i och med implementeringen av IFRS samt framgångsfaktorer för ett lyckat projekt.

3.1 IASB

IASB är en del av IFRS foundation och utgör själva normgivningsorganet i denna stiftelse. Marton m.fl. (2013, kap. 1) beskriver att IASB:s syfte är att skapa en uppsättning principbaserade redovisningsstandarder, vilka kan upprätthållas och accepteras globalt. De påpekar även att de också har som mål att säkerställa en oberoende normgivning.

IASB har en så kallad föreställningsram, vilken syftar till att skapa harmonisering mellan de olika standarderna och ge en mer konsekvent normgivning. Denna föreställningsram ger dock begränsad vägledning för företagen i en specifik redovisningssituation. I och med detta ger IASB även ut redovisningsstandarder, så kallade IFRS, för specifika redovisningsområden så som intäkter och tillgångar. År 2001 omorganiserades IASB och av den anledningen benämns standarder som är utgivna innan omorganiseringen IAS. (Marton m.fl., 2013, kap.1)

Marton m.fl. (2013, kap. 1) beskriver att för att förbättra harmoniseringen och underlätta jämförelsen av företag från olika länder antog EU 2005 IAS-förordningen, vilket innebär att den är bindande för alla noterade bolag inom Europa. De företag med värdepapper som handlas på en reglerad marknad måste därmed följa IFRS i sin koncernredovisning.

3.2 IFRIC

IFRS (2016) beskriver att de standarder IASB ger ut kan vara svårtolkade och därmed tolkas på olika sätt i organisationerna och kan leda till en försämrad harmonisering. Detta menar de är anledningen till att IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee), vilket är en del av IFRS Foundation, skapats. De beskriver att IFRIC:s uppgift är att identifiera skillnader i tolkningar och tillämpningar av IASB:s standarder. Därmed har de också i uppgift att tolka dessa för att underlätta implementeringen för företagen.

I och med IFRIC:s existens blir det tydligt att IFRS foundation anser implementering och tillämpning av dess standarder betydande, men också ett problematiskt område där företagen kan behöva stöd.

3.3 IFRS 15

3.3.1 Bakgrund

En av de större och mest avgörande posterna i företagens redovisning för att uppskatta dess prestation och position är intäkter (Deloitte, 2016). PWC (2015) beskriver att de standarder som för tillfället tillämpas för intäkter enligt IFRS är IAS (International Accounting Standards) 18 och IAS 11. De poängterar att IAS 18 beskriver när en intäkt är redovisningsbar utifrån överföring av risk och förmåner, vilket ofta beror på om ägandet och kontrollen övergått. Det tänka ekonomiska utfallet ska dessutom vara sannolikt och kostnaden måste kunna uppskattas på ett tillförlitligt sätt. När det gäller serviceuppdrag menar de istället att dessa skall tas upp då de kan uppskattas på ett tillförlitligt sätt, vilket antas bero på färdigställandegraden av uppdraget. Vidare beskriver de att som komplettering till IAS 18 används IAS 11 vid entreprenadavtal. Marton m.fl. (2013, kap. 12) menar att anledningen till detta är att vid entreprenadavtal, med kontrakt som löper över flera år, kan problematik uppstå gällande när intäkter kopplade till detta skall tas upp i redovisningen. IAS 11 beskriver därför att företagen vid entreprenadavtal skall tillämpa successiv vinstavräkning, vilket innebär att intäkter tas upp allteftersom aktiviteter genomförs.

3.3.2 Utvecklingen av IFRS 15

IAS 18 och IAS 11 har relativt få regleringar vilket Deloitte (2016) menar kan försvåra en korrekt tillämpning, dessutom då de också kan vara svåra att förstå och därmed applicera. De beskriver att detta, i kombination med att IFRS och US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) skiljer sig åt gällande intäktsredovisningen, är anledningen till att IASB och FASB (Financial Accounting Standards Board) valt att starta ett samarbete för att klargöra principer och skapa en ny och gemensam standard för intäkter. Dessutom beskriver McConell (2014) att IASB önskade öka jämförbarheten mellan olika industrier samt klargöra kriterier för när en intäkt är redovisningsbar. Detta då det tidigare existerat en oklarhet gällande om intäkter vid konstruktion och produktion skall tas upp under arbetets gång eller vid färdigställandet.

Ytterligare en anledning till varför IFRS önskade förändra intäktsredovisningen är att transaktioner som tas upp i redovisningen förändras med tiden, vilket kräver en uppdatering av standarderna. För att hantera detta måste de som upprättar de finansiella rapporterna förstå de nya normerna och transaktionerna på ett korrekt sätt. (Carrington m.fl., 2015, kap. 2)

Förändringen av intäktsredovisningen hamnade som ett projektförslag på IASB:s agenda redan år 2002. Därefter dröjde det ända fram till slutet av 2008 innan ett diskussionspapper publicerades och ytterligare två år innan ett utkast på förslaget publicerades. Ett nytt utkast publicerades dock år 2011 innan standarden slutligen kunde färdigställas i maj 2014. (Deloitte, 2016) IASB (2015) beskriver att den nya standarden kommer kallas IFRS 15, *Revenue from contracts with costumers*, och att denna skulle börja gälla från och med 1 januari 2017. De poängterar dock att man, trots att IASB redan från början fastställde detta datum med hänsyn till komplexiteten kring implementeringen, valde att flytta fram ikraftträdandedatumet till 1 januari 2018. En av anledningarna till detta menar de är att det tidigare datumet sattes utifrån

att standarden var tänkt att levereras i ett tidigare skede. Därmed blev tiden för implementering kortare än vad som var tänkt från början.

3.3.3 IFRS 15

EY (2014) lyfter fram att IFRS 15 riktar sig till alla organisationer som ingår kontrakt för att leverera antingen varor eller service till en motpart, såvida det inte handlar om leasing. Vidare beskriver de att standarden grundar sig på en femstegs-modell med syfte att beskriva när en intäkt är redovisningsbar. Dessa steg är att identifiera själva kontraktet med kunden, identifiera åtaganden kopplade till detta, bestämma transaktionspriset, fördela detta pris utifrån åtagandena i kontraktet och slutligen att avgöra om en intäkt är redovisningsbar beroende på om åtagandet är utfört. De nämner även att det i den nya standarden anges hur övergången till IFRS 15 skall gå till. Företagen kan antingen använda sig av en fullständigt retroaktiv tillämpning, alternativt en förenklad sådan. Marton m.fl. (2013, kap. 8) beskriver att vid fullständig retroaktiv tillämpning skall de finansiella rapporterna upprättas utifrån att de nya principerna alltid gäller.

3.3.4 Förändringar i och med IFRS 15

Lundqvist & Falkman (2016) påpekar att IFRS 15 inte nödvändigtvis behöver innebära att tidpunkten för när en intäktspost är redovisningsbar ändras. Däremot menar de att den nya standarden innebär att kriterierna för när detta skall ske kommer skilja sig. Detta innebär att det oavsett standardens påverkan på redovisningstidpunkten samt dess effekt på de finansiella rapporterna krävs kunskap om IFRS 15. De poängterar även att IFRS 15 kommer innebära mer transparens och att användarna därmed kommer kunna ta del av ny och bättre information.

KPMG (2014) redogör för den nya fem-stegs modellen vilken är en av de stora förändringarna med IFRS 15 och som definierar när en intäkt är redovisningsbar och till vilket belopp. De påpekar dock att förändringarna i standarden inte bara påverkar själva redovisningen utan också system, processer, människor och verksamheten som sådan. Gällande system och processer kan exempelvis behov av nya IT-system uppstå. Detta för att kunna fånga upp den data som kommer krävas vid uppskattning av inkomster. Likaså kan också system som används parallellt vid det retroaktiva arbetet med att räkna om historiska siffror vara nödvändigt. De nämner dessutom att standarden kommer innebära nya bedömningar och uppskattningar för företag vilket leder till att dess intäkter antingen tidigareläggs eller fördröjs. I och med detta kommer också företagets skattebetalning och därmed förmåga att ge utdelningar samt nyckeltal påverkas. Detta kan i sin tur påverka företagets aktiekursen samt dess eventuella bonussystem och incitamentprogram.

Det är alltså inte enbart redovisningsavdelningen på ett företag som påverkas av implementeringsprocessen utan förändringen har även en operationell påverkan (EY, 2015). Med andra ord är implementering av IFRS 15 ett projekt som omfattar många delar i ett företag och därmed även anställda med olika typer av ansvarsområden och roller.

3.4 Tidigare forskning

Det finns mycket tidigare forskning kring effekter av IFRS och dess olika standarder, däremot är själva implementeringen av dessa ett mindre utforskat område. Carrington m.fl. (2015, kap. 2) har dock sammanställt delar av den tidigare forskning som finns kring IFRS och genom denna har det bland annat konstaterats att det finns ett flertal faktorer som påverkar tillämpningen av detta regelverk. Exempel på faktorer som nämns är utbildningsnivå hos de som upprättar och granskar redovisningen, branschtillhörighet, företagsledningens incitament vid upprättande av redovisningen och statligt kontra privat ägande.

År 2005 genomfördes dessutom en kvalitativ undersökning kring implementeringen av IFRS i ett onoterat företag. Denna studie skiljer sig därför från implementering av IFRS 15, vilken fokuserar på en specifik standard. Svårigheter som identifierats genom denna studie var vikten av att tolka standarderna rätt och att tidsbegränsad implementering bidrar till högre kostnader. Dessutom drogs slutsatsen att det ofta uppstår ett förväntningsgap mellan revisorn och företaget. Företaget förväntar sig nämligen att revisorn kommer kunna hjälpa till mer än vad revisorn själv upplever sig ha tid till. (Göransdotter & Jedhamre 2005)

Gällande implementering av en specifik standard skrevs år 2013 en uppsats om organisationers anpassning till IFRS 13 genom att studera svenska fastighetsbolag. Denna uppsats fokuserar på hur företagen anpassar sig till en ny standard och hur det påverkar interna regler och rutiner. Genom undersökningen kunde konstateras att det är av stor betydelse när i tiden företagen väljer att implementera en ny standard. Detta då det bland annat antogs påverka graden av motstånd i organisationen. Det noterades även att revisorn var en viktig kunskapskälla vid byte till IFRS 13. (Bernard & Nordin, 2013)

3.5 Implementeringens kärnkomponenter

Genom en litteraturstudie av Fixsen m.fl. (2005) har ett antal kärnkomponenter för en implementering identifierats. Dessa kärnkomponenter definieras som de viktigaste och mest nödvändiga komponenterna för en implementeringsprocess och har funnits genom att studera likheter i lyckade sådana. I och med detta anses denna teori lämplig att använda för att finna de kritiska komponenterna för implementering av IFRS 15. De komponenter som identifierats i denna studie är rekryteringsprocessen, konsultation och coaching, lärande och utbildning, utvärdering av anställda och implementeringsprogrammet, underlättande administrativt stöd samt systemingripande. Författarna påpekar att samtliga av dessa komponenter kan ses som integrerade och dessutom kompensera för varandra. De menar alltså att om en komponent skulle vara mindre utvecklad i en organisation kan detta kompenseras av att andra är mer utvecklade.

En av de kärnkomponenter som identifierats är rekryteringsprocessen, vilken är avgörande för vilka som kommer vara delaktiga i implementeringsarbetet. Här poängteras att hänsyn bör tas till aspekter så som utbildning och erfarenhet. Utöver detta kan det även finnas väsentliga egenskaper, så som vilja till ny kunskap, vilka inte behöver vara förknippade med utbildning. Fixsen m.fl. menar därför att även

dessa bör utgöra kriterier vid rekrytering. Dessa egenskaper kan vara svåra att lära sig och därför poängterar de att det är av högsta vikt att individer som redan besitter sådana personlighetsdrag blir en del av projektet.

Ytterligare en kärnkomponent som identifierats är lärande och utbildning av den rekryterade personalen. Detta för att ge dem ytterligare kunskap och kännedom om viktiga delar av implementeringsprocessen. Däremot menar de att det inte är förrän vid konsultation och coaching som de anställda verkligen lär sig det som introduceras vid utbildningen.

Fortsättningsvis menar Fixsen m.fl. att det också krävs en utvärdering av de anställda. Detta anser de viktigt då det ger möjlighet till att bedöma nyttan av den utbildning och coaching som anställda får ta del av samt att det kan fungera som feedback för chefer och förespråkare av förändringen.

Ännu en kärnkomponent som identifierats är administrativt stöd. Detta då det antas underlätta implementeringsprocessen och beslutsfattandet genom att förenkla tillgodogörande av data.

Fortsättningsvis nämner Fixsen m.fl. att det krävs tillräckligt med resurser för att implementeringen skall fungera bra. Detta då oavsett hur mycket kompetens och utbildning de anställda har och hur mycket coaching de än får räcker det inte om de inte har tillräckligt med resurser för att utföra det arbete som krävs.

Som nämnts tidigare är de olika kärnkomponenterna integrerade och kan kompensera för varandra. Fixsen m.fl. poängterar exempelvis att mindre fokus på utbildning kan kompenseras genom att desto mer resurser läggs på coaching. Dessutom kan en mer noggrann rekryteringsprocess kompensera för att mindre resurser läggs på utbildning och coaching. De konstaterar även att varje organisation är unik och att den optimala sammansättningen av komponenterna därmed kan skilja sig åt mellan olika organisationer och implementeringsprocesser, då de gynnas av olika kärnkomponenter.

3.6 Svårigheter vid implementeringsarbeten

Weaver & Woods (2015) har genom en kvalitativ studie identifierat ett antal svårigheter som kan uppstå då företagen implementerar IFRS. Denna studie anses även applicerbar för implementeringen av IFRS 15. Detta då IFRS 15 är en del av IFRS och därmed bygger på samma grunder och principer. Det är därför rimligt att anta att de svårigheter som kan uppstå vid tillämpning av hela regelverket även kan uppstå då en ny standard tillämpas. Då denna rapport ämnar besvara hur fallföretaget hanterar de kritiska komponenterna anses det relevant att studera de områden där svårigheter kan uppstå.

De områden som Weaver & Woods anser problematiska vid implementering av IFRS är avsaknad av utbildning, begränsat stöd från ledningen, svårigheter att sprida förändringen och kunskapen om IFRS över organisationen. Slutligen identifierades också en svårighet i att lyckas tillgodogöra sig den information som behövs för att upprätta de finansiella rapporterna för första gången. Vidare konstaterades i studien att avsaknad av kunskap och erfarenhet av IFRS var den största svårigheten. De

påpekar att detta kan vara en bidragande faktor till att företagen vid implementering upplever en utmaning i att ta fram redovisningspolicys.

Angående avsaknad av utbildning och kunskap nämner Weaver & Woods att det tidigare noterats att detta ofta resulterar i att företagen blir beroende av sin revisor, vilket också är fallet då företaget saknar erfarenhet av implementeringsprocesser. Dessutom poängterar de vikten av att utbildningen kommer i ett tidigt skede och att denna inte underskattas.

Ytterligare problematik som identifierats är att avsaknad av kunskap om IFRS kan leda till att IFRS-terminologin inte sprids över hela organisationen. Weaver & Woods menar även att det av denna orsak även kan uppstå en svårighet i att lyckas utveckla redovisningspolicys. För att hantera detta beskriver de att företagen kan fokusera på vilka policys konkurrenterna utvecklar och att de i och med detta skapa nätverk för att utveckla branschspecifika policys för transaktioner som uppstår i just den branschen.

Weaver & Woods tar även upp brist på stöd från ledningen och motstånd till förändring från verkställande nivå som ytterligare en svårighet som kan uppstå vid implementering av IFRS. Detta då denna förändring innebär en komplexitet och ökad arbetsbelastning för de anställda. Dessutom hamnar implementeringsarbetet ofta som en extra börda utöver de anställdas ordinarie arbetsuppgifter, vilket kan försämra attityden ytterligare.

De poängterar även vikten av att alla affärsområden är involverade i implementeringsarbetet och att redovisare fungerar som stöd vid översättning från de olika affärsområdenas verksamhet till redovisning enligt IFRS. Detta för att involvera alla människor i organisationen och inte bara se implementeringen som ett redovisningsproblem.

Fortsättningsvis påpekar också Weaver & Woods att det kan uppstå svårigheter då många företag underskattar implementeringen av IFRS och inte inser den komplexitet och de effekter som detta regelverk innebär. Slutligen nämner de också en problematik gällande informationsinsamling och tillgodogörande av den information företagen behöver för de upplysningar som IFRS kräver. Denna information menar de kan vara både svår att ta fram och att beräkna retroaktivt.

3.7 Framgångsfaktorer för ett lyckat projekt

Jha & Iyer (2007) poängterar att ett av huvudsyftena med ett projekt är att det ska nå framgång och lyckas väl. De påpekar att ett projekt ofta är omfattande och att mäta dess framgång därför kan vara problematiskt, samtidigt som det inte heller finns några allmänt accepterade kriterier för detta. De beskriver dock att den mest använda och accepterade modellen för att mäta prestation och utförande är "Iron's triangle", vilken beskriver ett tankesätt där ett projekt önskas levereras inom tänkt tids- och kostnadsram samt med god kvalitet. För att finna de bakomliggande faktorerna till de tre komponenterna har Jha & Iyer genomfört en studie. De som då framkom som de mest relevanta faktorerna är engagemang, koordination och kompetens. Då studien beskriver betydelsefulla faktorer för ett lyckat projekt anses detta användbart för att finna kritiska komponenter även vid en implementeringsprocess.

Engagemang var den faktor som framkom mest betydande för att lyckas hålla projektet inom tänkt tidsram. Vid undersökning av ett antal projekt som levererat bra resultat gällande detta konstaterades nämligen att i samtliga av dessa var ägare och ledare mycket samarbetsvilliga och det var inte heller några förseningar i beslut kopplade till dem. De fann även dessa projekt mycket metodiska vad gäller planering och dess tidsschema.

Vad gäller kostnadsaspekten identifierades koordination som den mest betydande faktorn. En förklaring till detta är enligt Jha & Iyer att många projekt idag är omfattande och därmed inkluderar många människor såväl som intressenter. Dessutom antas koordination påverka kostnaderna då ett projekt ofta innebär ett beroende av individer, tillhörande många olika avdelningar i företaget. Vid dålig koordination och samordning mellan dessa grupper kan därför dubbelarbete samt förseningar i projektet ske beroende på olika prioriteringar mellan grupperna. För de projekt som undersöktes i studien och som hade dålig koordinering, och därmed också höga kostnader, sattes ofta schema och viktiga datum utan samråd och diskussion med berörda parter. Dessutom rådde det också brist på möten med både externa och interna aktörer och informationsflödet mellan olika avdelningar var bristfälligt. Det var i dessa projekt också vanligt förekommande med omarbete eller modifieringar av redan utförda arbeten, vilket hade kunnat undvikas i och med bättre koordinering.

Den sista bakomliggande faktorn som identifierats och som antas vara det mest betydande gällande kvalitén på projektet är kompetens hos projektledare och ägare. Även samarbete och interaktion med externa parter framkom här som betydande.

4 Empiri

I detta avsnitt redovisas det empiriska material som samlats in genom intervjuer med respondenter från fallföretaget samt en revisionsbyrå. Dessa intervjuer ämnar ge förståelse för implementeringsprocessen i det valda företaget.

4.1 Presentation av fallföretaget

Studien utgår från ett svenskt, noterat och multinationellt företag som består av flera olika affärsområden. Företaget grundades under första halvan av 1900-talet. Vid denna tidpunkt var företaget ett litet, lokalt företag men ses numera som en av världens största inom sin bransch. Koncernen har ungefär 100 000 anställda, produktionsanläggningar i flertalet länder och säljer produkter på ett hundratal marknader.

4.2 Presentation av respondenter

Respondent 1 är IFRS-specialist på fallföretaget och tillhör dess koncernredovisningsavdelning. Hon anställdes 2010 av anledning att de nya intäkt- och leasingstandarderna skulle träda i kraft. Innan 2010 arbetade respondent 1 som revisor på en av de större revisionsbyråerna och dessförinnan studerade hon ekonomi. Som IFRS-specialist på fallföretaget arbetar respondent 1 med att övervaka och försöka påverka utvecklingen av nya standarder. Respondent 1 har ingen tidigare erfarenhet av ett projekt likt implementeringen av IFRS 15. Däremot har hon på fallföretaget varit delaktig vid implementering av den nya leasingstandard IFRS 16.

Respondent 2 har varit anställd på fallföretaget sedan mitten av 2013 och har där ansvaret för företagets finansiella rapportering. I denna roll inkluderas bland annat att ansvara för att de interna instruktionerna för redovisningen stämmer överens med IFRS samt ansvara för ett kluster. Detta kluster har i uppgift att studera fallföretagets sälj- och marknadsfunktion utifrån ett redovisningsperspektiv. Innan respondent 2 började arbeta på fallföretaget hade han liknande arbetsuppgifter på ett annat multinationellt företag och dessförinnan arbetade han som revisor på en av de större revisionsbyråerna. Respondent 2 har, likt respondent 1, en utbildning inom ekonomi. Vid arbetet med att implementera IFRS 15 har respondent 2 rollen som projektledare.

Respondent 3 arbetar som auktoriserad revisor på en av de större revisionsbyråerna. Hon är dessutom partner och delägare och arbetar främst med stora noterade och icke noterade bolag. Respondent 4 arbetar sedan 2010 som IFRS-specialist på samma revisionsbyrå som respondent 3 och är även hon auktoriserad revisor.

4.3 Historik

Då det är obligatoriskt för företag som följer IFRS att tillämpa de nya standarderna som publiceras har det aldrig existerat någon oklarhet kring om fallföretaget skulle implementera IFRS 15 eller inte. Trots att fallföretaget i tidigt skede insåg storheten och komplexiteten i det projekt det skulle medföra var de dock från början inte helt säkra på om den nya standarden skulle få någon betydande effekt på deras verksamhet.

“Till en början vacklade vi väldigt mycket kring om det här kommer innebära någon förändring för oss överhuvudtaget. Det var ju det många sa från början men det här är en standard där, ju mer du läser i den, desto mer rädd blir du för den är väldigt väldigt krånglig.”

-Respondent 1

Förändringsarbetet kring IFRS 15 har pågått sedan lång tid tillbaka i fallföretaget. Detta då de bland annat har varit med och kommenterat standarden redan under dess utveckling. Dessutom har de också varit en del av NRG (Näringslivets Redovisningsgrupp), vilket är en grupp inom svenskt näringsliv bestående av större noterade bolag. I denna grupp diskuteras och kommenteras bland annat utkast av de standarder som IASB ger ut.

Respondent 1 anställdes år 2010 delvis för att arbeta med implementeringen av den nya intäktsstandard och har varit mycket aktiv under utvecklingen av denna. I samband med att fallföretaget år 2013 skapade en projektgrupp med syfte att fokusera på intäktsredovisningen, och som därmed också haft huvudansvaret för implementeringen av IFRS 15, anställdes även respondent 2.

4.4 Organisationen kring IFRS 15

I projektgruppen för intäktsredovisningen ingår fyra personer. Två av dessa är de respondenter som intervjuats från fallföretaget. Arbetet med att implementera IFRS 15 startade redan år 2013 men det var inte förrän våren 2015 som respondent 1 tillkom till projektgruppen. Detta då hon ersatte en tidigare IFRS-specialist som bytte tjänst. I projektgruppen fyller respondent 1, tillsammans med ytterligare en person, rollen som redovisningsspecialist. Tillsammans ansvarar de för att tolka redovisningen och att analysera de förändringar som IFRS 15 innebär. Därefter är deras uppgift att komma med förslag på fallföretagets tolkning av dessa. Respondent 2 utgör gruppens projektledare och arbetar, tillsammans med den fjärde gruppmedlemmen, mer operationellt med att samla in information. Dessa personer skall därmed ha förståelse för vilka transaktioner som finns i verksamheten och vilka implikationer detta innebär.

Utöver de fyra personer som leder projektet har fallföretaget också valt att involvera ytterligare personer. Detta då de exempelvis samarbetar med business controllers från de olika affärsområdena. Anledningen till detta är att dessa personer anses kunniga inom sin specifika verksamhet. Varje business controller har fått i uppgift att sätta ihop referensgrupper för respektive affärsområde, vilka projektgruppen därefter kommer arbeta genom. Projektgruppens roll och ansvar blir här att fungera som ett stöd och försöka hålla ihop och igång arbetet, vilket respondent 2 ger exempel på.

“Så vi håller ihop det och koordinerar ifall det är någon fråga där det blir oenigheter, att man ser lite olika på det. Då får vi koordinera så att vi får någon form av samsyn”

-Respondent 2

Fallföretaget har ett hundratal dotterbolag och flertalet av dessa är placerade utomlands. Trots att dessa bolag har lokala redovisningsregler som de följer måste de även redovisa enligt IFRS i sin rapportering till fallföretaget. Detta innebär att även

dotterbolagen utomlands måste anpassa sig till och utbildas i IFRS 15. I och med detta har fallföretaget valt att involvera ett flertal regioncontrollers, vilka skall ansvara för och samordna de regioner fallföretaget har dotterbolag i. Projektgruppen arbetar därefter genom dessa controllers för att få del av olika problem och avarter som uppstår i dessa.

Fallföretagets koncernledning är ännu inte särskilt involverad eller engagerad i projektet att implementera IFRS 15. Respondent 2 beskriver att ledningen är informerade om att en förändring är på ingång och att arbete utförs men att det istället är projektgruppen som tar fram förslag för detta, vilka fallföretagets ledning och CFO sedan får förhålla sig till. Respondent 2 nämner även att ledningen kvartalsvis får någon form av uppdatering kring vad som görs, men att de alltså inte är särskilt delaktiga i detta arbete. Respondent 1 förtydligar detta genom att beskriva att det är projektgruppen som utbildar och skapar förståelse för den nya intäktsstandarden hos ledningen. En del i detta beskriver hon är att ha möten där projektgruppen presenterar nya modeller. Detta för att ledningen skall känna till och kunna stå bakom dessa.

Fallföretaget har valt att genomföra hela implementeringen av IFRS 15 med interna resurser. Detta menar de är möjligt då de anser sig ha kompetent personal så som kunniga redovisningsspecialister. Anledningen till att de valt att inte ta hjälp av externa konsulter är också att de önskar hålla kunskapen inom bolaget.

“Vi vill att kunskapen finns inom huset. Jag menar, om vi tar in konsulter så gör ju de arbetet men det är ingen här som lär sig. Det är bättre att vi gör det själva och kan det själva.”

-Respondent 1

4.5 Tidigare aktiviteter

Då projektet initierades började projektgruppen att studera standarden och försöka tolka vad den innebar utifrån ett redovisningsperspektiv. De gjorde då en så kallad primäranalys utifrån företagets affärer för att identifiera de områden som skulle komma beröras mest av förändringen.

Under implementeringen av IFRS 15 har projektgruppen, än så länge, haft veckovisa möten. Projektet har nu övergått till en fas som handlar om kontakt med de olika affärsområdena, och detta genom möten en gång i månaden. I denna fas har projektgruppen främst kontakt med den business controller som tillhör respektive affärsområde. Detta arbete anses viktigt för att sprida kunskap om standarden ned i organisationen, vilket respondent 1 anser viktigt då den nya standarden berör stora delar av verksamheten.

“Det steget vi håller på med nu är att vi ska gå ut till de olika affärsområdena och få de olika berörda personerna att förstå, för det här måste alla ända ut till säljorganisationerna vara insatta i”

-Respondent 1

När de anställda i fallföretaget kommunicerar med varandra och sprider kunskap om IFRS 15 använder de sig inte utav något intranät utan kommunikationen sker direkt med berörda parter. Däremot nämner respondent 1 att de ibland lägger ut

presentationer, vilket då en större mängd människor inom organisationen kan ta del av. Vidare nämner hon att de ännu inte har någon hemsida för projektet.

I fallföretaget har det än så länge endast hunnits starta ett mer djupgående arbete i ett av de olika affärsområdena. Projektgruppen har då tagit kontakt med chefer på avdelningen och presenterat de förändringar som IFRS 15 kommer innebära. Dessutom har projektgruppen, utifrån deras kunskap om affärsområdet, tagit upp områden som de tror kommer behöva förändras. Därefter har ansvariga för affärsområdet fått i uppgift att reflektera kring detta utifrån den information de fått och den kunskap de besitter. Detta för att säkerställa att alla problemområden identifierats. En faktor som försvårar implementeringsarbetet för fallföretaget är nämligen att de har en diversifierad verksamhet vilket gör det svårt för projektgruppen att identifiera samtliga detaljer.

Förutom det interna arbetet har fallföretaget även haft mycket kontakt med andra företag. Fallföretaget ingår nämligen i NRG, vilka en gång i kvartalet anordnar möten där företag ges möjlighet att diskutera och jämföra tolkningar av IFRS 15. Det arrangeras även träffar för företag inom samma bransch, vilket ger möjlighet till diskussion om mer specifika frågor. Fallföretaget har även deltagit på presentationer och forum där det ges utrymme att presentera de modeller och förslag företaget kommit fram till gällande IFRS 15.

4.6 Framtida aktiviteter

Respondent 2 beskriver att företagets primära mål är att hålla de tidsplaner som satts upp för projektet. Dessa tidsmål, tillsammans med andra mål, är definierade i fallföretagets projektplan för IFRS 15. I denna framgår exempelvis att företaget hade som mål att den preliminära analysen över eventuella effekter av IFRS 15 skulle vara klar vid slutet av 2015. Ytterligare mål är att projektgruppen innan tredje kvartalet 2016 skall ha fått feedback från varje affärsområde om eventuella nödvändiga förändringar som projektgruppen inte lyckats fånga upp i sin primära analys. Av de tidsmål som satts upp har fallföretaget inte alltid lyckats hålla, vilket respondent 2 menar kan bero på att saker och ting tagit längre tid än vad de förväntat sig.

“Det har tagit längre tid än vad vi trott, men däremot har vi väl egentligen tillåtit oss ganska mycket marginal från början. Men däremot tror jag nog inte att vi har så mycket marginal kvar. Utan nu måste vi hålla den tidsplanen vi har”

-Respondent 2

Projektplanen beskriver även att projektgruppen skall skriva instruktioner för redovisningen, räkna på effekter som ligger till grund för beslutsfattande samt hålla i utbildningar för övriga delar av organisationen. Vad gäller tidsplaner nämner respondent 1 att det är projektgruppen själva som sätter upp dessa mål.

I framtiden kommer, likt tidigare nämnt, fokus för projektgruppen vara att förmedla kunskap gällande IFRS 15 ned i organisationen. Hittills har de främst fokuserat på ett affärsområde men skall framöver gå in djupare även på de resterande. Vad gäller det största affärsområdet i fallföretaget har projektgruppen ännu inte haft så mycket kontakt med dem, av anledning att de för tillfället genomgår en omstrukturering. Planen är därför att fördjupa sig i detta affärsområde efter sommaren 2016 när

omorganisationen lagt sig och projektgruppen därmed vet vilka som är mest lämpliga att diskutera IFRS 15 med.

Respondent 1 förklarar även att en viktig återstående del av arbetet med IFRS 15 är att lyckas kommunicera ut kunskapen i förklarliga redovisningsinstruktioner, vilka organisationen sedan kan använda sig av. Detta ser hon som en av de största svårigheterna som företaget står inför. Respondent 2 förtydligar att de instruktionerna projektgruppen tar fram kommer resultera i något de valt att kalla "Fallföretaget GAAP" och skall fungera som riktlinjer för fallföretagets redovisning. Dessutom beskriver han att de har en bok där redovisningsinstruktioner, policydokument och förtydliganden på detaljnivå samlas. I denna kommer även riktlinjer för IFRS 15 inkluderas.

Vidare nämner respondent 1 att fallföretaget, till följd av den nya standarden, kan behöva ändra processer och skaffa stödsystem för vissa delar av verksamheten och för specifika transaktionstyper. Detta har projektgruppen börjat kolla lite närmare på i samarbete med IT-avdelningen. Däremot är både respondent 1 och 2 överens om att de befintliga huvudsakliga affärssystemen inte kommer behöva bytas ut.

4.7 Utbildning och erfarenhet

Projektet med att implementera IFRS 15 är, likt tidigare nämnt, något fallföretaget valt att hålla internt. I och med detta rekryterades bland annat respondent 1 då arbetet initierades. Hon har sedan dess varit med i samtliga stadier av projektet, från idé till första utkastet av standarden. Hon har dessutom lämnat remissvar och kommentarer till standarden. Respondent 1 beskriver att IFRS 15 är det absolut största implementeringsarbetet kopplat till redovisning som ägt rum sedan hennes start på fallföretaget för 6 år sedan. Anledningen till dess omfattning menar hon är att förändringen påverkar hela organisationen.

Likt tidigare nämnt är fallföretaget en del av NRG, där företag träffas för diskussion och kommentarer av standarden. I dagsläget är det framförallt projektgruppen i fallföretaget som besitter den största kunskapen gällande IFRS 15. Denna kunskap är sådan de främst nått genom att läsa på standarden i form av självstudier. Den tid som krävs för att själv läsa in sig på standarden har enligt respondent 1 skett både på arbetstid och hemma. Några direkta utbildningar gällande IFRS 15 har dock projektgruppen inte deltagit i. Respondent 2 nämner att detta antagligen beror på att utbildningarna kommer lite sent i tiden.

"Med våra redovisningsexperter ligger vi lite före den allmänna utrullningen av utbildningar och så där."

-Respondent 2

Istället för att ta del av externa utbildningar har fallföretaget valt att delta på forum. Här kan de enligt respondent 2 utveckla kunskap genom samarbete och att de får en inblick i hur andra företag resonerat kring en specifik fråga. Trots att projektgruppen inte fått någon extern utbildning samt att de respondenter som intervjuats i denna rapport inte har erfarenhet av något lika stort redovisningsprojekt så ger de inte

intryck av att denna typ av utbildning hade behövts. Fallföretaget började nämligen läsa in sig på IFRS 15 tidigt vilket gett mycket tid till förberedelser.

“Det var nästan 6 år sedan jag började på företaget så jag har haft 6 år på mig att träna.”

-Respondent 1

Både respondent 1 och 2 beskriver att de anser sig ha tillräckligt med kunskap internt i bolaget men nämner dock att de vid behov och problem gällande IFRS 15 kan ta hjälp av både IASB, revisorer och andra bolag. Detta menar respondent 1 är viktigt eftersom den tolkning fallföretaget gör inte behöver vara tillräcklig eller korrekt vilket innebär att de kan behöva praktisk rådgivning. Gällande revisionsbyråerna fungerar de även som bollplank då fallföretaget presenterar olika redovisningsmodeller som skall godkännas av en revisor. Gällande stöd från andra bolag nämner hon att det är en viktig del då standarderna och informationen kring dessa inte alltid är solklara.

“...man får diskutera med dom nätverk man har och jag ska bland annat ner i Europa här om några veckor och träffa europeiska bolag inom samma bransch. Detta för att diskutera om det är något vi missat eller om de har tolkat det här på något annat sätt än vad vi har gjort.”

-Respondent 1

4.8 Attityder och förhållningssätt till IFRS 15

Personlig uppfattning och åsikter om standarden skiljer sig något mellan de två respondenterna i fallföretaget. Respondent 1 anser inte förändringen nödvändig och påpekar att hon har större förståelse för förändringen av leasingstandard. Respondent 2 poängterar däremot fördelen med att ha en istället för två standarder för intäktsredovisningen. Han uppskattar även att IFRS 15 innehåller mer exemplifieringar och bättre vägledning.

Vidare nämns att de anställda i organisationen, vilka inte är med i projektgruppen, är mest intresserade av vad förändringen kommer innebära rent praktiskt. Respondent 1 påpekar dock att IFRS 15 i vissa fall inte kommer innebära någon förändring av redovisningen. Däremot menar hon att motiveringen till redovisningen och dess terminologi kommer ändras och att projektgruppen därmed måste få de anställda i organisationen att förstå att IFRS 15 innebär ett helt nytt sätt att tänka på. Respondent 2 nämner därmed att en utmaning kan bli att lyckas motivera de anställda till att lära sig det nya ramverket trots att det alltså inte alltid leder till någon konkret förändring. Respondent 2 poängterar även att en eventuell utmaning för projektgruppen kommer vara att få alla medarbetare att använda den nya terminologin vid skapandet av interna instruktioner. Dessutom poängterar han att de måste förtydliga för alla business controllers att IFRS 15 är en obligatorisk förändring som måste ske oavsett dess komplexitet. Även respondent 1 betonar vikten av detta samt att lyckas få med sig ledningen och huvudkontoret för att kunna uppvisa en enad front från central nivå

“Vi måste gör det här. Vi måste få de på business control att förstå att det här är inget “nice to have” utan det är någonting vi måste göra och som dom måste stå bakom. Man måste få hela organisationen att prata om det här och då tror jag inte att det kommer bli några problem. Eller ja det kommer bli problem, folk kommer gnissla, men de kommer göra det tillslut.”

-Respondent 1

Fortsättningsvis poängterar respondent 1 och 2 betydelsen av dialog och att skapa forum för diskussion där de anställda längre ner i organisationen ges möjlighet att komma med frågor. Detta önskar de skall skapa engagemang såväl som intresse för projektet hos de anställda. Respondent 1 och 2 poängterar också att de redan tidigt försökt påvisa komplexiteten i den nya standarden och därmed skapa en medvetenhet hos de anställda om att de kommer behöva lägga ner mycket tid på projektet.

4.9 Tid och kostnader hänförliga till implementeringsprocessen

I projektgruppen har man, likt tidigare nämnt, arbetat med implementeringen av IFRS 15 ända sedan dess att idén först presenterades. Arbetet kring IFRS 15 är däremot inte ett heltidsarbete utan projektgruppen har även andra arbetsuppgifter. Respondent 1 nämner att hon uppskattningsvis lagt 20 % av sin arbetstid på projektet men påpekar att övriga i projektgruppen ner lagt mer tid. Övriga parter nämner hon är med på ad hoc basis när specifika frågor diskuteras.

Trots att fallföretaget redan i ett tidigt skede påbörjat implementeringen av IFRS 15 menar respondent 1 att det var tacksamt med ett framskjutande av ikraftträdandedatumet. Detta då hon menar att fallföretaget hade haft svårt att hinna färdigt till det ursprungliga datumet. Med nuvarande datum anser hon dock tiden för fallföretaget tillräcklig och menar att vid ytterligare uppskjutande skulle projektet tappat aktualitet såväl som fart. Det som respondent 1 anser mest tidskrävande vid implementeringen av IFRS 15 är att lyckas informera de anställda i organisationen kring de förändringar den medför.

Vad gäller tidsplanering nämner respondent 1 att fallföretaget inte fullt ut lyckats hålla de mål som satts upp. Detta då det uppkommit andra förpliktelser i organisationen som ansetts mer akuta och därmed prioriterats före IFRS 15, något både respondent 1 och 2 anser motiverbart.

“Det ligger nog i sin natur tror jag att när saker och ting ligger längre fram att man kanske prioriterar annat som får högre prioritet här och nu.”

-Respondent 2

Trots vissa förseningar i tidsplaneringen menar respondent 1 att projektgruppen är nöjda över hur fallföretaget presterat rent tidsmässigt. Hon beskriver dock att de från början var ännu mer ambitiösa gällande när projektet skulle vara färdigställt.

Vad gäller kostnader kopplade till projektet har både respondent 1 och 2 svårt att redogöra för dessa. I dagsläget menar de att det endast är kostnader kopplade till arbetstid som läggs ner då de inte använt eller tänkt använda sig av extern konsultation.

4.10 Revisorers syn på implementeringsprocessen

Respondent 3 beskriver att den största delen av revisionsbyråernas arbete kring IFRS 15 än så länge handlar om att belysa för företagen att en ny standard är på väg att introduceras och att skapa en medvetenhet kring detta. Respondent 4 poängterar dock att de också arbetar med att bjuda in företagen till seminarium, vilka leds av redovisningsspecialister. Under dessa önskar de påvisa vad som kommer krävs av företagen för att lyckas implementera IFRS 15 på ett bra sätt. Dessutom vill de också belysa det arbete som företagen kommer behöva lägga ner och att de därför måste påbörja implementeringen i god tid.

Respondent 4 beskriver att många av de stora bolagen har sina egna redovisningsspecialister och att dessa företag därför inte nödvändigtvis behöver delta på de seminarier som anordnas. Dessutom nämner hon att några av de stora bolagen även är med på möten som arrangeras av NRG, och där frågor istället kan diskuteras. I och med detta påvisar respondent 1 att företagen kan klara en stor del av implementeringsarbetet själva. Däremot rekommenderar hon dessa att ta hjälp av revisionsbyråerna för stöd och granskning.

Trots att revisionsbyråerna anordnat seminarium såväl som workshops gällande IFRS 15 beskriver respondent 3 att det är många företag som ännu inte kommit så pass långt i implementeringsarbetet att de önskat delta på dessa. Hon menar att företagen helt enkelt inte är tillräckligt förberedda för den nya standarden.

Respondent 4 nämner också att företagen i sin årsredovisning skall beskriva effekter av kommande standarder så som IFRS 15, vilket få företag faktiskt gjort. Hon nämner att de i årsredovisningen för 2014 endast beskriver att de påbörjat arbetet med att diskutera och analysera effekterna av den nya standarden, men däremot inte presenterar ett slutgiltigt resultat. I och med detta anser hon att det hade kunnat förväntas att företagen delgett dessa effekter i årsredovisningen för 2015, men så var inte fallet. Anledningen till detta tror hon är att företagen helt enkelt inte kommit särskilt långt i arbetet med att implementera IFRS 15.

Respondent 4 beskriver att de flesta företagen troligen haft någon utbildning eller något uppstartsmöte kring IFRS 15 med en konsult och eventuellt kommit fram till punkter som skall följas upp, men att de sedan inte kommit mycket längre i detta arbete. Hon beskriver att detta är problematiskt då även börserna nu observerat frågan gällande IFRS 15. Detta innebär att ett av de kriterier de kommer studera i företagens årsredovisning för 2016 är hur långt företagen kommit i implementeringsarbetet.

“De har inte riktigt kommit igång med själva arbetet. De har haft uppe det på agendan men har liksom inte kommit vidare.”

-Respondent 4

Respondent 3 anser att företagen i dagsläget bör befinna sig i uppstartsfasen för IFRS 15. I och med att företagen skall presentera jämförelsesiffror för år 2017 anser hon dock att arbetet bör komma igång mer ordentligt under senare delen av år 2016. Respondent 4 beskriver detta som viktigt för att företagen skall hinna gå igenom och kartlägga olika typer av intäktsströmmar och avtal. Trots att både respondent 3 och 4 anser att företagen bör ha påbörjat arbetet med IFRS 15 nämner de att det är oerhört

få företag som faktiskt gjort det. Respondent 3 beskriver att anledningen till detta kan vara att ikraftträdandedatumet blivit framflyttat ett år. Hon drar även paralleller till hur företagen agerade vid införandet av K3 där många företag arbetade med förberedelserna in i det absolut sista.

“Det är väldigt många som vaknar fem i tolv.”

-Respondent 3

Respondent 3 och 4 beskriver också att ledningen sällan är direkt engagerade i ett implementeringsarbete likt IFRS 15. Däremot rekommenderar de att involvera företagets CFO i implementeringsarbetet då det är en omfattande förändring. De beskriver även att i de fall företagen har egna redovisningsspecialister bör också dessa vara involverade.

Dessutom poängterar respondent 3 och 4 vikten av att det i projektet finns en förståelse för hur verksamheten och olika avtal ser ut, vilket finns ute i företagens olika affärsområden. Respondent 3 nämner att det är en fördel att ha egna redovisningsspecialister i företaget då dessa ofta har erfarenhet från att ha arbetat på någon stor revisionsbyrå. Därmed menar hon att de antagligen har varit med vid implementering av nya standarder. Även om företagen har egna redovisningsspecialister poängterar dock respondent 4 att det kan vara fördelaktigt att utnyttja extern konsultation. Detta för att kunna ta del av konsulternas enorma paket med verktyg för hur en IFRS-konvertering bör genomföras på ett smidigt sätt.

Respondent 4 anser den nya standarden nödvändig då den tidigare var mycket gammal samt att det finns redovisningsområden denna inte berör. Respondent 3 poängterar även fördelen i att den nya standarden konvergerar med US GAAP på ett bättre sätt. Hon betonar dock att företagen kan ha en annan syn på den nya standarden då denna innebär en extra belastning på ekonomifunktionen och redovisningsansvariga.

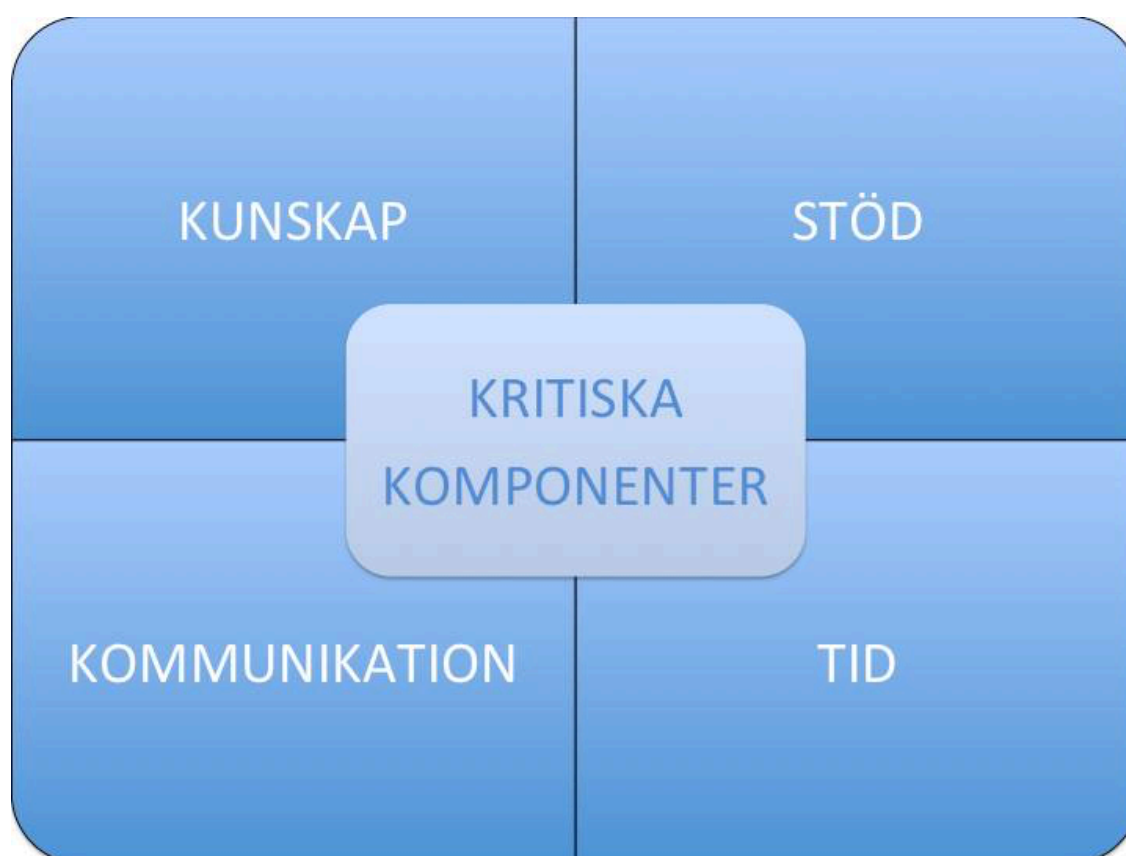
Det är väl sällan att de jublar när det kommer en ny standard. Dom ser det nog mer som en extra börda om vi ska vara ärliga.

-Respondent 3

5 Analys/diskussion

I detta avsnitt redovisas en analys och diskussion gällande fallföretagets implementering av IFRS 15. Detta utifrån en modell över implementeringens kritiska komponenter och en undersökning gällande hur fallföretaget hanterat och hanterat dessa.

Genom vald teoretisk referensram, vilken diskuterar relevanta faktorer för en lyckad implementeringsprocess generellt, och med stöd av genomförda intervjuer har en modell bestående av fyra kritiska komponenter för implementeringen av IFRS 15 identifierats. De fyra komponenterna är kunskap, stöd, kommunikation och tid och det är av betydelse att fallföretaget hanterat dessa på ett bra sätt. Utifrån komponenterna analyseras och diskuteras olika bakomliggande faktorer som antas påverka hur väl företaget lyckas hantera dessa.



Figur 2. Modell över kritiska komponenter. Författarnas egen bild.

5.1 Kunskap

Kunskap är något Fixsen m.fl. (2005) anser betydande då de bland annat identifierat rekryteringsprocessen såväl som utbildning och lärande som några av de viktigaste kärnkomponenterna för en lyckad implementeringsprocess. Genom Weaver & Woods (2015) studie konstaterades dessutom att avsaknad av kunskap om IFRS är det som företagen upplevt mest problematiskt vid implementering av detta regelverk. Även Jha & Iyer (2007) poängterar vikten av kunskap då de lyfter fram kompetens hos projektgruppen som betydande för att kunna genomföra en implementering av hög kvalitet. Betydelsen av denna kunskap stärks ytterligare då det genom fallstudien

kunde konstateras att det vid implementering av IFRS 15 kan vara en projektgrupp som driver arbetet och utbildar resterande del av organisationen. Detta arbetssätt innebär därför att den kunskap projektgruppen besitter är av stor vikt.

5.1.1 Rekrytering

En grundläggande förutsättning för att kunna upprätthålla en god kunskapsnivå i en organisation, såväl som i en implementeringsprocess är en väl fungerande rekryteringsprocess. Fixsen m.fl. (2005) menar att vid rekrytering för ett implementeringsarbete bör hänsyn tas till utbildning, erfarenhet och personlighetsdrag.

I fallföretaget önskades en ansvarig projektgrupp för implementeringen av IFRS 15, varvid en rekryteringsprocess för detta genomfördes. I och med denna rekryteringsprocess kan det konstateras att fallföretaget förstått betydelsen av kunskap för en god implementering av IFRS 15. Detta då exempelvis två av de personer som rekryterades var redovisningsspecialister med god kompetens inom redovisningsområdet. Dessutom har medlemmarna relevanta ekonomiutbildningar, vilket tyder på att hänsyn tagits till utbildningsnivå vid rekryteringen. Några av medlemmarna i projektgruppen har dessutom tidigare arbetat som revisorer på en av de större revisionsbyråerna. Detta innebär att de kan anses ha goda kunskaper gällande implementeringsarbetet då de är väl insatta i redovisningsområdet.

I fallföretagets projektgrupp för IFRS 15 finns inte någon erfarenhet av en lika omfattande implementeringsprocess som IFRS 15. Däremot finns viss erfarenhet då några av gruppmedlemmarna varit delaktiga i implementeringen av den nya leasingstandard. Trots att förändringen gällande denna standard inte var lika omfattande som för IFRS 15 innebär detta dock en viss erfarenhet i och med eventuella likheter i de båda implementeringsprocesserna. Detta skulle exempelvis kunna vara erfarenhet gällande hur de olika aktiviteterna som krävs vid ett förändringsarbete skall angripas samt i vilken ordning de bör genomföras. Däremot innebär IFRS 15 en betydligt större förändring för fallföretaget då den påverkar hela organisationen och därmed också kräver mer resurser såväl som en mer omfattande kommunikation.

Genom intervjuer med respondenter från fallföretaget har en iakttagelse gjorts att medlemmarna i projektgruppen är mycket drivna och engagerade. Detta då de exempelvis beskriver att de lägger ner mycket tid på självstudier för att tillgodogöra sig den kunskap som behövs vid implementering av IFRS 15. Dessa självstudier äger dessutom inte enbart rum under arbetstid utan även på fritiden. Detta tyder på att medlemmarna i projektgruppen besitter egenskaper så som vilja till ny kunskap, vilket är ett av de personlighetsdrag Fixsen m.fl. (2005) beskriver som gynnsamt vid en implementering.

Det kan härmed konstateras att en väl fungerande rekryteringsprocess för IFRS 15 ägt rum i fallföretaget. Detta då fokus lagts på både utbildning, kompetens och personliga egenskaper, i enlighet med vad Fixsen m.fl. (2005) rekommenderar. Den enda kritiska faktorn gällande rekryteringsprocessen är eventuellt en brist på erfarenhet av en lika omfattande implementeringsprocess som IFRS 15.

5.1.2 Utbildning

En given faktor för att uppnå god kunskap och förbättra denna är utbildning. Trots att fallföretaget lyckats rekrytera lämpliga personer till projektgruppen krävs att dessa och resterande del av organisationen når kunskap inom det specifika område som implementeringen berör, det vill säga IFRS 15. Just utbildning och lärande är något Fixsen m.fl. (2005) beskriver som en viktig komponent vid en implementeringsprocess. I fallföretaget har ingen extern konsultation tagits in för utbildning. Istället har projektgruppen själva läst in sig på IFRS 15 och ansvarar därefter för utbildning av resterande del av organisationen.

I projektgruppen råder alltså avsaknad av utbildning kring IFRS 15, vilket Weaver & Woods (2015) identifierat som en eventuell svårighet vid implementering av IFRS. De menar att detta begränsar möjligheten för anställda att utveckla nya färdigheter och tillgodogöra sig den nya terminologin som följer med en ny standard. Dessutom poängterar de att företagen därmed riskerar att bli mycket beroende av sin revisor. Detta beroende är dock inget som identifierats i fallföretaget. Istället har fallföretaget relativt begränsad kontakt med sina revisorer och dessa fungerar istället mer som stöd och granskning av de modeller som tagits fram. Dessutom ger fallföretaget inte något intryck av att det uppstått någon problematik till följd av begränsad utbildning. De har också, vid jämförelse med andra bolag, kommit betydligt längre vad gäller exempelvis analys angående effekter av IFRS 15. Detta tyder på att något kompenserat för den utbildning som inte ägt rum i projektgruppen.

Fallföretaget har exempelvis under implementeringsprocessen lyckats upprätthålla en god kommunikation med externa parter så som NRG. Detta antas kunna kompensera för utbildning då möten med branschlika företag kan ge möjlighet till diskussioner såväl som spridning av kunskap gällande IFRS 15. IFRS är dessutom ett principbaserat regelverk vilket innebär att företagen behöver göra en tolkning av dess standarder utifrån sin specifika verksamhet. Att fallföretaget diskuterar olika sätt att tolka standarden på med branschlika företag kan därför tänkas vara en av anledningarna till att de lyckats upprätthålla en god kunskapsnivå trots avsaknad av utbildning. Just samarbete och interaktion med externa parter är dessutom något Jha & Iyer (2007) lyfter fram som betydelsefullt för ett lyckat projekt.

Dessutom kan också relevant högskoleutbildning, viss erfarenhet och god kompetens hos projektgruppen underlätta de självstudier som fallföretaget istället valt att fokusera på. Anledningen till att projektgruppen valt att inte delta på externa utbildningar är att de anser dessa kommer sent i tiden, vilket också är något Weaver & Woods (2015) identifierat som något problematiskt och vanligt förekommande vid implementering av IFRS. Anledningen till att dessa upplevs komma sent i tiden är troligen att projektgruppen sedan lång tid tillbaka lagt mycket fokus på självstudier och därmed redan uppnått en hög kunskapsnivå. Dessutom påpekar respondent 3 och 4 att flertalet av de större bolagen har egna redovisningsspecialister, vilket normalt sett är de som brukar hålla i de externa utbildningar som revisionsbyråerna anordnar. Då detta gäller för fallföretaget kan även det antas vara anledningen till varför de valt att inte delta på den typen av utbildningar.

Projektgruppen, vilken består av kompetenta och kunniga personer, kommer dessutom stå för internutbildning i fallföretaget. Detta innebär att det inte bör råda någon avsaknad av utbildningen i övriga delar av organisationen. I och med detta

arbetssätt blir kunskapsnivån i organisationen beroende av den kunskap projektgruppen besitter. Även Jha & Iyer (2007) poängterar att kompetens hos projektgrupp och ägare är betydande för med vilken kvalitet som ett projekt kan levereras. I och med den högskoleutbildning och kompetens projektgruppen besitter anses därför kunskapsnivån tillräcklig för att kunna leverera ett IFRS 15-projekt av god kvalitet.

5.2 Stöd

Fixsen m.fl (2005) beskriver att stödjande aktiviteter så som konsultation och coaching är av stor betydelse för en lyckad implementeringsprocess. Detta stärks ytterligare genom fallstudien då respondenterna från fallföretaget exempelvis poängterade vikten av det frekventa stöd de fått från externa parter. Stödjande funktioner anses dessutom viktigt då Weaver and Woods (2015) tar upp brist på stöd från ledningen som en eventuell svårighet vid implementering av IFRS.

5.2.1 Konsultation och coaching

Konsultation och coaching är något Fixsen m.fl. (2005) anser viktigt vid en implementeringsprocess. Detta stöd menar de är av betydelse för att anställda ska kunna ta till sig kunskap på ett bra sätt. Coaching är en faktor som fallföretaget valt att lägga mycket fokus på. Detta då projektgruppen exempelvis deltar på olika panelmöten och diskussionsforum som NRG arrangerar. Under dessa möten diskuteras den nya standarden och företagen får ge sin tolkning av olika problemområden. Mötena antas därför fungera som coaching då fallföretaget i och med detta ges feedback och får nya infallsvinklar kring IFRS 15.

Fallföretaget får ytterligare stöd i form av råd och coaching då projektgruppen tar hjälp av revisorer och IASB när de stöter på problem med IFRS 15. Så är även fallet när de tagit fram en ny modell för redovisning enligt den nya standarden då dessa alltid diskuteras och godkänns av revisorerna. I de fall de olika affärsområdena i fallföretaget behöver coaching och konsultation fyller projektgruppen denna roll. Detta då de ansvarar för att stödja de olika affärsområdena och säkerställa att deras arbete fortlöper på ett bra sätt. Detta anses mycket fördelaktigt då Weaver & Woods (2015) har identifierat avsaknad av detta stöd som en svårighet vid implementering av IFRS. Projektgruppen kommer dessutom anordna månadsvisa möten med affärsområdena, där ytterligare konsultation kring problemområden kan genomföras.

I fallföretaget sker alltså den största delen av coaching och konsultation internt i företaget, samt genom kontakt med andra bolag. Det är något respondent 3 och 4 anser fungera för de större företagen. Anledningen till detta är att de i många fall har egna redovisningsspecialister som kan involveras i implementeringsprocessen och att de därmed inte har samma behov av konsultation från externa parter, så som revisionsbyråer. Däremot menar de att denna konsultation trots allt kan utgöra betydelsefullt stöd och granskning samt innebära tillgång till ett enormt paket med verktyg för hur en IFRS-konvertering bör gå till. Utifrån dessa aspekter kan det därför anses fördelaktigt att fallföretaget utökar den externa konsultationen. Anledningen till att fallföretaget valt att inte inkludera externa konsulter i implementeringsprocessen är att de önskat hålla kunskapen inom bolaget. I det fall extern konsultation används för

enbart coaching kan det dock antas att projektgruppen fortfarande är de mest drivande och engagerade, vilket också bör innebära att kunskapen stannar inom bolaget.

Trots eventuell avsaknad av extern konsultation kan det antas att fallföretaget hanterat coaching på ett bra sätt. Detta anses extra fördelaktigt då deras utbildning kring IFRS 15 från externa parter varit begränsad. Den coaching fallföretaget fått från exempelvis branschlika bolag kan därför istället fylla denna roll.

5.2.2 Stöd från ledningen

Stöd från ledningen är ytterligare en faktor som identifierats som betydande vid implementering av IFRS 15. Detta då Weaver & Woods (2015) identifierat att avsaknad av detta stöd kan innebära svårigheter i att motverka det motstånd till förändringen som kan uppstå i organisationen.

Då ledningen i fallföretaget inte är direkt involverad i implementeringsprocessen tyder detta på att de inte fyller någon stödjande funktion. Istället är det projektgruppen som informerar ledningen om förändringar och hur arbetet kring detta fortlöper. Respondent 3 och 4 poängterar dock att det är ovanligt att ledningen utgör en stödjande funktion eller nödvändigtvis behöver vara involverade i ett implementeringsarbete likt IFRS 15. Istället poängterar de vikten av att i ett sådant projekt inkludera CFO och redovisningsspecialister samt att ta tillvara på den kunskap som finns ute i affärsområdena. Då projektgruppen i fallföretaget till viss del består av redovisningsspecialister samtidigt som dessa också samarbetar med de olika affärsområdena kan detta till viss del antas kompensera för den avsaknad av stöd från ledningen som kan identifieras.

I och med att en hel projektgrupp fått i uppgift att leda arbetet med IFRS 15 och att inkludera detta i sina dagliga arbetsuppgifter kan det dessutom antas finnas ett visst stöd från ledningen, trots att de inte är delaktiga i arbetet. Det kan dessutom antas att det snarare är projektgruppen för IFRS 15 som agerar ledning i detta projekt. Detta då respondenterna från fallföretaget betonar vikten av att projektgruppen visar upp en enad front och att de utgör ett stöd för de olika affärsområdena.

Fallföretaget har alltså troligen gjort en bedömning att det inte är nödvändigt att involvera ledningen vid implementeringen av IFRS 15, en åsikt de delar med respondent 3 och 4. Därmed hade en mer involverad ledning endast inneburit behov av mer resurser och avsatt tid. Det kan däremot anses fördelaktigt om fallföretaget valt att involvera dess CFO i större utsträckning under implementeringsprocessen. I dagsläget får fallföretagets CFO endast förhålla sig till de förslag som projektgruppen presenterar. Förslagsvis hade företagets CFO kunnat vara en del av projektgruppen då denne person troligen besitter mycket kunskap och erfarenhet gällande redovisning.

Studien i denna rapport bekräftar att det stöd som Weaver & Woods (2015) nämner kan anses viktigt. Däremot kan det vid implementering av IFRS 15 anses mer betydande att ledningen visar stöd i form av att ge projektet tillräckligt med tid och resurser. Detta istället för att fungera som stödjande funktion där de i så fall hade gett råd och varit delaktiga i arbetet.

5.2.3 System och processer

Vid en implementering likt IFRS 15 är det mycket ny information och data som krävs och behöver samlas in. Den nya standarden kommer exempelvis innebära ökade krav på upplysningar och företagen kommer också behöva räkna om historiska siffror enligt den nya standarden. Att kunna tillgodogöra sig all den information som krävs för IFRS är något Weaver & Woods (2015) identifierat som en eventuell svårighet vid implementering av detta regelverk. Även Fixsen m.fl. (2005) poängterar betydelsen av att kunna tillgodogöra sig data, och detta genom administrativt stöd.

För att kunna samla in, tillgodogöra och använda sig av den information och data som samlas in kan det vid implementering av IFRS 15 vara nödvändigt att utveckla nya system och processer anpassade för detta. I fallföretaget är detta något de eventuellt kommer utveckla då de bland annat diskuterat om de skall modifiera några av sina processer och skaffa nya systemstöd i och med IFRS 15. Detta är dock inte något de undersökt djupgående och företaget anser det inte heller nödvändigt att byta ut sina befintliga affärssystem. I och med detta anses det finnas en eventuell förbättringsmöjlighet för fallföretaget då mycket litteratur tyder på att standarden kommer innebära krav på nya processer och system, något som ett befintligt affärssystem inte nödvändigtvis klarar av. Det anses därför lämpligt att fallföretaget fördjupar sig i och undersöker detta område närmare.

5.3 Kommunikation

En fungerande kommunikation i organisationen antas mycket viktigt för att bland annat kunna genomföra den utvärdering som Fixsen m.fl. (2005) identifierat som en av kärnkomponenterna för en lyckad implementering. Då teorin påvisar en komplexitet kring implementeringen av IFRS 15 antas kommunikation vara av än större betydelse än vad som framkommit genom denna tidigare forskning. Även respondenter från fallföretaget poängterade kommunikation mellan projektgrupp och övriga medarbetare som en viktig del i implementeringsarbetet.

5.3.1 Utvärdering

För att kunna bedöma den utbildning och coaching som ägt rum menar Fixsen m.fl. (2005) att en utvärdering av anställda är viktigt. Utvärdering av dessa samt implementeringsprogrammet beskriver de som användbart för chefer och förespråkare av förändringen. Detta då det kan fungera som feedback. I fallföretaget ges projektledningen främst utvärdering vid träffar och möten med andra bolag. Utvärdering ges även då fallföretaget diskuterar framtagna redovisningsmodeller med revisorer. Då ikraftträdandedatumet för IFRS 15 ligger nära i tiden anses utvärdering extra viktigt i och med att företagen därmed inte har mycket tidsmarginaler tillgodo. En kontinuerlig utvärdering kan därför vara extra fördelaktigt vid implementering av just denna standard då det kan möjliggöra att problem och felaktiga beslut upptäcks i tid.

Utöver fallföretagets utvärdering från externa parter ges de även möjlighet till detta internt. Detta delvis genom projektgruppens veckovisa möten samt de månadsvisa mötena med de olika affärsområdena. Det antas dessutom skapa utrymme för utvärdering genom tydliga roller i projektgruppen. De två redovisningsspecialisterna är exempelvis ansvariga för tolkning och analys av förändringar kopplade till IFRS

15. I och med denna ansvarsfördelning skapas en tydlighet kring vad respektive person i projektgruppen skall prestera och ansvara för. Därmed blir det även tydligt vad respektive individ kan förbättra. Ytterligare intern feedback erhålls genom att projektgruppen kräver återkoppling från de olika affärsområdena gällande projektgruppens primära analys av deras verksamhet.

Gällande utvärdering av implementeringsprogrammet för IFRS 15 så har fallföretaget sedan start arbetat enligt en projektplan. I denna anges främst olika tidsmål för aktiviteter som skall genomföras. Genom uppföljning av denna projektplan ges möjlighet till utvärdering och analys av hur de presterat i förhållande till denna.

Trots att det i fallföretaget ges stora möjligheter till utvärdering finns i dagsläget ingen direkt plan över hur denna utvärdering skall gå till. I och med dess betydelse anses det därför viktigt att detta utvecklas allteftersom fler människor och en större del av verksamheten involveras i implementeringsarbetet.

5.3.2 Instruktioner

För att en implementeringsprocess skall kunna genomföras på ett bra sätt är en förutsättning att de delaktiga förstår varandra och därmed instrueras i vad som skall göras och hur. Detta är ett problemområde som Weaver & Woods (2015) identifierat då de påpekar att utvecklingen av redovisningspolicys kan upplevas som problematisk för företagen. I fallföretaget upplevs detta som en svårighet vid implementeringen av IFRS 15. Det faktum att företaget är ett stort och multinationellt företag kan antas försvåra detta arbete ytterligare. Weaver & Wood (2015) beskriver dock att utvecklingen av redovisningspolicys kan underlättas genom kontakt med externa parter då detta innebär att företagen kan få inspiration och ta lärdom av varandra. I och med den löpande kontakt fallföretaget haft med exempelvis NRG och branschlika företag antas detta därför underlätta för fallföretaget jämfört med om de inte haft denna kontakt.

Förutom framtagandet av redovisningspolicys har fallföretaget även upplevt en utmaning i att lyckas sprida dessa över hela organisationen. Detta främst då fallföretaget är stort och diversifierat. I och med detta menar de också att det blir svårt för projektgruppen att kontrollera att alla medarbetare tagit till sig den nya terminologin och att instruktioner följs. I och med företagets storlek och diversifierade verksamhet antas det extra viktigt med just välutvecklade redovisningspolicys och att dessa sprids i organisationen. Detta då det skapar förutsättning för en konsekvent redovisning inom hela koncernen. Därför anses det mycket fördelaktigt att fallföretaget i dagsläget arbetar med att ta fram en instruktionsbok för redovisning enligt IFRS 15.

I fallföretaget förekommer inte något intranät eller liknande kommunikationsmedel för implementeringen av IFRS 15. Detta är något som med fördel hade kunnat utvecklas då det exempelvis hade underlättat spridningen av instruktionerna till hela organisationen och skapat möjlighet till att ställa frågor och få återkoppling kring dessa.

5.3.3 Attityd vid kommunikation

En svårighet som Weaver & Woods (2015) identifierat vid implementering av IFRS är underskattning av implementeringsprocessen och dess komplexitet. I och med detta är det av stor vikt hur projektgruppen kommunicerar ut förändringen till medarbetarna. I fallföretaget påbörjades implementeringsarbetet tidigt och projektledningen informerade då medarbetarna om att detta projekt skulle komma att kräva tid och engagemang från de olika affärsområdena. Då fallföretaget anser den nya standarden omfattande har de dessutom redan involverat de olika affärsområdena där lämpliga personer har fått i uppgift att sätta ihop referensgrupper för respektive område. Dessutom anser man i fallföretaget att det är viktigt att förstå den nya analysen bakom redovisningen, även i de fall det inte blir någon effekt på denna. Detta tyder på att fallföretaget arbetar för att förhindra en uppfattning om IFRS 15 där komplexiteten underskattas.

Något som stärker antagandet om att fallföretaget inte underskattat komplexiteten kring IFRS 15 ytterligare är att de i sin årsredovisning för 2015 beskriver vilka delar av verksamheten som antas påverkas mest och varför. Detta anses extra fördelaktigt eftersom även börserna uppmärksammat frågan gällande IFRS 15 och i framtiden därför kommer studera hur långt företagen skriver att de kommit i implementeringsprocessen. Att delge information kring detta tillhör dock inte vanligheten då det i dagsläget ofta råder en avsaknad av information kring den nya standarden i företagens årsredovisning.

5.3.4 Koordination

Likt tidigare nämnt är fallföretaget en stor och diversifierad organisation vilket kräver en god kommunikation mellan de olika verksamhetsdelarna. Implementering av IFRS 15 är dessutom ett omfattande projekt som inkluderar många människor såväl som intressenter, vilket kan skapa ett internt beroende mellan olika avdelningar i företaget. Därmed antas implementeringen av IFRS 15 ställa extra höga krav på koordination, något tidigare forskning inte lyfter fram i lika hög grad. I vald teoretisk är det endast Jha och Iyer (2007) som poängterar betydelsen av koordination, då de menar att det är viktigt för att begränsa kostnaderna i ett projekt.

I fallföretaget anses det råda en god koordination i projektet då det finns en klar och tydlig struktur över hur kommunikationen och arbetet kring IFRS 15 skall gå till. Projektgruppen arbetar dessutom med varje affärsområde var för sig vilket innebär att det inte behöver uppstå något beroende mellan dessa. Dessutom har projektgruppen veckovisa möten inom gruppen, månadsvisa möten med respektive affärsområde, kvartalsvisa möten med ledningen samt kontinuerliga möten och diskussioner med externa parter. Genom de möten som anordnas skapas möjlighet att hålla medarbetare uppdaterade om hur arbetet fortlöper och att samtliga av dessa har en enad syn på förändringsarbetet. Detta kan enligt Weaver & Woods (2015) antas leda till en bättre koordination och därmed även lägre kostnader

Jha & Iyer (2007) nämner att en följd effekt av dålig koordination är att det uppstår mycket dubbelarbeten. Detta är något fallföretaget ger intryck av att de reflekterat kring då de, på grund av en omorganisation, valt att avvakta med att påbörja samarbetet med ett av affärsområdena. Hade implementeringen i detta affärsområde påbörjats tidigare kan det antas att omorganisationen kunnat skapa eventuella problem

då den kan leda till att nya personer får i uppgift att ansvara för implementeringsarbetet i affärsområdet.

5.4 Tid

Fixsen m.fl. (2005) beskriver att oavsett hur mycket fokus som läggs på aktiviteter så som rekrytering, utbildning, coaching, utvärdering och administrativt stöd i en implementeringsprocess krävs dessutom tillräckligt med resurser. Genom fallstudien framkom att tid är en mycket begränsande och kritisk resurs vid implementering av IFRS 15.

5.4.1 Engagemang

Jha & Iyer (2007) har identifierat engagemang hos deltagande i ett projekt och samarbetsvilliga ägare och ledare som det mest betydande för att kunna leverera ett projekt i tid. I fallföretaget kan ledningen antas vara mindre engagerad då det är projektgruppen som informerar ledningen om den nya standarden och hur långt företaget kommit i implementeringsprocessen. Ledningen kan dock anses samarbetsvilliga då projektgruppen tilldelats tillräckligt med resurser samtidigt som de också fått kostsam arbetstid avsatt för projektet.

Fortsättningsvis kan det konstateras att projektgruppen är desto mer engagerad då de bedriver mycket självstudier, vilket antas kräva disciplin såväl som engagemang. I projektgruppen lägger medlemmarna dessutom åtminstone 20 procent av sin arbetstid på implementeringen av IFRS 15. Det antas också att fallföretaget insett betydelsen av att engagera hela organisationen i förändringsarbetet. Detta då projektgruppen exempelvis inlett samarbete med samtliga affärsområden för att tillsätta referensgrupper där de olika affärsområdena skall kunna komma med åsikter och synpunkter kring projektgruppens arbete med IFRS 15. Att människor från olika nivåer i verksamheten får vara delaktiga i förändringen antas öka engagemanget och viljan till att samarbeta. Detta anses mycket fördelaktigt då respondent 3 beskriver att en negativ attityd lätt kan sprida sig i organisationen då ett implementeringsarbete så som IFRS 15 innebär en extra belastning och börda vilket kan skapa negativa attityder.

Då fallföretaget valt att inte ta hjälp av externa konsulter anses det extra fördelaktigt att de har en engagerad projektgrupp. Detta för att lyckas driva projektet framåt på egen hand och tillgodogöra sig den kunskap och de resurser som krävs.

5.4.2 Planering

Fallföretaget har en projektplan där olika tidsmål presenteras. Detta är ytterligare något Jha & Iyer (2007) anser mycket fördelaktigt för att kunna leverera ett projekt i tid.

Trots att fallföretaget anser sig kunna leverera projektet i tid har de inte fullt ut kunnat hålla de tidsmål som satts upp. Anledningen till detta antas vara att de startade projektet tidigt jämfört med andra företag och att de därmed haft mycket goda marginaler redan från början. Dessutom förstärktes de goda tidsmarginalerna ytterligare i och med att ikraftträdandedatumet sköts fram. Därmed har fallföretaget valt att prioriterat andra, mer akuta uppgifter under projektets gång. Detta är dock

enligt respondent 3 och 4 inte något som är unikt för fallföretaget. De drar exempelvis paralleller till införandet av K3 då företagen sköt på implementeringsarbetet till sista stund. I fallföretaget har dock arbetet med att implementera IFRS 15, trots periodvis lägre prioritet, hela tiden fortlöpt vilket innebär att de bör ha en fördel gentemot andra företag gällande tidsaspekten. Trots att det anses givet att prioritera aktiviteter som ligger närmare i tiden är det dock framöver viktigt att implementeringen av IFRS 15 blir ett av de projekten med högst prioritet.

Revisionsbyråerna arbetar nu främst med att belysa för företagen att en ny standard kommer träda i kraft och att skapa en medvetenhet kring denna. Trots att de dessutom anordnat seminarium och workshops är det få företag som valt att delta på dessa då merparten av företagen ännu inte påbörjat något konkret arbete kring IFRS 15. Detta innebär alltså att företagen generellt befinner sig i uppstartsfasen för IFRS 15, vilket också är den fas respondent 3 anser lämplig för företagen att i dagsläget befinna sig i. Det arbete och den förberedelse företagen generellt sett lagt ner skiljer sig därför avsevärt från situationen i fallföretaget. Då fallföretaget sedan lång tid tillbaka lämnat uppstartsfasen kan det därför antas att de besitter betydligt större möjligheter att kunna leverera projektet i tid jämfört med andra företag.

Ytterligare en fördel gällande tidsaspekten är att fallföretaget dessutom har en projektplan över deadlines med goda marginaler, vilket tyder på att de insett att implementeringen är tidskrävande

6 Slutsatser

I detta avsnitt redogörs för de slutsatser, vilka beskriver de kritiska komponenterna vid implementering av IFRS 15 och hur fallföretaget hanterar dessa. Genom detta illustreras hur ett företag förbereder och anpassar sig till IFRS. I slutet av avsnittet ges också förslag till vidare forskning inom området.

I denna studie har framkommit att det är fyra kritiska komponenter som är av extra stor betydelse vid implementering av IFRS 15. Genom att identifiera dessa komponenter och sammanställa de faktorer som antas driva dem har denna studie vidareutvecklats och bidragit till tidigare forskning. De kritiska komponenterna vid implementering av IFRS 15 är kunskap, stöd, kommunikation och tid.

Kunskap antas viktigt då det genom tidigare studier konstaterats att nivån på denna är av betydelse för kvalitén i en implementeringsprocess. Fallföretaget anses upprätthålla en god kunskapsnivå gällande IFRS 15. Detta då de hanterat projektets rekryteringsprocess på ett bra sätt genom att hänsyn tagits till relevant ekonomiutbildning så väl som till lämpliga personlighetsdrag så som engagemang och vilja till ny kunskap. Dessutom är de personer som rekryterats till projektgruppen redovisningsspecialister alternativt har en bakgrund som revisor vilket innebär att de bör ha goda kunskaper inom redovisningsområdet. Något som eventuellt sänker kunskapsnivån är att projektgruppen saknar erfarenhet av en lika omfattande och gedigen förändring som den IFRS 15 innebär.

Vidare anses också utbildning vara en viktig faktor att hantera för att kunna upprätthålla en god kunskapsnivå. Fallföretaget har valt att undvika externa utbildningar och istället kompensera detta genom att bedriva självstudier, delta på möten med NRG samt genom att hålla internutbildningar för de olika affärsområdena. Detta anses motiverbart då de har mycket kunskap internt samt att implementeringen påbörjades tidigt vilket innebär att externa utbildningar kommer sent i tiden.

Den andra kritiska komponenten som identifierats i denna studie är stödjande aktiviteter. Vad gäller dessa ges fallföretaget frekvent coaching genom kontakt med externa parter så som NRG samt återkommande möten internt i organisationen. Något fallföretaget dock hade kunnat utveckla för att hantera stödjande aktiviteter på ett bättre sätt är den externa konsultationen. Detta för att bland annat få tillgång till betydelsefulla verktyg för implementeringen av IFRS 15. Ytterligare en stödjande aktivitet är stöd från ledningen. I fallföretaget fyller dock inte ledningen någon stödjande funktion utan det är istället projektgruppen som innehar denna roll. Detta behöver dock inte innebära någon nackdel såvida företaget har en involverad CFO. Här finns därför en förbättringsmöjlighet för fallföretaget då dess CFO i dagsläget inte är direkt involverad i projektet. Trots att ledningen inte fyller någon stödjande funktion kan ledningen dock anses stötta projektet då projektgruppen tilldelats resurser så väl som kostsam arbetstid.

Gällande stödjande aktiviteter kan det också behövas nya processer och system då den nya standarden kräver insamling av ny data och information. Här finns ännu en förbättringsmöjlighet för fallföretaget då detta är något de inte undersökt djupgående.

Den tredje kritiska komponent som identifierats och som genom denna studie lyfts fram som extra betydelsefull jämfört med tidigare forskning är kommunikation. Detta då IFRS 15 innebär en komplex förändring som berör hela organisationen. En väl fungerande kommunikation anses också viktigt för att kunna utvärdera implementeringsarbetet på ett bra sätt. I fallföretaget anses kommunikationen omfattande i och med kontinuerliga möten med såväl externa parter som internt i bolaget. Dessutom har projektgruppen konstruerat en projektplan med tydliga tidsmål. Genom uppföljning av dessa ges ytterligare möjlighet till utvärdering. I dagens läge är dock utvärderingen i fallföretaget relativt oplanerad. En förbättringsmöjlighet gällande fallföretagets sätt att hantera kommunikation är därför att strukturera utvärderingen på ett bättre sätt.

För en fungerande kommunikation är det också viktigt med välutvecklade instruktioner, så som redovisningspolicys. Här antas fallföretaget ha en fördel då de har löpande kontakt med externa parter och därmed kan ta inspiration och lärdom av dessa. Då fallföretaget är stort och diversifierat är det dessutom fördelaktigt att de jobbar med att ta fram en instruktionsbok för IFRS 15. Ytterligare en fördel för fallföretaget gällande kommunikationen kring IFRS 15 är att de i denna är noggranna med att poängtera komplexiteten och omfattningen kring IFRS 15 och att implementering av denna kommer kräva tid såväl som engagemang. Fortsättningsvis anses även koordination vara en viktig faktor för en fungerande kommunikation, särskilt då IFRS 15 innebär en omfattande förändring som berör samtliga delar i verksamheten. Då fallföretaget har en tydlig struktur över hur kommunikationen med de olika affärsområdena ska gå till anses fallföretaget hantera detta på ett bra sätt.

Den fjärde och sista kritiska komponenten som identifierats i denna studie är tid. Något som antas påverka detta är engagemang hos de delaktiga i implementeringsprocessen samt ägare och ledare. Projektgruppen i fallföretaget anses engagerade då de lägger ned mycket tid, bedriver en stor mängd självstudier samt arbetar med att involvera många människor från många delar av organisationen, vilket antas öka engagemanget. I fallföretaget finns dessutom, likt tidigare nämnt, en projektplan som specificerar olika tidsmål med goda marginaler. Trots att de inte alltid lyckats hålla dessa har arbetet hela tiden fortlöpt och de ligger därför före många andra företag i implementeringsprocessen.

Slutligen kan det alltså konstateras att fallföretaget, trots ett antal förbättringsmöjligheter, hanterat de fyra olika kritiska komponenterna på ett bra och framgångsrikt sätt.

6.1 Förslag till vidare forskning

Förslag till vidare forskning är att studera implementeringsprocessen efter det att ikraftträdandedatumet ägt rum. Vid tidpunkten för denna rapport återstod det fortfarande tid för implementeringen. Det hade därför varit intressant att utföra denna studie vid ett senare skede för att på ett bättre och mer genomgripande sätt kunna täcka in de aktiviteter som då ägt rum. Detta skulle även ge möjlighet till att intervjua fler personer i organisationen då det längre fram i tiden är fler personer som är insatta i processen. Exempelvis hade intervjuer med anställda längre ner i organisationen och från flera olika verksamhetsområden kunnat genomföras för att på så sätt täcka in fler perspektiv.

Det hade även varit intressant att genomföra en enkätstudie för att jämföra hur olika bolag och branscher arbetar och ligger till med implementeringen kring IFRS 15. Då denna studie främst fokuserar på ett företag hade en sådan undersökning kunnat ge en mer generell bild och jämförelse mellan företag. Det anses nämligen viktigt att påbörja implementeringsarbetet i tid då IFRS 15 är en komplex standard. Trots detta verkar det, vid kontakt med företag, som att många av dessa faktiskt inte påbörjat något arbete gällande IFRS 15.

7 Källförteckning

7.1 Böcker

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Solna, Sverige: Liber
- Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Solna: Liber.
- Carrington, T., Catasús, B., Eklöv Alander, G., Johed, G., Lundqvist, P., Marton, J., et al. (2015). *IFRS, Dilemman och utmaningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Marton, J., Lumsden, M., Pettersson, A., & Lundqvist, P. (2013). *IFRS - I teori och praktik*. Stockholm: Sanoma Utbildning.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- KPMG. (2014). *Issues In Depth: Revenue from Contracts with Customers*. United Kingdom: KPMG.

7.2 Artiklar

- L. Fixsen, D., F. Naoom, S., A. Blase, K., M. Friedman, R., & Wallace, F. (2005). Implementation research: A synthesis study of the literature. *National Implementation Research Network* .
- Jha , K., & Iyer, K. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management* , 25, 527–540.
- Lim, Y., Devi, S. S., & Mahzan, N. (2015). Perception of auditors and preparers on IFRS 15: Evidence from Malaysia. *Advanced Science Letters* , 21, 1781 - 1785.
- Lundqvist, P., & Falkman, P. (2016). IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers - ny grund för intäktsredovisning. *Balans* (2).
- McConnell, P. (2014). Revenue recognition: finally, a Standard approach for all. *IFRS*.
- Weaver, L., & Woods, M. (2015). The Challenges Faced by Reporting Entities on Their Transition to International Financial Reporting Standards: A Qualitative Study. *Accounting in Europe*, 12 (2), 197-221.

7.3 Elektroniska källor

- Deloitte. (2016). *Revenue recognition*. Hämtad April 4, 2016, from IASPlus: <http://www.iasplus.com/en/projects/completed/revenue/revenue-recognition>
- Deloitte. (2016). *Standards*. Hämtad April 19, 2016, from IASPlus: <http://www.iasplus.com/en/standards/ifrs/ifrs15>

Eklund, G. (2012). *Intervju som Datainsamlingsmetod*. Hämtad Mars 30, 2016, from Vasa Övningsskola: <https://www.vasa.abo.fi/users/geklund/PDF/Intervjuer.pdf>

EY. (2014, 06). *A closer look at the new revenue recognition standard*. Hämtad April 1, 2016, from EY: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Applying_IFRS:_A_closer_look_at_the_new_revenue_recognition_standard_\(June_2014\)/\\$FILE/Applying-Rev-June2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Applying_IFRS:_A_closer_look_at_the_new_revenue_recognition_standard_(June_2014)/$FILE/Applying-Rev-June2014.pdf)

EY. (2015, 04). *The new revenue recognition standard*. Hämtad April 20, 2016, from EY: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-new-revenue-recognition-standard-nov-2015/\\$FILE/ey-the-new-revenue-recognition-standard-nov-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-new-revenue-recognition-standard-nov-2015/$FILE/ey-the-new-revenue-recognition-standard-nov-2015.pdf)

EY. (2016). *IFRS 15-Revenue recognition*. Hämtad April 20, 2016, from EY: <http://www.ey.com/NL/nl/Issues/IFRS/EY-ifrs-15-revenue-recognition-overview>

KPMG. (2014, 09 23). *New Revenue Standard - Introducing IFRS 15*. Hämtad April 4, 2016, from KPMG: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2014/05/first-impression-revenue-2014.html>

KPMG. (2016). *IFRS-Revenue*. Hämtad April 19, 2016, from KPMG: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/services/audit/international-financial-reporting-standards/revenue.html>

IASB. (2015, 09). *Effective Date of IFRS 15*. Hämtad April 4, 2016, from IFRS: <http://www.ifrs.org/Current-Projects/IASB-Projects/Revenue-Recognition/Documents/IFRS-15/Effective-Date-of-IFRS-15.pdf>

IFRS. (2016). *Mission Statement*. Hämtad Mars 31, 2016, from IFRS: <http://www.ifrs.org/About-us/Pages/IFRS-Foundation-and-IASB.aspx>

IFRS. (2016). *How do we maintain IFRS?* Hämtad Mars 31, 2016, from IFRS: <http://www.ifrs.org/How-we-develop-Interpretations/Pages/How-do-we-maintain-IFRS.aspx>

PwC. (2015, 09 16). *IAS 18, IAS 11 - Revenue and construction contracts*. Hämtad Mars 31, 2016, from PwC: https://inform.pwc.com/inform2/s/IAS_18_IAS_11_Revenue_and_construction_contracts/informContent/0905082003182695

PwC. (2016). *IFRS 15*. Hämtad April 19, 2016, from PwC: <http://www.pwc.se/sv/finansuell-rapportering/ifrs15.html>

PwC. (2015, 04). *Accounting update*. Hämtad April 19, 2016, from PwC: <https://www.pwc.se/sv/accounting-update/assets/accounting-update-apr-2015.pdf>

Törning, E. (2015, 05 29). *IFRS 15 - En introduktion*. Hämtad April 4, 2016, from CFO World: <http://cfoworld.idg.se/2.13965/1.628601/ifrs-15--en-introduktion>

Wallén, S. (2016). Förändring. Hämtad April 4, 2016, from Sawacoach:
http://www.sawacoach.se/kliv_in.htm

7.4 Uppsatser

Bernard, L., & Nordin, J. (2013). *Organisationers anpassning till en ny redovisningsstandard - Hur en extern förändring blir intern* (Kandidatuppsats). Uppsala: Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet. Tillgänglig:
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:631737/FULLTEXT01.pdf>

Göransdotter, A., & Jedhamre, M. (2005). *Implementering av IFRS - Processen i ett onoterat aktieföretag* (Kandidatuppsats). Karlstad: Institutionen för företagsekonomi, Karlstads Universitet. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:5906/FULLTEXT01.pdf>

7.5 Års- och Hållbarhetsredovisningar

Årsredovisning fallföretaget 2015, 2014, 2013, 2012, 2011

Bilaga 1 - Intervjuguide för respondenter från fallföretaget

(Inledning)

- Din position och bakgrund?
- När och hur initierades arbetet med att implementera IFRS 15?
- Hur ser organisationen kring projektet ut?
- Vad har hänt sedan ni påbörjade arbetet?

- Anses resurserna tillräckliga?
- Hur uppfattar du stödfunktioner?
- Har eller kommer förändringen leda till nya processer, system och omorganisering i ert företag?

- Har ni gått några kurser/ fått utbildning kring IFRS 15?
- Vem vänder ni er till om ni stöter på problem?
- Hur följs implementeringsarbetet upp?

- Beskriv ledningens delaktighet?
- Hur fungerar planering/schemaläggning?
- Vad är din och de andra i organisationens syn på den nya standarden?

- Är nuvarande tillvägagångssätt för implementeringen tillfredsställande?
- Finns det några hinder för att uppnå önskat resultat?
- Vad kommer vara den största förändringen för ert företag vid implementering av IFRS 15?

- Var i projektet uppstår de största kostnaderna?
- Hur fungerar kommunikationen?
- Hur ser relationerna inom gruppen och med externa parter ut?

- Är det någon viktig del i detta projekt som du anser vi missat att belysa?

Bilaga 2 - Intervjuguide för respondenter från revisionsbyrå

(Inledning)

- Din position och bakgrund?
- Hur arbetar ni på företag X för att utbilda företagen i IFRS 15?
- Vad anser du om internutbildning och självstudier inom företagen?
- Vad är din uppfattning om hur förberedda företagen är för implementeringen av IFRS 15?
- Vilka anser du bör vara delaktiga vid en implementering?
- Vad anser du vara de mest relevanta egenskaperna hos de delaktiga och drivande personerna i projektet?
- Anser du kunskap, utbildning och erfarenhet hos företagen tillräcklig för detta projekt?
- Var har du sett att de största problemen/svårigheterna uppstått hos företagen?
- Anser du att företagen efterfrågar mycket stöd/coaching vid implementering av IFRS 15?
- Känner du att du har tid till extra stödarbete?
- Hur ser samarbetet med företagen ut överlag vid implementeringsprocesser likt IFRS 15?
- Hur väl involverad och engagerad anser du ledningen bör vara?
- Hur långt anser du att företagen bör kommit i processen?
- Tror du företagen kommer behöva introducera nya processer/system?
- Vilken anser du den mest kritiska resursen?
- Hur upplever du företagets inställning och attityd till IFRS 15?
- Är det någon viktig del i detta projekt som du anser vi missat att belysa?