



**LUNDS UNIVERSITET**

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i Redovisning på kandidatnivå

VT 2013

# Intern styrning och kontroll utifrån COSO:s ramverk

En fallstudie av ett växande läkemedelsföretag

## **Författare:**

Amanda Eriksson

Valon Makolli

Johanna Thulin

## **Handledare:**

Rolf G. Larsson

## FÖRORD

Till att börja med vill vi tacka vår handledare, Rolf G. Larsson, universitetslektor vid Företagsekonomiska institutionen på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, för sin hjälpsamhet samt för sin goda kunskap och vägledning inom området.

Vi vill även rikta ett stort tack till respondenterna på läkemedelsföretaget och deras externa revisor för ett mycket trevligt bemötande och stort engagemang i vår uppsats.

Till sist vill vi även rikta vårt varma tack till övriga personer i vår närhet som har hjälpt oss under uppsatsens gång med åsikter, rådgivning och uppmuntran.

Slutligen hoppas vi att uppsatsen kan bidra med intressanta och värdefulla slutsatser samt kommer kunna användas för framtida forskning.

Lunds universitet, LUND 2013-06-03

---

Amanda Eriksson

---

Valon Makolli

---

Johanna Thulin

## SAMMANFATTNING

**Examensarbetets titel:** Intern styrning och kontroll utifrån COSO:s ramverk, en fallstudie av ett växande läkemedelsföretag

**Seminariedatum:** 5 juni 2013

**Ämne/Kurs:** FEKH69, Examensarbete kandidatnivå i redovisning, 15 högskolepoäng

**Författare:** Amanda Eriksson, Valon Makolli & Johanna Thulin

**Handledare:** Rolf G. Larsson

**Nyckelord:** Intern styrning och kontroll, COSO, Riskbedömning, Porters femkraftsmodell, Principal-agentteorin

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att studera och analysera hur ett växande företag i läkemedelsbranschen arbetar med intern styrning och kontroll utifrån COSO:s ramverk samt förklara varför de har valt att lägga ett stort fokus på detta arbete.

**Metod:** En kvalitativ fallstudie med övervägande induktiv ansats. Insamling av empiri har skett genom fem semistrukturerade intervjuer och därefter har teorierna växt fram utifrån det insamlade materialet.

**Teoretiska perspektiv:** Det teoretiska kapitlet innehåller COSO:s ramverk för intern styrning och kontroll, Porters femkraftsmodell samt principal-agentteorin.

**Empiri:** Empirin består främst av fem semistrukturerade intervjuer med personer i olika befattningar i ett svenskt marknadsbolag inom läkemedelsbranschen.

**Resultat:** Företaget arbetar med alla delar av COSO-modellen, där framförallt riskbedömning, kontrollaktiviteter och övervakning den senaste tiden har förstärkts. Riskbedömning och intern styrning och kontroll ses av företaget som två olika processer som är starkt sammankopplade med varandra. Det mesta arbetet med intern styrning och kontroll kommer inifrån men huvudkontorets direktiv har även en avgörande betydelse. Företagets agerande efter huvudkontorets direktiv kan förklaras med hjälp av principal-agentteorin. En ytterligare faktor till företagets arbete är den konkurrensfördel som implementeringen av intern styrning och kontroll medför. Förändringar på marknaden den senaste tiden har lett till ökad konkurrens från olika aktörer, vilket gör konkurrensfördelar särskilt väsentligt. Företagets marknadssituation har analyserats utifrån det utvidgade konkurrensbegreppet som inte enbart innefattar den befintliga konkurrensen på marknaden utan tar hänsyn till samtliga fem krafter enligt Porters femkraftsmodell.

## ABSTRACT

**Title:** Internal control based on COSO's framework, a case study of a Swedish growing pharmaceutical company

**Seminar date:** 5th of June 2013

**Course:** FEKH69 Business Administration: Degree Project in Financial and Management Accounting Undergraduate Level, 15 University Credits Points (ECTS-cr)

**Authors:** Amanda Eriksson, Valon Makolli & Johanna Thulin

**Advisor:** Rolf G. Larsson

**Key words:** Internal control, COSO, Risk assessment, Porters five forces model, Principal-agency theory

**Purpose:** The purpose is to study and analyze how a growing company in the pharmaceutical industry is working with internal control based on the COSO framework and explain why they have chosen to put a major focus to this work.

**Methodology:** A qualitative case study with predominantly an inductive approach. Collection of empirical data has been gathered through five semi-structured interviews and subsequently the theories have emerged from the collected material.

**Theoretical perspectives:** The theoretical chapter includes COSO's framework for internal control, Porters five forces model and the principal-agency theory.

**Empirical foundation:** The empirical material contains mainly of five semi-structured interviews with people in different positions in a Swedish marketing company in the pharmaceutical industry.

**Conclusions:** The company works with all of the parts of the COSO-model, however risk assessment, control activities and monitoring activities have most recently been strengthened. The company sees risk assessment and internal control as two processes, which are highly connected to each other. Most of the work, which concerns internal control, comes from within the company, however the head office's directives have also a vital importance. The company's conduct, which follows the office directives, can be explained by principal-agency theory. An additional factor to the company's efforts is the competitive advantage that the implementation of the internal control give rise to. Changes in the market recently have led to increased competition from various players, making competitive advantages particularly essential. The company's position in the market has been analyzed on the expanded competition concept, which not only includes the existing competition status in the market but also takes into account all the five forces of Porters five forces model.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1. INLEDNING</b> .....	1
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 SYFTE.....	4
1.4 DISPOSITION .....	5
<b>2. METOD</b> .....	6
2.1 VETENSKAPLIG ANSATS.....	6
2.2 FALLSTUDIE .....	7
2.2.1 VAL AV FALLFÖRETAG.....	7
2.2.2 PERSONLIG KONTAKT MED FALLFÖRETAGET .....	8
2.2.3 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER .....	8
2.2.4 ANDRA INFORMATIONSKÄLLOR .....	9
2.3 VAL AV TEORIER.....	9
2.4 METODKRITIK.....	10
2.4.1 RELIABILITET OCH VALIDITET.....	11
<b>3. TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	12
3.1 INTERN STYRNING OCH KONTROLL .....	12
3.2 COSO-MODELLEN .....	13
3.2.1 KONTROLLMILJÖ .....	14
3.2.2 RISKBEDÖMNING .....	15
3.2.3 KONTROLLAKTIVITETER .....	16
3.2.4 INFORMATION OCH KOMMUNIKATION .....	16
3.2.5 ÖVERVAKNING.....	17
3.3 PORTERS FEMKRAFTSMODELL.....	18
3.3.1 KUNDERS FÖRHANDLINGSSTYRKA.....	19
3.3.2 LEVERANTÖRERS FÖRHANDLINGSSTYRKA .....	19
3.3.3 HOT FRÅN SUBSTITUT .....	19
3.3.4 ETABLERINGSHOT FRÅN NYA AKTÖRER.....	20
3.3.5 BEFINTLIG KONKURRENS .....	20
3.4 PRINCIPAL-AGENTTEORIN .....	20
<b>4. EMPIRI</b> .....	23
4.1 INLEDANDE OM FALLFÖRETAGET .....	23
4.2 INTERN STYRNING OCH KONTROLL I FALLFÖRETAGET.....	25

4.2.1 KONTROLLMILJÖ .....	27
4.2.2 RISKBEDÖMNING .....	29
4.2.3 KONTROLLAKTIVITETER .....	31
4.2.4 INFORMATION OCH KOMMUNIKATION .....	34
4.2.5 ÖVERVAKNING.....	36
<b>5. ANALYS</b> .....	<b>38</b>
5.1 COSO-MODELLEN .....	38
5.1.1 KONTROLLMILJÖ .....	39
5.1.2 RISKBEDÖMNING .....	41
5.1.3 KONTROLLAKTIVITETER .....	44
5.1.4 INFORMATION OCH KOMMUNIKATION .....	45
5.1.5 ÖVERVAKNING.....	47
5.2 PORTERS FEMKRAFTSMODELL.....	49
5.3 PRINCIPAL-AGENTTEORIN .....	52
<b>6. SLUTDISKUSSION</b> .....	<b>54</b>
6.1 SLUTSATS .....	54
6.2 REFLEKTIONER .....	55
6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	57
KÄLLFÖRTECKNING.....	59
BILAGOR	
BILAGA 1. INTERVJUUNDERLAG, FALLFÖRETAG	
BILAGA 2. INTERVJUUNDERLAG, EXTERNREVISOR	

# 1. INLEDNING

---

*Första kapitlet består av en beskrivning av bakgrunden till ämnet som sedan övergår till en problemdiskussion. Därefter resulterar problemdiskussionen till uppsatsens syfte.*

## 1.1 BAKGRUND

---

Oegentligheter i företag är ett mer förekommande problem än vad många tror menar Arwinge & Munkby (2012). Brotten rör vanligtvis faktureringar, ersättningar och utbetalningar från företaget. Ofta drabbas mindre företag i högre grad än större vilket till stor del kan förklaras av att större företag har tillgång till resurser som medför bättre skydd. Artikelförfattarna skriver att det är självklart att de oegentligheter som uppdagas i företagen påverkas av deras riskhanteringsåtgärder. Det är inte möjligt att helt eliminera riskerna eller effekterna kring oegentligheter i ett företag, men med rätt arbete kan de kraftigt reduceras. Det som krävs för att motverka oegentligheter och påbörja en förbättring inom området är en större medvetenhet och kompetens i företaget gällande de fördelar som arbetet med intern styrning och kontroll bidrar med.

Intern styrning och kontroll uppfattas ofta som ytterligare riktlinjer att uppträda efter, att det ökar byråkratin i verksamheten samt att det är förknippat med stora kostnader utan att något värde tillförs (Hult, 2010). Wikland (2012) anser dock att det kan tillföra stort värde i ett företags arbete. Kinney (2000) klargör att vetskap om intern styrning och kontroll är betydande för många olika intressenter inom skilda områden såsom handelspartners, revisorer och samhället som helhet. Vidare visar erfarenheter att arbetet är viktigt för att effektivisera verksamheten och öka konkurrenskraften (Hult, 2010).

Begreppet kan tolkas på olika sätt beroende på aktör. För en individ kan det innebära en övervakande internrevision, för en andra kontoavstämningar och för en tredje ISO-certifieringar. Behovet av en gemensam definition av begreppet utvidgades under 1980- och 1990-talen och olika ramverk för intern styrning och kontroll skapades, varav COSO:s ramverk är ett av dem (FAR, 2006).

År 1985 startade The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, förkortat COSO, som svar på stora ekonomiska problem och flertalet börs-skandaler i USA. COSO:s uppdrag är att förbättra organisationers interna styrning och

kontroll samt minska omfattningen av bedrägerier (COSO hemsida). Deras ramverk släpptes år 1992 för att hjälpa företag att avslöja oegentligheter genom att etablera riktlinjer och en gemensam standard.

COSO:s definition av begreppet intern styrning och kontroll (Wikland, 2012, s 56) lyder:

*"Intern styrning och kontroll är generellt definierad som en process, utförd av en organisations styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge rimlig försäkran om att målen uppfylls inom följande kategorier."*

- *Effektivitet och produktivitet i verksamheten.*
- *Tillförlitlig finansiell rapportering.*
- *Efterlevnad av tillämpliga lagar och regler."*

Detta synsätt på kontroller blev en radikal förändring från tidigare synsätt. COSO lyfter fram ledningen och individerna i företaget och deras handlande hellre än tekniska system och dokument. Den interna styrningen och kontrollen ska ge en rimlig försäkran om att målen i företaget uppnås. Med detta åsyftas att inget arbete med intern styrning och kontroll innebär en absolut försäkran mot risker. Även de företag som arbetar med det möter en viss risknivå, men den har reducerats med hjälp av utförd styrnings- och kontrollarbete (Wikland, 2012). Jokipii (2010) menar att ramverket inte är en garanti för ett företags framgång utan snarare ett stöd för de företag som inför intern styrning och kontroll.

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

---

Torbjörn Wikland förklarar i en artikel för Ekonomisverige (Lennartsson, 2011) att det är först på senare år som vi i Sverige har tagit till oss och börjat arbeta med intern styrning och kontroll. Han menar att en bidragande orsak till arbetet är de påtryckningar som företagen utsätts för från EU och de stora börserna. Wikland beskriver fortsättningsvis i artikeln ett flertal uppseendeväckande händelser inom Sveriges gränser där företag agerat oacceptabelt. Som exempel på detta nämns bland annat Skandiaaffären i slutet av 1990-talet men även mer aktuella fall såsom avlöningen av Sidas ledning för ett par år sedan och återkallande av tillståndet för HQ Bank som massmedialt var mycket omtalat. Dessa händelser visar på behovet av att ha en god intern styrning och kontroll för att undvika oegentligheter och företagsskandaler med förödande konsekvenser som



följd. Är det insikten om hur viktigt intern styrning och kontroll är som har bidragit till att företag i större utsträckning än tidigare riktat området ett större fokus? Wikland (2012), Arwinge (2010) och Haglund et al (2005) är endast ett fåtal av alla de författare som har skrivit om vad intern styrning och kontroll innebär i ett större perspektiv. Det finns dock mindre forskning som har behandlat frågor om hur arbetet har implementerats i ett specifikt företag och vad som driver företaget att arbeta med det. Arwinge (2010) lyfter fram att forskning om hur företag praktiserar intern styrning och kontroll är ett intressant angreppssätt inom ämnet.

Campbell, Campbell och Adams (2006) anser att ett företag har många fördelar att vinna med en pålitlig intern styrning och kontroll. Marknadsledande aktörer ser detta arbete som möjligheter till förbättringar snarare än ett byråkratiskt regelverk. Om ett företag ligger i framkant med intern styrning och kontroll menar författarna att konkurrensfördelar hos företagets intressenter kan skapas. Även Wikland (2012) menar att arbetet kan ge ökad konkurrenskraft. Detta väcker funderingar hos oss om *hur* konkurrensfördelar skapas genom arbetet med intern styrning och kontroll samt *vilka* konkurrensfördelar det verkligen bidrar till. Företag som ligger i framkant med arbetet kännetecknas av att de är öppna för förändringar och löpande försöker förbättra den interna styrningen och kontrollen samt integrera denna i verksamheten (Campbell, Campbell & Adams, 2006). Krstić och Dordević (2012) menar att betydelsen av intern styrning och kontroll blev mer påtaglig då COSO-ramverket utformades. COSO-ramverket har blivit accepterat av många och används nu runt om i hela världen (COSO, 2011). Vi ställer oss frågan om COSO-ramverket inte endast är tillämpligt i stora företag utan även i mindre företag med färre anställda och begränsade resurser.

Krstić och Dordević (2012) beskriver företag som öppna och dynamiska ekonomiska system som samspelar med marknadsmiljön och därmed ständigt förändras och utvecklas. Komplexiteten i marknadsmiljön påverkar osäkerheten och riskerna för företagets verksamhet. Företag på läkemedelsmarknaden är på grund av de produkter de säljer beroende av att det på marknaden finns ett förtroende för dem. För att hantera förtroendefrågan kan intern styrning och kontroll vara ett viktigt verktyg för dessa företag. Läkemedelsföretag omfattas av en mängd olika lagar och regleringar som de måste leva upp till för att få bedriva verksamhet med läkemedel. Med andra ord så är dessa företag särskilt hårt reglerade och kontrollerade på grund av branschen de befinner sig i. Privatiseringen av apoteken den första juli 2009 har lett till ett allt hårdare företagsklimat för läkemedelsföretagen. Omregleringen av apoteksmarknaden har medfört en ökad kon-

kurrens och ett större risktagande för de inblandade företagen. Dessa förändringar på marknaden har lett fram till våra funderingar kring om det ökade arbetet med intern styrning och kontroll hos ett utvalt läkemedelsföretag kan förklaras som en följd av de allt mer påtagliga riskerna och den ökade konkurrensen på marknaden.

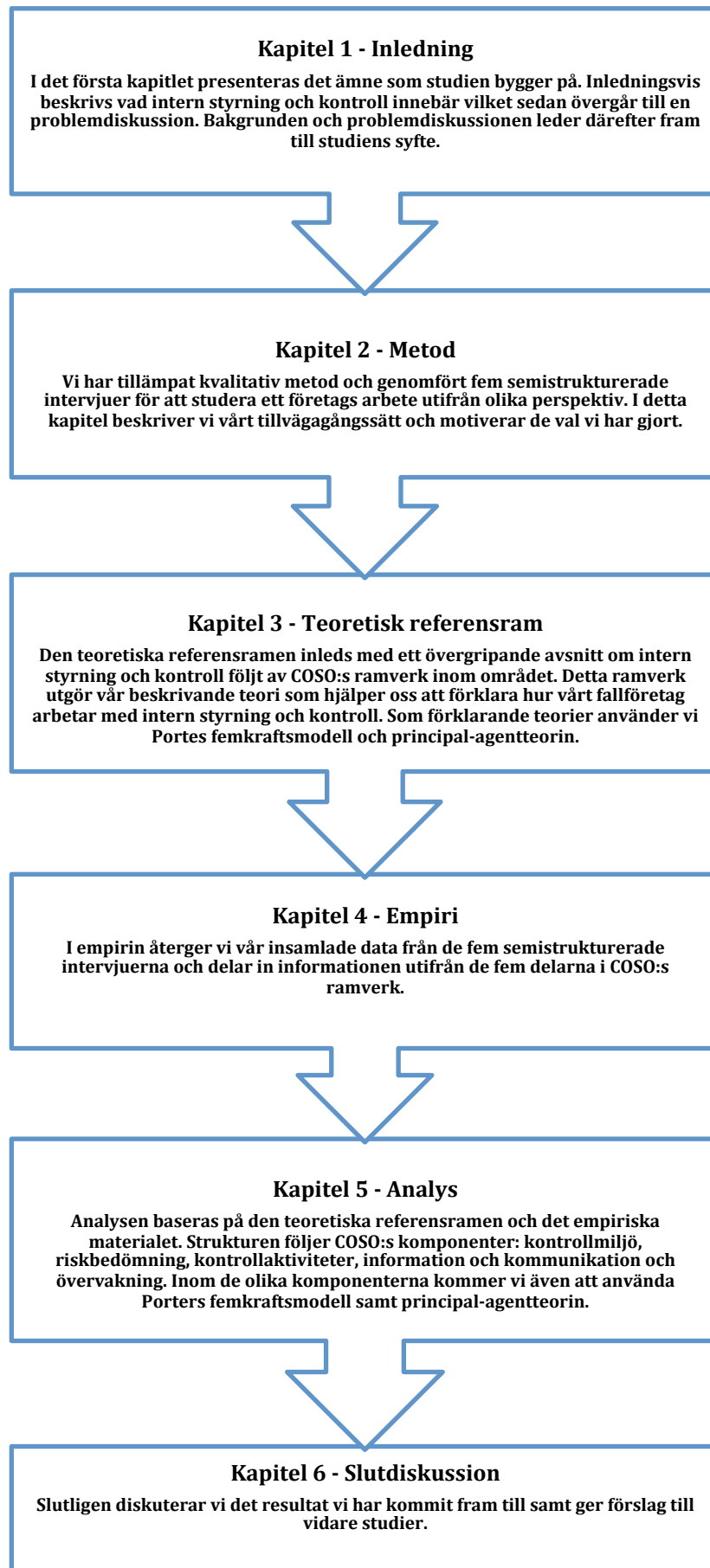
### 1.3 SYFTE

---

*Syftet med uppsatsen är att studera och analysera hur ett växande företag i läkemedelsbranschen arbetar med intern styrning och kontroll utifrån COSO:s ramverk samt förklara varför de har valt att lägga ett stort fokus på detta arbete.*

## 1.4 DISPOSITION

---



## 2. METOD

---

*I detta kapitel presenteras och motiveras de metodval vi har gjort för att uppnå uppsatsens syfte. Vi beskriver hur vi har gått tillväga för att genomföra vår undersökning i det valda fallföretaget samt den kritik som finns med våra använda metoder.*

### 2.1 VETENSKAPLIG ANSATS

---

Det finns olika förfaranden att erhålla relevant information på för att uppnå syftet med en studie (Bryman & Bell, 2005). För att uppnå vår uppsats syfte ansågs det mest passande tillvägagångssättet vara att tillämpa kvalitativ forskningsmetod. Avsikten med kvalitativa undersökningar är att beskriva, analysera och förstå beteendet hos enskilda människor eller grupper med de som studeras som utgångspunkt (Lundahl & Skärvad, 2008). Vid en kvalitativ studie ligger fokus på ord snarare än kvantifiering vid insamling av data och analys av empiri (Bryman & Bell, 2005). Denna metod valdes då önskan var att få så djupgående kunskap som möjligt om fallföretaget istället för enbart överskådlig information. Den kvantitativa metoden hade inte varit lämplig då dess syfte är att samla in numerisk data för att mäta och hitta skillnader mellan olika variabler och göra mer precisa skattningar (Bryman & Bell, 2005). Den vanligaste datainsamlingsmetoden vid en kvantitativ studie är frågeformulär med begränsade svarsalternativ, vilket vi ansåg opassande för uppsatsens syfte då detta inte skulle leda till den djupgående kunskap vi eftersträvade. Fokus i uppsatsen ligger således på information inhämtad från intervjupersonerna och har inte kompletterats med data från exempelvis enkätundersökningar. Informationen från intervjuerna innehar högre värde för uppsatsen då vi upplever den personliga kommunikationen mer trovärdig än respondentens svar utifrån begränsade svarsalternativ.

Uppsatsarbetet har sin grund i en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2005) då förklarings-teorierna har utformats efter praktiken. Generalisering och begrepp uppstår då ur den information man har tillgång till och som i sin tur har sin grund i den kontext som bildar ramen till det man studerar (Merriam, 1994). Vi har således i stor utsträckning utformat våra teorier efter genomförandet av intervjuerna och inhämtandet av empirin.

För att samla in vårt empiriska material har vi utfört fem semistrukturerade intervjuer. Denna intervjuteknik innebär att intervjupersonerna har stor frihet att själva utforma

svaren på frågorna (Bryman & Bell, 2005). Frågorna behöver inte framföras i samma ordningsföljd som i intervjuunderlaget och fler frågor än vad som planerats från början kan ställas så länge man håller sig inom de förutbestämda ramarna. Bryman & Bell beskriver att intervjusituationen med semistrukturerade intervjuer blir flexibel och utfallet av intervjun blir olika från respondent till respondent.

## 2.2 FALLSTUDIE

---

Som forskningsdesign har vi valt att använda fallstudien. Fallstudieforskning lämpar sig vid djupdykningar av ett särskilt företag beskriver Yin (2007). Även Lundahl & Skärvad (2008) berättar att fallstudier ofta används när man vill förstå ett fenomen på djupet. En fallstudie innebär en undersökning som endast omfattar ett eller ett fåtal fall som studeras detaljerat och i många dimensioner. Vi har endast inriktat oss på ett företag och har därför genomfört en enfallsstudie. Enligt Yin (2007) finns det ett antal kriterier som ska vara uppfyllda vid en fallstudie. Det ska förekomma ett *hur* eller *varför* i frågeställningen, vilket det gör i uppsatsen syfte. Han menar också att den företeelse man fokuserar på ska vara relevant och aktuell, vilket vi har beskrivit i uppsatsens inledande kapitel. Merriam (1994) betonar också vikten av ett relevant ämne och att beskrivningen av det man studerar är omfattande och djupgående.

Yin (2007) talar om sex olika informationskällor vid insamling av data till en fallstudie: dokument, arkivmaterial, intervju, direkt observation, deltagande observation samt fysiska artefakter. Primärdata består av det material som utredaren samlar in (Lundahl & Skärvad, 2008). I vår studie utgörs primärdata av intervjuer vilket enligt Yin (2007) är en av de viktigaste källorna. Vidare har vi använt sekundärdata som Lundahl & Skärvad (2008) beskriver som material insamlat av andra. Den sekundärdata vi tagit del av i vår empiriska undersökning består av olika dokument som företaget har delat med sig av. I enlighet med Thurén (2005) är en primärkälla mer trovärdig än en sekundärkälla och därmed har vi lagt stor vikt på våra intervjuer på fallföretaget. Han styrker sin argumentation med att primärkällorna är ursprungliga medan sekundärkällorna har traderats.

### 2.2.1 VAL AV FALLFÖRETAG

---

Företaget tillhör en onoterad läkemedelskoncern som enligt de själva befinner sig i en tillväxtfas på väg att bli medelstort. Fallföretaget valdes främst på grund av att förändringar har skett på apoteksmarknaden (företagets kunder) och för att arbetet med in-

tern styrning och kontroll är relativt nytt för företaget i fråga. Vi ämnade ta reda på om det finns något samband mellan dessa aspekter. En annan synvinkel som gjorde studien intressant är att läkemedelsföretag är särskilt granskade på grund av det ansvar de innehåller och de produkter de säljer. Vid vårt val av fallföretag fann vi det även intressant att ett onoterat företag prioriterar arbetet med intern styrning och kontroll trots att det inte finns några specifika krav eller lagar på att arbeta med detta och inte heller några aktieägare som gör anspråk på avkastning.

### 2.2.2 PERSONLIG KONTAKT MED FALLFÖRETAGET

---

Vid val av respondenter eftersträvade vi att intervjua personer med goda kunskaper om företaget och deras arbete med intern styrning och kontroll. För att få en så djup insikt som möjligt intervjuade vi personer i olika befattningar. Vi fick därmed se företaget och deras arbete från olika perspektiv samt dra nytta av all tillgänglig expertis. Kontakt med fallföretaget skedde till en början främst med ekonomichefen för Sverige och Norge. Vi utförde vår första intervju med henne och fick sedan möjlighet att intervjua ytterligare tre andra anställda inom Norden vilka presenteras i *avsnitt 4:1*. För att få en utomstående syn på företagets arbete med intern styrning och kontroll intervjuade vi även företagets externa revisor.

### 2.2.3 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER

---

Kontakt med fallföretaget har skett löpande via intervjuer, men även i form av telefonsamtal och mail. Vi inledde intervjuerna med att presentera oss själva samt vårt syfte med studien och därefter ställa allmänna frågor som handlade om företaget och den intervjuades arbetsuppgifter. I *Bilaga 1* och *Bilaga 2* finns de intervjuunderlag som vi utgick ifrån. Utgångspunkten för intervjuerna var frågeformulären men vi valde medvetet att inte strikt följa dessa samt ställde följdfrågor vid behov. Enligt Yin (2007) är det viktigt att i intervjuerna betona ordet *varför* för att nå fram till sina svar, vilket vi ofta gjorde i följdfrågorna. Alla gruppmedlemmar medverkade under intervjuerna för att få en så fulländad bild som möjligt. För att undvika missuppfattningar och för att kunna reda ut oklarheter spelades samtliga intervjuer in vilket enligt Yin (2007) skapar en mer komplett intervju. Intervjuerna transkriberades sedan för att undvika att ingen information glömts eller förbisätts och för att kunna göra en så god återgivning som möjligt (Thurén, 2005). Samtliga respondenter har varit anonyma vilket bidragit till en mer öppen och ärlig bild av företaget.

## 2.2.4 ANDRA INFORMATIONSKÄLLOR

---

Utöver intervjuer har vi även använt några av de andra informationskällor som Yin (2007) beskriver som viktiga vid en fallstudie. Främst har vi tagit del av företagets dokumentationer kring intern styrning och kontroll och de anvisningar företaget har fått från huvudkontoret kring arbetet. Vi har även tagit del av dokument som beskriver till exempel företagets filosofi och etiska riktlinjer. De starka sidorna med dokument menar Yin (2007) är att de är precisa, kan granskas flera gånger och inte är skapade som en följd av fallstudien. Som en ytterligare informationskälla kan nämnas att vi har gjort direkta observationer på företaget. Observationerna har skett under ett antal tillfällen då vi besökt kontoret i Malmö för intervjuer samt arbetat med uppsatsen på plats. Under observationerna har vi främst haft i åtanke att jämföra de anställdas uppfattningar om företaget med våra egna intryck.

## 2.3 VAL AV TEORIER

---

Då en induktiv ansats främst har använts har teorierna valts utifrån den empiriska datainsamlingen (Bryman & Bell, 2005). I studiens tidiga skede läste vi in oss på ett antal teorier som kunde tänkas bli relevanta och valde sedan bort de som inte passade allteftersom empirin växte fram. Den teoretiska referensramen består av en beskrivande del och en förklarande del.

Den beskrivande delen som består av COSO:s ramverk för intern styrning och kontroll bestämde vi oss tidigt för att använda. Innan intervjuerna skapades förståelse för ämnet och ramverket genom sökningar i tidigare uppsatser och forskning. Thurén (2005) poängterar betydelsen av att ha en relativt stor kännedom om det valda ämnet. Enligt COSO (2011) har COSO-modellen blivit allmänt accepterad och används i många länder världen över. Wikland (2012) skriver utöver detta att modellen har anpassats och implementerats av många svenska organisationer. Kritik mot COSO beskriver Arwinge (2012) är att ramverket inte ger tillräckligt med vägledning för utformning och implementering men han nämner samtidigt att ramverket aktivt används. COSO:s ramverk är själva företeelsen som har använts för att försöka beskriva *hur* fallföretaget arbetar med intern styrning och kontroll. COSO:s egen hemsida, Wikland (2012), Haglund et al (2005) samt Romney & Steinbart (2012) har gett oss en bra bild av COSO-modellens uppbyggnad och dess funktion.

Den andra delen av den teoretiska referensramen, som utgörs av förklarings teorier, används för att förklara företaget och kan ses som de "glasögon" vi sätter på oss för att tolka våra resultat. Innan vi bestämde oss för de valda teorierna diskuterade vi bland annat intressentmodellen, men ansåg dock att denna inte kunde förklara utfallet av våra intervjuer på ett tillfredsställande sätt. Som förklarande teorier används Porters femkraftsmodell samt principal-agentteorin för att analysera *varför* företaget arbetar med intern styrning och kontroll. Porters femkraftsmodell har vi främst beskrivit genom att använda en vetenskaplig artikel skriven av honom själv, "*The five competitive forces that shape strategy*" från år 2008. I teorin förklaras samtliga fem konkurrenskrafter för att få en djupare förståelse och helhetsbild av modellen, dock har inte *leverantörers förhandlingsstyrka* beaktats i analysen då företaget endast har interna leverantörer. Principal-agentteorin har framförallt hämtats från Alvesson & Svenningsson (2012) samt Mintz (2005) då dessa har förklarat teorin på ett för oss begripligt sätt.

## 2.4 METODKRITIK

---

För att granska den information som samlats in har ett kritiskt förhållningssätt antagits till den litteratur som använts och de intervjuer som utförts. För att kunna styrka trovärdigheten i uppsatsen är det angeläget att informera om eventuell kritik mot våra val av tillvägagångssätt för informationsinsamling.

Vid tillämpning av kvalitativ metod i genomförandet av intervjuer måste intervjupersonen vara observant för att undvika att man börjar inneha samma uppfattning som respondenten. Av denna anledning är det viktigt att vi som intervjupersoner är väl pålästa och insatta i intervjufrågorna samt är beredda att ifrågasätta respondenterna och deras svar om någonting anses inkonsekvent (Bryman & Bell, 2005). Författarna menar vidare att det vid personliga intervjuer med respondenten kan finnas en problematik i att er hålla objektiva svar. Det finns alltid en risk att den intervjuade är påverkad av kulturen i företaget och dess värderingar, vilket kan bidra till en felaktighet i inhämtade svar. För att undvika dessa subjektiva inslag i respondentens svar har vi hela tiden haft denna möjliga problematik i beaktande vid utformandet av intervjufrågorna.

Yin (2007) beskriver att enfallsstudier ofta kritiseras för att vara ogeneraliserbara. Dessa studier har även fått kritik för att vara tidskrävande och att de alstrar omfattande rapporter. Vi ansåg dock arbetssättet som nödvändigt då det möjliggjorde tillgången till den djupgående information vi behövde för att uppfylla studiens syfte. Kritiken från Yin



har vi bemött genom att välja ut den primärdata från intervjuerna som vi ansett som mest relevant. Ytterligare kritik från Yin är att forskarna till en fallstudie behandlar data subjektivt. Han menar att det är viktigt att respondenterna och forskarna tolkar frågorna likadant. Vi bad därför våra respondenter att läsa och lämna synpunkter på uppsatsen för att undvika misstolkningar.

#### 2.4.1 RELIABILITET OCH VALIDITET

---

För att avgöra kvalitén på en studie menar Yin (2007) att begrepp som trovärdighet, tillförlitlighet, möjlighet att belägga resultat och slutsatser och pålitlig data ska användas. Han menar vidare att vanliga kriterier att ta hänsyn till vid fallstudier är reliabilitet och validitet. Reliabilitet och validitet utgör viktiga kriterier framförallt vid bedömning av en kvantitativ studies kvalitet (Bryman & Bell, 2005). När dessa begrepp används i en kvalitativ studie läggs mindre betydelse på mätning av resultat.

Reliabilitet betyder i vilken utsträckning en undersökning kan upprepas, vilket inte är lika lätt för en kvalitativ studie på grund av att sociala miljöer ständigt förändras (Bryman & Bell, 2005). Reliabilitet ska enligt Yin (2007) begränsa antalet fel och snedvridningar i en studie. Han menar att målet är att säkerställa att en likartad studie skall leda till likartade resultat när en ny forskare väljer samma tillvägagångssätt. För att öka graden av reliabilitet dokumenterade vi så noga som möjligt vad vi gjort med avsikt att kunna gå tillbaka och följa studiens tillvägagångssätt. Bryman & Bell (2005) definierar validitet som ett mått på hur väl man mäter vad som är avsett att mätas. Enligt Yin (2007) ökar studiens begreppsvaliditet om man bland annat använder sig av flera empiriska källor och därför intervjuade vi fem personer i olika befattningar. Extern validitet, även benämnd generaliserbarhet, beskriver Yin (2007) och Bryman & Bell (2005) inriktar sig på i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras till andra kontexter. Generaliserbarhet är inget vi eftersträvar med uppsatsen utan det är det specifika som gör den intressant. Yin (2007) anser att validiteten ökar om alla hans informationskällor används. Validiteten i vår studie har förstärkts genom att vi inte enbart har utfört objektiva intervjuer utan också kompletterat dessa med företagets interna dokumentationer. Om vi hade fått ta del av mer arkivmaterial hade möjligtvis validiteten ökat. Med intern validitet menas att observationer och teoretiska idéer stämmer överens (Bryman & Bell, 2005). Genom respondentvalidering, alltså att vi delgivit intervjusammanställningarna till respondenterna, har vi fått det bekräftat att den information som uppsatsen baseras på överensstämmer med respondenternas uppfattningar.

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

---

*Följande kapitel innehåller de teorier och modeller som utgör vår referensram. Teorierna och modellerna används för att analysera den empiriska informationen vi samlat in. Kapitlet inleds med en beskrivning av intern styrning och kontroll utifrån COSO:s ramverk. Efterföljande avsnitt beskriver Porters femkraftsmodell samt principal-agentteorin vilka fungerar som de "glasögon" vi sätter på oss för analysen i kapitel fem.*

#### 3.1 INTERN STYRNING OCH KONTROLL

---

Översättningen till svenska av det engelska begreppet *internal control* har under lång tid diskuterats menar Wikland (2012). Det engelska ordet control betyder i första hand styrning och i andra hand kontroll och således borde den svenska översättningen vara *intern styrning och kontroll* och inte internkontroll som ofta används.

Synen på intern styrning och kontroll har inte alltid varit densamma utan den har utvecklats och förändrats över tid. Längre tillbaka i tiden begränsades begreppet till att endast omfatta risken att felaktigheter skedde vad gäller bokföring och finansiella rapporter. Nu har begreppet utvecklats till att även omfatta ägarnas intresse och investeringar genom att företagets betydande risker, både inom finansiell och operativ verksamhet, hanteras effektivt (Styf, 2011). Wikland (2012) menar att intern styrning och kontroll handlar om att uppnå målen med verksamheten, hantera risker som hindrar målen från att uppnås samt de åtgärder och kontroller som införs för att hantera de identifierade riskerna. Haglund et al (2005) poängterar att intern styrning och kontroll inte är ett mål eller en rutin i sig utan ett hjälpmedel som i stor utsträckning är integrerad i verksamhetens ordinarie aktiviteter. På grund av detta är alla, såväl ledningen som övriga anställda, involverade i arbetet på olika sätt. Nyttan med interna kontroller anser Jokipii (2010) vara att de överlag hjälper företag att förmedla en rättvisande bild i sina finansiella rapporter och att visa att lagar samt regler följs i den finansiella rapporteringen.

## 3.2 COSO-MODELLEN

---

År 1992 utvecklade The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) standarden som kom att kallas för COSO:s ramverk för intern styrning och kontroll. Haglund et al (2005) lyfter fram att ramverket är av allmän karaktär och därmed kan användas för såväl privat som offentlig verksamhet samt för både stora och små organisationer. Enligt COSO (2011) består COSO-modellen av fem sammanhängande komponenter av lika stor betydelse:

- Kontrollmiljö (Control Environment)
- Riskbedömning (Risk Assessment)
- Kontrollaktiviteter (Control Activities)
- Information och kommunikation (Information and Communication)
- Övervakning (Monitoring Activities)

De fyra första komponenterna omfattar konstruktion och drift av system för intern styrning och kontroll och den femte syftar till att säkerställa att den interna styrningen och kontrollen fortsätter att fungera effektivt (COSO, 2008). Enligt Wikland (2012) är det viktigt att den interna styrningen och kontrollen ses som en hel process i företaget, att flera aktiviteter tillsammans leder till företagets uppsatta mål. Han påpekar att komponenterna måste verka tillsammans för att skapa en god intern styrning och kontroll samt finnas i alla relevanta delar i organisationen, vilket även understryks av FAR (2006). Wikland (2012) exemplifierar att om det finns stora brister i informationen och kommunikationen kommer inte riskbedömningen och övervakningen att fungera korrekt.



Figur 1. Källa: COSO (2011)

De fem kontrollkomponenterna måste kooperera med de tre målområdena för intern styrning och kontroll för att åstadkomma en helhetssyn på den interna styrningen och kontrollen (Haglund et al, 2005). Målområdena är effektivitet och produktivitet i verksamheten, tillförlitlig rapportering samt följsamhet mot lagar och regler och benämns *operations, reporting* och *compliance* i kuben. Sambandet mellan målen och komponenterna visas i COSO-kuben ovan där även en tredje dimension illustreras. Den tredje dimensionen visar den organisatoriska strukturen i underavdelningar såsom divisioner, dotterbolag, operativa enheter eller funktioner (COSO, 2011).

Den ursprungliga COSO-modellen som nyss beskrivits har legat till grund för utvecklingen av en utvidgad modell där man breddar riskhanteringen till fler områden och komponenter. Denna utvecklade modell benämns COSO ERM, där ERM står för Enterprise Risk Management (Wikland, 2012). I denna studie valdes att endast använda den ursprungliga COSO-modellen med färre komponenter. Detta val har baserats på att vårt fallföretag är ett mindre företag och en utvidgad modell med fler analysaspekter hade därför blivit överflödig.

### 3.2.1 KONTROLLMILJÖ

---

Wikland (2012) och Haglund et al (2005) förklarar att kontrollmiljön markerar atmosfären i ett företag och påverkar den medvetenhet till kontroll som finns hos medarbetarna. Enligt Haglund et al (2005) skapas kontrollmiljön av människorna i företaget. Wikland (2012) förklarar att det är upp till ledningen att en sund kontrollmiljö genomsvårar hela organisationen. COSO (2011) menar att kontrollmiljön är utgångspunkten för arbetet med intern styrning och kontroll då det är denna som anger vilken ordning och struktur som föreligger i företaget samt vilka standarder och processer som ska efterföljas och tillämpas. Enligt Wikland (2012) består kontrollmiljön till stor del av mjuka kontroller, som till exempel att stärka företagskulturen och skapa en god stämning på arbetsplatsen.

Inom komponenten kontrollmiljö beskriver COSO (2011) några olika principer som bör beaktas för att skapa en optimal kontrollmiljö. För det första är det viktigt att organisationen visar engagemang för integritetsskydd och etiska värden. Wikland (2012) nämner att man ska förmedla etiska värden om vad som godkänns och inte godkänns i företaget. Enligt Romney & Steinbart (2012) bör företaget ha en nedskrivna uppförandekod som beskriver vad som är acceptabelt beteende och vad som inte är det för att stödja företagets integritet. Uppförandekoden är riktlinjer för hur företaget ska bedriva verksamhet-

en med hänsyn till etiska, sociala och miljömässiga aspekter. Enligt författarna är det viktigt att hela personalen har läst och förstått uppförandekoden. Den andra principen enligt COSO (2011) innebär att styrelsen visar upp en oberoende ledning och utövar övervakning av arbetet med intern styrning och kontroll. I princip tre förklaras att det är av stort värde att ledningen ansvarar för tillsyn av strukturer, rapporteringsvägar samt lämpliga befogenheter och ansvarsfördelningar. Den fjärde principen lyfter upp vikten av att organisationen prioriterar och visar ett engagemang för att attrahera, utveckla och behålla kompetenta och betydelsefulla individer inom organisationen. Slutligen bör organisationen enligt princip fem hålla individer ansvariga för deras del i den interna kontrollprocessen i strävan efter att uppnå organisationens utsatta mål.

För att den interna styrningen och kontrollen skall fungera optimalt och för att försäkra sig om att personalen lägger fokus på arbetet är frågor som rör bland annat anställningsvillkor och ersättningsformer en viktig del av kontrollmiljön (COSO, 2011 & Wikland, 2012).

### 3.2.2 RISKBEDÖMNING

---

I ramverket för intern styrning och kontroll definieras risk som möjligheten att en händelse kommer att inträffa som negativt påverkar måluppfyllelsen (COSO, 2011). Varje organisation påverkas av risker på alla nivåer oavsett storlek, struktur och industri, men i olika omfattningar. Enligt Wikland (2012) handlar riskbedömning främst om ledningens och personalens uppfattning om riskbegreppet. COSO (2011) skriver att riskbedömning innebär identifiering och analys av relevanta risker för att uppnå organisationens mål samt att det utgör basen för att bestämma hur riskerna ska hanteras. Wikland (2012) och Romney & Steinbart (2012) menar att riskerna ska analyseras med utgångspunkt från en kombinerad effekt av deras sannolikhet samt de konsekvenser som de medför. Haglund et al (2005) belyser svårigheter som kan uppstå när det gäller att skilja på risker och sannolikhetspåverkande faktorer. Risker kan utgöras av att fakturans uppgifter manipuleras eller att fakturaregister raderas av misstag. Sannolikhetspåverkande faktorer å andra sidan kan vara bristande kompetens hos de anställda eller avsaknad av dokumentation.

Risker kan uppstå på grund av externa samt interna faktorer (Haglund et al, 2005). De externa faktorerna kan bestå av till exempel omvärldsrisker eller finansiella risker. Vidare kan de interna faktorerna vara kopplade till verksamhetsrisker såsom förändrad ledning och organisation eller kompetensen hos de anställda. Romney & Steinbart

(2012) anser att det finns fyra sätt att bemöta en uppkommen risk på. För det första kan risken reduceras genom en implementering av ett internt system för risk. Ett annat förhållningssätt är att acceptera risken och dess utfall. Man kan även dela eller föra vidare risken till någon annan såsom ett försäkringsbolag. Till sist kan man undvika risken helt genom att till exempel inte expandera som tänkt eller sälja en division.

### **3.2.3 KONTROLLAKTIVITETER**

---

Haglund et al (2005) beskriver kontrollaktiviteter som de konkreta åtgärder som används för att motverka, minska eller eliminera risker. Arwinge (2010) och Wikland (2012) menar att kontrollaktiviteterna kan vara såväl riktlinjer som rutiner som ska se till att ledningens beslut uppfylls. Kontrollaktiviteterna kan enligt COSO (2011) vara både automatiska och manuella samt ha ett förebyggande eller upptäckande syfte. Arwinge (2010) och COSO (2011) lyfter upp ett antal exempel på kontrollaktiviteter såsom utvecklingssamtal, verifikationer, avstämningar, attestrutiner och genomgångar av verksamhetens resultat. Wikland (2012) nämner utbildningar som en form av en manuell och förebyggande kontrollaktivitet. De automatiska kontrollerna är ofta inbäddade i företagets IT-system. Enligt Wikland har automatiserade kontroller blivit allt vanligare men detta innebär inte att manuella kontroller helt kommer att utebli framöver.

Om kontrollerna implementeras i början av uppbyggnaden av organisationen kommer resultatet att vara mer effektivt anser Romney & Steinbart (2012). De belyser även betydelsen av att en individ inte får för mycket ansvar, till exempel att ensam ha rättigheten att godkänna transaktioner. Kontrollaktiviteterna bör vara lämpliga i hela organisationen, på alla nivåer och i alla funktioner för att de ska fungera optimalt (Arwinge, 2010). För att skapa effektiva och fungerande kontrollaktiviteter krävs det enligt Wikland (2012) att man matchar dem mot företagets mål, de mest grundläggande riskerna samt kontrollmiljön.

### **3.2.4 INFORMATION OCH KOMMUNIKATION**

---

Wikland (2012) förklarar i sin bok vikten av information. Informationen är grunden i den interna styrningen och kontrollen då denna medför att anställda kan utföra sina arbetsuppgifter och att ledningen kan driva och styra hela verksamheten. Både extern och intern information förekommer och bearbetas till stora delar i företagets stora IT-system vilket medför att dessa system är av särskild vikt för företagen. Haglund et al (2005) åsyftar att informations- och kommunikationskanalerna kan vara både formella

och informella och att de måste betraktas som betydelsefulla delar i det samlade styr- och kontrollsystemet. Stor del av företagets information förmedlas dock direkt mellan individer och därmed finns det en risk att viktig information filtreras bort och försvinner på vägen. Både Wikland (2012) och COSO (2011) lyfter fram vikten av att all tillgänglig information i ett företag måste kunna flöda fritt åt alla håll inom organisationen, både uppåt och nedåt men även åt sidled.

Kommunikation handlar om dialoger mellan två eller flera personer eller enheter i företaget. Wikland (2012) beskriver att det krävs en god kommunikation mellan parterna i företaget för att inte riskera att viktig information försvinner då den passerar många individer. COSO (2011) poängterar vikten av att högsta ledningen signalerar klara budskap till sina anställda och att hela organisationen tar arbetet med intern styrning och kontroll på allvar. För att arbetet i företaget ska bli så effektivt som möjligt krävs det inte bara att ledningen tar sitt ansvar i kontrollfrågorna utan även de anställda måste förstå sin roll i arbetet med intern styrning och kontroll samt vara medvetna om hur olika processer påverkar varandra som en helhet. Kommunikationen kan inte endast fungera internt utan den måste även fungera externt med exempelvis leverantörer, kunder, ägare samt myndigheter.

### 3.2.5 ÖVERVAKNING

---

Den femte komponenten övervakning ses som en viktig del för att organisationen ska kunna bedöma effektiviteten av den interna styrningen och kontrollen (COSO, 2008). Interna styr- och kontrollsystem behöver kontinuerligt övervakas, följas upp och utvärderas genom löpande övervakningsåtgärder och uppföljningar. Wikland (2012) påpekar att avsaknad av dessa åtgärder kan leda till att den interna kontrollen och styrningen försämras och inte anpassas till omvärldsförändringar samt omställningar inom organisationen. Övervakningen knyter samman samtliga fem COSO-komponenter och kan bland annat bidra till att identifiera och korrigera problem i den interna styrningen och kontrollen, producera mer tillförlitlig information samt förbereda korrekta finansiella rapporter i tid. COSO (2012) menar att internrevisorer kan vara till hjälp vid övervakningen av en organisation då de kan ge en oberoende bild av effektiviteten i företagets olika processer.

Det finns tre grundläggande element som påverkar övervakningens effektivitet menar Arwinge (2010):

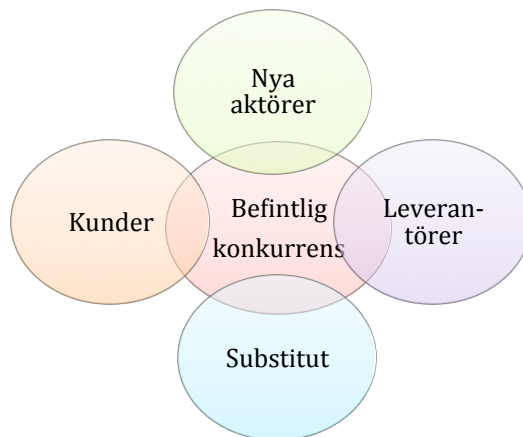
- Kontrollmiljön där övervakningen är verksam.
- Effektiv prioritering av övervakningsförfaranden.
- Kommunikationsstruktur för övervakning.

Förståelse för kontrollmiljön är en avgörande faktor och organisationen bör därför ha en struktur som gör det möjligt att lämpliga personer med rätt kompetens får de övervakande rollerna. Det andra elementet påpekar att prioritering av resurser bör övervägas och allokeras där övervakningen behövs som mest. Kommunikationsstrukturen för övervakning är viktigt för att handskas med risker och olämpligheter. Syftet är att underlätta för organisationen att risker och andra olämpligheter skall kunna kommuniceras effektivt (Arwinge, 2010).

### 3.3 PORTERS FEMKRAFTSMODELL

---

Magretta (2012) beskriver att Porters syn på meningen med konkurrens inte enbart handlar om att slå ut sina motståndare utan även om att faktiskt sälja. Porter (1979) menar att det ord vi får fram om vi slår upp ordet konkurrens är alldeles för snävt och pessimistiskt. Högsta prioritet för ett företag bör vara att tjäna pengar och att vara lönsamt. Magretta (2012) och Alvesson & Svenningsson (2012) belyser att enligt Porter involverar kampen om att bli lönsam inte endast motståndarna. Porters (2008) femkraftsmodell bygger på tanken att det inte endast är de befintliga företagen i branschen som påverkar konkurrenssituationen utan även tryck från kunder, leverantörer, substitut och nya aktörer.



Figur 2. Porters femkraftsmodell (egenkonstruerad)



### 3.3.1 KUNDERS FÖRHANDLINGSSTYRKA

---

Om ett företag har starka kunder kan detta innebära att de försöker fånga mer värde genom att utnyttja sin kraft till att tvinga ner företagets priser, kräva bättre kvalitet eller mer service, vilket i sin tur driver upp företagets kostnader (Porter, 2008). Enligt Magretta (2012) och Alvesson & Svenningsson (2012) kommer de kunder som är mest priskänsliga och har många olika leverantörer att välja mellan att utnyttja sin förhandlingsstyrka. Porter (2008) menar att om kunderna kan köpa en motsvarande produkt eller tjänst hos någon annan tenderar de att utnyttja sin förhandlingsstyrka genom att ställa säljarna mot varandra och på så sätt sänka marknadspriserna.

### 3.3.2 LEVERANTÖRERS FÖRHANDLINGSSTYRKA

---

Alvesson & Svenningsson (2012) beskriver att leverantörerna kan få lönsamheten i branschen att sjunka genom att de använder sin förhandlingsstyrka till att kräva ett högre pris för sina tjänster eller dra ner på produktkvalitén. Kraftfulla leverantörer tenderar enligt Porter (2008) att behålla mer av värdet vid affären för sig själva. Om det finns flera alternativa leverantörer och liknande produkter för kunderna har leverantörerna svagare förhandlingsstyrka (Alvesson & Svenningsson, 2012). Magretta (2012) menar att ett företag bör vara väl insatt i sina leverantörers styrkor för att inte förlora sin egen lönsamhet till förmån för deras.

### 3.3.3 HOT FRÅN SUBSTITUT

---

Ett substitut är enligt Porter (2008) en produkt eller en tjänst som tillfredsställer samma behov som företagets egna produkter eller tjänster. Hot från substitut är ofta svårt att skydda sig mot då de vanligtvis kommer väldigt plötsligt från oväntade håll. Magretta (2012) skriver att hot från substitut även är svårt att beakta då de ofta ligger längre fram i tiden. Enligt Porter (2008) är hoten särskilt påtagliga då det inte går åt så mycket resurser för köparen att byta till substitutet. För att bedöma det verkliga hotet av substitutet bör fokus först och främst ligga på de ekonomiska aspekterna där man jämför priset och kvalitén på substitutet jämfört med företagets egna produkter (Magretta, 2012).

### 3.3.4 ETABLERINGSHOT FRÅN NYA AKTÖRER

---

Porter (2008) beskriver att nya aktörer är ett stort konkurrenshot på den befintliga marknaden. Hoten för nyetablering beror till stor del på hur höga inträdesbarriärer det finns i branschen menar Alvesson & Svenningsson (2012). Inträdesbarriärerna kan vara utformade av lagar och regler men de kan även uppkomma då det är alldeles för höga kostnader förknippade med inträde på marknaden (Porter, 2008). Fortsättningsvis förklarar Porter att de hot som nya aktörer medför är att priserna hålls på en lägre nivå, vilket bidrar till en försämrad lönsamhet. Utan hot hade företagen kunnat ta högre betalt, vilket inte fungerar nu då det skulle locka åtskilliga nya aktörer in på marknaden. En annan orsak till minskad lönsamhet på grund av nya aktörer är att de redan etablerade företagen måste spendera mer pengar på sina kunder för att tillgodose deras behov.

### 3.3.5 BEFINTLIG KONKURRENS

---

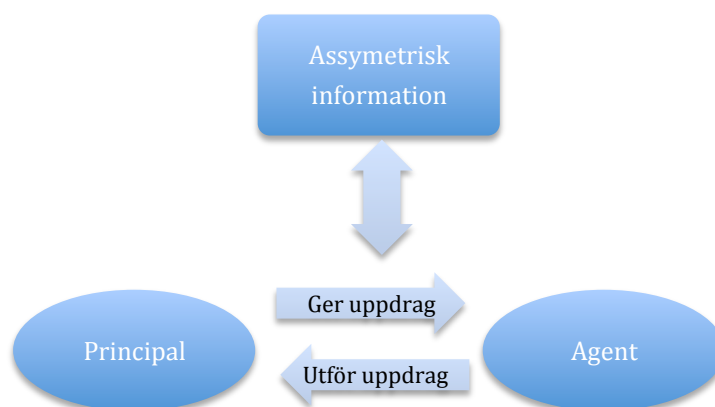
Konkurrensen mellan redan etablerade företag på marknaden är en starkt bidragande orsak till att lönsamheten för företag sjunker. Ett företags vinst är ofta ett annat företags förlust vilket enligt Porter (2008) gör konkurrensen till ett nollsummespel för marknaden som helhet. Konkurrensen kan enligt honom ta många olika former och uppträda på flertalet olika sätt. Ofta konkurrerar de befintliga företagen bort det värde de skapar genom att överföra detta till kunderna. Denna värdeöverföring sker främst genom att företagen tar på sig större kostnader eller sänker priserna på sina varor/tjänster i syfte att vara mer konkurrenskraftiga på marknaden (Magretta, 2012).

## 3.4 PRINCIPAL-AGENTTEORIN

---

Alvesson & Svenningsson (2012) och Tricker (2012) beskriver Corporate Governance (bolagsstyrning) som ett begrepp vilket reglerar hur rättigheter och skyldigheter allokeras mellan olika parter såsom ägare, styrelse och företagsledning. Principal-agentteorin är en del av den ägandestyrningsproblematik som uppkommer vid Corporate Governance. Alvesson & Svenningsson (2012) belyser att man idag gått från att ägaren utgjort företagsledning till en situation med globala och publika företag med möjlighet till aktieköp. Förklaringen bakom detta scenario är att finansmarknaden har utvecklats markant under det senaste århundradet, vilket har skapat ett behov av att delegera det operativa ledningsansvaret till en grupp med professionell expertis. Detta har i sin tur lett till att ägarnas direkta kontroll över investeringarna har minskat.

Utgångspunkten i principal-agentteorin förklarar Alvesson & Svenningsson (2012) och Tricker (2012) är att det finns ett tydligt särskiljande mellan ägande och kontroll av ett företag. Enligt Jensen & Meckling (1994) är en underliggande faktor för teorin att agentens och principalens gemensamma mål är att var för sig vinstmaximera. Alvesson & Svenningsson (2012) beskriver att fokus i teorin mestadels ligger på förhållanden mellan aktörer inom redovisningsområdet.



Figur 3. Principal-agentteorin (egenkonstruerad)

Företagets ägare är de riskbärande huvudmännen eller principalerna och företagsledningen är principalernas beslutsfattande ombud eller agent. Principalen ger agenten ett uppdrag som agenten utför mot ersättning i form av till exempel lön, bonus eller utdelning på aktier. De två inblandade aktörerna innehar olika mängd information som kan vara av olika kvalitet, den uppfattas alltså som asymmetrisk. Davis et al (1997) talar om att agenten innehar en informationsfördel. De menar på att en agent med information i sin hand kommer utnyttja denna för egen vinning. Enligt Davis et al har principal-agentteorin sin grund i att agenten, den som ska utföra ett uppdrag, tar vara på möjligheten att verka i egensyfte. Författarna benämner detta beteende för *self-serving*.

Eisenhardt (1989) skriver i en studie att principal-agentteorin inte bara är tillämpbar mellan ägare kontra ombud utan också vid andra relationer innehållande asymmetrisk information. Teorin kan till exempel tillämpas i ett förhållande mellan en chef och en anställd eller mellan ett moderbolag och ett dotterbolag.

När agenten vinstmaximerar är risken stor att detta sker på bekostnad av principalen (Davis et al, 1997). Intressekonflikter mellan principal och agent kan enligt Alvesson & Svenningsson (2012) och Mintz (2005) uppstå på grund av att agenten inte alltid agerar

för att maximera principalens intressen. Konflikterna skapar agentkostnader, det vill säga kostnader som ska se till att principalens intressen maximeras. Vanliga agentkostnader är externa revisorer, men även kostnader för att utforma och genomdriva kontrakt mellan inblandade parter. För att principalen ska undvika att drabbas av att agenten handlar i egensyfte införs olika kontrollmekanismer över agentens verksamhet (Davis et al, 1997), till exempel genom att implementera system för intern styrning och kontroll (Alvesson & Svenningsson, 2012 & Mintz, 2005).

Principalen kan dock inte alltid se till så att agenten agerar efter principalens bästa, ofta på grund av kostsamma observationsprocesser eller komplexa transaktioner. Mintz (2005) påpekar att det är ett dilemma att konstruera regler och incitament för att få agenten att agera enligt principalens begäran. Han menar att det vanligaste tillvägagångssättet för att lösa detta scenario är att knyta an agentens ersättning till företagets finansiella prestation.

## 4. EMPIRI

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera den empiriska data vi har införskaffat. Vi börjar med att beskriva fallföretaget och de personer vi har intervjuat. Vi redogör sedan för hur företaget arbetar med intern styrning och kontroll utifrån COSO-ramverket. Integrerat med beskrivningen av hur de arbetar förklarar vi även varför de arbetar med intern styrning och kontroll.*

### 4.1 INLEDANDE OM FALLFÖRETAGET

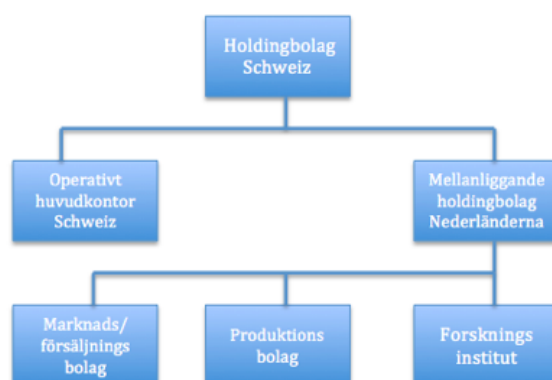
---

Enligt företagets hemsida är de en forskningsdriven läkemedelskoncern som ägnar sig åt att identifiera, utveckla och marknadsföra innovativa produkter inom framförallt områdena urologi, gynekologi och gastroenterologi (mag- och tarmsjukdomar). Genom att skapa innovativa läkemedel som förbättrar livskvalitén för barn och vuxna världen över har företaget under de senaste 20 åren vunnit internationellt erkännande. Företaget grundades år 1950 i Malmö av en läkare född i Tyskland, men som under andra världskriget kom till Sverige. En av hans söner tillträdde som VD år 1988 och idag är han styrelseordförande samt ägare till företaget. Företaget är och har varit pionjärer inom peptidforskning. Peptider är biologiskt mycket aktiva substanser som produceras av kroppen själv. Målet för företaget vid starten år 1950 var, och är fortfarande, att tillverka effektiva läkemedel på kroppens villkor.

Företaget har egna produktionsanläggningar i nio olika länder, bland annat i Tyskland, Tjeckien, Schweiz, Israel, Kina och snart även i USA och Indien. Forskningsbolag finns framförallt i USA, Danmark och Israel. Runt om i världen finns även cirka 50 marknads- och försäljningsbolag som representerar ungefär 90 länder, till exempel sker försäljningen i Island via det danska bolaget. Totalt sett finns det idag omkring 4 500 anställda världen över. År 1990 omsatte koncernen 60 miljoner EURO och år 2012 hade omsättningen ökat till över 1 200 miljoner EURO. Huvudkontor finns sedan ett antal år tillbaka i Saint-Prex i Schweiz.

Marknadsbolaget för Sverige är beläget i Malmö och är det enda företaget verksamt i Sverige. Tidigare fanns det även ett produktionsbolag, men detta är nedlagt sedan cirka åtta år tillbaka. I Sverige är omsättningen cirka 175 miljoner kronor. I Malmö finns tjugo anställda varav tretton arbetar på kontoret och sju är säljare bosatta runt om i landet. I vår studie har vi främst inriktat oss på intern styrning och kontroll på marknadsbolaget

i Sverige, men då samtliga dotterbolag inom koncernen följer huvudkontorets direktiv har dessa även beaktats. Den legala strukturen i företaget sammanfattas i nedanstående bild.



Figur 4. Koncernens organisationsstruktur (egenkonstruerad)

Marknads- och försäljningsbolagen är från och med i år uppdelade i sex regioner, nämligen USA, Kanada, Latinamerika, Europa, Mellanöstern (inklusive Turkiet och Afrika) samt Asien. Europa står för cirka 40 % av den totala omsättningen. Varje region har sin egen chef som rapporterar direkt under företagets CEO. Europa i sin tur är förutom de fyra största länderna (Frankrike, Tyskland, England och Italien) indelat i subregioner varav Norden är en. Dessa subregioner har skapats för att Europachefen och hans controller inte ska behöva ha kontakt med samtliga 40 länder, det är med andra ord en form av kommunikationsstruktur.

Det svenska marknadsbolagets VD är utöver denna position även Nordenansvarig, det vill säga han är chef över övriga VD:ar i Norden (Finland, Danmark och Norge). Han arbetar med hela affärsprocessen som tar sin utgångspunkt i budgetprocessen, affärsplaner, implementeringar, uppföljningar och prognoser. Som VD är även ledarskap en stor del av hans arbete då han måste coacha och inspirera kollegor att göra bra ifrån sig. Han har arbetat på företaget i snart elva år.

Ekonomichefen har arbetat på företaget i snart 33 år och har hand om all administration och ekonomi. Det innebär att hon är ansvarig för bokföring, rapportering, årsbokslut, budget, prognoser, intern kontroll, skatt och även löner samt kontor (reception, lokaler och kontorsmaterial). Förutom Sverige är hon även ekonomichef för Norge.

Ekonomichefen på marknadsbolaget i Danmark (och även Finland) supporterar Norden ansvarig (Sveriges VD) för konsolideringen av Norden. I fortsättningen benämner vi honom Ekonomidirektören. Tillsammans har de månatliga möten, oftast videokonferenser, med Europachefen och hans controller. Han har arbetat på företaget i åtta år. Hans arbete består förutom konsolideringen av samma uppgifter som Sveriges ekonomichef.

Försäljningscontrollern (framöver kallad kontrollern) började på företaget som ekonomiassistent och har nu arbetat där i 15 år. Hon förklarar att hon framförallt arbetar med ekonomi och att hennes främsta uppgifter består av att fylla i olika försäljningsrapporter samt analysera dessa, fakturering och hjälpa till med övriga förekommande uppgifter inom ekonomiområdet. Controllern är även koordinator inom riskbedömningen. Hon arbetar i Malmö och hennes ansvarsområde innefattar både Sverige och Norge.

Den externa revisorn började på revisionsbyrån direkt efter sin Civilekonomexamen på Lunds universitet. Hon arbetar på kontoret i Malmö men spenderar den mesta tiden ute hos kunder. Revisorn har arbetat med fallföretaget i cirka två år.

## 4.2 INTERN STYRNING OCH KONTROLL I FALLFÖRETAGET

---

Intern styrning och kontroll är enligt samtliga intervjuade ett område som företaget börjat lägga större vikt på den senaste tiden. För ungefär fem år sedan började de ytligt att arbeta med intern styrning och kontroll men detta gällde främst den finansiella rapporteringen menar ekonomichefen. Det är inte förrän år 2012 som de har börjat gå in på begreppet mer på djupet. På huvudkontoret i Schweiz arbetar idag två personer på heltid med att skapa standardmallar rörande intern styrning och kontroll och att skicka ut informationen till samtliga dotterbolag. I Sverige ligger det mesta arbetet på ekonomiavdelningen, men i vissa processer måste de ta hjälp av övriga anställda på kontoret. VD:n är företagets firmatecknare och är alltid ytterst ansvarig för det svenska marknadsbolaget. Han har dock delegerat det praktiska arbetet med intern styrning och kontroll till ekonomichefen som i sin tur tar hjälp av kontrollern och övriga anställda. VD:n upplever att han är väl insatt i arbetet då han löpande för diskussioner med ekonomichefen om ämnet och ofta hamnar i situationer där det blir en naturlig del av samtalet. Ämnet har verkligen kommit ”upp på tapeten” den senaste tiden och det tas upp i olika sammanhang där de högsta cheferna träffas förklarar han.

Inom företaget betraktas riskbedömning (de kallar det för riskmonitorering) och intern styrning och kontroll som två olika processer berättar Ekonomidirektören. Han menar att de två processerna har en nära länk till varandra och är starkt sammankopplade och därmed beroende av varandra. Controllern förtydligar att riskbedömning handlar om att studera allt som skulle kunna inträffa medan man i den interna styrningen och kontrollen tittar på det man faktiskt har och det man faktiskt gör. Riskbedömning är alltså ett vidare perspektiv där man försöker tänka utanför ramarna.

VD:n och controllern berättar under intervjuerna att de inte känner till COSO-modellen. Ekonomichefen förklarar att hon har hört talats om modellen men att hon inte har någon information om huvudkontoret arbetar utifrån denna eller inte. Controllern är dock övertygad om att huvudkontoret arbetar efter någon modell och att de i sitt arbete hämtat inspiration från andra företag. Det svenska marknadsbolaget får som tidigare nämnt alla dokument gällande arbetet med intern styrning och kontroll från huvudkontoret i Schweiz och det är alltså de som driver alla processer.

Huvudkontoret förmedlar tre mål för god intern styrning och kontroll till sina dotterbolag:

- Riktighet i den finansiella rapporteringen: Det främsta syftet med de interna kontrollerna är att minska risken för felaktiga eller otillförlitliga bokslut. Detta är viktigt inte bara för den lagstadgade revisionen utan också för ledningsinformation och för rapporter som affärsbeslut grundas på.
- Efterlevnad av lagar och förordningar: Intern styrning och kontroll försäkrar att verksamheten överensstämmer med tillämpliga lagar och förordningar.
- Effektiva och produktiva verksamheter: Interna kontroller inbyggda i en affärsprocess säkerställer att den finansiella rapporteringen och efterlevnaden av målen ovan uppnås på det mest effektiva sättet.

De intervjuade på företaget anser att de inte kan arbeta med intern styrning och kontroll mycket mer än vad man gör idag. Den externa revisorn bedömer även hon att företagets interna styrning och kontroll är god utifrån de förutsättningar de har.

*"Vi kan se att de är ett välskött bolag och att de har bra ordning och reda"* menar hon.



Trots detta nämner ekonomichefen under en intervju:

*“Oegentligheter kan alltid förekomma, de går inte att eliminera helt. Vill folk så finns det alltid små kryphål, men det handlar om begränsade belopp. Inget som vårt företag faller på.”*

#### 4.2.1 KONTROLLMILJÖ

---

Företaget vill vara ledande inom läkemedelsbranschen och har alltid framfört denna önskan till sina medarbetare. De är väldigt måna om att värna om företagets rykte och sätter alltid människan i fokus, såväl medarbetare som patienter och läkare. Företaget har genom åren arbetat långsiktigt och inte tagit allt för stora risker. Controllern säger att man kan arbeta långsiktigt på grund av att man inte är börsnoterade och därmed inte har några aktieägare som kräver årlig avkastning på satsat kapital. Det svenska marknadsbolaget upplevs som ett typiskt svenskt företag med en platt organisationsstruktur där alla anställda får göra sin röst hörd. Ekonomichefen förklarar vidare att tydlighet är det viktigaste för företagskulturen. Företaget kommunicerar därför mycket tydligt vilka värderingar som styr samt informerar om vart de vill vara om fem år och när-var-hur de ska växa, det vill säga visionen. Hon förklarar vidare att ”kulturen sitter i väggarna”. De är flera stycken anställda som varit med under 80-talet, då grundaren själv var relativt aktiv i bolaget och sedan när sonen tillträdde som VD. Företaget präglades verkligen av familjen på den tiden och redan då var människan i fokus. Alla anställda kände mycket för ägaren och han var generös tillbaka, detta resulterade i motiverade och högpresterande medarbetare. De ”gamla medarbetarna” har lyckats föra detta vidare i det svenska marknadsbolaget. Hon förklarar vidare att det självklart inte är så i alla bolag i koncernen. Många bolag är nystartade och där känner de varken grundare eller ägare. Controllern tillägger också att det är mycket bra stämning bland de anställda på företaget och högt i tak. VD:n anser att närheten till grundaren/ägaren är en anledning till den entreprenörsanda som länge har symboliserat företaget:

*“Trots att vi växer så att det knakar och lider delvis av växtvärk kommer vi från små omständigheter. Man kan säga att vi är stora och små på samma gång. Entreprenörsandan finns fortfarande kvar men samtidigt krockar den med de centraliserade processerna som huvudkontoret styr”.*

Det är de senaste åren som företaget har fått en allt mer centraliserad styrning efter fler direktiv och riktlinjer från huvudkontoret menar VD:n och ekonomichefen. Majoriteten

av dotterbolagen fungerar dock fortfarande som egna bolag och enligt ekonomichefen har man stor frihet under ansvar. Som dotterbolags-VD berättar VD:n att han fortfarande känner att han har stor frihet trots centraliseringen. Centraliseringen i företaget märks tydligt genom de direktiv som huvudkontoret förmedlar gällande intern styrning och kontroll. Dessa direktiv är självklart en stor anledning till att marknadsbolaget i Sverige lägger ner mycket arbete på kontrollarbetet. VD:n tror inte att de hade arbetat med intern styrning och kontroll lika mycket som de gör idag utan huvudkontorets direktiv, men ändå i stor utsträckning. Han menar att han tror på att ha en tydlig process och struktur på det som görs och inte endast arbetar ad hoc. Om det inte finns ett ramverk kring vad som görs är det ingen som vet vad som gäller.

Ekonomichefen förklarar att i år styr den interna styrningen och kontrollen bonusarna. Alla ekonomichefer ska ha 30 % eller 40 % bonusmål på intern styrning och kontroll. Ekonomichefen menar vidare att hon i sin tur ger mål till sina medarbetare och för att de ska motiveras av att uppfylla dessa är även de bonusgrundande.

Huvudkontoret i Schweiz har ett önskemål om att koncernen ska likna ett börsnoterat bolag. VD:n, ekonomichefen och kontrollern säger att ett genomgående mål för företaget är att arbeta som ett börsnoterat företag gör:

*“Vi arbetar som om vi vore på börsen”.*

Fortsättningsvis förklarar VD:n att om en framtida börsintroduktion skulle bli aktuell vill man vara förberedd och bara “kunna trycka på knappen”. Han menar att brister i den interna styrningen och kontrollen inte ska vara ett hinder om de i framtiden går på börsen eller om ägaren vill sälja företaget. Ekonomichefen förklarar vidare att det är mycket viktigt att redan nu signalera budskapet av att företaget är en seriös part på marknaden och att de tar det ansvar som kan förväntas av dem.

Under en av våra intervjuer med ekonomichefen får vi ta del av ett dokument som kan liknas med en uppförandekod, se *Figur 5*. Dokumentet benämns “Business Ethics and Conflict of Interest Policy” och behandlar företagets filosofi, intressekonflikter, allmänna bestämmelser och affärsetik. Inom framförallt området etik har de väldigt tydliga riktlinjer och de har även skapat en etisk avdelning där kontrollern förklarar att hon har rollen som etik koordinator.

## BUSINESS ETHICS AND CONFLICT OF INTEREST POLICY

### INTRODUCTION

is committed to conducting business in a fair, honest and sound manner to help assure that the long-term interests of its stakeholders are being served. As part of this commitment, this Business Ethics and Conflict of Interest Policy sets out the policies and procedures for the fair and honest business practices and behavior that expects from its Employees.

*Figur 5. "Business Ethics and Conflict of Interest Policy"*

På företagets interna intranät har alla anställda tillgång till deras "Standard Operating Procedures", förkortat SOPAR. Detta är detaljerade instruktioner och regler på hur allt i företaget ska fungera och hur det ska utföras. En SOP kan till exempel handla om hur broschyr tas fram eller hur papperssortering på kontoret fungerar till större processer såsom tillverkning. SOPAR skrivs och kommuniceras av huvudkontoret och finns sedan tillgängliga för all personal inom koncernen. Det finns även lokala SOPAR som endast är gällande för företaget i Sverige. En av de viktigaste SOPARNA heter "Delegation of Authority" och är en attestinstruktion som talar om vem som får skriva på fakturor, till vilka belopp detta får ske och så vidare.

### 4.2.2 RISKBEDÖMNING

---

VD:n berättar att ett par år tillbaka i tiden när företaget var mindre och mer entreprenörsdrivna var det inte lika stort fokus på företagets risker utan mer på att driva affärer. Han menar att marknaden tidigare var mer förutsägbar men har genomgått stora förändringar den senaste tiden vilket gjort den mer dynamisk med fler hotbilder. Idag är det mer som står på spel för företaget och riskarbetet har därför prioriterats högre för att vara så beredda som möjligt på oförutsedda händelser.

Controllern förklarar att hon tillsammans med ledningsgruppen förra året hade en workshop om riskbedömning där de försökte komma fram till alla tänkbara risker för det svenska marknadsbolaget, stora som små, inom alla möjliga områden. Alla risker fick en värdering på en femgradig skala genom en bedömning av sannolikheten för varje enskild risk samt de konsekvenser som hade uppstått om risken inträffat. Enligt kontrollern kom de under workshopen fram till både externa och interna företagsrisker, men de externa är mer påtagliga och fick därmed högre värderingar.

En av de största externa riskerna menar VD:n, ekonomichefen och kontrollern är att Tandvårds- och läkemedelsförmånsverket, TLV, hela tiden försöker pressa ner priserna

på läkemedel då detta är en väldigt dyr kostnad för samhället. På senare tid har även apoteken lagt sig i striden om prispressning då de vill minska sina kostnader och få en allt högre marginal på bekostnad av läkemedelsföretagens vinster. Med sin ökade förhandlingsstyrka försöker apoteken även få egen distributionsrätt av företagets läkemedel. VD:n berättar att strukturen för hela läkemedelsprissättningen kommer att förändras på grund av att staten ska spara pengar. Detta menar han kommer drabba hela industrin negativt. Kraven från TLV ökar hela tiden och till skillnad från förr krävs det nu mer hälsoekonomisk data för att få ett godkännande av ett läkemedel. Idag begärs det flera års studier där det ska kunna påvisas hur ekonomiskt försvarbart ett läkemedel är jämfört med de produkter som redan finns på marknaden. Controllern förklarar att de ökade kraven från TLV är positiva men att de gör det svårare för företaget att nå ut på marknaden.

Till bolagets riskområden nämner Ekonomidirektören också konsekvenserna som uppstår när patentet på ett läkemedel löper ut. När ett läkemedelspatent löper ut kommer det ofta generika (kopior) vilket brukar innebära att priserna sänks med upp till 80 %. Företaget väljer oftast att följa med i denna prisspiral då det är viktigt för produktionen att bevara volymerna, men självklart minskar intäkterna. Ofta minskar även volymen då det finns fler än ett företag med samma produkt. VD:n och ekonomichefen berättar om ett patent som gick ut för ett antal år sedan där det senare kom ett generika som gjorde att företaget tvingades sänka sitt pris på produkten med cirka 70 %.

Ett annat riskområde för företaget är enligt ekonomichefen parallellimport av läkemedel. Med detta menas att andra företag köper upp företagets originalläkemedel i ett lågprisland i Europa, till exempel i Spanien eller i Italien, packar om dessa i sina egna förpackningar och sedan säljer dessa för någon krona billigare. Apoteken är tvungna att expediera det billigaste läkemedlet och detta medför att intäkterna för det svenska marknadsbolaget minskar och kan i värsta fall leda till att det måste läggas ned. Parallellimporten har blivit mer påtaglig sedan privatiseringen av apoteken år 2009 och den ökade rörligheten inom Europa. Idag ägs två tredjedelar av apoteken av privata aktörer med vinstintresse.

Både ekonomichefen och controllern beskriver under våra möten ytterligare en risk som har blivit mer påtaglig sedan privatiseringen av apoteken ägde rum. Efter privatiseringen kan apoteken gå i konkurs och om detta sker riskerar företaget att inte få betalt för sina sålda produkter. Det är nämligen företaget som står för risken att inte få betalt

trots att de har sålt vidare sina varor till grossisten. De betonar att även om det finns en risk för konkurs får man aldrig neka någon vid en försäljning. För att skydda sig mot konkursrisken bland de privata apoteken berättar VD:n att de har tecknat en kreditförsäkring som har gjort att de är mycket mer skyddad jämfört med tidigare. Ekonomidirektören och VD:n berättar att även uppköp och fusioner av apoteken kan ske. Risken med detta ligger i att desto större apotekskedjan blir, desto mer makt och ökad förhandlingsstyrka får den gentemot företaget.

Som en stor extern risk nämner kontrollern också att det har blivit svårare för företaget att träffa läkare och därmed sälja sina produkter. Tidigare kunde man träffa läkare "lite hur som helst" men idag krävs det att man har något nytt att komma med som inte har sagts tidigare. Att få träffa läkare är en slags marknadsföring där information om sina produkter sprids.

Controllern och ekonomichefen förklarar att de interna riskerna främst handlar om personalen. Att marknadsföra läkemedel bygger till stor del på relationer, då det inom många områden finns produkter som är tämligen likartade. Om någon av dessa personer som har byggt upp relationen med läkarna slutar finns det en risk att läkarna övergår till något annat preparat. Den anställde kan dessutom bli anställd i det konkurrerande bolaget. Det finns också en risk i att om en slutar så tar den personen med sig fler till det nya bolaget. Som en intern risk nämner de också att någon med en tyngre tjänst och viktig kompetens blir långvarigt sjuk. VD:n belyser också att den pågående centraliseringen utgör en risk mot företaget då de riskerar att förlora entreprenörskapet och initiativförmågan hos personalen och att företaget blir för byråkratiskt.

#### 4.2.3 KONTROLLAKTIVITETER

---

Ekonomichefen och kontrollern berättar att företaget i slutet av år 2012 fick detaljerade standardmallar från huvudkontoret på hur arbetet med intern styrning och kontroll ska fungera inom företagets huvudprocesser. Standardmallarna som kallas för "Internal Control Matrices" skapades för nio olika processer: Finansiell rapportering, inköp, HR & löner, försäljning & kundfordringar, anläggningstillgångar, bankverksamhet, lager, skatt och produktion. I Sverige arbetas det med samtliga områden med undantag från produktion då ett sådant bolag inte finns här. Dokumenten bearbetas löpande och så fort de är färdiga ska de läggas upp på företagets gemensamma intranät där samtliga länders dokument finns tillgängliga. Vid förändringar av någon rutin är det viktigt att dokumentationerna uppdateras, minst en gång om året. Varje nivå ska beskrivas väldigt de-

taljerat i dokumenten och ska bland annat innehålla en beskrivning av kontrollaktivitetens mål, den finansiella risken man försöker reducera, vem som är ansvarig för aktiviteten och huvudkontorets förslag till kontrollaktivitet. Respektive ekonomichef är sedan ansvarig för att uppdatera dokumentet med lokala kontrollbeskrivningar som i detalj ska förklara hur företaget uppfyller varje kontrollmål. Bilden nedan visar de huvudrubriker som är gemensamma för samtliga områden.

Process Area	Sub-Process Area	Control Objective	Risk	Group Standard Control Description	Local description if different from Group Standard	Evidence / Documentation retained	Control Owner (Title)	Control Type	Frequency	Prevent / Detect
--------------	------------------	-------------------	------	------------------------------------	--	-----------------------------------	-----------------------	--------------	-----------	------------------

Figur 6. "Internal Control Matrices"

Enligt huvudkontorets anvisningar kring intern styrning och kontroll kan kontrollaktiviteterna vara manuella eller automatiska processer. Processerna har införts för att antingen förhindra att en risk inträffar (d.v.s. en förebyggande kontroll) eller för att identifiera om en risk/händelse kan ha inträffat (d.v.s. en upptäckande kontroll). Ekonomichefen beskriver att man inne i företagets ekonomisystem försöker bygga in mängder av olika automatiska kontroller. Som ett exempel kan nämnas att man har lagt in en spärr på att kundkrediter högst får uppgå till 20 miljoner. Om man försöker fakturera efter det att beloppsgränsen har nåtts säger systemet ifrån och ingen försäljning kan ske till kunden.

Ekonomichefen och kontrollern betonar de begränsningar man som ett mindre företag har när det gäller att segregera arbetsuppgifter. Huvudkontoret vill att företaget har en stor ekonomiavdelning med en tydlig uppdelning av arbetsuppgifter, en så kallad "Segregation of Duties". I deras optimala värld har man en person som tar emot posten, en andra som ankomststämplar fakturan, en tredje som konterar, en fjärde som lägger in fakturan i ekonomisystemet och en femte som sköter betalningen. På grund av företagets litenhet måste extra många manuella kontroller göras förklarar ekonomichefen:

*"Om man inte har möjlighet att segregera måste man skapa fler manuella kontroller".*

Dessa kontroller kan handla om att stämma av vilka nya leverantörer som använts, vilka ändringar som skett bland kundkrediterna eller att fakturorna har rätt attester. Ekono-

michefen förklarar att de varje månad stämmer av samtliga balanskonton för att sedan utreda och rätta till eventuella avvikelser. Alla medarbetare har även personliga inloggningsidentiteter i IT-systemen och därför är det enkelt att se vem som har gjort vad. Hon berättar även att det är specificerat vilka behörigheter varje person har samt att det finns en attestordning som styr vem som får attestera och till vilka belopp.

Företagets regler kring attester har från och med i år ändrats som ett tillägg till "Segregation of Duties". Efter direktiv från huvudkontoret har en princip kallad för fyra-ögon-principen införts som innebär att fakturor med en kostnad överstigande 2 000 EURO måste signeras och attesteras av två medarbetare. Controllern menar att denna förändring är positiv då den medför en extra garanti att ingenting går snett. Dock har den även medfört en del svårigheter då man inte alltid är tillräckligt många anställda med attesträtt på kontoret. Ofta är det någon högre uppsatt inom företaget som måste attestera vilket kan göra attestarbetet tidskrävande då dessa personer inte alltid är tillgängliga.

Varje år måste företagets registreringsansvarige gå igenom vissa SOPAR. Det kan handla om sådana som berör samtliga anställda eller endast ekonomiavdelningen eller ledningen. I januari gick man till exempel igenom SOPEN om attestinstruktioner. Den ansvariga har till uppgift att föra in en logg på att alla har fått informationen med en viss regelbundenhet. De berörda är skyldiga att läsa igenom och skriva under att de tagit del av informationen. Detta menar kontrollern kan ses som en slags intern kontroll fast från ett annat håll då man säkerställer att informationen når ut till involverade parter.

<u>Transaction</u>	<u>Company Signing Authority</u>
1 Local Contracts Supply contracts for goods and services	GM & FM or GM & BUM or GM & RM
2 Purchase Orders of non-inventory goods & services (operating expenses)	
> EUR 10.000 up to EUR 200.000	GM & FM or GM & BUM or GM&RM
> EUR 2.000 ≤ EUR 10.000	GM or FM jointly with staff according to the local DoA
≤ EUR 2.000	Staff according to the local DoA

Figur 7. En av företagets SOPAR kallad "Company Signing Authority"

VD:n framhäver även vikten av företagets personalsamtal som en av deras kontrollaktiviteter. Varje årsskifte sker ett skriftligt utvecklingssamtal utifrån en standardiserad

process där både specifika mål och personliga mål för året sätts upp. För till exempel ekonomichefen kan de personliga målen vara kopplade till hur väl man sköter de interna kontrollerna och dessa mål är bonusgrundande. För att återkoppla till målen genomförs en muntlig dialog under sommaren där det följs upp hur väl målen är på väg att uppfyllas.

Samtliga intervjupersoner betonar vikten av att ha en ordentlig intern styrning och kontroll för företagets egen skull och att arbetet främst kommer inifrån. Kontrollaktiviteterna hjälper till att så långt som möjligt skydda sig från oegentligheter och upptäcka felaktigheter samt att åtgärda dem så snabbt som möjligt. Detta arbete hoppas företaget ses som en kvalitetsstämpel men de vill framförallt ha "ryggen fri".

Ekonomidirektören säger under en intervju:

*"Ju bättre interna kontroller - desto bättre känsla har man i magen och desto bättre kan man sova på nätterna".*

#### **4.2.4 INFORMATION OCH KOMMUNIKATION**

---

En stor anledning till varför arbetet med intern styrning och kontroll fått stort fokus är att företaget vill värna om sitt goda rykte och starka varumärke. Att alltid vara ledande och ett företag i ständig utveckling är budskap som genom alla år har kommunicerats från högsta ledningen till de anställda. Vetskapen om de stora ekonomiska skandaler som har skett i bland annat USA samt de oegentligheter som tidigare uppstått inom koncernen menar Ekonomidirektören är en stor anledning till att huvudkontoret börjat informera och kommunicera vikten av en god intern styrning och kontroll. VD:n berättar vidare om vikten av att informera och göra alla anställda medvetna om de hotbilder och risker som företaget dagligen möter.

För att informera och kommunicera information inom företaget används främst intranätet där de anställda via personliga inloggningar har möjlighet att ta del av all väsentlig företagsinformation. Enligt kontrollern är intranätet både en slags intern kontrollfunktion samt en kommunikationskanal av största vikt. Även om mycket information sprids via intranätet lyfter både VD:n och ekonomichefen fram vikten av företagets interna möten. Varje vecka samlas kontorspersonalen för ett måndagsmöte där man tar upp väsentlig information rörande företaget. Det är framförallt på dessa möten man kommunicerar vad som sker inom intern styrning och kontroll samt diskuterar riskhante-



ringen med de anställda. Ekonomidirektören lyfter fram att arbetet med intern styrning och kontroll har bidragit till en ökad öppenhet och kommunikation bland personalen. Han menar att de i större utsträckning än tidigare belyser problematiska situationer och tillsammans "vrider och vänder" på olika alternativ för att komma fram till de bästa lösningarna.

Som en stor information- och kommunikationskanal nämner VD:n även företagets kick-offs som arrangeras två gånger om året. Under dessa samlas samtliga anställda från Sverige och man går igenom sådant som regler och policys som alla berörs av. Ekonomichefen beskriver även att alla ekonomiansvariga världen över samlas en gång per år för genomgångar och utbildningar där intern styrning och kontroll från och med år 2012 är en stor del av det hela. Vidare medverkar samtliga VD:ar och övrig nyckelpersonal på stora konferenser varje år där viktig information enkelt kan spridas. Olika anställda ges olika utbildningar för att utvecklas på bästa sätt, men det är framförallt ekonomiavdelningarna som ges utbildningar inom intern styrning och kontroll då det är de som är ytterst ansvariga för området.

När det gäller frågor rörande etik genomfördes för ett tag sedan ett arbete för att uppmärksamma detta viktiga område. En frivillig undersökning skickades då ut till de anställda där de fick ett antal etiska situationer att ta ställning till. De medverkande hade olika alternativ att välja mellan och det visade sig att det ofta uppkommer "gråa situationer" där det inte alltid finns ett självklart val. Controllern menar att detta är något som företaget har tagit lärdom av och fokus har efter undersökningen legat på att reda ut de "gråa situationerna" så att alla vet hur de ska handla i framtiden. Ekonomichefen återkommer ofta till att betona vikten av att alltid se till människans bästa:

*"Människan är viktigare än lönsamheten".*

VD:n tar upp att det svenska marknadsbolaget har en platt organisation vilket gör att mycket kommunikation sker direkt till sin chef. Om oegentligheter uppstår vill han att rapportering så långt som möjligt ska kunna ske till sin chef eller till chefens chef och att de tillsammans kommer fram till en eventuell åtgärd. Det finns också en möjlighet att direkt kontakta en HR-avdelning i Köpenhamn. Han nämner även att en sista utväg är att ringa ett anonymt samtal till en alertline i USA. Alertline ska framförallt användas om en anställd inte är bekväm med att ta upp problemen mellan fyra ögon när det gäller

allvarligare och känsligare situationer såsom missbruksproblem, sexuella trakasserier eller förskingring.

#### 4.2.5 ÖVERVAKNING

---

Enligt kontrollern har man ingen internrevisor i Sverige på grund av företagets storlek utan denna typ av funktioner finns på huvudkontoret. De större bolagen i koncernen "råkar ut för" en internrevision varje år medan det för övriga sker ungefär var tredje år förklarar ekonomichefen. Dock tittar revisorn på två år åt gången så hon betonar vikten av att alltid se till att ha alla papper i ordning. Sommaren 2011 kom en ansvarig från huvudkontoret till Sverige som stannade i två veckor och noggrant granskade företaget. Han gick igenom allt i minsta detalj och de anställda blev väldigt imponerade på honom.

*"Vi har väldigt bra ordning på våra saker, men visst har vi små svagheter som till exempel att vi glömt sätta en bilaga till en faktura. Han hittade allt, även fast saker stod på svenska och han inte kunde ett ord svenska"* förklarar kontrollern.

Ekonomichefen förtydligar att revisorn inte ger sig förrän han har hittat ett antal punkter att kommentera. Huvudkontoret gör även regelbundna kontroller av företagets intranät för att se till så att allt fungerar som det ska. Utöver den interna revisionen har företaget externa revisorer. Den revisor vi intervjuade berättar att de är ute hos företaget två gånger om året, men det är en och samma revision som utförs. Under hösten sker en förvaltningsgranskning och under våren görs en bokslutsgranskning. Revisorn beskriver att den externa revisionen framförallt ska se till att årsredovisningen ger en rättvisande bild men att även den interna styrningen och kontrollen granskas:

*"Internrevisorernas rapport ger oss en indikation på hur företagets interna kontroll fungerar. Vi förlitar oss dock inte på den för vår revision, men den är en utgångspunkt när vi planerar vårt arbete".*

Läkemedelsverket, LV, utför också kontroller som kan vara både föransmällda och spontana. Dessa kontroller kan anses vara viktigare än de interna då LV omedelbart kan stänga ner företaget om de hittar grova fel. Myndigheten kan dra in företagets partihandelstillstånd vilket de måste ha för att kunna bedriva handel med läkemedel.

För att huvudkontoret ska kunna granska företagets arbete med intern styrning och kontroll måste de från och med i år varje kvartal rapportera till högsta ledningen i Schweiz. Ekonomichefen menar att detta även blir en sorts utvärdering av sig själv.

Rapporteringen sker utifrån ett formaliserat dokument som ska undertecknas av både VD:n och ekonomichefen. I rapporteringsdokumentet ska det fyllas i hur långt de har kommit i sitt arbete, hur väl de uppfyller det som skrivits i de åtta olika kontrolldokumenten samt om de har lagt upp dessa på intranätet. Det ska även beskrivas hur många kontrollaktiviteter som finns inom varje huvudprocess och hur många av dessa som i dagsläget är implementerade. Hur långt företaget har kommit sitt arbete är en procentuell beräkning av hur många kontrollaktiviteter som implementerats och belyses med rött (ej implementerat), grönt (implementerat) eller gult (delvis implementerat). För bolaget i Sverige ser siffrorna ut på följande sätt:

<b>Implemented</b>	<b>Partially Implemented</b>	<b>To be implemented</b>
<b>75 %</b>	<b>11 %</b>	<b>14 %</b>

*Figur 8. En del av rapporteringsdokumentet benämnt "Internal Control Self Assessment"*

Utifrån koncernens internationella perspektiv är tillverkningen den avdelning som är mest övervakad på grund av alla de konsekvenser som kan uppstå om något går fel till under produktionen. Att försäljning sker till rätt kunder är också något som hårt övervakas. I Sverige är detta inte något stort problem då de endast säljer till en kund. Det finns dock marknadsbolag i koncernen med över 2 000 kunder och då är det viktigt att se till så att alla dessa har ett parthandelstillstånd. I Sverige är registreringsavdelningen en av de mest kontrollerade då samtliga läkemedel måste registreras och godkännas av läkemedelsverket innan de kommer ut till försäljning. Den ansvariga för denna avdelning måste se till att varje läkemedel har korrekt förpackning när det gäller texter, färger samt språk. Hon ser även till så att de följer myndigheternas krav och att de uttrycker sig korrekt i marknadsföringen.

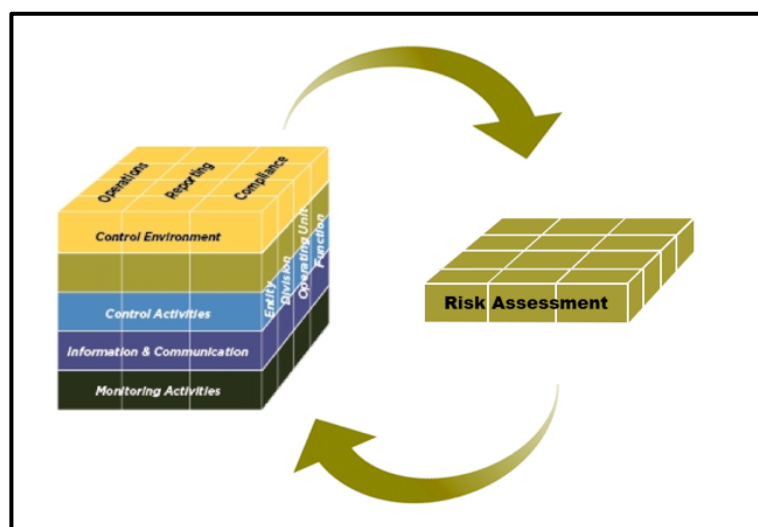
Företaget upplever inte endast krav från myndigheter utan enligt VD:n är det många intressenter som har "ett finger med i spelet". Samtliga intervjuade menar att förtroendet från intressenterna ökar om de kan visa att de har bra ordning "på saker och ting". Ekonomidirektören lyfter specifikt fram kreditgivarnas ökade krav på att de måste kunna visa upp sitt arbete. De vill ha säkerhet för sina lån och kunna lita på att de siffror som företaget visar stämmer. Företagets externa revisor förklarar att kraven som ställs från intressenterna till stor del beror på den bransch som de befinner sig i.

## 5. ANALYS

Vi kommer i detta kapitel analysera hur företaget arbetar med intern styrning och kontroll utifrån de fem komponenterna i COSO:s ramverk. Integrerat inom de olika komponenterna kommer vi även att använda Porters femkraftsmodell och principal-agentteorin för att analysera varför de arbetar med intern styrning och kontroll. Kapitlet avslutas med två avsnitt där anledningarna till varför företagets interna styrnings- och kontrollarbete ser ut som det gör utifrån Porters femkraftsmodell samt principal-agentteorin sammanfattas.

### 5.1 COSO-MODELLEN

Företaget i Sverige arbetar inte direkt efter COSO-modellen i sitt interna styrnings- och kontrollarbete. Ekonomichefen berättar att hon har hört talas om COSO-modellen, men resterande tre intervjuade på företaget saknar kännedom om den. Huvudkontoret driver alla processer inom intern styrning och kontroll och ingen av de intervjuade har någon information om huruvida de har haft modellen som utgångspunkt i sina direktiv inom området. Vid en närmare granskning och jämförelse mellan huvudkontorets anvisningar och COSO-modellen uppdagas dock flertalet överrensstämmelser. De huvudmål som huvudkontoret förmedlar med den interna styrningen och kontrollen (effektivitet och produktivitet i verksamheten, tillförlitlig finansiell rapportering samt efterlevnad av lämpliga lagar och regler) verkar vara hämtade direkt ifrån COSO:s ramverk. Samtliga komponenter inom COSO-modellen kan ses i företaget och kommer förklaras i resterande analys. Ekonomidirektören förklarar dock att företaget ser riskbedömning som en egen process, frånskild, men ändå samverkande med den resterande interna styrningen och kontrollen.



Figur 9. Källa: COSO (2011) (modifierad)

### 5.1.1 KONTROLLMILJÖ

---

För att skapa en optimal kontrollmiljö menar COSO (2011) att det är viktigt att organisationen visar engagemang för integritetsskydd och etiska värden. Romney & Steinbart (2012) belyser vikten av att ha en nedskrivna uppförandekod om hur företaget ska förhålla sig på ett etiskt, socialt och miljömässigt sätt. Ekonomichefen förklarar att de har ett dokument som kan liknas vid en uppförandekod. Dokumentet benämns "Business Ethics and Conflict of Interest" och handlar om bland annat företagets filosofi, intressekonflikter samt affärsetik. Wikland (2012) nämner att man ska förmedla etiska värden om vad som godkänns och inte godkänns i företaget. Etik är ett område som företaget prioriterar och har många riktlinjer inom. På företaget har en etisk avdelning skapats där kontrollern har fått rollen som etisk koordinator. Wikland (2012) menar att kontrollmiljön till stor del består av mjuka kontroller, som till exempel att stärka företagskulturen och skapa en god stämning på arbetsplatsen. Kontrollern berättar att hon upplever en mycket bra stämning bland de anställda och att företagskulturen är mycket god. VD:n lyfter fram den entreprenörsanda som symboliserar företaget och som finns hos personalen. Det förväntas av medarbetarna att ta egna initiativ och vara delaktiga i beslutsfattande processer. Enligt COSO (2011) bör företaget hålla individer ansvariga för deras del i den interna kontrollprocessen för att uppnå organisationens utsatta mål, vilket stämmer överens med hur företaget hanterar dessa frågor.

COSO (2011) förklarar att kontrollmiljön formar grunden för företagets andra komponenter inom COSO-modellen då det är denna som anger vilken ordning och struktur som föreligger i företaget. Ekonomichefen klarlägger att tydlighet är det viktigaste för företagskulturen och att företaget därför tydligt kommunicerar vilka värderingar som styr. Enligt Wikland (2012) är det upp till ledningen att en sund kontrollmiljö genomsyrar hela organisationen. VD:n pratar mycket om de konsekvenser som kan uppstå om allt för många beslut fattas på en centraliserad nivå. Han beskriver dock att majoriteten av dotterbolagen fortfarande fungerar som egna bolag och att de har frihet under ansvar. VD:n och ekonomichefen belyser samtidigt att företaget de senaste åren fått en allt mer centraliserad styrning där fler direktiv och riktlinjer från huvudkontoret framförts. Centraliseringen märks tydligt av i de direktiv och dokument man har fått inom området för intern styrning och kontroll.

Inom komponenten kontrollmiljö på företaget är principal-agentteorin särskilt framträdande. Eisenhardt (1989) klargör att principal-agentteorin inte bara kan tillämpas i för-

hållandet mellan ägare och företagsledning utan även vid andra förhållanden med asymmetrisk information, alltså situationer där inblandade aktörer innehar olika mängd information med skild kvalitet. I vårt fall agerar huvudkontoret som principal och det svenska marknadsbolaget som agent. Huvudkontoret vill få samtliga dotterbolag att agera efter deras intressen så att koncernen som helhet nyttomaximerar. Alvesson & Svenningsson (2012) och Tricker (2012) menar att principal-agentteorin har sin grund i att alla aktörer, i vårt fall både det svenska marknadsbolaget samt huvudkontoret, drivs av nyttomaximering. Den främsta anledningen till att marknadsbolaget i Sverige arbetar med intern styrning och kontroll är direktiven från huvudkontoret. VD:n anar att de inte hade arbetat lika mycket med intern styrning och kontroll utan direktiven, men ändå i relativt stor utsträckning. Han förklarar:

*“Jag tror på det här med att ha en tydlig process och struktur på det man gör och inte endast arbetar ad hoc. Man måste ha ramverk kring det man gör, annars är det ingen som vet vad som gäller.”*

Fortsättningsvis berättar ekonomichefen att efter direktiv från huvudkontoret ska samtliga ekonomichefer i år ha 30 eller 40 % bonusmål på intern styrning och kontroll. Hon beskriver:

*“I år är det mycket bonusar som styr. Min bonus beror 60 % på försäljning och resultat, i princip är resten på intern styrning och kontroll. Så mycket fokus har man alltså satt på detta.”*

Mintz (2005) påpekar de svårigheter som finns i att konstruera regler och incitament för att få agenten att agera enligt principalens bästa. Det vanligaste tillvägagångssättet är enligt honom att man knyter an agentens ersättning till företagets finansiella prestation, vilket företaget har gjort genom försäljningsmålet. Vidare skapar det specifika bonusmålet på intern styrning och kontroll incitament för agenten att uppfylla principalens direktiv för området.

VD:n, ekonomichefen och kontrollern beskriver att ett gemensamt mål för företaget är att arbeta på samma sätt som ett börsnoterat företag. Om det i framtiden blir aktuellt med en börsintroduktion skulle företaget få aktieägare som ställer krav på avkastning på det kapital som de har satsat i företaget. För att aktieägarna ska vara nöjda krävs det att företaget till stor del handlar i deras intresse. Det är normalt detta förhållande, mel-

lan aktieägare och företagsledning, som åsyftas när man talar om principal-agentteori (Alvesson & Svenningsson, 2012 & Tricker, 2012). Företaget vet inte om en börsintroduktion är aktuell inom den närmsta tiden, men de vill vara väl förberedda om det skulle ske. En eventuell börsintroduktion skulle innebära större påtryckningar från fler aktörer kring arbetet med intern styrning och kontroll. Ekonomichefen menar att det är viktigt att redan nu signalera budskapet att de är en seriös part på marknaden.

Under våra intervjuer med företaget har det tydligt framgått att de är ett företag som vill vara ledande inom läkemedelsbranschen och som värnar om sitt i branschen goda rykte. Att människan ska vara i fokus är ett annat ledande budskap som är starkt förankrat i företaget och hos dess medarbetare. Porter (2008) menar att företag bör fokusera på att tjäna pengar och att vara lönsamma. På företaget ser man att prioriteringen av människan, såväl medarbetare som kunder, är en väg till lönsamhet och ett budskap som kan stärka företagets konkurrenskraft. Ekonomichefen belyser att lönsamheten är viktig, men att "människan alltid ska komma först".

Utan avsevärt stort risktagande har företaget genom åren arbetat långsiktigt, men ändå uppnått en hög tillväxt. Porter (2008) menar att det är konkurrensen mellan etablerade parter på marknaden som gör så att lönsamheten sjunker. Porters teori om lönsamhet skiljer sig åt från företagets verklighet då deras lönsamhet har ökat stadigt de senaste åren samtidigt som konkurrensen på marknaden blivit mer påtaglig.

### 5.1.2 RISKBEDÖMNING

---

COSO (2011) anser att identifiering och analys av relevanta risker är viktigt att beakta för att kunna uppnå organisationens mål. Vidare poängterar Wikland (2012) och Romney & Steinbart (2012) att riskerna ska analyseras med utgångspunkt från en kombinerad effekt av deras sannolikhet och vilka konsekvenser de kan medföra. Detta gjorde företaget i en workshop där kontrollern tillsammans med ledningsgruppen försökte komma fram till alla möjliga risker för det svenska marknadsbolaget. Alla risker fick en värdering genom bedömning utifrån sannolikheten att de skulle inträffa samt konsekvenserna som skulle uppstå om de inträffade.

Haglund et al (2005) förklarar att risker kan uppstå på grund av interna samt externa faktorer. De externa faktorerna kan till exempel bestå av finansiella risker eller omvärldsrisker. Företagets risker beskriver kontrollern främst som externa. Många av

dessa risker påverkas av omvärlden och sedan privatiseringen av apoteken upplever företaget att de har ökat.

Privatiseringen har lett till fler apotek på marknaden vilket kan vara positivt för företaget då det betyder fler potentiella kunder. Ett ökat antal apotek kan dock även leda till högre konkurrens apoteken emellan. Apoteken är nu i större utsträckning än tidigare beroende av lägre kostnader för att maximera sina vinster. Följden av detta blir att apoteken börjar ställa krav på läkemedelsföretagen som står för produktion av deras varor, något som VD:n förklarar att han den senaste tiden har fått känna på. VD:n berättar att apoteken önskar att läkemedelsbolagen minskar sina marginaler för att gynna deras, vilket inte är möjligt i en så konkurrensutsatt bransch. Apoteken försöker bland annat förhandla till sig distributionsrätt på företagets läkemedel. Detta bidrar till att lagret hos grossisten minskar och priset för företaget stiger. Denna situation vill företaget undvika då det för dem skulle vara oerhört förlustbringande. Porter (2008) säger att det ofta uppstår ett nollsummespel på marknaden där det ena företagets vinst är det andra företagets förlust, vilket vi tydligt kan se här.

Att antalet apotek avsevärt ökat kan i framtiden spås, om inte redan nu, leda till en mättnad på marknaden. Följden av detta blir att apoteken antingen går i konkurs eller att det börjar ske uppköp och fusioner inom branschen. Enligt VD:n är uppköp och fusioner ett påtagligt hot då apoteken i så fall får en allt större konkurrenskraft i förhandlingarna med företaget och kan driva igenom mer av sina krav vilket i sin tur skulle påverka företagets lönsamhet. Porter (2008) beskriver att starka kunder genom sin förhandlingskraft kan försöka fånga mer värde. Kunderna försöker ofta tvinga ner företagets priser, få bättre kvalitet på produkterna eller erhålla mer service vilket är till nackdel för företaget då konsekvenserna blir högre kostnader.

En ytterligare risk för företaget är hotet från substitut. Enligt Porter (2008) är substitut en produkt eller en tjänst som tillfredsställer samma behov som företagets egna produkter och tjänster. Som läkemedelsbolag har man under en längre tid patent på sina läkemedel, men när patentet går ut får även andra bolag producera och sälja produkter av liknande slag på marknaden. Dessa nya kopior, generika, kan säljas mycket billigare då företagen som producerat dem inte har några forskningskostnader. VD:n och ekonomichefen berättar att för något år sedan när ett av deras patent gick ut kom det ett generika som gjorde att företaget tvingades sänka sitt pris på produkten med omkring 70 %, vilket visade sig genom hela resultaträkningen. Porter (2008) beskriver att hot från sub-



stitut är särskilt svåra att skydda sig mot och blir speciellt påtagliga då det inte går åt så mycket resurser för köparen att byta till substitutet. Eftersom en generika uppfyller samma behov som den ursprungliga produkten är det endast priset man konkurrerar om med vilket medför förluster för det ursprungliga företaget som har haft höga kostnader i samband med framtagning och produktion. Apotekens numera allt större fokus på vinst har gjort att de förespråkar produkter av lägre pris, detta gör substituten i form av generika särskilt attraktiva.

Apotekens önskan om vinstmaximering har lett till ytterligare en risk som enligt ekonomichefen även har ökat sedan privatiseringen. Denna risk framträder i form av parallellimport, vilket innebär att apoteken köper upp läkemedelsföretagens originalprodukter i ett lågprisland och sen säljer dem vidare i Sverige för att göra så hög vinst som möjligt. Man skulle kunna säga att parallellimport är en slags konkurrens mellan dotterbolag inom samma koncern där bolagen i lågprisländer har en fördel gentemot resterande bolag. Detta scenario kan förklaras av Porters fem krafter där hot från nya aktörer medför att priserna måste hållas på en lägre nivå vilket leder till en försämrad lönsamhet. Dotterbolagen i lågprisländerna kan ses som nya aktörer då de innan omregleringen inte var aktiva försäljningsparter på den svenska apoteksmarknaden.

Hotet från substitut och nya aktörer kan elimineras eller reduceras genom inträdesbarriärer till branschen. På läkemedelsmarknaden är TLV (Tandvårds - och läkemedelsförmånsverket) och LV (Läkemedelsverket) beslutande myndigheter. TLV sätter priser och tar beslut om vilka läkemedel som ska ingå i högkostnadsskyddet. LV utfärdar partihandelstillstånd vilket företagen måste ha för att få bedriva handel med läkemedel. Om inte deras krav efterlevs kan myndigheten stoppa läkemedelsförsäljningen. Porter (2008) och Alvesson & Svenningsson (2012) menar att hoten på marknaden handlar om hur stora inträdesbarriärer det finns i branschen. Porter beskriver hur inträdesbarriärer kan uppkomma både av lagar och av regler men även på grund av att det är höga kostnader förknippade med inträdet på marknaden. TLV:s och LV:s krav kan ses som inträdesbarriärer då verksamma företag i branschen måste leva upp till deras föreskrifter.

Romney & Steinbart (2012) nämner ett antal olika metoder för att bemöta risker på. Ett sätt är att implementera ett system för risk, vilket företaget kan sägas ha gjort i form av de dokument som skapades under workshopen. Ett annat vanligt förfarande menar författarna är att företaget delar med sig av risken till någon annan part såsom ett försäkringsbolag. När det gäller till exempel risken för apotekskonkurser berättar VD:n att de

har tagit en försäkring mot detta. Försäkringen ska skydda företaget vid eventuella konkurser och se till så att de inte står utan pengar då apoteken inte längre kan betala sina fakturor. Romney & Steinbart (2012) beskriver att ett ytterligare förhållningssätt är att acceptera risken och dess utfall, vilket kan sägas vara fallet när det gäller företagets interna risker. Dessa risker beskriver ekonomichefen och kontrollern främst handlar om att någon i personalen slutar eller blir långvarigt sjuk, vilket är svårare att skydda sig mot.

### 5.1.3 KONTROLLAKTIVITETER

---

Ett sätt för principalen att kontrollera att agenten utför deras uppdrag enligt instruktioner och riktlinjer är att implementera ett system för intern styrning och kontroll (Alvesson & Svenningsson, 2012 & Mintz, 2005). Principalen (huvudkontoret) behöver skapa kontroller och aktiviteter för att säkerställa agentens (det svenska marknadsbolaget) handlande. Kontrollaktiviteter kan enligt Arwinge (2010) och Wikland (2012) användas för att se till så att ledningens beslut uppfylls. Ekonomichefen och kontrollern lyfter fram att de från huvudkontoret får tydliga riktlinjer på hur arbetet med intern styrning och kontroll ska fungera och hur deras så kallade "Internal Control Matrices" ska bearbetas. Detta är ett sätt för huvudkontoret att se till så att deras intressen beaktas av det svenska marknadsbolaget och att den interna styrningen och kontrollen fungerar och dokumenteras efter deras önskan.

COSO (2011) beskriver kontrollaktiviteterna som automatiska eller manuella med ett förbyggande eller upptäckande syfte. Huvudkontorets beskriver genom sina anvisningar kontrollaktiviteterna på samma sätt som COSO gör. Ekonomichefen förklarar att man i företagets ekonomisystem har byggt in olika automatiserade kontroller såsom till exempel kundkreditspärrear. Automatiserade kontroller har enligt Wikland (2012) blivit allt vanligare, dock tror han inte att manuella kontroller helt kommer att utebli. Ekonomichefen förklarar att på grund av företagets storlek måste särskilt många manuella kontroller göras, såsom avstämningar och liknande. På större bolag med flera hundra anställda är det kanske mer lämpligt med automatiska kontroller medan det i mindre företag kan ske mer manuellt.

*"Om man inte har möjlighet att segregera måste man skapa fler manuella kontroller"* berättar ekonomichefen.

Romney och Steinbart (2012) klarlägger vikten av att en enskild individ inte innehar allt för stort utrymme att kunna genomföra oegentligheter. Företaget är väl medvetna om detta och har så långt som möjligt en tydlig segregering av arbetsuppgifter. Som ett steg i segregationen har företaget infört en fyra-ögon-princip som innebär att fakturor med en kostnad på över 2 000 euro måste signeras och atteras av två medarbetare. Ekonomichefen poängterar att risken för oegentligheter betydligt minskar om mer än en person är inblandad i viktiga processer. Enligt ekonomichefen följs samtliga balanskonton upp månadsvis för att sedan utreda och rätta till eventuella avvikelser. Alla anställda har dessutom personliga inloggningsidentiteter registrerat i företagets ekonomisystem vilket gör att det går att skilja på vem som har gjort vad. Wikland (2012) menar att detta är en typ av automatisk kontroll.

Wikland (2012) kategoriserar utbildningar som en förebyggande kontrollaktivitet. Ekonomichefen förklarar att för att hjälpa de anställda att utvecklas på bästa sätt anpassas utbildningarna efter deras arbetsuppgifter i företaget. Inom intern styrning och kontroll är det främst ekonomiavdelningen som ges utbildningar då det är de som är ytterst ansvariga för området. Alla anställda får dock ta del av informationen via företagets intranät och under interna möten och konferenser. VD:n framhäver vidare vikten av att kontinuerligt utföra utvecklingssamtal med personalen för att se till att företagets samt individens mål uppfylls. Arwinge (2010) och COSO (2011) benämner utvecklingssamtal som en slags rutin inom komponenten kontrollaktiviteter.

#### **5.1.4 INFORMATION OCH KOMMUNIKATION**

---

Haglund et al (2005) menar att styr- och kontrollsystemet består av både formella och informella informations- och kommunikationskanaler. Såväl VD:n som ekonomichefen berättar att bolagen i koncernen träffas några gånger varje år under både formella och informella omständigheter. Under dessa möten kan viktig information som samtliga anställda är berörda av enkelt spridas. Information sprids även genom företagets intranät där all personal via personliga inloggningar kan ta del av allt som berör företaget.

Enligt Wikland (2012) är det viktigt att information får flöda fritt i en organisation både upp, ner och i sidled. VD:n, ekonomichefen och kontrollern understryker att företaget har en platt organisationsstruktur där alla får göra sin röst hörd och kommunikation ofta sker direkt med varandra eller direkt till sin chef om något problem upplevs.

Wikland (2012) förklarar också vikten av att det är "högt i tak" för att minska risken att värdefull information försvinner på vägen. Denna aspekt menar han är särskilt viktig för att förmedla felaktigheter och liknande. VD:n berättar att hans förhoppningar är att de anställda kommer direkt till honom vid problem eller misstankar om oegentligheter. Denna mentalitet och det "höga taket" är en bidragande orsak till att spridning av information i företaget fungerar bra. Att information försvinner på vägen är alltid en risk vid informationsspridning, men eftersom mycket information inom det svenska marknadsbolaget sprids decentraliserat via personlig kommunikation är chanserna mindre till missförstånd än om den hade förmedlats indirekt.

Ekonomidirektören anser att arbetet med intern styrning och kontroll har lett till en ökad öppenhet och kommunikation hos personalen. Att företaget har en stark process där man vrider och vänder på allt anser han skapar en konkurrensfördel, främst gentemot de kunder man konkurrerar om. Han menar:

*"I slutändan gynnar arbetet våra kunder på så sätt att de vet att vi är ett företag med full kontroll på vår process och att de kan lita på oss".*

Enligt Kinney (2000) är vetenskap om intern styrning och kontroll betydande för många olika intressenter, bland annat för handelspartners. Att skapa konkurrensfördelar har blivit särskilt viktigt sedan apoteksomregleringen ägde rum och en allt mer osäker marknad skapades. Omregleringen bidrog till allt starkare kunder i form av de nu vinstmaximerande apoteken. Genom sin allt intensivare förhandlingsstyrka kan starka kunder genomföra sina krav vid affärsförhandlingar. Enligt Porter (2008) kan sådana krav framträda genom begäran om lägre pris eller högre service. Arbetet med intern styrning och kontroll kan tillföra ett värde för kunderna, inte i form av sänkt pris, men genom att de har information om att företaget de koopererar med har bra ordning och reda på sin verksamhet. Kunderna får alltså ett mervärde i form av en slags försäkran om att de har och göra med ett seriöst och ansvarstagande företag. Enligt Magretta (2012) kan denna värdeöverföring innebära högre kostnader för företaget men kan även ses som ett sätt att attrahera och behålla kunderna på marknaden. Samtliga intervjuade menar att intressenternas förtroende ökar om de kan visa att de har bra ordning "på saker och ting". Behovet av att för företagets intressenter visa upp vad de gör inom intern styrning och kontroll kommer troligen att öka om företaget går upp på börsen då detta medför fler intressenter.

Företaget är väldigt måna om att värna om sitt goda rykte samt att alltid vara ledande och i ständig utveckling. Om oegentlighet uppstår inom koncernen påverkar detta företaget negativt och deras marknadsposition kan kraftigt försämrans. Företagets budskap vill man förmedla utåt till de externa intressenterna, men det är först och främst viktigt att alla inom organisationen delar företagets målsättningar och värderingar. Förhållandet mellan chefer och anställda kan ses som ett principal-agent förhållande (Eisenhardt, 1989) där cheferna är principaler och de anställda är agenter. Agenternas mål ska kongruera med principalernas för att uppnå bästa möjliga resultat för företaget. Företagets filosofi och budskap har därför kommunicerats från högsta ledningen till samtliga dotterbolag som i sin tur förmedlar vidare till sina anställda via olika informationskanaler.

Sedan företaget började arbeta mer med intern styrning och kontroll har även större fokus lagts på riskhantering och att sprida denna information inom företaget. Riskerna som man under workshopen kom fram till handlar till stor del om de krafter som Porter (2008) lyfter fram i sin femkraftsmodell, såsom hot från substitut, kunders förhandlingsstyrka och hot från nya aktörer. Efter workshopen informerades och kommunicerades man om riskerna till all personal inom organisationen där syftet var att öka deras medvetenhet samt kunna bemöta riskerna på bästa sätt. Om alla i företaget är medvetna om de risker och den konkurrens de utsätts för kan de arbeta med dem mer proaktivt samt lägga mer fokus på den dagliga verksamheten. COSO (2011) påpekar hur viktigt det är att högsta ledningen signalerar klara budskap till de anställda.

### 5.1.5 ÖVERVAKNING

---

Enligt COSO (2008) är komponenten övervakning en viktig del för att organisationen ska kunna bedöma effektiviteten av den interna styrningen och kontrollen. Löpande uppföljningar, rapportering av avvikelser samt utvärderingar är till för att förbättra den interna styrningen och kontrollen. Företagets ekonomichef förklarar att sedan arbetet med intern styrning och kontroll "verkligen togs upp på tapeten" sker rapportering till den högsta ledningen i Schweiz varje kvartal som sedan följer upp och granskar. Rapporteringen ska bland annat innehålla information om hur långt de har kommit med implementeringen av kontrollarbetet samt hur väl de uppfyller det som skrivits i de olika kontrolldokumenten. Detta menar hon även blir en slags utvärdering av sig själv.

Arwinge (2010) menar att det är betydelsefullt att förstå kontrollmiljön eftersom det är där som övervakningen sker och att personer med rätt kompetens får de övervakande rollerna. På grund av att mycket kommunikation sker decentraliserat på Malmökontoret

ökar övervakningen då varje enskild chef kommer närmre golvet. Ekonomichefen övervakas av VD:n som i sin tur övervakas av Europachefen.

Ekonomidirektören och VD:n pratar om oegentligheter som tidigare uppstått i andra länder inom koncernen. Det finns länder som inte har "samma mentalitet och lojalitet" gentemot arbetsgivare och medarbetare som i Norden, dessa länder kan därför behöva mer övervakning. Det finns företeelser som människor i Norden ser som självklart beteende och agerande, men som kan behöva regleras i lag eller genom riktlinjer i andra länder. Arwinge (2010) påpekar att prioritering av hur man allokerar sina resurser inom övervakningen måste göras. Han menar att resurserna måste läggas där behovet av övervakning är som störst. I Sverige är till exempel registreringsavdelningen en av de mest kontrollerade då det är upp till denna att företaget följer myndigheters krav om produkterna man säljer. Utifrån koncernens internationella perspektiv är tillverkning mest övervakad då det kan uppstå allvarliga konsekvenser om det är fel på något läkemedel.

Alvesson & Svenningsson (2012) och Mintz (2005) skriver att det kan uppstå intressekonflikter mellan principalen och agenten av den anledningen att agenten inte alltid agerar efter principalens intressen. Dessa konflikter skapar kostnader, så kallade agentkostnader som ska se till så att principalens intressen maximeras. Genom övervakning kan principalen begränsa avvikande sysslor från agentens sida. Huvudkontoret har lagt ner mycket tid och resurser i samband med införandet av intern styrning och kontroll inom koncernen. Rapporteringen som sker varje kvartal är ett sätt för principalen att övervaka agentens arbete och begränsa de avvikande sysslorna. Resurserna som läggs ner på arbetet kan förklaras i form av agentkostnader då de har införts för att få agenten (det svenska marknadsbolaget) att agera i principalens (huvudkontorets) intresse.

Kinney (2000) menar att vetskap om intern styrning och kontroll är betydande för revisorer. Enligt Alvesson & Svenningsson (2012) samt Mintz (2005) består agentkostnader ofta av externa revisorer. Det svenska marknadsbolagets externa revisor förklarar att deras revision framförallt ska se till så att årsredovisningen ger en rättvisande bild, men att även den interna styrningen och kontrollen granskas. Som agentkostnad kan också nämnas de funktioner som finns på huvudkontoret i form av internrevisorer. Ekonomichefen och kontrollern berättar att huvudkontoret skickar en internrevisor till samtliga dotterbolag med jämna mellanrum. I Norden sker det ungefär var tredje år men då tittar revisorn på två år åt gången. Internrevisorn är mycket noggrann och ger sig inte förrän

han har hittat ett antal punkter att kommentera som företaget sedan får i uppdrag att förbättra. COSO (2012) menar att internrevisorer kan vara till hjälp vid övervakningen av en organisation då de kan ge en oberoende bild av effektiviteten i företagets olika processer.

## 5.2 PORTERS FEMKRAFTSMODELL

---

I det här avsnittet sammanfattas anledningar till varför företaget ser arbetet med intern styrning och kontroll som betydelsefullt utifrån Porters femkraftsmodell. Likheterna mynnar i slutet av avsnittet ut i en specifik "Porter-modell" för denna studie.

Porter menar att det ursprungliga begreppet konkurrens är alldeles för snävt (Porter, 1979) då det endast syftar till ursprunglig konkurrens på marknaden. Detta synsätt har under studiens gång utvidgats genom att använda hans femkraftsmodell som även behandlar kunder, leverantörer, substitut och nya aktörer som en del av den rådande konkurrensen på marknaden. Under analysens gång har "Porter-ögon" genomgående använts för att koppla ihop den empiriska informationen från företaget med Porters femkraftsmodell. Inom vissa områden har det fungerat att förklara empirin utifrån modellen och inom andra har det varit mer problematiskt. När det gäller *leverantörers förhandlingsstyrka* har en koppling till empirin inte kunnat göras på grund av att företaget endast har interna leverantörer vilka inte utgör något konkurrenshot.

Vid en granskning av de fem komponenterna inom COSO-modellen är Porter särskilt framträdande inom riskbedömningen. Inom riskbedömningen kan många av de konkurrenskrafter som hans femkraftsmodell är baserad på uppmärksammas. Företagets största risker handlar om konkurrensen på marknaden vilket är vad Porters modell åskådliggör. Företaget ser riskbedömning som en egen process, integrerad med övrig intern styrning och kontroll. Riskbedömningen ligger till grund för mycket av företagets arbete med intern styrning och kontroll vilket kan förklara varför Porter är mest framträdande inom denna komponent. På grund av att riskbedömningen hänger ihop med de fyra övriga COSO-komponenterna genomsyrar Porter även dessa och påverkar således allt arbete med intern styrning och kontroll.

Omregleringen av apoteksmarknaden har lett till att företagets fokus på riskbedömning har ökat. Efter omregleringen har apoteken utvecklat mål om vinstmaximering och är därför beroende av att sänka sina kostnader. Kostnadsbesparingarna missgynnar läke-

medelsföretaget då apoteken som numera befinner sig i en starkare förhandlingsposition kräver större marginaler på produkterna. Utvecklingen av marknaden har lett till allt fler apotek, vilket innebär fler potentiella *kunder* för företaget. Ökningen av antalet apotek innebär dock även ett hot för företaget då en mättad marknad leder till att apoteken börjar genomföra uppköp för att bli mer konkurrenskraftiga. Större apotekskedjor medför ett påtagligare konkurrenshot gentemot företaget då apotekskedjorna förfogar över en större marknadsandel och därför innehar en starkare förhandlingsstyrka.

Kraften som Porter definierar som *hot från substitut* är även tydligt framträdande för företaget. Hoten från substitut blir särskilt påtagliga när företagets patent på läkemedel går ut. När deras patent går ut är det möjligt för konkurrenter att tillverka och sälja generika (kopior) på marknaden. Generika innebär ett konkurrenshot då de kan tillhandahållas på marknaden till ett lägre pris än det ursprungliga läkemedlet. Företaget tvingas då att göra stora prissänkningar för att kunna fortsätta sälja sina produkter, vilket i sin tur medför stora intäktsförluster. Denna prispress är ett starkt hot då den påverkar hela resultaträkningen och deras lönsamhet.

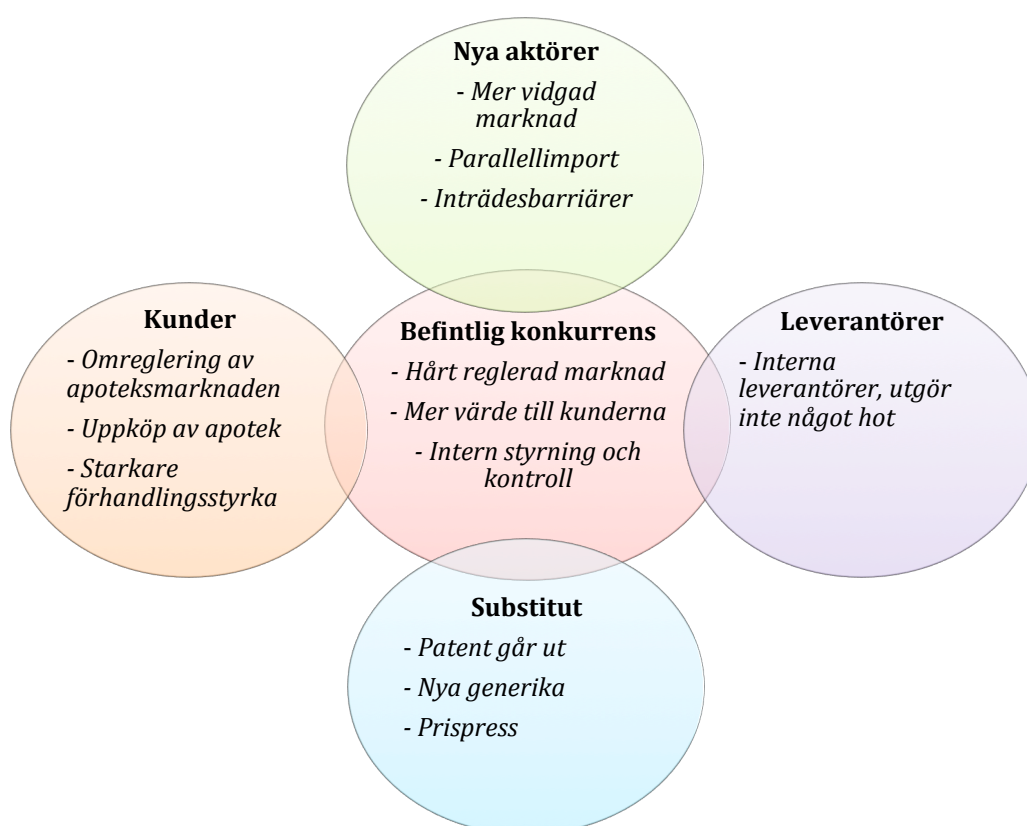
En följd av den senaste tidens förändringar på apoteksmarknaden men även en ökad rörlighet av varor inom EU har inneburit en större och mer vidgad marknad. Sedan omregleringen har det blivit vanligare att andra företag köper upp företagets originalläkemedel i ett lågprisland i Europa för att sedan sälja dessa i egna förpackningar till lägre priser. Detta scenario kallas för parallellimport och har blivit ett allt starkare hot som företaget måste vara väl medvetna om. Risken med parallellimport består av att apoteken måste expediera det billigaste läkemedlet, vilket för det svenska marknadsbolaget innebär att intäkterna minskar. Parallellimporten kan klassificeras under kraften som Porter benämner *hot från nya aktörer* då apotekens valmöjligheter till inköp ökar.

Läkemedelsföretagen verkar på en marknad som är hårt reglerad och övervakad, vilket medför en hårdare *konkurrens för de redan etablerade och verksamma företagen*. Konkurrens mellan företag tenderar att gynna kunder då de ofta tillmätts ett högre värde i kampen om deras intresse. Porter menar alltså att kunder vinner på att det råder konkurrens på marknaden (Magretta, 2012), vilket även visar sig stämma överens med de lärdomar vi fått ta del av. På en hårt konkurrensutsatt marknad är det viktigt att skapa konkurrensfördelar som gör att företaget sticker ut från mängden. För företaget kan deras ambitiösa arbete med intern styrning och kontroll ses som en sådan konkurrens-



fördel. Detta arbete ger deras intressenter en trygghet i form av att de har och göra med en seriös och ansvarstagande part på marknaden, vilket medför att de blir mer konkurrenskraftiga.

I nedanstående bild sammanfattas de tydligaste kopplingarna mellan Porters femkraftsmodell och den insamlade empirin. I varje cirkel framgår de tre mest centrala delarna av empirin inom respektive konkurrenskraft. Som tidigare nämnts beaktas inte *leverantörers förhandlingsstyrka* då denna komponent inte utgör något hot för företaget eftersom endast interna leverantörer används.



Figur 10. En specifik version av Porters femkraftsmodell (egenkonstruerad)

## 5.3 PRINCIPAL-AGENTTEORIN

---

I detta kapitel sammanfattas anledningarna till varför företagets arbete med intern styrning och kontroll ser ut som det gör utifrån principal-agentteorin. Likheter mynnar i slutet av avsnittet ut i en modifierad modell av principal-agentteorin.

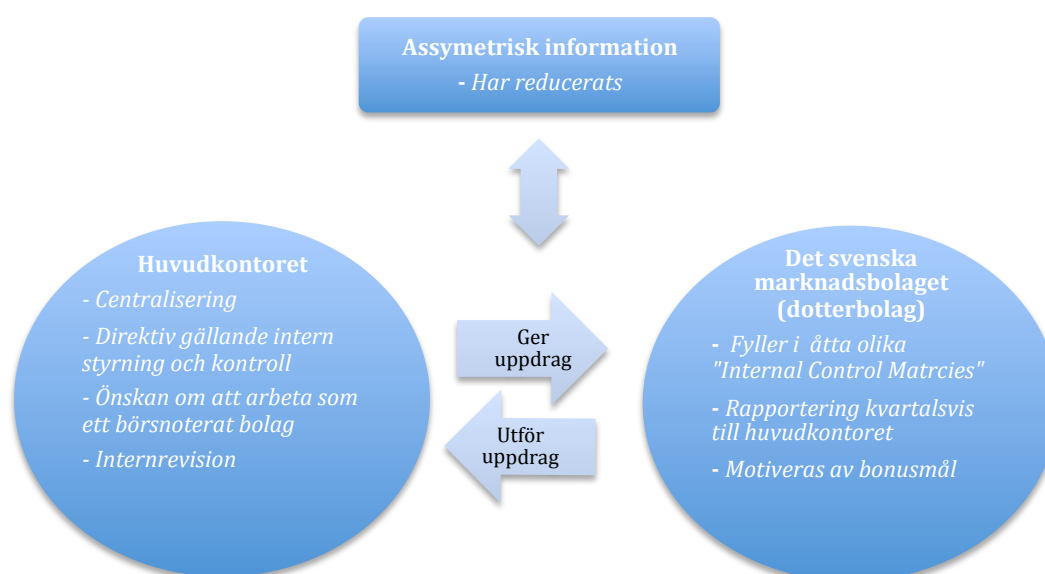
Den tydligaste kopplingen mellan teori och empiri gällande principal-agentteorin finns inom COSO-komponenten kontrollmiljö. Inom kontrollmiljön studeras framförallt förhållandet mellan principalen, huvudkontoret i Schweiz, och agenten, marknadsbolaget i Sverige. En av de främsta anledningarna till varför företaget arbetar med intern styrning och kontroll är huvudkontorets direktiv inom området. Direktiven och riktlinjerna har den senaste tiden blivit fler och företaget upplever en allt mer centraliserad styrning. Centraliseringen märks tydligt genom de detaljerade direktiven beträffande intern styrning och kontroll. Huvudkontoret har en önskan om att företaget ska arbeta som om det vore ett börsnoterat företag och därför får arbetet med intern styrning och kontroll allt större betydelse.

Principalen vill få agenten att agera i deras intresse och har därför infört olika kontrollaktiviteter. Dessa aktiviteter består framförallt av åtta olika dokument kallade "Internal Control Matrices", en tydligare segregering av arbetsuppgifter och striktare attestrutiner. På grund av att agenten ibland agerar i egensyfte och inte efter principalens önskan kan intressekonflikter mellan parterna uppstå. Ett sätt att lösa dessa möjliga konflikter på är att knyta an agenternas ersättning till deras prestationer (Mintz, 2005), vilket huvudkontoret har gjort genom att införa höga bonusmål på intern styrning och kontroll.

Principal-agentteorin framträder även tydligt inom COSO-komponenten övervakning. Övervakningen handlar om att se till så att de införda kontrollaktiviteterna utförs på ett korrekt sätt av agenten. Från och med i år måste företaget varje kvartal rapportera till huvudkontoret hur långt de har kommit i det interna styrnings- och kontrollarbetet samt hur väl de uppfyller vad som skrivits i de åtta olika dokumenten. Huvudkontoret gör även regelbundna kontroller av det interna intranätet för att se till att allt fungerar som det ska. När principalen övervakar att agenten agerar i enlighet med principalens intressen uppstår ofta agentkostnader (Alvesson & Svenningsson, 2012 & Mintz, 2005). Agentkostnaderna kan bestå av externa och interna revisioner. Internrevisorn kommer till företaget ungefär vart tredje år för att utföra detaljerade kontroller av deras verksamhet. Under revisionen är det stort fokus på att djupgående granska den interna styr-

ningen och kontrollen. Den externa revisionen ska framförallt se till att årsredovisningen ger en rättvisande bild av företaget. Internrevisorns rapporter ligger dock till grund för externrevisorn och ger en indikation på hur företagets interna styrning och kontroll fungerar.

I nedanstående bild sammanfattas de tydligaste kopplingarna mellan principal-agentteorin och den insamlade empirin. Cirklarna innehåller de mest centrala delarna av empirin vilka karaktäriserar de uppdrag som principalen ger samt de uppdrag som agenten utför. Rektangeln visar att den asymmetriska informationen mellan principal och agent har reducerats. De ökade kontrollaktiviteterna och övervakningsåtgärderna leder till att huvudkontoret får mer kontroll och inflytande över det svenska marknadsbolaget och således har den asymmetriska informationen minskat.



Figur 11. En specifik version av principal-agentteorin (egenkonstruerad)

## 6. SLUTDISKUSSION

---

*Uppsatsen avslutas med en diskussion om det resultat vi har kommit fram till och därmed besvarar vi vårt syfte. Vi kommer även ge förslag till vidare forskning inom ämnet.*

### 6.1 SLUTSATS

---

Syftet med uppsatsen har varit att studera och analysera hur ett växande företag i läkemedelsbranschen arbetar med intern styrning och kontroll utifrån COSO:s ramverk samt förklara varför de har valt att lägga ett stort fokus på detta arbete.

COSO:s ramverk har använts för att beskriva *hur* företaget arbetar med intern styrning och kontroll. Efter en analys av företagets arbete framgår det att de arbetar aktivt med samtliga delar av COSO-modellen, även om de själva inte är medvetna om detta. Företaget ser dock riskbedömning som en egen process, skild från, men ändå sammankopplad med övrig intern styrning och kontroll. Inom framförallt komponenterna riskbedömning, kontrollaktiviteter och övervakning har de under det senaste året utökat sitt arbete. Riskerna har med hjälp av workshopen blivit tydligare, kontrollaktiviteterna har blivit fler genom införandet av nya attestrutiner samt kontrolldokument och övervakningen har blivit förstärkt genom kvartalsvisa rapporteringar till huvudkontoret. Hur företaget ska arbeta med intern styrning och kontroll bestäms till stor del av huvudkontoret som förmedlar sina direktiv främst genom konferenser, personlig kontakt och det gemensamma intranätet. Direktiven för hur arbetet ska gå till har den senaste tiden blivit fler och fler. Det ökade antalet direktiv är en följd av att den interna styrningen och kontrollen verkligen har "tagits upp på tapeten" och den ökade centraliseringen inom koncernen. På grund av företagets storlek är det svårt att ha en stor ekonomiavdelning med en tillräckligt tydlig uppdelning av arbetsuppgifter och därför har extra många manuella kontroller skapats. Från och med i år har till exempel en fyra-ögon-princip införts som innebär att fakturor med en kostnad överstigande 2 000 EURO ska signeras och attesteras av två medarbetare. Det huvudsakliga styrnings- och kontrollarbetet för företaget består dock av åtta olika dokument inom deras huvudprocesser, kallade "Internal Control Matrices", som ska fyllas i efter detaljerade mallar. Dokumenten ska sedan läggas upp på intranätet så att huvudkontoret ska kunna granska framskridandet av arbetet och för att samtliga medarbetare ska få ta del av denna viktiga information.

Studien visar att anledningarna till *varför* företaget arbetar med intern styrning och kontroll är många. Den främsta anledningen är att företaget så långt som möjligt vill skydda sig från oegentligheter och upptäcka felaktigheter i god tid. De tidigare oegentligheter som uppstått inom koncernen och de stora ekonomiska skandalerna som skett i bland annat USA är en stor anledning till varför arbetet med intern styrning och kontroll blivit högprioriterat. En annan stor anledning till varför företaget har lagt mycket fokus på arbetet är att det ligger i huvudkontorets intresse att ha en god intern styrning och kontroll och därför delegerar olika direktiv och riktlinjer inom området. Direktiven från huvudkontoret måste följas av det svenska marknadsbolaget annars uppstår ett missnöje inom koncernen. VD:n tror att de hade lagt mycket fokus på intern styrning och kontroll utan huvudkontorets direktiv, men inte i lika stor utsträckning som idag. Huvudkontorets önskan om att arbeta på liknande sätt som ett börsnoterat bolag är en starkt bidragande faktor till att arbetet med intern styrning och kontroll fått en ökad betydelse inom koncernen. Ytterligare en förklaring till varför företaget arbetar med intern styrning och kontroll är att företaget är måna om att vara en ledande, utvecklande och seriös part på marknaden samt leva upp till det ansvar som andra förväntar sig av dem. Det är viktigt för företaget att få förtroende från sina intressenter för att kunna verka på marknaden. Den interna styrningen och kontrollen kan vara ett viktigt verktyg för att uppnå detta förtroende då det kan ses som en konkurrensfördel.

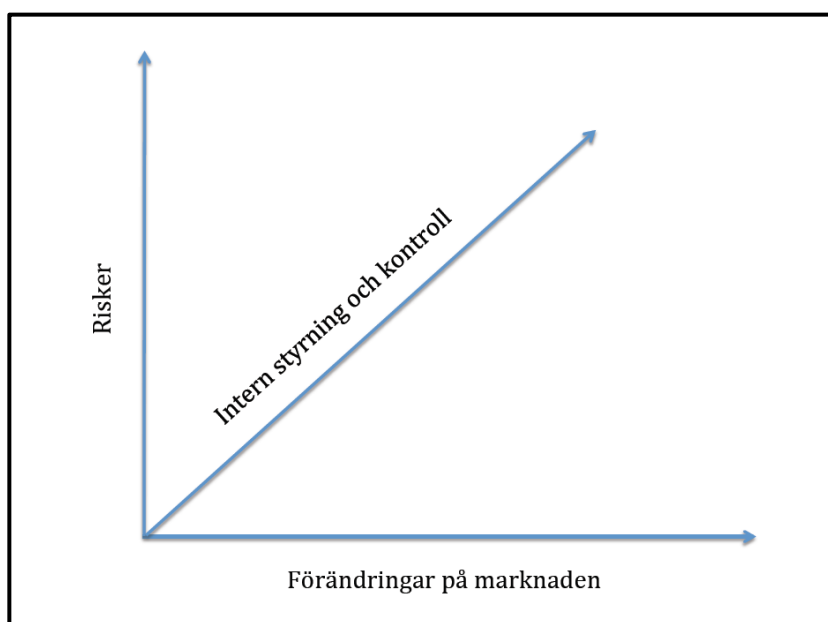
## 6.2 REFLEKTIONER

---

Studien indikerar på att företagets arbete med intern styrning och kontroll har tydliga samband med principal-agentteorin. Teorin syns tydligast inom COSO-komponenten kontrollmiljö där förhållandet mellan huvudkontoret och det svenska marknadsbolaget studeras. Den interna styrningen och kontrollen går allt mer mot ett system där principalen (huvudkontoret) vill få agenten (det svenska marknadsbolaget) att agera i enlighet med deras intressen och inte i egensyfte. Den ökade mängden direktiv och kontrollaktiviteter kan tyda på att huvudkontorets förtroende för det svenska marknadsbolaget har minskat. Detta innebär emellertid inte att den svenska ledningen inte litar på sina anställda utan det handlar om att huvudkontoret måste styra alla sina dotterbolag på ett likartat sätt. I Sverige råder det normalt en hög grad av lojalitet mellan arbetsgivare och arbetstagare och mentaliteten hos alla arbetstagare är mestadels mycket god. Detta skiljer sig delvis från hur det ser ut i andra länder där både lojaliteten och mentaliteten kan vara av sämre slag. För att skapa stabilitet och jämbördighet inom koncernen måste huvudkontoret vara konsekventa i sitt sätt att styra över dotterbolagen genom de direk-

tiv och riktlinjer de tilldelar dem. Följden av detta blir att alla dotterbolag måste införa samma kontrollaktiviteter och övervakningsåtgärder trots att behoven av dessa kan skilja sig åt länder emellan. Samtliga respondenter upplever dock att det på det svenska marknadsbolaget fortfarande är "högt i tak", att man kan lita på de anställda samt att det är viktigt att ge individer eget ansvar.

Marknaden före omregleringen beskrivs av företaget som förutsägbar till skillnad från nu då den upplevs som mer dynamisk. Denna marknadsförändring har bidragit till att företagets externa risker markant har ökat och att intressenterna har blivit fler, framförallt kunderna genom det ökade antalet apotek. Porter framträder framförallt inom COSO-komponenten riskbedömning. Företagets risker handlar främst om marknads volatilitet och de konkurrenshot som Porter belyser i sin femkraftsmodell. Studien tyder på att det idag finns ett större behov än tidigare att arbeta med intern styrning och kontroll för att hantera de risker som marknaden har skapat. Dessa samband visas i figuren nedan.



Figur 12. Företagets ökade behov av intern styrning och kontroll (egenkonstruerad)

Företagets tillväxt och utveckling bidrar till att det hela tiden ställs nya krav på organisationen och därför blir det särskilt viktigt att förstärka företagskulturen och kontrollerna. Företaget befinner sig i en position där de förväntas tillfredsställa marknaden samtidigt som de måste följa huvudkontorets direktiv. Studien visar att detta kan leda till en problematik för företaget då de är "fastklämda" mellan två intressenter med olika

begär. På företaget uppdagas problematiken genom att marknaden och huvudkontoret inte alltid ställer identiska krav på dem, vilket bidrar till att de i vissa situationer tvingas välja vilka önskemål de ska uppfylla. De hamnar alltså i en position mellan Porters idéer om att konkurrensen på marknaden styr ett företag och principal-agentteorin.

Genom studien har vi fått insikt om hur viktigt det är att ha en bra intern styrning och kontroll framförallt för företagets egen skull men även som Kinney belyser, för dess intressenter. Precis som Hult och Wikland beskriver har vi kunnat se att det finns ett flertal fördelar att vinna med en god intern styrning och kontroll. Författarna menar att arbetet kan bidra till en ökad konkurrenskraft på marknaden vilket är eftersträfvansvärt för företaget. Ur intressenternas perspektiv är arbetet med intern styrning och kontroll en försäkran på att företaget har kontroll på sin verksamhet samt att de är en seriös och ansvarstagande samarbetspartner. För att bibehålla sitt goda rykte och starka position på marknaden är det mycket viktigt för företaget att ligga i framkant, eller åtminstone inte hamna efter sina konkurrenter, gällande den interna styrningen och kontrollen. Oegentligheter och företagsskandaler kan förstöra deras goda rykte och marknadsposition men med god intern styrning och kontroll kan riskerna för dessa händelser kraftigt reduceras.

Om tiden inte varit en begränsning för oss hade vi önskat att fördjupa uppsatsen ytterligare genom att ta kontakt med huvudkontoret i Schweiz för att ta del av deras synpunkter på intern styrning och kontroll. Det hade även varit givande för uppsatsen att inhämta information om huvudkontoret verkligen har funnit sin inspiration i arbetet genom COSO-modellen då vi under studiens gång har märkt flertalet likheter mellan modellen och deras utformade riktlinjer. Huvudkontorets önskan är att arbeta som om företaget vore börsen vilket för oss är svårt att avgöra om de verkligen lever upp till. Under studiens gång har vi inte sökt information om de regler och riktlinjer beträffande intern styrning och kontroll som är gällande för börsnoterade bolag. Huruvida vårt företag verkligen arbetar på samma sätt som ett börsnoterat bolag gör är något som vi har lämnat till vidare forskning.

## 6.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

---

Att jämföra resultaten från vår studie av ett onoterat bolag med ett bolag som är noterat på aktiemarknaden skulle vara ett intressant angreppssätt. Företaget säger sig arbeta med intern styrning och kontroll som om de vore på börsen, vilket skulle vara givande

att studera om de verkligen gör. Att göra en studie där man jämför två svenska läkemedelsföretag där ett av dem är onoterat och ett annat är noterat skulle ur vårt perspektiv vara ett intresseväckande område för framtida studier. Intern styrning och kontroll är ett omfångsrikt område som kan studeras utifrån många olika perspektiv. Vår studie av ett läkemedelsföretag i en tillväxtfas kan med fördel kompletteras med studier av andra branscher. Om studier skulle genomföras av hur intern styrning och kontroll praktiseras i till exempel byggbranschen eller inom kommunal verksamhet hade man vid en jämförelse branscherna emellan förmodligen observera flertalet likheter. Dessa likheter kan jämföras och leda till generaliseringar som sedermera kan tillämpas inom flera företag i andra branscher än de redan studerade.



## KÄLLFÖRTECKNING

---

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2012) *Organisationer, ledning och processer*, 2:a upplagan, Lund: Studentlitteratur.

Arwinge, O. & Munkby, T. (2012) "Debatt: Dags för krafttag mot oegentligheter i företagen". *Balans*, No. 2. <http://www.farkomplett.se/> (Tillgänglig 2013-03-28)

Arwinge, O. (2010) *Internal control - A Study of the Concept and Themes of Internal Control*. Thesis No. 1431, Linköping.

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Campbell, D., Campbell, M. & Adams, G. W. (2006). Adding Significant Value with Internal Controls. *The CPA Journal*, Vol. 76, s. 20-25.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) *About us*. <http://www.coso.org/aboutus.htm> (Tillgänglig 2013-04-03)

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2008) *Guidance on Monitoring Internal Control Systems*. <http://www.coso.org/documents/volumeii-guidance.pdf> (Tillgänglig 2013-04-01)

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2011) *Internal Control - Integrated Framework*. [http://www.coso.org/documents/coso\\_framework\\_body\\_v6.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf) (Tillgänglig 2013-04-02)

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2012) *Enterprise Risk Management – Understanding and Communicating Risk Appetite*. [http://www.coso.org/documents/ERM-Understanding Communicating Risk Appetite-WEB\\_FINAL\\_r9.pdf](http://www.coso.org/documents/ERM-Understanding%20Communicating%20Risk%20Appetite-WEB_FINAL_r9.pdf) (Tillgänglig 2013-04-10)

Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997) "Toward a Stewardship Theory of Management". *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, s. 20-47.

Eisenhardt, K. M. (1989) "Agency Theory: An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, s. 57-74.

Dordevic, M. & Krstic, J. (2012) Internal control and Enterprise risk management - from traditional to revised COSO model. *University of Niš, Faculty of Economics*, No. 2, s. 151-166.

FAR Förlag (2006), *Testa den interna kontrollen*, Stockholm: FAR Förlag AB.

Haglund, A., Stureson, J. & Svensson, R. (2005) *Intern kontroll: En del av verksamhets- och ekonomistyrningen*. Stockholm.

- Hult, A. (2010) Intern styrning och kontroll, Balans, No. 11. <http://www.farkomplett.se/> (Tillgänglig 2013-03-29)
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1994) "The nature of man". *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, No. 2, s. 4-19.
- Jokipii, A. (2010) Determinants and consequences of internal control in firms: a contingency theory based analysis. *Journal of management and governance*, Vol. 14, s. 115-144.
- Kinney, W. R. (2000) "Research Opportunities in Internal Control Quality and Quality Assurance". *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 19.
- Lennartsson, R. (2011), *Bli framgångsrik med intern styrning och kontroll*, FAR Akademi, <http://www.ekonomisverige.se/nyheter/sa-blir-man-framgangsrik-med-intern-styrning-och-kontroll/> (Tillgänglig 2012-05-07)
- Lundahl, U. & Skärvad, Per-Hugo. (2008) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, upplaga 3:9, Malmö: Studentlitteratur.
- Magretta, J. (2012) *I huvudet på Michael Porter*, Upplaga 1:1, Malmö: Liber.
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur.
- Mintz, S. M. (2005) Corporate Governance in an International Context: legal systems, financing patterns and cultural variables. *Corporate governance*, Vol. 13, No. 5, s. 582-596.
- Porter, M. (1979) "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, Vol. 57. No. 2, s. 137-145.
- Porter, M. (2008) "The five competitive forces that shape strategy". *Harvard Business Review*, Vol. 86. No. 1, s. 78-93.
- Romney, M. B. & Steinbart, P. J. (2012) *Accounting Information Systems*, 12:e upplagan, Pearson Education Limited.
- Styf, E. (2011) *Styrelsens ansvar för den interna kontrollen*, Thesis No. 1491. Linköpings universitet.
- Thurén, T. (2005) *Källkritik*, 2:a upplagan, Nacka: Liber AB.
- Tricker, B. (2012) *Corporate Governance, Principles, Policies and Practices*, 2:a upplagan, Oxford University Press.
- Wikland, T. (2012) *Intern styrning och kontroll - både lönsamt och säkert*, 2:a upplagan, Stockholm: FAR Akademi.
- Yin, R. K. (2007) *Fallstudier: Design och genomförande*, 1:a upplagan, Malmö: Liber.

# BILAGOR

---

## BILAGA 1. INTERVJUUNDERLAG, FALLFÖRETAG

- Vilken är din roll i företaget?
- Hur ser dina arbetsuppgifter ut?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Hur uppfattar du företagskulturen på företaget?
- När började ni lägga större vikt på intern styrning och kontroll?
- Varför tror du att ni arbetar med intern styrning och kontroll på ert företag?
- Har ni fått inspiration av andra i ert arbete med intern styrning och kontroll? (till exempel från konkurrenter, sociala medier, kunder)
- Hur ser arbetet med den interna styrningen och kontrollen ut i ert företag?
- Har ni stött på några problem i samband med arbetet?
- Anser du att det finns några nackdelar med att arbeta med intern styrning och kontroll?
- Känner ni till COSO-modellen (deras ramverk för intern styrning och kontroll)?  
*Om ja: Använder ni modellen? Vilka delar av modellen?*
- Använder ni någon annan modell i ert arbete?  
*Om ja: Vilken?*
- Anser du att arbetet med intern styrning och kontroll kan ses som en kvalitetsstämpel?
- Är det viktigt att visa upp arbetet för företagets intressenter?
- Upplever ni krav från externa intressenter gällande intern styrning och kontroll?

### **Kontrollmiljö**

- Hur ser företagets organisationsstruktur ut?
- Vilka är delaktiga i arbetet med intern styrning och kontroll?
- (Hur förmedlar du som chef informationen till de anställda?)
- Hur förmedlas informationen om intern styrning och kontroll till övriga anställda?
- Hur får ni de anställda att integrera med företagets mål inom intern styrning och kontroll?
- Har ni någon Code of Conduct (uppförandekod)?  
*Om nej: hur arbetar ni med frågor kring etiskt-, socialt- och miljömässigt ansvar?*
- Finns det några internrevisorer i företaget? *Varför/varför inte?*

### **Riskbedömning**

- Vilka är företagets största interna respektive externa risker?
- Vem/hur arbetar ni för att identifiera riskerna?
- Anser du att det arbete som ni idag utför med intern styrning och kontroll är tillräckligt för att motverka oegentligheter?  
*Om nej: Var krävs det mer arbete?*
- Har ni upplevt oegentligheter på företaget tidigare?  
*Om ja: Hur har ni hanterat detta?*

### **Kontrollaktiviteter**

- Finns det dokument på hur arbetet med intern styrning och kontroll ska se ut?  
*Om Ja: Hur säkerställs det att denna dokumentation efterföljs?*
- Finns det specificerat vilka behörigheter varje person har?
- Hur hanterar ert företag oförutsedda händelser?

### **Information och kommunikation**

- Hur kommuniceras informationen om intern styrning och kontroll i företaget?
- Vilka kommunikationskanaler finns?
- Finns all kommunikation tillgängligt för alla i företaget?

### **Övervakning**

- Hur sker uppföljning av den interna styrningen och kontrollen?
- Hur ofta sker uppföljning och utvärderingar?
- Är det några delar av företaget som övervakas mer än andra?

## BILAGA 2. INTERVJUUNDERLAG, EXTERNREVISOR

- Hur ofta sker revision hos företaget?
- Vad tittar man på under revisionen?
- Granskar ni den interna styrningen och kontrollen?
- Hur skiljer sig den externa revisionen från den interna?
- Vad tror du kännetecknar en god intern styrning och kontroll?
- Hur upplever du den interna styrningen och kontrollen på företaget?
- Anser du att företagets arbete med intern styrning och kontroll idag är tillräckligt eller finns det något mer de borde göra?
- Varför tror du att det är viktigt för företaget att arbeta med intern styrning och kontroll?
- Ser du några förändringar med den finansiella rapportering sedan införandet av intern kontroll? På vilket sätt?
- Ser du några nackdelar med så få medarbetare på ekonomiavdelningen?
- Vilka möjligheter tror du skapas genom fokus på intern styrning och kontroll?
  - För bolaget?
  - För dig som revisor?