



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Controllern i Sverige – bakgrund och framtida utmaningar

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Examensarbete i Redovisning och Finansiering
Kandidatnivå

Författare: Björn Wennblom
Henrik Westblad
Handledare: Christian Ax

Göteborg Höstterminen 2004

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Redovisning och finansiering, Kandidatuppsats, Höstterminen 2004.

Författare: Björn Wennblom och Henrik Westblad

Handledare: Christian Ax

Titel: Controllern i Sverige – bakgrund och framtida utmaningar

Bakgrund och problem:

Tidigare studier har gjorts för att kartlägga vad controllerns arbetsuppgifter och roll i företaget. Något som inte har undersökts är vilken bakgrund svenska controllrar har och vilka de största förändringarna har varit och som kommer att bli. Utifrån det här problemet vill vi undersöka och beskriva hur situationen ser ut i Sverige.

Syfte:

Syftet med uppsatsen är att beskriva vad svenska controllrar har för bakgrund, vad de gör för att utveckla sig själva i sin yrkesroll och vilka förändringar som är de största inom yrkesrollen.

Avgränsningar:

Studien avgränsas till uppgifter om controllrars bakgrund och kompetensutveckling och innefattar inte någonting om vilka arbetsuppgifter de har.

Metod:

Studien har gjorts med hjälp av en enkätundersökning på ett urval av samtliga svenska aktiebolag med fler än 1500 anställda. Kontakt togs per telefon med en controller per företag. Därefter skickades e-mail med en länk till en webbaserad enkät ut till controllrarna.

Resultat:

Vid bearbetning av resultatet av enkäten kom vi fram till att en svensk controller har en företagsekonomisk högskoleexamen, vanligtvis inom redovisning och ekonomistyrning. Viktiga egenskaper som en controller bör ha är analytisk förmåga, förmåga att se saker i sin helhet och ha ett affärsmässigt tänkande. Det erbjuds ett begränsat antal intern- och externutbildningar för controllern. Informationsteknologin är en viktig faktor för yrkesrollens förändring och utveckling. Controllern kommer i framtiden att få en ännu mer affärsdrivande roll och utföra mindre rutinarbete.

Förord

Vi vill ta tillfället i akt och tacka samtliga respondenter som har gett oss värdefull information genom att ta sig tid och ställa upp på i vår enkätundersökning. Utan deras hjälp hade studien varit omöjlig att genomföra.

Vi vill även tacka vår handledare Christian Ax, företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som har ställt upp och givit oss råd när vi har behövt det.

Göteborg den 12 januari 2005

Björn Wennblom

Henrik Westblad

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Frågeställning	7
1.4 Syfte	7
1.5 Avgränsningar	7
1.6 Uppsatsens disposition	8
2 Teoretisk referensram	9
2.1 Controllerns historia	9
2.1.1 Controllerfunktionen i USA.....	9
2.1.2 Controllerfunktionen i Europa.....	9
2.2 Controllerns arbetsuppgifter	10
2.2.1 Skillnaden mellan en amerikansk och en svensk controller	10
2.3 Controllerns bakgrund	10
2.3.1 Personliga egenskaper och kvalifikationer.....	11
2.4 Controllerns placering i organisationen.....	11
2.4.1 Modeller för controllerns placering i organisationen.....	11
2.4.1.1 Controllern är vice VD och rapporterar till styrelsen.....	11
2.4.1.2 Controllern är vice VD och rapporterar till VD	12
2.4.1.3 Controllern som ekonomichef och rapporterar till VD.....	13
2.4.1.4 Controllern underställd ekonomichefen	13
2.4.2 Centraliserad vs. decentraliserad.....	13
2.5 Förändringar av controllerrollen	14
2.6 Framtida utveckling av controllerrollen.....	15
3 Metod	16
3.1 Undersökningsansats	16
3.2 Insamling av data	17
3.2.1 Litteraturstudier – sekundär data.....	17
3.2.2 Insamling av primärdata.....	17
3.3 Definition av population	18
3.4 Enkäten.....	18
3.4.1 Analys av enkätsvaren.....	19
3.4.2 Bortfallanalys	19
3.5 Metodkritik	21
3.5.1 Mätfel	21
3.5.2 Bearbetnings- och tolkningsfel	22
4 Resultat och Analys	23
4.1 Bakgrundfrågor.....	23
4.1.1 Verksamhetsområden för de utvalda företagen	23

4.1.2	Åldersfördelning bland respondenterna.....	24
4.1.3	Utbildning	24
4.1.4	Examensinriktning.....	25
4.1.5	Företagsekonomisk inriktning	25
4.1.6	Befattning och ansvar	26
4.1.7	Antal år i nuvarande befattning	27
4.1.8	Benämning på controllerns chef.....	28
4.1.9	Controllerns placering i organisationen	29
4.1.10	Egenskaper och kvalifikationer	29
4.2	Kompetensutveckling och framtid.....	30
4.2.1	Litteratur relaterad till yrkesrollen	31
4.2.2	Anledning till att inte ha läst yrkesrelaterad litteratur.....	32
4.2.3	Tidskrifter relaterade till yrkesrollen	32
4.2.4	Anledning till att inte läsa någon yrkesrelaterad tidskrift.....	33
4.2.5	IT-verktyg	34
4.2.6	Internutbildningar	34
4.2.7	Externutbildningar	36
4.2.8	Planerar att gå någon internutbildning	37
4.2.9	Planerar att gå någon externutbildning.....	37
4.2.10	Controllerns syn på förändringar under de fem senaste åren	38
4.2.11	Controllerns syn på kommande framtida förändringar	39
4.2.12	Utmaningar inom yrkesrollen.....	40
4.3	Sammanfattande analys.....	42
5	Slutdiskussion	43
5.1	Förslag till framtida studier	44
	Källförteckning	45
	Bilaga 1 - Informationsbrev	47
	Bilaga 2 - Anonymitets och sekretessförbindelse.....	48
	Bilaga 3 – Enkäten	49
	Bilaga 4 – Företagen som deltog i undersökningen	56

1 Inledning

Det här kapitlet har för avsikt att skapa en bakgrund och förståelse för den här studiens problemområde. Utifrån det här problemområdet utformas en problemformulering och därefter presenteras uppsatsen syfte och slutligen vilka avgränsningar vi valt.

1.1 Bakgrund

I inledningen av det förra seklet när företag började växa och bli stora industriföretag uppstod en efterfrågan på en yrkesroll som kunde kontrollera och styra den växande verksamheten.

Yrkesrollen kom att kallas controller. Arbetsuppgifterna för controllrar har varierat men i huvudsak arbetar man med ekonomistyrning vilket innebär att man med hjälp av olika ”verktyg” styr verksamheten i organisationen. Ekonomistyrningen skall vara ett uttryck för företagets affärsidé och strategi och på så sätt bidra till att de förverkligas. (Samuelson, 1996)

Controllerrollen har förändrats mycket under det förra seklet. Från början handlade arbetsuppgifterna om ren bokföring men i dagens roll agerar den aktivt som ett stöd till ledningsgruppen genom att t.ex. hjälpa till vid olika affärsbeslut. Controllerns föregångare förväntades vara skickliga historiker där rollen kunde liknas vid en lågprofiladministratör. I början på 1990-talet ansågs controllern behöva vara en framsynt visionär och begrepp som talesman, informationstolkare, lärare konsult, kravställare etc. kan användas för att beskriva rollen. (Källström, 1990)

I svenska företag växte controllerbegreppet fram först under 1970-talet (Samuelson, 2004). År 2001 skrev Barkstedt och Ronnesjö en uppsats om vad controllerns roll är i aktiebolag med fler än 500 anställda i Västra Götaland. Undersökningen bestod av en enkät som kartlade vilka arbetsområden controllrar deltar i. I rapporten kom de fram till att de mest tidskrävande uppgifterna för controllern är uppgifter relaterade till rapportering, budgetering, intern redovisning samt prestationsmätning. Rapporten tog även upp hur rollen har förändrats de senaste två-tre decennierna samt vad man kan förvänta sig av framtiden. Angående framtiden kom de fram till att arbetet med rapportering kommer att öka under den närmaste tre till fem åren. Vidare kommer rollen att bli mer affärsorienterad med mer inflytande i aktiviteter såsom strategisk planering och affärsutveckling.

Våra studier har inriktat sig på ekonomistyrning och med det skapat ett intresse för yrkesrollen controller. Med Barkstedts och Ronnesjöes rapport - som undersökte controllerns arbetsuppgifter - som bakgrund var vår handledare Christian Ax intresserad av att utveckla undersökningen. Vi kom fram till att vi ville utveckla den genom att ta reda på vad som krävs - d.v.s. vilken typ av bakgrund en controller i Sverige idag har - för att bli en controller. Med bakgrund avser vi utöver utbildning även controllerns ålder, befattning och placering i organisationen, egenskaper och kvalifikationer samt hur länge de har arbetat i sin nuvarande befattning. Vi var också intresserad av att veta hur yrkesrollen utvecklas och vart den är på väg. Med Ax och vårt intresse för controllrar som gemensam nämnare tog vi således på oss uppgiften att göra undersökningen.

1.2 Problemdiskussion

Det har tidigare gjorts en del undersökningar om vad controllrar arbetar med och hur mycket tid de lägger ned på de olika arbetsmomenten. För författarna som är studenter på väg ut i arbetslivet finns det ett intresse av att veta vad som krävs för att passa in i rollen som controller. När vi som studenter läser annonser om lediga tjänster som controller så kan de personliga egenskaperna/kvalifikationerna och bakgrunden arbetsgivaren efterfrågar verka svåra att leva upp till. Finns det verkligen någon individ som har allt det där? Det är bl.a. det här som har skapat vårt intresse.

Nedan visas ett exempel på hur en annons kan se ut för ett vikariat för en controller:

Controller för ett års vikariat

Utbildning/erfarenhet

Vi söker en hungrig och engagerad civilekonom eller motsvarande med minst tre års erfarenhet av redovisning och controlling. Engelska talar och skriver du flytande och du är en god och erfaren Excelanvändare. Du är analytiskt lagd, har gott siffersinne och intresse för att sätta dig in i verksamheten. Som person är du utåtriktad, har skinn på näsan och förmåga till självständigt arbete. (www.poolia.se)

Om vi som studenter efter vår examen lyckas få anställning som controller i ett svenskt företag, är det intressant att veta vad vi har att förvänta oss av yrket. Vilka utbildningsmöjligheter erbjuds, och vad kommer att vara de största utmaningarna i framtiden?

1.3 Frågeställning

Bakgrunden och problemdiskussionen ovan mynnar ut i följande frågor.

1. Vad har svenska controllrar för bakgrund?
2. Vad gör svenska controllrar för att utveckla och uppdatera sig i yrkesrollen?
3. Vilken/vilka är och kommer att bli de största förändringar inom yrkesrollen?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva vad svenska controllrar har för bakgrund, vad de gör för att utveckla sig själva i sin yrkesroll och vilka förändringar som är de största inom yrkesrollen.

1.5 Avgränsningar

Den huvudsakliga fokuseringen på vår uppsats är att genom en enkät kartlägga vad controllrar har för bakgrund, vad de gör för att utveckla sig och vad de anser är de största förändringarna inom yrkesrollen. Vi kommer därför inte att beröra djupare vad en controllers dagliga

arbetsuppgifter består av. Vi kommer endast att beröra arbetsuppgifterna i viss mån i den teoretiska referensramen för att öka läsarens förståelse. Anledningen är att en sådan undersökning redan är gjord av studenter på Handelshögskolan i Göteborg. Vi har begränsats oss till att undersöka svenska aktiebolag med minst 1500 anställda.

1.6 Uppsatsens disposition

Kapitel 1:

Det här kapitlet har för avsikt att skapa en bakgrund och förståelse för den här studiens problemområde. Utifrån det här problemområdet utformas en problemformulering och därefter presenteras uppsatsen syfte och slutligen vilka avgränsningar vi valt.

Kapitel 2:

Den teoretiska referensramens syfte beskriva ämnesområdet samt att presentera material från tidigare forskning inom området. I kapitlet presenteras en sammanställning av den litteratur som är relevant för studiens problemformulering, vilken sedan ligger till grund för studiens enkät samt vid analysen av resultatet. Kapitlet är indelat i sex delar. I den första delen beskrivs kort historik kring kontrolleryrket. Därefter går vi in på controllerns arbetsuppgifter, bakgrund och placering i organisationen. Avslutningsvis beskriver vi förändringar och kommande utmaningar för controllerrollen.

Kapitel 3:

I metodkapitlet redogörs för vilka grundläggande metoder som har följts för att genomföra arbetet med den här uppsatsen. Vidare beskrivs det mer praktiska tillvägagångssättet med litteraturundersökning, urval och enkätgenomförandet. Slutligen förs en diskussion kring trovärdigheten i studien, alltså vilka brister som kan förekomma och hur de kan ha påverkat utfallet.

Kapitel 4:

I det här kapitlet presenteras resultatet av vår enkät. Vi har även valt att analysera resultatet och ställa det mot den teoretiska referensramen direkt för att underlätta för läsaren. Vi avslutar kapitlet med en sammanfattande analys.

Kapitel 5:

I det avslutande kapitlet är det dags att summera resultaten och ställa dem i relation till vad studien var avsedd att studera och uppnå. Slutligen presenteras förslag till fortsatt forskning inom ämnesområdet.

2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramens syfte är att beskriva ämnesområdet samt att presentera material från tidigare forskning inom området. I kapitlet presenteras en sammanställning av den litteratur som är relevant för studiens problemformulering, vilken sedan ligger till grund för studiens enkät samt vid analysen av resultatet. Kapitlet är indelat i sex delar. I den första delen beskrivs kort historik kring controlleryrket. Därefter går vi in på controllerns arbetsuppgifter, bakgrund och placering i organisationen. Avslutningsvis beskriver vi förändringar och kommande utmaningar för controllerrollen.

2.1 Controllerns historia

Ordet controller härstammar från franskan och stavades ursprungligen "contre-role" vilket sedermera byttes till "contre-roller". Innehavaren av befattningen hade som uppgift att kontrollera dem som ansvarade för finanserna och bokföringen. Stavningen "comptroller" dök upp på 1500-talet och blev ofta använt i USA under 1800-talet och i början av 1900-talet. (Källström, 1990)

Under 1800- och 1900-talet fanns i USA en s.k. "treasurer" som förvaltade företagets fonder och penningplaceringar. Han tog även hand om dess kassaflödes- kredit- och inkassouppgifter samt bokföring. När företagen växte och blev internationella skapades ett intresse av att redovisa interna händelser och då blev flödena mellan förråd, tillverkning, lager och försäljning allt viktigare. Det allt intensivare arbetet krävde en redovisningschef och ur detta trängde begreppet controller fram som benämning på denna "chief accountant". (Samuelson, 1996)

År 1931 bildades Controllers Institute of America (CIA). Organisationen kom att medverka till att controllern höjde sin ambitionsnivå från att vara blott redovisare och rapportör till att tolka och lösa problem samt att vara en "early warner". Utbildningen var en annan viktig fråga. CIA hade stort inflytande och de tog på sig ett ansvar för att högskolor och universitet skulle få tillgång till material på vilket de kunde basera undervisningen om ekonomistyrning. (Källström, 1990)

2.1.1 Controllerfunktionen i USA

Efter 1945 har controllerfunktionen i USA utvecklats mot att omfatta ett ansvar för hela informationssystemet vilket bidrog till att yrkesrollen riskerade att innefatta alltmer arbete med datainsamling, systemansvar och utformande rutiner. Innebörden av controllerfunktionen i USA har därefter fortsatt att föredra ett brett innehåll där uppgifter som extern redovisning, internrevision, försäkringsfrågor, statistik m.m. ingår i ansvaret. (Samuelson, 1996)

2.1.2 Controllerfunktionen i Europa

Intresset för controllerfunktionen var i Europa länge svagt och det slog igenom först under 1970-talet. Begreppet tog en annan form än vad den gjorde i USA. Till skillnad från det amerikanska synsättet föreslogs tidigt att arbetsuppgifter som datainsamling kunde utföras av andra än controllern. Istället skulle controllern fokusera sina krafter på analys och tolkning av icke återkommande händelser. (Samuelson, 1996)

2.2 Controllerns arbetsuppgifter

Innebörden av controller kan ofta te sig vag. Enligt Samuelson (1996) kan termen misstänkas ha setts som en mer attraktiv och modernare ersättning för traditionella befattningar, utan någon vidare reflektion över tjänstens innehåll. Uppgifterna kan variera mellan olika typer av controllrar. En koncerncontrollers uppgifter kan t.ex. innehålla ansvar för eller medverka i ledning och samordning av budget, redovisnings- och rapporteringsarbete samt uppföljning och analys av årsbokslut. Koncerncontrollern kan även medverka i utvecklingen och ha ansvar för ekonomiska informationssystem eller administrativa system. En controller på lägre nivå har motsvarande arbetsuppgifter men inom sin division eller sitt dotterföretag. Därtill kommer nödvändig rapportering till koncernledningen. Ute i olika divisioner eller hos funktionsansvariga bör controllrar ha ständiga kontakter med fortlöpande verksamhet och beslut. Det här har bidragit till att olika controllerbefattningar angående arbetsuppgifter och ansvar kan förekomma inom ett och samma företag. (Samuelson, 1996)

2.2.1 Skillnaden mellan en amerikansk och en svensk controller

Enligt Mattsson (1987) är affärer och ekonomistyrning karakteristiska för den framväxande controllerrollen. Extern redovisning ingår allt oftare inte längre bland arbetsuppgifterna. Utveckling går mot följande formel:

$$\begin{array}{l} \text{Amerikansk controller} \\ -\text{Ansvar för bokslut och redovisning} \\ +\text{Ansvar för strategifrågor och "affärer"} \\ =\text{Svensk controller} \end{array}$$

Figur 2.1. *Beskrivning av den svenska controllerns roll i relation till amerikanska controllern. Källa: Mattsson, 1987.*

2.3 Controllerns bakgrund

Angående controllerns bakgrund, ser gärna arbetsgivaren vid anställning att personen har en utbildning med ekonomisk inriktning. Det krävs oftast kunskaper i ekonomisk analys med planering och kontroll samt redovisning och finansiering. Utöver detta är det viktigt att ha kunskaper om informationsteknologi eftersom man som controller skall kunna medverka som kravställare vid utformandet av företagets gemensamma system, men också för eget analysarbete. Väldigt sällan rekryteras controllrar i Sverige bland personer med erfarenhet från tillverkning, marknadsföring eller allmän företagsledning. De personliga egenskaperna som oftast efterfrågas är samarbetsförmåga, självständighet, analytisk, kreativ, utåtriktad samt att ha en aktiv läggning. (Samuelson, 1996)

Henna Lassi samlade och analyserade under perioden 2002-09-01 till 2003-02-28, 39 annonser för controllerbefattningar i Finland. I 37 av annonserna fanns det önskemål om att den sökande skulle ha någon form av utbildning och/eller tidigare arbetslivserfarenhet. Högskoleexamen ansågs vara en fördel men i mindre företag var det inte en nödvändighet. I några annonser angavs

högskoleexamen i redovisning men det mest förekommande var att befattningen förutsatte lämplig (ekonomisk) (högskole)utbildning. Högskoleexamen anses vara en fördel men inte en nödvändighet, speciellt i små företag. Enligt undersökningen skulle även den sökande, i 37 av 39 fall, ha några års arbetserfarenhet av motsvarande uppgifter. (Lassi, 2003)

2.3.1 Personliga egenskaper och kvalifikationer

Den informationstekniska kompetensen anses vara en grundförutsättning i controllerns arbete. Det mest förekommande IT-verktyget var (fem fall av 39) affärssystemet SAP. Kommunikations- och/eller samarbetsförmåga förutsattes i 17 annonser. Språkkunskaper, vanligen i svenska och engelska, nämndes i 30 av 39 annonser. Viktiga personliga egenskaper som efterfrågades var självständighet, initiativtagande, aktiv, analytisk, stresstålig, systematisk, flexibel, noggrann och ansvarsfull. (Lassi, 2003)

Scapens, Ezzamel, Burns och Baldvinsdottir (2003) undersökte vad controllrar i Storbritannien ansåg skulle bli de viktigaste färdigheterna i sin yrkesroll mellan åren 2000-2005. Den viktigaste färdigheten var analytisk, följt av IT-/systemkunskap och ett brett affärskunnande.

Enligt Barkstedts & Ronnesjös (2001) undersökning är de tre viktigaste egenskaperna för en controller analytisk förmåga, förmåga att se saker i sin helhet samt kommunikationsförmåga. De tre minst viktiga egenskaperna, av de som fanns med i enkäten, var förhandlingsförmåga, ledaregenskaper samt att vara noggrann.

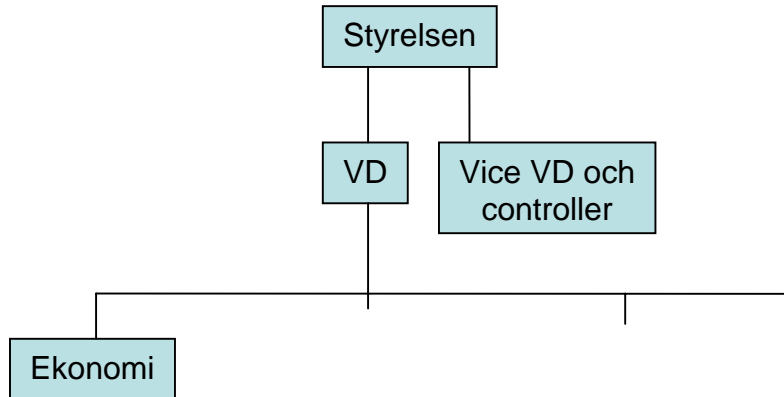
2.4 Controllerns placering i organisationen

Vanligtvis har controllern en hög position inom verksamheten. Dock har han/hon sällan mer än några få anställda under sig. Istället får befattningen sin status i kraven på meritering, i expertpositionen. Divisionscontrollern rapporterar i vanliga fall till divisionschefen, medan koncerncontrollern sorterar under antingen koncernchefen eller finans- eller ekonomidirektören. (Samuelson, 1996)

2.4.1 Modeller för controllerns placering i organisationen

Enligt Källström (1990) finns det en mängd olika varianter på hur controllerns plats i organisationen kan se ut och modellerna kan modifieras i det oändliga. Några av huvudvarianterna illustreras nedan:

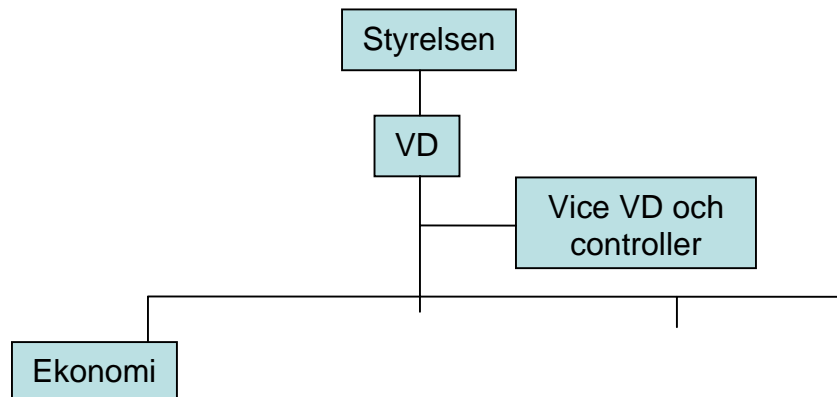
2.4.1.1 Controllern är vice VD och rapporterar till styrelsen



Figur 2.2. Controllern är vice VD och rapporterar till styrelsen. Källa: Källström, 1990.

Modellen som illustreras i figur 2.2 är vanlig i USA och dess syfte är att låta styrelsen kunna ta del av mer än en tjänstemans uppfattning. Controllrar i den här ställningen har mycket få eller inga medarbetare under sig. Ekonomifunktionen ansvarar för controllerarbetet på lägre nivå i organisationen ("markservice"). En nackdel med modellen är att relationen mellan VD och controller kan bli ansträngd. (Källström, 1990)

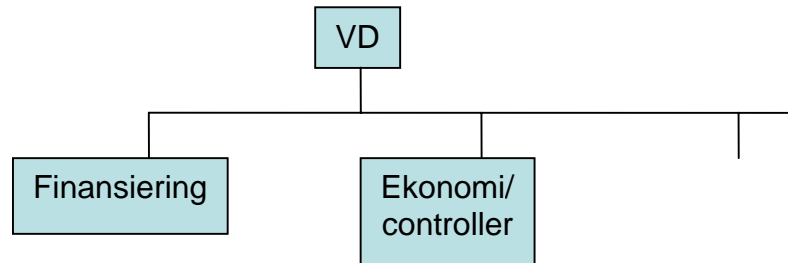
2.4.1.2 Controllern är vice VD och rapporterar till VD



Figur 2.3. Controllern är vice VD och rapporterar till VD. Källa: Källström, 1990.

I figur 2.3 betonas controllerns vice VD-titel med hans ansvar för helheten och får på så sätt en stark ställning gentemot de ekonomiskt ansvariga. "Markservicen" sköts precis som i figur 2.1 av en ekonomiavdelning och det här ger controllern tid att engagera sig i frågor som han/hon själv anser sig bäst behövas. Nackdelen med den här modellen kan vara att controllern blir skild från verksamheten eftersom han/hon kan ses som VD:s personliga controller. (Källström, 1990)

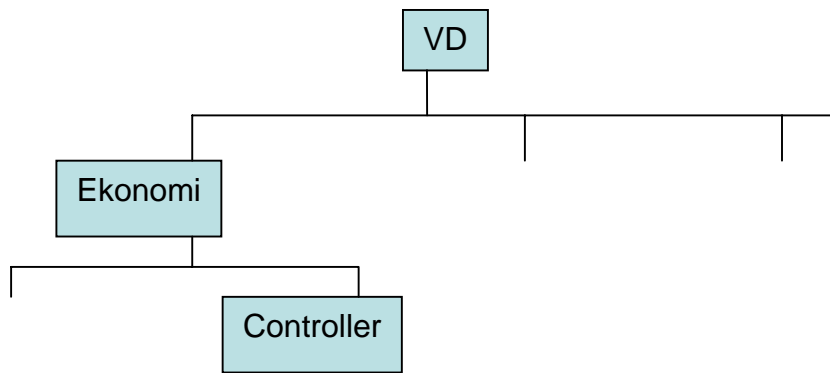
2.4.1.3 Controllern som ekonomichef och rapporterar till VD



Figur 2.4. *Controllern fungerar även som ekonomichef och rapporterar till VD. Källa: Källström, 1990.*

Den i figur 2.4 illustrerade modellen är ekonomiskt sett billig och används ofta i små och medelstora företag. Det är endast en ekonom i ledningsgruppen som ansvarar för hela ekonomistyrningen. På det här sättet får kontrollern direkt inflytande över många av de verktyg som används i ekonomistyrningsarbetet. En nackdel är att det blir stor risk att mer tid går åt att vara ekonomichef än kontrollern eftersom ekonomichefens arbete ofta är av den karaktären att de måste lösas ”för stunden”. (Källström, 1990)

2.4.1.4 Controllern underställd ekonomichefen



Figur 2.5. *Controllern är underställd ekonomichefen. Källa: Källström, 1990.*

Modellen som visas i figur 2.5 där kontrollern är underställd ekonomichefen är troligtvis den mest använda i Sverige. Controllern får här bra möjligheter att fokusera sig på ekonomistyrningsarbetet men samtidigt finns en mängd brister. Direktkontakten med VD saknas och istället blir det ekonomichefen som tar upp ekonomistyrningsfrågorna med VD. Risken är att ekonomichefen inte driver de frågorna lika kraftfullt som krävs. Dessutom minskar kontrollerns möjligheter att agera med kraft ute i organisationen eftersom funktions- eller divisionscheferna rapporterar till skillnad från kontrollern direkt till VD. (Källström, 1990)

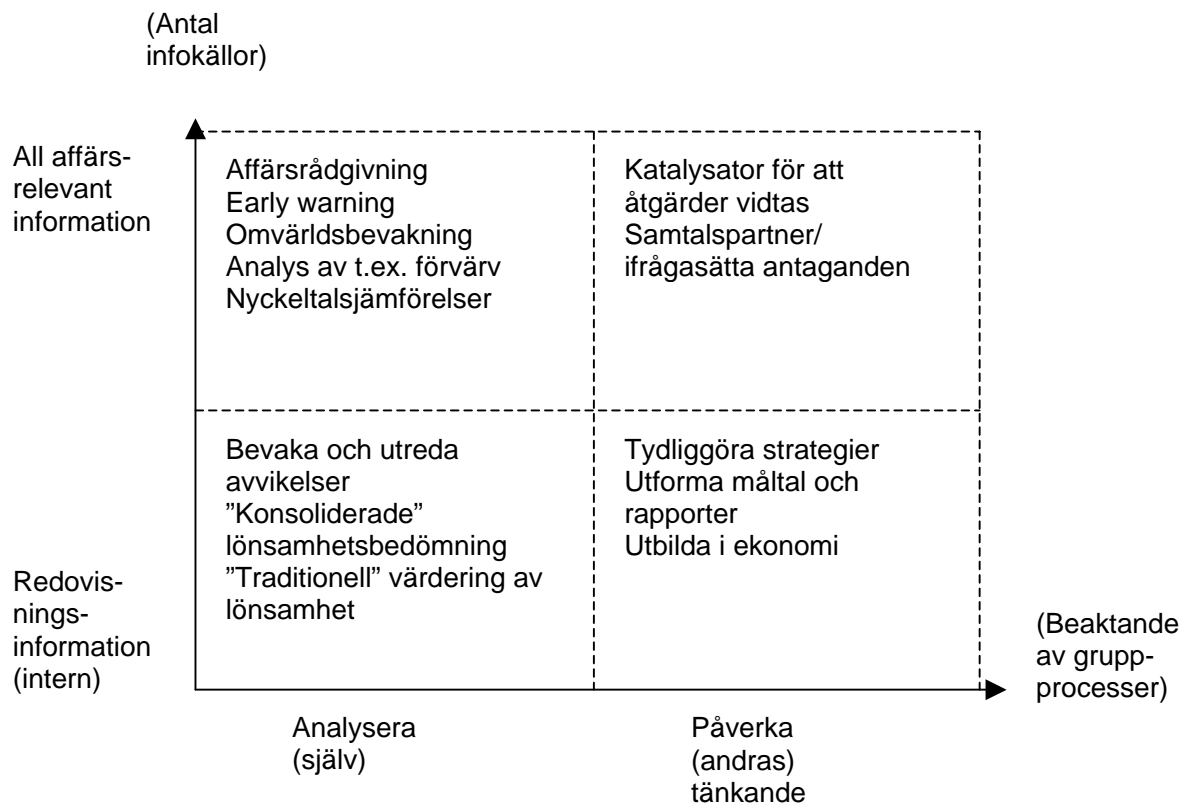
2.4.2 Centraliserad vs. decentraliserad

Enligt Lassi (2003) kunde controllerbefattningen i 28 av 39 (72 %) fall anses vara centraliserad. Här arbetar en centraliserad controller ofta under ledning av en funktionell chef eller rapporterar till den verkställande direktören. Åtta av de 39 utannonserade controllerbefattningarna var

decentraliserade till affärsenheter och de återstående tre gick inte att härleda var i organisationen controllern skulle arbeta.

2.5 Förändringar av controllerrollen

Controllerrollen har förändrats från att ha varit inriktad mot utövandet av ren bokföring till att spela en aktiv roll i ledningsgruppen. Rollen har gått från att vara en ”bean-counter” (ett skällsord för någon som sitter och arbetar med historiska siffror) som varit fokuserad på det förflutna till en controller som skall vara en framsynt visionär. Till skillnad från en ”bean-counter” förväntas controllern ha kunskap om företagets affärer, att vara en aktiv kommunikatör, ha ett brett ansvar och vara en del av ledningen och agera som en förändringsagent. (Scapens et al., 2003; Granlund & Lukka, 1998)



Figur 2.6. *Matris över olika ekonomuppgifter. Källa: Olve, 1990.*

Bild 2.6 illustrerar hur den statiska redovisarrollen kan utvecklas mot en mer omfattande och aktiv rådgivarroll. Enligt Olve (1990) kan figuren delas upp i två dimensioner. I den första skiljer man mellan ekonomens analytikerroll och rollen som ”styrare” (påverkare). Analys betyder sönderplockande och uppdelande, medan styrning innebär att påverka människor. Den andra dimensionen behandlar vilka data ekonomen hanterar. Ekonomens legitimitet har ofta suttit i dominansen över bokföringssiffrorna. Med redovisningssystemens utveckling har det blivit möjligt att hantera olika slags information på ett helt annat sätt än tidigare.

Ekonomer/redovisaren kommer ut ur sitt trygga hörn (rutan nere till vänster), men det kan kännas svårhanterligt för honom/henne att utvecklas mot de andra tre eftersom det är svårt att veta vad som är ”rätt” där. Samtidigt är det lockande för ekonomerna att känna utveckling och att de får arbeta med ett bredare spektrum av uppgifter. (Samuelson, 1996; Olive, 1990)

Scapens et al. (2003) gjorde under åren 1995-2000 en undersökning i Storbritannien om vad de viktigaste faktorerna har varit för den förändring av yrkesroll och uppgifter som controllrar upplever. Den klart viktigaste faktorn var informationsteknologins utveckling. Därefter följer organisatorisk omstrukturering och nya redovisningssystem.

2.6 Framtida utveckling av controllerrollen

Samuelson (2004) ser en mängd olika utvecklingsmöjligheter och krav, som kommer att påverka controllerfunktionens framtid. Att låta sammanföra information som tidigare har hanterats i separata system till integrerade affärssystem kan lägga grunden till en ändrad form av företagsstyrning och förändra rollfördelningen där ekonomers ansvar vidgas. Andra grupper i organisationen kan dock anse sig ”äga” informationen och där kan det uppstå frågetecken kring var controllerns ansvarsgränser går. Möjligtvis kan controllerns uppgift bli att påverka det kretslopp av information som finns i organisationen så att välinformerade medarbetare på eget initiativ kommer att agera i helhetens intresse. Sådana krav kan komma att kräva ökade personella resursinsatser. På den automatiserande sidan av utvecklingen bör bättre affärssystem minska arbetet med bokslut och rapporter. Uppgifter där controllern agerar med företagets affärer (den övre halvan av figur 2.6) kommer att svara för en större andel av ekonomiarbetet.

Datoriseringen och centraliseringen av redovisningsuppgifter kommer att göra det möjligt för controllrar att fokusera mer tid på företagets affärer som att översätta finansiell och icke-finansiell information och integrera operationell, finansiell och strategisk förståelse. (Scapens et al., 2003)

Samuelson (2004) ser en mängd lärdomar som företagsledningar bör tänka på vid den utveckling som sker med controllrar (figur 2.6). Några av dem redovisas nedan:

- Controllerverksamheten som stabsfunktion kan nå hög uppskattning bland linjefolk om den bygger på snabb, enkel samt relevant rapportering och uppföljning, en personlig uttolkning av essentiell data och slutligen att man tillför rådgivning inför åtgärder.
- Den kan bli ett viktigt ledningsinstrument om controllern för ett diplomatiskt samarbete med linjefolk, har ett väl samordnat styrsystem kring enkla mått samt att controllerverksamheten täcker samtliga funktioner i företaget.
- En stark controllerfunktion kan underlätta företagets samarbete med myndigheter och skapa respekt i samhället för behovet av t.ex. räntabilitet och strukturanpassningar.
- Då det kan vara svårt att låta controllern agera som en oberoende sanningssägare (lokal enhet vs. koncernen/ägaren) kan ledningen låta controllern vara med och hantera finansieringsfrågor och investeringsprogram eller delta i divisioners eller dotterföretags styrelser.
- En controller på lägre nivå bör rapportera till egen enhetschef men även vidmakthålla kontakter med controller i överordnad enhet.

3 Metod

I metodkapitlet redogörs för vilka grundläggande metoder som har följts för att genomföra arbetet med den här uppsatsen. Vidare beskrivs det mer praktiska tillvägagångssättet med litteraturundersökning, urval och enkätgenomförandet. Slutligen förs en diskussion kring trovärdigheten i studien, alltså vilka brister som kan förekomma och hur de kan ha påverkat utfallet.

3.1 Undersökningsansats

Med undersökningsansats avses en undersöknings grundläggande tekniska utformning, det vill säga vilken metod vi väljer att samla in och analysera data (Lekvall & Wahlbin, 2001). Den väsentligaste utgångspunkten vid valet av ansats är vilket problemområde undersökningen berör, vilka forskningsfrågor som avses att belysas samt syftet med undersökningen (Holme & Krohn Solvang, 1997).

Vanligtvis tillämpas tre olika typer av undersökningar, explorativa, deskriptiva och hypotesprövande (Patel & Tebelius, 1987). Vi har valt en deskriptiv ansats och det här föll naturligt med tanke på att syftet med vår uppsats är att beskriva controllerns bakgrund och kompetensutveckling i svenska företag. Syftet med en deskriptiv undersökning är att skapa en skildring av olika individer, situationer eller skeenden (Patel & Tebelius, 1987).

När syftet är beskrivande är en kvantitativ tvärsnittstudie av survey-karaktär att föredra (Lekvall & Wahlbin, 2001) och vi har således valt denna ansats i vår undersökning. Vår undersökning och dess förhållande till övriga ansatser visas i figur 3.1.

	Gå på djupet i enskilda fall (Fallstudier)	Gå på bredden (Tvärsnittstudie)	Studera över tiden (Tidsseriestudier)
Kvalitativ data	XX	XX	XX
Kvantitativ data	XX	Survey-undersökning	XX

Figur 3.1. Sammanställning av undersökningsansatser. Källa: Lekvall & Wahlbin, 2001, egen omarbetning)

Vår undersökning är kvantitativ i den mening att insamlad data kommer att uttryckas i siffror för att sedan analyseras statistiskt. Enligt Hartman (1998) består en kvantitativ ansats av tre faser:

- Planeringsfasen (Formulering av hypoteser och utformning, samt planering av själva undersökningen.)
- Insamlingsfasen (Utförande av den plan som utformades under fas 1, till exempel insamling av data via en webbaserad enkät.)
- Analysfasen (Beskrivning av det insamlade materialet samt hypotesprövning.)

Den här arbetsgången har vi valt att hålla oss till när vi har planerat och genomfört vår undersökning. Vi har dock valt att inte göra några hypoteser för att undvika att våra egna tankar skall påverka utformningen av enkäten. Uppdelningen ger en bra helhetssyn över de kritiska

momenten i undersökningen och minskar risken för att något viktigt försummas vilket skulle kunna riskera ambitionen att vara vetenskaplig i vårt förhållningssätt.

Den typ av information vi efterlyser i vår undersökning kräver inte att vi går in på djupet och studerar varje individuell variabel noggrant. Det är istället intressant att från ett stort antal undersökningsenheter samla in en liten mängd information kring varje individuell variabel. Kvantitativ metod ger inget spelrum för någon individuell anpassning, vilket är fallet vid en kvalitativ, utan vi är begränsade till de frågor vi ställer till undersökningsenheter (Holme & Krohn Solvang, 1997).

3.2 Insamling av data

Det finns i huvudsak två typer av data att skilja mellan, sekundär data och primärdata. Sekundär data grundar sig på tidigare gjorda undersökningar, dvs. befintlig statistik medan primär data är material som utredaren själv samlar in för det aktuella undersökningsområdet. (Lekvall & Wahlbin, 2001)

3.2.1 Litteraturstudier – sekundär data

Att skaffa sig en teoretisk referensram är alltid viktigt för att det fortsatta arbetet skall kunna genomföras med stöd av den kunskap som redan finns. Ansträngningar att finna relevant litteratur och övrigt material påbörjades så fort vi hade valt vilket problem vi skulle belysa. Genom att studera tidigare skrivna uppsatser skaffade vi oss kunskap om hur andra författare reflekterat på controllerns bakgrund och kompetensutveckling.

Litteratursökning har gjorts via Gunda och artikeldatabaser på Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan i Göteborg och vi har även tagit hänsyn till vad andra uppsatsskribenter inom liknande områden använt för litteraturkällor.

Informationen som har hämtats från de sekundära källorna har vi sedan ställt samman i den teoretiska referensramen

3.2.2 Insamling av primärdata

För vår datainsamling valde vi en enkät, distributionen valdes att skötas helt elektroniskt, vilket minskade kostnaderna samt ökade användarvänligheten och kontrollen (Jacobsen, 2002). En webblösning med direkt lagring av svaren ansåg vi vara det bästa alternativet, vilket dessutom gav samma fördelar som en postenkät annars skulle ha gjort. Varje respondent fick en länk till sidan på Internet via e-post och kunde sedan gå in och svara på enkäten. Eftersom vi ville nå ut till så många respondenter som möjligt till, så låg kostnad och tidsåtgång som möjligt, gjorde vi bedömningen att en webbaserad enkät var det bästa alternativet. Från början var också tanken att vi skulle använda oss av en databas vid lagringen av svaren, men det här fick vi utesluta därför att vi enbart inte kunde ha stängda frågor i vår enkät. Nackdelen med manuell inmatning är att det är tidskrävande kan medföra en risk för felaktigt inmatade svar. Intervjuer var aldrig något alternativ då vi skulle vända oss till en relativt stor grupp respondenter.

3.3 Definition av population

Den totala populationen består av alla Aktiebolag i Sverige med mer än 1500 anställda. Företagen fick vi fram genom att vi sökte i AffärsData Företagsfakta som matchade de kriterier (aktiebolag i Sverige med fler än 1500 anställda) som vi valt. Anledningen till att vi valde så stora företag är att vi ville vara försäkrade om att det fanns en controller eller en liknade befattning inom företaget och att populationen skulle begränsas till 75-100 företag. Vi valde att ha med hela populationen och gjorde därmed inget slumpmässigt urval vilket vi hade varit tvungna att göra om vi valt ett lägre kriterium. Sökningen i AffärsData Företagsfakta gav 108 träffar enligt de kriterier vi valt. Vi bestämde oss efter detta att vi bara skulle ta ett Aktiebolag inom samma koncern och detta med anledning till att vi ville undvika att få liknade svar eftersom det kan förekomma viss praxis inom sådana företag. Efter denna urgallring var det 87 företag kvar som vi skulle ha med i vår undersökning.

För att få tag på respondenter som stämmer överens med vår studie kontaktade vi företaget på telefon och bad att få tala med en controller. Anledningen till att vi tog en första kontakt på telefon var att vi ville garantera oss om att det var rätt person för vår undersökning och även att förklara att det var viktigt att de ställde upp i undersökningen. Genom detta tillvägagångssätt höjs oftast respondentens motivation att svara väsentligt (Lekvall & Wahlbin, 2001). Efter denna första kontakt kunde vi utesluta de som inte vill ställa upp i undersökningen. Efter att vi talat med en controller skickade vi ett e-mail till personen och refererade till vårt samtal. I e-målet fanns länken till vår webbaserade enkät och vi bifogade också ett informationsbrev (se bilaga 1) och en anonymitet och sekretessförbindelse (se bilaga 2). Totalt skickade vi 82 e-mail, anledningen till detta bortfall på 5 stycken beror på att de inte ville ställa upp, eller att de satt i budgetarbetet och inte hade tid.

Vi gav respondenterna två veckor på sig att svara på enkäten och efter en vecka skickade en påminnelse till de respondenterna som inte hade svarat. Genom att vi skickade en påminnelse erhöll vi ytterligare svar.

3.4 Enkäten

En enkätstudie ställer stora krav på att hela förloppet från utformning till analys är väl genomtänkt. Risken är annars stor att hela arbetet går förlorat på grund av en dålig enkät som inte ger svar på avsedda saker. (Ejlertsson, 1996) Det här går att undvika genom att vi arbetade fram enkäten successivt tillsammans med handledaren varefter vi med honom stämde av den fyra gånger. Vi genomförde också en pilotstudie för att försäkra oss mot ytterligare misstolkningar. I pilotstudien deltog 3 personer med erfarenhet från liknande befattningar. Efter pilotstudien genomförde vi de justeringar som vi ansåg nödvändiga och färdigställde enkäten. Enkäten (se bilaga 3) består av 24 frågor som är fördelade på följande två områden:

- Del A- bakgrundsinformation
- Del B- kompetensutveckling och framtid

Målet var att ha så många fasta svarsalternativ som möjligt där respondenten inte behöver skriva själv utan endast välja mellan olika alternativ. Många frågor var dock av den karaktär att de var

tvungna att vara öppna. Anledningen var att täcka områden som inte kan besvaras med fasta svarsalternativ. I några fall har också öppna frågor används som ett komplement till ett fast alternativ. En av frågorna bland de fasta svarsalternativen är utformad som en intervall skala och innehåller då ett antal egenskaper/kvalifikationer som ska bedömas. Intervallskala innebär att respondenten värderar parametrar utifrån en fast skala och att medelvärden sedan kan beräknas (Lekvall & Wahlbin, 2001). Vi har valt en sjugradig skala, anledningen till är att vi vill sprida ut viktighetsgraderna (1 = oviktigt) och (7= viktigt) och sedan beräkna ett medelvärde på det. En annan anledning är också att vi vill undvika att svaren dras in mot mitten och att även få en bättre spridning (Patel & Tebelius, 1987).

3.4.1 Analys av enkätsvaren

I samband med databearbetning av enkäter behöver svarsalternativen koda och rimlighetsbedömas (Ejlertsson, 1996). Första steget i analysarbetet var att koda enkätsvaren, vilket sköttes manuellt i Excel. Största anledningen till att vi inte använde något statistiskt program till kodningen var som vi tidigare har nämnt att det var mycket öppna frågor i enkäten. Vi valde även att dela in företagen i olika verksamhetsområden (tjänster, produktion och handel) för att kunna se ifall de skiljde sig åt i svaren.

För att presentera och analysera svaren användes ett antal statistiska bearbetningsmetoder i Excel. Framförallt har beskrivande statistik använts för att göra materialet mer överskådligt och lättillgängligt. Det här har huvudsakligen medfört enkla tabeller med uppställningar över olika svarsalternativ och dess frekvenser.

Enligt Ejlertsson (1996) skall svaren på öppna frågor kategoriseras. Tillvägagångssättet är att skriva ut svaren varefter man försöker finna olika teman i dem. En svaghet med öppna frågor är att det oftast bara är en liten del av respondenterna som besvarar dem. Möjligtvis hade fler respondenter sympatiserat med ett visst tema, om de direkt hade fått frågan, men de kanske själva inte kom på det spontant.

De öppna frågorna i enkäten där respondenterna enbart behövde fylla i en textrad av information, såsom vid frågorna om tidningar, böcker, IT-verktyg, intern- och externutbildningar, gav väldigt hög svarsfrekvens. Däremot sviktade svarsfrekvensen vid enkätens tre sista frågor, som handlade om respondentens syn på förändringar och utmaningar inom yrkesrollen. Här krävdes spontanitet och tid från respondenten samt att han/hon tänkte till lite själv. Vid sammanställningen av de öppna frågorna försökte vi finna olika teman. Först skrev vi ner samtliga svar varefter vi grupperade de som överensstämde väl med varandra.

3.4.2 Bortfallanalys

Vid enkätundersökningar uppstår det nästan alltid någon form av bortfall, vilken riskerar att särskilja sig från det totala urvalet och på så sätt minska överensstämmelsen mellan den totala populationen och de svar som skall representera denna (Lekvall & Wahlbin, 2001). För att undvika bortfall kontaktade vi respondenten på telefon som vi tidigare nämnt, vi försäkrades oss då om att respondenten hade ett intresse att svara på enkäten. Ett annat sätt att undvika bortfall, var att vi skickade en påminnelse till respondenten om de inte har svarat på vårt första utskick

eller om dem glömt att svara på någon fråga. Svarefrekvensen har varit relativt hög och det är ett bevis på att vår metod har fungerat. Det var 66 företag (se bilaga 4) av de 82 som vi skickade ut till som svarade på enkäten, det vill säga svarefrekvensen blev 80,5 %.

I tabell 3.1 illustreras hur bortfallet av populationen fördelar sig mellan de olika verksamhetsområdena samt totalt inom fyra olika storleksgrupper. Storleksgrupperna grundar sig på antalet anställda inom företagen och vi har fördelat dem i intervallen 1500-2999, 3000-4999, 5000-9999 samt över 10 000 anställda.

Tabell 3.1. Svarefrekvens, population och bortfall per storleksgrupp och verksamhetsområden samt totalt.

Storleksgrupp: 1500-2999 anställda

Verksamhetsområde	Population	Erhållit	Bortfall	Svarefrekvens
Tjänster	22	19	3	86,4 %
Produktion	15	11	4	73,3 %
Handel	10	9	1	90,0 %
Totalt	47	39	8	83,0 %

Storleksgrupp: 3000-4999 anställda

Verksamhetsområde	Population	Erhållit	Bortfall	Svarefrekvens
Tjänster	9	5	4	55,6 %
Produktion	5	5	0	100,0 %
Handel	5	4	1	80,0 %
Totalt	19	14	5	73,7 %

Storleksgrupp: 5000-9999 anställda

Verksamhetsområde	Population	Erhållit	Bortfall	Svarefrekvens
Tjänster	7	5	2	71,4 %
Produktion	5	5	0	100,0 %
Handel	0	0	0	0,0 %
Totalt	12	10	2	83,3 %

Storleksgrupp: 10000- anställda

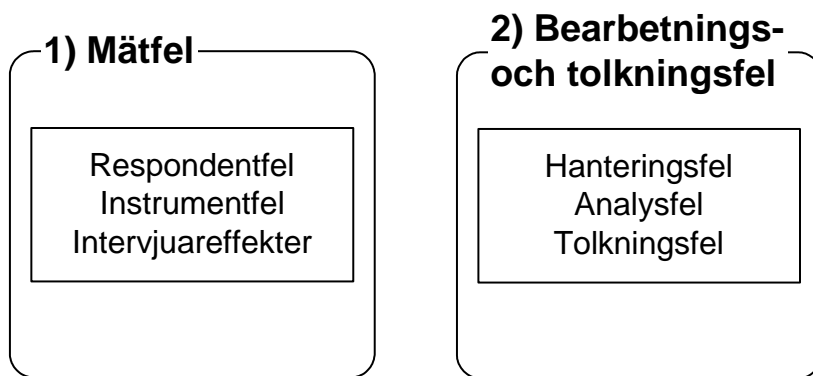
Verksamhetsområde	Population	Erhållit	Bortfall	Svarefrekvens
Tjänster	2	2	0	100,0 %
Produktion	1	0	1	0,0 %
Handel	1	1	0	100,0 %

Totalt	4	3	1	75,0 %
Totalt	Population 82	Erhållet 66	Bortfall 16	Svarsfrekvens 80,5 %

Det problematiska med det bortfall på 19,5 % vi fått, är att vi inte vet hur svaren faktiskt skulle fördela sig om dem hade svarat. Utifrån bortfallsanalysen går det inte att dra några slutsatser eftersom det inte går att finna någon systematik mellan antal anställda och andel bortfall. Det går inte heller att finna någon systematik i skillnader mellan verksamhetsområdena.

3.5 Metodkritik

För att kunna bedöma undersökningens kvalitet är det enligt Lekvall & Wahlbin (2001) viktigt att utvärdera olika typer av felkällor. De viktigaste typerna av tänkbara felkällor illustreras i modellen nedan:



Figur 3.2. Felkällor i undersökningar. Källa: Lekvall & Wahlbin, 2001.

Mätfelen påverkar undersökningens validitet och reliabilitet som är viktiga begrepp för bedömningen av undersökningens kvalitet. Med validitet avser hur väl vi med vår enkät har lyckats mäta det som vi hade som syfte att mäta. Reliabiliteten syftar på hur trovärdigt undersökningens resultat är, det vill säga i vilken omfattning mätresultaten är fria från påverkan av slumpen. (Lekvall & Wahlbin, 2001) Nedan följer en genomgång av felkällorna och en analys av validiteten och reliabiliteten i vår undersökning.

3.5.1 Mätfel

Med mätfel menas att vi inte får det sanna värdet på det som mäts. Respondentfel innebär att personen som svarar inte lämnar korrekta uppgifter. (Lekvall & Wahlbin, 2001) Det går inte att försäkra sig om att korrekta uppgifter fås. Vi har försökt att minimera risken för det här genom att inte ställa frågor till respondenten som kan upplevas känsliga att svara på. Vi har också i vår anonymitet och sekretessförbindelse förklarat att svaren på frågorna behandlas anonymt, det här i syfte att respondenten inte ska tveka på att lämna riktiga uppgifter.

Instrumentfel handlar om att mätinstrumentet, i vårt fall webbenkäten är olämpligt utformat (Lekvall & Wahlbin, 2001). Som tidigare beskrivits gjorde vi en pilotstudie på enkäten innan vi skickade ut den för att få en bekräftelse på att utformningen var bra. Vid sammanställningen av samtliga erhållna svar har vi kunnat konstatera att enkäten i stort har fungerat som det var tänkt. I de flesta enkäter har samtliga frågor besvarats och vi har inte kunnat se något som indikerar på att enkäten har misstolkats.

När det gäller Reliabiliteten finns inga problem med intervjuareffekter därför att vi använder oss av en webbenkät. Vi kan dock inte uttala oss om respondentens situation i samband med han/hon besvarar enkäten, tillfällig påverkan av exempelvis hög arbetsbelastning, stress och trötthet kan ha en negativ inverkan på reliabiliteten. Är respondenten exempelvis stressad, när han/hon besvarar enkäten, kan svar anges på annorlunda sätt än om respondenten i lugn och ro kunnat besvara enkäten.

3.5.2 Bearbetnings- och tolkningsfel

Felaktig hantering av insamlad data kan leda till att felaktiga slutsatser dras. Fel i datahanteringen beror främst på felaktig kodning. (Lekvall & Wahlbin, 2001) Vi har minimerat denna risk genom att göra felsökningar i det färdig ställda materialet, det här har vi gjort genom kontroll av att frekvensen stämmer överens i våra tabeller.

4 Resultat och Analys

I det här kapitlet presenteras resultatet av vår enkät. Vi har även valt att analysera resultatet och ställa det mot den teoretiska referensramen direkt för att underlätta för läsaren. Vi avslutar kapitlet med en sammanfattande analys.

4.1 Bakgrundfrågor

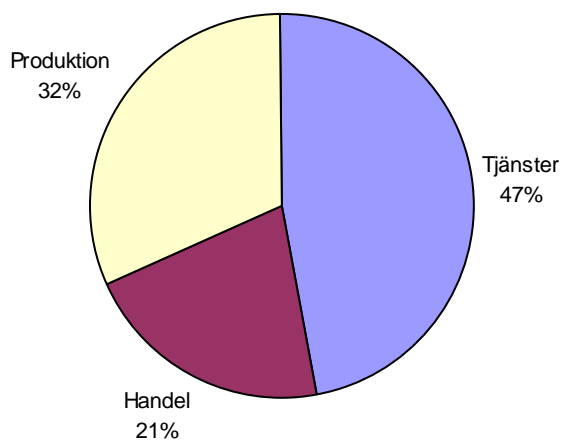
Enkätens första del handlar om controllerns bakgrund. Den beskriver följande:

- Ålder på respondenterna
- Utbildningsbakgrund och examensinriktning
- Befattning och ansvar
- Antal år de har haft sin befattning
- Controllerns placering i organisationen
- Egenskaper/kvalifikationer som är viktiga för yrkesrollen.

4.1.1 Verksamhetsområden för de utvalda företagen

I enkätens första fråga skulle respondenten ange inom vilket verksamhetsområde deras företag tillhörde.

I figur 4.1 illustreras fördelningen av verksamhetsområden bland de medverkande företagen. Tjänsteföretag är det mest förekommande, därefter följer produktion och slutligen handelsföretag. Totalt medverkade 31 tjänste företag, 21 produktions företag och 14 handels företag.



Figur 4.1. Fördelning av verksamhetsområden

4.1.2 Åldersfördelning bland respondenterna

Tabell 4.1 visar åldersfördelningen för de controllrar som deltog i undersökningen. En stor del av de undersökta (73,1 %) är mellan 26-45 år. Det åldersintervall där den största mängden av de undersökta förekommer, är 31-35 år.

Tabell 4.1. Åldersfördelning

n= Antal respondenter som besvarat frågan (totalt = 66)

	<u>Tjänster</u> Andel (n=31)	<u>Produktion</u> Andel (n=21)	<u>Handel</u> Andel (n=14)	<u>Totalt</u> Andel (n=66)
<25	0.0%	4.8%	7.1%	3.0%
26-30	6.5%	23.8%	21.4%	15.2%
31-35	25.8%	19.0%	28.6%	24.2%
36-40	12.9%	23.8%	28.6%	19.7%
41-45	19.4%	9.5%	7.1%	13.6%
46-50	12.9%	4.8%	7.1%	9.1%
50>	22.6%	14.3%	0.0%	15.2%

4.1.3 Utbildning

Här ville vi ta reda på vad controllrar har för utbildningsbakgrund och frågan var ställd på det sättet att de skulle ange deras högsta utbildning. Vi poängterade också att de inte skulle ange någon vidareutbildning utan bara deras huvudsakliga examen.

Tabell 4.2 illustrerar vilken som är den högsta utbildningen de tillfrågade controllrarna har. 75,8 % har en högskoleexamen och den mest förekommande är kandidatexamen. Exempel på andra utbildningar (Annat) är IHM ekonomi och IHM master. Det här överensstämmer med de annonser Lassi (2003) undersökte där de poängterar att befattningen kräver någon form av lämplig högskoleutbildning.

Tabell 4.2. Controllerns utbildning

n= Antal respondenter som besvarat frågan (totalt = 66)

	<u>Tjänster</u> Andel (n=31)	<u>Produktion</u> Andel (n=21)	<u>Handel</u> Andel (n=14)	<u>Totalt</u> Andel (n=66)
C nivå	38.7%	47.6%	57.1%	45.5%
D nivå	29.0%	38.1%	21.4%	30.3%
Högskola/Universitet mindre än 120 poäng	19.4%	4.8%	7.1%	12.1%
Annat	9.7%	4.8%	14.3%	9.1%
Gymnasium	3.2%	4.8%	0.0%	3.0%
Grundskola	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

4.1.4 Examensinriktning

I den här frågan ville vi ta reda vad respondenterna hade för examensinriktning på sin högsta utbildning. Den här frågan var stängd och de fick endast ange ett av alternativen som vi angivit.

Av de undersökta har en stor majoritet sin högsta examen i företagsekonomi, vilket tabell 4.3 förtydligar. Endast en av de undersökta har nationalekonomi som sitt huvudämne. Under Annat finns inriktningar som t.ex. marknadsekonomi, transportekonomi och informatik. Precis som Samuelson (1996) påpekar, att en controller förutsätts ha en ekonomisk utbildning, visar även vår undersökning.

Tabell 4.3. Controllerns examensinriktning

n= Antal respondenter som besvarat frågan (totalt = 66)

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Totalt</u>
	Andel (n=31)	Andel (n=21)	Andel (n=14)	Andel (n=66)
Företagsekonomi	90.3%	85.7%	85.7%	87.9%
Annat	6.5%	9.5%	7.1%	7.6%
Teknik/Naturkunskap	3.2%	4.8%	0.0%	3.0%
Nationalekonomi	0.0%	0.0%	7.1%	1.5%
Juridik	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

4.1.5 Företagsekonomisk inriktning

I enkäten fick även respondenterna ange vilken företagsekonomisk inriktning de hade och även den här frågan var stängd. Av de 58 respondenterna som i föregående fråga svarade att deras examensområde var företagsekonomi, hade två stycken gymnasieutbildning som högsta examen. De två faller bort från den här frågan eftersom de på den nivån inte har specialiserat sig. De vanligaste inriktningarna är, enligt tabell 4.4, redovisning och ekonomistyrning vilket även enligt Samuelson (1996) i de flesta fall anses vara ett krav.

Tabell 4.4. Företagsekonomisk inriktning

n= Antal respondenter som besvarat frågan (totalt = 56)

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Totalt</u>
	Andel (n=26)	Andel (n=19)	Andel (n=11)	Andel (n=56)
Redovisning (ekonomistyrning & externredovisning)	34.6%	42.1%	36.4%	37.5%
Ekonomistyrning	19.2%	26.3%	27.3%	23.2%
Marknadsföring	19.2%	10.5%	9.1%	14.3%
Finans	11.5%	0.0%	18.2%	8.9%
Externredovisning	7.7%	5.3%	0.0%	5.4%
Kostnads- Intäktsanalys	7.7%	5.3%	0.0%	5.4%
Annan	0.0%	5.3%	9.1%	3.6%
Organisation	0.0%	5.3%	0.0%	1.8%

4.1.6 Befattning och ansvar

Tabell 4.5 sammanställer frågorna om vilken befattning respondenterna har respektive antalet medarbetare de ansvarar över. I enkäten var frågan om benämningen på tjänsten öppen, så den fick respondenten själv fylla i. Frågan om hur många anställda de ansvarar över var också öppen, men vi har valt att fördela resultatet i intervall för att ge tabellen en förbättrad överblickbarhet. Att endast illustrera hur många anställda som respondenten ansvarar över är ointressant eftersom vissa av dem är chefer och andra inte. Enligt studien är den klart vanligaste benämningen controller och de har sällan ansvar över några medarbetare. Detta skriver även Samuelson (1996), att controllern sällan har mer än några få anställda under sig.

Tabell 4.5. Befattning och ansvar

n= Antal respondenter som besvarat frågan (totalt = 66)

	n=	Andel	Ansvarar över antal anställda (st.)					
			0 st	1-5 st	6-10 st	11-15 st	16-20 st	21-25 st
Controller	33	50.0%	25	5	1		1	1
Business controller	7	10.6%	6	1				
Chefscontroller	6	9.1%		5		1		
Koncerncontroller	2	3.0%		1	1			
Ekonomichef	2	3.0%			2			
Marknadscontroller	1	1.5%	1					
Category controller	1	1.5%	1					
Verksamhetscontroller	1	1.5%	1					
Affärscontrollerchef	1	1.5%						1
Financial controller	1	1.5%	1					
Ekonomidirektör	1	1.5%						1
Bolagscontroller	1	1.5%						1
Divisioncontroller	1	1.5%		1				
Controller group staff	1	1.5%	1					
CFO	1	1.5%				1		
Produktionscontroller	1	1.5%	1					
Operations performance analyst	1	1.5%	1					
Affärscontroller	1	1.5%	1					
Sector reporting manager	1	1.5%	1					
Plant controller	1	1.5%		1				
Country controller	1	1.5%						

Enligt tabell 4.6 illustreras också hur befattningar fördelar sig inom de olika verksamhetsområdena. Det som går att urskilja är att det finns fler business controllrar inom handel än tjänster och produktion.

Tabell 4.6. Fördelning av befattningar inom de olika verksamhetsområdena

n= Antal respondenter som besvarat frågan (totalt = 66)

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Totalt</u>
	Andel (n=31)	Andel (n=21)	Andel (n=14)	Andel (n=66)
Controller	54,8%	47,6%	42,9%	50,0%
Businesscontroller	6,5%	9,5%	21,4%	10,6%
Chefscontroller	12,9%	4,8%	7,1%	9,1%
Koncerncontroller	6,5%	0,0%	0,0%	3,0%
Ekonomichef	3,2%	0,0%	0,0%	3,0%
Marknadscontroller	0,0%	4,8%	0,0%	1,5%
Category controller	0,0%	4,8%	0,0%	1,5%
Verksamhetscontroller	3,2%	0,0%	0,0%	1,5%
Affärscontrollerchef	0,0%	0,0%	7,1%	1,5%
Financial controller	0,0%	4,8%	0,0%	1,5%
Ekonomidirektör	3,2%	0,0%	0,0%	1,5%
Bolagscontroller	0,0%	4,8%	0,0%	1,5%
Divisionscontroller	0,0%	4,8%	0,0%	1,5%
Controller group staff	0,0%	0,0%	7,1%	1,5%
CFO	3,2%	4,8%	0,0%	1,5%
Produktionscontroller	3,2%	0,0%	0,0%	1,5%
Operations performance analyst	3,2%	0,0%	0,0%	1,5%
Affärscontroller	0,0%	0,0%	7,1%	1,5%
Sector reporting manager	0,0%	4,8%	0,0%	1,5%
Plant controller	0,0%	4,8%	0,0%	1,5%
Country controller	0,0%	0,0%	7,1%	1,5%

4.1.7 Antal år i nuvarande befattning

Här frågade vi respondenterna hur många år de hade varit i sin nuvarande befattning och frågan var av stängd karaktär.

Enligt tabell 4.7 har den största delen (86,4 %) av respondenterna inte arbetat längre än sex år i sin nuvarande befattning.

Tabell 4.7. Antal år i nuvarande tjänst
n= Antal respondenter som besvarat frågan (totalt = 66)

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Totalt</u>
	Andel (n=31)	Andel (n=21)	Andel (n=14)	Andel (n=66)
<1 år	16.1%	28.6%	21.4%	21.20%
1-3 år	41.9%	38.1%	50.0%	42.40%
4-6 år	19.4%	23.8%	28.6%	22.70%
7-10 år	9.7%	4.8%	0.0%	6.10%
11-15 år	9.7%	0.0%	0.0%	4.50%
16-20 år	0.0%	4.8%	0.0%	1.50%
20>	3.2%	0.0%	0.0%	1.50%

4.1.8 Benämning på controllerns chef

I den här frågan ville vi att respondenterna skulle ange benämningen på deras chef. I enkäten var frågan öppen, utan svarsalternativ. Anledningen till att vi ställde den här frågan var att vi vill komma fram till var controllern är placerad i organisationen.

Tabell 4.8 illustrerar de, enligt enkäten, vanligaste benämningarna på controllerns chef. De är ekonomichef, följt av ekonomidirektör och därefter VD. De tre utgör 47 % av den totala mängden, därefter följer totalt 26 olika benämningar. Enligt Källström (1990) är det i Sverige vanligast att controllern rapporterar till just ekonomichefen. Resultatet stämmer även bra överens med Barkstedts och Ronnesjös (2001) undersökning där ekonomichefen var den mest förekommande benämningen följt av VD:n. Det går också att se hur det inom tjänsteföretagen är lika vanligt att man rapporterar till VD:n (19,4 %) som till ekonomichefen (19,4 %). Inom handeln kan man inte urskilja de tre översta benämningarna på chefen, de är alla lika vanliga.

Tabell 4.8. Controllerns chef

n= Antal respondenter som besvarat frågan (totalt = 66)

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Totalt</u>
	Andel (n=31)	Andel (n=21)	Andel (n=14)	Andel (n=66)
Ekonomichef	19.4%	19.0%	14.3%	18.2%
Ekonomidirektör	16.1%	14.3%	14.3%	15.2%
VD	19.4%	4.8%	14.3%	13.6%
Controller	3.2%	4.8%	7.1%	4.5%
Finansdirektör/chef	6.5%	4.8%	0.0%	4.5%
Chefscontroller	6.5%	0.0%	0.0%	3.0%
Avdelningschef	6.5%	0.0%	0.0%	3.0%
Business Controller	3.2%	4.8%	0.0%	3.0%
Division president/chef	3.2%	4.8%	0.0%	3.0%
Koncerncontroller	3.2%	0.0%	7.1%	3.0%
Redovisningschef	0.0%	4.8%	0.0%	1.5%
Koncernredovisningschef	0.0%	4.8%	0.0%	1.5%
Chef ekonomi/finans	3.2%	0.0%	0.0%	1.5%
Head Controller	0.0%	0.0%	7.1%	1.5%
Country Manager	0.0%	0.0%	7.1%	1.5%
Group Controller	0.0%	4.8%	0.0%	1.5%
Gruppchef controllergruppen	0.0%	0.0%	7.1%	1.5%
Sektionschef	0.0%	4.8%	0.0%	1.5%
Director Accounting & Treasury	0.0%	4.8%	0.0%	1.5%
Regiondirektör	0.0%	0.0%	7.1%	1.5%
Chief Business Control	3.2%	0.0%	0.0%	1.5%
Enhetschef	0.0%	0.0%	7.1%	1.5%
Enhetscontroller	3.2%	0.0%	0.0%	1.5%
Chief Operations Performance	3.2%	0.0%	0.0%	1.5%
Business Unit Controller	0.0%	4.8%	0.0%	1.5%

Manager Business Finance	0.0%	0.0%	7.1%	1.5%
Direktör	0.0%	4.8%	0.0%	1.5%
CFO	0.0%	4.8%	0.0%	1.5%
Plant Manager	0.0%	4.8%	0.0%	1.5%

4.1.9 Controllerns placering i organisationen

Här bad vi respondenten ange hur han/hon var placerad i organisationen. Respondenterna fick tre olika typer av placeringar att välja mellan; centraliserad, decentraliserad eller annan. Under annan hade respondenterna sedan möjlighet att i fritext fylla i hur organisationen såg ut. Tabell 4.9 visar att en klar majoritet (83,3 %) av de undersökta controllrarna befinner sig centraliserade, i en stab. Endast en av respondenterna svarade varken centraliserad eller decentraliserad. Resultatet kan jämföras med Lassis (2003) undersökning i Finland där mellan 72 och 79 % av controllrarna enligt annonserna skulle arbeta centraliserat.

Tabell 4.9. Controllerns placering i organisationen
n= Antal respondenter som besvarat frågan (totalt = 66)

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Totalt</u>
	Andel (n=31)	Andel (n=21)	Andel (n=14)	Andel (n=66)
Centraliserad, i en stab	87.1%	81.0%	78.60%	83.3%
Decentraliserad, i en affärsenhet	12.9%	19.0%	14.30%	15.2%
Annan (Matrisorganisation)	0.0%	0.0%	7.10%	1.5%

4.1.10 Egenskaper och kvalifikationer

I enkäten angavs ett antal egenskaper. Respondenterna fick sedan ange på en skala 1-7 hur viktiga de tycker dessa är inom controller-/ekonomistyrningsarbetet. Därefter räknade vi ut ett medelvärde som visar hur viktigt varje egenskap är för controllrarna.

Av tabell 4.10 kan utläsas att speciellt analytisk förmåga, förmåga att se saker i sin helhet, att vara självgående och att ha affärsmässigt tänkande uppfattas som betydelsefulla. Däremot uppfattas inte förhandlingsförmåga, språkkunskaper, ledarskapsegenskaper och kunskap om ansvarsfördelning vara lika viktiga. Affärsmässigt tänkande anses vara bland de viktigaste egenskaperna, enligt Scapens et al. (2003) och Granlund & Lukka (1998). Det här speglar hur controllerns roll har utvecklats från att vara fokuserad på det förflutna till att ha breda kunskaper om företagens affärer.

Resultatet av vår enkät visar att controllerns egenskaper och kvalifikationer stämmer mycket bra överens med Barkstedts och Ronnesjös (2001) undersökning. I den ansågs analytisk förmåga, förmåga att se saker i sin helhet och kommunikationsförmåga vara de viktigaste egenskaperna. Affärsmässigt tänkande, som ansågs viktig i vår undersökning, fanns dock inte ens med bland alternativen i deras enkät. De tre minst viktiga egenskaperna i Barkstedts och Ronnesjös (2001) undersökning var förhandlingsförmåga, ledaregenskaper och noggrannhet,

vilket överrensstämmer bra med vår. I Lassis undersökning (2003) var självständighet, initiativtagande, att vara aktiv, analytisk, stresstålig, systematisk, flexibel, noggrann och ansvarsfull egenskaper som ansågs viktiga. Språkkunskaper, som ej fanns med i Barkstedts och Ronnesjös (2001) enkät som alternativ, var en egenskap som dock efterfrågades enligt Lassi.

Tabell 4.10. Kvalifikationer/egenskaper för en controller

n= Antal respondenter som besvarat frågan

1=Oviktigt

7=Viktigt

M= Medelvärde av angiven viktighetsgrad

	<u>Tjänster</u>		<u>Produktion</u>		<u>Handel</u>		<u>Total</u>	
	<u>n=</u>	<u>M</u>	<u>n=</u>	<u>M</u>	<u>n=</u>	<u>M</u>	<u>n=</u>	<u>M</u>
Analytisk förmåga	31	6.55	21	6.48	14	6.86	66	6.63
Förmåga att se saker i sin helhet	31	6.52	21	6.38	14	6.64	66	6.60
Affärsmässigt tänkande	31	6.03	21	5.71	14	6.86	66	6.20
Självgående	31	6.23	21	6.00	14	6.36	66	6.20
Våga ta ansvar	31	6.03	21	5.76	14	6.43	66	6.07
Kritiskt tänkande	31	6.10	21	5.81	14	5.93	66	5.95
Noggrann	31	6.00	21	5.62	14	6.21	66	5.94
Initiativförmåga	31	5.81	21	5.29	14	6.07	66	5.72
Problemlösare	31	5.84	21	5.52	14	5.64	66	5.67
Verbal kommunikationsförmåga	30	5.37	21	5.33	14	5.79	65	5.50
Skriftlig kommunikationsförmåga	31	5.52	21	5.00	14	5.71	66	5.41
Lagspelare	31	5.23	21	5.57	14	5.36	66	5.39
Branschkunskap, affärsintresse	31	5.03	21	5.10	14	5.79	66	5.31
Positivt tänkande	31	5.03	21	5.10	14	5.57	66	5.23
IT-kompetens	31	5.10	21	4.95	14	5.43	66	5.16
God pedagog	31	5.26	21	4.19	14	5.71	66	5.05
Kreativitet	31	4.87	20	5.00	14	5.14	65	4.99
Kunskap om ansvarsfördelning	30	4.83	20	4.45	14	5.43	64	4.90
Ledarskapsegenskaper	31	4.42	20	4.60	14	5.21	65	4.74
Språkkunskaper	31	3.90	21	4.71	14	3.86	66	4.16
Förhandlingsförmåga	31	4.48	21	3.33	14	4.29	66	4.03

4.2 Kompetensutveckling och framtid

Enkätens andra del handlar om controllerns kompetensutveckling, förändring och framtida utmaningar. Den beskriver följande:

- Litteratur och tidskrifter kopplade till yrkesrollen som controllern läser
- Interna och externa utbildningar de har deltagit/ska delta i
- Förändringar inom yrkesrollen de fem senaste åren
- Förändringar inom yrkesrollen de kommande fem åren
- De största utmaningarna för framtiden

4.2.1 Litteratur relaterad till yrkesrollen

I enkäten hade respondenterna möjlighet att fylla i de tre senaste böckerna de har läst kopplade till yrkesrollen. 15 av respondenterna hade läst en bok, nio stycken hade läst två böcker och sex stycken hade läst tre böcker. Totalt hade 30 av 66 (45 %) läst någon yrkesrelaterad litteratur och 36 av 66 (55 %) inte läst någon sådan litteratur. I enkäten bad vi även respondenterna fylla i när de läste böckerna, men svarsfrekvensen på det var så låg att vi har valt att inte presentera det. Den klart mest förekommande boken var enligt tabell 4.11 "Controllerhandboken" av Lars Samuelson.

Tabell 4.11. Litteratur som controllern läser kopplad till sin roll
n= totalt antal som läser den angivna boken

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Total</u>
	<u>n=</u>	<u>n=</u>	<u>n=</u>	<u>n=</u>
Controllerhandboken, (L. Samuelson)	4	4	3	11
Balanced scorecard i svensk praktik, (N-G. Olve)	2		2	4
Good to great, (J. Collins)	1	1		2
Målet: en process av ständig förbättring, (Goldratt)		1	1	2
Att leva och verka till 100 %, (SR. Covey)		2		2
When teams work best, (F. Lafasto)		1		1
Affärsvärldens nyckeltal,		1		1
Who stole my cheese? (I. Hochberg)		1		1
Svenskt ledarskap i Europa, (I. Tollgerdt-Andersson)		1		1
Personlig kompass med balanced scorecard för arbetsglädje och ökad effektivitet, (L-M. Nordstrand)	1			1
Handledning för punktskatter	1			1
Det ansvarsfulla företaget, (O. Löhman)	1			1
Arla Foods ledarskap		1		1
A bias for action, (H. Bruch)		1		1
Valuation for mergers, (E. Arzac)		1		1
Leading six sigma, (R. Snee)		1		1
Praktisk retorik, (G. Hägg)			1	1
Finansiell strategi och styrning, (Ö. Hallgren)	1		1	1
Prissättning efter kundvärde, (L. Rosvall)	1			1
Professional practices framework	1			1
Företagets finansiering, lönsamhet & tillväxt, (S-E. Johansson)	1			1
Principles of corporate finance (Brealey, Myers, m.fl.)	1			1
Financial management		1		1
Styr bättre med budget (Bergstrand, Olve)	1			1
Känslans intelligens, (D. Goleman)		1		1
Execution, the discipline of getting things done, (L. Bossidy)		1		1
Beyond budgeting, (J. Hope)			1	1
Statistics for business an economics, (JT. McClave)			1	1
Measurements by means		1		1
Organisationsteori, (B. Abrahamsson)		1		1

Project management; (JP. Davidson)	1	1
Affärsredovisning och företagsanalys, (G. Andersson, m.fl.)	1	1
Kalkyler som beslutsunderlag, (G. Andersson)	1	1
Service management, (R. Normann)		1 1

4.2.2 Anledning till att inte ha läst yrkesrelaterad litteratur

För de respondenter som svarade att de inte hade läst någon yrkesrelaterad litteratur fanns en följdfråga som klargjorde varför de inte hade läst någon. Av tabell 4.12 går det att utläsa att de vanligaste orsakerna är tidsbrist och att respondenterna tycker att de får tillräckligt med information från annat håll. Intressant att utläsa i tabellen är att företagen inom handel får information på annat håll, medan tjänsteföretagen anger att det är tidsbrist som är orsaken till att de inte läser någon litteratur.

Tabell 4.12. Anledningar till att controllern inte har läst någon litteratur
n= Antal företag som svarat att de inte har läst någon litteratur (totalt = 36)

	<u>Tjänster</u> Andel (n=17)	<u>Produktion</u> Andel (n=10)	<u>Handel</u> Andel (n=9)	<u>Totalt</u> Andel (n=36)
Tidsbrist	52.9%	40.0%	11.1%	38.9%
Får tillräckligt med information från annat håll	29.4%	40.0%	55.6%	38.9%
Det saknas bra litteratur kopplad till yrket	17.6%	0.0%	0.0%	8.3%
Känner ej till någon litteratur kopplad till min roll	0.0%	10.0%	11.1%	5.6%
Annat	0.0%	10.0%	11.1%	5.6%
Vet ej	0.0%	0.0%	11.1%	2.8%

4.2.3 Tidskrifter relaterade till yrkesrollen

I enkäten tillfrågades respondenterna om vilka yrkesrelaterade tidskrifter de läser. Frågan var uppbyggd identiskt med frågan om litteratur kopplad till yrkesrollen. Alla respondenter svarade på den här frågan. Av dem som svarade att de läser någon tidskrift kopplad till yrket var det 19 respondenter som läser en tidskrift, 13 som läser två tidskrifter och elva som läser tre tidskrifter. Totalt läser 43 av 66 (65,2 %) av respondenterna någon yrkesrelaterad tidskrift och 23 av 66 (34,8 %) läser ingen sådan. Tabell 4.14 visar vilka tidningar som respondenterna läser. Det går det att utläsa att 28 av dem läser Dagens Industri, vilket är det överlägset mest förekommande alternativet. Andra vanliga tidningar är Veckans affärer, Affärsvärlden, Civilekonomen, Balans samt Chef.

Tabell 4.14. Tidskrifter som controllern läser
n= totalt antal som läser den angivna tidskriften

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Total</u>
	<u>n=</u>	<u>n=</u>	<u>n=</u>	<u>n=</u>
Dagens Industri	13	8	7	28
Veckans Affärer	5	3	1	9
Affärsvärlden	1	3	2	6
Civilekonomen	2	3		5
Balans	2	3		5
Chef	2	1	2	5
Näringsliv (SvD)	2	1		3
Dagens Nyheter Ekonomi	2	1		3
Fri köpenskap			2	2
ICA Nyheter			2	2
Computer Sweden	1		1	2
Harvard Business Review	1		1	2
Ekonomen		1		1
Supermarket			1	1
Internrevision		1		1
The Economist		1		1
Byggindustrin	1			1
Revisorn informerar	1			1

4.2.4 Anledning till att inte läsa någon yrkesrelaterad tidskrift

För de respondenter som svarade att de inte läser någon yrkesrelaterad tidskrift fanns en följdfråga som klargjorde varför de inte läser någon. Av tabell 4.13 går det att utläsa att den vanligaste orsaken är att respondenterna anser att de får tillräckligt med information från annat håll. Andra vanliga skäl är tidsbrist eller att de helt enkelt inte känner till någon tidskrift kopplad till yrkesrollen.

Tabell 4.15. Anledningar till att controllern inte läser någon tidskrift
n= Antal företag som svarat att de inte har läst någon litteratur (totalt = 23)

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Totalt</u>
	<u>Andel (n=12)</u>	<u>Andel (n=6)</u>	<u>Andel (n=5)</u>	<u>Andel (n=23)</u>
Får tillräckligt med information på annat håll	33.3%	16.7%	40.0%	30.4%
Tidsbrist	16.7%	50.0%	0.0%	21.7%
Känner ej till någon tidskrift kopplad till min roll	25.0%	33.3%	0.0%	21.7%
Saknas en bra tidskrift kopplad till yrket	8.3%	0.0%	40.0%	13.0%
Brist på eget intresse	8.3%	0.0%	20.0%	8.7%
Vet ej	8.3%	0.0%	0.0%	4.3%

4.2.5 IT-verktyg

I enkäten tillfrågades respondenterna vilket det mest använda IT-verktyget är i deras dagliga arbete. Frågan var av öppen karaktär. Vissa av respondenterna svarade datorn, men eftersom det var ett verktyg vi var ute efter, bad vi dem komplettera. En utav respondenterna fick vi ingen komplettering från, därför är det 65 svar totalt istället för 66. Det vanligaste IT-verktyget är enligt tabell 4.16 Excel. Affärssystemet SAP ansågs vara viktigt i Lassis finska undersökning. Vi har samlat alla olika leverantörer av affärssystem, men det klart mest förekommande var SAP, likt Lassis undersökning.

Tabell 4.16. Mest använda IT-verktyg
n= Antal företag som har svarat (totalt = 65)

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Totalt</u>
	Andel (n=31)	Andel (n=21)	Andel (n=13)	Andel (n=65)
Excel	58.1%	38.1%	38.5%	47.7%
Affärssystem	12.9%	23.8%	15.4%	16.9%
E-mail	12.9%	4.8%	0.0%	7.7%
Ms Office	3.2%	9.5%	7.7%	6.2%
Power Play	0.0%	9.5%	7.7%	4.6%
Lokalt ekonomisystem	3.2%	4.8%	7.7%	4.6%
Lotus Notes	0.0%	9.5%	0.0%	3.1%
Lokalt databassystem	3.2%	0.0%	7.7%	3.1%
Finansiellt analysverktyg	0.0%	0.0%	7.7%	1.5%
Hyperions rapportverktyg	3.2%	0.0%	0.0%	1.5%
Lokalt beslutsstödsystem	0.0%	0.0%	7.7%	1.5%
IT-stöd för verksamhetsstyrning	3.2%	0.0%	0.0%	1.5%

4.2.6 Internutbildningar

I den här frågan bad vi respondenterna ange de senaste internutbildningarna kopplade till yrkesrollen som han/hon har deltagit i. Frågan var av öppen karaktär och vi bad respondenterna att fylla i de tre senaste internutbildningarna eller om de inte hade gått någon utbildning alls. Alla respondenter svarade på den här frågan (66 st.). Av de respondenter som har deltagit i någon internutbildning var det 20 stycken som hade deltagit i en, 15 stycken som har deltagit i två och ingen av respondenterna som har deltagit i tre. Den totala andelen av de som har deltagit i någon internutbildning är då 53 % (36 av 66). Fördelningen inom de olika verksamhetsområdena av de som deltagit i någon utbildning var enligt följande: 39 % (12 av 31) av tjänsteföretagen, 76 % (16 av 21) av produktionsföretagen och 50 % (7 av 14) av handelsföretagen.

Den totala andelen av dem som angav att de inte hade deltagit i någon internutbildning var 47 % (31 av 66). Fördelningen inom de olika verksamhetsområdena av de som inte hade deltagit någon var, 61 % (19 av 31) av tjänsteföretagen, 24 % (5 av 21) av produktionsföretagen och 50 % (7 av 14) av handelsföretagen. I enkäten bad vi respondenterna att även fylla i när de gick utbildningarna, men svarsfrekvensen var så låg att vi inte har valt att presentera resultatet. Det

som även går att urskilja här är att det var en väldigt hög andel av controllrar på produktionsföretagen som har deltagit någon internutbildning.

Enligt tabell 4.17 är de vanligaste utbildningarna ledarskaputbildning och projektledarutbildning. Det som även går att urskilja är att det är en väldigt hög andel av produktionsföretagen som har deltagit i någon internutbildning. Vid en närmare analys av enkätsvaren, som inte framgår av tabellen, har vi sett att de controllrar som har deltagit i ledarskapsutbildning har samtliga någon form av chefsbefattning. På projektledarutbildningarna är det både controllrar med och utan chefsbefattning som har deltagit, vilket inte heller framgår av tabellen.

Tabell 4.17. Internutbildning för controllern
n= totalt antal som deltagit i den angivna internutbildningen

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Totalt</u>
	<u>n=</u>	<u>n=</u>	<u>n=</u>	<u>n=</u>
Ledarskapsutbildning	2	4	1	7
Projektledarutbildning	3	3	1	7
Utbildning i internt ekonomisystem	2		1	3
SAP Affärssystem	1	2		3
Six Sigma (kvalitets program)		3		3
MS Office	2	1		3
Att använda och förstå Finance Reporting Manual		2		2
Excel		1	1	2
Hyperion	2			2
Power Play	1			1
Axapta		1		1
Ekonomi för icke ekonomer		1		1
IAS-utbildning		1		1
Hantera ett nytt internt analysverktyg			1	1
Trainee-utbildning			1	1
Den konsultativa controllerrollen (seminarium)			1	1
Koncern rapportering		1		1
Introduktionsutbildning, kunskap om företagets olika delar			1	1
Ekonomisk rapportering	1			1
Förhandlingsteknik	1			1
IT-utbildning		1		1
Affärskunskaper och koncernkunskap (internationellt)		1		1
Databasfrågor	1			1
Kundservice		1		1
Internt beslutssystem			1	1
Datawarehouse utbildning			1	1
Retorik			1	1
Chefens roll vid uppsägningar		1		1

4.2.7 Externutbildningar

Den här frågan var av samma karaktär som den med internutbildningar. Skillnaden är att vi istället bad respondenten ange de senaste externutbildningar han/hon deltagit i eller inte deltagit alls. Av de som svarade att de har deltagit i någon externutbildning var det 25 respondenter som angett att de har deltagit i en, åtta stycken som deltagit i två och inga som deltagit i tre. Sammanlagt är det en andel på 50 % (33 av 66) som har deltagit i någon form av externutbildning. Fördelningen inom verksamhetsområdena av de som har deltagit i någon externutbildning är enligt följande: 45 % (14 av 31) av tjänsteföretagen, 52 % (11 av 21) av produktionsföretagen och 57 % (8 av 14) av handelsföretagen.

Den totala andelen som inte har deltagit i någon externutbildning är 50 % (33 av 66). Fördelningen inom de olika verksamhetsområdena av de som inte deltagit i någon utbildning var enligt följande: 55 % (17 av 33) av tjänsteföretagen, 48 % (10 av 21) av produktionsföretagen och 43 % (6 av 14) av handelsföretagen.

Tabell 4.18 visar att den vanligaste utbildningen av de som förekommer är Excel, följt av ”International Management Programme” som arrangerades av IFL (Institutet för Företagsledning). Likt internutbildningarna, där ledarskapsutbildningar var ämnade åt controllrar med chefsbefattningar, var det chefer som gick IFL-utbildningar.

Tabell 4.18. Externutbildning för controllrar
n= totalt antal som deltagit i den angivna externutbildningen

	<u>Tjänster</u>	<u>Produktion</u>	<u>Handel</u>	<u>Totalt</u>
	<u>n=</u>	<u>n=</u>	<u>n=</u>	<u>n=</u>
Excelutbildning för controllrar (arr: okänd)	1	1	3	5
International Management Programme (arr: IFL)	1	2	1	4
Presentationsteknik (arr: okänd)	1	2		3
Controllerseminarium (arr: Civilekonomerna)	1		2	3
Presentationsteknik, Power Play (arr: Cognos)	1		1	2
Controllerkurs (arr: okänd)	1		1	2
Koncernredovisning (arr: Ernst & Young)	1	1		2
Business Objects Advanced Reporting (arr: Comonent)	1			1
YPP-young professionals Program (arr: IFL)			1	1
Logistikkurs (arr: SIF)	1			1
Ekonomi/inriktning verksamhetsstyrning (arr: IHM)			1	1
Controller-ekonom (arr: okänd)			1	1
Internrevision (arr: Internrevisorernas förening)	1			1
GMI (arr: Handelshögskolan i Göteborg)		1		1
Mergers and acquisitions (arr: London Business School)		1		1
Strategic management (arr: London Business School)		1		1
Controllern som kommunikatör (arr: IBC Euroforum)	1			1
Högre kurs i branschkännedom (arr: Skogsindustrin utb)		1		1
Kurs i Access (arr: Libro)	1			1
Grundkurs i produktkalkyleringssystem (arr: ProDaCapo)		1		1

Redovisning för AB (arr: Örhlings)	1	1
Ledarutveckling (arr: okänd)	1	1
Controllerdagen (arr: Handelshögskolan i Göteborg)	1	1
Affärsmannaskap (arr:V4M Business Competence)	1	1
Databasanalytiker (arr: okänd)	1	1
Fastighetsekonomi 25 p (arr: Högskolan i Gävle)	1	1
Ekonomistyrning i stora företag (arr: okänd)	1	1

4.2.8 Planerar att gå någon internutbildning

I den här frågan skulle respondenterna ange om han/hon planerar att gå någon internutbildning. Respondenten kunde ange en eller flera utbildningar, dock har de som svarat endast angivit en utbildning (totalt 9 stycken). Den totala andelen som planerar att gå någon internutbildning är alltså 17 % (9 av 66). Den totala andelen av respondenterna som inte planerade gå någon intern utbildning är 83 % (57 av 66).

Av de som planerade att gå någon internutbildning är ledarskapsutbildning den vanligaste av de nämnda i tabell 4.19. Även här var det chefer som planerade att gå ledarskapsutbildning, vilket inte framkommer av tabellen.

Tabell 4.19. Framtida internutbildningar

n= totalt antal som planerar att gå den angivna internutbildningen

	n=
Ledarskapsutbildning	3
Service som säljer	1
Excelkurs	1
Juridik (lagen om offentlig upphandling)	1
Verksamhetsutbildning	1
Entreprenadjuridik	1
Projektledarutbildning	1

4.2.9 Planerar att gå någon externutbildning

Den här frågan var utformad så att respondenten skulle ange om de planerade att gå någon externutbildning i framtiden. Frågan var utformad på det sättet att respondenten kunde ange en eller flera utbildningar. 17 av respondenterna angav att de planerade att gå en utbildning och endast en respondent angav två stycken. Totalt antal som planerar att gå någon externutbildning är då 27 % (18 av 66). Antal respondenter som inte planerade att gå någon extern utbildning är 73 % (48 av 66).

Enligt tabell 4.20 går det att utläsa att utbildning i Excel är vanligast, därefter Cognos Power Play och ledarskap. Det här kan kopplas samman med att det vanligaste IT-verktyget, enligt vår undersökning, är Excel (tabell 4.16).

Tabell 4.20. Framtida externutbildningar

n= totalt antal som planerar att gå den angivna externutbildningen

	n=
Excel fördjupning	3
Fortsättning Cognos Power Play	2
Ledarskap	2
Förhandlingsteknik	1
IFL	1
Retorikkurs/argumentationskurs	1
PowerPoint	1
Controllerkonferens	1
Ekonomiutbildning, ökad förståelse om ekonomiska samband	1
Nyheter inom ekonomistyrning och redovisning	1
Uppdatering inom nyheter på skatte- och redovisningssidan	1
Verksamhetsstyrning	1
Affärsengelska	1
Utvidgande controllerutbildning	1
Nätverk bland ekonomichefer	1

4.2.10 Controllerns syn på förändringar under de fem senaste åren

I den här frågan fick respondenterna ange vad som har varit de största förändringarna allmänt inom rollen under de fem senaste åren. Det var 15 % (10 av 66) som svarade blankt på den här frågan, så svarsfrekvensen var 85 % (56 av 66). 50 % (33 av 66) av företagen angav någon form av förändring men 24 % (16 av 66) av svaren kunde vi inte använda, därför att respondenterna missuppfattat frågan. De trodde att de skulle ange svar på hur deras egna specifika situation inom företaget hade förändrats. De skrev t.ex. att de hade omplacerade i organisationen eller något annat som påverkat själva individen och inte den allmänna rollen. Det var även 9 % (6 av 66) som angav att de inte hade jobbat tillräckligt länge för att kunna svara och en respondent angav också att det inte hade skett några större förändringar.

Tabell 4.21 illustrerar respondenternas syn på förändringar inom yrkesrollen de senaste fem åren. De flesta svaren var fokuserade på en ökad IT-användning och hur IT-verktygen har påverkat arbetssituationen. Scapens et al. (2003) undersökning av controllrar i Storbritannien visade att den klart viktigaste förändringsfaktorn var informationsteknologin vilket även en stor majoritet av de 50 % som angav någon form av förändring har angivit.

Tabell 4.21. Förändringar de fem senaste åren

n= Totalt antal respondenter som angivit den givna förändringen

	n=
Ökad IT användning, data blivit mer lättillgänglig och IT verktygen har blivit bättre	12
Ökade krav på analyser för alla typer av affärsbeslut/från budget till prognos	4

Krav på ökad kvalitet i informationen	4
Mer internationaliserad och ökade språkkunskaper	3
Gå från centraliserad till decentraliserad	3
Gått från att styra från ekonomiprocessen mot mer verksamhetsstyr.	2
Förändringar sker snabbare	2
Tempot har blivit högre	2
Mer fokus på direkt affärsstöd/ökad utbildning om lokala affärssystem	2
Mer analytiskt arbete i staberna och mindre i de olika ansvarsområdena	2
Redovisningsfrågor har minskat	2
Bredare arbetsområde (inte bara ekonomi)	2
Mindre antal controllrar	1
Större krav på kontroll och utbildning av organisationen från controllerns sida	1
Mindre fokus på legala delar	1
Större personalansvar	1
Få organisationen att förstå att controllern är en stödfunktion, inte en kontrollfunktion	1
Ökad delaktighet i affärsmässiga beslut och avtal	1
Fler utbildningar kring ekonomiska samband	1
Sämre arbetsmiljö	1
Ökat tryck på redovisning, bokslutsarbete, årsredovisning, analyser	1

4.2.11 Controllerns syn på kommande framtida förändringar

I den här frågan bad vi respondenten ange vilken/vilka de största förändringar de trodde skulle äga rum de kommande fem åren. Svarefrekvensen på den här frågan var 80 % (53 av 66). 20 % (13 av 66) svarade blankt. 14 % (9 av 66) hade misstolkat den här frågan på liknande sätt som på frågan om förändringarna under de senaste fem åren. Det var även 5 % (3 av 66) som hade svarat att de inte visste vilka förändringar som skulle ske och en respondent angav att han/hon inte såg några större förändringar. Den totala andelen av de som angivit att de trodde att det skulle ske någon allmän förändring inom rollen blev till slut 61 % (40 av 66).

Tabell 4.22 visar att svaren var fokuserade på en ökad IT-användning och att IT-verktygen blir bättre i framtiden vilket de trodde skulle ge en ökad automatisering av arbetsuppgifterna. Snabbare analyser och kritisk granskning trodde de också skulle öka inom den närmaste tiden. Respondenterna förutspår även en mer affärsdrivande roll för controllern i verksamheten. De tror att de kommer att arbeta mindre med historisk uppföljning och mer deltagande i den finansiella utvecklingen och ge stöd åt ledningen. Resultatet överensstämmer med både Scapens et al. (2003) och Samuelson (2004) som beskriver hur rollen går mot mer automatisering vilket leder till att controllern kan fokusera sig mer på affärsrelaterade uppgifter. Det här kan även åskådliggöras i figur 2.6 i den teoretiska referensramen. En mer affärsorienterad controller kommer i framtiden att placeras mer mot nordost i matrisen.

Tabell 4.22. Förändringar de kommande fem åren
n= Totalt antal respondenter som angivit den givna förändringen

Ökad IT-användning, bättre IT-verktyg och mer automatisering	12
Mer och snabbare analys och kritisk granskning	6
Gå från stöd till mer finansiell utveckling/affärsdrivande och mindre historisk uppföljning	5
Ökad mängd tillgänglig data och ökat informationsbehov	4
Större behov av styrning och krav på ökad effektivitet i organisationen	3
Utbilda organisationen i ekonomi och hitta felkälla tidigt genom kunskap	3
Mer fokus på direkt affärsstödande insatser, fokus på helheten och släppa mer på detaljer	3
Fokus på kunskap om organisationen och tydligare ansvarsfördelning	3
Internationell tillväxtfokus och analys av omvärlden	2
Ökat tryck på redovisning, bokslutsarbete, årsredovisning, analyser	2
Mer regler, mindre frihet (IFRS)	1
För mycket fokus på kortsiktighet för att tillfredställa aktiemarknaden	1
Mindre av traditionell budget	1
Mer kostnadsanalyser	1
Mer projektrapportering	1
Avtals- affärs- skattefrågor ökar	1
Ökad centralisering för ekonomifunktioner	1

4.2.12 Utmaningar inom yrkesrollen

I vår sista fråga i enkätundersökningen vill vi få svar på vad respondenterna trodde skulle bli deras största utmaningar inom yrkesrollen i framtiden. På den här frågan var svarsfrekvensen 77 % (51 av 66) eftersom 23 % (15 av 66) svarade blankt. Det var en respondent som hade misstolkat den här frågan och det var sex stycken som svarade hade de inte visste några utmaningar inom rollen. Det var även en av respondenterna som svarade att ha/hon inte såg några utmaningar inom rollen. Andelen som hade angivit någon utmaning inom yrkesrollen blev till slut 65 % (43 av 66).

Tabell 4.23 visar att den mest förekommande utmaningen är att inte drunkna i historiska siffror utan vara mer aktiv i företagets affärsverksamhet. Affärsutveckling är en annan viktig utmaning som de angav. Vidare enligt undersökningen kommer det också vara viktigt att förstå hela flödet i organisationen (helhetssyn). Med utgångspunkt från föregående fråga om kommande förändringar kommer controllrar inte att behöva analysera och granska lika mycket som tidigare p.g.a. informationsteknologin (Scapens et al., 2003; Samuelson, 2004). Controllrar får därigenom en mer affärsdrivande roll och det är det som de känner som den största utmaningen enligt vår undersökning.

Tabell 4.23. Utmaningar för controllern

n= Totalt antal respondenter som angivit den givna utmaningen

	<u>n</u>
Inte drunkna i historiska siffror, utan istället aktivt deltaga i företagets affärsverksamhet/affärsutveckling och vara mer affärsinriktad	15
Förstå hela flödet i organisationen (helhetssyn)	6
Kommer krävas bredare kunskap	5

Controllern i Sverige – Bakgrund och framtida utmaningar

Släppa på detaljer och inte alltid söka 100 % sanning/avgränsa arbetsuppgifterna till det viktigaste	3
Att visa för organisationen det mervärde kontrollern bidrar med och visa att kontrollern behövs	2
Den kommunikativa rollen kommer att öka	2
Våga ta plats i organisationen	2
Controllern kommer att kunna påverka ledningen beslut ytterligare	2
Kunna hänga med i snabbhet och precision av analyser	2
Ta tillvara möjligheterna som IT tillför	2
Ha en bättre pedagogisk förmåga	1
Mer komplicerad redovisning	1
Begränsad arbetsmarknad	1
Tydliggöra ekonomiska samband för medarbetarna	1
Inte tappa fokus på ekonomisk långsiktighet vs kvartalsekonomi	1
Att kontrollern används på rätt sätt, klara och tydliga ansvarsfördelningar	1
hålla sig objektiv	1
Att kombinera integration och delaktighet i verksamheten med krav på oberoende	1
Att kunna påverka sin egen lön	1

4.3 Sammanfattande analys

Vi avslutar resultat och analys delen med en sammanfattning. För att göra det här tydligare har vi i figur 4.2 ställt samman litteraturen och tidigare studier gentemot enkätresultatet.

Variabler	Litteratur och tidigare studier	Enkätresultat
Utbildning och examen	Arbetsgivaren kräver oftast ekonomisk högskole/universitetsutbildning med redovisning och ekonomistyrning som inriktning.	Controllrar har oftast en högskole/universitetsutbildning med vanligen kandidatexamen eller magisterexamen. En överväldigande majoritet har läst företagsekonomi. Den vanligaste inriktningen är redovisning (ekonomistyrning & externredovisning).
Befattning och ansvar	Den vanligaste benämningen är controller och han/hon har aldrig eller sällan ansvar över några medarbetare.	Den vanligaste benämningen är controller och han/hon har aldrig eller sällan ansvar över några medarbetare.
Benämning på controllerns chef	Ekonomichef vanligast, därefter VD.	Ekonomichef och ekonomidirektör är vanligast, därefter VD.
Controllerns placering i organisationen	Centraliserad	Centraliserad
Egenskaper och kvalifikationer	De viktigaste är analytisk förmåga, affärsmässigt tänkande, förmåga att se saker i sin helhet, självgående.	De viktigaste egenskaperna (rangordnat) är analytisk förmåga, förmåga att se saker i sin helhet, affärsmässigt tänkande.
IT-verktyg	Affärssystem (SAP)	Excel mest förekommande, därefter affärssystem (SAP)
Controllerns syn på förändringar de senaste åren	Ökad IT-användning	Ökad IT-användning
Controllerns syn på förändringar och utmaningar de kommande åren	Mer automatisering p.g.a. informationsteknologi vilket leder till att kontrollern kommer att fokusera mer på affärsrelaterade arbetsuppgifter.	Mer automatisering p.g.a. Informationsteknologin vilket leder till att kontrollern kommer att fokusera mer på affärsrelaterade arbetsuppgifter.

Figur 4.2. Sammanfattning av analys. Källa: Egen tolkning

5 Slutdiskussion

I det avslutande kapitlet är det dags att summera resultaten och ställa dem i relation till vad studien var avsedd att studera och uppnå. Slutligen presenteras förslag till fortsatt forskning inom ämnesområdet.

Syftet med vår undersökning var att beskriva på vad svenska controllrar har för bakgrund, vad de gör för att utveckla sig själva i sin yrkesroll och vilka förändringar som är de största inom yrkesrollen.

Efter bearbetningen av resultatet går det att se att det finns många likheter mellan den teoretiska referensramen och vårt resultat av hur svenska controllrars bakgrund och kompetensutveckling ser ut. Eftersom det inte hade gjorts tidigare studier på en del av frågorna och för att det inte heller har vi i de fallen inte kunnat göra några jämförelser.

Vi har sett att nästan samtliga svenska controllrar har en företagsekonomisk högskole-/universitetsutbildning. Vad studien dock inte visar är vilken arbetsbakgrund de har haft åren mellan sin examen och nuvarande befattning. Det skulle vara intressant att veta det eftersom vi nu inte kan dra några slutsatser om det är möjligt att få anställning som nyutexaminerad. De annonser som Lassi (2003) beskrev tyder på att arbetsgivaren oftast kräver ett antal års erfarenhet av motsvarande arbetsuppgifter innan en nyutexaminerad kan få anställning som controller.

I vår jämförelse mellan tjänster, produktion och handel i vår enkät har vi försökt se vad som skiljer dem åt. På en del frågor finns det en viss skillnad mellan svaren men de är inte tillräckligt stora för att vi ska kunna dra några egna slutsatser.

I och med att informationsteknologin har haft en så stor påverkan på förändringen av yrkesrollen är det väldigt intressant att veta vilka de vanligaste verktygen är som används i praktiken. När vi ställde frågan om vilket IT-verktyg som var vanligast räknade vi inte med att respondenterna skulle ge oss svar som t.ex. programmet Excel. Vi hade förväntat oss att de skulle svara ett affärssystem av något slag vilket också vissa gjorde. Det fanns även respondenter som svarade "datorn" och "e-mail" vilket vi tolkar att ekonomers/controllerars kunskap om IT inte är särskilt hög. Eftersom så stor majoritet av svaren även inkluderade program, valde vi att ta med dem i undersökningen ändå. "Datorn" fick dock inte vara med, istället bad vi respondenterna komplettera. Så här i efterhand skulle vi kanske ha varit tydligare när vi ställde frågan.

En väldigt stor andel (55 %) av controllrarna läser ingen yrkesrelaterad litteratur för att lära och utveckla sig på egen hand. För oss känns det underligt att inte fler läser. De vanligaste orsakerna de anger för att de inte har läst någon litteratur är att de klagar på tidsbrist eller att de får tillräckligt med information på annat håll. Av de controllrar som har läst någon litteratur är Controllerhandboken av Lars Samuelson den mest förekommande. Vi tycker det är märkligt att vår egen kurslitteratur i ekonomistyrningskursen på C-nivå är den mest förekommande bland controllrar i svenska företag med mer än 1500 anställda. Däremot är det en större andel (65 %) av respondenterna som uppdaterar sig med någon form av yrkesrelaterad tidskrift vilket skulle kunna vara tecken på att controllerrollen blir alltmer affärsorienterad.

Eftersom informationsteknologin klart har visat sig vara den största förändringsfaktorn inom yrkesrollen och att controllern går mot en mer affärsdrivande roll tror vi att det i framtiden inte kommer att vara lika viktigt för en controller att kunna sammanställa information.

Kunskapskraven kommer att handla om att man besitter mer IT- och affärskunskaper, vilket förmodligen innebär att företagen tvingas erbjuda mer intern- och externutbildningar inom de här områdena. Enligt vår undersökning erbjuds idag väldigt få tillfällen för controllrar att utveckla sin yrkesroll.

5.1 Förslag till framtida studier

Under arbetets gång har vi funnit andra områden relaterade till controllern som skulle vara intressant att studera. Nedan följer två förslag:

- Det skulle vara intressant att göra en studie på svenska företag som finns i USA och göra en liknande studie där.
- Det skulle även vara intressant att gör en liknande studie om fem år eller senare och då för att se om de förändringarna och utmaningar vår studie visar har trätt i kraft.

Källförteckning

Litteratur

Ejlertsson, G. (1996). *Enkäten i praktiken – en handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Hartman, J. (1998). *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I.M & Krohn Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (Originalarbete publicerat 1991).

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Källström, A. (1990). *Uppdrag styreffekt – om controllern och ekonomistyrningsprocessen*. Malmö: Liber.

Lekvall, P & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Publishing.

Mattson, H.S. (1987). *Controller*. Lund: Studentlitteratur.

Olve, N-G. (1990). *Controllerns roll*. Uppsala: Ord & Form AB.

Patel, R & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Samuelson, L.A. (1996). *Controllerhandboken*. Stockholm: Förlags AB Industrilitteratur.

Samuelson, L.A. (2004). *Controllerhandboken*. Stockholm: Förlags AB Industrilitteratur.

Scapens

Litteratur, ej refererad

Ask, U. & Ax, C. (1997). *Produktkalkylering i litteratur och praktik – En beskrivande och förklarande studie av svensk verkstadsindustri*. Göteborg: BAS ekonomisk förening.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Artiklar

Granlund, M., Lukka, K.; *Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context*, Management Accounting Research, Volume 9, p. 185-211, 1998.

Lassi, H.; *Controllerfunktionen och controllerns arbetsbild i Finland*, Ekonomiska Samfundets Tidskrift, nr 3, 2003.

Uppsatser/Rapporter

Barkstedt, H., Ronnesjö, P.; (2001). *Controllerns roll i företaget*, Kandidatuppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, 2001.

Scapens, R., Ezzamel, M., Burns, J., Baldvinsdottir, G.; (2003). *The future direction of UK management accounting practice*, Rapport, Elsevier: CIMA publishing.

Elektroniska källor

<http://www.poolia.se>

Bilaga 1 - Informationsbrev



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Med referens till vårt telefonsamtal

Controllerns bakgrund och kompetensutveckling – en webb-baserad enkätundersökning

Vi skriver för närvarande vårt examensarbete i Redovisning och Finansiering vid Handelshögskolan i Göteborg. Under handledning av Christian Ax genomför vi en undersökning som skall kartlägga controllars bakgrund och kompetensutveckling. Den här undersökningen utförs för att beskriva vad som krävs för att jobba som controller samt bidra till utvecklingen av utbildningen inom ekonomistyrning.

Företaget Du arbetar i har tillsammans med ca 80 andra företag med mer än 1500 anställda valts ut ur AffärsDatas företagsfakta. Vi ber dig vänligen avsätta några minuter av Din tid åt att fylla i denna Webbenkät. Enkäten finner Du under länken <http://webb.informatik.gu.se/~s01hw>. Enkäten är väldigt enkel uppbyggd och på enkäten finner du hur den fungerar.

Vi garanterar Dig och Ditt företag fullständig anonymitet och sekretess i denna undersökning. Vi bifogar en anonymitets- och sekretessförbindelse för att intyga det här.

Har du några frågor angående enkäten, anonymiteten, sekretessen eller andra frågor om denna undersökning ber vi Dig att kontakta Björn Wennblom på telefon XXXX-XXXXXX eller Henrik Westblad på XXXX-XXXXXX.

Du har två veckor på Dig att fylla i enkäten med vi är tacksamma om Du kan fylla i den snarast möjligt. Vi kommer att skicka en påminnelse efter en vecka. Dock måste vi ha svaren senast den 9 december.

Lycka till och tack på förhand för din medverkan!!!

Med vänliga hälsningar

Björn Wennblom

Henrik Westblad

Bilaga 2 - Anonymitets och sekretessförbindelse



School of Economics
and Commercial Law
GÖTEBORG UNIVERSITY

Göteborg 2004-11-24

Anonymitets- och sekretessförbindelse

Enkätundersökning: Controllerns bakgrund och kompetensutveckling

Projektansvarig: Christian Ax

Författare: Björn Wennblom och Henrik Westblad

Denna förbindelse gäller de svar som angivits i frågeformuläret som ingår i enkätundersökningen.

Härmed intygas:

- att de svar Du givit inte kommer att lämnas vidare, försäljas eller användas i något annat sammanhang än i den här enkätundersökningen
- att Din medverkan i den här enkätundersökningen inte kommer att göras känd för några andra personer än de som har angivits såsom projektansvarig och författare
- att de svar Du givit endast kommer att redovisas i aggregerad form, d.v.s. Ditt svar kommer att summeras ihop med samtliga andra deltagande personers svar
- att det frågeformuläret vi erhållit från Dig kommer att raderas efter att den här undersökningen har avslutats

Björn Wennblom

Henrik Westblad

Bilaga 3 – Enkäten

Controllers/Ekonomistyrarens bakgrund och kompetensutveckling

Formulärets syfte är att kartlägga svenska controllers (eller liknande befattning) bakgrund och vad de gör för att utveckla sin kompetens för yrkesrollen. Enkäten är uppbyggd i två delar och består av 24 frågor. Del A innehåller frågor om respondentens väg till nuvarande befattning, vad som är viktigt för rollen samt kort om lokalisering i organisationen. Del B innehåller frågor om hur kontrollern håller sig uppdaterad och hans/hennes syn på controllerns utveckling. Formuläret är enkelt uppbyggt och går snabbt att svara på. Frågorna är öppna och stängda om vartannat. När du flyttar dig mellan fälten **TRYCK INTE PÅ ENTER-knappen** för då skickas formuläret, använd istället tab-knappen för att flytta dig nedåt i enkäten. Skulle du råka trycka på Enter-knappen skall du klicka bakåt i din webbläsare, så finns de redan ifyllda svaren sparade. Vi ber dig att INTE lämna svaret på den första frågan om namnet på företaget blank. Anledningen är att vi skall kunna pricka av vilka företag som har svarat, så att ni inte skall få en påminnelse. Om du har några frågor angående enkäten ring eller maila till Björn Wennblom, XXXX-XXXXXX, XXXXXXXXXXXXXXX@XXXXXXX eller Henrik Westblad, XXXX-XXXXXX, XXXXXXX@XXXXXXXXXXXXXXXX All information behandlas konfidentiellt. Tack för att du besvarar enkäten.

Del A. Bakgrundsinformation:

A1. Vad heter företag och enheten du arbetar på?:

A2. Vilken är företagets/enhetens huvudsakliga verksamhet?:

- Handel
- Tjänster
- Produktion

A3. Hur gammal är du?:

- <25
- 26-30

- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- >50

A4. Vilken utbildning (ej vidareutbildning) har du?

Markera den högsta utbildning du har:

- Grundskola/Folkskola
- Gymnasium
- Högskola/Universitet mindre än 120 poäng
- Högskola/Universitet Kandidatexamen (C-nivå)
- Högskola/Universitet Magisterexamen (D-nivå)

Annan:

A5. Inom vilket eller vilka områden har du din högsta examen?:

- Företagsekonomi
- Nationalekonomi
- Teknik/Naturkunskap
- Juridik

Annan:

A6. Om du svarade Företagsekonomi på föregående fråga, inom vilket område var din fördjupning?:

- Ekonomistyrning
- Redovisning (Externredovisning OCH Ekonomistyrning)
- Externredovisning
- Kostnads- Intäktsanalys
- Finans
- Organisation
- Marknadsföring

Annan:

A7. Vilken benämning har din tjänst?:

A8. Hur många år har du haft din nuvarande befattning enligt ovan?:

- <1
- 1-3
- 4-6
- 7-10
- 11-15
- 16-20
- >20

A9. Nedan anges ett antal egenskaper/kvalifikationer. Ange på skalan 1-7 hur viktiga du anser att de är i ditt arbete. 1= oviktigt, 7= mycket viktigt:

- Analytisk förmåga
- Kreativitet
- Problemlösare
- Förmåga att arbeta i grupp (lagspelare)
- Noggrann
- Våga ta ansvar
- Förmåga att se saker i sin helhet
- Initiativförmåga
- Förhandlingsförmåga
- God pedagog
- Ledarskapsegenskaper
- Kritiskt tänkande
- Positivt tänkande
- Affärsmässigt tänkande
- Självgående

IT-kompetens

Branschkunskap, affärsintresse

Språkkunskaper

Verbal kommunikationsförmåga

Skriftlig kommunikationsförmåga

Kunskap om ansvarsfördelning

Andra egenskaper, ange på skalan 1-7

A10. Hur många medarbetare i organisationen har du ansvar över?:

A11. Vilken befattning har din närmaste chef?:

A12. Hur är din befattning placerad i organisationen?:

- Centraliserad, i en stab
- Decentraliserad, i en affärsenhet
- Vet ej

Annan beskrivning:

Part B Kompetensutveckling:

B1. Vilka är de tre senaste böckerna du har läst kopplade till din yrkesroll? När läste du dem?:

- Har ej läst någon yrkesrelaterad bok

B2. Om du på föregående fråga svarade att du ej läst någon yrkesrelaterad bok, ange anledning:

- Tidsbrist
- Känner ej till någon litteratur kopplad till min roll
- Det saknas bra litteratur kopplad till yrket
- Brist på eget intresse
- Får tillräckligt med information från annat håll

Vet ej

Annan anledning:

B3. Vilken tidsskrift kopplad till din yrkesroll läser du löpande? Ange max tre tidsskrifter:

Läser ej någon yrkesrelaterad tidsskrift

B4. Om du på föregående fråga svarade att du ej läst någon yrkesrelaterad tidning, ange anledning:

Tidsbrist

Känner ej till någon tidsskrift kopplad till min roll

Det saknas en bra tidning kopplad till yrket

Brist på eget intresse

Får tillräckligt med information från annat håll

Vet ej

Annan anledning:

B5. Vilket är det viktigaste IT-verktyget för dig i ditt dagliga arbete?:

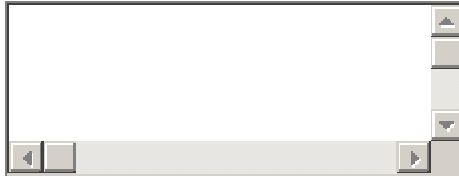
B6. Har du gått någon form av INTERN utbildning kopplad till yrkesrollen? Ange de två senaste. Beskriv vad de gick ut på, när (årtal) de ägde rum och hur långa de var:

Har ej deltagit i någon intern utbildning

B7. Har du gått någon form av EXTERN utbildning kopplad till yrkesrollen? Ange de två senaste. Beskriv vad de heter, vad de innehöll, när (årtal) de ägde rum, hur långa de var samt vem som var arrangör:

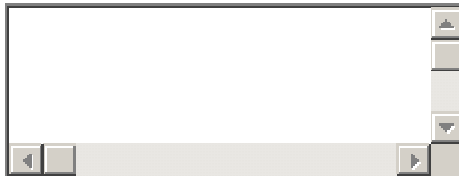
Har ej deltagit i någon extern utbildning

B8. Planerar du att gå någon INTERN utbildning kopplad till yrkesrollen? Beskriv den/dem på liknade sätt som ovan:

A rectangular text input box with a light gray border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically. On the bottom side, there are two small square buttons: one on the left and one on the right.

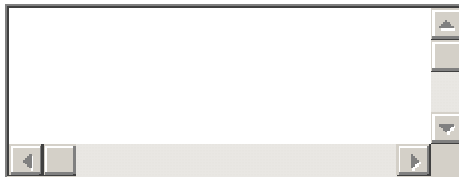
Nej

B9. Planerar du att gå någon EXTERN utbildning kopplad till yrkesrollen? Beskriv den/dem på liknade sätt som ovan:

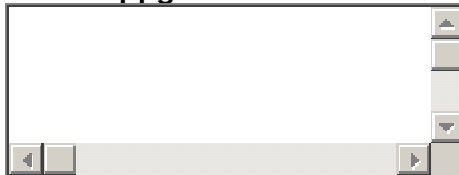
A rectangular text input box with a light gray border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically. On the bottom side, there are two small square buttons: one on the left and one on the right.

Nej

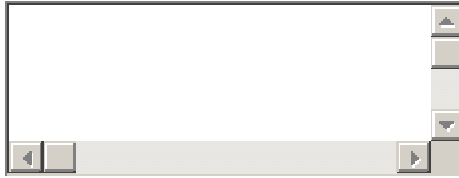
B10. Vilka är de största förändringarna när det gäller din yrkesroll och dess arbetsuppgifter under de senaste fem åren?:

A rectangular text input box with a light gray border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically. On the bottom side, there are two small square buttons: one on the left and one on the right.

B11. Vilka tror du kommer att bli de största förändringarna när det gäller din yrkesroll och dess arbetsuppgifter under de kommande fem åren?:

A rectangular text input box with a light gray border. It contains no text. On the right side, there are three small square buttons stacked vertically. On the bottom side, there are two small square buttons: one on the left and one on the right.

B12. Vilka tror du är de största utmaningarna för yrkesrollen i framtiden?:



**Tack för att du deltog i
undersökningen!**

Bilaga 4 – Företagen som deltog i undersökningen

Adecco Sweden AB	Outokumpu Stainless AB
Aerotechtelub AB	Ovako Steel AB
Ahlsell AB	Peab Sverige AB
Alfa Laval AB	Pfizer Health AB
Amica AB	Posten Sverige AB
Apoteket AB	Praktikertjänst AB
Arla foods AB	Proffice Sverige AB
Atendo care AB	Pågen AB
Berendsen Textil Service AB	Ragn-Sells AB
Bilia Personbilar AB	SAAB Automobile AB
Chalmers TH	SCA Hygiene Products AB
Cloetta Fazer Sverige AB	SJ AB
Coop Sverige AB	SKF Sverige AB
DHL Express AB	SSAB Tunnbrått AB
Danderyds Sjukhus AB	Samhall AB
Ericsson Microwave Systems AB	Sandvik AB
Ernst&Young AB	Scandic Hotels AB
EuroMaint AB	Scania CV AB
Flextronics Int Sweden AB	Schenker AB
Folktandvården Sthlm län AB	Securitas bevakning AB
Frösunda Assistans AB	Skanska Sverige AB
H&M AB	Stena Line Scandinavia AB
Hemköpskedjan AB	Svensk bilprovning AB
Holmen AB	Sveriges Television AB
Husqvarna AB	Systembolaget AB
ICA Sverige AB	Södersjukhuset AB
ISS Facility Services AB	Teliasonera Sverige AB
Lear Corporation Sweden AB	AB Tetra Pak
Lernia AB	Volvo personvagnar AB
Lindex AB	WSP Sverige AB
M-real Sverige AB	Willys AB
Manpower AB	YIT Sverige AB
OK Detaljhandel AB	Åhlens AB