

# **Utmaningar och brister i arbetsprocesser i ERP-system inom ekonomiförvaltning**

En fallstudie i företag X

Eveliina Kuusisaari

Examensarbete för tradenom (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Jakobstad 2022

## EXAMENSARBETE

Författare: Eveliina Kuusisaari  
Utbildning och ort: Företagsekonomi, Jakobstad  
Inriktning: Ekonomiförvaltning  
Handledare: Cilla Salo

Titel: Utmaningar och brister i arbetsprocesser i ERP-system inom ekonomiförvaltning: En fallstudie i företag X

---

Datum: 24.4.2022

Sidantal: 42

Bilagor: 1

---

### Abstrakt

Ett affärssystem är ett integrerat system som samlar information från olika avdelningar i ett företag i ett enda system. Affärssystem används av både mindre och större företag. Större företag kräver ofta ett mera avancerat system än mindre företag. Men oavsett storlek så förenklar affärssystem arbetsprocesser i ett företag. Arbetsprocesser går ofta genom flera olika avdelningar och med ett affärssystem är det lätt för alla inblandade att få korrekt information vid rätt tidpunkt. När det är flera inblandade i samma process kan det uppstå problem. Problemen kan exempelvis bero på brist i kommunikation men det är också möjligt att det uppstår problem i själva affärssystemet.

Syftet med examensarbetet var att redogöra för affärssystemets uppbyggnad och genom intervjuer undersöka vilka brister som upplevs i arbetsprocesser kopplade till affärssystem i företag X. Frågeställningarna som besvarades var: hur ett affärssystem är uppbyggd, vilka brister finns i arbetsprocesserna i företag X och hur kan man åtgärda dessa brister i företag X. I den empiriska undersökningen deltog personal på ekonomiavdelningen i företag X. Företag X förblev anonymt under hela processen.

Resultatet av undersökningen är att de brister och utmaningar som finns i företag X är vanliga och förekommer ofta i tidigare forskning om affärssystem. Utmaningar som nämns i tidigare forskning är bland annat brist på kommunikation, utbildning och utveckling och integration mellan flera system. Dessa utmaningar framgår även i den empiriska undersökningen.

---

Språk: svenska

Nyckelord: affärssystem, ekonomiförvaltning, arbetsprocess

## OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Eveliina Kuusisaari  
Koulutus ja paikkakunta: Liiketalous, Pietarsaari  
Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto  
Ohjaaja: Cilla Salo

Nimike: Työprosessien haasteet ja puutteet taloushallinnon liiketoimintajärjestelmässä:  
Tapaustutkimus yrityksessä X

---

Päivämäärä: 24.4.2022 Sivumäärä: 42 Liitteet: 1

---

### Tiivistelmä

Liiketoimintajärjestelmä on integroitu järjestelmä, joka kokoaa tiedot yrityksen eri osastoilta yhteen järjestelmään. Sekä pienet että suuremmat yritykset käyttävät liiketoimintajärjestelmiä. Suuret yritykset vaativat usein kehittyneemmän järjestelmän kuin pienet yritykset. Yrityksen koosta riippumatta liiketoimintajärjestelmät yksinkertaistavat työprosesseja yrityksessä. Työprosessit kulkevat usein useiden eri osastojen läpi ja liiketoimintajärjestelmän avulla jokaisen on helppo saada oikeat tiedot oikeaan aikaan. Kun samassa prosessissa on mukana useita ihmisiä, voi syntyä ongelmia. Ongelmat voivat johtua esimerkiksi kommunikoinnin puutteesta, mutta on myös mahdollista, että ongelmia syntyy itse liiketoimintajärjestelmässä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää liiketoimintajärjestelmän rakennetta ja haastattelujen avulla selvittää, mitä puutteita yritys X:n liiketoimintajärjestelmään liittyvissä työprosesseissa koetaan. Opinnäytetyössä vastattiin kysymyksiin: miten liiketoimintajärjestelmä on rakennettu, mitä puutteita yritys X:n työprosesseissa on ja kuinka voi korjata nämä puutteet yrityksessä X. Empiiriseen tutkimukseen osallistui yritys X:n talousosaston henkilökunta.

Tulokset osoittavat, että yritys X:n puutteet ja haasteet ovat yleisiä ja esiintyvät usein aikaisemmissa liiketoimintajärjestelmien tutkimuksissa. Aiemmissa tutkimuksissa mainittuja haasteita ovat kommunikoinnin, koulutuksen ja kehityksen puute sekä useiden järjestelmien välinen integraatio. Nämä haasteet näkyvät myös minun empiirisessä tutkimuksessani.

---

Kieli: ruotsi

Avainsanat: liiketoimintajärjestelmä, taloushallinto, työprosessi

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Eveliina Kuusisaari  
Degree Programme: Business Administration  
Specialisation: Financial Administration  
Supervisor: Cilla Salo

Title: Challenges and shortcomings in work processes in ERP systems in financial management: A case study in company X

---

Date: 24.4.2022      Number of pages: 42      Appendices: 1

---

### **Abstract**

An ERP system is an integrated system that collects information from different departments at a company into one single system. ERP-systems are used in both smaller and larger companies. Larger companies usually require a more advanced system than smaller companies. Regardless of company size, the ERP-system simplifies work processes in a company. Work processes go through multiple departments and with an ERP-system it is easy for everyone involved to get the right information at the right time. When there are several people involved in the same process, problems may occur. Problems can for example be a lack of communication, but it is also possible that problems arise in the ERP-system itself.

The aim of this thesis was to explain how an ERP-system is built and through interviews investigate which shortcomings company X has experienced in their work processes connected to ERP-systems. Questions answered were how an ERP-system is structured, which shortcomings occur in work processes in company X and how to address these shortcomings in company X. The empirical part of this study includes personnel from the finance department of company X. Company X has been anonymous throughout the process.

The result of the survey is that shortcomings and challenges that occur in company X are common and can be found in earlier research and literature on the subject. Challenges that are mentioned in earlier research are for example lack of communication, training and development and integration between several systems. These challenges are also mentioned in the empirical part of this thesis.

---

Language: Swedish

Key words: enterprise resource planning system, financial management, work process

## Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och frågeställningar.....	2
1.2	Avgränsning.....	2
1.3	Disposition.....	2
2	ERP.....	3
2.1	Definition.....	3
2.2	Historia.....	4
2.3	Moduler i ERP.....	6
2.3.1	Ekonomiförvaltning.....	7
2.3.2	Personalförvaltning.....	7
2.3.3	Kundrelationer och försäljning.....	9
2.3.4	Supply chain management.....	10
2.4	Utmaningar i ERP.....	11
3	Ekonomimodulen.....	12
3.1	Allmänt.....	13
3.2	Effekter av modulen.....	14
3.3	Inköpsprocess.....	15
3.4	Försäljningsprocess.....	17
3.5	Löneberäkningsprocess.....	18
3.6	Redovisningsprocess.....	21
4	Empirisk undersökning.....	23
4.1	Företag X.....	24
4.2	Metod och datainsamling.....	24
4.3	Validitet, reliabilitet och etiska aspekter.....	25
5	Resultatkapitel.....	26
5.1	Försäljningsreskontra.....	26
5.2	Inköpsreskontra.....	28
5.3	Löneberäkning.....	30
5.4	Bokföring.....	32
5.5	Resultatanalys.....	34
6	Sammanfattande diskussion.....	36
6.1	Resultatdiskussion.....	37
6.2	Metoddiskussion.....	38
6.3	Sammanfattning.....	39
7	Litteraturförteckning.....	41

### **Bilaga 1      Intervjufrågor**

## Figurförteckning

Figur 1. Utvecklingen av ERP-system. ....	6
Figur 2. Moduler i ERP. ....	7
Figur 3. Processer som kan ingå i ekonomiförvaltning.....	12
Figur 4. Inköpsprocess med nio steg.....	16
Figur 5. Försäljningsprocess.....	18
Figur 6. Löneberäkningsprocess.....	19
Figur 7. Redovisningsprocess. ....	22
Figur 8. Försäljningsreskontrans arbetsuppgifter i försäljningsprocessen.....	27
Figur 9. Inköpsreskontrans arbetsuppgifter i inköpsprocessen. ....	29
Figur 10. Löneberäkningens arbetsuppgifter i löneberäkningsprocessen. ....	31
Figur 11. Bokföringens arbetsuppgifter i redovisningsprocessen. ....	33

# 1 Inledning

Affärssystem (*eng. Enterprise Resource Planning ERP*) ska underlätta arbetet bland annat inom ekonomiförvaltning. Ett välutvecklat affärssystem sparar tid och underlättar arbetstagarna när all information, som eventuellt behövs, finns tillgängligt i ett enda system. En arbetstagare har oftast bara en eller ett par specifika uppgifter som de använder affärssystem till och de har blivit introducerade enbart inom den modul som de jobbar med. Detta kan göra att förståelsen för andra delar av systemet, exempelvis var informationen till en försäljningsfaktura kommer ifrån, är bristfällig. Det kan också komma att påverka en process där det finns flera inblandade. En arbetsprocess genomgår ofta flera moduler innan den hamnar hos den sista personen i ledet.

Enligt Grabski, Leech och Sangster (2009) har över 90 procent av stora företag ett affärssystem i användning. Men det är inte enbart stora företag som använder affärssystem utan även mindre företag har affärssystem i användning. Mindre företag har eventuellt inte samma möjlighet att betala för ett komplett affärssystem som större företag har, så därför är det bra att de får ha i användning enbart de moduler som företaget själv tycker behövs. Biel (2009) menar att marknaden för affärssystem befinner sig i en snabb expansion och har gjort det de senaste åren. Marknaden för affärssystem ökar varje år och till exempel 2019 ökade marknaden med 9 procent.

Detta examensarbete innehåller en teoretisk del och en empirisk del. Teoridelen består av tidigare forskningar och litteratur om hur ett affärssystem är uppbyggd, vilka moduler som är relativt vanliga och vilka processer som kan ingå. Den empiriska delen är en kvalitativ undersökning över eventuella brister och utmaningar i arbetsprocesser som är tidskrävande och förutsätter mera jobb för arbetstagarna inom ekonomiförvaltning i företag X. Målet med detta arbete är att belysa hur viktigt det kan vara att alla som jobbar med en process är medveten om den andres arbete och vilken sorts information som behövs för att processen ska löpa så smidigt som möjligt för alla parter.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med arbetet var att klargöra vad ett affärssystem är, vilka moduler som kan ingå och mera specifikt hur modulen för ekonomiförvaltningen ser ut. Därtill förklaras arbetsprocesser som kan ingå i ekonomiförvaltning. Frågeställningar var:

- Hur är ett affärssystem uppbyggt?
- Vilka utmaningar finns i arbetsprocesserna i företag X?
- Hur kan man åtgärda dessa utmaningar i företag X?

## 1.2 Avgränsning

För att läsaren skulle få en klarare bild över affärssystem så förklarade detta arbete hur ett affärssystem är uppbyggt och gav ett antal exempel på vilka moduler som kan ingå. I detta arbete presenterades fyra olika moduler, även fast det kan finnas många fler i ett komplett affärssystem. Affärssystem presenterades allmänt och inga affärssystem som finns på marknaden diskuterades. Huvudfokus låg på ekonomimodulen och det arbete som utförs inom den. Processer går i allmänhet igenom flera moduler men de processer som presenterades var de som förekom i den empiriska delen och som har koppling till ekonomimodulen. ERP system och affärssystem är två ord som förekom frekvent i arbetet och dessa ord användes som parallellord.

## 1.3 Disposition

Första kapitlet är ett inledande kapitel till examensarbete. Andra kapitlet handlar om affärssystem och det börjar med en begreppsdefinition och fortsätter med ett underkapitel om affärssystemets historia. För att förstå dagens affärssystem är det bra att veta hur det har uppkommit till den form det har idag. Vidare i kapitlet förklaras fyra moduler som kan ingå i ett affärssystem. Det tredje kapitlet innehåller en bred definition av ekonomimodulen och vilka effekter som kan uppstå vid användande av ekonomimodulen i ett affärssystem. För att få förståelse för de områden inom ekonomiförvaltning i företag X förklaras inköpsprocess, försäljningsprocess, löneberäkningsprocess och bokföringsprocess också i

kapitel tre. Processerna förklaras hur de generellt ser ut och inte hur de ser ut i ett specifikt affärssystem. Den empiriska undersökningen presenteras i kapitel fyra medan resultatet av undersökningen presenteras i kapitel fem. Resultatet av undersökningen presenteras först skilt för varje område för att sen presenteras i en övergripande resultatanalys. Det sista kapitlet består av en resultatdiskussion där teori och resultat av undersökningen diskuteras, en metoddiskussion och en kort sammanfattning av hela arbetet.

## 2 ERP

I detta kapitel kommer affärssystem definieras ingående. Kapitlet börjar med en begreppsdefinition och fortsätter med en överblick över hur affärssystem uppkommit till dagens integrerade system.

### 2.1 Definition

ERP är en förkortning av *Enterprise Resource Planning* som på svenska kallas affärssystem. I ett affärssystem hanteras bland annat ekonomi, personalförvaltning, service och produktion. Alltså dessa områden integreras i ett enda system. ERP är alltså uppbyggd av flera områden som delar databas. (SAP, u.d.) När områden delar databas så kan olika avdelningar enkelt kommunicera och dela information med varandra. När de olika avdelningarna ser samma information har de också möjlighet att uppdatera informationen. Informationen, exempelvis en inköpsorder, skickas automatiskt vidare till nästa avdelning när den första avdelningen är klar med sin uppgift. (Wailgum, 2017). Ett område är fokuserat på ett specifikt affärsområde. Det är användaren som bestämmer vilka affärsområden som behövs i deras ERP-system. Olika företag behöver olika områden. Vanligtvis har olika områden olika licenser så företaget väljer själva vilka de tar i bruk. (SAP, u.d.) Det är också möjligt att ett visst ERP-system har olika modeller beroende på vilken industri det ska användas inom, exempelvis gasindustrin eller bankverksamhet. Dessa delområden kallas också moduler. Varje modul har vanligtvis en funktion som de så att säga

har hand om. Det är vanligt att en enhet på ett företag har hand om en modul. (Anbuudayasankar m.fl. 2014).

Implementeringen av ett integrerat ERP-system kräver mycket jobb men slutprodukten ger en enorm återbetalning (Wailgum, 2017). Fördelar med ERP är högre produktivitet, djupare insikter, lägre risk, enklare IT, snabbare rapportering och förbättrad smidighet. Med ett välutformat ERP-system kan personalen på ett företag göra flera uppgifter på kortare tid. Med djupare insikter menas att man får informationen från ett enda ställe och snabba svar på kritiska affärsfrågor som angår verksamheten. Med ERP-system kan man maximera företagets kontroll och förutsäga och förebygga risker i ett tidigt skede. Enklare IT innebär att personalen på ett företag har lätt åtkomst till den information de behöver när allting är samlat i samma databas. Det går enkelt att dela resultat och rapporter när man har tillgång till information i realtid. När all information finns tillgängligt i realtid kan man också reagera snabbt på nya möjligheter för att utveckla ett företag. (SAP, u.d.). Därtill så kan man också minska inventarier då produktionen flyter smidigare när man har bättre överblick över produktion, försäljning och inköp (Wailgum, 2017).

Ett välutformat ERP-system tar tid att implementera. Enligt Wailgum (2017) är det vanligt att hela processen tar i medel mellan ett och tre år. I ett litet företag som enbart behöver ha någon enstaka modul i användning tar det snabbare än om det är ett större företag som är i behov av många moduler som integrerar med varandra. Vid en implementering behöver sättet man gör affärer på förändras. På samma sätt behöver arbetssättet för arbetstagarna på ett företag ändra.

## 2.2 Historia

ERP-system i sig självt är inte något nytt. Den utformning som dagens ERP-system har kom till på 1990-talet men grunden till det som kom att bli dagens system fick sin början redan på 1960-talet. På 1960-talet användes namnet MRP-I. Men enligt Bradford (2015) började begreppet MRP-I användas först på 1970-talet även fast det redan på 1960 uppkom den första modellen av det som skulle komma att bli MRP-I. MRP står för *Material requirement planning* och det användes av företag inom tillverkningsindustrin. MRP-I var en programvara som automatiserade produktionsplanering och lagerstyrning. MRP-I löste

problem såsom vilka produkter som behövs, vilken mängd behövs och inom vilken tidsram dessa produkter är tillgängliga. Men det fanns nackdelar med MRP-I. Systemet klarade enbart av enkla processer så när det var mera avancerade processer fungerade inte programmet korrekt. Programmet klarade inte av om en faktura var felaktig. Det orsakade inkorrekta inventarier och problem med tillverkningstidtabellen. I MRP-I så behövde ledtiden för att tillverka en produkt framgå väldigt tydligt annars så orsakade det problem med produktionsschemat. Det orsakade stora problem om ledtider helt plötsligt ändrade. Ledtid är tiden från att en process startar till att den är klar. (Anbuudayasankar m.fl. 2014).

Efter att man insåg att MRP-I inte levde upp till den standard ett system borde, så utvecklades MRP-II. MRP-II står för "*Manufacturing Resource Planning*" (Bradford, 2015). De problem som tidigare nämndes åtgärdades i MRP-II. MRP-II introducerades på 1980-talet och var alltså en förbättring av MRP-I. Med MRP-II så var det möjligt att hantera olika avdelningar med samma system. (Anbuudayasankar m.fl. 2014). Med andra ord så följer MRP-II processen från att produkter kommer in i lager och genom produktionsprocessen till att produkten sänds till kunden (Bradford, 2015).

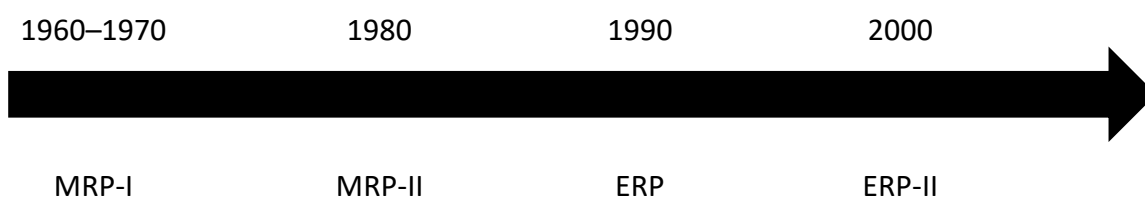
Fördelar med MRP-II var att med systemet kunde man driva en organisation effektivt, exakt och konsekvent. Det var även möjligt att kontrollera och övervaka processerna och ändra internationella affärsprocesser vart efter att marknaden förändrades. Andra fördelar var att andra avdelningar än den berörda hade tillgång till information, resultaten var noggranna, snabbare respons på kunders efterfrågan, bättre relation med leverantörer och inventarier utnyttjades bättre och det ledde till högre produktivitet. (Anbuudayasankar m.fl. 2014).

Det fanns även nackdelar med MRP-II. Inom vissa industrier fungerade inte MRP-II korrekt. Dessa industrier var exempelvis livsmedels- och läkemedelsindustrin. Orsaken till det var att inom dessa branscher hanteras produkter som inte får förvaras hur länge som helst och detta kunde inte MRP-II hantera. (Anbuudayasankar m.fl. 2014).

I början av 1990-talet uppstod behovet av ERP-system. Orsaken till det ökade behovet av en ny variant av affärssystem var att företag ville vara produktiva och utveckla konkurrensfördelar genom kostnadsledarskap. För att nå företagets mål så behövde man bland annat utnyttja resurser effektivt både i produktion och på supportavdelningar. (Anbuudayasankar m.fl. 2014). Enligt Bradford (2015) blev det nya ERP-systemet ett "måste

ha system” för alla företag oberoende storlek. Vidare nämner Bradford att ERP utvecklades på 2000 till något som kallas ERP II. På 2000-talet tillkom flera moduler i ERP och dessa moduler var bland annat hantering av kundrelationer (*Customer relationship management, CRM*), ”Supply chain management”, *SCM*) och hantering av produktlivscyklar (*Product life cycle management, PLM*).

För att tydliggöra dessa olika skeden som ledde till dagens ERP-system finns figur 1 tillförfogande.



Figur 1. Utvecklingen av ERP-system.

### 2.3 Moduler i ERP

Tidigare har det diskuterats att ett ERP-system består av flera olika moduler. Ett företag väljer själva vilka moduler de har i användning. En modul täcker ett visst område, exempelvis i modulen för ekonomiförvaltning hittas den information som behövs för bokföringen och bokslutet. Sådan information är bland annat inköps- och försäljningsreskontra. (Bradford, 2015). De moduler som presenteras i detta kapitel är de moduler som Bradford (2015) nämner. Basmodulerna är ekonomi, personalförvaltning och logistik. När den första versionen av ERP utvecklas till ERP-II tillkom moduler för bland annat kundrelationer och ”supply chain management”. De moduler som kommer presenteras är ekonomiförvaltning, personalförvaltning, kundrelationer och försäljning och ”supply chain management”. Logistik presenteras alltså inte då det till viss del ingår i ”supply chain management”. Vilka moduler som är viktiga i ett företag kan skilja sig åt beroende på vilket sorts företag det handlar om.



Figur 2. Moduler i ERP.

### 2.3.1 Ekonomiförvaltning

Ekonomiförvaltningsmodulen heter på engelska *Financial Management* och innehåller både intern- och extern redovisning. Till den externa redovisningen hör uppgifter som kommer i huvudboken i bokföringen. Områden som bland annat hittas i huvudboken är kundfordringar, leverantörsskulder, kassahantering och kreditförvaltning. Denna del kallas extern redovisning för att information går vidare till externa beslutsfattare exempelvis aktieägare och skattemyndigheter. Den interna redovisningen behandlar information som påverkar planering och beslutsfattande i själva företaget. (Bradford, 2015). Denna modul kommer kallas ekonomimodulen och förklaras mera i kapitel 3.

### 2.3.2 Personalförvaltning

Inom denna modul hittas uppgifter som har med personalen på ett företag att göra. Bradford (2015) kallar denna modul på engelska för *Human Capital Management (HCM)*.

Begreppet humankapital kommer från att personalens utbildningar, kunskap och erfarenheter dokumenteras och detta utgör ett ekonomiskt värde för företaget. Personalen har en egen livscykel på arbetsplatsen och med HCM kan arbetsplatsen vara delaktig i alla moment i denna livscykel. Arbetstagarnas livscykel börjar med anställning och slutar med övergång. Övergång kan vara allt från pension till byte av arbetsplats. Mellan dessa två finns inskolning, ersättning och förmåner, handledning och träning, prestationshantering och successionsplanering.

Enligt Bradford (2015) implementerar företag HCM för att personalen anses vara en viktig tillgång i företaget. Därtill så har personalförvaltning mycket data och det förenklar processerna om allt finns tillgängligt på samma ställe. Information om personalen är känslig och behöver förvaras på ett säkert ställe där man vet vem som har tillgång till informationen. Data gällande personal kan även behövas i andra sammanhang exempelvis när man planerar personal för olika projektarbeten. Zhao och Tu (2021) är inne på samma linje som Bradford, att chefer har nytta av personalförvaltningsmodulen när personal planeras för produktionen. Bradford (2015) menar också att löneberäkning finns inom denna modul. Aktiviteter som hör till löneberäkning är allt från att förbereda löneutbetalningar till att betala anställdas skatter. Om företag har ett effektivt och flexibelt löneberäkningssystem kan man utveckla nya metoder som bättre passar företagets struktur och olika avdelningar (Zhao & Tu, 2021).

Monk och Wagner (2013) och Zhao och Tu (2021) anser också att personalen på ett företag är en väldigt viktig resurs. Vidare förklarar Monk och Wagner (2013) att personalförvaltningen är ansvariga för flera aktiviteter som företaget utför. En sådan aktivitet är att attrahera och anställa nya arbetstagare. De informerar om nyanställningar och nya positioner både internt och externt. Personalavdelningen har som uppgift att kontrollera att arbetstagarna har lämplig utbildning, skolning och certifikat för att utföra arbetsuppgifterna. På personalavdelningen sköts även problem med arbetstagarnas uppförande, man ser till att arbetstagarna vet deras ansvar på arbetet, man granskar arbetstagarnas prestationer och bestämmer om eventuella löneförhöjningar eller bonusar. Det är även personalavdelningens ansvar att kommunicera med arbetstagarna om förändringar i löner, förmåner eller policyn.

### 2.3.3 Kundrelationer och försäljning

Enligt Bradford (2015) hör kundrelationer och försäljning till samma modul. Det engelska begreppet för kundrelationer är *Customer Relationship Management* och förkortas CRM. Till denna modul hör allt som har med kunder att göra, exempelvis kunduppföljningar och kundregister. Försäljningsprocessen hör även till denna modul. Det handlar om allt från den första kontakten med en kund till att kunden fått en faktura. Monk och Wagner (2013) menar att ett mål med modulen är att oavsett vilken arbetstagare som har kontakt med kunder, ska ha tillgång till all information som behövs för att ge bästa möjliga service. Den information som behövs är bland annat tidigare kontakt med företaget och beställningsinformation. Bradford (2015) förklarar att fördelen med att implementera denna modul är att man behåller nuvarande kunder, avslutar affärer snabbare och ökar intäkterna, interagerar med kunderna genom hela processen, bygger långvariga relationer med kunder och har möjlighet att leverera en överlägsen kundservice.

För att ett företag ska överleva behöver de intäkter. Beroende på vad det är för företag får de intäkter från exempelvis produktförsäljningar eller från tjänster som företaget tillhandahåller. Ett företags intäkter kan också komma från välgörenhetsdonationer. ERP-system klarar av att bearbeta transaktioner som är kopplade till intäkter. Det gäller kundbeställningar, plocka inventeringar, packa beställningar, transporter och fakturering. (Bradford, 2015).

Bradford (2015) och Monk och Wagner (2013) anser att företagsamma organisationer förstår att kundrelationer är avgörande för deras varaktighet. Vidare förklarar Bradford (2015) att sådana företag väljer att lära känna sina kunder, bygga starka relationer och reagera på kunders behov. Att ha en modul för kundrelationer i ERP-system gör det möjligt för företag att följa upp och lära sig mera om kunder och deras beteenden. Detta behövs för att företagen ska kunna hålla kvar sina kunder. Modulen hanterar även effektivt kundens livscykel och tillhandahåller analyser som behövs för andra avdelningar på ett företag exempelvis marknadsförings- och serviceavdelningar. Enligt Monk och Wagner (2013) stöder modulen andra aktiviteter i ett företag. Ett exempel på en sådan aktivitet är uppföljning av köpbeteenden. Då ett företag har möjlighet att analysera köpbeteenden hos kunder har företaget möjlighet att nå ut till en specifik kund med reklamkampanjer gällande produkter som kunden tidigare köpt. Försäljningsmodulen stöder många steg i

försäljningsprocessen. Målet med modulen är att fånga och uppfylla kundens beställning (Bradford, 2015). Själva försäljningsprocessen förklaras i kapitel 4.

### 2.3.4 Supply chain management

Det finns ingen etablerad översättning på svenska så därför kommer det engelska begreppet, *Supply chain management*, att användas i detta arbete. Supply chain management förkortas SCM. En motsvarande översättning på svenska kunde vara hantering av försörjningskedja. Men som sagt, kommer det engelska begreppet användas för modulen. Ordet Supply chain kommer också förekomma i arbetet som då betyder värdekedja eller försörjningskedja.

SCM omfattar lagerhantering, relationer till leverantörer och transporthantering. Därtill menar Bradford (2015) att inköpsprocessen är en del av denna modul. Kortfattat så handlar denna modul om att leverera rätt produkt, rätt antal och på rätt tidpunkt till kunden. I SCM fokuserar man på produktutveckling, planering, uppgörande av prognoser, inköp, leverantörsrelationer, produktion, lager och distribution. Det mest synliga i denna modul är den fysiska produkten och finansiella flöden men informationsflöden är också viktiga då de hjälper till att koordinera långsiktiga planer.

SCM innehåller flera affärsfunktioner och dessa funktioner är kopplade till lager och logistik. Enligt Bayupati, Putri och Surung (2020) är SCM en process som hanterar varuflödet och det består av sex olika funktioner. De olika funktionerna är att köpa in produkter och material åt försäljarna, samla in uppgifter om produkter och material som mottagits, transporter och leveranser till kunder och schemaläggning av inköp och produktion av varor. Att man schemalägger inköp och produktion gör att företaget sparar kostnader och bibehåller lagrets kapacitet. De sista två funktionerna är tillverkning av varor enligt planerad produktionstid och uppskattning av eventuella förseningar och klagomålsunderhållning så produktionen löper och det inte blir förseningar i onödan.

Det finns flera fördelar med att implementera SCM modulen. Den huvudsakliga fördelen är ökad synlighet i Supply chain. Det ger företaget en möjlighet att vara mottaglig för förändringar i tillgång och efterfrågan samt att förutse dessa bättre. Ett företag som

använder sig av SCM modulen har också möjlighet att ha mindre inventarier då de har bättre kontroll över situationen gällande produktion och inköp. Att ha mindre inventarier är ekonomiskt lönsamt. (Bradford, 2015).

## 2.4 Utmaningar i ERP

Utmaningar uppstår vanligtvis under implementeringsperioden och det är relativt vanligt att implementeringen misslyckas av olika orsaker. Effektiv kommunikation och utbildning och utveckling är ofta förekommande utmaningar som företag ställs inför vid implementering av affärssystem. Andra utmaningar är problem med integrationen mellan flera olika system och omarbeting av arbetsprocesser. (Mahmood, Khan, & Bokhari, 2019)

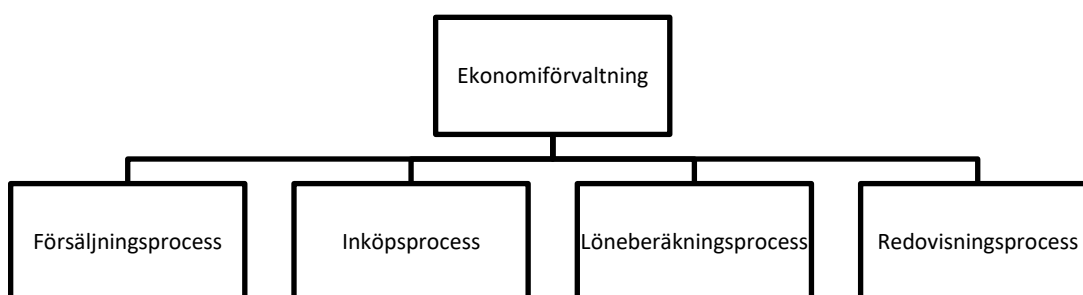
Arbetstagare behöver utbildning för att kunna utveckla deras kompetens som passar ett nytt system. Av den orsaken behöver företag erbjuda träning åt sina anställda när de inför ett nytt system. Utbildning anses vara en så att säga gömd kostnad när man implementerar ett nytt ERP-system och om man inte tar utbildning i beaktande blir det ofta mycket dyrare än man räknat med. Men utbildningen är viktig för att anställda ska effektivt kunna använda det nya systemet. Effektiv kommunikation anses vara en utmaning mellan olika avdelningar. För att undvika detta behöver man redan under implementeringsfasen kommunicera till anställda vilka aktiviteter som finns i det nya systemet och vilka förändringar som kommer ske, som påverkar arbetsprocessen. Integration mellan olika system kan behövas om företag använder sig av flera system. Det är möjligt att företag behöver mer än ett system då ett enda system inte fyller alla deras affärsbehov. När man ska integrera två system med varandra uppstår utmaningar om det ena systemet inte är fullt uppdaterat. Det behövs också nya strategier för att inte förlora data, bli försenade och för att få förtroende för det nya systemet. För att lyckas med ett nytt ERP-system så behöver företag ändra sina arbetsprocesser så det passar det nya systemet. Men företaget ska inte skraddarsy processerna allt för mycket för då kan det uppstå problem när systemet ska uppdateras. (Mahmood m.fl., 2019)

Jamil och Qayyum (2015) är inne på samma spår som Mahmood m.fl. (2019). En utmaning är att omarbete arbetsprocesser så de passar det nya systemet. För detta krävs planering och utvärdering av arbetsprocesser. Om det inte satsas på utbildning och stöd när ett nytt

system implementeras så har det en negativ effekt på verksamheten. Därtill menar Jamil och Qayyum (2015) att personal på ett företag behöver delta i planeringen kring implementeringen och stadiet efter, då det är de som dagligen kommer arbeta med systemet. Det är också viktigt att ha testperioder för att upptäcka vad som fungerar och inte fungerar.

### 3 Ekonomimodulen

Tidigare har modulen för ekonomiförvaltning kort diskuterats. Detta kapitel kommer beskriva arbetet som ingår i modulen och vilka positiva effekter företag får genom denna modul. Det kommer också presenteras fyra arbetsprocesser som kan inkluderas i ekonomiförvaltningen. Processerna är inköpsprocess, försäljningsprocess, löneberäkningsprocess och redovisningsprocess. Beskrivningen av dessa processer är generellt och inte utgående från ett specifikt ERP-system. Figur 3 är för att tydliggöra vilka processer som kommer presenteras.



Figur 3. Processer som kan ingå i ekonomiförvaltning.

### 3.1 Allmänt

Tidigare nämndes det att inom ekonomiförvaltning finns både intern och extern redovisning. Huvudboken i bokföringen kan användas inom både intern och extern redovisning och är ett av de viktigaste dokumenten inom den externa redovisningen, enligt Bradford (2015). Anledningen till att huvudboken är så pass viktig är för att den håller koll på saldon på de konton som finns i kontoplan och den underlättar redovisningscykeln. Valtiokonttori (2020) förklarar kontoplan som en förteckning över de konton som används i bokföringen under en redovisningsperiod. Redovisningscykel är alla steg av så att säga bokföringshändelser som uppstår under en redovisningsperiod och denna ser i princip lika ut för alla företag. Cykeln börjar med att det sker en transaktion. Denna transaktion är exempelvis en försäljningsorder där det framgår köpare, produkter och antal, valuta och belopp. Försäljningsordern dokumenteras i den modul den så att säga hör till och i detta fall skulle det vara försäljningsmodulen. Om man har i användning ett ERP-system integrerar moduler med varandra och i detta fall skulle denna försäljningsorder skapa ett redovisningsdokument som skickas till huvudboken, alltså en faktura som bokas som en kundfordring i bokföringen. (Bradford, 2015).

Bradford (2015) påstår att i många ERP-system är det möjligt att bedriva parallell redovisning. Alltså att exempelvis ha två olika huvudböcker för olika redovisningsprinciper och landspecifika förordningar. Detta används för att säkerställa att både internationella och nationella rapporteringskrav följs.

Kontot för kundfordringar hör till ett företags delbokföring och används frekvent. Enligt Bradford (2015) och Monk och Wagner (2013) faktureras kunden i försäljningsmodulen. Kundfordringar är ett så kallat kontrollkonto. Det kallas kontrollkonto för att det innehåller detaljer som ingår i delbokföringen. Avsikten med detta konto är att hålla huvudbokföringen fri från detaljer men ändå få den korrekta balansen till bokslutet. I delbokföringen ser man alltså exempelvis vilken kund som köpt varor medan det i huvudbokföringen bara syns det belopp som man sålt varor för. Kontot för leverantörsskulder fungerar på samma sätt som kontot för kundfordringar. Informationen om exempelvis försäljning och inköp finns i försäljnings- respektive inköpsreskontra medan man i huvudbokföringen ser den totala summan. (Bradford, 2015).

Tidigare nämndes intern redovisning som en del av ekonomimodulen. Extern redovisning är för bland annat aktieägare och visar om företaget går på vinst eller förlust. Intern redovisning däremot är för att chefer ska kunna göra välgrundade beslut, skapa budgetar och avgöra lönsamheten för specifika produkter och marknadsföringskampanjer. Chefer använder intern redovisning för att planera långsiktigt företagets verksamhet, marknadsföring, personalbehov, betalning av skulder och andra förvaltningsärenden. Företag kan vara flexibla med den interna redovisning då rapporter och analyser enbart används internt. (Monk & Wagner, 2013).

Modulen för ekonomiförvaltning förenklar processer i ett företag. Monk och Wagner (2013) nämner som exempel att när en färdig vara kommer till lagret och lagerpersonal registrerar varan i lagret så ser personal inom ekonomiförvaltning att värdet på färdiga inventarier har ökat. Detta fungerar på samma sätt även för andra moduler i affärssystemet till exempel vid en försäljning och ett inköp.

### 3.2 Effekter av modulen

Det finns flera fördelar med att använda modulen för ekonomiförvaltning i ett ERP-system. Dessa fördelar är bland annat att man har möjlighet att i realtid kontrollera företagets ekonomiska situation gällande in- och utbetalningar och man kan snabbt och strategiskt mäta, utvärdera och reagera på förändringar i affärsvillkor. Det är också möjligt att förenkla finansiella verksamheten samtidigt som man följer regelverk. (Bradford, 2015).

Enligt Martins och Santos (2020) har synen på ekonomiförvaltning ändrats, framför allt på redovisning, när ett ERP-system tagits i bruk. Före 1990-talet var de främsta uppgifterna inom ekonomiförvaltning att manuellt förbereda budgeter, rapporter och bokslut. Arbetstagarna som arbetade med ekonomiförvaltning var inte delaktiga när beslut fattades utan fick först information om nya beslut efteråt. Teknologiska framsteg på 1990-talet gjorde att det behövdes mindre tid för manuellt arbete och det i sin tur gjorde att personal inom ekonomiförvaltning kunde ta mera ledarskapsroller i arbetsteam och delta i konsultationer om analyser inför beslutsfattande. (Martins & Santos, 2020).

Colmenares (2009) menar att det är svårt att identifiera fördelar med ERP-system. I artikeln som Colmenares skrivit framgår det att syftet med affärssystem är bland annat att

producera realtidsdata. Fördelarna som framkommer i samma artikel är att det är möjligt att göra beslut på realtidsdata och fakta i stället för på subjektiva åsikter och rykten. Användning av ekonomimodulen i ERP förbättrar kvaliteten på finansiella rapporter då de baseras på aktuell och tillförlitlig redovisningsinformation. Det är relativt vanligt att det förekommer motstridiga mål i ett företag. Det är vanligare att motstridiga mål förekommer i företag där det inte används ett affärssystem. Ett exempel på detta är att inom försäljning strävar de till att ha extra inventarier till hands medan på ekonomisidan så vill man hålla inventarierna på en så låg nivå som möjligt. Affärssystem hjälper till att optimera motstridiga mål då informationen finns i en integrerad databas. Det är också möjligt att standardisera verksamhetsprocesser med affärssystem och det är något som borde göras då det förenklar processen för de inblandade. Det finns möjlighet till kontroll aktiviteter som säkrar ett företags tillgångar och förhindrar risken för felaktiga redovisningsuppgifter. Ett exempel på detta är att kräva två personers underskrift på inköpsfakturor.

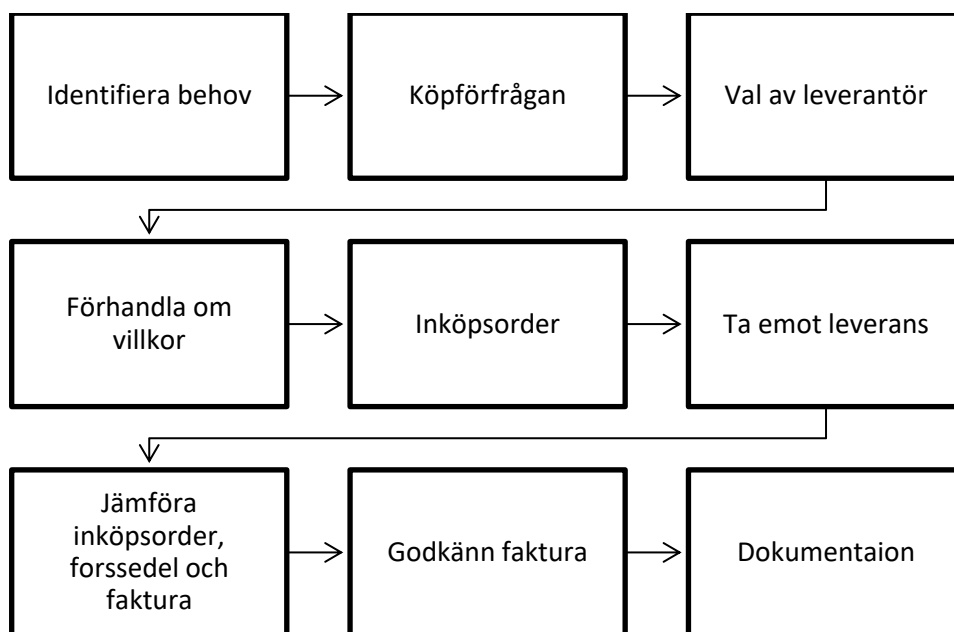
Redovisare anses tillföra värdefull kompetens vid implementering och efter implementeringsstadiet av ett ERP-system. Den kompetens som är värdefull är IT-kunskap kombinerat med finansiell expertis. Tidigare forskningar har visat att redovisare som jobbar på mindre företag med komplexa system spenderar mera tid på problem kopplade till ERP-system än redovisare som arbetar med enklare system. (Jean-Babtiste, 2009).

### 3.3 Inköpsprocess

Det huvudsakliga syftet med inköpsprocessen är att beställa varor och tjänster vid behov. Man förväntar sig också att varor som man beställt är i utmärkt skick och att man betalar för de varor man beställt och fått levererat. (Bradford, 2015).

Inköpsprocessen kan förklaras i nio olika steg. Figur 4 är en förenklad bild av dessa nio steg. Det första steget är att identifiera behovet av varor eller tjänster i ett företag. Den andra steget är att skicka en köpförfrågan åt exempelvis inköpspersonal eller economichef. Köpförfrågan ska innehålla information om specifika varor, pris, antal och datum när varorna behövs. Om köpförfrågan godkänns kan upphandlingsteamet gå vidare med att välja leverantör. När man väljer mellan olika leverantör så skickar man offertförfrågan till de olika leverantörer man väljer mellan. Offertförfrågan behöver vara detaljerad så det är

lätt att jämföra vilken leverantör som erbjuder bästa alternativ. När man ska välja leverantör är det bra om man har fått åtminstone tre offerter från olika leverantörer. Även om man fått en offert kan man försöka förhandla om exempelvis pris. När man avtalat om de slutgiltiga villkoren ska man begära om att få det skriftligt, ifall leverantören inte automatiskt skickar ett skriftligt avtal. När detta är gjort ska man göra en inköpsorder och skicka den till leverantören. Det ska stå tydligt vilka varor och antal på ordern så leverantören kan leverera en korrekt beställning. När ordern är levererad ska företaget kontrollera att de fått rätt produkter och rätt antal samt att det inte finns några skador. Man behöver även kontrollera att inköpsordern, forsedeln och fakturan stämmer överens. Det åttonde steget är att leverantören skickar faktura som företaget ska godkänna och betala. Med en standardiserad process försäkrar företaget att fakturor blir betalda i tid och samtidigt slipper betala förseningsavgifter. Sist och slutligen är det viktigt att företaget bevarar alla dokument som gäller ett inköp, allt från första köpförfrågan till fakturor och kvitton. Dessa dokument behövs för bland annat revision och momsredovisning. (Jenkins, 2022).



Figur 4. Inköpsprocess med nio steg.

En mera förenklad variant av inköpsprocessen kan delas in i tre stadier: utvärderingsstadie, inköpsstadie och betalningsstadie. Utvärderingsstadie handlar om de första stegen i

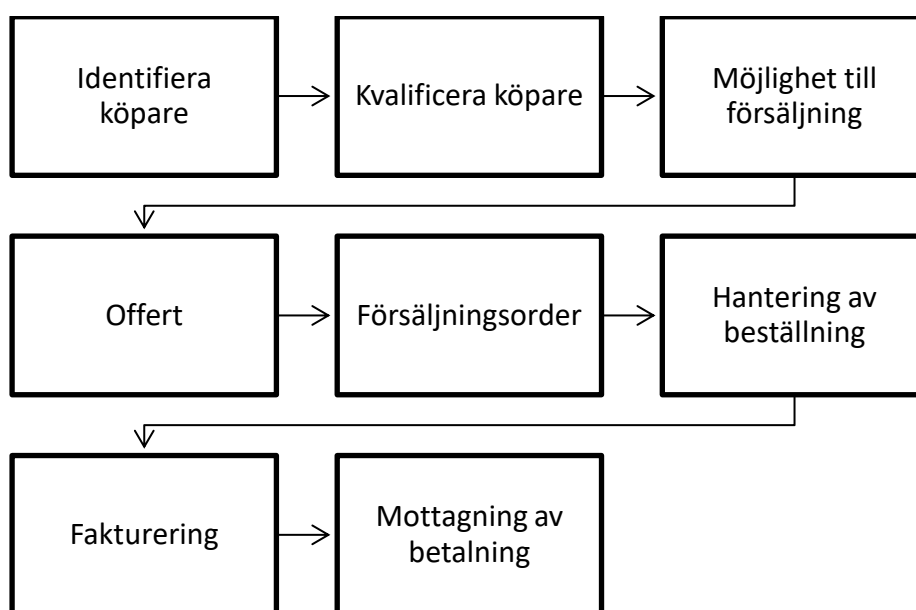
inköpsprocessen där företaget identifierar behov, skapar en köpförfrågan och kontaktar leverantörer. Inköpsstadiet innebär förhandling av villkor, skapande av order och mottagande av order. Betalningsstadiet är när det skapas en leverantörsskuld i bokföringen som sen behöver motsvara order och faktura. Denna förenklade variant av inköpsprocessen omfattar alla de nio steg som tidigare nämndes i kapitlet. (Jenkins, 2022).

### 3.4 Försäljningsprocess

Målet med försäljningsprocessen är att fullborda kundens beställning. Bradford (2015) menar att försäljningsprocessen hänvisar till något som kallas kontakt-till-kontrakt-till-kontanter processen (på eng. *contact-to-contract-to-cash process*). Denna process börjar med första interaktionen med en potentiell kund och slutar med att företaget får en betalning av kunden. Bradford (2015) fortsätter med att försäljningsprocessen också kan kallas offert-till-kontanter (eng. *quote-to-cash*) och beställning-till-kontanter (eng. *order-to-cash process*). Dessa två olika processer som nämndes i föregående mening börjar med en beställning och slutar med att det så kallade säljföretaget får betalt för beställningen.

Försäljningsprocessen som presenteras här har åtta olika steg. För att tydliggöra dessa steg finns figur 5 tillförfogande efter texten. Det första steget i försäljningsprocessen enligt Bradford (2015) är en aktivitet där utomstående individer och företag inte är helt kända för företaget som säljer något. Information om sådana företag kan komma i princip från vilken källa som helst, exempelvis en inmatning i ett webbformulär. Dessa företag eller människor håller man separata från aktiva kunder. Följande steg i processen är att en försäljningsrepresentant så att säga undersöker om ett företag är kvalificerat för att handla av det specifika företaget. När en försäljningsrepresentant undersöker eventuella framtida kunder är det tre saker som de fokuserar på: finns det ett aktuellt behov hos den eventuella kunden att köpa något av företaget eller kommer de möjligtvis vilja köpa en helt ny eller byta produkt, diskuterar försäljningsrepresentanten med rätt person och har företaget pengar att köpa från säljföretaget? Följande steg är att kontakta den nya eventuella kunden för att ta reda på vad de kommer behöva för produkter eller tjänster den kommande tiden. Företaget har en möjlighet att få en ny kund och högre försäljning. Efter detta kan försäljningsrepresentanten presentera ett erbjudande. Detta erbjudande är juridiskt bindande och man lovar leverera rätt produkter och rätt mängd på rätt tidpunkt för ett

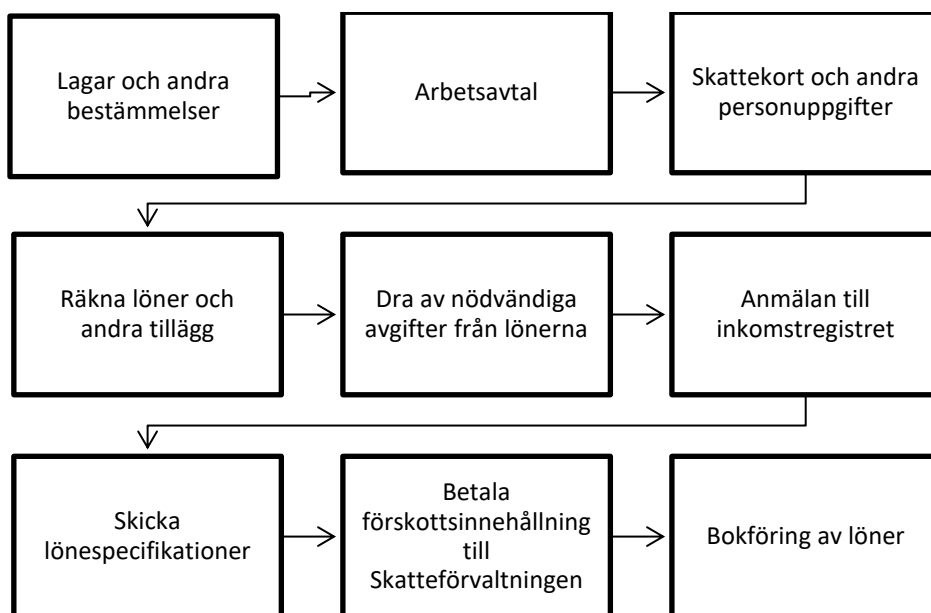
förhandsbestämt pris. Om köparen väljer att acceptera erbjudandet kan det i vissa ERP-system direkt omvandlas till en försäljningsorder. I en försäljningsorder ingår köpare, varor, pris, leverans och betalningsvillkor. Steget efter att en försäljningsorder blivit gjord och skickad till köpare är fullföljande av beställning. Det steget börjar egentligen redan när en kund gör en beställning fram till att kunden fått beställningen levererad. I detta skede skickas information om beställning till lagerpersonal som har som uppgift att plocka beställningen och göra den klar för leverans. ERP-system förenklar denna process då lagerpersonal kan se försäljningsdata som försäljningspersonalen lagt in i systemet. När beställningen är packad och i transport fakturerar företaget kunden. På fakturan finns detaljerad information om produkterna och priset samt förfallodag. Det sista steget i försäljningsprocessen är när företag får betalning av kunden. (Bradford, 2015).



Figur 5. Försäljningsprocess.

### 3.5 Löneberäkningsprocess

Processen för löneberäkning är mycket annat än att betala ut lön åt anställda. I detta kapitel kommer det förklaras vilka delar som hör till löneberäkning och vad löneräknaren behöver ha koll på. I figur 6 visas de övergripande skeden i löneberäkningsprocessen.



Figur 6. Löneberäkningsprocess.

Inom löneberäkning behöver man ta i beaktande lagar och andra avtalsmässiga bestämmelser. Man behöver även se till att lönen bestäms så korrekt som möjligt med tanke på arbetsuppgift och anställningsförhållande och att löner räknas, betalas och redovisas korrekt och i tid. Beroende på hur stort företag det handlar om kan det vara en eller flera som har hand om löneberäkningen. Företag kan också välja att anlita tjänsten av ett externt företag, exempelvis en bokföringsbyrå som tillhandahåller löneberäkningstjänster. (Stenbacka & Söderström, 2018). Intyg och ansökningar hör också till en löneräknarens arbetsuppgifter. Det kan handla om att ansöka om sjukdagpenning från Folkpensionsanstalten eller att vidarebefordra information som behövs vid Skatteförvaltningen, försäkringsbolag eller Utsökningsverket. (Eklund & Hakonen, 2019).

I arbetsavtalslagen definieras ett arbetsförhållande och arbetstagarens respektive arbetsgivarens rättigheter och skyldigheter. Arbetstagare och arbetsgivare behöver upprätta ett arbetsavtal, antingen muntligt eller skriftligt. Ett skriftligt arbetsavtal är att föredra. I arbetsavtalet står det vad arbetsgivare och arbetstagare kommit överens om, exempelvis startdatum, provotid och lön. Löner, arbetstid och semester bestäms ofta utifrån det kollektivavtal som arbetsplatsen följer. Det finns olika kollektivavtal beroende på bransch. (Stenbacka & Söderström, 2018).

Lön betalas åt arbetstagare för deras arbetsinsats. Lönen kan baseras på tid, prestation eller på något annat som är bestämt före arbetet inleds. Lön baserat på tid är exempelvis tim- eller månadslön medan prestationslön betalas när en prestation är utförd exempelvis ett projekt. Utöver grundlön kan en arbetstagare ha rätt till tillägg på lönen exempelvis kvällstillägg, övertidstillägg och språktillägg. Det finns också naturaförmåner och kostnadsersättningar som en arbetstagare kan få. Naturaförmåner är något arbetstagaren får men är tvungen att betala skatt för. De vanligaste naturaförmånerna är bil-, kost-, bostads- och telefonförmån. Värdet av förmånen läggs på lönen så värdet blir en del av bruttolönen. Värdet av naturaförmånerna bestäms årligen av Skatteförvaltningen. Kostnadsersättningar är exempelvis kilometerersättning och dagtraktamenten. Dessa bestäms också årligen av Skatteförvaltningen. Löneutbetalningsperioden varierar från företag till företag. Perioden som lön betalas för kan vara en vecka, två veckor, en halv månad eller en månad. (Stenbacka & Söderström, 2018).

När löneräknaren på ett företag har räknat lönen åt anställda finns det en del steg som behöver göras. Löneräknaren behöver anmäla löneinformation till inkomstregistret för alla anställda. Denna information behöver anmälas senast den femte dagen efter löneutbetalningen. Det som anmäls till inkomstregistret är penninglön, naturaförmåner och kostnadsersättningar. (Stenbacka & Söderström, 2018). Arbetsgivaren kan välja mellan två olika sätt att anmäla utbetalda löner till inkomstregistret. Inkomstregistret (2021) kallar det anmälningsätt 1 när arbetsgivaren anmäler penninglönen som ett totalbelopp. Ifall arbetsgivaren använder detta sätt kan exempelvis Folkpensionsanstalten begära mera uppgifter om det behövs för utbetalning av stöd. Anmälningsätt 2 innebär att arbetsgivaren anmäler lönen med kompletterande inkomstslag. Alltså arbetsgivaren anmäler vilka inkomstslag som betalats ut till arbetstagaren såsom tidlön, kvällsskiftstillägg och bonus.

Arbetstagaren ska betala förskottsinnehållning på sin lön. Arbetsgivaren drar av förskottsinnehållningen och betalar den till Skatteförvaltningen. Arbetstagaren behöver ett skattekort där det står vilken skatteprocent arbetsgivaren ska dra av. Förskottsinnehållning innehåller statsskatt, kommunalskatt, kyrkoskatt och sjukförsäkringspremie. Utöver dessa så betalar arbetstagaren även arbetspensionsförsäkringsavgift och arbetslöshetsförsäkring på sin lön. (Stenbacka & Söderström, 2018). Dessa avgifter är procentuellt på lönen och kan variera från år till år. För att ge ett exempel så är arbetspensionsavgiften för 2022 7,15

procent för arbetstagare i åldern 17–52 år. Det var samma procent 2021. Arbetslöshetsförsäkring har stigit från 1,4 procent till 1,5 procent från 2021 till 2022. Därtill sker en förändring 2022 när det gäller arbetslöshetsförsäkringen, från och med augusti 2022 behöver inte ungdomar under 18 år betala denna försäkring. Tidigare har det gällt 17–64-åringar. (Skatteförvaltningen, 2021).

Det som har blivit diskuterat tidigare i kapitlet är vanliga situationer som löneräknaren behöver ta i beaktan vid uträkning av löner när arbetstagaren varit på jobb. Men en arbetstagare har även rätt att få lön om hen är sjuk. I arbetsavtalslagen och kollektivavtal finns bestämmelser för hur länge arbetsgivaren betalar lön för sjukdomstid. Kollektivavtalen har ofta bättre villkor än arbetsavtalslagen. Andra situationer som kan uppstå vid löneberäkning är utmätning och betalning av arbetstagares fackavgifter. Dessa två avgifter drar arbetsgivaren av lönen. (Eklund & Hakonen, 2019).

Lönebokföring består av lönekort med bilagor, lönelista, sammandrag över löneutbetalningar och skattekort. På lönekortet finns bland annat information om arbetstagare såsom namn, personsignum, adress och information om förskottsinnehållning. Därtill behöver också information om den utbetalda lönen finnas och start- och slutdatum för perioden samt de avdrag som blivit gjorda på lönen. Lönelista innehåller alla löner som blivit utbetalda på samma dag, både för varje enskild arbetstagare och en sammanställning av alla arbetstagare. En lönelista behöver förvaras i tio år och den ligger som grund för bokföringen. Löneräknaren kontrollerar tillsammans med bokföraren att löneuppgifter har överförts korrekt till huvudbokföringen. Sammandrag över löneutbetalningar ska också förvaras i tio år. En gång i månaden görs dessa sammandrag. Från detta sammandrag får arbetsgivaren uppgifter om de avgifter som de ska betala vidare till bland annat Skatteförvaltningen.

### 3.6 Redovisningsprocess

Enligt Marton, Sandell och Stockenstrand (2016) delar man in redovisningsprocess i fyra olika steg. De olika stegen är transaktioner och omständigheter, löpande bokföring, bokslutsarbete och rapportering. Figur 7 är en förenklad bild av processen. Martin, Sandell och Stockenstrand (2016) förklarar också skillnaden mellan bokföring och redovisning då

dessa begrepp ofta används som synonymer. Bokföring är mera det tekniska utförandet inom ekonomiförvaltning medan redovisning är ett bredare begrepp som också innehåller värderingar och kommunaktiva aspekter.



Figur 7. Redovisningsprocess.

I företag sker transaktioner hela tiden. Transaktioner är av olika typer beroende på om det är någon form av anskaffning, försäljning eller betalningar kopplade till fordringar och skulder. Det som hör till det första steget i bokföringsprocessen är en sammanfattning av vad som händer i företaget. Det andra steget är den löpande bokföringen. I den löpande bokföringen samlar man alla transaktioner från första steget i ett system, exempelvis ett affärssystem där ekonomimodulen är i användning. Transaktionerna bokförs systematiskt på olika konton beroende på vad det är för transaktion. I bokföringen används tre olika begreppspar. De är inbetalningar och utbetalningar, inkomster och utgifter och intäkter och kostnader. Det finns likheter mellan dessa begreppspar men deras innebörd är olika exempelvis är inbetalningar och utbetalningar likvida medel som går in och ut ur ett företag medan inkomster och utgifter är värdet av levererade resurser respektive anskaffade resurser, alltså försäljning och exempelvis när företaget får en faktura. Intäkter och kostnader innebär värdet av utförda prestationer respektive förbrukade resurser. Det tredje begreppsparet, intäkter och kostnader, är något som kommer i det tredje steget i redovisningsprocessen. Det handlar om att bestämma vilken period intäkter och kostnader hör till. (Marton, Sandell, & Stockenstrand, 2016).

Det tredje steget i processen är bokslutsarbetet. Den löpande bokföringen avslutas efter en bestämd tidsperiod och ett bokslut upprättas. Den bestämda perioden kan vara exempelvis ett kvartal eller ett år. I bokslutet sammanställs alla transaktioner, som finns i bokföringen, i resultaträkning, balansräkning och kassaflödesanalys. I resultaträkning finns periodens intäkter och kostnader. I balansräkningen hittas tillgångar, eget kapital och skulder. Stora företag upprättar en kassaflödesanalys och det är en sammanställning av

inbetalningar och utbetalningar under redovisningsperioden. När man gör upp ett bokslut behöver man fundera på och bedöma vilka resurser som inte är ännu förbrukade och vilka prestationer som inte ännu är utförda. Detta kallas periodisering. Periodisering är när man reglerar vissa kostnader, intäkter, prestationer med mera i bokföringen så de bokförs på den period, låt oss säga en kostnad som hänförs till en resurs, som de uppstår. I exemplet i föregående mening så ska kostnaden bokföras på den period som resursen förbrukas. (Marton, Sandell, & Stockenstrand, 2016).

Det sista steget i redovisningsprocessen är rapportering. Bokslutet presenteras ofta i en så kallad årsredovisning. Årsredovisning är till för externa intressenter och det är extern redovisning som presenteras. I årsredovisningen hittas de periodiserade balans- och resultaträkningarna och annan information som anses vara nödvändig exempelvis verksamhetsberättelse, kassaflödesanalys, noter och eget kapital-rapport. (Marton, Sandell, & Stockenstrand, 2016).

Enligt Tomperi (2016) så är huvudsyftet med bokföring att fastställa resultat. Resultatet och speciellt den utdelningsbara vinsten är något ägarna är intresserade av. Ett företags skattedeclaration fylls i baserat på den vinst som företaget visar i bokföringen. Tomperi (2016) menar också att bokföringen har en särskiljande uppgift. Det betyder att man håller isär företagets och övriga ekonomienheter inkomster, utgifter och kontanta medel med hjälp av bokföringen. Med hjälp av bokföring kan ett företag sköta den operativa redovisningen som omfattar planering och uppföljning av olika slag.

## 4 Empirisk undersökning

I detta kapitel diskuteras den empiriska undersökningen som blivit gjord i samband med examensarbetet. Syftet med den empiriska undersökningen var att undersöka vilka utmaningar som finns i arbetsprocesserna på ekonomiavdelningen i företag X. Med hjälp av intervjuer undersöktes det vilka utmaningar och brister som finns i arbetsprocesserna, hur de eventuella utmaningarna kunde åtgärdas och vilka utvecklingsmöjligheter som finns i arbetsprocesserna i företag X. Intervjufrågorna finns i bilaga 1.

## 4.1 Företag X

Undersökningen har gjorts på ett företag i Österbotten. Företaget har varit anonymt under hela processen. Företaget hänvisas som företag X. Det var personal på ekonomiavdelningen som blivit intervjuade. Områden som deltog var försäljningsreskontra, inköpsreskontra, löneberäkning och bokföring. Det var antingen en eller två per område som intervjuades. Detta kommer inte att nämnas exakt då det kan avslöja hur många som arbetar med respektive uppgifter på företaget. Annan information som exempelvis vilka inköp och försäljningar företaget har kommer heller inte nämnas utan enbart refereras som försäljning och inköp.

## 4.2 Metod och datainsamling

När man gör en undersökning vill man ha svar på en eller flera frågor. För att få svar på dessa frågor behövs ett tillvägagångssätt eller förfaringsätt. Det kallas metod. Det finns två olika vetenskapliga undersökningsmetoder. Skillnaden mellan dessa två har börjat ifrågasättas. Men i och med att dessa två metoder ofta nämns i undersökningar så behöver det förklaras vad som skiljer dessa åt. Kvantitativa undersökningar är mätbara. Data i kvantitativa undersökningar kan redovisas i siffror. Målet är att förklara något eller förutsäga något. Statistik är vanligt förekommande i dessa undersökningar. En kvalitativ undersökning strävar till att ta reda på exempelvis människors uppfattning och upplevelser av det man studerar. Kvalitativa undersökningar handlar om tolkning och att söka förståelse jämfört med kvantitativa studier som handlar om att förklara eller förutsäga. (Backman, Gardelli, Gardelli, & Persson, 2012).

Intervjuer är relativt vanlig metod inom kvalitativ forskning. Det kan vara tidskrävande att utföra många intervjuer då man ofta behöver transkribera dem efteråt. Detta är något man behöver ta i beaktande redan i undersökningens planeringsfas. När man vill att respondenten ska ge egna svar på frågorna brukar man föredra att ställa frågor som inte har fasta svarsalternativ. Fasta svarsalternativ används ofta i enkäter och man får sällan djupa och långa svar i enkätform. Djupa och långa svar är något man får i intervjuer. (Backman m.fl., 2012).

Intervjufrågorna som ställdes var olika för de fyra arbetsområden. Orsaken till detta var att frågorna kunde vara mera specifika för just det området som de ställdes till. Inköpsreskontra och försäljningsreskontra hade samma frågor då deras arbetsmoment liknar varandra men bokföring och löneberäkning hade frågor som var specifikt utformade för det arbetsmomentet. En del grundfrågor var lika för alla exempelvis vilka arbetsuppgifter respondenterna har. Liknande frågor om eventuella utmaningar och utvecklingsmöjligheter i arbetsprocessen ställdes till alla områden som deltog men utformningen på frågan kan ha varit lite olika.

### 4.3 Validitet, reliabilitet och etiska aspekter

Reliabilitet och validitet är begrepp som förekommer i undersökningar och något man behöver ta hänsyn till när man gör en undersökning. Reliabilitet är hur pass tillförlitlig en undersökning är. Hög reliabilitet innebär att man får samma resultat i en undersökning om man gör om den på exakt samma sätt. (Bell & Waters, 2016; Backman m.fl. 2012).

Validitet innebär att man mäter det som är meningen man ska mäta i undersökningen. Alltså att man undersöker forskningsfrågorna som man ställt för undersökningen. För att en undersökning ska ha hög validitet behöver man välja rätt mätningmetod eller analysmetod så man får svar på forskningsfrågorna. För att en undersökning ska ha hög validitet behöver den också ha hög reliabilitet. Men en undersökning kan ha hög reliabilitet utan att ha hög validitet. (Eliasson, 2013).

Etiska aspekter i undersökningar är bland annat konfidentialitet och anonymitet (Bell & Waters, 2016). Före intervjuerna gjordes utfärdades ett avtal mellan skribent och företag X att de kommer förbli anonyma under hela processen. Detta innebär bland annat att vilka system som företaget använder kommer inte nämnas vid namn och inte heller vilken sorts verksamhet företaget har. Någon information om antalet anställda och så vidare nämns inte heller.

## 5 Resultatkapitel

I detta kapitel analyseras intervju svaren. Resultaten presenteras först skilt för sig och sammanfattas i form av en resultatanalys i slutet av kapitlet. Frågeställningarna som hör till den empiriska delen av arbetet var att undersöka vilka utmaningar som finns i arbetsprocesserna i företag X och hur dessa utmaningar kunde åtgärdas. Företag X gör relativt mycket för att effektivisera och automatisera arbetsprocesserna så bland annat mänskliga misstag blir färre. Men när det är många människor inblandade i en process är det inte alltid möjligt att undvika helt.

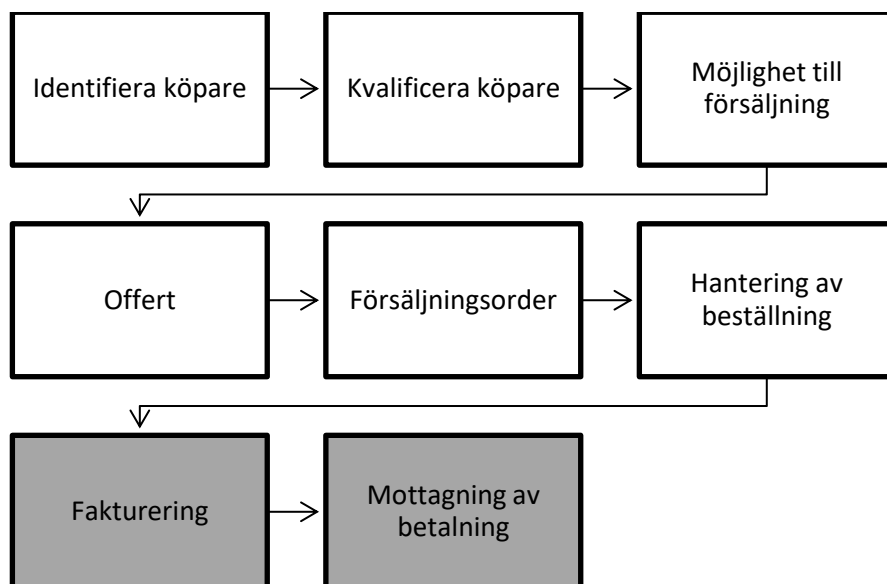
Det framkom att företaget använder sig av tre system. Dessa kommer refereras som ERP-system, ekonomisystem och HR-system. De som jobbar på ekonomiavdelningen utför sina arbetsuppgifter i ekonomisystemet men använder också information från ERP-systemet och HR-systemet vid behov.

Figurerna som förklarar de fyra olika processerna i kapitel 3, kommer även presenteras i detta kapitel under tillhörande delområde. De uppgifter i processerna som hör till försäljningsreskontra, inköpsreskontra, lönebokföring och bokföring är markerade för att tydliggöra vilken del av processen som de anställda på företag X arbetar med.

### 5.1 Försäljningsreskontra

I jobbet med försäljningsreskontra är arbetsuppgifterna främst fakturering. Det handlar om att ta emot information som behövs för fakturering från olika enheter på företaget. Vidare förklaras det att beroende på vilken typ av fakturering det är så görs det lite annorlunda. Fakturering kan ske efter en godkänd betalningsplan eller när ett större arbete är färdigt. Företaget har också en sorts försäljning som faktureras varje vecka. Respondenten/respondenterna förklarar också att skicka ut betalningspåminnelser och driva in fordringar hör till arbetsuppgifterna. Inbetalningar från kunden kvitteras automatiskt i systemet men ibland så saknas referens eller så kan det vara fel i referensen och så måste detta kontrolleras och kvitteras manuellt. Fakturorna skickas till kunderna direkt från ekonomisystemet.

Figur 7 visar vilka arbetsskeden i försäljningsprocessen som hör till försäljningsreskontran. De arbetsskeden som finns i försäljningsreskontran är de med mörkare bakgrund.



Figur 8. Försäljningsreskontrants arbetsuppgifter i försäljningsprocessen.

En fråga i intervjun var vilka moduler som används i arbetet. Inom försäljningsreskontran används kundregister, fakturering och logistik. Denna information finns antingen i ekonomisystemet eller ERP-systemet. För att komplettera informationen som finns att fås inom företaget använder personalen också Företags- och Organisationsdatasystemet YTJ, för FO-nummer och Verkkolaskuosoitteisto, för e-fakturaadresser. Informationen som behövs för arbetet fås alltså antingen från ERP-systemet eller från den ansvariga enheten och personalen där.

Det frågades om respondenten/respondenterna upplever problem i arbetsprocessen. Respondenten/respondenterna förklarade att när det är många personer inblandade så finns det alltid utmaningar. I figur 8 syns det att det är flera inblandade i försäljningsprocessen då det är enbart två av åtta steg som faktureraren sköter. De problem som uppstår kan bero på brådska, mänskliga misstag, okunskap och brister i systemet. Dessa problem uppstår ofta före arbetet når faktureraren. Fakturering är den sista länken och det är där problemen upptäcks och reds ut. Det är ofta faktureraren som reder ut problemen men behöver ofta vara i kontakt med försäljaren.

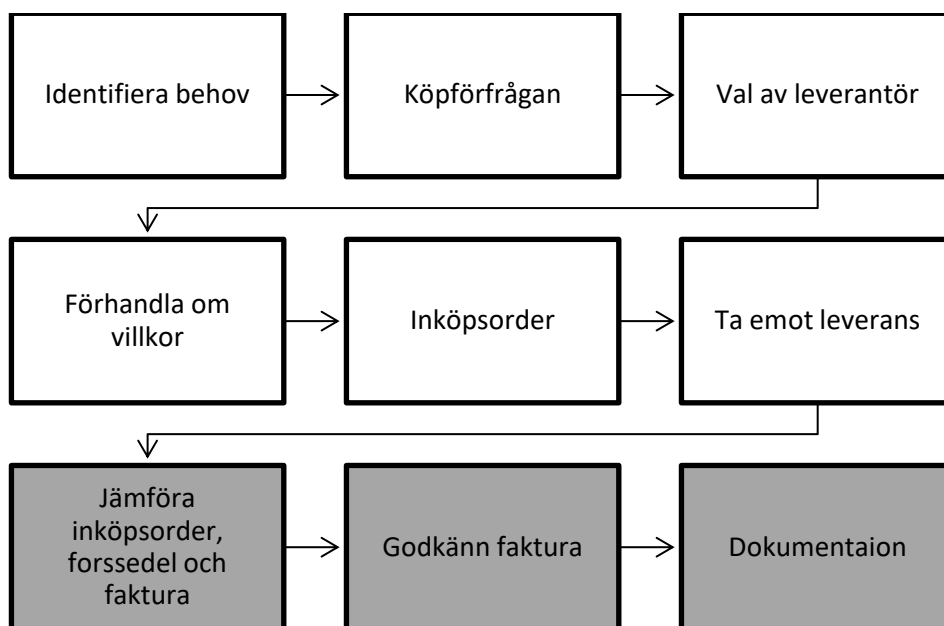
Respondenten/respondenterna anser inte att det är hen som ska reda ut problem som uppstår men mänskliga misstag händer och är tillåtna till en viss gräns.

Tidigare i intervjun framkom det att företaget använder två olika system, ERP-system och ekonomisystem. Båda två används inom försäljningsreskontran. Det nämndes också att en utveckling är på gång gällande integrering mellan de två olika systemen. Dessa är inte integrerade för tillfället. De problem som nämndes tidigare försöker man få bukt på genom utveckling och integrering. För att minska problem som uppstår i processen så ska en del information vara obligatorisk redan i ett tidigt skede i processen. Det gör att det blir tydligare vem som ska göra vad i processen. Samtidigt som integreringen mellan systemen är under arbete så går företaget också genom arbetsprocesserna.

## 5.2 Inköpsreskontra

Arbetsuppgifterna inom inköpsreskontra är flera olika. Först och främst är det att dagligen hämta in nya leverantörsfakturor till ekonomisystemet. Leverantörsfakturorna konteras och sänds för granskning och godkännande till rätt personer. Det byts verifikatslag på godkända fakturor och ibland behöver man göra en tilläggsutredning. Tilläggsutredning behöver ibland göras om det inte finns tillräckligt med information på fakturan och när den som godkänner fakturan inte har gett tillräcklig information om vilken kostnad det är. Till arbetsuppgifterna hör också att lägga in fakturor som kommit via post eller e-post. När fakturorna är klara för betalning så plockas fakturorna och man skapar en betalningsfil. Dessutom så kopplar arbetstagarna inom inköpsreskontran inköpsordrar med leverantörsfakturor och följer med processen som insättningar i lager och så vidare. Månadsvis så går man genom fakturor som är i cirkulation och kontrollerar om de behöver behandlas. Man gör också olika kontroller och rapporter för att se om något exempelvis har fel datum eller verifikatslag. Intrastatanmälningar görs också en gång i månaden.

I följande figur visas de arbetsuppgifter från inköpsprocessen som hittas inom inköpsreskontra. Arbetsuppgifterna är markerade med mörkare bakgrundsfärg.



Figur 9. Inköpsreskontrants arbetsuppgifter i inköpsprocessen.

Vid frågan om vilka moduler som behövs i arbetsprocessen så var det flera. Från modulen för ekonomiförvaltning, som finns i ekonomisystemet, används leverantörsfakturor, företagets betalningar, inköpsrapporter och betalning av fakturor. Logistik används också i ekonomisystemet. Där finns inköpsordrar, lagerrapporter, artikelregister och artikellista. Modulen för projekt används både i ekonomisystemet och ERP-systemet. Informationen som behövs för arbetet fås, förutom från ERP-systemet, ekonomisystemet, direkt av förman via e-post eller telefon.

En fråga i intervjun var om det finns utmaningar i arbetsprocesserna. Det gavs exempel på utmaningar som kan uppstå i processerna, exempelvis brister i kommunikation och information, fördröjelser tidigare i kedjan eller processerna är för manuella. Det kan vara bristfällig information på fakturorna. Det kan leda till att fakturan blir sänd åt fel person för granskning och godkännande och sist och slutligen orsakar detta en fördröjning i processen. Om det är bristfällig information på fakturan har detta troligen skett när beställningen blivit gjord. Man ser i figur 9 att inköpsordern inte hör till inköpsreskontrants arbetsuppgifter.

När det handlar om fördröjelser tidigare i kedjan handlar det ofta om att fakturor har flera personer som ska godkänna dem och detta leder till att det ofta tar längre tid. Sedan kan det även uppstå fördröjning när personer som sällan godkänner fakturor inte har in en rutin att godkänna fakturor exempelvis varje vecka. Företaget utreder möjligheter att

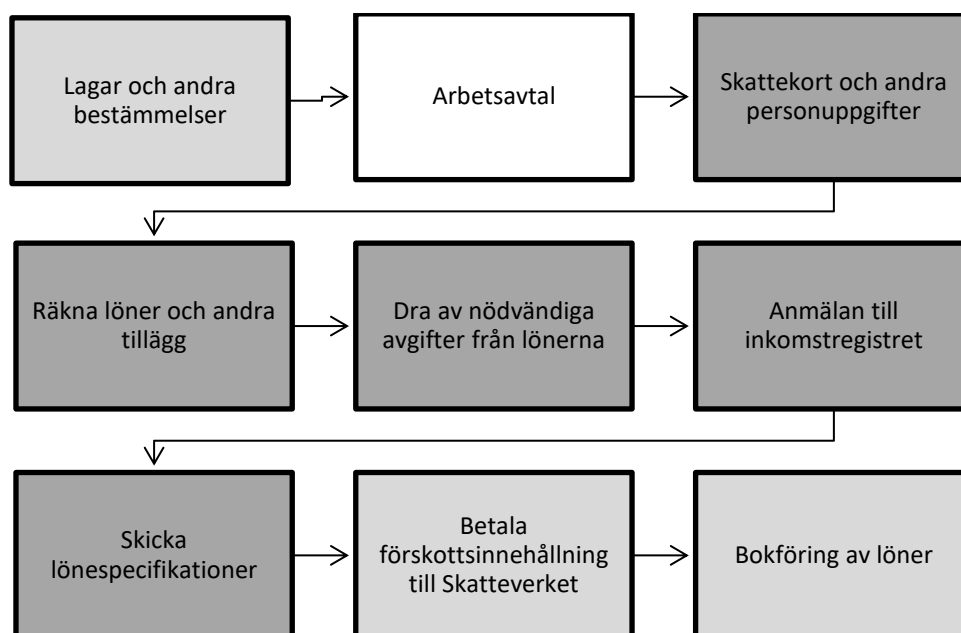
automatisera en del processer. När det uppstår utmaningar inom inköpsreskontran så är det personalen inom inköpsreskontran som utreder. De tycker också att det är okej att de åtgärdar problemet med förklaringen att det hör till deras arbetsuppgift. Åtgärdsförslag till problemen är att fakturor kunde förbättras. Internt kunde informationen vara bättre om vad som behöver finnas med på en faktura. Externt så kunde man påminna leverantörer om vilken information som borde finnas med på fakturan. Det påpekas att detta är en pågående process i företaget.

Företaget har utvecklingar på gång inom inköpsreskontran. Utvecklingen gäller bland annat inköpsordrar. Detta ska leda till snabbare lagerhantering och färre mänskliga misstag. Lagerfakturor behöver inte följas upp på samma sätt och det manuella arbetet försvinner till viss del. Kostnadsuppföljningar som görs i Excel ska också automatiseras.

### 5.3 Löneberäkning

Arbetsuppgifterna inom löneberäkning är allt som hör till personuppgifter. Uppdatera information om det kommer exempelvis ändringar kring skattekort, tillägg, adress och kontonummer. Till uppgifter hör också räkna löner och betala ut löner. I löneberäkning ingår flera olika skeden bland annat att kontrollera sjukledigheter och eventuell annan frånvaro såsom semester. Inför lönernas månadsrapporter görs kontroller och avstämningar. Personalen skapar även verifikat för betalning av förskotts innehållning, socialskyddsavgifter, fackavgifter och utsökningar. Det görs också anmälningar till inkomstregistret.

I figur 10 ser man de arbetsuppgifter som görs inom löneberäkning som hör till löneberäkningsprocessen. De med mörkare bakgrund är uppgifter som helt sköts av löneräknare medan de med lite ljusare bakgrund är arbetsuppgifter som löneräknarna är delaktiga i tillsammans med bokföraren. Men till stor del sköter löneräknaren om de flesta arbetsuppgifter i löneberäkningsprocessen.



Figur 10. Löneberäkningens arbetsuppgifter i löneberäkningsprocessen.

Följande fråga i intervjun var om allt arbete i löneberäkningsprocessen görs i ett system eller i flera. Svaret var att det används olika system. Personliga timmar, resor, dagtraktamenten och övriga skattefria ersättningar rapporteras i ett timrapporteringsystem. För löneberäkning och utbetalning används ekonomisystemet. Arbetstagarnas person- och avtalsuppgifter finns i HR-system men överförs automatiskt till timrapporteringsystem och ekonomisystem. Integreringen mellan ekonomisystem och timrapporteringsystem fungerar så att personalen skapar en fil från timrapporteringsystemet och för över den manuellt till ekonomisystemet.

Företaget har åtgärdat många brister i löneberäkningsprocessen när de tog i bruk ett nytt timrapporteringsystem. Systemet tolkar anställdas rapporteringar i timrapporteringsystemet enligt kollektivavtal och räknar ut lönen som överförs till ekonomisystemet. Anställdas rapporterade timmar kontrolleras och godkänns av förmannen. Från ekonomisystemet rapporterar företaget direkt till inkomstregistret. Anställda får lönebesked som e-lön till egen bank.

Den sista frågan i intervjun var om det finns utvecklingsmöjligheter i löneberäkningsprocessen som skulle effektivera arbetet. Svaret var att det redan har gjorts utvecklingar som effektiviserar processen. Utvecklingar som gjorts är integrering med HR-system och nytt timrapporteringsystem som också framkommit i tidigare frågor. I det nya

timrapporteringsystemet räknas lönerna automatiskt och det underlättar arbetet när det är mindre manuellt arbete och det i sig leder till färre mänskliga misstag.

## 5.4 Bokföring

Inom bokföring så finns det arbetsuppgifter som görs dagligen, några gånger i månaden och årligen. De dagliga arbetsuppgifterna är att gå genom och kontera kontoutdrag, avstämning och föra över till bokföringen. Det mesta av detta sker automatiskt då företaget har i bruk konteringsinställningar. Till de dagliga uppgifterna hör också att skicka betalningar till banken och kvittera tidigare betalningar. Det är inköpsreskontran som först skapar så kallade betalningsfiler med bland annat leverantörsfakturor som sen personalen inom bokföringen skickar vidare till banken. Arbetsuppgifter som utförs några gånger i månaden och senast i samband med månadsrapportering är bokning av företagets interna överföringar, överföring och avstämning av delbokföringarna, bokning av memorialverifikat, lagerförändringar och regleringar, momsanmälning till skattemyndigheter, avstämning av månatlig delbokföring och uppgörande av månatliga mellanbokslut. Därtill bokförs även företagets investeringar månatligen. Man överför investeringar till anläggningstillgångarnas register, bokar när investeringen tas i bruk och bokar starten av den planmässiga och NSL avskrivningen. NSL avskrivningar är enligt Näringskattelagen. Vidare förklaras att man behöver också se till att investeringarnas balansspecifikation stämmer överens med maskiner och inventarier totalt i bestående aktiva i balansen. På årsbasis görs bokslut, deklarerationer och skattedeklaration samt uppgörande av årlig budget.

Redovisningsprocessen presenterades i kapitel 3. I följande figur ser man att uppgifterna i redovisningsprocessen stämmer överens med de uppgifter som sköts inom bokföringen i företag X. De fyra stegen i figur 11 finns bland bokförarens arbetsuppgifter.



Figur 11. Bokföringens arbetsuppgifter i redovisningsprocessen.

Inom bokföringen används ekonomisystemet för bokföring, dit hör delbokföringarna, löner, reskontra, lager och anläggningstillgångar. ERP-systemet finns till för övrig verksamhet. Detta nämns också i de andra intervjuerna. Delbokföringarna överförs till huvudbokföringen månadsvis och detta fungerar oftast väldigt bra. Det kan förekomma mänskliga misstag eller någon bug i ekonomisystemet. Ifall man behöver inom reskontran byta eller korrigera konto så bör man se till att momsens räknas rätt på rad nivå. Om detta inte görs kan det påverka momsrapporteringen till skattemyndigheterna då momsens inte stämmer. Små decimala differenser kan förekomma. Dessa bokas mot avstämningskonto.

Följande fråga som frågades var om det är möjligt att se hela bokföringskedjan via huvudboken. Svaret var att detta är möjligt. Det går att komma åt bokföringskedjan via konton i huvudboken. Man klickar på ett konto och kommer till överföringsverifikatet och därifrån går det ännu att komma till verifikatet från exempelvis inköpsreskontran. Vad gäller utvecklingsmöjligheter så finns det alltid men olika företag har olika behov beroende på bransch. I företag X fungerar överföringen mellan delbokföring och huvudbokföring smidigt i det ekonomisystem som används. Systemet rapporterar om det fattas obligatorisk information bakom exempelvis en faktura eller löneuppgift. Det är också möjligt att ha inställningar bakom olika konton som underlättar vid avstämningar och överföringar.

I företag X är det vid bokföringen som mervärdesskatteredovisningen sköts. Det frågades i intervjun om detta sköts automatiskt eller om man behöver göra vissa saker manuellt. Man anmäler mervärdesskatten direkt via ekonomisystemet. När man har avstämt delbokföringarna så gör man en momsbokning och anmäler till skattemyndigheten efter det. Det kan uppstå problem i detta arbetsskede om exempelvis det inte blivit gjort en

kontering i inköpsreskontran. Detta leder till att det inte blivit överfört till bokföringen. För att undvika att detta ska hända finns det verktyg i ekonomisystemet som hjälper till att hitta sådant som inte stämmer på ett visst verifikat. Det kan vara tidskrävande att hitta problemet men själva korrigeringen går smidigt såvida momsanmälningen inte blivit skickad. Vissa av dessa problem som sker i systemet kan inte undvikas exempelvis om en automatisk kontering inte sker fast konteringen finns i reskontran. För att möjligtvis få bukt på detta problem har företaget kontaktat systemleverantören för att se om något kan göras men svaret från systemleverantören har inte direkt hjälpt då man skulle exempelvis behöva komma ihåg vilken ordning man matat in något. Detta är ett problem som förekommit tidigare men inte det senaste året. De problem som beror på mänskliga misstag så behöver man bara acceptera för det händer alla nu som då. På frågan kring utvecklingsmöjligheter så anser de som jobbar med bokföring att det är på en bra nivå för tillfället.

En annan arbetsuppgift som finns inom bokföring är skattedeklarationsrapportering och det frågades i intervjun om detta sköts manuellt eller automatiskt. Inställningarna i ekonomisystemet är gjorda så att momsens bokas automatisk i alla delbokföringar och i huvudbokföringen. När avstämningarna är gjorda så utförs tre steg i ekonomisystemet. Först får man ett sammandrag med uppgifter om mervärdesskatt. Sen får man en moms-specifikation med uppgifterna för månaden på basis av det som bokats på moms-konto. Till sist gör man ett momsregistreringsverifikat och anmäler moms till skattemyndigheterna. Anmälningarna kan kontrolleras i ekonomisystemet.

Sist och slutligen diskuterades utvecklingsmöjligheter som skulle effektivisera ekonomiprocesser i det dagliga arbetet. Företaget utvecklar sina processer för tillfället så de ska vara mera automatiserade än tidigare. Samtidigt arbetar de på att integrera ERP-systemet och övriga externa system med ekonomisystemet. Utvecklingen tar tid men fortgår och skapar effektivitet sakta men säkert.

## 5.5 Resultatanalys

Tidigare presenterades de olika processerna. I undersökningen ingår inte hela processerna utan bara en del av arbetet. Detta visades i figurer tidigare i kapitlet. Arbetsuppgifterna inom försäljningsreskontra, inköpsreskontra, löneberäkning och bokföring, som framkom i

undersökningen, finns i slutet av processerna. Företag X sköter alla områden inom ekonomiförvaltning själva och det märks på utsträckningen av arbetsuppgifterna i de presenterade områden.

De system som är mest i användning är ekonomisystem och ERP-system. Dessa system används i inköpsreskontra, försäljningsreskontra och bokföring. Ekonomisystemet används också i löneberäkning men inte ERP-system. I löneberäkningen används i stället timrapporteringssystem och HR-system vid behov. Det är genom manuell överföring som man får information från timrapporteringssystemet till ekonomisystemet. Ekonomisystemet och ERP-systemet är inte integrerade med varandra men det är under utveckling. Vid faktureringen så underlättar det arbetsprocessen om faktureringsdata integreras direkt från ERP-systemet till ekonomisystemet då det är flera manuella steg som faller bort. Detta i sin tur leder till att faktureringen tar mindre tid och det finns extra tid för andra arbetsuppgifter som ofta lämnar på hälft. Annat som är under utveckling är att få integrerat exempelvis kunders e-fakturaadresser och FO-nummer direkt till ekonomisystemet för smidigare arbetsprocess vid fakturering.

Information som behövs för arbetsprocesserna fås oftast från något av de system som är i användning men vid behov kan personalen inom ekonomiförvaltningen behöva kontakta exempelvis ansvarig försäljare eller enhet ifall oklarheter uppstår. Det betyder att personal inom ekonomiförvaltning behöver få direkt kontakt med försäljare, om det gäller fakturering, för att fakturerarens arbetsprocess ska löpa på så smidigt som möjligt.

Det som alla fyra områden nämner är att företaget utvecklar systemen som används så mänskliga misstag ska vara färre och arbetsprocessen ska vara smidigare. Detta visar att företaget är medvetna om att det finns utmaningar och att dessa måste lösas så processerna löper smidigt för de inblandade. Utöver mänskliga misstag nämns problem såsom okunskap, brister i systemet, brister i kommunikation och information och fördröjelser tidigare i kedjan. Dessa problem är relativt allmänna och kan förekomma inom alla områden. Brister i systemet är något som också håller på att åtgärdas genom bland annat att införa obligatoriska informationsfält vid en försäljning. När det gäller okunskap framkom det inte om det handlar om okunskap i systemet eller okunskap för hela arbetsprocessen. Till viss del är detta något företaget jobbar med när de utvecklar processerna och gör klara riktlinjer för vem som gör vad i processen. Om en ingående

faktura har bristfällig information på fakturan så fördröjs gransknings- och betalningsprocessen. Det är också möjligt att personerna som ska granska och godkänna ändras och denna information kommer inte fram till inköpsreskontran så de skickar fakturan för godkännande och granskning till fel person. Detta leder också till fördröjning i processen. Även fast fakturor blivit skickade åt rätt personer kan det ta länge för dessa personer att godkänna eller granska fakturor. Vid löneberäkningen så har det redan tagits i bruk ett nytt timrapporteringssystem som underlättar arbetsprocessen med mindre manuellt arbete som i sin tur leder till mindre risk för mänskliga misstag.

Det har tidigare nämnts att inom alla de fyra områden så pågår någon form av utveckling för att effektivera arbetsprocessen. Arbetstagarna inom dessa fyra områden är medvetna om var utmaningarna finns och vad som behöver åtgärdas. Det är lite olika åsikter om vems uppgift det är att åtgärda utmaningarna som uppstår inom ekonomiförvaltningen men det är många av de problem som framkommit som automatiskt åtgärdas vartefter utvecklingen framgår. För att en utveckling ska påverka arbetstagarnas arbetsprocess på bästa sätt så behöver det analyseras och planeras och detta är inget som borde göras snabbt. Effektiviteten av utvecklingen kommer märkas inom de fyra områden så småningom.

## 6 Sammanfattande diskussion

Den sammanfattande diskussionen innehåller en resultatdiskussion, metoddiskussion och en sammanfattning över hela slutarbetet. I resultatdiskussionen ingår, utöver teoridiskussion, koppling mellan teori och empiri. I metoddiskussionen diskuteras valet av metod och vad som kunde ha gjorts bättre. Sammanfattningen består av en kort konklusion av hela arbetet och förslag för fortsatt forskning.

## 6.1 Resultatdiskussion

Det första syftet med examensarbetet var att redogöra för hur ett affärssystem är uppbyggt. Affärssystem är ett system som integrerar olika avdelningar i ett företag. Alltså data från olika avdelningar hittas i ett enda system. För att förstå hur ett affärssystem är uppbyggt diskuterades några vanliga moduler som kan förekomma i ett sådant system. Större företag har med hög sannolikhet flera moduler i användning. Då syftet med examensarbetet inte var att analysera olika affärssystem har jag valt att inte nämna några specifika affärssystem som finns på marknaden. Modulerna som jag valde att presentera är ekonomiförvaltning, personalförvaltning, kundrelationer och försäljning och Supply chain management. Dessa moduler anses vara grundpelare av ett affärssystem. För att få bättre förståelse för den empiriska undersökningen har jag beskrivit arbetsprocesserna för inköp, försäljning, löneberäkning och redovisning. Jag har valt att inte inkludera hur arbetsprocesserna kan se ut i ett affärssystem då det skiljer så mycket mellan olika system. Det skiljer också från företag till företag vilka arbetsuppgifter som görs i vilken modul, exempelvis menar Bradford (2015) att fakturering sker i kundrelationer och försäljningsmodulen medan det framkom i den empiriska undersökningen att i företag X sköts fakturering inom ekonomiförvaltning. Det går huruvida att diskutera till vilket område faktureraren borde höra ur ett effektivitetsperspektiv och ett operativt perspektiv. Är det till försäljningsområdet eller ekonomiförvaltning? Faktureraren är den sista länken i försäljningsprocessen.

När man implementerar ett ERP-system så finns det en del utmaningar. Dessa utmaningar försvinner inte om man inte gör något åt dem. Utmaningar som diskuteras är bland annat effektiv kommunikation, utbildning och utveckling och integration av flera system. Dessa utmaningar är viktiga att ta i beaktande redan i början av implementeringsfasen. Om detta inte görs, kommer nya problem uppstå med jämna mellanrum. Därför är det viktigt att se över sina processer och utveckla dem när det är nödvändigt. Vart efter nya uppdateringar kommer så behöver man se över processerna om något behöver ändras. För att processerna ska vara effektiva så behöver man kommunicera med alla inblandade och ge utbildning där det behövs. Det kan även vara bra att se till att alla som arbetar med samma process har förståelse för alla delar av processen, även de delar man inte själva jobbar med. Detta kan göra så hela processen är smidigare från början till slut.

Resultatet av den empiriska undersökningen visar att problemen som finns i företag X är även problem som ofta förekommer i tidigare forskningar om ämnet, även om tidigare forskning som presenterats utgår från implementeringsstadiet. Detta gäller brister i kommunikation, systemfel och problem med integrationen mellan två och flera system. Frågeställningarna kopplade till denna del av arbetet var vilka utmaningar som finns i arbetsprocesserna och vad man kunde göra för att åtgärda dem. Företag X är medvetna om att det finns utmaningar och åtgärdar flera av dem för tillfället. En del mänskliga misstag kan man inte åtgärda helt men man kan påverka så de blir färre. Det har även företag X gjort. Eftersom företag X är medvetna om utmaningar som finns visar att de analyserar arbetsprocesserna och systemen med jämna mellanrum för att se var det finns förbättringsmöjligheter.

Några månader efter undersökningen berättade företaget vilka integreringar och förbättringar som gjorts sedan intervjutillfället. Inom försäljningsreskontran har företaget utvecklat systemen så de har direktkontakt med YTJ och Verkkolaskuosoitteisto. ERP-systemet och ekonomisystemet är till viss del integrerade och de fortsätter med integreringen. Inköpsreskontran har utvecklat inköpsordrarna, som nämndes i föregående kapitel att var en pågående process.

## 6.2 Metoddiskussion

När man, som i detta fall, undersöker enbart ett företag så är intervjuer en bra metod även fast resultaten inte går att generaliseras. Det gör att man kan gå in på djupet i just det företaget som undersöks. Det är möjligt att ställa mera konkreta frågor som är specifikt för företaget och det ämne man undersöker. Det går att konstatera att intervjuer var en fungerande metod för detta arbete. Resultatet av intervjuerna var bra men kunde ha varit ännu bättre om det ställts mera följdfrågor men med de frågor som ställdes fick man svar på det som efterfrågades och de frågeställningar som knyter an till den empiriska undersökningen. Det som bland annat efterfrågades var vilka utmaningar respondenterna upplever finns i arbetsprocesserna kopplade till affärssystem och hur dessa utmaningar kunde åtgärdas. Valet att använda sig av olika frågor för varje delområde fungerade bra när svaren blev mera specifika för de olika delområden. Även fast det var fyra olika delområden

så var intervjuvaren relativt likartade. För att få en bredare förståelse för intervjuobjektens arbetsprocess och kunskap kunde jag ha frågat hur insatta de är i andra delar av arbetet inom ekonomiförvaltning. Alltså utöver det som de dagligen jobbar med.

Resultatet av undersökningen går i linje med tidigare forskningar om utmaningar som upplevs under och efter implementering av ett ERP-system och det förstärker undersökningens tillförlitlighet. Det ställdes inga frågor om implementeringen av systemen som företag X använder och när dessa togs i bruk. Men det går att anta att vissa utmaningar som upplevs i företag X har funnits sen implementering medan vissa utmaningar har uppstått efterhand när ny personal inskolats osv. Validiteten av undersökningen är relativt hög då den undersöker det som ska undersökas och svarar på frågeställningarna.

### 6.3 Sammanfattning

Affärssystem kan vara komplicerade men användningen av dem kan förenkla arbetsprocesserna i ett företag. På marknaden finns olika affärssystem beroende på vilken bransch man hör till. Företag utvärderar vilket/vilka behov affärssystemet behöver uppfylla och väljer utifrån det kvantiteten på systemet. Ibland kan det även vara nödvändigt att använda flera än ett system parallellt om inte enbart ett system uppfyller behov såsom användarvänlighet i alla nödvändiga moduler.

I detta arbete har det blivit diskuterat vilka utmaningar som finns vid implementeringen av ett affärssystem och genom den empiriska undersökningen har de framkommit vilka utmaningar som kan finnas i arbetet med ett redan implementerat affärssystem. Dessa utmaningar behöver extra åtanke när företag står inför processen att ta i bruk ett nytt system. Situationen kan vara att företag inte haft ett affärssystem sedan tidigare eller att de vill byta. Men man behöver även ha i åtanke att det behövs ständig utveckling och utbildning för att ha fortgående tidseffektiva processer.

En tanke kring fortsatt forskning är att gå ett steg tillbaka och göra en undersökning direkt efter att ett nytt system blivit implementerad för att se om utmaningar som nämns i forskningen finns där eller om de uppstår i ett senare skede. Med en sådan forskning kunde man få mera förståelse för den som blivit gjord i detta arbete om huruvida utmaningarna

och bristerna uppkommit med tid eller om de funnits länge. Om man vill fortsätta undersöka samma företag kunde man göra en ny intervjustudie när alla utvecklingar som är på gång är färdiga.

## 7 Litteraturförteckning

- Anbuudayasankar, S. P., Ganesh, K., Mohapatra, S., & Sivakumar, P. (2014). *Enterprise Resource Planning. Fundamentals of Desing and Implementation*. Springer.
- Backman, Y., Gardelli, T., Gardelli, V., & Persson, A. (2012). *Vetenskapliga tankeverktyg - till grund för akademiska studier*. Lund: Studentlitteratur.
- Bayupati, I., Putri, G., & Surung, J. (den 8 6 2020). The Implementation Of ERP In Supply Chain Management on Conventional Woven Fabric Business. *IJ. Information Engineering and Electronic Business*, 3, ss. 8-18. Hämtat från <http://mecs-press.net/ijieeb/ijieeb-v12-n3/IJIEEB-V12-N3-2.pdf> den 20 10 2021
- Bell, J., & Waters, S. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Biel, J. (den 15 12 2021). *60 Critical ERP Statistics: 2021 Market Trends, Data and Analysis*. Hämtat från Oracle Netsuite: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/erp-statistics.shtml>
- Bradford, M. (2015). *Modern ERP: Select, implement & use today's advanced business system* (3:a uppl.). North Carolina: North Carolina State University.
- Colmenares, L. (2009). BENEFITS OF ERP SYSTEMS FOR ACCOUNTING AND FINANCIAL MANAGEMENT. *Allied Academies International Conference.Academy of Information and Management Sciences.Proceedings*, 13(1), pp. 3-7. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/benefits-erp-systems-accounting-financial/docview/192407664/se-2?accountid=28773>
- Eklund, I., & Hakonen, M. (2019). *Palkanlaskennan taitajaksi*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Eliasson, A. (2013). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur.
- Grabski, S., Leech, S., & Sangster, A. (2009). *Management Accounting in Enterprise Resource Planning Systems*. Amsterdam: Elsevier.
- Inkomstregistret. (den 17 12 2021). *Anmälan av information till inkomstregistret: penninglöner och poster som ska dras av lönen*. Hämtat från <https://www.vero.fi/sv/inkomstregistret/f%C3%B6retag-och-organisationer/detaljerade-anvisningar/62696/anm%C3%A4lan-av-information-till-inkomstregistret-penninglöner-och-poster-som-ska-dras-av-från-lönen5/>
- Jamil, M. Y., & Qayyum, R. (2015). Enterprise Resource Planning (ERP) implementation in Pakistani enterprises: Critical sucess factors and challenges. *Journal of management and research*, 2(2), ss. 1-35. doi:10.29145/jmr/22/0202004
- Jean-Babtiste, R. (2009). "Can accountants bring a positive contribution to ERP implementation?". *International Management Review*, 5(2).

- Jenkins, A. (den 24 03 2022). *What Is Procurement? Types, Processes & Technology*. Hämtat från Oracle Netsuite: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml>
- Mahmood, F., Khan, A. Z., & Bokhari, R. H. (2019). ERP issues and challenges: a research synthesis. *Kybernetes*. Hämtat från [https://www.researchgate.net/profile/Faisal-Mahmood-17/publication/337905839\\_ERP\\_issues\\_and\\_challenges\\_a\\_research\\_synthesis/links/5f6c7972299bf1b53eeddb60/ERP-issues-and-challenges-a-research-synthesis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Faisal-Mahmood-17/publication/337905839_ERP_issues_and_challenges_a_research_synthesis/links/5f6c7972299bf1b53eeddb60/ERP-issues-and-challenges-a-research-synthesis.pdf) den 07 04 2022
- Martins, J., & Santos, C. (den 29 7 2020). The influence of ERP systems on organisational aspects of accounting: case studies in Portuguese companies. *Accounting Research Journal*, 34(6), ss. 666-682. doi:10.1108/ARJ-07-2020-0212
- Marton, J., Sandell, N., & Stockenström, A.-K. (2016). *Redovisning. Från bokföring till analys*. Lund: Studentlitteratur.
- Monk, E., & Wagner, B. (2013). *Concepts in Enterprise Resource Planning* (4:a uppl.). Course Technology/Cengage Learning.
- SAP. (u.d.). *What Is ERP?* Hämtat från SAP Insights: <https://insights.sap.com/what-is-erp/> den 4 10 2021
- Skatteförvaltningen. (den 7 12 2021). *Socialförsäkringsavgifter*. Hämtat från <https://www.vero.fi/sv/foretag-och-samfund/skatter-och-avgifter/arbetsgivare/socialforsakringsavgifter/>
- Stenbacka, J., & Söderström, T. (2018). *Palkanlaskenta*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tomperi, S. (2016). *Bokföring i praktiken*. Helsingfors : Utbildningsstyrelsen.
- Valtiokonttori. (den 2 6 2020). *Konton i bokföringen och kontoplan*. Hämtat från Valtiokonttori: <https://www.valtiokonttori.fi/sv/foreskrifter-och-instruktioner/konton-i-bokforingen-och-kontoplan-3/> den 3 10 2021
- Wailgum, T. (den 14 7 2017). What is ERP? A guide to enterprise resource planning systems. *CIO*. Hämtat från <https://www-proquest-com.ezproxy.novia.fi/trade-journals/what-is-erp-guide-enterprise-resource-planning/docview/1923923509/se-2?accountid=28773> den 5 10 2021
- Zhao, B., & Tu, C. (den 5 10 2021). Research and Development of Inventory Management and Human Resource Management in ERP. *Wireless Communications and Mobile Computing*. doi:10.1155/2021/3132062

## Försäljningsreskontra/ Inköpsreskontra

1. Vilka är dina arbetsuppgifter i försäljningsprocessen/inköpsprocessen?
2. Vilka/vilken modul och information behöver du?
3. Hur får du tag på informationen du behöver? Via ett datasystem eller manuellt?  
Förklara.
4. Använder du ett eller flera affärssystem i ditt arbete? Vad heter dessa programvaror?  
Om företaget har flera affärssystem, förklara hur du får all data till samma plats (integrering)?
5. Upplever du att det finns problem i processerna du jobbar med? Vad beror problemen på? Är det på grund av: a) brister i kommunikation och information b) fördröjelser tidigare i kedjan c) processerna är för manuella d) annat?
6. Vems arbetstid används för att åtgärda problem som framkommit tidigare i föregående fråga?
7. Tycker du att det är ok att denna person ska åtgärda problemen som framkommit i tidigare frågor?
8. Vad kunde företaget göra för att undvika problemen som beskrivits i tidigare frågor?
9. Finns det utvecklingsmöjligheter i ditt arbete för att effektivera arbetsprocesserna?

## Löneberäkning

1. Vilka är dina arbetsuppgifter i löneprocessen?
2. Används ett eller flera system i löneberäkningsprocessen? T.ex. sköts timrapportering, löneutbetalning och reseräkningsrapportering i samma system?
3. Om det används flera, integreras systemen med varandra eller sköts det manuellt?
4. Vilka svagheter/brister finns i löneprocessen förtillfället? Förklara var och varför.
5. Kunde man åtgärda dessa svagheter/brister på något vis?
6. Är det möjligt att rapportera till inkomstregistret direkt via systemet?
7. Hur rapporteras löner till anställda? Är det ett bra system?
8. Hur kunde man utveckla löneberäkningsprocessen så den blir mera effektiv?

## Bokföring

1. Vad är dina arbetsuppgifter som hör till ekonomisystemet?
2. Använder du ett eller flera system i ditt arbete?
3. Fungerar överföringen från delbokföringarna till huvudbokföringen väldigt bra, bra, mindre bra eller dåligt? Kan du förtydliga.
4. Kan man se hela bokföringskedjan via huvudboken?

5. Finns det utvecklingsmöjligheter som skulle underlätta arbetsprocessen vid överföringen från delbokföringarna till huvudbokföringen?
6. Sköts mervärdeskatteredovisningen helt automatiskt eller måste manuella steg tas med i processen? Om svar ja, vad är det som orsakar de manuella stegen? Varför måste uppgifter korrigeras manuellt? Vad är bakomliggande orsaken? Brukar det uppstå problem?
7. Är det tidskrävande att åtgärda dessa problem?
8. Kunde problemen undvikas?
9. Finns det utvecklingsmöjligheter som skulle underlätta arbetet med mervärdeskatteredovisning?
10. Sköts skattedeklarationsrapportering automatiskt eller manuellt? Om svaret är manuellt, vilka steg utförs manuellt?
11. Finns det andra utvecklingsförslag gällande nuvarande ekonomisystem eller ekonomiprocesser som skulle kunna effektivisera ditt dagliga arbete?