

# **Optimering av faktureringsprocesser: Intern styrning och kontroll**

Case mellanstort företag X

Frida Rosenback

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningen inom företagsekonomi

Åbo 2024

## **EXAMENSARBETE**

Författare: Frida Rosenback

Utbildning och ort: Tradenom, Åbo

Inriktning: Redovisning

Handledare: Marika Nygårdas

Titel: Optimering av faktureringsprocesser: intern styrning och kontroll

---

Datum: 14.4.2024

Sidantal: 46

Bilagor: 4

---

### **Abstrakt**

Detta examensarbete behandlar utvecklingen av en faktureringsprocess för en uppdragsgivare inom logistikbranschen, och processen omfattar skedena från skapandet av en logistikkörning till utsändning av fakturan till kunden. Studien fokuserar på intern styrning och kontroll som ska vara en bas för den utvecklade processen. Uppdragsgivaren opererar inom Europa.

Syftet är att kartlägga den nuvarande faktureringsprocessen för att utveckla en förbättrad process där integration av affärssystemet och riskhantering spelar en central roll. Frågeställningarna som besvaras inkluderar definitionen av intern styrning och kontroll, hur processer och affärssystem bidrar till intern styrning och kontroll, samt på vilket sätt en utvecklad process kan minska befintliga och framtida risker.

Undersökningen tillämpar metoderna utvecklingsarbete, observation och processkartläggning. Vidare har en kvalitativ undersökning genomförts, som omfattat intervjuer. Utförandet av utvecklingsinsatsen stöder sig på teoretiska ramverk kring intern styrning och kontroll, riskhantering, affärssystem och processhantering.

Den empiriska delen presenterar en analys av den nuvarande faktureringsprocessen, där teoretiska modeller tillämpas för att identifiera utvecklingsområden genom att utvärdera styrkor och svagheter. Resultatet av analysen leder till en förbättrad process av fakturering, där nya kontrollåtgärder tas in för att minimera riskerna och öka både säkerheten och effektiviteten. Den utvecklade processen innefattar rekommendationer som tydliggör fördelarna för både uppdragsgivaren och dennes medarbetare.

---

Språk: svenska

Nyckelord: intern styrning och kontroll, riskhantering, arbetsprocess, affärssystem

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Frida Rosenback

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialisation: Accounting

Supervisors: Marika Nygårdas

Title: Optimization of Invoicing Processes: Internal Governance and Control

---

Date: 14.4.2024

Number of pages: 46

Appendices: 4

---

### **Abstract**

This thesis addressed the development of an invoicing process for a client in the logistics industry, covering stages from the creation of logistics planning to the issuance of an invoice to the customer. The study focused on internal governance and control as a foundation for the developed process. The client operates across Europe.

The aim was to map the current invoicing process to develop an improved process where the integration of the business system and risk management plays a central role. The questions answered included the definition of internal governance and control, how processes and business systems contribute to internal governance and control. The aim was furthermore to investigate how developed processes can reduce existing and future risks.

The investigation was conducted as an action research with the methods of observation and process mapping. Additionally, a qualitative study was conducted, which included interviews. The execution of the development effort was supported by theoretical frameworks on internal governance and control, risk management, business systems, and process management.

The empirical part presented an analysis of the current invoicing process, where theoretical models were applied to identify areas for development by evaluating strengths and weaknesses. The result of the analysis led to an improved invoicing process, where new control measures were introduced to minimize risks and increase both safety and efficiency. The developed process included recommendations that clarify the benefits for both the client and their employees.

---

Language: English

Key words: internal governance and control, risk management, process, business system

# Innehållsförteckning

1	Inledning .....	1
1.1	Problemformulering .....	1
1.2	Syfte och avgränsning.....	2
1.3	Frågeställningar .....	2
1.4	Företagspresentation .....	3
2	Intern kontroll och styrning .....	3
2.1	Corporate governance .....	5
2.1.1	Rekommendation 24 – Internkontroll.....	6
2.1.2	Rekommendation 25 – Riskhantering .....	6
2.2	COSO-ramverk .....	6
2.2.1	Komponenten styr- och kontrollmiljö .....	8
2.2.2	Komponenten riskbedömning.....	9
2.2.3	Komponenten kontrollaktiviteter.....	10
2.2.4	Komponenten information och kommunikation .....	11
2.2.5	Komponenten övervakade aktiviteter.....	12
3	Risker .....	13
3.1	Riskbedömning .....	14
3.2	Riskhantering .....	16
4	Kartläggning av affärsprocesser .....	18
5	Affärssystem .....	20
6	Metod .....	22
6.1	Utvecklingsarbete .....	22
6.2	Observationer .....	22
6.3	Processkartläggning.....	23
6.4	Intervju.....	24
7	Resultat.....	25
7.1	Intervjusvar.....	25
7.1.1	Intervju med faktureringsansvarige .....	26
7.1.2	Intervju med transportchef .....	27
7.1.3	Intervju med ICT-chef .....	28
7.2	Uppdragsgivarens nuvarande faktureringsprocess.....	29
8	Analys och slutsats.....	31
8.1	Nulägesanalys av företag X med COSO-ramverket .....	31
8.1.1	Styr- och kontrollmiljö .....	33

8.1.2	Riskbedömning .....	34
8.1.3	Kontrollaktiviteter .....	36
8.1.4	Information och kommunikation .....	37
8.1.5	Övervakade aktiviteter .....	38
8.2	Utvecklad faktureringsprocess .....	39
8.2.1	Möjligheter med rekommendationerna .....	42
9	Kritisk granskning.....	44
10	Slutord .....	45
	Litteraturförteckning .....	47
	Bilagor.....	49

## Figurförteckning

Figur 1 - Intern styrning och kontroll - både lönsamt och säkert (Wikland, 2014, s. 14).....	5
Figur 2 - COSO-kuben (Internrevisorerna, The institute of internal Auditors, 2013).....	7
Figur 3 - Riskmatris (stratsys, u.d.) .....	15
Figur 4 - Processymboler (Svenska Institutet för Standarder, 1990) .....	18
Figur 5 - Företag X nuvarande faktureringsprocess (se bilaga 2) .....	29
Tabell 6 - Beskrivning av risk- och kontrollnummer .....	30
Figur 7 - Version av det COSO-ramverk som jag har anpassat för företag X .....	32
Figur 8 - Riskmatris över faktureringen i företag X .....	36
Figur 9 - Utvecklad faktureringsprocess (se bilaga 3).....	40
Tabell 10 - Beskrivning av risker och potential.....	41

## Bilagor

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Bilaga 2 – Företag X nuvarande arbetsprocess

Bilaga 3 - Utvecklad arbetsprocess

# 1 Inledning

De flesta företag står inför ökade krav på effektivitet och anpassningsförmåga i takt med globaliseringen och de teknologiska framstegen fortsätter att omforma affärsverksamheten. Detta examensarbete fokuserar på företag X, ett medelstort företags verksamhet inom bulk- och gaslogistik, och syftar till att utforska och förbättra deras faktureringsprocesser. Företagets ledning har identifierat kapitalförluster till följd av ineffektiva processer och otillräcklig riskhantering och detta arbete ger därför förslag på digitala lösningar och arbetsflöden för att stärka företagets interna styrning och kontroll.

Företag X, som har växt betydligt under 2000-talet, står nu inför behovet av att förstärka sina interna kontroller och anpassa dem enligt nuvarande marknadskrav, för att möjliggöra fortsatt tillväxt. I examensarbetet kommer jag att stöda mig på teori om intern kontroll och styrning för att kunna analysera den nuvarande faktureringsprocessen och påbörja utvecklingsarbetet. Identifiering av brister i faktureringsprocessen är av betydelse för att kunna presentera rekommendationer och praktiska lösningar för att optimera företag X:s faktureringsprocess. Slutprodukten kommer att vara en process som har utarbetats för att effektivisera faktureringsprocessen.

En effektivare faktureringsprocess förväntas inte bara minska på kapitalförlusterna utan även förstärka organisationens riskhantering och övergripande interna kontrollsystem, vilket är avgörande för att säkra dess långsiktiga hållbarhet och framgång i en snabbt föränderlig värld.

## 1.1 Problemformulering

Uppdragsgivarens faktureringsprocess kan utvecklas och omarbetas. Ledningen har uppmärksammat om att de går miste om kapital eftersom processerna och riskhanteringen har brister. Detta examensarbete kommer därför att undersöka hur befintliga faktureringsrutiner kan optimeras genom en implementering av digitala lösningar och arbetsflöden. Examensarbetet kommer också att identifiera kritiska brister i de nuvarande processerna och utforska moderna strategier för digital transformation där bland annat digitala lösningar ingår. Med teorin som bas avser jag att utveckla

faktureringsprocessen så att den stärker företagets interna styrning och kontroll genom att motverka förlusten av kapital genom utebliven fakturering.

## 1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med detta examensarbete är att optimera faktureringsprocessen för uppdragsgivaren. Detta ska hjälpa dem i riskhanteringen inom fakturering hos företaget. Processen börjar när en beställning på en körning har accepterats ända fram tills att fakturan har skickats till kunden. Genom att optimera processen kan man minska riskerna, vilket i sin tur förbättrar företagets interna och ekonomiska styrning. Processen som ska utvecklas ska vara lätt att hantera så att det inte lämnar rum för enskilda anställda att tillämpa egna utvecklade metoder. Resultatet ska ge en utvecklad faktureringsprocess samt rekommendationer för både ledningen och de anställda.

Examensarbetet kommer att avgränsas till intern kontroll och enbart till hur företaget kan utveckla sina processer inom fakturering och riskhantering för att förhindra problem i faktureringen. Examensarbetet inkluderar inte genomförandet. I examensarbetet ingår förundersökningen och en utarbetad slutprodukt i form av en utvecklad process och en kartläggning av risker kopplade till den nuvarande faktureringsprocessen.

## 1.3 Frågeställningar

De frågeställningar som kommer att besvaras i examensarbetet är följande:

- Vad innebär intern styrning och kontroll?
- På vilket sätt kan faktureringsprocessen och affärssystemet förstärka den interna styrningen och kontrollen inom organisationen?
- Hur kan en förbättrad faktureringsprocess bidra till att minimera nuvarande risker och möta framtida utmaningar?

I mitt examensarbete kommer jag att utgå från dessa frågor och med stöd av dem kommer jag att utveckla en effektivare faktureringsprocess. Målet är att uppdragsgivaren ska kunna optimera sin fakturering och interna kontroll med hjälp av digitala lösningar och

förbättrade arbetsflöden. Svaren på frågorna kommer att baseras på teoretiska principer samt tillämpas praktiskt i den empiriska delen.

## 1.4 Företagspresentation

Detta examensarbete bygger på en uppdragsgivares interna kontroll och styrning. I fortsättningen refererar jag till uppdragsgivaren med begreppet "företag X". Företaget verkar inom bulk- och gaslogistik; bulklogistik avser hantering av bulkvaror d.v.s. varor som transporteras i en stor volym och saknar förpackning. Varorna kan bestå av torra pulver eller flytande pulver så som spannmål och kemikalier (NDTA, 2023). Gaslogistik avser transport av gaser i gasform, vilket kan inkludera naturgas som bränsle (Student Energy, u.d.). Företag X har huvudkontoret i Finland och verkar i hela Europa, men främst i Norden och Tyskland.

Företaget är ett koncernbolag som har expanderat rätt snabbt under 2000-talet. Deras omsättning 2022 var ca 40 miljoner med ca 150 anställda, varav ca 15 arbetar på den administrativa sidan. Företaget är därmed medelstort och dess verksamhet är transport med stark profilering när det gäller miljöfrågor och de reglementen som hör till. I dag skulle man kunna placera företag X i en riskzon eftersom de förlitar sig starkt på oljepriserna. Att höra till logistikbranschen medför stora risker. Detta examensarbete är avgränsat till företagets interna kontroll och styrning och kommer därför inte att ta i beaktande de externa riskerna.

## 2 Intern kontroll och styrning

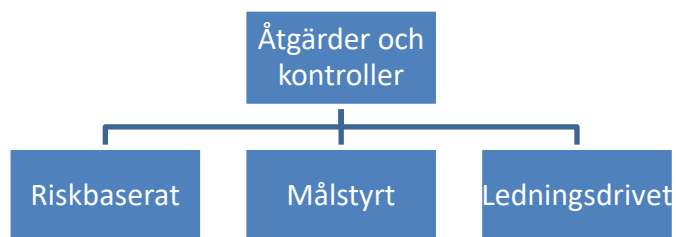
Under de senaste decennierna har intern styrning och kontroll aktualiserats. Detta för att undvika skandaler som varit ett resultat av bristande intern styrning och kontroll. Traditionellt sett har ämnet associerats med organisationens bokföring och finansiella rapporter. I dag har det fått en allt djupare betydelse i organisationerna där nyttan av en välstrukturerad och fungerande intern styrning och kontroll betonas. Intern kontroll och styrning innefattar i dag följande delar: produktivets- och effektivitetsmålsättning, rapport- och redovisningstillförlitlighet, processer, system och organisationsmodeller. Dessutom behöver organisationen följa lagar och regler. Dessa helheter behöver fungera externt såväl som internt för att stämma överens dagens affärsmodeller och samverkan

med kunder och övriga partners. (Arwinge, Olve, & Magnusson, 2017, ss. 12-13) (The institute of internal auditors, 2013, s. 1)

Intern kontroll används i alldagligt tal och syftar på den formella benämningen intern kontroll och styrning, i fortsättningen kommer jag därför att använda mig av begreppet "internkontroll".

Internkontroll ses som ordning och reda inom organisationen. I boken *Intern styrning och kontroll – både lönsamt och säkert* (Wikland, 2014) nämns fem centrala kännetecken:

1. Uppnå mål inom organisationen: med internkontroll kan man uppnå mål med verksamheten så som vinstmål, personalresurser, kunder etc. Den stöder också aspekter så som hur organisationen överlever, gör vinst samt växer. Genom tydliga mål kan företaget utforma sin internkontroll så att den hjälper att säkerställa de uppsatta målen.
2. Risker som kan förhindra organisationen från att uppnå sina mål: riskhantering kommer alltid att vara betydelsefullt för att förhindra händelser eller aktiviteter som hämmar organisationen. Genom god internkontroll kan företag garantera sannolikheten att målen uppnås men också förutspå riskerna om målen inte uppnås och de konsekvenser som då uppstår. För en god internkontroll är riskhantering avgörande.
3. Hantering av de väsentligaste riskerna: fokus på de risker som orsakar eller hejdar organisationen från att uppnå sina mål. Genom att väga riskerna mot varandra kan de viktigaste riskerna identifieras. Tecken på en god interkontroll är att fokus ligger på de väsentligaste riskerna och att de hanteras.
4. Ledningens engagemang i interkontroll: verksamhetsledningen måste aktivt stöda och satsa på interkontroll för att göra verksamheten så framgångsrik som möjligt.
5. Implementering av åtgärder och kontroller: att de identifierade riskerna hanteras och att den interna kontrollen kontinuerligt följs upp. Detta är ett av de främsta kännetecknen på god interkontroll.



**Figur 1 - Intern styrning och kontroll - både lönsamt och säkert (Wikland, 2014, s. 14)**

Åtgärder och kontroll gör internkontrollen synlig men den drivs av kartläggning av risker, målstyrning samt ledningens engagemang. Figur 1 illustrerar de fem kännetecknen för interkontroll. (Wikland, 2014, ss. 13-14)

## 2.1 Corporate governance

Bolagsstyrningskoder är i stora drag vad "corporate governance" betyder på svenska. Det är en samling rekommenderade koder för god affärspraxis. Dessa är framtagna för börsbolag men även icke-börsnoterade företag kan stöda sig på dem. Bolagsstyrningskoderna innefattar rekommendationer som varvas av skyldigheter som fastslagits i lagstiftningen. Bolagsstyrningskoderna har upprättats för att bidra till hög kvalitet och jämförbarhet på en internationell nivå; de fastslår utgångspunkterna för finska bolagsstyrningspraxis bland de finländska börsbolagen. God bolagsstyrning kan bidra till företagets attraktivitet som investeringsobjekt och det stöder de finska börsbolagens värdeskapning. (Värdepappersmarknadsföreningen rf, 2020) (Wikland, 2014, s. 54)

Kodernas syfte är att göra bolagsstyrning mer transparent så att intressenter kan få en helhetsbild av företaget. Detta främjar öppenheten inom bolagsstyrning och harmoniseringen av börsbolagens förfaringsätt. Bolagsstyrningskoderna hjälper investerare att skapa sig en allmän uppfattning om godtagbar praxis inom de finländska börsbolagens styrning. Det ger investerarna möjlighet att bedöma börsbolagens praxis och att följa med de enskilda företagen. Bolagsstyrningskoderna innehåller 27 rekommendationer, varav rekommendation 24 och 25 är relevanta för detta forskningsarbete. (Värdepappersmarknadsföreningen rf, 2020) (Wikland, 2014, s. 54)

### **2.1.1 Rekommendation 24 – Internkontroll**

Effektiv affärsverksamhet med ett gott resultat kräver att bolagets styrelse säkerställer, och kontinuerligt övervakar, fastställda principer för internkontroll. De verksamhetsprinciper som har fastslagits hjälper företaget att nå sina målsättningar som kan vara bolagsstrategi, affärspraxis eller att den finansiella rapporteringen förverkligas. Verksamhetsprincipernas syfte strävar efter att säkerställa att företaget följer bestämmelser och lagstiftning. I bolagsstyrningsrapporten ska principerna för internkontrollen redogöras. Utifrån företagets storlek, bransch och verksamhetens geografiska omfattning ska verksamhetsprinciperna för den interna kontrollen definieras, vilket också inkluderar metoder för internkontroll. (Värdepappersmarknadsföreningen rf, 2020)

### **2.1.2 Rekommendation 25 – Riskhantering**

Riskhantering har en stor betydelse i den interna kontrollen. Med en välfungerande riskhantering kan man identifiera, bedöma och följa upp de risker som påverkar företagets affärsverksamhet. På samma sätt som den interna kontrollen ska riskhanteringsprinciperna också redogöras i bolagsstyrningsrapporten. I enligheter med lagen ska ett företags verksamhetsberättelse behandla de väsentligaste riskerna och osäkerhetsmomenten. Betydande risker som kan påverka företaget inom den närmaste framtiden ska också komma upp i regelbundna rapporter. Genom bolagsstyrningskoder kräver det mer eller mindre identifikation, bedömning och uppföljning av risker. Detta bidrar till förbättrad transparens och kommunikation, vilket syftet med bolagsstyrningskoderna är. (Värdepappersmarknadsföreningen rf, 2020)

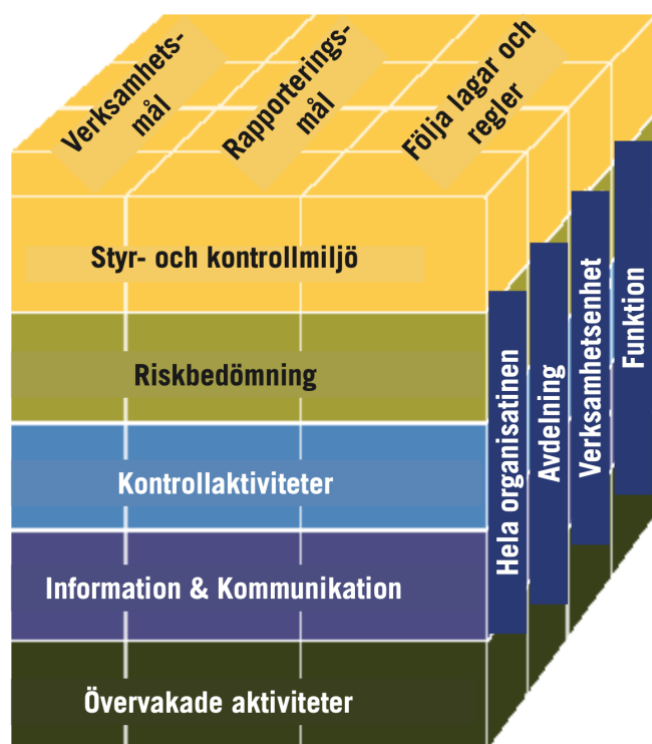
## **2.2 COSO-ramverk**

Bedrägerier och börsskandaler ledde till att COSO-ramverket initierades. Under 1980-talet begicks flera bedrägeri- och börsskandaler i USA och kraven på lagstiftning för börsföretag skärptes. Under den tiden togs initiativ för att komma åt problemet och 1985 skapades en sammanslutning som kom att heta "The Committee of the Sponsoring Organization of the Treadway Commission". I sammanslutningen ingick ekonomichefer, externrevisorer, internrevisorer och andra företagsekonomer och de skapade ramverket som förkortas till COSO. Under 1980-talet fanns heller ingen klar definition eller genomtänkt framställning av interkontroll, vilket kunde vara orsaken till många bedrägerier och börsskandaler. COSO-

ramverkets syfte är att bekämpa bedrägeri i felaktiga finansiella rapporter. (Wikland, 2014, s. 57)

Första ramverket kom ut år 1992 och 2013 kom en uppdaterad version som lämpade sig för rådande lägen. Det fanns ett behov bland organisationerna att ha en gemensam synpunkt på internstyrningen. Den behövde utvecklas för att minimera missförstånd och för att skapa en gemensam uppfattning om internkontroll. Beroende på vilken organisation det talas om varierar internkontrollen och det har givetvis en mycket bred betydelse. Ramverkets syfte är att tydliggöra internkontroll och på så sätt skapa en förståelse för ämnet. (Ratsula, 2021, s. 51)

Versionen som släpptes 2013 visualiserar en kub där fem komponenter samverkar och skapar en helhet. Kuben hjälper till att dela upp internkontrollen i fem olika nyckelkomponenter, vilka skapar en kedja där alla länkar är viktiga. (Wikland, 2014)



Figur 2 - COSO-kuben (Internrevisorerna, The institute of internal Auditors, 2013)

Kuben visualiserar en samverkan mellan tre ytor vilket är:

- De fem nyckelkomponenterna som presenteras horisontalt, vilket är ryggraden för ramverket.
- De tre målkategorierna som ligger överst på kuben.

- Organisationsstrukturen som skapar en tredje dimension av kuben.

Tillsammans skapar målen, komponenterna och den organisatoriska strukturen det som organisationen borde sträva mot för att uppnå målen och optimera operativa enheter. (Internrevisorerna, The institute of internal Auditors, 2013, s. 8)

### **2.2.1 Komponenten styr- och kontrollmiljö**

En organisation som kan hantera externa och interna problem har en stark kontrollmiljö. Kontrollmiljön skapas till stor del av ledningen och har en betydande roll i organisationen eftersom den anger tonen i verksamheten. Om det inte finns en kontrollmiljö som tar emot resultatet av kontrollerna är det meningslöst att överhuvudtaget ha några kontroller. Ledningen ansvarar för att implementera och följa upp styr- och kontrollmiljön. För att uppnå en sund miljö i företaget är det ytterst viktigt att ledningen framstår med gott exempel. Kontrollmiljön är ett mycket användbart redskap för ledningen och avgör också vilken riktning som organisationen ska navigeras mot. (Ax & Kullvén, 2021, ss. 48-49) (Moeller, 2014, s. 41)

Kontrollmiljön upprättas alltså av ledningen som överför budskapet till resterande medarbetare. I dag finns det uppförandekoder "Code of Conduct" som skapats i större företag, och dessa kan revisorerna stöda sig på för att få en uppfattning om företagens miljö. Koderna används internt men också externt. De innefattar av juridiska, etiska samt affärsmässiga regler som tillämpas inom verksamheten och organisationen. Ovan nämnda exempel synliggör hur stor inverkan uppförandekoder har men kontrollmiljö är dock grundpelaren som stöder organisationen i riskbedömning, kontrollaktiviteter och kommunikationsmedel. En välutvecklad kontrollmiljö och tydliga uppförandekoder kan lägga grunden för organisationens övergripande riskhantering, styrning och ton. (Moeller, 2014, s. 42)

De grundläggande begreppen i COSO-ramverket presenteras i sammanlagt 17 principer där begreppen är knutna till komponenterna de presenteras i (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Dessa principer är avgörande för komponenternas funktion. När det gäller styr- och kontrollmiljö finns fem principer:

1. Organisationen demonstrerar sitt åtagande när det gäller integritet och etiska principer.

2. Styrelsen agerar oberoende av ledningen, samt övervakar internkontroll.
3. Ledningen skapar system, rapporteringsstrukturer, samt en passande fördelning av ansvar och befogenheter.
4. Organisationen visar sitt engagemang för att attrahera, utbilda och behålla skickliga arbetstagare.
5. Arbetstagarna förväntas ansvara för de tilldelade befogenheter.

(Internrevisorerna, The institute of internal Auditors, 2013, s. 8)

### **2.2.2 Komponenten riskbedömning**

Risker är ständigt närvarande inom alla typer av organisationer och de kan både vara negativa och positiva. Enligt COSO är dock risker definierade som något negativt, vilket betyder att det inverkar negativt på organisationens mål. COSO:s definition av risker är förståelsen och användningen av riskbegrepp bland ledningen och personalen där fokus sätts på konsekvenstänk och sannolikheten att risken inträffar. Detta för att hantera de största riskerna inom organisationen. Det traditionella tankesättet som associeras med industri- och bankvärlden, att riskbedömning innehåller matematik eller statistik, skiljer sig från COSO-ramverket. (Internrevisorerna, The institute of internal Auditors, 2013, s. 7) (Wikland, 2014, s. 64)

Kartläggning av målen är avgörande för riskbedömningen och tydligt angivna mål ger bättre förutsättningar för bra riskbedömning. Om en organisation sätter upp höga mål innebär det stora förändringar, vilket leder till ökade risker. Om inga mål är angivna är det en stor risk, konkurrenterna kan ta över marknaden eftersom de gjort upp mål och utvecklas möjligtvis i en snabbare takt. Inom riskbedömningen är det viktigt att uppdatera sin riskbild kontinuerligt eftersom alla scenarier är en typ av risk. Ett exempel på när en organisation har satt för höga mål är när medarbetarna känner att målen är ouppnåeliga, vilket kan leda till låg moral bland medarbetarna. Detta kan i sin tur resultera i låg arbetsmoral och hög personalomsättning. Kartläggning av mål betonas i COSO:s riskbedömningskomponent. (Wikland, 2014, s. 65) (Internrevisorerna, The institute of internal Auditors, 2013, s. 7)

Inom riskhantering är det ytterst viktigt att identifiera de mest avgörande riskerna som förhindrar möjligheten att uppnå målen. Eftersom det är nästan omöjligt att hantera alla risker, är det viktigt att kunna prioritera dem utifrån deras relevans för målen.

Riskhanteringen innefattar att metodiskt bedöma risker som finns inom verksamheten, men också inom branschen för att minimera dem. Riskernas betydelse förändras allt eftersom organisationens omständigheter och yttre miljö utvecklas. Därför är det nödvändigt att tillämpa utvärderingar regelbundet. (Moeller, 2014, s. 60)

De fyra grundläggande principerna för riskbedömning:

6. Specificera målen klart för att identifiera och bedöma målrelaterade risker.
7. Kartlägga och analysera risker.
8. Inkludera bedrägeririsker i målriskbedömning.
9. Bedöma förändringars inverkan på den interna kontrollen.

(Internrevisorerna, The institute of internal Auditors, 2013, ss. 8-9)

### **2.2.3 Komponenten kontrollaktiviteter**

För att ledningens beslut verkligen ska förverkligas krävs kontrollaktivitet som innebär rutiner och tillvägagångssätt. Målet med kontrollaktiviteter är att förhindra eller identifiera misstag och de genomförs på olika nivåer inom organisationen för att säkerställa korrekt förfarande. Kontrollaktiviteterna ska vara integrerade i verksamheten så långt det går. Meningen är inte att kontrollaktiviteterna ska vara en börda, till exempel att det gör arbetet mer tidskrävande eller att lämnas i skymundan till slutet av arbetsskiftet. Exempel på kontrollaktiviteter: kontrollkalkyler, godkännanden, avstämningar och granskningar. De kan vara manuella eller automatiska; i IT-systemen byggs många automatiska kontroller. (Wikland, 2014, ss. 43, 68-69)

Kontrollaktiviteterna hänger starkt ihop med riskbedömningen eftersom kontrollerna är utformade för att hantera identifierade risker. Att utveckla kontrollerna efter genomföranden av riskanalys är att rekommendera. Detta gör det möjligt att optimera lösningar för att hantera specifika risker. Precis som riskbedömningen bör också kontrollerna regelbundet ses över för att säkerställa att de ska förbli effektiva och relevanta i organisationens föränderliga förhållanden. Kontrollerna kan snappa upp brister så som att kunder inte betalar fakturor i tid och därmed kan ytterligare kontroller implementeras i hanteringen av kundfordringar. (Moeller, 2014, s. 75) (Wikland, 2014, ss. 68-69)

Kontrollerna gynnar också det dagliga arbetet och för att det ska fungera smidigt krävs implementerade kontroller på generella nivåer. Teknologianvändning ökar också konstant och för organisationer är det avgörande att IT-systemen är pålitliga. Att utvärdera kunskapsnivån gällande IT-systemen och deras underhåll är viktigt inom organisationen för att överhuvudtaget kunna avgöra om det finns behov av intern kompetensutveckling, alternativt extern support. Vidare bör också granskning av behörighetsnivån till olika system ses över bland anställda för att säkerställa att kritiska funktioner är skyddade, genom bland annat lösenord, för att behålla systemens säkerhet och integritet. (Moeller, 2014, ss. 79-80)

Tre grundprinciper är centrala för kontrollaktivitet:

10. Implementera utvalda kontroller och utveckla dem för att minska risker.
11. Införa IT-kontroller för att stödja måluppnåendet.
12. Tillämpa kontroller genom tydliga riktlinjer och handlingsplaner.

(Internrevisorerna, The institute of internal Auditors, 2013, s. 9)

#### **2.2.4 Komponenten information och kommunikation**

Kommunikation är det som håller ihop ett företag, ledningen ska driva och styra verksamheten så att internkontrollen fungerar. Med hjälp av information kan anställda göra sina arbetsuppgifter. Effektiv kommunikation kräver att informationen cirkulerar fritt uppåt, nedåt och horisontellt inom organisationen. När kommunikationen flödar fritt förhindras förlusten av viktig information under kommunikationsprocessen. Det är grundläggande att kommunikationen fungerar internt men också externt till intressenter, kunder och leverantörer. (Wikland, 2014, s. 69)

Kvalitativ information behövs för att göra beslut som främjar organisationen. Dålig kommunikation kan leda till att ledningen inte har en helhetsbild av organisationen och detta gäller också andra vägen. De anställda kan också få en missvisande helhetsbild över företaget. Det är viktigt att den information som flödar också är korrekt och relevant, vilket också ska betonas i den externa kommunikationen och informationen. (Moeller, 2014, s. 90)

Sammanhållningen i en organisation grundar sig på intern kommunikation som också underlättar beslutstagandet. I dag är det vanligt att organisationen tagit en så kallad "visselblåsar"-kanal i bruk för att informationen ska kunna flöda fritt. Organisationer med 50 eller fler anställda är skyldiga att upprätta och bibehålla en kanal för intern rapportering enligt EU:s direktiv (Council of the EU, 2019). Tanken med kanalen är att alla ska kunna rapportera på ett säkert och neutralt sätt om misstänkta överträdelser inom organisationen. Sådana kan vara till exempel slöseri med resurser, finansiella oegentligheter eller andra missförhållanden. (Wikland, 2014, s. 69)

Tre grundläggande principer är essentiella för information och kommunikation:

13. Samla in och använd relevanta, kvalitetssäkrade informationer
14. Dela intern information.
15. Förmedla information externt.

(Internrevisorerna, The Institute of Internal Auditors, 2013, s. 9)

### **2.2.5 Komponenten övervakade aktiviteter**

Komponenten övervakning och uppföljning kan lätt försämrats på grund av bristande uppföljning, även fast organisationen upprättat en god internkontroll. För att säkerställa att den interna kontrollen passar in i organisationens förändringar eller förändringar i världen ska den ses över kontinuerligt. Det är betydelsefullt att någon ser över resultaten för att garantera att de upprätthålls och att man kommunicerar det regelbundet till medarbetarna. Det ger mervärde för de anställda. (Moeller, 2014, s. 105) (Wikland, 2014, s. 70)

Enligt COSO-ramverk är det avgörande för en god övervakning att stöda sig på tre moment: löpande uppföljning, separata utvärderingar och rapporteringar av avvikelser. För varje komponent bör det finnas en övervakning för att säkerställa att komponenten uppfyller målen. Övervakning kan innebära utvärdering av hur bra aktiviteterna sköts samt identifikation av brister som finns. Ledningen bör se över hur hantering av bristerna sköts och sedan kommunicera det till dem som berörs. (Wikland, 2014, s. 106)

COSO-ramverk pekar ut ett flertal övervakande rutiner: övervakningsprogram som är integrerade i informationssystemen, kontinuerlig utvärdering med hjälp av internrevision, kontrollgranskning, utvärdering av ledningsklimatet samt kvalitetsgranskning av internrevision. (Wikland, 2014, s. 71)

Två grundläggande principer är centrala för övervakningsdelen:

16. Utföra regelbundna eller specifika utvärderingar av komponenterna.

17. Identifiera och rapportera svagheter i intern styrning och kontroll till de ansvariga.

(Internrevisorerna, The institute of internal Auditors, 2013, s. 9)

De fem komponenterna måste fungera som en kedja för att uppnå god internkontroll. Om en av komponenterna brister eller inte fungerar alls förhindrar det kedjan från att fungera i sin helhet. Övervakningen är den femte komponenten och man kan säga att den knyter samman ett fungerande system för internkontroll. Komponenterna övervakande aktiviteter stöder organisationen i dess arbete med att kontinuerligt utveckla och upprätthålla kvaliteten på internkontrollen. Om det förekommer betydande brister i information och kommunikation, kan varken riskbedömning eller övervakning utföras korrekt. (Wikland, 2014, s. 73)

(The institute of internal auditors, 2013, ss. 6-7)

### **3 Risker**

Risker går hand i hand med internkontroll som är en del av organisationens riskhantering. Alla verksamheter har interna och externa risker som påverkar organisationen. Med riskhantering avses inte att eliminera alla risker utan snarare att de risker med störst påverkan kan förhindras. Risker har en negativ klang men så är inte alltid fallet eftersom risker också kan vara positiva. Organisationer kan genom implementering, anpassning och uppföljning av interna kontroller besluta sig för att antingen motverka eller reducera sina risker. Med hjälp av risknivåer kan ledningen bestämma vilka risker som är godtagbara utan att verksamheten tar en större skada. (Arwinge m.fl., 2017, ss. 10-11) (Hopkin, 2018, s. 15)

Risker handlar om sannolikheten att något kommer att inträffa och konsekvenser av det är centralt i detta sammanhang. Risker och mål är nära relaterade, varje målsättning innebär risker. Organisationen bör först diskutera mål för att kunna ringa in risker som kan förhindra organisationen att uppnå sina mål. Vissa risker kan till och med inneha en roll som hela organisationen bygger på. De positiva riskerna är ofta förknippade med att ta en risk för att nå ett mål. En önskad risk kan till exempel vara en affärsrisk där organisationen önskar ta sig in på en ny marknad. Det är en stor risk och dyr satsning men kan också bidra till högre lönsamhet. Risken att misslyckas finns dock. (Wikland, 2014, ss. 23-24) (Kans, 2019, s. 143)

Genom riskstyrning kan organisationen välja sina risker och vara förutseende, vilket gör att de kan ta rätt åtgärder för att lyckas. Det finns mängder av scenarier som kan utspela sig men dessa kan förutses genom god förberedelse och rätt åtgärder. Med hjälp av risknivåer kan ledningen bestämma vilka risker som är godtagbara utan att verksamheten tar en större skada. (Arwinge m.fl., 2017, ss. 9-11)

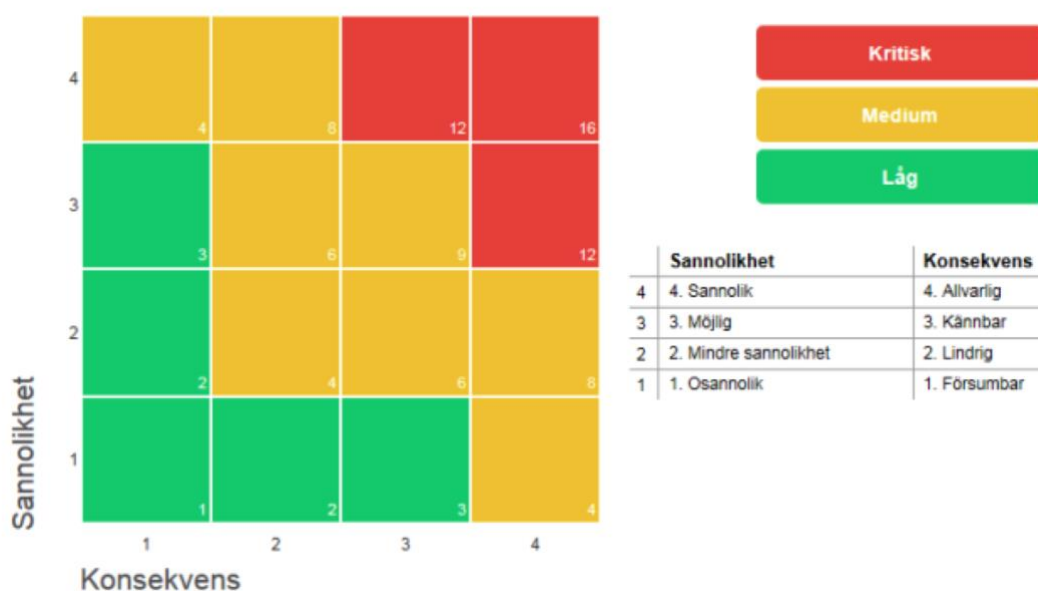
Det finns olika typer av risker och många olika sätt att hantera dem, lika som det finns olika metoder för riskhantering. De finansiella riskerna påverkar företagets tillgångar bland annat genom att fodringar inte betalas av kunderna. Till de operativa riskerna hör otillräckliga processer, bedrägeri eller kompetensbrist. Hit hör också IT-relaterade problem. En annan riskgrupp är affärsrisker som också kan vara en oönskad risk där organisationen förlorar kunder eller att avtalade affärer inte realiserar. Självfallet finns det också externa risker så som konjunkturkriser, politiska risker och ryktesrisker, men också övriga risker som finns inom marknaden. (Arwinge m.fl., 2017, ss. 121-124) (Hopkin, 2018, ss. 17-18)

### **3.1 Riskbedömning**

Riskbedömning görs eftersom det finns olika risker och deras inverkan varierar. Vid riskbedömning bör organisationens storlek, geografiska räckvidd, struktur samt verksamhetens natur tas i beaktande. Bedömningen är en kontinuerlig process som svarar mot de förändringar som sker i omvärlden så som ekonomi, teknologi, regelverk samt allmänna affärsvillkor. Nya förändringar innebär nya risker, de kan också omformas eller få helt ny utformning. (Arwinge m.fl., 2017, ss. 91-93) (Ratsula, 2021, s. 120)

Organisationen måste överväga sin riskbenägenhet, sin inställning till risker, sin riskkapacitet och hur stora risker den är villig att tolerera, vilket utgör organisationens etablerade ramar. Fokus på sannolikhet är central i arbetet med riskbedömning eftersom ledningen bör formulera kriterier för utvärdering av risker utgående från dessa ramar. Organisationen kan dessutom ta fram hur frekvent riskhändelsen inträffar under en specifik tidsram med hjälp av sannolikhetsfaktorn. Ytterligare bör riskhändelsens konsekvens fastslås för att bedöma riskens fullständiga påverkan. (Arwinge m.fl., 2017, s. 91)

En riskmatris kan underlätta förbättrad insikt i verksamhetens risker. Matrisen ger en översikt som visuellt presenterar sambanden mellan sannolikhet och konsekvens. Matrisen identifierar kritiska risker i stället för att enbart spekulera i deras potentiella påverkan. (Stratsys, u.d.) (Hopkin, 2018, s. 22)



Figur 3 - Riskmatris (stratsys, u.d.)

Y-axeln i riskmatrisen står för sannolikhet och x-axeln för konsekvens. Utgående från korrelationen mellan sannolikhet och konsekvens bedömer organisationen riskbenägenheten på en skala mellan 1–4, där 1 är lägst och 4 högst. Bedömningen görs för att veta var i matrisen som risken ligger och slutligen multipliceras de två talen som står för sannolikhet och konsekvens och därmed får man veta hur allvarlig risken är. (Hopkin, 2018, ss. 21-22)

### 3.2 Riskhantering

För att sedan kunna hantera riskerna krävs metoder så som ISO 31000 som lyfter fram fem riskhanteringstyper. ISO 31000 utgör ett standardiserat ramverk som bistår organisationen i arbetet med att hantera risker (International Organization for Standardization, 2018). Utgående från riskbedömningen kan organisationen tillämpa rätt riskstrategi. Risker med hög konsekvens och hög sannolikhet ska organisationen försöka eliminera. När det gäller risker med hög konsekvens men låg sannolikhet kan en fördelning av ansvaret vara gynnsamt, så som en försäkring. Risker med låg konsekvens men hög sannolikhet ska organisationen försöka minimera med internkontroll. (Arwinge m.fl., 2017, ss. 100-101)

ISO 31000 redogör för fem metoder för riskhantering:

- Undvika: Att undvika risker är en metod organisationer kan använda när det inte lönar sig att hantera en viss risk, ofta på grund av dess storlek. Strategin innefattar att organisationen aktivt väljer att inte blanda sig i situationer där riskerna är oacceptabelt höga. I praktiken kan det handla om att dra sig tillbaka från marknader eller länder där risknivån är oacceptabelt hög. Det kan också handla om att inte lansera vissa produkter eller tjänster. Genom att undvika risktagning kan organisationen skydda sig mot potentiella negativa konsekvenser som dessa risker kan orsaka.
- Reducera: Att reducera riskerna är som tidigare nämnts en väletablerad strategi inom riskhantering. Genom implementerade styr- och kontrollmekanismer som följs effektivt kan organisationen förebygga att risker blir verklighet men också dämpa eventuella konsekvenser. Dataintrång är ett stort potentiellt hot mot teknologin; en organisation som arbetar med kunddata kan reducera denna risk genom att kryptera och att utbilda personalen i cybersäkerhet.
- Dela: Om en risk uppnår en sådan storlek att organisationen inte kan täcka kostnaden för att minska risken rekommenderas att dela på den. Åtgärder så som försäkringar eller outsourcing av vissa verksamhetsområden till en tredje part kan fördela risken mer effektivt. Det formella ansvaret kvarstår

dock, vilket innebär att inte hela risken kan elimineras utan man kan enbart förebygga negativa konsekvenser.

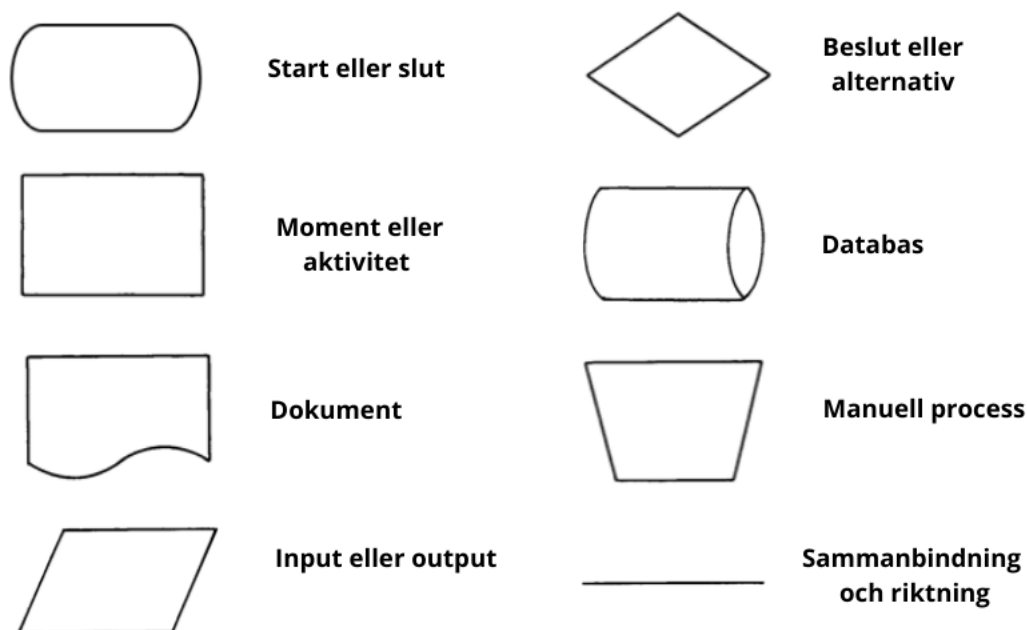
- Acceptera: En organisation kan välja att acceptera en risk om de bedömer att den ligger inom deras toleransnivå. Riskmatrisen kan vara till stor hjälp när det gäller att bedöma vilka risker som kan accepteras. Sådana är bland annat risker som är en del av den dagliga verksamheten och där kostnaden för att införa åtgärder skulle vara orimligt hög. Stöld av lågprisartiklar är en risk som delvis accepteras eftersom kostnaden för att installera avancerade säkerhetssystem eller använda mänskligt kapital vore dyrare. I stället kan organisationen fokusera på att skydda värdefulla varor och på så sätt prioritera och acceptera vissa risker. Med accepterade risker anses det vara mer kostnadseffektivt att hantera eventuella konsekvenser som en del av den normala driftsprocessen.
- Exploatera: De negativa riskerna är många men sannolikheten för positiva risker är också stor. Organisationen kan bedöma att risken är för stor vid lansering av en ny produkt på internationella marknaden om reglerna är stränga. Möjligheten att lanseringen lyckas och gynnar organisationen är dock stor. När organisationer exploaterar bör man fokusera på riskanalyserna; om organisationen gjort rätt riskanalys vid exploatering gynnas företaget stort. Ett alternativ för organisationer är också "Exit-strategi" där organisationen väljer att dra sig ur den situation de försatt sig i. Det är vanligt att företag har en exit-plan när det handlar om större beslut med höga risker. De har visserligen accepterat riskerna när de gett sig in i den nya situationen men en plan för att ta sig ur den finns uppgjord. (Arwinge m.fl., 2017, ss. 100-101) (Hopkin, 2018, ss. 76-77)

Med hjälp av riskhantering kan ett företag anpassa sina kontroller för att utveckla företaget. Riskhantering stöder därmed målsättningen inom processen interkontroll. (Ratsula, 2021, s. 76)

## 4 Kartläggning av affärsprocesser

En process sammanlänkar olika verksamheter till en helhet som kräver en definierad början och ett slut. I princip är alla organisationer en form av affärsprocesser. Processen startar vanligtvis med ett specifikt kundbehov som ska fullgöras och den är vanligtvis slutförd när behovet uppfyllts. En fungerande process kan förse en organisation med effektivitet, större klarhet och felsäkring. Processer kan utvecklas och förbättras i takt med förändring och behov. Genom processkartläggning kan processer identifieras och synliggöras. Med hjälp av dokumentation och visualisering görs kartläggning av processer för att beskriva hur organisationens aktiviteter utförs. (Kristen, 2021) (Damelio, 2011, ss. 31-32)

Processkartor framställs genom att använda anslutna linjer och en uppsättning med standardiserade symboler för att visualisera flödet. Symbolerna representerar olika typer av aktiviteter och arbetssteg som hör till respektive processer. (Svenska Institutet för Standarder, 1990) Enligt ISO 5807-standarden inkluderas ofta följande symboler i processkartor:



Figur 4 - Processymboler (Svenska Institutet för Standarder, 1990)

Kartläggning av processer illustrerar sambandet mellan olika verksamhetsenheter och hur sambandet emellan dem bidrar till att skapa värde. Processerna erbjuder insikter i hur enskilda arbetsinsatser bidrar till ett större sammanhang och främjar en gemensam

förståelse för verksamheten. För den enskilda medarbetaren ger det en förståelse för hur sambandet mellan olika enheter fungerar. Tyngden ska ligga på att processen används i praktiken och tillämpas i verkligheten; det är alltså inte dokumentationen och visualiseringen som är mest avgörande. Processkartläggning är tidskrävande vilket ofta resulterar i att en del organisationer undviker att göra upp processer. Fördelen med processkartläggning är att det skapar visuell och informativ översikt, vilket underlättar identifiering av svagheter. (Wikland, 2014, s. 135)

Processerna kan se ut på flera olika sätt beroende på deras betydelse, räckvidd eller karaktär. Det är standard att kategorisera dem som huvud-, del-, stöd- och ledningsprocesser:

Huvudprocesserna är de centrala processerna inom en organisation. Vanligtvis är huvudprocesserna de viktigaste processerna som är direkt bundna till organisationens verksamhet och har en stark koppling till produkternas och tjänsternas framställning.

Delprocesserna bryter däremot ner komplexa huvudprocesser i mindre enheter, vilket gör det lättare att följa dem och få överskådlighet.

Stödprocesserna å sin sida stöder huvudprocesserna så att de fungerar, de säkerställer att huvudprocesserna kan genomföras effektivt. (Ax & Kullén, 2021, s. 44)

Ledningsprocesserna finns till för att leda och utveckla organisationen och de kan ibland glömmas bort eftersom stort fokus sätts på definitionen av huvudprocesserna. Ledningsprocessen är komplex och kan vara svår att dokumentera eftersom den inte alltid är lätt att definiera som en strukturerad process. Den är dock av betydelse för utvecklingsarbetet och kartläggningen av de befintliga processerna. (Ax & Kullén, 2021, s. 43)

När en process utvecklas bör fokus ligga på hur processen gagnar verksamheten, det vill säga säkerställa att fokuset ligger på rätt område. En fungerade process bör också reducera byråkrati och etablera standarder som minimerar fel. För att kunna utvecklas bör de nuvarande processerna ses över, analyseras samt utvärderas. Detta är nödvändigt för att överhuvudtaget kunna utveckla processerna i rätt riktning. Vikten av att kontinuerligt övervaka och utveckla är väsentligt i processer för att man ska kunna hålla jämna steg med verksamhetens utveckling. (Canea, u.d.)

Antalet processer inom en organisation är ofta proportionell till dess storlek; en större organisation har vanligtvis flera processer. En process ska ta emot data från interna eller externa leverantörer till företaget. Under processens gång bearbetas dessa aktiviteter för att skapa förståelse. Utfallet är slutprodukten som i princip är kundens produkt eller den tjänst som levererats. För att uppnå en önskvärd slutprodukt sker förvandlingen vanligen genom data men också genom insatser från maskiner, kontroller och människor. (Damelio, 2011, s. 73)

## 5 Affärssystem

I dess bredaste definition refererar affärssystem till en grupp av enheter som är associerade med affärsverksamheter. Dessa tar sig formen som ett programpaket där programvaran är integrerad med organisationens system. Organisationerna samlar där information på ett och samma ställe. ERP är den internationella förkortningen av "Enterprise Resources Planning" som i vardagligt tal betyder affärssystem eller planering av företagsresurser, vilket är den direkta översatta betydelsen. I boken *Affärssystem* (Magnusson & Olsson, 2009, s. 9), definieras affärssystem som "standardiserad verksamhetövergripande systemstöd" och det beskriver nyttan av affärssystem. Dessa är kännetecknen för ett fungerande affärssystem: förbättrad produktivitet, fördjupad insikt, accelererad rapportering, effektiv riskhantering, och ett välfungerande IT-stöd. (SAP, u.d.) (Kans, 2019, s. 29)

Alla moduler som ingår i affärssystem kopplas samman och bildar en databas. Moduler som vanligtvis ingår i databasen är bland annat ekonomi, försäljning, logistik, personaladministration. Dessa används ofta på en daglig basis medan ett affärssystem kan ha upp till tiotals moduler där vissa moduler används månatligen eller veckovis. Vilka moduler som tas i bruk varierar beroende på verksamhetens område samt organisationens behov. Det är viktigt att skräddarsy affärssystemen med moduler som behövs för att uppnå ett fungerande affärssystem. (Nestell & Olson, 2018, s. 21) (Kans, 2019, ss. 35-36)

Det primära syftet med ett affärssystem är att centralisera kritisk information som stöder beslutsfattande. För att säkerställa att informationen är tillförlitlig krävs någon typ av information från samtliga organ i verksamheten. Genom integrering av olika funktioner säkerställs pålitliga data som kan användas som grund i beslutsfattandet. Affärssystem är

också goda spårare av händelser och de genererar rapporter som är till stor nytta för organisationer eftersom ledningen får tillgång till den information som krävs för att driva och utveckla framåt. Implementering av ett affärssystem är ett omfattande arbete men eftersom dagens system är utrustade med många funktioner som bland annat förbättrar effektiviteten är det ändå en vettig satsning. Organisationens processer kan utvärderas, samt anpassas till systemets struktur, och det skapar mer effektiva arbetsflöden och minimerar ledtid. (Magnusson & Olsson, 2009, ss. 39-41)

Affärssystem är inte enbart fördelaktiga, det finns även risker och utmaningar. Som processutveckling är affärssystem omfattande och kräver mycket tid, speciellt i implementeringsfasen. Affärssystem är också rätt dyra och kan kosta organisationen mycket pengar vid inköp men också underhållet kostar. För att kunna implementera rätt moduler måste organisationen noggrant utvärdera nyttan i relation till kostnaden innan beslut fattas. En utmaning med att implementera ett köpt standardiserat affärssystem är att de extra funktionerna som behövs inte är inkluderade. Detta kan resultera i att budgeten för ett affärssystem inte tillåter att ta i bruk nödvändiga funktioner, vilket innebär att organisationen måste anpassa sig till systemets befintliga funktioner i stället för att systemet anpassar sig efter organisationens behov. I värsta fall kan organisationen då bli beroende av tjänsteleverantören. (Magnusson & Olsson, 2009, ss. 44-45) (Kans, 2019, ss. 84-85)

Genom en lyckad implementering av ett affärssystem eller en utveckling av systemet kan organisationen förbättra sin kundupplevelse, sin interna övervakning och uppföljning samt bidra till att reklamationerna minskar. Organisationens verksamhet blir effektivare genom att optimera användningen av befintliga resurser. En framgångsrik implementering kommer att generera mer nytta för företaget än de resurser den förbrukar. (SAP, u.d.)

Uppdragsgivaren använder sig av affärssystemet NextLog. Leverantören erbjuder ett omfattande transportsystem för logistikföretag och det är uppbyggt på moduler som kommunicerar mellan varandra. LogiControl är en modul i affärssystemet som innefattar fakturering, vilken hör till den heltäckande kommunikationen mellan alla parter i leveranskedjan. Nextlog använder sig av systemet SaaS-applikation som innebär att systemet är ett moln där uppdragsgivaren köpt rättigheter och betalar en månatlig avgift.

Avgiften baseras på antalet användare och affärssystemleverantören kan skräddarsy system till såväl små som stora företag genom specialanpassade lösningar. (Nextlog, u.d.)

## **6 Metod**

Valet av metodik baseras på vad som bäst främjar utvecklingen av processer för uppdragsgivaren. Detta kapitel fokuserar på de metoder som använts i examensarbetet. Processkartläggning, observation och intervjuer är centrala metoder i forskningsprocessen. (Bryman & Bell, 2017, s. 59)

### **6.1 Utvecklingsarbete**

Utvecklingsarbete syftar till att använda sig av existerande kunskap för att åstadkomma förändring. Den befintliga forskning som gjorts fungerar som stöd för vidare utveckling. Genom utvecklingsarbete kan nya metoder, lösningar på problem, förslag, samt praktiska exempel komma fram. (Patel & Davidson, 2019, ss. 12-14)

Återigen är det mycket viktigt att definiera målen för att kunna göra ett utvecklingsarbete. Med hjälp av ett tydligt mål får man ett syfte och en målbild. För att kunna börja med utvecklingsprocessen krävs en kartläggning över den utveckling och de förändringar som man vill uppnå. När man gör upp en plan för förändring kan så väl tidigare forskningsstudier som befintlig kunskap inom området vara till stöd. Med hjälp av en plan kan utvecklingsarbetet starta. Efteråt behöver man utvärdera hur väl utvecklingen lyckades och möjligtvis förbättra ytterligare. (Bryman & Bell, 2017, ss. 115-117)

Examensarbetet kan ses som ett utvecklingsarbete för att förbättra faktureringsprocessen. Teoridelen innehåller verktyg, samt relevant teori, för att stöda utvecklingen. De verktyg som presenterats i teori ger en uppfattning om ämnet och dess problemområden.

### **6.2 Observationer**

Användning av observation som metod erbjuder en djupgående förståelse för ämnet. Genom att observatören är närvarande får hen insikter som skiljer sig från verbal form som metod. Metoden kan ge möjlighet till analys av beteenden, samt händelseförlopp på ett naturligt sätt. (Patel & Davidson, 2019, s. 117)

Beroende på studiens objekt varierar formen av observation eftersom den kan utföras på många olika sätt. Observation klassificeras i två huvudtyper: systematiska och osystematiska. Om observatören definierat i förväg vilka specifika beteenden som ska studeras är det en systematisk observation. Processen är strukturerad och använder sig av ett fördefinierat observationsprotokoll, detta för att hindra subjektivitet där observatörens egna åsikter kan påverka slutliga resultatet. Om observatören inte definierat på förhand vad som ska undersökas är det icke-systematiska observationer. Metoden är betydligt mer fri där observatören i princip kan observera allting, även om inte allt går att observeras i praktiken. Det är vanligt att observatören har en förkunskap inom ämnet, vilket sedan också kan noteras i resultaten eftersom metoden ger utrymme för observatörens åsikter. (Patel & Davidson, 2019, s. 119)

Vilken typ av observation som tillämpas påverkar resultatet. Oavsett observationsmetod bör man ha klart för sig vad som ska observeras, hur det ska dokumenteras och hur observatören ska agera i relation till situationen, och det ska beaktas i planeringsfasen. Resultatet kan påverkas av huruvida observatören är bekant med det fenomen som iakttas. (Bryman & Bell, 2017, ss. 271, 274)

Eftersom de specifika områden som krävde observation för att framdriva arbetets utveckling var bekanta från tidigare stöder sig detta examensarbete på systematisk observation. Observationen har genomförts både i situationer där det varit känt att observationen pågick och genom att granska materialet i efterhand på ett slumpmässigt sätt. Metoden har möjliggjort en omfattande förståelse för både teoretiska förväntningar samt praktisk verklighet.

### **6.3 Processkartläggning**

I en processkartläggning kan olika delar, samt perspektiv, tas i beaktande i processen och processkartläggning är ett fungerande verktyg när organisationer vill utveckla sina arbetsflöden. För att både interna och externa parter ska kunna diskutera processerna ska kartläggningen vara så objektiv som möjligt. Vid inledning av processutveckling väljs ett segment av en större process ut, där start- och slutpunkt är specifikt definierad. (Hallén, 2023)

Genom processkartläggning visualiseras ett praktiskt arbetsflöde. Visuella medel ger en helhetsbild över verksamheten samt hur organisationens avdelningar avgränsas och hur de samarbetar. Genom att synliggöra processerna kan medarbetarna få en djupare förståelse för hur just de påverkar verksamheten och hur de olika stegen påverkar varandra i sin helhet. Ur kartläggningen kan avläsaren identifiera eller upplysas om var problem finns och varför. Analys av processernas funktion kan avslöja dubbelarbete, väntetider eller oklarheter. När svagheter i processen har identifierats kan organisationen sätta upp visioner för önskade funktioner och en handlingsplan för fortsatt utveckling. (Hallén, 2023)

I examensarbetet kommer processkartläggning att användas vid två tillfällen. Vid en nulägesanalys av faktureringsprocessen används processkartläggning för att ge uppdragsgivaren en uppfattning om dennes nuvarande faktureringsprocess. På basis av nulägesanalys, teori, intervjuer och observationer kommer resultatet att presenteras i form av ett förslag till en utvecklad faktureringsprocess. Den utvecklade faktureringsprocessen kommer att beskriva sambandet i utvecklingskedjan och introducera nya steg. Den nuvarande faktureringsprocessen kommer att vara föremål för den andra processkartläggningen. För att fördjupa analysen har intervjuer använts för att kunna utvärdera och förbättra den reviderade faktureringsprocessen.

## 6.4 Intervju

För att undersöka hur processen verkligen ser ut i praktiken har intervjuer använts för att utreda hela processen från fakturering till att identifiera och korrigera eventuella fel. För att komplettera de tidigare nämnda metoderna ger intervjuer en möjlighet att få en djupare insikt och förståelse för de praktiska aspekterna men också för användarnas åsikter och upplevelser. (Bryman & Bell, 2017, s. 452)

Kvalitativa intervjuer är lämpliga för att utforska, eller för att identifiera egenskaper hos ett visst fenomen. Detta innebär att svarsalternativ inte kan förberedas för respondenten i förväg, eller att ett "korrekt" svar på en fråga kan fastställas. Semistrukturerade intervjuer är den intervjuemetod som tillämpas i forskningen, där specifika teman för diskussion fastställs i förväg. Ämnena är ofta ordnade i en specifik följd som grund för intervjustrukturen och denna intervjuform ger respondenten stor frihet att formulera sina svar. Intervjuer och processkartläggning kompletterar varandra väl som metoder, vilket

bidrar till en omfattande förståelse för studien och ger utvecklingsarbetet trovärdighet med en så nära verklighetsförankring som möjligt. (Patel & Davidson, 2019, ss. 81-82)

Intervjuerna är djupgående och strukturen är inte den samma för alla intervjuade. Frågorna varierar utgående från respondenternas ansvarsområde. Intervjuer genomfördes med den personal i ledande position som är involverad i processen: den faktureringsansvariga, logistikchefen och ICT-chefen. Dessa personer valdes ut för att ge förståelse för hela arbetskedjan och hur den slutliga produkten, i detta fall den utskickade fakturan, påverkar processen.

## **7 Resultat**

I detta kapitel presenteras resultaten från den genomförda studien, vilka baseras på insikter erhållna från intervjuer, observationer och processkartläggning. Dessa metoder har tillsammans möjliggjort en djupgående förståelse för företag X:s faktureringsprocess och dess inbyggda risker. Genom att analysera dessa olika perspektiv har jag kunnat identifiera områden inom företagets faktureringsprocess som kan förbättras och utvecklas.

### **7.1 Intervjusvar**

Resultaten baserar sig till stor del på intervjuerna, vilka gav en djupare förståelse för de specifika aspekterna i faktureringsprocessen. Observationen och processkartläggningen genomfördes före intervjuerna eftersom intervjuerna stärkte forskningens korrekthet och bidrog till att skapa förtroende för den. Jag beslöt att först intervjua faktureringsansvarige vid företag X för att kartlägga faktureringsprocessen och identifiera var dess risker finns. Undersökningen inleddes alltså på en relativt detaljerad nivå. Därefter fortsatte jag med processen som föregår fakturering, vilket innefattar det praktiska arbetet inom logistikavdelningen där transportchefen är ansvarig. Avslutningsvis intervjuades IT-chefen för att få en helhetsbild och en förståelse för företagets IT-process.

Intervjuernas längd varierade från 30 minuter till 1 timme och 30 minuter, och de två första genomfördes på plats och sista via Teams. Jag har valt att presentera intervjuerna genom att fokusera på två betydelsefulla svar från varje intervju. Dessa svar ger viktig insikt om företag X och bidrar till en djupare förståelse för den nuvarande faktureringsprocessen. För

att stärka trovärdigheten hänvisar jag till respondenternas svar i analysdelen. Intervjuerna genomfördes med hjälp av inbandning och de kommer senare att förstöras.

### **7.1.1 Intervju med faktureringsansvarige**

Faktureringsansvarige började jobba på företag X direkt efter yrkeshögskolan och har nu varit där i 13 år. På fråga "Kan du beskriva tre risker i den nuvarande faktureringsprocessen?" svarade hen att det finns risk för att chauffören matar in fel information i LogiControl. Detta konstaterande understryker vikten av att alla inom företaget förstår sin roll i arbetskedjan, något som för närvarande brister bland chaufförerna. Den intervjuade pekar även ut en annan betydande risk: brister i kommunikationsflödet, där information antingen anländer för sent eller inte alls till faktureringsavdelningen. Hen betonar att alla anställda, särskilt chaufförerna, bör vara medvetna om sitt ansvar. Det innebär att de ska förstå vikten av att korrekt kvittera bland annat datum och tid på fraktsedeln och i affärssystemet.

Slutligen lyfter respondenten fram brister i uppdateringarna av priser där kommunikationen har varit otillräcklig, vilket leder till att faktureringspersonalen inte är uppdaterad om prisändringar. Detta resulterar i felaktiga priser på fakturorna och innebär att korrigeringar, som skapar extra arbete, måste göras. Avslutningsvis betonar hen att alla dessa tre risker kan leda till felaktiga prissättningar och missnöjda kunder om priset är för högt. Om priset å andra sidan är för lågt resulterar det oftast i att företag X går miste om inkomst.

På frågan "Vilka förändringar eller förbättringar ingår i din vision för framtiden för faktureringsprocessen?" svarade respondenten koncist att kontoret skulle kunna övergå till papperslös drift och kunna förlita sig helt på digitala lösningar. Hen uttryckte en önskan om att kunna förlita sig på digitala lösningar som också tar hänsyn till extra kostnader som kan vara förlängda lossnings- och lastningstider. Dessa faktureras ofta extra till kunden beroende på omständigheterna. Den faktureringsansvarige påpekade att en del kunder redan använder digitala lösningar i stället för fysiska fraktsedlar men utmaningen med att digitalt verifiera och fakturera för den extra tiden kvarstår.

### 7.1.2 Intervju med transportchef

Transportchefen har en lång karriär inom logistikbranschen, med erfarenheter som chaufför, mekaniker, logistikplanerare och nästan 30 år som transportchef. På frågan "Kan du beskriva processen från logistikplanering till fakturering och vilka väsentliga risker finns det?" svarar respondenten med att dela in svaret i fyra klara steg: Först tas en beställning emot, därefter planerar logistikplanerarna transporten av beställningen, transporten genomförs, och efter utförd transport skickar chauffören fraktsedeln till faktureringsavdelningen för fakturering.

Respondenten betonar att utvecklingen och digitaliseringen har optimerat processen betydligt. Beställningsinmatningen sker till viss del manuellt och risken för mänskliga misstag finns, även om de enligt transportchefen är sällsynta. Hen tillägger att stort förtroende läggs på logistikplanerarna, vars planering direkt påverkar företagets inkomster. En ineffektiv planering av logistiken utgör en risk, då detta kan leda till att fordon står stilla i onödan och därmed bidrar till stora förluster. Transportchefen poängterar också hur viktigt det är att chaufförerna förstår sin roll och betydelse i arbetskedjan. Hen konstaterar att man "Som chaufför är ... ensam där ute, men på kontoret sitter flera anställda som kan reda upp detta." Denna inställning skulle företag X inte vilja att deras chaufförer har.

Den intervjuade återkommer till chaufförernas ansvar när hen svarar på frågan: "Vilka utmaningar och hinder ser du med införandet av digitala fraktsedlar inom den nuvarande logistikprocess?" Respondenten påpekar att digitala fraktsedlar skulle lägga ytterligare ansvar på chaufförerna. Under 2000-talet har nämligen fokus skiftat från själva körningen till alla aspekter runt transporten, som korrekt skyddsutrustning, exakt informationsinmatning i diverse system och miljövänlig körning. Övergången till digitala fraktsedlar kräver ytterligare utbildning för chaufförerna, där en ändring i tankesättet är nödvändig hävdar transportchefen. Chauffören ansvarar redan för att fylla i all information på fraktsedeln, där vikten är särskilt kritisk, eftersom den ligger till grund för prissättningen. Trots detta måste transportchefen fortfarande påminna om att inkludera decimaler i viktangivelserna. Respondenten är dock positiv till digitala fraktsedlar och anser att de är nödvändiga för att kunna följa med i utvecklingen.

### 7.1.3 Intervju med ICT-chef

ICT-chefen, med 20 års erfarenhet inom IT-branschen och 9 år hos företag X, ansvarar för företagets IT- och kommunikationssystem. Hen leder utvecklingen av teknologistrategier för att säkerställa att dessa lösningar stödjer företagets mål. När frågan "Vilka tre risker ser du som mest betydande för faktureringsprocessen utifrån de uppsatta målen?" ställdes, började respondenten med att understryka vikten av förståelse för organisationens utvecklingsbehov. Företag X har vuxit från ett litet logistikföretag till en internationell aktör, där professionalism, säkerhet, digitalisering och kommunikation blivit centrala aspekter. Vissa anställda har varit med sedan företaget omsatte 2 miljoner och hade 8 bilar. Den intervjuade betonade att en förändring i tankesättet är nödvändig allt eftersom företaget växer. Informationen behöver alltid vara tillgänglig och inte bunden till enskilda anställda.

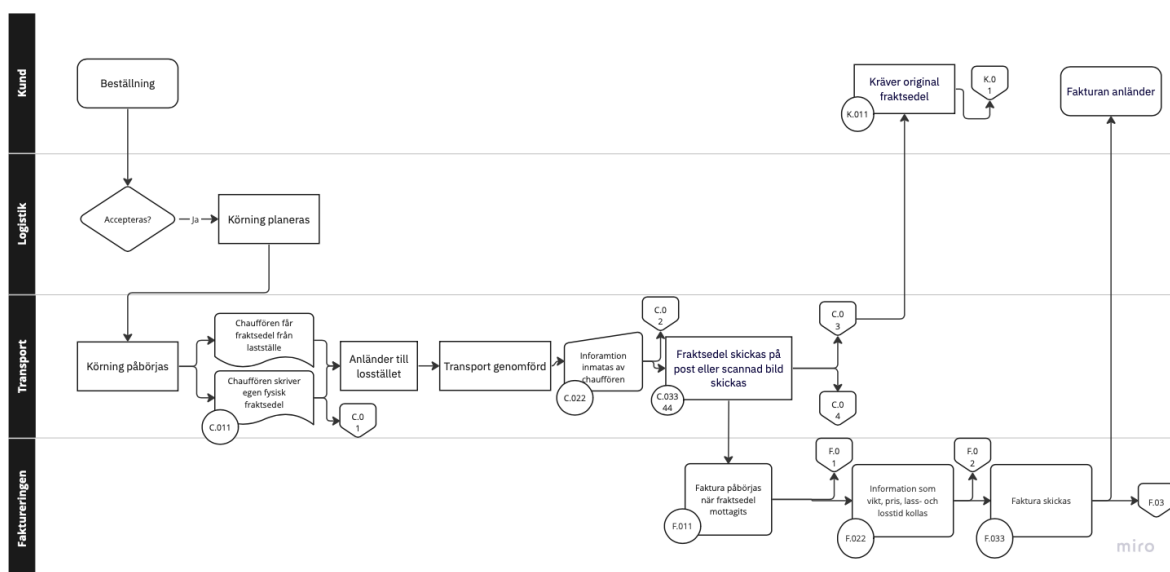
En ytterligare risk som respondenten lyfter fram det faktum att chaufförerna inte har tillräcklig förståelse för processen, varvid hen funderar på möjliga förklaringar. Den intervjuade förklarar noggrant de steg chaufförerna tar vid lastning och lossning. Först registreras information som kvitteringstider och vikt i kundens system, därefter ska det registreras i lastbilens system därifrån det överförs till NextLog. Slutligen skriver chauffören samma information på den fysiska fraktsedeln, en uppgift som redan utförts på två andra platser. Denna upprepade process kan ge chaufförerna intrycket av att informationen blir redundant. Respondenten påpekar vikten av att kontoret konsekvent återkopplar till chauffören om de får in en bristfällig fraktsedel; utan denna feedback riskerar chauffören att fortsätta i samma mönster och kan eventuellt sprida inkorrekta uppgifter till kollegor. Slutligen nämner ICT-chefen risken att det inte finns något att fakturera. Det är ett faktum att fakturan är A och O i ett företag, om inga pengar kommer in finns det ingen verksamhet att bedriva.

På frågan "Hur ser möjligheterna ut att införa digitala fraktsedlar i den nuvarande verksamheten?" svarar ICT-chefen att implementation redan är möjlig i Norden. Affärssystemet stödjer digitala fraktsedlar och det skulle i teorin kunna implementeras direkt. På följdfrågan "Vilka är hindren som finns?" svarar hen att tiden för tillfället är en bristvara, då teamet är upptaget med ett annat tidskrävande projekt som engagerar chaufförerna. Digitala fraktsedlar står dock näst på tur och förväntas bli implementerade i verksamheten inom nära framtid, åtminstone i Norden, tillägger hen. I Europa står man inför större utmaningar och måste avvakta externa beslut innan digitalisering kan

genomförs där. ICT-chefen avslutar med att betona vikten av att alla medarbetare visar förståelse för varför och hur övergången sker, med sikte på ett gemensamt mål.

## 7.2 Uppdragsgivarens nuvarande faktureringsprocess

Faktureringsprocessen börjar med att en körning är beställd och accepterad och avslutas med att en faktura för tjänsten skickas ut. Genom observation, kartläggning och intervjuer har jag visualiserat den nuvarande faktureringsprocessen enligt följande:



Figur 5 - Företag X nuvarande faktureringsprocess (se bilaga 2)

Arbetsflödet har utvecklats för att illustrera fördelarna med att införa digitala fraktsedlar, där majoriteten av riskerna minimeras, eller till och med elimineras. För att helt förstå arbetsflödet är riskerna identifierade och vidareutvecklade i tabellen nedan:

Kontroll-nummer	Delprocess	Risk-nummer	Risk	Påverkan på hela arbetsprocessen
C.011	Transport	C.01	Chauffören skriver hela fraktsedeln för hand, där mycket information måste inkluderas. Detta är tidskrävande, ökar risken för felaktig information, samt riskerar att resultera i en oförståelig fraktsedel.	Detta resulterar i extra arbete för faktureringsavdelningen och att kunder inte får sina fakturor i tid. Det kan även leda till felaktig information, vilket i sin tur orsakar kundmissnöje samt ytterligare korrigeringar och arbete för faktureringsavdelningen.
C.022	Transport	C.02	Den information som ska matas in efter slutförd transport ska registreras på tre olika ställen: i bilens dataprogram som skickas till kunden, i Nextlog samt på den fysiska fraktsedeln. Detta leder till dubbelarbete och tyvärr, är det inte alltid som den fysiska fraktsedeln prioriteras av alla chaufförer, trots dess betydelse.	På grund av dubbelarbetet tappar chaufförerna fokus på fraktsedeln, och en bristande tillit till det digitala skapar osäkerhet om vilken information som är korrekt. Detta är ineffektivt för både faktureraren och chauffören och kan även resultera i missvisande information, vilket leder till missnöjda kunder och kräver korrigeringar av faktureringsavdelningen.
C.033	Transport	C.03	Fraktsedeln försvinner ibland i posten. Postning är en extern risk och om fraktsedeln försvinner helt finns inget kvitto på körningen.	Utan en fraktsedel finns inget bevis på att en transport har genomförts och detta kan leda till förlorade inkomster. Utan fraktsedel blir det svårt att fakturera och garantera korrekthet, även om vissa kunder godkänner det. Att kontakta chauffören är ett alternativ, men det innebär extra arbete för faktureringsavdelningen.
C.044	Transport	C.04	Den skannade bilden är av så dålig kvalitet att faktureraren inte kan utläsa den information som krävs, eller att kunden inte kan godkänna den skannade bilden på grund av dålig kvalitet.	Detta leder till att faktureringsavdelningen måste vänta på posten för att kunna fakturera, vilket är ineffektivt och riskabelt att förlita sig på.
K.011	Kund	K.01	Utländska kunder kräver i allmänhet den ursprungliga fraktsedeln för att man överhuvudtaget ska kunna fakturering dem. Risken att den försvinner i posten är stor, vilket resulterar i att företaget vägrar att betala och företag X förlorar mycket pengar.	Det är viktigt att chauffören och posten ser till att fraktsedeln levereras. Det är tidskrävande för faktureraren, särskilt när vissa kunder dessutom kräver att den originala fraktsedeln skickas med fakturan via posten. Att skriva ut och posta fysiska brev är en tidskrävande process.
F.011	Fakturering	F.01	Om fraktsedeln inte anländer, eller om dess kvalitet är för dålig, resulterar det i onödig väntan och ineffektivitet. Åtgärder som att kontakta kunden, chauffören och logistikplaneraren kan tillämpas, men detta kan ändå resultera i samma utfall som incident K.01.	Det finns många ofakturerade transporter i affärssystemet som inte kan slutföras utan fraktsedeln. Detta kan leda till missnöjda kunder som vill ha sina fakturor inom rimlig tid, och i förlängningen även till förlorade inkomster.
F.022	Fakturering	F.02	På grund av den bristande förståelse bland chaufförerna kan det påverka på hela arbetskedjan finns och det en risk för felaktig information på fraktsedeln eller i Nextlog, vilket kan leda till felaktigt pris och felaktig information på fakturan.	Det kan leda till onödigt dubbelarbete med att kontrollera informationen. Faktureringspersonalen är medveten om chaufförernas bristande förståelse och kontrollerar ändå informationen, även om det inte alltid är nödvändigt, vilket gör faktureringsprocessen ineffektiv. Slutligen kan detta naturligtvis leda till felaktig information, missnöjda kunder och extra arbete för faktureringsavdelningen.
F.033	Fakturering	F.03	Det finns en risk att fakturor skickas ut med fel information.	Det kan leda till missnöjda kunder och ökad arbetsbörda för personalen. Detta kan även medföra att kreditfakturor behöver utfärdas, vilket ökar arbetsbelastningen för den ekonomiansvarige och kräver ytterligare kontroller från ledningens sida.

**Tabell 6 - Beskrivning av risk- och kontrollnummer**

Faktureringsprocessen börjar när en beställning tas emot och godkänns. Logistikplanerarna arrangerar en transport, som startar vid lastningsplatsen. Där erhåller chauffören antingen en fysisk fraktsedel eller så skapar hen en själv. Transporten fortsätter till lossningsplatsen,

där chauffören registrerar viktig information om transporten, såsom vikten på den levererade produkten och lossningstid. Denna tid måste även kvitteras vid lastningen. Den ifyllda fraktsedeln skickas sedan till kontoret, antingen via post eller som en inskannad bild till faktureringsavdelningens e-post. Om posten förlorar den ursprungliga fraktsedeln, som vissa kunder insisterar på att ha, kan det leda till att företaget inte får betalt för tjänsten. Dessutom kan kvaliteten på den skannade bilden vara så dålig att den inte är användbar.

När kontoret har mottagit fraktsedeln kan faktureringen påbörjas. Faktureringspersonalen kontrollerar informationen i LogiControl och stämmer av uppgifterna på fraktsedeln för att identifiera eventuella avvikelser. Vid avvikelser görs nödvändiga korrigeringar. Prissättningen, som oftast finns i affärssystemet, beräknas automatiskt. Slutligen skickas fakturan till kunden, antingen som e-faktura, via e-post eller genom fysisk post, beroende på kundens önskemål.

Observationen av faktureringsprocessen genomfördes genom en detaljerad granskning av en arbetsdag för en faktureringsansvarig. Jag följde processer och rutiner inom faktureringsavdelningen, vilket inkluderade genomgångar av de digitala systemen, hantering av fraktsedlar, inmatning av data i LogiControl, och fakturering. Jag granskade även kopior av fraktsedlar, i form av både skannade bilder och fysiska kopior, för att bedöma dokumentens kvalitet och behandling. Med hjälp av observationsmetoden skapade jag en övergripande bild av faktureringsprocessen; hur faktureringsinformation flödar genom systemet och hur eventuella avvikelser hanteras och korrigeras av faktureringspersonalen.

## **8 Analys och slutsats**

I detta avsnitt presenteras iakttagelserna från den genomförda analysen av företag X. Både styrkor och svagheter har identifierats med hjälp av COSO-ramverket. Analysen omfattar även den utvecklade faktureringsprocessen där fördelarna med digitala fraktsedlar belyses.

### **8.1 Nulägesanalys av företag X med COSO-ramverket**

För att kunna göra en analys över uppdragsgivaren bör man först kartlägga deras mål. Verksamhetsmålen för företag X är att tillhandahålla ett omfattande utbud av logistiktjänster. I det ingår konventionell och kombinerad bulklogistik, lagring och hantering

samt tilläggstjänster. De siktar därmed på att bli en integrerad del av kundernas värdekedjor med specialisering inom områdena lagerhållning och distribution av diverse produkter. För att uppnå framgång bör företaget ständigt hålla sig ajour med den senaste tekniken som finns ute på marknaden. Rapporteringsmålen för företag X är att säkerställa att rapporterna alltid visar en korrekt bild av företagets status året runt. Rapporterna ska också fungera som ett stöd till ledningen i deras beslutsprocess.

För att erhålla djupare insikter i företagets styrkor och svagheter har jag beslutat mig för att ta fram en COSO-modell anpassad specifikt för uppdragsgivaren. De 17 principer som presenterats i teori-delen är utgångspunkter för den COSO-modell som jag har utvecklat genom att omformulera punkterna så att den aktuella situationens analys ska vara mer direkt tillämplig på faktureringsprocessen. Jag har utvärderat principerna med färgkodad skala: grönt indikerar att det fungerar väl, gult indikerar att det fungerar till viss del, och rött indikerar att denna punkt behöver förbättras.

Stye- och kontrollmiljön	Riskbedömning	Kontrollaktiviteter	Information & kommunikation	Övervakade aktiviteter
Ledningen uppträder med klarhet och beslutsamhet.	Risker associeras med de uppsatta målen.	Skapar kontrollmekanismer för processen med fakturering.	Informationen är åtkomlig och begriplig.	Systemet är sammanflätat med arbetsflödet.
Arbetsorganisationen är väldefinierad.	De involverade har förståelse för riskhantering.	Insikt om behovet av kontroller.	Kommunikation i vertikal och horisontell riktning.	Avvikelse identifieras och åtgärdas.
Ansvarsområden och befogenheter är klart angivna.	Oönskade situationer har kommunicerats.	Utforma dokumentation och etablera rutiner.	IT-resurserna tas i anspråk.	
Fastställer krav på kompetens.	Kontinuerligt bedöma risker.			
Risker kommuniceras.				

Figur 7 - Version av det COSO-ramverk som jag har anpassat för företag X

### 8.1.1 Styr- och kontrollmiljö

Det som utgör grunden för organisationens kultur är kontrollmiljön, som spelar en avgörande roll för verksamhetens framgång. Vid företag X jobbar den verkställande direktören nära personalen på den administrativa sidan. Hen jobbar också med övriga chefer och har en god överblick över verksamheten. Dessutom har ledningen sina respektive ansvarsområden där de har en god insyn i hur verksamheten löper. Respektive ansvarspersoner jobbar nära sina underordnade och de har daglig kontakt. Genom detta tillvägagångssätt erhåller ledningen god insikt men också vidbehållet inflytande över verksamhetens utveckling. Tack vare ledningens aktiva deltagande överförs företagets mål smidigt till medarbetarna.

Företag X är verksamt inom logistikbranschen och därför är det en självklarhet att kompetenskraven ska efterlevas. För transport- och logistikprojekt har uppdragsgivaren utvecklat en väldefinierad arbetsstruktur för att säkerställa att regelverket är relevant och att det efterföljs. Denna struktur är tydligt implementerad i företaget. Arbetsprocessen visar på att företag X besitter stark verksamhetskompetens och att användningen av ett affärssystem som stöder hanteringen från logistikplanering till fakturering av uppdrag sköts på ett kvalitativt och effektivt sätt.

Inom kontrollmiljön spelar ledningen en avgörande roll, och företag X demonstrerar tydligt sitt åtagande genom ledningens aktiva strävan efter verksamhetsförbättring för att maximera värdet. Ledningen är medveten om de nuvarande svagheter och arbetar aktivt för att utveckla lämpliga lösningar. Alla anställda känner till sitt ansvar och är medvetna om vilka arbetsuppgifter de ska utföra inom organisationen. Ur ett mer kritiskt perspektiv är kännedomen om den helhetsmässiga verksamheten aningen bristande mellan chaufförerna och den administrativa sidan. Denna svaghet pekar både den faktureringsansvariga och transportchefen ut under intervjuerna. Denna brist återspeglas också i nulägesanalysen av COSO. Chaufförerna är inte tillräckligt medvetna om sin del i hela arbetskedjan. För att faktureringen ska vara korrekt krävs rätt information på fraktsedel och i affärssystemet LogiControl och det ansvarar chaufförerna för. Detta noterades i både processkartläggningen och i intervjuerna och detta är inte det mest fördelaktiga när det gäller interkontroll.

Företag X betonar åtkomsträttigheter till affärssystem högt. Det finns specifika rättigheter för varje medarbetare som säkerställer att varje person endast kan utföra de uppgifter de är behöriga till. Detta bidrar till att skapa en begränsad och säker arbetsmiljö.

### **8.1.2 Riskbedömning**

Risker spelar en kritisk roll för företagets framtida utveckling där kunskap om bedömningen är viktig. Företagsledningen är medveten om arbetsprocessens risker, samt de svagheter och styrkor som associeras med dem. Det är dock viktigt att alla medarbetare förstår riskerna och hur man kan förhindra dem. I företag X skulle detta kunna förbättras. I min analys har jag valt att begränsa riskbedömningen så att den enbart fokuserar på faktureringsprocessen.

En betydande risk för företag X är de fysiska fraktsedlarna som används för en stor del av körningarna. Detta gäller inte bara denna organisation utan de används i de flesta nordiska företag som transporterar bulk och gas. Den största risken med fysiska fraktsedlar är att de kan slarvas bort i bland annat postgången. Med fysiska dokument finns alltid risker, som att de blir skadade eller förstörda under transport och hantering. Detta påverkar givetvis faktureringen, och därmed inkomsterna, eftersom det leder till svårigheter att bevisa vad som har mottagits samt skickats. Fraktsedeln är ett kvitto på en körning där viktig information finns för att kunna fakturera.

Många internationella kunder kräver en originalfraktsedel för att godkänna och betala en faktura; utan denna kan de helt avstå från betalning. Risken för att en originalfraktsedel går förlorad är relativt hög, och konsekvenserna av detta är att företaget kan gå miste om stora summor. Dessutom måste fraktsedeln vara komplett, vilket innebär att alla signaturer och uppgifter måste vara korrekt ifyllda. Utan till exempel en underskrift av mottagaren vid lossningsstället är fraktsedeln ogiltig. Med åren har posttjänsterna blivit långsammare, och företag X måste ofta vänta en längre tid på att originalfraktsedlar, som skickas från olika delar av Europa till Finland, ska anlända. Mänskliga fel kan inträffa, och när det gäller kunder som kräver originalfraktsedlar är det av yttersta vikt att chaufförerna förstår hela arbetskedjan.

I intervjuvären belystes medarbetarnas ansvar och det framkom också att inte alla känner till sitt ansvar. Detta leder till fel i inmatningen av information från chaufförerna. ICT-chefen

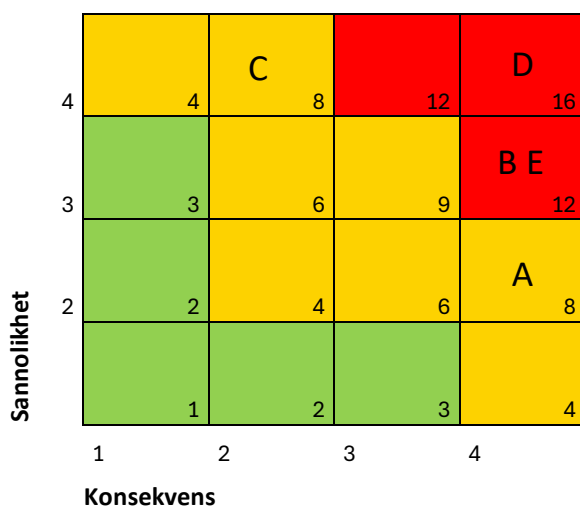
lyfte fram problemet med att chaufförerna registrerar samma information på tre olika platser efter avslutad transport och detta minskar fokus på fraktsedelns betydelse. De matar in uppgifter i kundens affärssystem, i företag X:s egna system och på fraktsedeln, vilket kanske upplevs som onödigt dubbelarbete. Fakturering kan inte genomföras med felaktig information, men problemet förvärras när faktureringen utförs med felaktiga uppgifter. Detta leder till missnöjda kunder där företag X tvingas korrigera, vilket medför extra arbete.

Chauffören registrerar samma information i affärssystemet som på fraktsedeln, vilket kan skapa förvirring då kontoret mottar identisk information från två olika källor. Problemet förvärras då faktureringspersonalen inte kan förlita sig helt på digitala verktyg, eftersom fraktsedeln ofta ges företräde och anses vara det avgörande beviset. Utan en fraktsedel, eller någon typ av skannad bild av fraktsedeln, kan företag X inte utfärda fakturor, eftersom det inte finns något bevis för att transporten har genomförts. Detta utgör en betydande risk som kan resultera i avsevärda förluster för företag X.

Det är avgörande att kommunikation sker både vertikalt och horisontellt för att minimera riskerna. Intervjuerna avslöjar tydligt att det finns utrymme för förbättringar i kommunikationen, något som även min observationsmetod bekräftar. Som ett logistikföretag som verkar över hela Europa är det omöjligt att samla alla anställda samtidigt. Många chaufförer besöker kontoret i Finland bara en gång om året. Under intervjun med transportchefen diskuterades chaufförernas ansvar och kommunikation samt möjligheter för att utbilda chaufförerna så att de förstår hela arbetskedjan bättre. Transportchefen föreslog möjligheten till digital utbildning eller liknande, men påpekade att tidsåtgång och de höga kostnaderna utgör hinder. Hen underströk att en sådan utbildning måste vara väl genomtänkt och visa på tydliga resultat för att organisationen ska satsa på den.

Med hjälp av riskmatrisen har jag visualiserat de risker som är förknippade med faktureringen. Detta för att tydligt kunna identifiera vilka områden som kräver extra fokus under utvecklingsfasen.

Risk	Sannolikhet	Konsekvens	Riskvärde
<b>A</b> Fysiska fraktsedlar Fraktsedeln skadas, försvinner eller förstörs	2	4	8
<b>B</b> Kunden kräver original fraktsedle Risk för att den inte kommer fram till kontoret, eller att den i slutändan inte når kunden vid postning	3	4	12
<b>C</b> Felaktig information på fraktsedlen På grund av dubbel- och manuellarbete ökar risken för att chauffören skriver fel information eller lämnar bort viktig information på fraktsedeln	4	2	8
<b>D</b> Digitala verktyg skapar tillförlitlighet Utan fraktsedel och med bristande tillförlitlighet i affärssystemet kan fakturering inte genomföras	4	4	16
<b>E</b> Kommunikation till alla om hela arbetsprocessen Förståelsen för varför en chaufför bör fylla i all information och dess betydelse saknas, vilket kan leda till felaktigheter	3	4	12



Figur 8 - Riskmatris över faktureringen i företag X

### 8.1.3 Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteterna är avsedda att säkerställa korrekthet och reducera misstag. Ledningen har förståelse för kontroller och varför de är nödvändiga, det är dock förverkligandet som haltar efter. Orsaken till det är bland annat den bristande tillförlitligheten när det gäller digitala lösningar. Detta leder till ett ökat beroende av

pappersdokument som ska förvaras i arkivet. Kontrollprocesserna blir följaktligen ineffektiva eftersom det är tidsödande att regelbundet söka igenom arkivet.

En viktig kontroll inom faktureringsprocessen hos företag X är att den faktureringsansvarige granskar alla utställda fakturor innan de överförs till Visma, som är företagets bokföringsprogram. Efter överföringen till Visma kan inga ändringar göras i Nextlog för den aktuella fakturan, trots att fakturan redan har skickats till kunden i detta skede. Tack vare att minst två personer kontrollerar fakturan bidrar det till att fel upptäcks. Denna kontroll eliminerar dock inte risken för kunder som är missnöjda på grund av felaktigheter i fakturan men den säkerställer ändå att företag X inte tar för lite betalt för sina tjänster.

En befintlig kontroll i den nuvarande arbetsprocessen är avstämningen mellan den fysiska fraktsedeln och informationen i LogiControl. Ursprungligen var detta kanske inte tänkt som en kontrollaktivitet, men med den digitala utvecklingen har det gradvis blivit en sådan. Tilliten till det digitala har förbättrats över tid och i många fall anses det nu tillförlitligt, vilket gör att denna avstämning har utvecklats till en viktig kontrollaktivitet.

Kontrollaktiviteterna är implementerade i organisationen till en viss grad men kräver ännu utveckling för att förbättra den interna kontrollen. ICT-chefen betonar att det finns behov av internkontroll och kontrollaktiviteter för att säkerställa att organisationen utvecklas i rätt riktning. Kontrollerna är inte tydligt definierade i organisationen men med hjälp av det befintliga affärssystemet kontrolleras faktureringsprocessen ändå till en viss grad.

#### **8.1.4 Information och kommunikation**

Den huvudsakliga kommunikationen hanteras via e-post, där viktig information och dokumentation finns tillgänglig. En del av kommunikationen blir dock begränsad till enskilda personer på grund av de befintliga verktygens bristfällighet och deras tidskrävande natur. ICT-chefen understryker behovet av en förändring i de anställdas tanke sätt. Företaget håller på att utvecklas till en internationell aktör med strikta externa krav, vilket kräver att alla håller jämna steg. Att införliva internkontroll som en del av de anställdas dagliga rutiner blir väsentligt.

Kommunikationen flödar inte fritt åt alla håll, något som den faktureringsansvarige påpekade. Visserligen uppvisar ledningen en enhetlig front, men de anställda är inte alltid

väl informerade om vad som pågår inom företaget. Denna brist på kommunikation är inte gynnsam; utan en gemensam medvetenhet om målen blir det svårt för alla att arbeta mot samma riktning. Den bristande förståelsen hos chaufförerna är ett resultat av bristfällig kommunikation. Digitala verktyg skulle stöda en förbättrad kommunikation och initiativ till det bör komma från ledningen.

Logistikplanerarna deltar i veckomöten varje onsdag. Eftersom en del av planerarna är baserade i olika städer och länder har dessa möten nyligen införts för att förbättra kommunikationen inom avdelningen. Att införa regelbundna veckomöten eller månadmöten även på ekonomiavdelningen skulle kunna stärka kommunikationen ytterligare och ge ett mervärde för de anställda. Det är viktigt att någon från ledningen deltar i dessa möten, särskilt i början, för att säkerställa att de blir en fast rutin.

I teoridelen introducerades begreppet "visselblåsar"-kanal, vilket skulle vara fördelaktigt för företag X. Detta skulle ge de anställda en möjlighet att anonymt rapportera missförhållanden eller problem. Från intervjuerna och observationerna framkom det att de anställda i nuläget saknar en tydlig kanal för att framföra klagomål eller problem i och med att det ofta upplevs som svårt att ta upp sådana frågor.

Min undersökning visar att det finns ett behov av att utveckla kommunikationen. Det skulle gynna organisationen och stöda strävan mot de uppsatta målen. En sektion där det finns särskilt utrymme för att förbättra kommunikationen är ekonomiavdelningen.

### **8.1.5 Övervakade aktiviteter**

Utan övervakning riskerar internkontrollen att bli ineffektiv eller irrelevant. Övervakningen försvåras pga. bristerna med de fysiska pappren och den bristande tillförlitligheten hos affärssystemet. Det är i huvudsak ledningen som implementerar övervakningskontroller och följer upp dem. I företag X finns applikationer som övervakar bland annat vem som har redigerat en order under processen från att den skapats av en logistikplanerare till att faktureraren sänt i väg fakturan. I efterhand kan man också kolla upp vem som redigerat i affärssystemet på just den transporten.

ICT-chefen berättar att det finns ett stödsystem för övervakning men att det inte används aktivt. Affärssystemet har många funktioner som övervakar och i princip sker övervakning

hela tiden men problemet är att ingen följer upp det. Medarbetarna ser inte övervakningen i sin vardag. Inom den administrativa sidan finns utrymme för förbättring i övervakningen.

Däremot är övervakningen av chaufförerna effektiv, både bilarnas position och körstil spåras kontinuerligt. Genom affärssystemet kan kontoret ständigt se var chaufförerna befinner sig och vad de gör. Företag X fortsätter att utvecklas digitalt, och med digitaliseringen följer automatiskt förbättrad övervakning. Ett övervakningsverktyg för distansarbete skulle också vara fördelaktigt, särskilt eftersom många anställda i dag föredrar hybridarbete. För att ledningen ska känna sig trygg med att medarbetarna arbetar på distans bör övervakning kunna implementeras. Detta är något företag X skulle kunna utveckla för att möta de anställdas behov och för att behålla kompetent personal.

Det framkommer att företag X har en stark kontrollmiljö och engagerad ledning, vilket nog är avgörande för verksamhetens framgång. Trots goda intentioner med digitalisering och systemanvändning, finns dock brister i kommunikationen mellan olika avdelningar; särskilt mellan chaufförerna och faktureringsavdelningen. Detta leder till informationsförlust och potentiella fel i arbetsflödet. Företaget har i och för sig tagit viktiga steg mot att förbättra sina internkontroller men ytterligare förbättringar i kommunikation och ökad riskmedvetenhet bland personalen är nödvändiga för att säkerställa företagets effektivitet och framgång framöver.

## **8.2 Utvecklad faktureringsprocess**

Efter att ha förstått hur verksamheten fungerar och identifierat riskerna i den befintliga faktureringsprocessen har jag, baserat på denna analys, reviderat processen. För att utforma denna reviderade process har jag använt mig av intervjuer, observation och processkartläggning för att skapa en mer effektiv faktureringsprocess. Den nya processen illustrerar hur arbetsflödet skulle se ut med implementeringen av digitala fraktsedlar:



Kontroll-nummer	Delprocess	Risk-nummer	Risk	Redogörelse för potential
C.011	Transport	C.01	Chauffören fyller i fraktsedel för hand.	Användning av digital fraktsedel skulle innebära att Nextlog redan har all information såsom adresser, datum, kunder, beställd vikt, bil samt släp. Risken för oförståelig och felaktig information skulle minimeras. Effektiviteten skulle optimeras.
C.022	Transport	C.02	Information efter transporten måste registreras på tre ställen.	Vid fakturering används informationen från NextLog och den fysiska fraktsedeln. Att införa en digital fraktsedel skulle effektivisera denna process. Dessutom skulle det göra betydelsen av korrekt information tydligare för chaufförerna.
C.033	Transport	C.03	Ibland försvinner fraktsedeln under posthanteringen.	Genom en digital fraktsedel finns alltid ett bevis på att transporten har skett. Det effektiviserar hela processen för betalning eftersom kontoret får fraktsedeln direkt när transporten är utförd. Detta minskar kostnader.
C.044	Transport	C.04	Skannade bilden har dålig kvalitet och kunden krävs originalfraktsedeln.	Vid användning av den digitala fraktsedeln skulle kvaliteten inte vara något problem. Chaufförens ansvar för att ta en bild av fraktsedeln skulle också försvinna.
K.011	Kund	K.01	Om den originala fraktsedeln försvinner i posten kan utländska kunder vägra betala.	Detta är en risk som företag X har valt att acceptera eftersom man för närvarande inte ser någon lösning. Risken klassificeras som en "accepterad risk", där konsekvensen är stor men sannolikheten för att det inträffar är inte är så hög.
F.011	Fakturering	F.01	Fraktsedel är bortslarvad eller oläslig. Det leder till förseningar och ineffektivitet, och även med uppföljningsåtgärder kan resultatet bli utebliven betalning, likt incident K.01.	Det viktigaste med digitala fraktsedlar skulle vara effektiviteten som uppnås när all information finns tillgänglig i affärssystemet. För närvarande läggs mycket tid på att sortera post och hantera de fraktsedlar som anländer. Det skulle leda till nöjda kunder som får sina fakturor i god tid och gynna företag X:s kassaflöde.
F.022	Fakturering	F.02	Chaufförens bristande förståelse riskerar i fel på fraktsedlar och Nextlog.	Digitala fraktsedlar minimerar det dubbelarbete som nämns i C.01. Genom att betona vikten av fraktsedeln vid installation och utbildning, skulle det kunna leda till att risken för felaktig information på fraktsedeln minskar. Eftersom det ofta är svårt att veta vilken information som ska inkluderas på många fraktsedlar, skulle digitalisering kunna införa en standardisering och skapa rutiner bland chaufförerna.
F.033	Fakturering	F.03	Felaktiga fakturor kan orsaka kundmissnöje och mer arbete.	Genom att minimera ovanstående risker skulle företag X kunna skicka ut färre fakturor med felaktigheter, vilket skulle göra kunderna nöjdare eftersom de inte skulle behöva klaga på eller returnera fakturor. Att införa digitala fraktsedlar skulle även bidra till effektivitet hos.

**Tabell 10 - Beskrivning av risker och potential**

Processen inleds återigen när en beställning tas emot och godkänns. Logistikplaneraren arrangerar transporten och en digital fraktsedel skapas i princip redan där. Chauffören registrerar information som tider och vikt vid last- och lossningsplatserna, och efter inmatningen skapas en digital fraktsedel automatiskt i NextLog kopplad till ordern. Faktureringen kan genomföras direkt efter att transporten är slutförd. Två kvarstående risker som uppdragsgivaren delvis måste acceptera är kravet på en fysisk originalfraktsedel från vissa kunder och mänskliga fel, såsom felaktig inmatning av chauffören eller att faktureraren missar att identifiera avvikelser.

Processen förutsätter att endast digitala fraktsedlar används, detta för att motverka eller eliminera risker.

Jag rekommenderar företag X att implementera digitala fraktsedlar och jag stöder mig på resultatet och analysen i detta examensarbete. Mitt förslag är att en plan för implementering utarbetas och detta förutsätter ett godkännande från hela ledningen. En budget för implementeringen bör också göras upp, där kostnader för affärssystem, testrundor och utbildning är inkluderade. Till att börja med skulle man kunna försöka övertyga en medelstor kund att delta i en testperiod på några månader. Chaufförerna som kör dessa rutter behöver då utbildning, med fokus på det ökade ansvar som överförs till dem. Det är viktigt att betona att detta är en provperiod som initialt kan kräva mer tid av chaufförerna, men det kan förslagsvis kompenseras med betald övertid. Det är också avgörande att information om den tidskrävande processen kommuniceras tydligt till kunden från allra första början.

För att lyckas med implementeringen måste företag X förbättra sin kommunikation mellan ledning, faktureringsavdelning och chaufförer. Införandet av digitala verktyg som främjar effektiv kommunikation är viktigt. Regelbundna möten inom faktureringsavdelningen, samt mellan ledningen och faktureringsavdelningen, bör prioriteras för att stärka kommunikationsflödet. Vikten av digitalisering bör betonas i hela organisationen och tillit till digitala medel bör främjas när man lämnar pappersbaserade system. Det är viktigt att det också kommuniceras tydligt till alla medarbetare, så att implementeringen av digitala fraktsedlar kan genomföras framgångsrikt.

Min rekommendation är alltså fokuserad på implementeringen av digitala fraktsedlar, vilket även bidrar till att stärka företag X:s interna kontroller. De föreslagna åtgärderna kommer inte bara att främja organisationens digitalisering, som är ett av företag X:s mål, utan även underlätta den fortsatta utvecklingen av företagets interna styrning och kontroll.

### **8.2.1 Möjligheter med rekommendationerna**

Uppdragsgivaren har ett affärssystem som stöder digitala fraktsedlar och kan implementeras när organisationen finner tid. Enligt min studie skulle implementeringen vara fördelaktig för företaget. Digitala fraktsedlar skulle gynna verksamheten, stärka internkontrollen och bidra positivt till uppfyllandet av målsättningar.

Med digitala fraktsedlar skulle företag X kunna optimera sitt kassaflöde. Om en fysisk fraktsedel försenas på grund av att problem måste lösas kan detta ytterligare fördröja faktureringen och betalningen för tjänsten. Denna försening förlänger tiden mellan när en tjänst levereras och när betalningen mottas. Eftersom företaget redan har långa betalningstider, innebär försenade betalningar att mindre kapital är tillgängligt, vilket kunde ha använts för oförutsedda utgifter eller för att snabbt agera i nya investeringar. Sena betalningar kan också försvåra ekonomisk planering och göra det svårt att budgetera effektivt eftersom osäkerhet om när pengar faktiskt kommer in kan leda till försiktighet i investeringar och andra ekonomiska beslut.

De fysiska fraktsedlarna kräver manuell datainmatning och hantering, vilket gör faktureringsprocessen ineffektiv. Detta innebär extra steg som att sortera och arkivera de fysiska dokumenten. Många av dessa steg ökar risken för förseningar och felaktigheter, vilket i sin tur kan kräva mer tid och resurser för att åtgärda. Följaktligen skulle uppdragsgivaren kunna spara pengar och resurser, framför allt på lönekostnader. De resurser som för närvarande används för att hantera, spåra och rätta till fel i fysiska dokument tar betydande tid och arbete från personalen. En ineffektiv process kräver fler anställda, vilket innebär högre lönekostnader.

Uppdragsgivarens mål omfattar bland annat professionalitet, digitalisering och effektivitet. Att införa digitala fraktsedlar skulle inte bara optimera verksamheten utan också bidra till organisationens digitalisering. Ett företag som är en föregångare inom digitalisering i sin bransch, i detta fall gas- och bulklogistik, uppfattas som professionellt. Att kontinuerligt utvecklas för att inte bara hålla jämna steg med konkurrenterna utan även leda utvecklingen inom branschen ger positiva signaler till kunderna. Således skulle en digitalisering av fraktsedlarna stödja de mål som uppdragsgivaren har satt upp.

Digitala fraktsedlar skulle inte bara optimera faktureringsprocessen för företag X, utan även för deras kunder. Dessa sedlar kan automatiseras för att direkt integreras med både leverantörens och kundens faktureringsystem, vilket kan påskynda betalningsprocessen avsevärt. Genom att implementera digitala fraktsedlar skulle dessutom spårbarheten och transparensen förbättras, eftersom kunderna kan spåra sina leveranser i realtid. Detta ger dem bättre kontroll över sina inkommande och utgående varor. Dessutom stöder

övergången till digitala fraktsedlar båda parternas strävan efter mer miljövänliga lösningar, genom att minska behovet av papper och därmed även företagens koldioxidavtryck.

Framför allt skulle implementeringen av digitala fraktsedlar stärka företag X:s interna kontroller. Att utveckla och upprätthålla en väl fungerande internkontroll är en av uppdragsgivarens målsättningar, vilket bidrar till att organisationen uppnår sina övergripande mål. Digitaliseringen av fraktsedlarna skulle ge organisationen en förbättrad överblick och ökad transparens över hela arbetskedjan. Detta skulle i sin tur minska risken för felaktigheter och oegentligheter eftersom all information kan granskas när som helst och var som helst.

## 9 Kritisk granskning

Under studiens gång nämns och beskrivs chaufförernas arbetsuppgifter vid flera tillfällen, och i intervjutillfällena spekuleras kring orsakerna till vissa procedurer. Resultatet hade kunnat ge en mer heltäckande bild av organisationen om jag också hade intervjuat en chaufför som utför detta arbete dagligen. För att ytterligare säkerställa en mer trovärdig bild av nulägesfaktureringen skulle det eventuellt varit fördelaktigt att vara fysiskt närvarande vid lastnings- och lossningsplatserna för att se hela processen. För att tillföra ett mervärde till uppdragsgivaren hade analysen och resultaten också kunnat belysa styrkor mer genom att erbjuda en balanserad och omfattande översikt av organisationens nuvarande faktureringsprocess.

Implementeringen av digitala fraktsedlar kommer att förbättra den interna kontrollen hos företag X, men det finns fortfarande utrymme för förbättringar inom detta område. Den största utmaningen med digitala fraktsedlar ligger i implementeringsfasen, eftersom den är tidskrävande och kräver kontinuerliga förbättringar under processen. Dessutom handlar det inte bara om att företag X ska implementera dessa system, utan också om att förhandla med och övertyga kunderna om fördelarna.

Jag anser att mitt arbete har hög reliabilitet; skulle undersökningen genomföras igen med samma avgränsningar samt metoder, skulle samma resultat uppnås, trots att det finns brister och möjligheter. Jag anser också att validiteten är hög eftersom den behandlar en process som utförs dagligen av anställda. Implementering av digitala fraktsedlar kommer inom tid att genomföras inom företag X, och min studie ger dem en bra grund att bygga

vidare på. Framför allt har studien belyst fördelarna, vilka kan övertyga hela organisationen om värdet av digitala fraktsedlar. Det som också stärker reliabiliteten och validiteten är att intervjuerna stämmer överens med mina egna observationer. Syftet och frågeställningarna besvaras dessutom metodiskt i examensarbetet och som bas för undersökningen står noggranna förberedelser och tidigare insikter.

Detta ämne har tidigare analyserats i flera forskningsrapporter och samtliga resultat visar att digitaliseringen är framtiden och en nödvändighet för att hänga med i dagens företagsvärld.

## **10 Slutord**

Syftet med detta examensarbete var att belysa internkontroll och utveckla en effektivare faktureringsprocess för uppdragsgivaren. Jag har strävat efter att tillhandahålla värdefulla insikter för uppdragsgivaren som stöd i deras arbete att förbättra internkontrollen. Analysen av uppdragsgivaren har genomförts med hjälp av COSO-ramverket, och baserat på detta presenterar jag rekommendationer för hur de kan fortsätta att utveckla sin interna kontroll.

Utvecklingen av internkontroll är kontinuerlig eftersom arbetet aldrig tar slut. Den reviderade faktureringsprocessen kommer att förbättra den interna kontrollen men troligtvis kommer det finnas nya risker och förslag till effektivisering vid nästa utvärdering som företag X gör. Arbetet med internkontroll får dock inte stanna upp i en organisation, den måste ständigt sträva efter att fortsätta utvecklas.

Intern styrning och kontroll syftar till att säkerställa att organisationens mål uppfylls. Internkontrollen fokuserar på att säkerställa en lönsam styrning av organisationen och att regelverk efterlevs. Genom konsekvent kontroll över organisationen kan man förebygga risker och undvika stora negativa konsekvenser. Jag har använt COSO-ramverket som en utgångspunkt för analysen och för att förklara omfattningen av begreppet internkontroll. COSO-ramverket är en välkänd och allmänt accepterad standard inom området. De fem komponenterna i COSO hjälper till att förklara det komplexa med internkontroll då det synliggör en organisation från flera olika synvinklar. Ramverket COSO stödde examensarbetet genom att ge en bredd till analysen samtidigt som ramverket skapade en bredare förståelse för internkontroll.

Riskhantering är centralt i arbetet med internkontroll, risker är oundvikliga och kommer ständigt att finnas där. Risker är inte alltid något negativt, det viktiga är att de identifieras och hanteras på rätt sätt. En tydlig arbetsfördelning förhindrar risker att skada organisationen och kan i stället bidra till en utveckling.

Det resultat som presenteras i detta examensarbete är en utvecklad faktureringsprocess som belyser möjligheter med en digital fraktsedel. Processen kan fungera som ett stöd i det verkliga arbetet. Framför allt presenteras fördelar med en digital fraktsedel som senare kan övertyga kunder till att byta till digitala fraktsedlar och framför allt för att övertyga hela organisationen om implementeringen.

Implementeringen av digitala fraktsedlar kommer att kräva resurser. Det är viktigt att planeringen är väl genomtänkt innan arbetet påbörjas, för att eventuella brister eller förseningar snabbt ska kunna åtgärdas. Tidsresurserna hos uppdragsgivaren är begränsade, och för att säkerställa en framgångsrik implementering kan företag X överväga att anlita extern hjälp eller delegera ansvaret inom organisationen. Med tanke på att arbetet med intern styrning och kontroll är en kontinuerlig process, kan det även vara aktuellt för uppdragsgivaren att anställa en person med erfarenhet och kompetens inom ämnet.

Företag X:s nuvarande faktureringsprocess påverkar också företagets kassaflöde. Att betrakta utvecklingen ur ett finansiellt perspektiv skulle vara nästa steg för uppdragsgivaren, där fokus skulle ligga på lönsamhet snarare än effektivitet, vilket har varit i fokus i detta examensarbete. En annan aspekt som företaget skulle kunna överväga är att övergå till ett pappersfritt kontor. Det skulle inte bara öka företagets effektivitet, utan också vara ett miljövänligt val. Miljöfrågan är i dag en mycket viktig faktor för ett logistikföretags framgång och överlevnad.

Utvecklingen mot en mer digitaliserad logistik är oundviklig och nödvändig för att möta både nuvarande och framtida utmaningar. Detta examensarbete bidrar med konkreta rekommendationer för hur företag X kan navigera. Sammanfattningsvis är implementeringen av digitala fraktsedlar en komplex process som, trots sina utmaningar, har potential att stärka företagets interna kontroller och optimera dess verksamhet.

## Litteraturförteckning

- Arwinge, O., Olve, N.-G., & Magnusson, Å. (2017). *Risk, strategi och styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ax, C., & Kullvén, H. (2021). *Den nya ekonomistyrningen*. Liber AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB.
- Canea. (u.d.). *Vad är processer och processutveckling?* Hämtat från Canea: <https://www.canea.se/konsult/processutveckling> den 18 3 2024
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance*. Hämtat från [https://www.sechistorical.org/collection/papers/2010/2013\\_0601\\_COSOMcNally.pdf](https://www.sechistorical.org/collection/papers/2010/2013_0601_COSOMcNally.pdf) den 2 03 2024
- Council of the EU. (den 7 10 2019). *Better protection of whistle-blowers: new EU-wide rules to kick in in 2021*. Hämtat från pressmeddelande: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/10/07/better-protection-of-whistle-blowers-new-eu-wide-rules-to-kick-in-in-2021/>
- Damelio, R. (2011). *The basics of process mapping*. Taylor & Francis.
- Hallén, P. (den 26 9 2023). *Processkartläggning metod - visuell kartläggning av processer*. Hämtat från Primearch.se: <https://www.primearch.se/post/visuell-kartlaggning-av-processer> den 1 4 2024
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management*. Kogan Page Limited.
- International Organization for Standardization. (2018). *Risk management*. Switzerland: International Organization for Standardization.
- Internrevisorerna, The institute of internal Auditors. (2013). *COSO internal control - executive summary*. Hämtat från <https://yhnovia.sharepoint.com/sites/foretagsekonomi-abo2/Delade%20dokument/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fforetagsekonomi%2Dabo2%2FDelade%20dokument%2FForetagsekonomi%2FCoacher%2FFEK16%2FRiskhantering%20och%20intern%20kontroll%2FCOSO%2Epdf&parent=%2Fs> den 6 03 2024
- Kans, M. (2019). *Anskaffa och implementera affärssystem*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kristen, V. (den 24 5 2021). *Effektivisering: Optimera ett företags processer och arbetsflöden*. Hämtat från Projektledning: <https://projektledning.se/effektivisering/>
- Magnusson, J., & Olsson, B. (2009). *Affärs system*. Studentlitteratur.
- Moeller, R. R. (2014). *Executive's guide to COSO internal controls: understanding and implementing the new framework*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- NDTA. (den 10 4 2023). *Bulk Cargo 101: What You Need to Know About Shipping Large Quantities*. Hämtat från ndtahq.com: <https://www.ndtahq.com/bulk-cargo-101-what-you-need-to-know-about-shipping-large-quantities/> den 12 5 2024
- Nestell, J. G., & Olson, D. L. (2018). *Successful ERP systems : a guide for businesses and executives*. New York: Business Expert Press.
- Nextlog. (u.d.). *NextLog*. Hämtat från <https://www.nextlog.fi/sv/> 3 2024
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Ratsula, N. (2021). *Sisäinen Valvonta* . Keuru: Edita Publishing Oy.
- SAP. (u.d.). *Vad är ERP?* Hämtat från <https://www.sap.com/sweden/products/erp/what-is-erp.html> den 20 3 2024
- Stratsys. (u.d.). *Riskmatris*. Hämtat från <https://www.stratsys.com/sv/stratsys-manual/interaktiv-riskmatris> den 14 03 2024
- Student Energy. (u.d.). *NATURAL GAS TRANSPORT*. Hämtat från Student Energy: . Gaslogistik avser transport av gaser i gasform, vilket kan inkludera naturgas som bränsle. den 12 5 2024
- Svenska Institutet för Standarder. (den 31 1 1990). *Informationsteknik - Symboler och regler för flödesplaner*. Hämtat från SIS: <https://www.sis.se/produkter/terminologi-och-dokumentation/grafiska-symboler/ritningar-scheman-och-kartor/ssiso5807/> den 21 03 2024
- Värdepappersmarknadsföreningen rf. (2020). *Finsk kod för bolagsstyrning Corporate Governance 2020*. Hämtat från <https://www.cgfinland.fi/wp-content/uploads/2023/05/bolagsstyrningskoden-2020.pdf> den 9 03 2024
- Wikland, T. (2014). *Intern styrning och kontroll : både lönsamt och säkert*. Stockholm: FAR Akademi.

## Bilagor

### Bilaga 1: Intervjufrågor

#### Till alla tre respondenter:

1. Erfarenhet och utmaningar: "Hur länge har du arbetat med dessa frågor, arbetsuppgifter? Samt på företaget?"
2. Centrala risker: "Vilka tre risker anser du är mest betydande i ditt ansvarsområde?"

#### Faktureringsansvarige:

1. Kan du beskriva stegen i den nuvarande faktureringsprocessen?
2. Vilka interna kontroller finns för närvarande på plats för att säkerställa korrektheten i faktureringen?
3. Finns det saker som fungerar speciellt bra?
4. Har ni identifierat några vanliga fel eller brister i den nuvarande processen?
5. Kan du beskriva tre risker i den nuvarande faktureringsprocessen?
6. Vilka förändringar eller förbättringar ingår i din vision för framtiden för faktureringsprocessen?
7. Vilka utmaningar ser du med att implementera en ny faktureringsprocess?
8. Hur ser du på möjligheten att standardisera processen för att minska risken för individuella fel?

#### Transport chef:

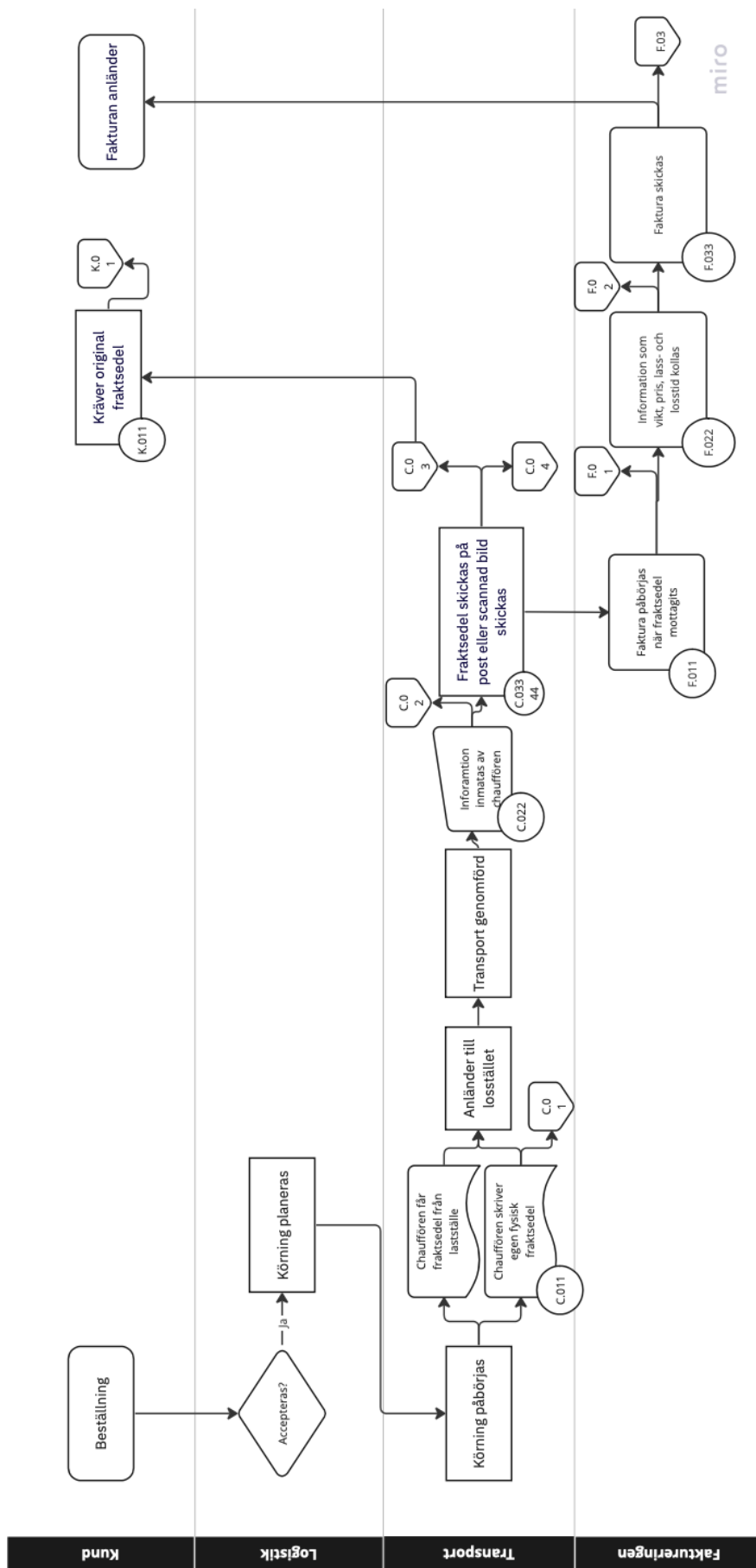
1. Kan du beskriva den nuvarande processen från planering av logistik till fakturering?
2. Kan du beskriva de vanligaste riskerna i logistikprocessen som har en direkt påverkan på faktureringen?
3. Vad ser du som de största fördelarna med att övergå till digitala fraktsedlar för er logistik och faktureringsprocess?

4. Vilka utmaningar och hinder förutser du med införandet av digitala fraktsedlar inom den nuvarande logistikprocess?
5. Hur tror du att övergången till digitala fraktsedlar kommer att påverka dagliga arbetsflöden för chaufförer och logistikplanerare?
6. Hur skulle en optimal utbildningsplan se ut för chaufförer och logistikplanerare för att anpassa dem till de nya digitala processerna?
7. Finns det specifika säkerhetsaspekter eller risker med digitala fraktsedlar som vi behöver ta hänsyn till? Hur kan vi hantera dessa?
8. Har du några förslag på hur vi kan övervinna eventuella motstånd eller tveksamhet mot digitala fraktsedlar bland de anställda och kunder?

**ICT-chef:**

1. Vilka mål har er organisation ställt upp?
2. Vilka tre risker anser du är mest betydande för faktureringsprocessen med avseende på de uppsatta målen? Vilka hinder finns?”
3. Kan du beskriva hur NextLog för närvarande används inom er fakturerings- och logistikprocess? Outnyttjade?
4. Finns det redan stöd för digitala fraktsedlar i NextLog, eller behöver systemet anpassas eller uppgraderas för detta ändamål?
5. Vilka risker och fördelar ser du med att införa digitala fraktsedlar i ert nuvarande systemlandskap?
6. Hur ser du på tidsramen för en sådan implementering? Har du en uppskattning om hur lång tid det skulle kunna ta?
7. Vilka resurser (tekniska, mänskliga, finansiella) bedömer du kommer att behövas för en smidig implementering?
8. Insikter på: Nulägesanalys av företag X enligt COSO-ramverket

Bilaga 2: Faktureringsprocess före utveckling



Bilaga 3: Faktureringsprocess efter utveckling

