



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

## **Controllerns roll och ansvarsområden - en fallstudie utifrån stora och medelstora företag**



Magisteruppsats i Företagsekonomi  
Inriktning Redovisning och Ekonomistyrning  
Vårterminen 2006

Handledare: Olle Westin

Författare: Charlotte Andersson 800227  
Cecilia Bengtsson 820209



## Sammanfattning

Då världens ekonomier idag utvecklas i allt snabbare takt fokuseras det mer och mer på utveckling och framtid. Detta har fått konsekvenser för alla företag verksamma på den öppna marknaden. I och med utvecklingen krävs det ständigt anpassning av verksamheten, vilket medför ökat krav både på produkter och på personal. Ekonomistyrarens roll har gått från mätning och rapportering till beräkning av produkt- och kundlönsamhet. Styrningsarbetet ska hjälpa företag att uppnå avsedd styreffekt. Diskussionen har de senaste åren handlat om att ekonomistyraren tillika controllern inte kan möta de förväntningar som ställs för att kunna ta beslut trots mer sofistikerade system. Detta kan bero på att begreppet controller de senaste åren blivit mycket populärt vilket resulterat i att ingen idag egentligen har någon klar uppfattning av innebörden av begreppet.

Det har de senaste åren inte publicerats något nytt inom ämnet controllern och controllerns specifika roll. En del uppsatser berör ämnet men i övrigt har det inte varit aktuellt sedan slutet av 80-talet och början av 90-talet. Studenter får idag ta del av vad en controller enligt vissa forskare bör göra och vi ville därför undersöka om verkligheten och teorierna stämmer överens. Studien har som utgångspunkt att beskriva en controllers roll och arbetsuppgifter, var i organisationen controllern befinner sig och om detta påverkar controllerns roll. Vi vill ta reda på om företagets storlek påverkar controllerns arbetsuppgifter och ansvarsområden. Vidare vill vi undersöka hur utvecklingen av controllern kommer att se ut. Dessa frågeställningar besvaras med hjälp av fyra intervjuer utförda på företag tillhörande två olika storlekskategorier; medelstora och stora företag. Förhoppningsvis kan vi efter denna studie medverka i dagens debatt gällande vad det är en controller arbetar med i företag samtidigt som studenter kanske kan få en annan bild av det som återges i dagens kurslitteratur.

Den metod vi använt oss utav är främst kvalitativ då vi gör en fallstudie av fyra företag. Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer för att få svar på de frågor vi funnit relevanta för att kunna svara på uppsatsens syfte. Vi utgår från en hermeneutisk kunskapssyn då vi beskriver subjektiva sanningar och söker skapa en helhetsbild av controllerns roll. Den teoretiska referensram vi använt oss utav berör controllerns roll och plats i organisation samt utveckling. Den teoretiska referensramen är i huvudsak erhållen ifrån litteratur, tidskrift- och tidningsartiklar.

Ett framträdande resultat från denna studie är att controllerns roll är vad controllern själv gör den till samt att rollen påverkas av individens intressen och tidigare erfarenhet. Vi tror att rollen i princip finns i lika många former som det finns företag vilket i sin tur har medfört att begreppet fått sin diffusa struktur och betydelse. Frågan är om detta är en positiv egenskap i form av flexibilitet eller om det är negativt för controllern.

Arbetsuppgifterna skiljer sig mest i det avseende av att controller i de medelstora företagen även får ta sig an administrativa arbetsuppgifter och uppgifter av enklare slag som inte ingår i controllerns roll. Samtliga controllers saknade tid för analys och reflektion men även gehör från företaget utanför den ekonomiska enheten. En annan viktig slutsats är att controllern påverkas väldigt mycket beroende på var i organisationen hon befinner sig. Gehör, informationsspridning samt förmåga att påverka är endast några exempel på uppgifter som påverkas av platsen i organisationen. Vad gäller controllerns utveckling tror vi att rollen kommer att delas upp i två delar för att delvis skapa mer struktur. Den ena rollen kommer att arbeta med analys och framtid medan den andra skapar underlag samt rapporterar upp och ner i organisationen. Detta för att öka förståelsen för ekonomins betydelse i ett företag.



## Abstract

The pace of today's economy is evolving faster and faster which results in more focus on development and the future. This has consequences for all companies around the world. The evolution demands constant adaptation within business which results in higher demands on products and employees. The role of the controller has gone from measuring and reporting to estimating product and customer profitability. The purpose of controlling is to achieve intended support. The discussion has revolved around the issue of the controller not being able to meet these expectations even though better and more efficient systems are available. The answer to this could be that the concept of controller has been over used which has resulted in the fact that no one knows the meaning of the concept controller.

During the last ten years, almost nothing has been published within the subject of the role of the controller. Some research has approached the subject but besides that, the subject has not seen daylight since the late eighties, early nineties. The students of today study what some researchers claim is the role of the controller. This made us eager to investigate the real world and see if the theories agree with reality. The intentions of this thesis are to describe the role and assignments of the controller depending on the size of the company. We would also like to investigate where the controller is situated within the organization and if it affects the role of the controller. Last but not least, we are interested in the development of the role. These questions were answered by interviewing controllers from four companies; two medium and two large companies. With this thesis we hope to contribute with a description of what a controller really does and at the same time give students a different picture of the controller.

The methods we have used are qualitative due to the fact that we are doing a case study. We used four semi-structured interviews to get the answers we have put forward in order to achieve our purpose. We used a hermeneutic perspective due to the fact that we are describing subjective truths and are aiming for an overall picture. The theories used in this thesis have been garnered from the literature based on articles on the subject of the controllers' role, her place in organization and development.

One meaningful result from this thesis is that the role of the controller becomes what the individual makes of it. The role is affected by the individual's interests and previous experiences. We believe that the role of the controller comes in as many shapes and forms as there are companies which results in the role's substance and structure being diffuse. The question is, is this a positive quality when it comes to flexibility or is it negative for the role due to its loose structure?

The work assignments are pretty much the same, irrespective of the size of the company, with one exception, that is, in the medium sized companies administrative assignments are being added to the role. All of the consulted controllers want more time for analysis and reflection. They also receive little attention outside of the accounting department. Another important conclusion is that the role of the controller is very much affected by where in the organization she is placed. Attention, distribution of information and the ability to influence are some examples of assignments that are affected due to her place in the organization. When it comes to the development of the controller role, we are intrigued to think that the role may be divided in two i.e. one who analyzes and one who produces the data and reports for analysis. We believe that it is very important for the reports to be distributed up and down in the organization in order to increase the accounting knowledge inside the company. Another conclusion is that the controller should be close to all the divisions in the company in order to notice all needs and potentials.



## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Varför denna uppsats?.....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund .....	1
1.2	Problemdiskussion .....	2
1.3	Problemformulering .....	3
1.4	Syfte.....	3
1.5	Avgränsningar.....	4
<b>2</b>	<b>Tillvägagångssätt .....</b>	<b>5</b>
2.1	Förförståelse och kunskapssyn.....	5
2.2	Angreppssätt och perspektiv .....	6
2.3	Fallstudie.....	7
2.4	Sekundär information.....	8
2.5	Primära källor.....	8
2.5.1	<i>Intervjuguide.....</i>	<i>8</i>
2.5.2	<i>Val av respondenter .....</i>	<i>9</i>
2.5.3	<i>Intervjuer.....</i>	<i>9</i>
2.6	Källkritik .....	10
2.6.1	<i>Kritik av primära källor.....</i>	<i>10</i>
2.6.2	<i>Kritik till sekundär information .....</i>	<i>11</i>
2.7	Validitet.....	11
2.8	Reliabilitet.....	12
2.9	Tolkning och analys .....	12
<b>3</b>	<b>Controllerns arbetsuppgifter och ansvarsområden.....</b>	<b>15</b>
3.1	Controllerns roll - historiskt sett.....	15
3.2	Olika skildringar av controllerns roll.....	16
3.2.1	<i>Controllerns roll i stora företag.....</i>	<i>17</i>
3.2.2	<i>Controllerns roll i medelstora företag.....</i>	<i>17</i>
3.2.3	<i>Vad är skillnaden mellan en controllers arbetsuppgifter och övriga ekonomiuppgifter?.....</i>	<i>18</i>
3.2.4	<i>Arbetsuppgifter utanför controllerns roll .....</i>	<i>19</i>
3.3	Controllerns roll – drift och utveckling .....	19
3.4	Controllerns plats i organisationen.....	21
3.5	Controllerns olika arbetssätt.....	23
3.6	Controllerns förändring och framtid.....	24
3.7	Reflektioner.....	26
<b>4</b>	<b>Controllern i verkligheten .....</b>	<b>28</b>
4.1	Återkommande arbetsuppgifter.....	29
4.2	Arbetsuppgifter av ej återkommande natur .....	30
4.3	Säsongsberoende arbetsuppgifter .....	31
4.4	Arbetsuppgifter som inte borde ingå i controllerns roll.....	31
4.5	Arbetsuppgifter som borde ingå i controllerns roll.....	32
4.6	Var befinner sig controllern i organisationen och vem rapporterar hon till?.....	33
4.7	Till vem vänder sig rapporterna som controllern framställer? .....	33
4.8	Controllerns delaktighet i ekonomistyrningsprocessen .....	34
4.8.1	<i>Skiljer sig delaktigheten beroende på uppgiftens karaktär? .....</i>	<i>35</i>
4.9	Upplevda trender inom ekonomistyrning.....	35
4.10	Finns det några uppgifter som kommer att försvinna? .....	37



4.11	Hur rollen kommer att utvecklas .....	38
<b>5</b>	<b>Hur går teorierna och verkligheten ihop? Vår analys .....</b>	<b>39</b>
5.1	Arbetsuppgifterna .....	39
5.1.1	<i>Arbetsuppgifter som borde ingå i controllerns roll.....</i>	<i>41</i>
5.2	Controllern och organisationen .....	42
5.3	Ekonomistyrningsprocessen.....	43
5.4	Rapporter och dess mottagare.....	45
5.5	Trender .....	46
5.6	Framtiden, hur kommer den att se ut?.....	47
<b>6</b>	<b>Avslut.....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>Källförteckning .....</b>	<b>53</b>

## **BILAGOR**

BILAGA 1. Intervjuguide

BILAGA 2. Företagspresentationer

BILAGA 3. Controller eller Treasurer

BILAGA 4. Controllerns funktion och arbetsuppgifter

BILAGA 5. Controllerns olika arbetsuppgifter

## **FIGURFÖRTECKNING**

Figur 1	Deduktion och Induktion .....	7
Figur 2	Indelning av controllerns aktiviteter .....	20
Figur 3	Organisationsschema 1 .....	21
Figur 4	Organisationsschema 2 .....	22
Figur 5	Organisationsschema 3 .....	22
Figur 6	Organisationsstruktur 4 .....	22
Figur 7	Controllerns involvering .....	23
Figur 8	Matris över vad som påverkar spridningen av innovationer .....	25
Figur 9	Utmaningen att frilägga tid för värdeskapande arbete .....	26



---

## 1 Varför denna uppsats?

---

### 1.1 Bakgrund

De senaste årtiondena har präglats av många händelser och dramatiska förändringar i omvärlden, inte minst i företagsmiljön. Konkurrensen har hårdnat, produktlivscyklerna kortats, IT har revolutionerat marknaden som utvecklas i allt snabbare takt, Sverige har gått med i EU och ett antal marknader har avreglerats. Detta är exempel på några förändringar som har påverkat de flesta företag. Världen är i ständig förändring, vilket i sin tur skapar behov av kontinuerlig utveckling och anpassning av verksamheten. Ekonomirollen måste även den utvecklas och anpassas för att fylla sin funktion.

Controllerns arbetsuppgifter och ansvarsområden har utvidgats genom åren. Utvecklingen av ekonomistyrningsrollen har gått från kamrer vidare till ekonomichef, som utvecklades till controller och i vissa fall tillbaks till ekonomichef. Detta är en process som ständigt utvecklas beroende på trender. Traditionell ekonomistyrning såsom mätning, budgetering, rapportering av prestationer och beräkning av produkt- och kundlönsamhet är dock fortfarande lika aktuell. De kommer även i framtiden utgöra viktiga inslag i ekonomistyrningen.

Fokuseringen på aktiemarknaden har även den ökat de senaste åren. En anledning är aktieägarnas intresse för aktiekursen då det har blivit allt enklare att köpa och sälja aktier men framför allt beror förändringen på fondförvaltarens allt större ägande och medföljande krav. Detta har resulterat i att kortsiktiga vinster prioriteras då de har en drivande effekt på aktiekurserna. Aktieägarna använder sin makt till att pressa företagsledningarna till ständiga effektiviseringar och att prestera resultat i allt snabbare takt. Konsekvensen av detta blir överdrivna kostnadsrationaliseringar vilket kan leda till lägre tillväxt på sikt. Företagen behöver en motpol som opartiskt kan se företaget som helhet och balansera aktieägarnas intresse och företagets bästa på lång sikt.<sup>1</sup>

*”Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål.”<sup>2</sup>*

Styrningen ska hjälpa företag att nå sina strategiska mål, vilka kan utgöras av både finansiella och icke-finansiella målsättningar. Ett av de finansiella målen är att skapa värde för ägarna vilket med andra ord endast är en liten del av controllerns ansvarsområden. Övriga uppgifter kan bestå av ansvar för lönsamhet, positivt kassaflöde, kostnadsreduceringar och bibehållen aktieutdelning. Kund- och marknadsorientering samt satsningar på kvalitet och service är exempel på icke-finansiella områden som på längre sikt kommer att generera intäkter. Controllern har som uppgift att styra företaget i riktning mot de ekonomiska målen. Till sin hjälp har personen ekonomistyrningsmodeller som hon använder som verktyg i sitt dagliga arbete. För att lyckas måste controllern skapa en balans mellan finansiella och icke-finansiella värden i företaget.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Monnery (2005)

<sup>2</sup> Ax, Johansson & Kullén (2002) Den nya ekonomistyrningen s. 93 Liber Ekonomi

<sup>3</sup> *ibid.* s. 93-94



Marknaden för ekonomistyrningsmodeller har expanderat kraftigt på senare tid. ABC, cashflow, Balanced Scorecard samt rullande prognoser är alla exempel på ekonomistyrningsmodeller som har tillkommit under årens lopp. Ekonomistyrning är i ständig förändring, trender i ekonomistyrning påverkar företag att implementera och använda sig av olika ekonomistyrningsmodeller.

## 1.2 Problemdiskussion

Begreppet controller har blivit väldigt populärt genom åren och olika värden har lagts till dess innebörd. Arbetsuppgifter och ansvarsområden utformar en controllers roll. Företagen använder yrkesbeteckningen i sina arbetsannonser för att fånga intresse hos sökanden men arbetsbeskrivningen stämmer inte alltid överens med vad forskare inom ämnet tillskriver en controller. Frågan är vad som beskriver en controller. Ax, Johansson och Kullvén anser att controllern ska verka som rådgivare i företagets ekonomiska frågor. Rollen kräver en helhetssyn på företagets externa och interna miljö. Controllern ansvarar även för att samla in, tolka, sammanställa, rapportera och kommunicera ekonomisk information.<sup>4</sup>

En förklaring till att controllern är svårbestämd beror på att alla företag inte har de ekonomiska förutsättningarna för att en controller enbart kan arbeta med strategier och affärsrådgivning. I mindre företag består controllerns arbetsuppgifter vanligtvis av att ansvara både för hela ekonomiprocessen och för administrativa uppgifter vilket tenderar att ske på bekostnad av arbete som skapar värde för företaget, t.ex. strategiskt arbete.<sup>5</sup> Controllerbegreppet breddas ytterligare av att rollen verkar både på koncernnivå och på decentraliserad nivå i organisationen. Controllerns placering påverkar befattningens egenskaper och därmed hennes arbetsuppgifter.<sup>6</sup>

I takt med omvärldens förändring måste controllerns roll förändras för att anpassas till omgivningens villkor. Många anser att rollen inte har hängt med i utvecklingen och att det idag krävs mer av controllern än vad som tillskrivs. Controllerns huvudsakliga uppgifter består oftast av rapportering och analysering av avvikelser. Dessa analyser baseras på historisk data, det vill säga redan inträffade resultat som inte går att göra någonting åt. Det finns en önskan om att controllern istället kunde agera som affärsrådgivare och pro-aktivt arbeta med systematisk och kontinuerlig riskhantering.<sup>7</sup> Förmågan att i tid kunna väja för hot och anpassa verksamheten till nya förutsättningar och affärsmöjligheter efterfrågas i takt med att komplexiteten i samhälle och verksamheter ökar. Sedan flera år har trenden internationellt varit att utveckla ekonomistyrning i riktning mot en affärsrådgivande roll. Här har Sverige halkat efter. Istället för ökat affärsstöd strävar svenska företag mot ökad kontroll. Konsekvensen blir att företag utsätter sig för högre risker, fattar beslut på bristfälliga underlag och går miste om nya affärsmöjligheter. På längre sikt kan företagets konkurrensförmåga och börsvärde hotas.<sup>8</sup>

När vi skulle välja uppsatsämne inom ekonomistyrning startades dessa funderingar med en arbetsannons med titel Controller/Receptionist. Detta gjorde att vi blev nyfikna på vad det är en controller egentligen arbetar med. Vi undrade om det vi studerat i vår utbildning stämmer överens med praktiken.

---

<sup>4</sup> Ax, Johansson & Kullvén (2002) s. 93-94

<sup>5</sup> Lassi (2003) s. 173-183

<sup>6</sup> Hüttner & Walberg (2006)

<sup>7</sup> Dahlqvist (2006)

<sup>8</sup> Nordberg & Sjöström (2005)





Vi vill ta reda på var i organisationen controllern befinner sig då det är avgörande för hennes möjligheter att påverka sitt arbete och sin roll. Vi tror att vi eventuellt kommer att få kontakt med divisionscontrollers i större företag vilket även det får betydelse för controllerns roll. Vi är nyfikna på om controllerns roll skiljer sig beroende på företagets storlek och därför vill vi undersöka företag i olika storleksgrupper. Vi kommer att rikta in oss på medelstora och stora företag i denna studie. Anledningen till att vi inte tar med små företag är att de vanligtvis inte har någon renodlad controller i organisationen.

Vi vill även undersöka huruvida företag påverkas olika av trender beroende på företagsstorlek. Följer de trender enbart för att alla andra gör det? En annan fråga vi ställer oss när det gäller företagsstorlek är om funktionen benämns controller eller om det heter något annat i medelstora företag.

För att lyckas svara på ovanstående funderingar intervjuar vi fyra företag i två storlekkategorier. Vi hoppas därigenom kunna identifiera, diskutera och klargöra vad en controller gör idag samt vad controllern kommer att göra de närmaste åren. Vi är även nyfikna på om arbetsrollen teorimässigt stämmer överens med verkligheten.

### 1.3 Problemformulering

Problemdiskussionens många funderingar gör att vi skapar följande huvudfrågor för uppsatsen.

- Vilka arbetsuppgifter har en controller och skiljer de sig åt beroende på företagets storlek?
- Påverkas controllerns arbetsuppgifter och roll av var i organisationen hon befinner sig?

Ovanstående frågor är våra huvudproblem vilka vi ämnar svara på med hjälp av vår teoretiska referensram samt respondenter. Vi är intresserade av den framtida utvecklingen av rollen som controller men inser att vi inte kommer få några klara svar som kan förväntas i de två första huvudproblemen. Vårt tredje huvudproblem blir därmed:

- Hur kommer controllerns roll att utvecklas?

### 1.4 Syfte

Uppsatsen syftar till att beskriva controllerns roll och arbetsuppgifter för de företag vi undersöker. Vi kommer att beskriva samt reflektera kring controllerns roll i förhållande till företagets storlek, frågan är om controllerns roll skiljer sig beroende på företagets storlek.

Vi vill förklara controllerns roll i förhållande till organisationen och se om controllerns arbetsuppgifter skiljer sig åt beroende på positionen i företaget. Vi vill även ta del av och sammanfatta nuvarande uppfattningar gällande controllerns framtida utveckling.





## 1.5 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att undersöka fyra olika företag (samtliga svenska) och utifrån dem beskriva vad controllerns roll innefattar. Vi tar inte hänsyn till att företagen finns i olika branscher då vi inte tror att detta påverkar controllerns arbetsuppgifter, vi tar istället företagets storlek i beaktning.

Vi utökar vår avgränsning till företag av två typer, medelstora och stora företag. Anledningen till att vi inte undersöker små företag är att de oftast inte har en renodlad controller då definitionen på små företag är tio anställda och 24 mkr i omsättning<sup>9</sup>. Vi avgränsar oss även till att endast intervjua controllers och se till deras perspektiv vad gäller arbetsuppgifter och dylikt, vi kommer alltså inte undersöka vad övriga funktioner inom ett företag tycker att controllern bör göra.

Då vi skriver på magisternivå kommer vi inte att förklara alla begrepp ingående då vi förutsätter att läsaren är någorlunda bevandrad i företagsekonomin terminologi och begrepp. Vi kommer av denna anledning inte beskriva de olika affärssystem och metoder för ekonomistyrning utan endast referera till dem då de ingår i controllerns arbetsuppgifter. Om läsaren är nyfiken på innehållet i dessa metoder hänvisar vi till kurslitteratur, exempelvis Controllerhandboken (Samuelson) och Den nya ekonomistyrningen (Ax, Johansson och Kullvén).

---

<sup>9</sup> Bokföringsnämndens allmänna råd 2000:2



---

## 2 Tillvägagångssätt

---

### 2.1 Förförståelse och kunskapssyn

En studie påverkas av flera faktorer. Praktisk och teoretisk förförståelse samt erfarenheter, kunskap, intressen och utbildning är alla element som påverkar resultatet av en studie. Då vi alla har olika bakgrund och erfarenheter påverkas vi olika av olika händelser. Detta gör att uppfattningen om samma situation skiljer sig från människa till människa.<sup>10</sup>

Den teoretiska referensram vi använder oss av i denna uppsats har tagits från artiklar och böcker. Genom referensramen har vi fått en förståelse för vad controllerns roll innebär, vilka arbetsuppgifter som ingår och hur rollen skiljer sig beroende på företagets storlek. Det finns flera sätt att se på verkligheten och därmed flera olika sätt att utföra en studie. Vi har valt att begränsa oss till de centrala synsätten, positivismen och hermeneutiken. Målet är att få en helhetsbild av vad en controller gör i respektive företag vilket medför att vi är hermeneutiker.<sup>11</sup> Vi är medvetna om hermeneutikens objektivitetsproblem och att de tolkningar och slutsatser vi drar kommer att vara påverkade av förförståelser och tidigare erfarenhet. Studien kommer att påverkas av vår utbildning men då vi inte reflekterat över begreppet controller och dess innebörd innan vi kom på ämnet för uppsatsen har vi inte gått in i processen med förutfattade meningar eller givna svar.

Positivismen förespråkar att kunskap i grunden skall vara nyttig samt samhällsförbättrande. Eftersom kunskap bygger på iakttagelser som är testbara ur ett logiskt resonemang ska den även vara pålitlig. Forskaren har en yttre relation till forskningsobjektet och kan därmed inte påverka forskningsresultatet oberoende av forskarens karaktär.<sup>12</sup>

Hermeneutiken innebär att forskaren försöker studera samt tolka den mänskliga existensens grunder. Undersökaren vill få förståelse för sin egen samt andras livssituation. Detta görs genom tolkning av hur mänskligt liv och dess existens uttrycker sig via det skrivna samt talade språket, men även i människors handlingar samt beteenden. En viktig aspekt med hermeneutiken är att forskaren själv är en del av samhället vilket påverkar studien, forskningen tas ur etablerade innebörder som till viss del är givna.<sup>13</sup> Hermeneutikern försöker se helheten i forskningsproblemet, till skillnad från positivisterna som studerar forskningsobjektet bit för bit.<sup>14</sup>

En tydlig beskrivning över hur dessa begrepp förhåller sig till varandra är enligt Ramón att positivismen utesluter det hermeneutiska synsättet medan hermeneutiken respekterar existensen av positivismen.<sup>15</sup> Hermeneutik betyder enligt Starrin och Svensson "att tolka", "att översätta", "att förtydliga", "att klargöra", "att förklara" och "att säga". Det finns fem grundläggande förutsättningar för hermeneutiker.<sup>16</sup>

---

<sup>10</sup> Johansson Lindfors (1993) s. 23,25,121

<sup>11</sup> Starrin & Svensson (1994) s. 63

<sup>12</sup> Patel & Davidson. (1994) s. 23-25, Thurén (1998) s. 16

<sup>13</sup> Alvesson & Deetz (2000) s. 156-157

<sup>14</sup> Patel & Davidsson (1994) s. 25-27

<sup>15</sup> Ramón (1998) s. 5

<sup>16</sup> Starrin & Svensson (1994) s. 58-59



1. Den första baseras på att mening alltid skapas i ett sammanhang.
2. När det kommer till förståelse och tolkning är delar beroende av helheten och vice versa. Ett exempel som författaren tar upp är att undersökaren inte kan förstå en människas beteende om hon själv inte känner till individens kultur eller sociala nätverk. Denna interaktion kallas även den hermeneutiska cirkeln.
3. All förståelse förutsätter eller bygger på en bestämd förförståelse, dessa förförståelser kan bestå av olika sorters kunskap, det kan vara teorier, erfarenheter och färdigheter. Dessa bildar forskarens referensram som är nödvändig för att kunna dra slutsatser.
4. Alla tolkningar föregås av förutfattade meningar eller förväntningar.
5. I vissa delar av tolkningsprocessen kan man inte helt hundra procentigt skilja mellan subjekt och objekt. Detta gäller speciellt vid studier av människan, världen och människan blir en odelbar helhet.

Enligt Starrin & Svensson menar Heidegger att den kvalitativa ansatsen får med sig både teoretisk/teknisk förståelse och att det är ett uttryck för forskarens sätt att förhålla sig till världen. Detta medför i sin tur att oavsett aktivitet ingår tolkning och förståelse som ett förhållningssätt.<sup>17</sup>

## 2.2 Angreppssätt och perspektiv

Vi har valt att undersöka teorier för att efteråt jämföra dessa med verkligheten genom att göra intervjuer med controllers från medelstora respektive stora företag. Genom denna arbetsgång är vi deduktiva. Vi är däremot induktiva i det avseende att vi är hermeneutiker då vi försöker förtydliga och klargöra controllers arbetsuppgifter och roll. Vi behandlar i denna uppsats subjektiva verklighetsuppfattningar som är sanningar tills någon annan ej håller med. Detta gör att vi använder oss utav det induktiva perspektivet. Likt deduktion använder vi den empiriska verkligheten för att bekräfta om teorin är tillförlitlig.

Studiens perspektiv kan betraktas som utgångspunkten för en studie. Beroende på vilket perspektiv författaren antar framhålls olika delar. Perspektivet visar hur författarna ser på verkligheten och därigenom vilka aspekter som uppfattas som viktiga för studien.<sup>18</sup> Inom forskningen finns olika vetenskapliga förhållningssätt som bygger på två skilda grundsatser, deduktion och induktion.<sup>19</sup> Induktion innebär att forskaren drar allmänna slutsatser på basis av empirisk fakta. Undersökningar baserade på ett induktivt tillvägagångssätt innehåller alltid en slutsats, ett resultat. Det som är viktigt att komma ihåg är att även induktiva slutledningar grundade på stora datasamlingar kan visa sig vara falska. Man kan aldrig vara hundra procent säker på en induktiv slutledning, hur sannolik den än är.<sup>20</sup>

Det induktiva angreppssättet är förknippat med en subjektiv verklighetsuppfattning. De centrala tankegångarna är förståelse och tolkning. Forskaren går från empiri till teori i sin undersökning, ofta berörs verkligheten i första hand. Forskningsprocessen kan inte helt planeras och utformas före de empiriska studierna utan måste växa fram parallellt med projektets genomförande. Det är viktigt att forskaren har en ifrågasättande attityd och en

---

<sup>17</sup> Starrin & Svensson (1994) s. 63

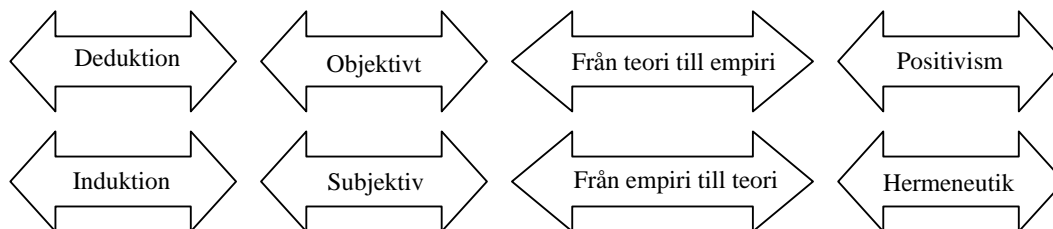
<sup>18</sup> Lundahl & Skärvad (1999) s. 62-63

<sup>19</sup> Johansson Lindfors (1993) s. 55

<sup>20</sup> Thurén (1998) s. 19,20

öppenhet mot forskningen.<sup>21</sup> Det som kan kullkasta ett resonemang enligt det induktiva angreppssättet är erfarenheten av det motsatta <sup>22</sup>.

Deduktion innebär logiska slutsatser som betraktas som giltiga då det finns ett rationellt sammanhang bakom. Slutsatserna behöver dock inte vara sanna såtillvida att de överensstämmer med verkligheten.<sup>23</sup> Deduktion hör samman med en objektiv verklighetsuppfattning och inriktas på att förmedla information om olika samband och orsaksförhållanden <sup>24</sup>. Till det deduktiva perspektivet hör positivismen som har sitt ursprung i naturvetenskapen <sup>25</sup>. Syftet är ofta att avbilda verkligheten och/eller beskriva hur en företeelse fungerar. Forskaren bygger upp en teori/modell som avbildar verkligheten och fortsätter därefter med de empiriska delarna av undersökningen som i sin tur används för att verifiera och avgöra om teorin är sann.<sup>26</sup>



**Figur 1 Deduktion och Induktion**

### 2.3 Fallstudie

Vår fallstudie utförs enligt ett kvalitativt tillvägagångssätt. Vi vill undersöka men framförallt beskriva verkligheten för fyra controllers. Om tid funnits hade vi undersökt många fler företag för att kunna få en mer generell bild av vad det är en controller gör och om rollen påverkas av företagets storlek. Vi inser att rollen säkerligen har lika många skepnader som företag vi intervjuar. Då det inte är möjligt att intervjua ett stort antal företag kommer vi genomföra studien för att beskriva respondentens helhetsbild av sin roll.

*”En fallstudie är alltså en undersökning av en specifik företeelse, t ex ett program, en händelse, en person, ett skeende, en institution, eller en social grupp.”<sup>27</sup>*

Vid en fallstudie tar forskaren enkelt uttryckt en liten del av ett stort förlopp och använder sig av det specifika fallet för att beskriva verkligheten och vidare säga att fallet får representera verkligheten <sup>28</sup>. Alla metoder kan användas när det gäller att samla in vetenskaplig information vid utförande av en fallstudie, vissa är dock mer förekommande än andra.<sup>29</sup> I de fall författaren vill tränga igenom ytan på problem och skapa förståelse för situationsspecifika processer, problemets innebörd och mening, kommer författaren antagligen att genomföra en undersökning som baserar sig på en fallstudieansats. En fallstudie är en studie av kvalitativ karaktär där undersökaren vid ett specifikt tillfälle studerar ett fåtal undersökningsenheter

<sup>21</sup> Johansson Lindfors (1993) s. 57-58

<sup>22</sup> Thurén (1998) s. 23

<sup>23</sup> *ibid.* s. 23-24

<sup>24</sup> Johansson Lindfors (1993) s. 40

<sup>25</sup> Lundahl & Skäravad (1999) s. 36

<sup>26</sup> Johansson Lindfors, M-B (1993) s. 55-56

<sup>27</sup> Merriam, B. S. (1994) Fallstudien som forskningsmetod s.73, Lund, Studentlitteratur

<sup>28</sup> Ejvegård (1996) s. 31

<sup>29</sup> Johansson Lindfors (1993) s. 133



ingående.<sup>30</sup> Vid denna sorts studie är det fyra egenskaper som är utmärkande för studien; det deskriptiva, partikularistiska, heuristiska samt induktiva. Med partikularistisk egenskap menas att studien fokuserar på en specifik situation, företeelse, händelse eller person. Studien är deskriptiv om den är gedigen och väl underbyggd med teori samt empiri. Med heuristisk menas att studien kan bättra på förståelsen för läsaren av den företeelse som undersöks.<sup>31</sup>

## 2.4 Sekundär information

Våra sekundära källor har bestått av litteratur och tidskriftsartiklar. Några av de tidskriftsartiklar vi funnit har varit sekundärdata. Litteraturen har vi inhämtat på Ekonomiska biblioteket på Handelshögskolan i Göteborg. Vi har också sökt litteratur och artiklar på Gunda på universitetsbibliotekets hemsida. De databaser som vi främst har använt oss av är Business Source Premier, Affärsdata och Emerald. Sökorden har varit Controller, Controllership, Management Accounting, ekonomistyrning etcetera. Några sekundära källor har vi fått från dagstidningar och när vi har använt oss utav dem har vi inte sidhänvisat källorna.

Sekundära källor utgörs av redan insamlat material som kan bestå av fakta, statistik och referenser till tidigare genomförda undersökningar. Sekundärdata består av genomförda undersökningar gjorda av andra personer. När man använder sig av sekundärdata är det viktigt att vara medveten om att informationen insamlats med en annan avsikt och med en annan frågeställning än det egna undersökningsområdet.<sup>32</sup>

## 2.5 Primära källor

Ny data som en forskare samlar in med syfte att göra en studie kallas primärdata<sup>33</sup>. Våra primära källor består av de fyra kvalitativa intervjuer som vi gjort med controllers från Volvo Penta, Göteborg Energi, Transas Scandinavia och Matsäljarna. Företagen presenteras i bilaga 2. Intervjuerna har gjorts med personer som har den arbetsroll vår fallstudie beskriver.

### 2.5.1 Intervjuguide

När vi designade intervjuguiden använde vi vår teoretiska referensram som underlag för att formulera frågor till respondenterna. Vi lämnade in vår intervjuguide till vår handledare för godkännande innan vi använde den på respondenterna.

Eftersom vårt mål med uppsatsen är att få insikt i controllerns roll och arbetsuppgifter bestämde vi oss för att använda en intervjuguide där vi inte styrde svaren. Vi lät respondenten tolka frågan och sedan svara öppet. I de fall vi insett att respondenten har missförstått frågan har vi ställt en följdfråga för att leda in resonemanget mot den fråga vi tänkt oss. Vi försökte följa intervjuguiden och ställa alla frågor trots att vi kanske redan fått svaret på frågan i ett tidigare svar. Ibland ställde vi följdfrågor som inte var med i intervjuguiden för att få en bättre förståelse för en viss fråga. Samtidigt var vi flexibla och avbröt aldrig respondenten utan lät dem svara utförligt på varje fråga som de hade tolkat den.

Vi valde att inte ge respondenterna tillgång till frågorna i förväg då vi ville ha en spontan reaktion på frågorna och undvika förberedda svar. Då vi vill undersöka hur det fungerar i praktiken och inte hur det ska fungera enligt skriftliga styrdokument fann vi att detta tillvägagångssätt skapade bästa möjlighet för att erhålla svar från praktiken.

---

<sup>30</sup> Christensen, Andersson, Carlsson & Haglund (2002) s. 79

<sup>31</sup> Merriam (1994) s. 25-27

<sup>32</sup> Johansson Lindfors (1993) s. 117

<sup>33</sup> Halvorsen (1992) s. 63



### 2.5.2 Val av respondenter

Det finns en rad olika tillvägagångssätt vid val av respondenter. När undersökaren själv väljer hur många respondenter som ska ingå i studien kallas det ett icke-sannolikhetsurval. Det finns tre typer av icke-sannolikhetsurval; bekvämlighetsurval, bedömningsurval och kvoturval.<sup>34</sup>

Bekvämlighetsurval baseras på forskarens omdöme, kunskap och tillgänglighet. Undersökaren kan inte mäta bortfall eller göra några exakta uttalanden vid detta urval. När undersökaren eller en expert inom forskningsområdet tillfrågas om hur det valda urvalet kan bidra till att besvara undersökningsproblematiken benämns detta som bedömningsurval. Metoden är mer rättvisande än bekvämlighetsurvalet. Kvoturval innebär att undersökaren försöker göra ett urval som motsvarar populationen baserat på ett par förbestämda kännetecken. Undersökaren vill säkerställa att urvalet liknar den totala populationen.<sup>35</sup>

Från början hade vi planer på att uppsatsen skulle omfatta både små, medelstora och stora företag men vi insåg efter ett tag att det var någon större idé att undersöka små företag. Små företag består av 10 anställda och har 24 MSEK i omslutning. De stora företagen definieras som över 200 anställda eller en omsättning på 1000 basbelopp. Företag som ligger mellan dessa definitioner benämns medelstora företag.<sup>36</sup> Detta blev vår definition när vi valde företag. Vi har i vår fallstudie delvis gjort ett bedömningsurval. Bedömningen att intervjua två controllers från respektive företagsstorlek gjordes i samråd med vår handledare Olle Westin. För att bestämma vilka företag som skulle tillfrågas har vi gjort ett bekvämlighetsurval då vi har använt oss av företag där vi har personliga kontakter.

### 2.5.3 Intervjuer

Vi har valt att genomföra undersökningen med hjälp av fyra semistrukturerade intervjuer. Vi startade varje intervju med att låta respondenten beskriva sin arbetsroll i verksamheten. Tanken var att få en öppen dialog där respondenten kunde berätta utifrån eget tycke och smak. De fyra kvalitativa intervjuerna kommer förhoppningsvis att ge oss den information vi behöver för att kunna genomföra studien. Om vi i efterhand kommit på att något saknas eller om vi behövt ett förtydligande har kontakten återupptagits med respektive respondent.

Vid semistrukturerade intervjuer försöker intervjuaren få svar på specifika problem med hjälp av rubriker eller underrubriker. Denna öppna struktur tillåter att oväntad fakta och attityder träder fram. För att lyckas med denna typ av intervju är det viktigt att starta med öppna frågor eller resonemang.<sup>37</sup> En strukturerad intervju innebär att respondenten har litet utrymme för att svara på frågorna, det vill säga oftast bara ja- eller nejfrågor. En ostrukturerad intervju innebär att respondenten har stort utrymme för att svara utförligt på frågorna. Vår tanke med semistrukturerade intervjuer var att få så uttömmande svar som möjligt men ändå inom ramen av vårt arbete. Av samma skäl använde vi oss även av delvis standardiserade intervjuer. En standardiserad intervju innebär att undersökaren ställer identiska frågor i exakt samma ordning till alla respondenter medan en ostandardiserad intervju innebär en anpassning av frågor och frågeföljd så det passar respondenten.<sup>38</sup> Detta innebär att vi hade en intervjuguide men kände oss fria att avvika från den om det behövdes för att kunna ställa frågor i den ordning som lämpade sig för respondenten. Enligt Johansson-Lindfors är det viktigt att starta

<sup>34</sup> Molnár & Nilsson Molnár (1999) s. 137

<sup>35</sup> Kinnear & Taylor (1996) s. 397

<sup>36</sup> Bokföringsnämndens allmänna råd 2000:2

<sup>37</sup> Aaker (1995) s. 176

<sup>38</sup> Patel & Davidson (1991) s.60-64





en intervju med att låta parterna "känna på varandra" för att skapa en öppen och jämbördig relation.<sup>39</sup>

Vid intervjuer är bandinspelning vanligt förekommande. Bandinspelning har fördelen att respondentens svar registreras exakt och att det finns möjlighet att återgå till det ursprungliga materialet vid senare tillfälle. Nackdelen är att respondenten kan påverkas negativt av bandspelarens närvaro och tenderar att svara mer logiskt och förnuftigt än sanningsenligt vid bandinspelning.<sup>40</sup>

Vid samtliga intervjuer använde vi oss utav MP3-spelare för att vid senare tillfälle kunna återgå till respondentens svar. Efter upptagning har vi transkriberat intervjuerna då vi tyckte att det underlättade analysarbetet. Det är enklare att återgå till respondentens svar om intervjun finns i textform jämfört med ljudupptagning. Vi upplevde att transkriberingen gav oerhört mycket vid utformandet av analysen. Vi fick flera gånger "aha-upplevelser" då respondenterna beskrev något som vi inte förstod hela sammanhanget av under själva intervjun. Vi insåg att det inte går att vara hundra procentigt koncentrerad under en hel intervju och få med allt av relevans utan hjälp av ljudupptagning och transkribering.

## 2.6 Källkritik

### 2.6.1 Kritik av primära källor

Vi har upplevt att samtliga respondenter varit positivt inställda till att ställa upp på vår uppsats. Vid första kontakt upplevde vi att respondenterna på grund av tidsbrist inte riktigt hade tid för oss men efter att vi förklarat vår frågeställning samt tidsåtgång för intervjun var samtliga respondenter positiva. Den övergripande kritik vi kan tillskriva denna studie är att samtliga undersökta företag är dotterbolag. Vi insåg detta under senare delen av uppsatsskrivandet vilket har inneburit att vi inte kunnat hitta andra respondenter. Vi inser att resultatet kommer påverkas av att företagen är dotterbolag men då uppsatsen är en fallstudie kommer man inte att kunna dra några allmängiltiga slutsatser oavsett om företagen är dotterbolag.

Vi frågade samtliga respondenter om det gick bra att vi spelade in dem på MP3-spelare. Många reagerade först osäkert men när vi kom igång med intervjuerna upplevde vi aldrig det som ett problem för respondenten. Det är för oss omöjligt att veta om svaren hämmades på grund av inspelningen men då karaktären på frågorna inte gällde några företagshemligheter anser vi att de var öppna i sina svar. Vid utförande av kvalitativa intervjuer med olika företag finns det en risk att intervjuareffekter uppstår, exempelvis att de svarar svävande och är mer mån att framställa sig i bra dager istället för att svara på frågorna på ett uppriktigt sätt.<sup>41</sup>

I tre av fyra intervjuer har vi suttit avsides i konferensrum eller liknande, vilket var positivt då vi inte blev störda eller avbrutna under intervjun. När vi genomförde en av intervjuerna satt vi kvar på respondentens arbetsplats bland övriga medarbetare. I och med att det satt folk runt omkring respondenten relaterade personen till sina medarbetare och fick även in dem i resonemanget. Vi tror inte att svaren påverkades av att respondenten hade medarbetare runt omkring sig då frågorna inte var av känslig karaktär.

---

<sup>39</sup> Johansson Lindfors (1993) s. 122

<sup>40</sup> Patel & Davidson (1991) s.69-70

<sup>41</sup> *ibid.* s. 87





### 2.6.2 Kritik till sekundär information

Det finns alltid risk för misstolkningar och att material förändras då författare hänvisar till tidigare forskares resultat. Vi har i några fall använt oss av källor av detta slag, bland annat vid redogörelse av controllerns roll. De beskrivningar vi har använt oss utav är ett resultat av studier som är klart formulerade och därför ser vi risken för misstolkning som liten för vårt arbete.

För att undvika felaktiga källor har vi i huvudsak valt att söka artiklar i GUNDA:s databaser och då framför allt Business Source Premier då informationen är kontrollerad och godkänd innan den publiceras. Litteraturen har även ansvariga utgivare och risken för felkällor är därmed liten. Exempelvis granskar Harvard Business Review sina publicerade artiklar noggrant innan de offentliggörs. Den litteratur vi fann om controller är gammal litteratur, från 1980- och 1990-talet, och de baseras ofta på varandra. Vi har därför lagt mer vikt på att referera de gamla teorierna med artiklar som är yngre och mer aktuella utifrån dagens resonemang.

### 2.7 Validitet

Då vi avser att beskriva controllerns roll och se om den påverkas av företagets storlek har vi ställt frågor med anknytning till detta. Vi har inte ställt frågor om respondenterna tror att rollen påverkas på grund av företagets storlek utan frågor med anknytning till controllerns roll.

I de medelstora företagen hade ingen av respondenterna uttryckligen titeln controller vilket vi inte ser som ett validitetsproblem då syftet med studien delvis går ut på att ta reda på om och i så fall vad det är inom controllerns roll som skiljer sig beroende på företags storlek. På Matsäljarna hade Ann-Cathrine titeln ekonomichef istället för controller vilket enligt teorin inte är ovanligt för ett mellanstort företag (se kap 3.2.2). Susanne på Transas Scandinavia hade titeln ekonomiansvarig vilket skapar ett intressant fenomen vad gäller medelstora företag. Det faktum att vi använt oss av ett bekvämlighetsurval ser vi inte som ett validitetsproblem då vi ville undersöka om controllerns roll skiljde sig mellan olika företag beroende på företagsstorlek. Redan etablerade kontakter på företagen kan ha medfört två fördelar. För det första kom vi snabbt i kontakt med företagen och hade aldrig problem med att finna respondenter. För det andra medförde våra kontakter i företagen (inte nödvändigtvis kontakt med respondenterna) till att respondenterna kunde vara mer öppna och ärliga samt kände tillförlitlighet till oss<sup>42</sup>.

*”Med validitet avses att man som forskare verkligen mäter det man avser att mäta.”<sup>43</sup>*

Validitet innebär mätinstrumentets förmåga att mäta vad det ämnar mäta. Validitet består av inre och yttre validitet. Med inre validitet menas att objektet som ska mätas har en tydlig definition. Med yttre validitet menas att verkligheten och mätvärdet stämmer överens.<sup>44</sup> För att validiteten ska vara tillförlitlig krävs det att reliabiliteten stämmer, detta innebär att validiteten inte ska innehålla några systematiska fel som reliabiliteten ser till genom tillförlitligheten i mätinstrument och måttenhet.<sup>45</sup>

<sup>42</sup> Merriam (1994) s. 89-90

<sup>43</sup> Ejvegård, R (1996) Vetenskaplig metod s. 69 Lund, Studentlitteratur

<sup>44</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul (2001) s. 38-39

<sup>45</sup> Holme & Solvang (1991) s. 197



En annan viktig aspekt vad gäller validitetsbegreppet är att kunna validera mätresultatet och med detta menas att avgöra om forskaren har lyckats kartlägga eller mäta verkligheten objektivt. Tre slag av validitet, vilka med fördel kan kombineras, är; ytvaliditet (acceptans), intern validitet (relevans) och extern validitet (konsekvens). Ytvaliditet medför att forskaren gör en rimlighetsbedömning av resultatet. Detta kan göras genom att tillfråga respondenterna om de anser att resultaten är rimliga, att tillfrågar en expert eller att forskaren själv gör bedömningen. Intern validitet syftar till de logiska förhållandena mellan undersökningen och teorin på området. Extern validitet är sammankopplad med möjligheten att kunna dra generella slutsatser utanför det aktuella undersökningsområdet.<sup>46</sup> Ett problem med de flesta samhällsvetenskapliga studierna är att tio olika svar skulle presenteras om man gav tio olika forskare i uppdrag att undersöka samma sak. Resultaten skulle troligtvis inte vara fel men de skulle antagligen skilja sig på vissa punkter.<sup>47</sup>

## 2.8 Reliabilitet

För att säkerställa reliabiliteten har vi utgått från intervjuguiden och undvikit att ställa ledande frågor. För att ytterligare säkerställa reliabiliteten har vi e-postat empirin vi använt oss av till respektive respondent för att säkerställa att vår tolkning stämmer överens med vad respondenten ville förmedla och för att se om det är något respondenterna vill ändra på. Är fallet sådant att de vill ändra på något annat än ren formalia kan vi som undersökare ifrågasätta reliabiliteten hos den respondenten.

*"Reliabiliteten anger tillförlitligheten hos och användbarheten av ett mätinstrument och av måttenheten"*<sup>48</sup>

Reliabilitet avser mätningarnas pålitlighet. Mätningarna ska ge identiska resultat oberoende av vem som gör dem. Reliabilitet innebär den tillförlitlighet och stabilitet som kan hittas hos en källa.<sup>49</sup> Intervjuareffekter kan leda att respondenten vill göra ett bra intryck eller svara på frågor som de egentligen inte kan besvara.<sup>50</sup>

För att höja reliabiliteten kan forskaren genomföra samma test flera gånger (test-retest), genomföra två likartade tester parallellt, dela upp intervjun i två delar som innehåller ungefär samma frågor eller ha kontrollfrågor med olika formuleringar<sup>51</sup>. Dessa tillvägagångssätt kan vara mindre lämpliga vid en fallstudie inom företagsekonomi då intervjuobjekten är svårtillgängliga och frågorna i många fall skulle vara rena upprepningar. Detta ger upphov till viss brist i reliabiliteten i samhällsvetenskapliga resultat. Enligt aktörsynsättet är detta dock ingen brist utan snarare ett bevis på att det sociala livet är under ständig utveckling och att en transformerande rörelse med subjektiv status inte låter sig undersökas på ett reliabelt sätt.<sup>52</sup>

## 2.9 Tolkning och analys

När det kommer till kvalitativa forskningar är tolkning den grundläggande aktiviteten, vilken kräver kreativitet och fantasi. Först måste den subjektiva verkligheten hos de medverkande förstås. Då detta är gjort är det viktigt att göra de studerades logik till underlag för djupare tolkning, det gäller här att göra intressanta och meningsfulla tolkningar. Vid tolkning finns det

<sup>46</sup> Arbnor (1994) s. 256

<sup>47</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 8

<sup>48</sup> Ejvegård (1993) Vetenskaplig metod s.67 Lund, Studentlitteratur

<sup>49</sup> Thurén (1999) s. 22-23

<sup>50</sup> Patel & Davidsson (1991) s. 87

<sup>51</sup> Ejvegård (1993) s. 68-69

<sup>52</sup> Arbnor (1994) s. 249



några tumregler, finns det någon överensstämmelse mellan teori och empiri? Är tolkningen sammanhängande och konsistent? Är tolkningen meningsfull, nyskapande eller teoretiskt förankrad?<sup>53</sup> Vår uppsats är förankrad i teori och ger förhoppningvis med ökad klarhet vad gäller begreppet controller.

Tolkning av intervjun kan komma att påbörjas redan vid intervjusituationen, undersökaren tolkar då vad som förmedlas och hur det görs. Denna tolkning kan sedan finnas med i bakgrunden under bearbetningen av de utskrivna intervjuerna. Analys och tolkningsarbetet kan delas in i fyra faser; att bekanta sig med data och skapa helhetsintryck, att uppmärksamma likheter och skillnader i utsagorna, att kategorisera uppfattningar i beskrivningskategorier samt att studera den underliggande strukturen i kategorisystemet.<sup>54</sup> Med denna vetskap i bagaget kommer vi att vara medvetna om att föregående intervjuer påverkar framtida. Vi kommer att försöka bortse från föregående intervjuresultat och tolka svaren under själva intervjun.

Alvesson menar att reflektion handlar om att fundera kring de förutsättningar som finns kring sin aktivitet. Det är viktigt att undersöka hur personlig och intellektuell involvering påverkar interaktionen mellan de som forskar och respondenten. Han urskiljer tre olika element som är av betydelse vid reflektion; att det finns något att konstruera, någon som skapar (forskaren) och en social kontext som konstruerar forskaren (samhälle, språk osv.). Vi återger i denna uppsats beskrivningar av vad det är en controller gör, där både vi som forskare likväl som respondenterna påverkas av verkligheten vi/de lever i. Alvesson tycker dessa tre aspekter är viktiga för att undvika empirism, narcissism och olika varianter av språklig reduktionism.<sup>55</sup>

En annan viktig del i undersökningsprocessen är den sociala konstruktion vi lever i. Samhället styr människan i både kulturella och psykologiska avseenden vilket kan hämma ett resultat. Samtidigt uppfattas människan besitta potential till självreflektion och kritisk prövning och hon är kapabel till att klargöra och prioritera behov och önskemål. Det är dessa två spänningsförhållanden som utgör kärnan i kritisk teori.<sup>56</sup> Vi inser att vi och respondenterna är påverkade av samhället, men det slår oss samtidigt att om det är något vi lärt oss under studietiden så är det att tänka kritiskt och ifrågasätta de resultat vi får fram.

När undersökaren använder sig av en hermeneutisk ansats är det viktigt att vara medveten om att hon subjektivt tar ut en del av det insamlade materialet vilket sedan redovisas. Då undersökaren är medveten om detta problem gäller det att dels alltid kunna återgå till hela det insamlade materialet och dels kunna gå tillbaka till helhetsperspektivet forskaren hade innan fördjupningen av en viss del.<sup>57</sup> För att kunna återgå till insamlad data valde vi, som tidigare sagts, att transkribera samtliga intervjuer ord för ord. Vi har även varit mycket noggranna och tagit med det mesta i vårt empiriska avsnitt från transkriberingen. Detta har gjorts för att kunna ge läsaren en så övergripande och tydlig bild som möjligt för att själv kunna utvärdera om det vi tagit fasta på och inkluderat i analysen är av relevans.

När det kommer till att tolka fakta ur en hermeneutisk synvinkel ska forskaren vara medveten om att fakta i sig redan är tolkningsresultat och att den påverkas av den övergripande tolkningen. Utgångspunkten är den föränderliga situationen, där påståenden, verklighet,

<sup>53</sup> Lundahl & Skärvad (1999) s. 103

<sup>54</sup> Starrin & Svensson (1994) s. 125

<sup>55</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 321-322

<sup>56</sup> *ibid.* s. 197

<sup>57</sup> Starrin & Svensson (1994) s 81-82



objektivitet och subjektivitet redan är styrda storheter. Sanningen vad gäller hermeneutiken är synonymt med upptäckter av väsentliga men tidigare okända förhållanden. Rimligheten i dessa resultat kan endast bedömas genom kritisk genomlysning av, och dialog om, sanningshalten i de argument som uppkommit under forskningsprocessen. Resultaten är aldrig slutgiltiga med denna ansats, man kan alltid fortsätta undersöka den hermeneutiska processen. Är forskaren själv inte intresserad av att vidare utforska ämnet kan framtiden en dag ta vid och testa de "sanningar" som under rådande tid gällde, som författarna menar "ty hermeneutiken är ouplöslig historisk, tidsbunden"<sup>58</sup> Det som presenteras som resultat i denna uppsats är enligt Alvesson och Sköldberg det som stämmer i dagens situation, om vi som författare har lyckats granska det hela på rätt sätt är en fråga för framtiden. Vi har varit medvetna om de fallgropar som finns med en kvalitativ studie och hoppas att vi genom reflektion förstått det respondenterna velat förmedla samt kunnat ta till oss det som metodforskarna i olika former redovisar.

---

<sup>58</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s 168, Studentlitteratur, Lund



---

## 3 Controllerns arbetsuppgifter och ansvarsområden

---

### 3.1 Controllerns roll - historiskt sett

Avsnittet bidrar till att öka förståelsen för hur controllerns roll har sett ut och hur rollen har utvecklats under de senaste årtionden. De trender och den utveckling som skett hjälper oss att kunna dra slutsatser beträffande företagets modemedvetenhet och deras vilja att utveckla controllerns roll.

#### *1980-talet*

Under 1980-talet var controllerns arbetsuppgifter att stödja ledningen vad gällde styrningen av företaget, vilket till stor del inkluderade att underlätta företagets divisionalisering. Ekonomistyrningen gick då ut på att precisera finansiella mått till företagets olika verksamhetsgrenar. En annan stor verksamhet var att utforma administrativa vertikala processer där mål stämde av med planer för att följa upp utvecklingen. Tekniker som användes på 1980-talet var social redovisning, inflationsredovisning och commitment accounting. Ingen av dessa har fått någon större genomslagskraft.<sup>59</sup> En annan del av ekonomistyrningen som var aktuell på 1980-talet var lean production som gick ut på resurssnål produktion<sup>60</sup>.

#### *1990-talet*

Under 1990-talet växte det fram en rad olika modeller för strategisk styrning såväl intern som extern, så kallad horisontell styrning. Företagen började även intressera sig för styrning av många icke-finansiella och immateriella faktorer (mjuka faktorer). Denna styrning hanterar den egentliga verksamheten oavsett geobit och företagen började fokusera mer på kundernas behov och efterfråga. Controllern effektiviserade flöden vilket direkt ökade företagets effektivitet och lönsamhet. Det blev även mer populärt att syssla med verksamhetsstyrning och olika varianter av styrkort. Ett stort antal begrepp för denna horisontella styrning växte fram; JIT, BSC, ABC är några av de mer kända. Balanserat styrkort har samlat ett antal synsätt där controllerns uppgift bland annat består av att bevaka kompetensutveckling och ta fram styrmått baserat på företagets vision och strategier. Detta resulterade i att det blev viktigare med affärskunskaper än kunskaper inom redovisning.<sup>61</sup> ABC-kalkyleringen var delvis ett resultat då intresset för prissättningsfrågor ökade. Under 1990-talet började begreppet ekonomistyrning debatteras vilket resulterade i Kaplans "Relevance lost" teori som skapade stor uppmärksamhet. I Sverige var även diskussionen om ett budgetlöst företag stor (t.ex. Handelsbanken).<sup>62</sup>

#### *I dag*

Idag handlar diskussionen mycket om att controllern har fastnat i de rutinmässiga arbetsuppgifterna trots att diverse affärssystem har införts. Dessa skulle avlösa controllern från rapportering av ekonomisk data, automatiskt reagera på avvikande resultat och utgöra företagets kontrollantpolis. Controllerns arbetsuppgifter skulle gå över till att kommunicera

---

<sup>59</sup> Källström (1990) s.108

<sup>60</sup> www.esv.se 2006

<sup>61</sup> Samuelson (2004) s. 16-18, 55, 61, 62

<sup>62</sup> Sörling (2002)



resultat, vara pro-aktiv och reagera på avvikande trender och initiera och koordinera förändringsarbete. Controllern måste utvecklas för att kunna bli en fungerande affärspartner då företag blir mer globala och kraven ökar på controllern som företagsstyrare.<sup>63</sup>

Den internationella konkurrensen och den snabba tekniska utvecklingen bidrar till att det nu ställs högre krav på att ekonomistyrningen ska vara genomtänkt. Mindre fokus läggs på de formella styrsystemen till fördel för mindre formaliserade. Systemen ska stödja förändringar som initieras av människor, förändringar ska inte åstadkommas av systemen.<sup>64</sup> Fokus ligger för närvarande på den operativa verksamheten samt på att ha effektiva flöden och inte på den övergripande strukturen som affärsområden, divisioner och affärsenheter.<sup>65</sup>

Begrepp som kundfokusering, processorientering, outsourcing och benchmarking har fått stor uppmärksamhet. Detsamma gäller virtuella lösningar, innovationstänkande, lärande organisationer och medarbetarfokus. Samtidigt har nya värderingsmodeller uppkommit såsom humankapital, processkapital, innovationskapital och informationskapital där det gäller att kombinera dessa på bästa möjliga sätt.<sup>66</sup>

### 3.2 Olika skildringar av controllerns roll

I detta avsnitt presenteras en rad olika beskrivningar för vad det är en controller enligt forskarna ska arbeta med. Vi tar upp skillnader mellan medelstora och stora företag för att se hur controllerns arbetsuppgifter skiljer sig vilket underlättar analysen av de resultat vi fått från intervjuerna. För att klart och tydligt redogöra vad det är för skillnad mellan en controller och övriga ekonomifunktioner har vi även med ett avsnitt som berör detta. Detta avsnitt hjälper oss att dra slutsatser om våra respondenter arbetar med arbetsuppgifter vi kan tillskriva en controller eller inte.

För att ta reda på vad controllerbegreppet verkligen innefattar tar vi här hjälp av ett antal beskrivningar för att se om det går att begränsa controllerns roll till en gemensam grundsyn.

Esselstein betonar starkt vikten av kommunikation vad gäller controllerns uppgifter. Controllern ska hjälpa ledningen med konsultation och vara behjälplig med globala trender och utveckling inom området. Controllern bidrar även med teknologisk service och finansiell planering.<sup>67</sup>

Sathe delar primärt in controllerns uppgifter i två ansvarsområden, dels att hjälpa ledningen i beslutsprocessen och att vara den person som kontrollerar att de ekonomiska rapporterna är riktiga samt att controllerns verksamhet är anpassad efter företaget.<sup>68</sup>

Enligt Simon definieras controllerns roll utifrån tre ansvarsområden beroende på de funktioner redovisningen har. Controllern ska framställa samt sprida redovisningsrapporter, assistera linjefunktionernas chefer med analys och tolkning av information från de olika systemen som finns i företaget och underlätta användningen av information då problem som är av engångskaraktär ska lösas.<sup>69</sup>

---

<sup>63</sup> Wajnblom & Möller (2006)

<sup>64</sup> Samuelson (2004) s. 52-53

<sup>65</sup> Källström (1990) s. 52-55

<sup>66</sup> www.esv.se 2006-04-18

<sup>67</sup> Esselstein (2001) s. 45-47

<sup>68</sup> Källström (1990) s. 94

<sup>69</sup> *ibid.*





Mattsson utgår dels från den amerikanska och dels från egna undersökningar när han definierar controllerns roll i fem punkter. Dessa fem punkter förmedlar att controllern ska vara delaktig i strategiskt och långsiktigt arbete och i huvudsak arbeta med arbetsuppgifterna budgetering, rapportering och ekonomiska analyser. Controllern har huvudansvaret för det ekonomiska styrsystemet och arbetar i vissa fall med bokslut och redovisning. Controllern arbetar inte med finansieringsfrågor, försäkringar eller internrevision.<sup>70</sup>

Enligt Anthony och Govindarajan består controllerns arbetsuppgifter av att utveckla och använda informations- och kontrollsystem, förbereda finansiella rapporter för aktieägare och andra intressenter och utföra och övervaka internrevision för att säkerställa informationens giltighet. Controllern ska även förbereda och analysera prestationsrapporter, tolka dessa rapporter för ledningen samt analysera budgetförslag för olika avdelningar inom företaget. Dessa budgetförslag ska sedan sammanställas till en årsbudget för hela företaget.<sup>71</sup>

Flera av ovanstående forskare är överens om att controllern ska medverka i det strategiska och långsiktiga arbetet samt att de ska arbeta med spridning och framställande av rapporter. I övrigt skiljer sig de olika uppfattningarna åt, vilket bekräftar varför controllerbegreppet fått sådan vid innebörd och tagit olika former. Det är tydligt att forskare inte kunnat komma överens om en definition för controllern.

### ***3.2.1 Controllerns roll i stora företag***

De huvudsakliga arbetsuppgifterna för en controller i ett stort företag är rapportering, bokföring, administration och medverkan i IAS-projekt (internationella redovisningsstandarder). Controllern medverkar även i revision och intern kontroll samt konsolidering och koncernrapportering. Arbetsuppgifterna revision och intern kontroll markerar att controllern i ett större företag vanligtvis är mer specialiserad och har en mer beslutsstödjande roll gentemot ledning och betydligt mindre fokus på traditionell redovisning. Produktkalkylering, ABC-kalkylering och kostnadsuppföljning är ytterligare uppgifter som nämns inom controllerns ansvarsområden. Controllern är inom ett större företag del av en stabsfunktion där arbetsuppgifter som utvecklingsarbeten i form av processer, system och rapportering ingår.<sup>72</sup>

### ***3.2.2 Controllerns roll i medelstora företag***

Controllerns ansvarsområden i ett medelstort företag är bland annat planering, rapportering och sammanställning av olika mätmått. Finansiellt arbete och informations-spridning inom organisationen kan även det ingå i arbetsuppgifterna.<sup>73</sup> I medelstora företag är det vanligare med benämningen ekonomichef/controller där arbetsuppgifterna består av att ansvara för hela ekonomiförvaltningen inom organisationen samt ansvara för administrativa uppgifter. I vissa fall är controllern chef för ekonomiavdelningen vilket medför ett helhetsansvar som mer liknar en ekonomichefs uppgifter.<sup>74</sup> Det finansiella arbetet består av att utföra grundläggande rapporter, budget, informera om affärshändelser av engångskaraktär och att sammanställa olika rapporter för ledningen<sup>75</sup>. I de medelstora företagen är det vanligt att löpande redovisning, budgetering och kalkylering sker internt medan bokslut vanligtvis läggs ut

---

<sup>70</sup> Mattsson (1987) s. 51

<sup>71</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 105

<sup>72</sup> Lassi (2003) s. 173-183

<sup>73</sup> Greenhalgh (2000) s. 413-426

<sup>74</sup> Lassi (2003) s. 173-183

<sup>75</sup> Greenhalgh (2000) s. 413-426





externt. Anledningen till att budgetering och kalkylering blir kvar internt i företaget beror på att dessa delar måste anpassas till respektive företag.<sup>76</sup>

### *3.2.3 Vad är skillnaden mellan en controllers arbetsuppgifter och övriga ekonomiuppgifter?*

Ovanstående fråga har varit omdiskuterad och debatterad och olika förslag har uppkommit beroende på beskrivningen av controllerns arbetsuppgifter. I vissa fall tycks det som om begreppet används för att kunna fyllas med det innehåll som passar en viss situation och företag. Controllern ska ansvara för att ekonomistyrningen är effektiv vilket innebär att styrningen och styrsystemet är i linje med företagets situation och krav.<sup>77</sup> Ett problem idag är att en del controllers fortfarande lever kvar med rapportering som sin huvudsakliga arbetsuppgift. Konsekvensen blir att controllern blir den person som har kontroll över information som många gånger för sent pekar på finansiella förändringar som går utanför företagets ramar.<sup>78</sup>

Dahlqvist anser att en controller även kan vara ekonomichef med ytterligare ansvar i form av att förstärka linjeenheterna i beslutsprocesser och att ansvara för system som identifierar och beskriver framgångs- och hotfaktorer för verksamheten. En aspekt är att den traditionella ekonomen arbetar mer med historiska siffror som hon själv analyserar och förmedlar. Controllern är mer av en påverkare av siffror som inte alltid är helt korrekta men tillräckligt tillförlitliga för att kunna användas för att styra och forma verksamheten beroende på efterfråga.<sup>79</sup> Det blir även controllerns roll att arbeta med riskhantering, då controllern blir ledningens affärsrådgivare för att undvika avvikelser från förväntat resultat.<sup>80</sup>

En uppdelning är controller – treasurer (se bilaga 3). I större företag är detta ofta två olika befattningar medan de i mindre företag är en kombinerad roll. Treasureren är ofta centraliserad och ansvarar i huvudsak för att skapa och förvalta kapital. Controllerns roll innefattar till största del finansiell rapportering och kontroll. Denna roll kan mycket väl vara centraliserad men i större företag är det vanligt med divisionscontrollers i de flesta resultatenheter och i de större kostnadsenheterna. Controllerna spelar även en stor roll när det kommer till att utforma Management Control Systems. Då de är experter när det gäller finansiella mätningar är controllerna involverade i budget- och planeringsarbetet samt ansvariga för prestationsrapporter och den interna kontrollen.<sup>81</sup> Controllern ansvarar även för uppföljning och rapportering, skattefrågor samt att bedöma ekonomiska och sociala krafter som påverkar företaget. En annan uppdelning är Accounting och Business controller, för att uppnå en bättre ekonomisk styrning. Accounting controlling innefattar att ta fram och utvärdera ekonomiska mått medan business controlling är mer framtidsorienterad, formulerar mål och verksamhetsåtgärder samt använder data från mätningarna. Accounting controller påminner mer om en traditionell ekonomichef medan business controller är en mer renodlad controller.<sup>82</sup>

<sup>76</sup> Bergström & Lumsden (1993) s. 63-64

<sup>77</sup> Källström (1990) s. 61-62

<sup>78</sup> Dahlqvist (2006)

<sup>79</sup> Olve (1990) s. 9, 12-13

<sup>80</sup> Dahlqvist (2006)

<sup>81</sup> Merchant (1998) s. 639-641

<sup>82</sup> Källström (1990) s. 59, 62



### 3.2.4 Arbetsuppgifter utanför controllerns roll

De flesta författare beskriver endast vad en controller ska göra men nämner sällan vad controllern inte ska göra. Eftersom controllerbegreppet skiljer sig då det gäller att specificera arbetsmomenten går åsikterna isär även vad gäller arbetsuppgifter som inte ingår i controllerns roll.

Källström menar att controllern inte ska arbeta med uppgifter som försäkringar, internrevision eller finansieringsfrågor. Han poängterar särskilt att controllern inte ska ha något med internrevisionen att göra då det är controllern som utvecklat redovisningsaktiviteterna och dess rutiner. Controllern ska inte vara ekonomiskt ansvarig utanför sin enhet och inte ha någon chefsroll utanför denna. Controllern ska heller inte arbeta med administrativa uppgifter då dessa inte kräver lika stor kunskap inom området.

Controllern ska inte ha något eget chefsansvar utan endast ta hand om strategier eller affärer som är anknutna till analyser, målformulering och uppföljning enligt Olve. Matsson är överens med Källström när det kommer till att controllern inte ska företräda företaget utåt. Uppgifter såsom kontakter med revisorer, bank och skattemyndigheter ligger utanför controllerns område. Redovisningsprocessen bör exkludera controllern i möjligaste mån. Detta är ett rimligt krav vad gäller stora företag men när det kommer till mindre företag finns risken att detta inte är förenligt på grund av ekonomiska skäl. Controllern blir då även redovisningschef, vilket kan medföra att redovisningen, som är tidsbegränsad, går före det mer långsiktiga och strategiska arbetet som controlling innebär.<sup>83</sup>

### 3.3 Controllerns roll – drift och utveckling

Controllern ansvarar för att ekonomistyrningen ger förväntad styreffekt. Processen kan delas in i två delar, drift och utveckling. Driftprocessen kan ses som controllerns ansvar att ekonomistyrningsprocessen har en god inre och yttre effektivitet. Med yttre effektivitet avses att göra rätt saker och inre effektivitet innebär att göra dem på rätt sätt. Controllern ansvarar för pågående processers effektivitet i driftprocessen.<sup>84</sup> Avsikten är att processens olika steg skapar den eftersträlvande styreffekten. Controllern måste därför vara delaktig i de olika faserna.

Utvecklingsprocessen innebär att controllern anpassar ekonomistyrningsprocessen utefter rådande förutsättning som ständigt förändras. Beroende på ledningen styrs controllerns sätt att arbeta; vissa chefer vill ha rapporter som underlag medan andra föredrar informella diskussioner<sup>85</sup>. Båda delar kan dels bedrivas tillsammans med andra enheter (utåtriktade aktiviteter) och internt inom controllerns egen avdelning (inåtriktade aktiviteter), se fig. 2 för allmänna aktiviteter samt bilaga 4 och 5 för översikt över controllerns funktion och arbetsuppgifter.<sup>86</sup>

Ekonomistyrningsprocessen utgår från företagets mål och strategier, dessa påverkas av företagets möjligheter och hot samt styrkor och svagheter. Det är därför viktigt att controllern är delaktig i arbetet kring dessa områden. Controllern måste förse ledningen med framtidsbedömningar för att de ska kunna styra företaget i rätt riktning och tillsammans med andra avdelningar måste controllern även göra bedömningar av en rad andra faktorer.

<sup>83</sup> Källström (1990) s. 102, Olve (1990) s. 25

<sup>84</sup> Ljungberg & Larsson (2001) s.132-135

<sup>85</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 648-649

<sup>86</sup> Källström (1990) s. 96-97



	Drift	Utveckling
Utåtriktad	Diskussion kring rapporterade resultat	Utveckling av rapportinnehåll med rapportmottagarna
Inåtriktad	Framtagning av redovisningsinformation	Utveckling av egen personal

Figur 2 Indelning av controllerns aktiviteter <sup>87</sup>

### Driftsansvaret

Controllerns uppgift inom dessa områden blir att se till att det ekonomiska tänkandet kommer fram och beaktas. De ekonomiskt ansvariga måste få en korrekt uppfattning om vilka effekter olika förslag bidrar med i förhållandet till målsättningen. Controllern måste hela tiden se till att greppet om helheten finns kvar och att lönsamheten bibehålls. Vanligtvis är controllern den enda som ser till helheten då övriga företrädare har en tendens att se till sin funktions bästa. Controllerns ansvarsområde sträcker sig till att bedöma framtid, ställa upp mål, ifrågasätta nuvarande agerande, diskutera alternativa tillvägagångssätt och fatta beslut. Detta kan medföra att det faller på controllerns lott att initiera möten mellan olika grupper, ställa frågor för att tydliggöra hot och möjligheter samt belysa starka och svaga sidor i företaget. En annan viktig roll är att stödja de som ifrågasätter och kritisera dem som inte vill inse vikten av förändringar och utveckling. I controllerns uppgifter ingår även att tolka händelser och förklara oklarheter samt att se till att mål blir förankrade hos dem som har makten att genomföra och förändra.<sup>88</sup>

### Utvecklingsansvaret

Utvecklingsansvaret baseras också på inre och yttre effektivitet beroende på resultatet av effektivitetsanalysen. För att behov ska vara tillgodosedda innan de uppkommer krävs det att initiativ tas tidigt. Visioner om framtiden och metoder för hur dessa ska förverkligas behöver tas fram innan behovet uppstår. Controllern måste söka efter framtida behov (utåtriktad utvecklingsansvar) vilket måste ske i samråd med andra.<sup>89</sup>

I utvecklingsarbetet är det viktigt att strategin och arbetet stämmer väl överens. Förhoppningsvis kan riktlinjer utläsas ur företagets strategi, annars blir det controllerns första roll att urskilja dessa. Utvecklingsarbetet påverkas även av makrofaktorer. Det kan handla om anpassning till EU, nya statsdirektiv, regionalpolitik eller den ökade pressen från samhället vad gäller miljö och etik. En annan viktig roll för controllern när det kommer till utvecklingsarbetet är att upptäcka behov av strukturella förändringar i organisationen, leda förändringsarbetet och se till att förändringarna ger avsedd styreffekt. I utvecklingsarbetet ingår även att vara med i utvecklingen gällande ny teknik, budget- och prognosrutiner samt utbildning av personal. Det blir således controllerns roll att ansvara för att kvalitén och tillgången på ekonomisk information är tillräcklig som underlag för beslut och att följa med i utvecklingen och kunna utvärdera de olika trender som ständigt uppstår med nya ekonomistyrningsmodeller. Det inåtriktade utvecklingsansvaret går ut på att de inom controllingavdelningen ska kunna svara på frågor från organisationens övriga funktioner och hålla sig informerade om utvecklingen inom ekonomistyrningen genom utbildningar.<sup>90</sup>

<sup>87</sup> Källström (1990) Uppdrag Styreffekt s. 97

<sup>88</sup> *ibid.* s. 99-100

<sup>89</sup> *ibid.* s. 104-105

<sup>90</sup> *ibid.* s. 105-108

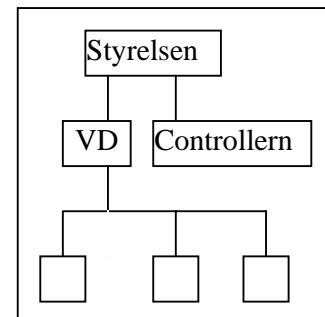


### 3.4 Controllerns plats i organisationen

Detta avsnitt är för oss intressant när det kommer till vårt andra huvudproblem i uppsatsen, om arbetsuppgifterna skiljer sig beroende på var i organisationen kontrollern befinner sig. Vi hoppas kunna dra slutsatser och beskriva skillnader i rollen utifrån dessa olika organisationslösningar.

Att placeringen i organisationen är viktig råder det inget tvivel om, frågan är var kontrollern ska vara någonstans. Platsen påverkar kontrollerns möjlighet att verka i olika situationer vilket i viss mån även avspeglar vilken betydelse ledningen tillskriver kontrollern. För nuvarande råder det delade meningar om kontrollerns plats är på koncernövergripande nivå eller om kontrollern ska vara decentraliserad och verka ute i organisationen<sup>91</sup>. Beroende på var i organisationen kontrollern är placerad får hon olika egenskaper. Fyra olika platser har lokaliserats vilket utvecklas enligt följande.<sup>92</sup>

**Controllern rapporterar direkt till styrelsen.** Detta är den tyngsta ställning kontrollern kan ha eftersom information som VD: n inte tar upp fortfarande kan nå styrelsen<sup>93</sup>. Ett skäl till att låta kontrollern rapportera direkt till styrelsen är att ledningen inte definierat sin riskbenägenhet vilket får konsekvenser vid olika investeringar och dess resultat<sup>94</sup>. Det största hotet mot att ha kontrollern nära styrelsen är att VD: n inte känner fullt förtroende för kontrollern vilket i sin tur leder till att kontrollern inte får all information hon behöver för att kunna göra det arbete som styrelsen förväntar sig. Detta kan vara speciellt förekommande vid lågkonjunktur då VD: n inte har särskilt hög status. Denna lösning anses relativt kontroversiell då konflikt ofta uppstår mellan VD och controller.<sup>95</sup>



Figur 3 Organisationsschema 1<sup>96</sup>

<sup>91</sup> Hüttner & Walberg (2006)

<sup>92</sup> Källström (1990) s. 121

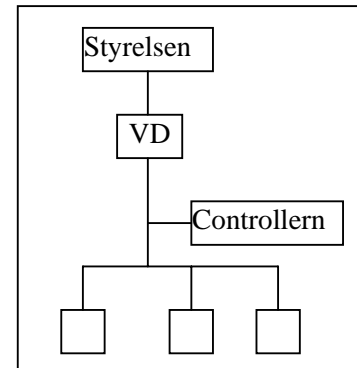
<sup>93</sup> *ibid.*

<sup>94</sup> Dahlqvist (2006)

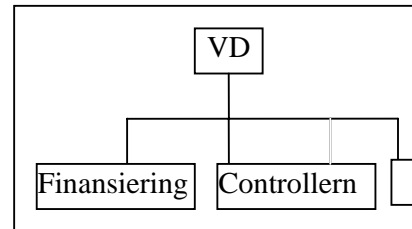
<sup>95</sup> Källström (1990) s. 121-122

<sup>96</sup> Källström (1990) Uppdrag styreffekt s. 121

**Controllern rapporterar till VD.** Med denna organisation upplevs kontrollern lätt som VD: ns egna och kontrollern får en stark roll gentemot ekonomiavdelningen, vilket är viktigt om företaget behöver toppstyrning där ledarna måste agera kraftfullt (t.ex. företag i kris). Controllern har möjlighet att engagera sig i det hon upplever som mest angeläget då det finns en ekonomifunktion som sköter övriga uppgifter (bokslut, budget osv.). Problemet med denna lösning är att kontrollern kommer ifrån verksamheten. Detta medför även att ekonomiansvariga på lägre nivå inte tar kontakt med "VD: ns personliga controller" vilket hindrar informationsflödet. En lösning på problemet är ha partiella controllers som kan engagera sig i ekonomistyrningen på den nivån.<sup>97</sup>

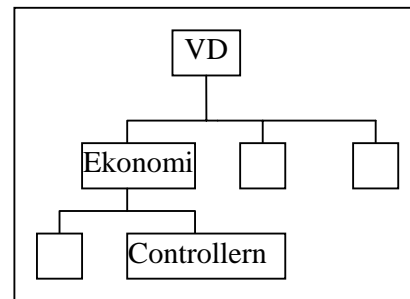
Figur 4 Organisationsschema 2<sup>98</sup>

**Controllern är ekonomichef.** Denna lösning koncentrerar ekonomifunktionen till en person i ledningsgruppen som i sin tur värnar om helheten. Modellen är dessutom ekonomiskt fördelaktig vilket gör den vanligt förekommande i mindre och medelstora företag. Positionen i organisationen underlättar dessutom kontrollerns arbete ute i verksamheten. Den största risken med denna lösning är att det ägnas mer tid till ekonomifunktionen än till controlleruppgifter då ekonomichefens arbete måste lösas för stunden.<sup>99</sup>

Figur 5 Organisationsschema 3<sup>100</sup>

**Controllern rapporterar till ekonomichefen.**

Controllern ges här goda möjligheter till att koncentrera sig på ekonomistyrningsarbetet. Svagheter i metoden är dock att kontrollerns kommunikation med VD och ledning försämras. Ekonomichefen blir en mellanlänk vilket gör kontrollern till en assistent. Dessutom är chansen inte lika stor att ekonomistyrningen får en given plats då ekonomichefen tar upp övriga ekonomiska frågor. Controllerns chans att påverka ute i organisationen minskar även då funktions- eller divisionscheferna rapporterar direkt till VD: n.<sup>101</sup>

Figur 6 Organisationsstruktur 4<sup>102</sup>

Det finns även controllers som har specialiserat sig på en viss del av en controllers arbetsuppgifter. Exempel på dessa partiella controllers är divisions- och funktionscontrollers. Det är numera vanligt att divisioner och funktioner har sina egna controllers vilket erbjuder många fördelar men även brister som måste iaktas. Fördelen med dessa controllers är till

<sup>97</sup> Källström (1990) s. 122

<sup>98</sup> *ibid.*

<sup>99</sup> *ibid.* s. 123

<sup>100</sup> *ibid.*

<sup>101</sup> *ibid.* s. 123,124

<sup>102</sup> *ibid.*

exempel att de är närmare den operativa verksamheten och de ser till att strategier och mål implementeras vilket annars gärna försvinner på vägen. Dessa controllers kan även lättare registrera saker som de kan ta med sig upp i organisationen på ett effektivt sätt.<sup>103</sup> Risken finns dock att dessa controllers endast ser till sin funktions bästa och inte hela organisationen.<sup>104</sup>

### 3.5 Controllerns olika arbetssätt

Eftersom det alltid finns olika förväntningar på en yrkesroll beroende på vilken enhet som tillfrågas uppstår det alltid någon sorts konflikt om olika funktioners roller. Då controllerns arbetsuppgifter bland annat består av planering, implementering och uppföljning av projekt uppstår det lätt konflikter då controllern inte är oberoende vid utvärdering av ett projekt som denne själv har varit delaktig i. Speciellt infekterat blir det då besluten tagna av controllern visade sig vara fel. Konflikter av detta slag kan hanteras på en rad olika sätt. Fyra alternativ har presenterats vad gäller controllerns arbetssätt. Beroende på controllerns agerande är hon olika involverad i beslutsfattande, agerande och uppföljning.<sup>106</sup>

	Beslutsfattande & planering	Uppföljning
Involverad Controller	←→	
Oberoende Controller		←→
Uppdelad Controller	←→	←→
Stark Controller	←	→

Figur 7 Controllerns involvering<sup>105</sup>

Den involverade controllern är mycket delaktig i beslut- och planeringsprocessen och får ses som en informell beslutsfattare. Fördelen med en involverad controller är att de ekonomiska aspekterna av ett visst beslut kan bevakas. Controllern säkerställer att lönsamhet och helhetsbild beaktas för företagets bästa. Nackdelen i detta sätt att arbeta är att controllern tillsammans med övriga beslutsfattare blir "gisslan" för sina egna beslut och rekommendationer vilket får till följd att uppföljningen inte blir speciellt objektiv. Det kan också hämma beslutsfattarnas kreativitet och entreprenörsanda.<sup>107</sup>

En oberoende controller fokuserar i huvudsak på uppföljning av verksamheten, ansvarar för att redovisningsprocessen ska fungera och utvecklas samt ser till att analyser av det ekonomiska utfallet blir effektiva. Det positiva med denna controller är att hon kan vara objektiv och ser med ett annat perspektiv på verksamheten, vilket medför att denna lättare får nya infallsvinklar och ett annorlunda perspektiv på verksamheten än de som är direkt inblandade. Det som kan vara negativt med denna metod är att controllern inte kan gå in och bryta vid ett eventuellt misstag vilket blir kostsamt. En annan mindre lyckad följd av denna metod är att controller blir den person som kommer och är efterklok vilket skapar konflikter mellan medarbetare.<sup>108</sup>

<sup>103</sup> Källström (1990) s. 125-126, 130

<sup>104</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 106

<sup>105</sup> Källström (1990) Uppdrag Styreffekt s. 13

<sup>106</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 112-113

<sup>107</sup> Sathe (1983) s. 31-48

<sup>108</sup> *ibid.*





Den tredje rollen innefattar två controllers parallellt, en för varje del av processen. Detta medför att processens två olika delar betonas ordentligt och blir grundligt genomgångna. Nackdelarna är dock desto fler. Metoden medför dubbelarbete då ett specifikt arbete genomförs både vid planering och utvärdering. Ett annat problem är vems ståndpunkt som ska gälla om de två controllerna har olika uppfattning om något.<sup>109</sup>

Det fjärde konceptet resulterar i att kontrollern genomför hela ekonomistyrningen. Kontrollern är då både objektiv, självständig och samtidigt involverad i beslutsprocessen. Helheten betonas men risken finns att något moment blir bortprioriterat. Ett annat dilemma med denna controller är att hon objektivt inte kan utvärdera projektet efteråt då hon varit involverad i beslutet.<sup>110</sup>

Oavsett vilken roll företaget väljer måste kontrollern vara medveten om de fördelar respektive nackdelar metoden för med sig men framför allt måste kontrollern veta vilken roll hon utövar.<sup>111</sup>

Detta avsnitt är oss till hjälp då vi kan urskilja controllerns olika roller och arbetssätt. Då endast fyra olika roller har urskiljts kommer de antagligen inte helt stämma överens med den verklighet vi kommer att ta del av men de fyra olika rollerna ger en intressant bild av olika arbetssätt för kontrollern. Vi kommer på basis av dessa fyra beskrivningar kunna dra slutsatser om controllerns arbetssätt även då vi är övertygade om att det finns ett stort antal roller som inte är beskrivna. Vi kan se om arbetssättet beror av företagets storlek eller om det är oberoende av den faktorn. Vi kan även dra slutsatser om platsen i organisationen påverkar controllerns roll och arbetssätt.

### 3.6 Controllerns förändring och framtid

För att kunna få svar på hur controllerns roll kommer att utvecklas i framtiden vill vi med det här avsnittet få en inblick i teoretikers tankar samt öka förståelsen för hur trender sprids inom företagsvärlden. Allt från processeffektivitet till nyckeltal sprids genom trender.

Ekonomistyrning är under ständig förändring, de flesta sociala och ekonomiska förändringar är direkta konsekvenser av innovationsspridning.<sup>112</sup> Företag adopterar innovationer som ett svar på tryck från omgivningen om att ligga rätt i tiden och ofta uppstår bandwagon effekt<sup>113</sup>. Många forskare har försökt finna orsaker till varför företag agerar som de gör, förändring och utveckling i företag är svåra att förklara. Forskare vill veta varför hela branscher ändrar rutiner och byter ut system när det inte ger någon fördelaktig effekt på aktiemarknaden. Det är för övrigt kostsamt att omorganisera eller adoptera nya system.<sup>114</sup>

För att förklara hur innovationer sprids skriver Abrahamson att det inte är självklart att företags beslut grundar sig på framtida mål och teknisk effektivitet. Det mest optimala vore om företag var självständiga och rationella i sina beslut men andra faktorer dominerar i många företag. Konsultbyråer och liknande bolag anlitas ofta av företag för rådgivning och det kan då ifrågasättas hur beslutet påverkas av de externa parterna. På motsvarande sätt imiterar företag andra företags beslut baserade på andra skäl än företagets mål. Figur 8 visar

---

<sup>109</sup> Sathe (1983) s. 31-48.

<sup>110</sup> *ibid.*

<sup>111</sup> Källström (1990) s. 116

<sup>112</sup> Abrahamson (1991) s. 586-588

<sup>113</sup> Ax & Bjørnenak (2005) s. 1-20

<sup>114</sup> Malmi (1999) s. 649-650





Abrahamsons teori om hur innovationer sprids. Teorin utgörs av en matris som identifierar fyra olika perspektiv: efficient choice, forced selection, fad och fashion.<sup>115</sup>

Spridning genom att efterlikna

		Imitationsprocessen påverkar inte spridningen	Imitationsprocessen påverkar spridningen
Extern påverkan	Beslut om spridning sker internt	Efficient Choice perspective	Fad perspective
	Beslut om spridning sker externt	Forced Selection perspective	Fashion perspective

**Figur 8** Matris över vad som påverkar spridningen av innovationer <sup>116</sup>

Efficient choice-perspektivet grundar sig på prestationsgap, det vill säga att prestationen i företaget inte överensstämmer med den optimala prestationen. Innovationer sprids när de kan minska det prestationsgap som uppstår vid förändringar av omgivningen.<sup>117</sup> Forced selection innebär att lagar och politiska organ tvingar företag att adoptera administrativa tekniska innovationer.<sup>118</sup> Exempel på detta är den nya Sarbanes-Oxley Act-lagen (SOX) började gälla år 2005. Alla företag som är noterade på de amerikanska börserna måste följa lagen. Syftet med SOX är att minska risken för bedrägerier och misstag samt göra affärsmodellerna mer verklighetsförankrade och kvalitetssäkrade så att intressenter blir mer riskmedvetna.<sup>119</sup> Även i fashion-perspektivet är det externa parter som påverkar spridningen, men den är inte lika kraftfull som i forced selection. Konsultbyråer, universitet och massmedia är vanligtvis de organisationer som påverkar fashion.<sup>120</sup> Beslutet om adoption kretsar mer till vilket företag de ska imitera än på den tekniska fördelen innovationen har.<sup>121</sup> I fad-perspektivet imiterar företaget andra företag, precis som i fashion-perspektivet. Det som skiljer perspektiven åt är att företag inom fad-perspektivet imiterar andra företag som har adopterat innovationen. Ledningen i företaget vet vilka mål de vill nå och imiterar andra företag som de vet har haft framgångar med implementeringen av innovationen.<sup>122</sup>

Fad- och fashionperspektivet antar att företag är osäkra på omgivningens utveckling, sina egna mål och innovationers tekniska effektivitet. Dessa perspektiv har störst påverkan för spridning av innovationer som berör icke-finansiella områden, såsom ekonomistyrning och organisationsstrukturer etcetera. De två andra perspektiven, efficient choice och forced selection, har störst påverkan för spridning av innovationer som berör finansiella områden.<sup>123</sup>

<sup>115</sup> Abrahamson (1991) s. 586-612

<sup>116</sup> *ibid.* s. 591

<sup>117</sup> Malmi (1999) s. 652-654

<sup>118</sup> Abrahamson (1991) s. 592-593

<sup>119</sup> Svanström (2005)

<sup>120</sup> Malmi (1999) s. 652-654

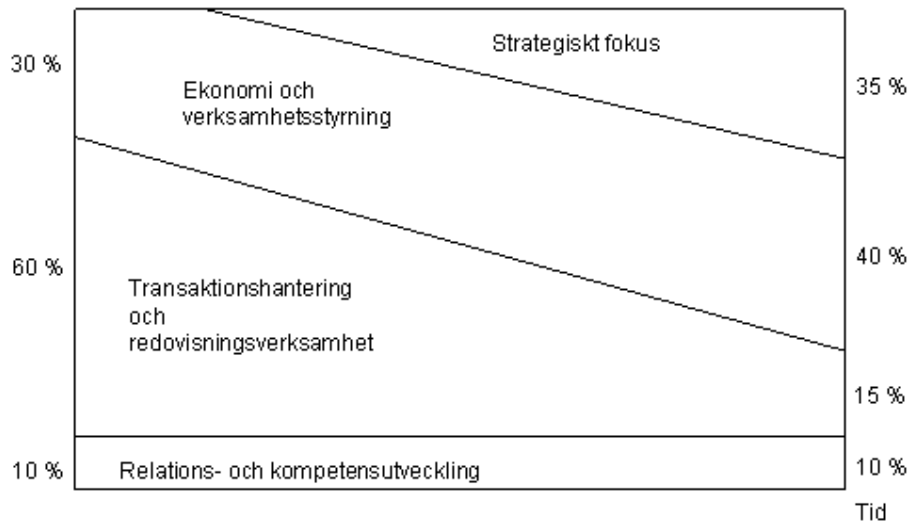
<sup>121</sup> Abrahamson (1991) s. 595-597

<sup>122</sup> *ibid.* s. 597-600

<sup>123</sup> *ibid.* s. 586-612

Tidigare har controllerns åtaganden främst bestått av operativ styrning, såsom transaktionshantering och redovisningsverksamhet. Med tiden har operativ styrning minskat medan ekonomistyrning ökat och strategisk fokusering har tillkommit. Som figur 9 visar måste framtidens controller lära sig att delegera operativa uppgifter och istället fokusera kring arbete som skapar värde för företaget.<sup>124</sup>

Tidsfokus



Figur 9 Utmaningen att frilägga tid för värdeskapande arbete<sup>125</sup>

Controllern kommer troligtvis i framtiden utöka sin roll som informationsspridare och det kommer bli allt viktigare att kontrollern blir involverad i företagets hela informationsbehov. Controllern måste beakta strategiska och operationella informationsuppgifter eftersom det skapar mervärde för företaget. Efterfrågan på denna typ av information kommer att öka i framtiden för att tillfredsställa kundernas önskemål och behov. Ledare inom ekonomiyrket menar att controllerns roll måste förändras och utvecklas för att kunna hänga med i utvecklingen inom affärer och teknologi.<sup>126</sup> Förändringen är nödvändig då det på senare år har riktats kritik mot information som lämnats inte är relevant för ledare inom företaget samt kunder<sup>127</sup>. Idag fattas många beslut på intuition vilket leder till felaktiga beslut. Controllern måste bli bättre på att ta fram analytiska metoder för att få fram relevant information inför ett beslut<sup>128</sup>.

### 3.7 Reflektioner

I detta kapitel har vi använt oss mycket av Anders Källströms teorier. Källströms bok "Uppdrag styreffekt – Om kontrollern och ekonomistyrningsprocessen" tar upp de flesta av de områden vi funnit intressanta för uppsatsen. Även om boken har hunnit bli relativt gammal har den bidragit med helhetsbilder vad gäller organisationen och hur platsen i företaget påverkar kontrollern och vilka arbetsuppgifter kontrollern bör utföra. Boken har på liknande sätt bidragit med ett antal beskrivningar av controllerns roll.

<sup>124</sup> Claesson (2005-09-30)

<sup>125</sup> *ibid.*

<sup>126</sup> Regel (2005) s 31-38

<sup>127</sup> Colton (2001) s 45-47

<sup>128</sup> Regel (2005) s 31-38



En annan äldre bok som vi har använt oss utav är exempelvis Mattssons "Controller" som berör controllerns roll, plats i organisationen samt arbetsuppgifter. Mattssons fokus ligger på hur företagen använder sig av controllern i ekonomistyrningen samt affärsverksamheten. En annan spännande informationskälla vi använt oss utav när det kom till controllerns roll i medelstora företag är Bergström och Lumsden ("Ekonomisystem i mindre företag"). Deras avhandling är även den från tidigt 1990-tal men deras arbete gav oss mycket inspiration och bakgrundsfakta när det gällde skillnader i controllerns roll i relation till företaget storlek.

För att se om dessa gamla teorier fortfarande stämde har vi använt oss av ett flertal artiklar, både från olika tidsskrifter men även från Dagens Industri (DI). De artiklar som är tagna ur DI är mer vågade i sina uttalanden vilket vi ser som ett resultat av controllerns utveckling. De tidsskriftsartiklar vi använt oss utav är publicerade efter år 2000 vilket gör dem relevanta. De teorier som presenteras i dessa artiklar överensstämmer i mångt och mycket med det Källström, Olve och Mattsson tar upp i sina teorier från tidigt 90-tal. Vi känner därför att de gamla teorierna fortfarande är aktuella till stor del och att vi fått med nyare influenser från DI: s reflektioner och de övriga artiklar gällande controllerns roll.



---

## 4 Controllern i verkligheten

---

Kapitlet återger respondenternas svar på de frågor vi ställde under våra intervjuer. Vi kommer så långt det är möjligt att strukturera kapitlet efter intervjuguiden och återge de svar vi fått utifrån varje fråga. De citat som presenteras i kapitlet är respondentens egna ord från respektive företag och vi har valt att visa dem ordagrant. Vi började varje intervju med att låta respondenten berätta hur deras verksamhet fungerar vilket inleder kapitlet. Vi ville med det öka vår förståelse och undgå att respondenten senare under intervjun skulle behöva förklara organisationen för oss. Företagspresentationer återges i bilaga 2.

Den första intervjun utfördes den 4 maj på Göteborg Energi med Linn Hinder. Linns befattning på företaget är divisionscontroller. Den andra intervjun skedde ute i Fiskebäcks hamn den 5 maj på Transas Scandinavia. Där intervjuade vi Susanne Sundkvist som i första hand är ekonomiansvarig. Vår tredje intervju genomfördes den 16 maj på Handelshögskolan i Göteborg med Lars Ljungström från Volvo Penta. Lars hade framför allt rollen som businesscontroller. Den sista intervjun ägde rum den 18 maj i Uddevalla på Matsäljarna. Vi intervjuade Ann-Cathrine Olsson som är ekonomichef för Matsäljarna och som var relativt ny i sin roll i företaget.

### **Göteborg Energi**

Göteborg Energi har olika affärsområden där Linn tillsammans med sin chef Menka arbetar som controller inom området Service. Affärsområdet sköter drift, underhåll, nybyggnation av anläggningar samt reinvestering. Inom affärsområdet finns det sju avdelningar; inköp, eldistribution, projektering, värme, konsulttjänster, mätning och stab. Varje avdelning har sin avdelningsekonom som sköter kontering och analys av sin avdelning.

### **Volvo Penta**

Volvo Penta är uppdelat i en matrisorganisation med regioner och segment, där regionerna har individuellt ansvar. Segmenten består av produktgrupper som är anpassade till olika kundsegment. Lars sitter i toppen av matrisen på koncernnivå men han har även andra roller i företaget. Han ansvarar för ett specialområde inom warranty och han är också controller för ett av Volvo Pentas fem segment. Slutligen har han också en central roll i Volvo Pentas eftermarknadsdel, Customer Support, där han ansvarar för all controlling. Business controller och financial reporter arbetar båda under avdelningen Financial Reporting and Business Control.

### **Transas Scandinavia**

Susanne har arbetat på Transas Scandinavia i tre år och under dessa år har verksamheten expanderat. Från att ha varit ett litet företag med nio anställda har det utvecklats till ett medelstort företag med 30 anställda. Ekonomiavdelningen består av Susanne och Anna. Susanne sköter ekonomin för Transas Scandinavia och Anna sköter deras dotterbolag Transas i Norge. Dessutom sköter Susanne det nya fastighetsbolaget som Transas har bildat och som äger den nya fastigheten som organisationen ska verka i. Sedan 2005 är Transas helägda av Transaskoncernen på Irland.



## Matsäljarna

Matsäljarnas organisation är uppdelad på lagerarbetare och tjänstemän. En stor grupp arbetar som lagerarbetare på företaget, Ann-Cathrine poängterar hur viktiga lagerarbetarna och chaufförerna är för företaget, de är viktigast i kugghjulet. Vad gäller tjänstemän har Matsäljarna en ledningsgrupp bestående av fem personer: VD, ekonomichef, inköpschef, lagerchef och försäljningschef. Tjänstemannasidan består också av ett antal innesäljare, tre utesäljare, två inköpare och en controllerassistent. Utesäljarna fångar kunder medan innesäljarna servar kunder. Sedan 2005 är Matsäljarna ett dotterbolag till Servera.

### 4.1 Återkommande arbetsuppgifter

På Göteborg Energi är Linn återkommande arbetsuppgifter i huvudsak att konsolidera hela affärsområdet. Processen är uppdelat i tre huvudområden. Det första huvudområdet är avstämning och redovisning. Linn poängterar att redovisning är grunden för att kunna använda ekonomin som ett verktyg. Det andra huvudområdet består av arbetsuppgifter som är av mer utforskande slag.

*”Nästa steg är att analysera och ifrågasätta då vi ska kommentera verksamheten, se till att allt hänger ihop, att utfallet inte överstiger själva årsprognosen”*

Prognoser arbetar de mycket med på Göteborg Energi. Prognoserna säger mer än vad själva utfallet gör i och med att det svänger under året. Det tredje arbetsområdet består av att genomlys organisationen och de arbetsmoment som utförs, antingen varje avdelning för sig eller övergripande för hela affärsområdet. Det sista Linn nämner vad gäller återkommande arbetsuppgifter är att införa nya sätt att arbeta.

Lars på Volvo Penta nämner plan och forecast som sina mest återkommande arbetsuppgifter i sin arbetsroll. Lars samlar in data från alla regioner, segment och ett antal centralfunktioner.

*”Det handlar om att samla in siffrorna från alla håll och analysera dem och ifrågasätta dem. Och sen leverera vårt paket vidare till Volvo AB som i sin tur konsoliderar alltihop till aktieägarna.”*

Lars anser att plan och forecast är samma sak. Skillnaden är att planen upprättas år ett för år två och tre medan forecast avser samma tidsperiod fast är en uppdatering av planen, Forecast gör man fyra gånger om året.

Vad gäller warranty har Lars ansvar för att följa upp garantikostnader varje månad, han analyserar siffrorna som kommer ut. Ibland gör han avsättningar om han vet att de har en kampanj på gång och då hamnar kostnaderna i rådande bokslut. I sin segmentsroll gör Lars bokslutskommentarer varje månad. Som controller på Customer Support tar Lars fram en operating expenses-rapport varje månad.

På Transas Scandinavia består Susannes återkommande arbetsuppgifter i huvudsak av löpande redovisning såsom löner, fakturering, moms och skatt. Vissa uppgifter sker månadsvis, andra dagligen.

*”...måste göra det vardagliga hela tiden och ha koll på det. Jag gör allting, t.ex. påminner kunder. Roligt med varierande uppgifter men ändå lite för mycket att göra...”*



Susanne upprättar månadsbokslut och har även börjat med kvartalsbokslut sedan företaget övertogs av Transas Group på Irland. Både Susanne och Anna är engagerade i inventeringen som görs en till två gånger om året. De justerar när det inte stämmer och ordnar listor.

**Ann-Cathrines** främsta uppgift på Matsäljarna är inom kundreskontran. Varje dag måste hon kontrollera kundreskontran så att den stämmer. Veckovis stämmer hon även av kundreskontran med prognosen. Ann-Cathrine arbetar också med inkassoärenden varje dag.

Servera har ett economicenter som sköter all grundbokföring, löner etcetera för alla sina bolag vilket innebär att Matsäljarna aldrig stansar bokföringen själva. Innan bokslutet skickas till economicenter måste Ann-Cathrine kontrollera så att allt stämmer. Ann-Cathrine ansvarar också för att det administrativa i företaget ska fungera, t.ex. data, it, telefon, möbler och personalkläder.

Ann-Cathrine gör prognoser varje månad och utfallen av dessa går ledningsgruppen sedan igenom månadsvis. Alla i ledningsgruppen har ansvar för var sin avdelning och prognosen är uppdelad på varje avdelning. Ann-Cathrine gör även kvartalsrapporter till Servera.

*”Stämmer av vilka kostnader vi får iväg, varför är dessa kostnader så höga? Samma sak gäller med försäljning. Varför går inte den produktgruppen så bra, vad ska vi göra för att arbeta mer på den?”*

Ann-Cathrine tycker att det kommer upp olika arbetsuppgifter varje dag och hon får ofta ta hand om personalfrågor. Egentligen ska personalfrågor gå via respektive avdelningschef men eftersom hon ska kunna avtala och liknande får hon ofta förfrågningar. På försäljningsföretag arbetar man mycket med kunder, vilket hon tycker är roligt.

## 4.2 Arbetsuppgifter av ej återkommande natur

När vi frågar Linn om arbetsuppgifter som är av engångskaraktär nämner hon utredningar som hon gör inom affärsområdet.

*”... går in och tittar på en viss del av verksamheten där man vet att man har problem, t.ex. att man inte har riktig kontroll på sin verksamhet får man gå in och analysera och titta vidare och kanske simulera framtid och ifrågasätta om och hur man ska gå vidare, om man ska ha kvar det eller om man ska utveckla det på ett speciellt sätt eller om man kanske bara lyfter upp svagheter som man får arbeta vidare med...”*

Projekten är mer av engångskaraktär för Linn. Tanken med projekten är att ägaren av verksamheten ska använda resultatet och arbeta vidare med det. Det är även vanligt förekommande att Linn eller hennes chef Menka efter ett tag följer upp utvecklingen. Budget är också en arbetsuppgift som endast kommer en gång om året.

**Lars** har väldigt många arbetsuppgifter som är av engångskaraktär, till exempel har de under året arbetat med SOX-lagen. Inledningsfasen av SOX är ett projekt av engångskaraktär men testerna kommer att återkomma varje år.

*”Sen kommer det hela tiden frågor som man måste svara på. Hela tiden saker som bara dyker upp.”*



Ett annat projekt som Lars nämner är ett nytt konsoliderings- och planeringssystem som ska implementeras. I samband med warranty håller de också på att titta på goodwillkostnader samt organisationen i Europa.

**B**ildandet av dotterbolaget är en helt ny erfarenhet för Susanne. Fastigheter är knepiga och det är viktigt att göra rätt från början vid uthyrning och renovering så att företaget kan återkalla moms på allt byggnadsmaterial.

*”... väldigt mycket saker uppkommer eftersom det är en rörlig bransch. Mycket nytt hela tiden. Problem som uppstår måste lösas.”*

Ann-Cathrine däremot finner inga arbetsuppgifter som inte är av återkommande natur.

#### 4.3 Säsongsberoende arbetsuppgifter

**L**inn nämner att tidsplaner som är ställda för koncernen påverkas av tiden på året, dessa utgår från budgeten. De arbetar även månadsvis med rapportering där ägarna, Göteborgs Stad, ställer vissa krav. Även koncernen och affärsområdet ställer krav på rapporteringen. De sistnämnda kraven följs upp mer kontinuerligt och är mer fritt upprättade.

Årsbokslut är en arbetsuppgift som beror av tiden på året. För årsbokslutet samlar Linn in all data och rapportering från affärsområdet och skickar det sedan vidare till stödverksamheten redovisning/rapportering som i sin tur konsoliderar hela koncernen. Linn säger att hon och Menka i huvudsak arbetar med att blicka tillbaka och dra lärdom av det som varit.

**L**ars tycker inte att hans arbetsuppgifter är speciellt tidsberoende. Planen sker på hösten men det beror inte på årstiden. Fyra gånger om året är det en två veckors period där det är mycket att göra i planprocessen.

Susanne tycker att uppgifterna är ganska lika varje månad.

*”Mer att göra vissa stunder på året, mycket har med bokslut att göra och inför nytt år. Det är viktigt med koncernmellanhavande. Bokföringen på Transas Scandinavia ska stämma med de andra företagen i koncernen, vad som har köpts och sålts mellan företag.”*

**M**erparten av Matsäljarnas omsättning kommer in på sommarhalvåret och därför är det också mest att göra under den tiden av året. Ann-Cathrine poängterar att det är samma arbetsuppgifter men att det planar resten av året.

#### 4.4 Arbetsuppgifter som inte borde ingå i controllerns roll

**L**inn berättar att de ekonomiansvariga som finns ute i affärsområdet har varierande kunskaper vad gäller ekonomi. Vissa är avancerade medan andra är nya i sina roller och behöver mer hjälp. De som är nya har ofta arbetat med ekonomi tidigare men har inte varit ansvariga för det och ofta behöver de hjälp med redovisningen.

*”Det blir mer redovisning än controllingverksamhet men det ligger på något sätt inom ansvaret att driva ut det här så de blir mer självgående”*

Linn tycker att det ingår att svara på de frågor som kommer för att det ska bli rätt och riktigt från början, även om det kanske inte ingår i controllerns roll.





Lars har svårt att svara på frågan eftersom han inte ser sig själv som controller. I grunden är han konsult och har erfarenhet av att arbeta med management, processutveckling, strategier och hur man implementerar dessa.

*”Tycker att den definitionen är ... som jag sa controller är allt och inget... ... Jag skulle inte vilja vara controller om det var så att det fanns något som jag inte fick lägga mig i.”*

Lars nämner dock att det är svårt att få gehör utanför den ekonomiska kretsen.

Om man ser till Susannes position i företaget anser hon att hon gör många enkla uppgifter som hon egentligen inte bör göra. Eftersom företaget tidigare var ett litet företag är Susanne van vid att göra allting och hon tycker att det är roligt med varierande uppgifter och därför störs hon inte av det. Hon byter gärna arbetsuppgifter med Anna emellanåt för att öka variationen. Hon inser dock att företaget har blivit för stort för att en person ska kunna sköta ekonomin och på längre sikt tror hon att företaget kommer att behöva delas in i arbetsområden, hon tror även att det kommer bli nödvändigt att delegera uppgifter så att ekonomiarbetet blir kostnadseffektivt.

Ann-Cathrine tycker inte att den administrativa delen ska ingå i controllerns roll. Företag brukar vanligtvis separera ekonomi och administration, men eftersom företaget är litet kan de inte anställa en person för varje roll. Hon tycker själv om att ha de bitarna ihop.

*”Jag vet oftast vad det finns för pengar och kan därför genomföra vissa projekt. Jag vet att vi har pengar för det här. Det kan inte en inköpare göra för han har inte koll på ekonomin. Därför är den här rollen rätt så bra.”*

#### 4.5 Arbetsuppgifter som borde ingå i controllerns roll

Det som Linn saknar på Göteborg Energi är att få gehör. Linn tycker att företaget har kommit långt i utvecklingen men poängterar att ansvaret hela tiden ligger hos någon annan.

*”Som controller har du inget ansvar i den bemärkelsen, det är ju cheferna som har det.....som ekonom eller controller ska du använda ekonomin som ett verktyg att mäta och analysera, sen hur man gör handlingsplaner och åtgärder, det är ju upp till varje verksamhetsansvarig”*

Som controller vill Linn gärna vara med i början när något händer. Företaget måste hitta ett språk där olika befattningar förstår varandra.

*”Ibland kan man tycka att det här är viktigt som ekonom men det tycker man inte i verksamheten...”*

Linn beskriver en omorganisering som de hade på företaget nyligen, där kontrollern kom in för sent. Allt var bestämt men inget var fördelat. De fick då börja fördela den lagda budgeten och ge och ta av olika resurser. Om kontrollern hade fått vara med från början skulle de troligtvis ha styrt omorganiseringen till delårsavslut eller liknande. Kontrollern hade också kunnat komma med råd och synpunkter.

Eftersom företaget är tekniskt tycker ändå Linn att det har blivit bättre och att ekonomin är mer integrerad än vad den var förr. Nu ligger fokus på att uttrycka sig så att andra förstår att ekonomin verkligen är ett verktyg och att alla kan förstå nyttan av den.

Volvo AB har separerat strategiprocessen från övriga processer och Lars tycker inte att processerna har någon bra koppling sinsemellan, han önskar att han vore mer delaktig i strategiprocessen. Konkurrentanalys är också en centraliserad funktion som Volvo Penta har dålig kontakt med och Lars anser att den funktionen borde komma närmare Volvo Penta. Han menar att han skulle vilja arbeta närmare funktionen, men inte nödvändigtvis ingå i den.

VD framställer fortfarande budgeten på Transas Scandinavia. Susanne tycker att det egentligen är ekonomirollen som ska framställa budget och hon önskar att hon vore mer delaktig i processen.

Ann-Cathrine tycker att hon har de arbetsuppgifter som krävs för rollen som controller på Matsäljarna och finner inget som borde ingå ytterligare i hennes roll.

#### **4.6 Var befinner sig controllern i organisationen och vem rapporterar hon till?**

Linn och Menka är en del av affärsområdet och är likställda med bolagen och varje affärsområde. När det gäller redovisning rapporterar Linn och Menka till redovisning/stöd. De rapporterar i sin tur till staben som konsoliderar koncernen och rapporterar till Göteborgs Stad. När det gäller rapportering till verksamheten är det dels chefernas ledningsgrupp som tar del av rapporter och dels samtliga inom affärsområdet som tar del av en verksamhetsberättelse vid varje avslut.

På organisationsschemat tillhör Lars den centrala ekonomiavdelningen och ligger även som controller under Customer Support. I sin ena roll rapporterar han till sin chef Sylva på Financial Reporting and Business Control som i sin tur rapporterar till deras CFO (Chief financial officer). Allt som har med plan och forecast att göra rapporterar han mer eller mindre direkt till CFO då både Lars, Sylva och CFO deltar i mötena. När det gäller hans andra roller rapporterar han till en annan chef som sitter i Volvo Pentas ledning tillsammans med CFO. Detta medför att Lars ibland känner sig lite kluven.

Susanne sitter under VD i organisationsschemat och rapporterar både till VD och till koncernen på Irland.

Ann-Cathrine ingår i ledningsgruppen som ekonomichef och rapporterar till VD. Hon rapporterar även till Servera som ger direktiv på hur de ska arbeta.

#### **4.7 Till vem vänder sig rapporterna som controllern framställer?**

Linn rapporterar både till koncernekonomi och till sitt affärsområde. Till koncernen lämnar hon kommenterat utfall, ofta i relation till budgeten. Hon och Menka förmedlar viktiga händelser som skett under året som påverkat utfallet. Exempelvis nämner Linn stormen Gudrun och årets långa vinter.

Rapporteringen till affärsområdet vänder sig dels till de ansvariga cheferna för varje avdelning och dels till anställda inom affärsområdet. De ansvariga cheferna är ofta väl insatta i ekonomin då de har ansvar för respektive avdelnings ekonomi. Rapporter till cheferna innehåller därför ekonomiska termer. Rapportering till de anställda sker vid varje



delårsboks slut och är mer av en verksamhetsberättelse med ekonomiskt fokus. Målet är att alla ska kunna förstå, vilket är svårt då de anställda har olika kunskapsnivåer.

*"Man tolkar på olika sätt, vet man inte riktigt kan man antingen skapa sig sina egna tolkningar eller så frågar du eller så bryr du dig inte"*

Linn påpekar problemet med att intresset för ekonomi avtar ju längre bort från ekonomifunktionen de anställda arbetar. Många anser att ekonomi inte är deras område men genom en verksamhetsberättelse kan man ändå nå ut till de anställda och få dem att känna sig delaktiga.

Lars rapporter vänder sig främst till ledningsgruppen. Ibland gör han även rapporter som riktar sig till personalen, men i princip går alla rapporter uppåt i organisationen.

Susannes rapporter går mest till koncernen på Irland, men även till VD på Transas Scandinavia.

Ann-Cathrines månadsrapporter vänder sig till ledningsgruppen på Matsäljarna och kvartalsrapporterna vänder sig till ledningen på Servera.

#### 4.8 Controllerns delaktighet i ekonomistyrningsprocessen

Linn tycker att hon och Menka har ganska mycket att säga till om när det gäller ekonomistyrningsprocesser. Ägarna ser över strategier och affärsplaner för de närmaste åren, därefter gör de samma sak för företagets alla produkter och analyserar omvärldsfaktorer, HR-planer samt miljö. Från koncernnivå bryts det sedan ner på varje affärsområde och där kommer Linn in. Utifrån de ramar som är satta ovanifrån bestämmer hon och Menka hur de ska sköta ekonomistyrningen inom affärsområdet och i vissa fall ha en likartad hantering mot övriga i företaget då de samarbetar med övriga affärsområden.

När det kommer till ekonomiresurser och processer har Linn och Menka mer att säga till om, tillsammans med ekonomerna på varje avdelning fördelar de medlen och utformar processerna.

Lars känner sig helt delaktig i ekonomistyrningsprocesser. Visserligen får Sylva och han direktiv från Volvo AB men de sitter båda med i Business Control Committee inom Volvogruppern där sådana beslut fattas. Ovanför Business Control Committee finns det en grupp för alla CFO, Group Issue Board. De är beslutsfattarna men den grupp som Lars tillhör förbereder allt. Det är de som verkligen diskuterar hur saker ska gå till.

*"Tycker att jag har ganska stor påverkan, både på min chef och i den här gruppen. Vi på Volvo Penta är en ganska liten del av Volvo men vi tycker ofta till och har ändå ett ord med i spelet. För Pentas del, vi får anpassa oss för när de vill ha sina rapporter. Sylva och jag diskuterar sånt väldigt mycket."*

Susanne anser sig inte var speciellt involverad i styrningen. Det har tidigare legat högre upp i organisationen och sedan Transas blev uppköpta har det blivit än mer toppstyrt. Hon upplever samtidigt att hon är med och påverkar processen hela tiden.



Susanne tror att ekonomistyrningsprocesser behövs och kommer att bli allt viktigare i framtiden. Transas Scandinavia skulle behöva någon som hade ett övergripande ansvar och som har tid att analysera siffrorna, vilket det i dagsläget inte finns resurser för. På senare tid har en ny modul, kallad dimensioner, lagts till i redovisningssystemet. Där bokförs allting geografiskt sett och avdelningsvis, så att man kan se var det går bra respektive dåligt.

*"... vi kommer få ett bättre verktyg framöver som visar vad företaget inte ska syssla med och vad vi ska arbeta mer på och vad vi tjänar pengar på..."*

Dimensionerna är anpassade efter hur Transas Scandinavia arbetar och vad de säljer. Koncernen säljer bara sjökort medan Transas Scandinavia förädlar produkterna innan de säljs och av den anledningen har Susanne och Anna fått lägga upp egna dimensioner i systemet.

Ann-Cathrine känner sig fullt delaktig i ekonomistyrningsprocessen. När det gäller prognoser känner Ann-Cathrine fullt förtroende från de andra, hon är delaktig i hela den ekonomiska processen.

#### **4.8.1 Skiljer sig delaktigheten beroende på uppgiftens karaktär?**

**Beroende på hur Linn och Menka arbetar har de olika angreppssätt.**

*"I det återkommande är det viktigt att ha en samsyn, att bygga upp strukturer som är hållbara på sikt, att man samkör och får en kontinuitet för att kunna få en jämförbarhet i allt man gör. Det är jätteviktigt att kunna sätta allt i relation till någonting annat"*

*"Arbetar vi i projekt så finns det mer en projektstruktur, hur man ska gå till väga, ju större det är desto viktigare är det med struktur så man inte glömmer vissa delar."*

*"När man arbetar med de små projekten är det mer att kasta sig handlost in och försöka få så mycket kött på benen som möjligt men även att hitta avgränsningar"*

Linn avslutar med att det är viktigt att verkligen bena ut trådarna i problem och att undersöka djupare när man finner problem inom affärsområdet och att gå vidare med dessa problem.

Lars tycker att han kan vara med och påverka oavsett vilken karaktär uppgifterna har.

Susanne känner sig mer delaktig när det är uppgifter av engångskaraktär än med rutinmässiga uppgifter. Uppgifter av engångskaraktär består oftast av problem som Susanne måste lösa och hon har då ansvaret att göra det på bästa sätt.

Ann-Cathrine uttrycker sig:

*"Allting är rutinmässigt, allting styrs med regler. Reglerna är från början satta av Servera, det är de som bestämmer och vi gör som de säger. Strategier och allting är toppstyrt och vi arbetar som de vill. De styr mycket men det är absolut inte negativt".*

#### **4.9 Upplevda trender inom ekonomistyrning**

Linn upplever inga större trender, varken inom företaget eller externt av vad hon hör från andra. Hon vet att Göteborg Energi köpte in Balanced Scorecard-systemet eftersom en VD



var mycket intresserad av det och drev det framåt, men när VD: n ersattes föll också konceptet.

Linn fortsätter resonemanget med att betona att controllerns arbetsuppgifter varierar mellan olika företag. Hon tycker att det är svårt att sätta någon titel som i sin tur speglar något innehåll, hur man arbetar och vad man arbetar med.

*"Controller tycker man säger mer än ekonom men vissa som arbetar som controller är mer redovisningsekonomer... .. tanken är inte att du ska arbeta med redovisning, det är en del av det hela, det tror jag är svårt att komma ifrån men att arbeta mer med analyser och ifrågasättande."*

Linn upplever att en controllers roll är olika beroende på var man arbetar och det är svårt att hitta en röd linje. Ibland blir rollen likställt en ekonomiansvarig controller. Annat är det med en verksamhetscontroller, som arbetar med analys.

*"Man har aldrig tid att verkligen vända sig om och titta vad det var som hände och varför och titta framåt, vart vill vi och hur ska vi nå dit, det blir väldigt mycket nuet, man sitter och rapporterar och det blir mycket redovisning på det sättet"*

Linn tror att många controllers skulle vilja ha mer analys i sin yrkesroll.

Lars anser att de följer trender, som kommer till Volvo AB via Price Waterhouse eller på annat sätt. Lars har själv varit konsult, han vet hur trenderna går. Som exempel på trender nämner Lars ABC, som Volvo AB implementerade och gjorde det bättre än många andra företag. För några år sedan kom även rullande prognoser, vilket innebär att man har 18 månader rullande budget istället för det traditionella kalenderåret. Lars uppfattar dock att ekonomistyrningen inom Volvo Penta är okänslig för trender.

Lars tror att aktiemarknaden påverkar vad gäller trender, exempelvis är det aktiemarknaden som har krävt cashflow.

*"I en forecast eller plan så finns det gamla budgetproblemet kvar, om det är commitment (alltså åtaganden) eller om det är bästa möjliga gissning. Det kan vara väldigt skillnad. Jag känner att nu går man väldigt hårt åt att det ska vara bästa möjliga gissning och mindre commitment."*

Volvo AB använder sig mycket av budget, fast de kallar det planer. Sedan gör de forecast för att kontrollera huruvida de kommer att hålla budgeten. Lars nämner problematiken med att ekonomer in i det längsta gärna vill tro att de ska klara budgeten och att de därför inte talar om att det pekar neråt. Längre kan ledningen få siffror som ser bra ut. Det finns ett behov från Leif Johansson och aktieägarna att få bättre forecasts och kanske släppa kravet på commitment.

Lars anser att begreppet controller missbrukas nuförtiden. Controller används snart lika frekvent som begreppet konsult. Alla är konsulter idag som exempel nämner Lars städare. Han bedömer att begreppet controller håller på att urvattnas.

Susanne har uppfattningen att controllers finns på större företag. Transas Scandinavia är bara en enhet och behovet av en controller är inte lika stort som hos exempelvis Ericsson. Men hon



kan tycka att centralisering har blivit en trend för många företag. Hennes förra arbetsgivare blev också uppköpt av ett större företag. Hon observerade då att de uppköpta företaget blev fråntagna de viktiga delarna av ekonomin.

*"... knappt man gjorde bokslutet själv. Den roliga biten försvann. Lönen påverkas också av centraliseringen, för man behöver inte kunna så mycket."*

Det större företaget ville själva ha det övergripande ansvaret och på så vis blev det billigare för varje enhet och specialkunskapen samlades på ett ställe. Susanne befarar att risken finns att samma sak kommer att hända på Transas Scandinavia.

**Ann-Cathrine** har alltid arbetat med ekonomi. Arbetsuppgifterna står oförändrade men hon upplever att ekonomititeln har varierat genom åren.

*"... förut satt man som redovisare och kamrer. Sen hette man plötsligt controller och controllerassistent. Det är trender, samma arbete men nya namn."*

Ann-Cathrine tycker vidare att controllern börjar försvinna och att rollen börjar heta ekonomichef igen.

*"Högre status idag att heta ekonomichef än controller, förut var det tvärtom. Idag är man ekonomichef, det var man inte förr. Förr var det ekonomidirektör och controller. Idag är det ekonomidirektör, ekonomichef och controller. Man flyttar på titlar."*

#### **4.10 Finns det några uppgifter som kommer att försvinna?**

**Linn** påpekar att förändringar sker hela tiden. Göteborg Energi har genomgått en omorganisation som nu har satt sig vilket gör att det mesta går mycket smidigare nu. Processer, rutiner och flöden går fortare. Personalen har börjat acceptera arbetssättet, hur allt görs och de ifrågasätter mindre. Genom att processerna går fortare frigörs tid till ekonomistyrning och hon tror att mer tid kommer att frigöras.

*"Här kommer även systemfrågorna in. Stödjer systemen arbetssätten, vad är det för krav som ställs?"*

Linn tror även att hon kommer att arbeta mer med vad hon kallar utveckling. Med utveckling menar hon en blandning mellan redovisning och analys. Arbetssättet ska hjälpa företaget att bli mer effektiva och se hur de kan få ut mer av den tid och de resurser företaget har.

**Lars** tror att en del av den löpande rapporteringen kommer att försvinna. Som det är nu tar han fram siffror, kollar att det är rätt i systemet och skapar rapporter i Excel, som blir månadsrapporten. Han tror att Shared Servicecenter kommer att göra detta och skicka ut när han har godkänt uppgifterna i systemet.

Eftersom Susanne förutspår att den övergripande ekonomin kommer att bli flyttad till Irland tror hon att alla uppgifter förutom den löpande redovisningen kommer att försvinna.

**Ann-Cathrine** tror inte att några av hennes arbetsuppgifter kommer att försvinna. Hon ser dock att andras uppgifter kommer att försvinna i och med att leverantörsfakturer numera är elektroniska och e-fakturer börjar skickas till kunder.





#### 4.11 Hur rollen kommer att utvecklas

Linn tror inte att controllerns roll kommer att utvecklas speciellt mycket. De senaste åren har varit hårda för företag vilket medfört att ekonomin har fått större fokus. I bättre tider är företag mer frikostiga. Hon skulle vilja att rollen utvecklades till att bli mer analyserande.

*"Att man lägger mer krut på styrning och att lära sig mer av det som har varit och det som komma skall, att titta mer på det, jag tror det ger mer i längden."*

Linn talar vidare om att ändra de mått som används, från de mer påtagliga och allmänt kända som olika nyckeltal till effektivitet och produktivitet. Om detta skulle ske, menar hon att redovisningen blir mer sidoordnad, vilket inte är rätt väg.

*"Som controller kan du inte frigöra dig från verksamheten, du måste vara nära den för att utveckla verksamheten med verktyget ekonomi"*

Ekonomi är ett ganska lätt sätt att mäta anser Linn. Man sätter mått på något, vilket i sin tur gör det enklare att se var vi har varit och vart vi vill.

Volvo Penta har börjat lägga ut rutinuppdrag till Volvos Shared Servicecenter och Lars tror att mer kommer att läggas ut och att enbart analysdelar kommer att bli kvar. Han nämner vidare att det länge talats om att controllern ska bli mindre beroende av system och att exempelvis bokslut ska kunna göras automatiskt i ekonomisystemen. I dagsläget anser han att de är oerhört beroende av systemen.

*"... tycker att vårt lag arbetar lättare med vår nya ledning på Volvo Penta. Inte lika behård fokus att ha koll på allt i alla lägen. Man kanske får lite tid på sig att ta reda på saker om frågan finns istället för att vakna i sömnen om någon frågar."*

Susanne tror att det är mycket möjligt att det kommer att bli som på hennes förra arbete, att alla ekonomiska beslut tas på central nivå. Idag arbetar de som de gjorde innan de blev uppköpta, men hon känner att förändringar är på gång. Susanne skulle själv vilja att hon fick mer ansvar och fick större delaktighet i analysen.

Ann-Cathrine tror inte att hennes roll kommer att utvecklas. Arbetsuppgifterna är oförändrade och hon tror att det kommer att fortsätta vara så.

*"Ekonomiska rapporter för allting idag. Att allting ska räknas ner i minsta detalj. Så var det inte förut för man kunde inte räkna ut allting för hand."*

Med datorns hjälp kan ekonomer idag fånga upp mycket mer. Som exempel nämner Ann-Cathrine uppföljning av innesäljarna: hur många order de får per dag, hur många kundsamtal en säljare haft och hur mycket en säljare kan omsätta. Idag sammanställer hon många rapporter, men frågan är vem som läser dem och hur resultatet användes.

Hon tycker även att företagen idag kräver att controllern är kunnig inom IT. Controllern måste kunna mer och vara intresserad av IT annars hänger hon inte med. Enligt Ann-Cathrine sitter controllern ofta som IT-ansvarig om det inte finns någon IT-avdelning på nära håll. Controllern ska kunna se helheten och veta vilka som ska kontaktas när problem uppstår.





---

## 5 Hur går teorierna och verkligheten ihop? Vår analys

---

Vi har valt att sammanfatta de olika frågorna i empirin till de sex större delarna; arbetsuppgifterna, controllern och organisationen, ekonomistyrningsprocessen, rapporterna, trenderna samt hur de tror att framtiden kommer att förändra rollen.

### 5.1 Arbetsuppgifterna

På Göteborg Energi kan Linns återkommande uppgifter sammanfattas i tre delar; avstämning och rapportering, analysering och ifrågasättande samt införande av nya sätt att arbeta. Redovisning är grunden i ekonomistyrning och Linn tycker att det är viktigt att poängtera att redovisning inte är huvudsysslan för en controller men att det ingår. Under avstämning och rapportering ansvarar Linn för att de enheter som hon tillsammans med Menka ansvarar för, hänger ihop utifrån ett helhetsperspektiv. Controllern har en central funktion och tillhör inte någon enhet, utan ska arbeta för affärsområdets bästa.

Linn beskrev i huvudsak bara en arbetsuppgift som var av engångskaraktär; utredningarna. Målet med utredningarna är att belysa problem eller svagheter som behöver mer uppmärksamhet för att förbättra processen. Linn nämnde även budgetarbetet som en arbetsuppgift av engångskaraktär.

På Volvo Penta är de huvudsakliga arbetsuppgifterna plan och forecast. Lars samlar in data från de olika regionerna, segmenten och centralfunktionerna för att sedan sammanställa och analysera resultaten. Planen sträcker sig framåt och forecasten är en uppdatering av planen. I hans andra arbetsmoment ansvarar han för att följa upp garantier, analysera kostnader samt gör avsättningar inför kommande kampanjer. I hans sista arbetsmoment tar han fram operating expenses-rapporter och ser över vad genomförda arbeten egentligen har kostat.

Då arbetsuppgifterna skiljer sig beroende på vem du diskuterar med, är det svårt att avgöra huruvida Linns och Lars återkommande arbetsuppgifter är uppgifter som de ska arbeta med. En del forskare skulle ha uppfattningen att dessa två controller arbetar med det de ska, även om deras arbetsuppgifter och roller skiljer sig avsevärt i relation till varandra. Andra forskare skulle tycka att vissa arbetsuppgifter tillhör controllerns medan andra inte gör det. Att medverka i det strategiska arbetet, framställa och sprida rapporter och att hjälpa ledningen med analyser och tolkningar av information är arbetsuppgifter som flera forskare är överens om att controllern ska bidra med. Andra arbetsuppgifter som också stämmer överens med verkligheten är budgetering (i Volvos fall plan) och i vissa fall bokslut och redovisning. På Göteborg Energi ingår det till viss del redovisning, men inte som ett obligatoriskt arbetsmoment utan mer som stöd för verksamheten när behov finns. Lars arbetar ytterst lite med redovisning, han svarar på frågor som uppkommer men i övrigt är det andra som ansvarar för denna uppgift.

Enligt Simon ska controllern underlätta med information då problem av engångskaraktär ska lösas. På Göteborg Energi är det controllern som sköter hela undersökningen för att först därefter lämna vidare till ansvarig chef. Frågan vi kan ställa oss är om det är controllerns



uppgift att genomföra dessa undersökningar eller om det är någon annan som ska leda själva arbetet som Simon hävdar.<sup>129</sup>

Lars menar att han arbetar med väldigt många arbetsuppgifter av engångskaraktär. För tillfället arbetade han med SOX, införande av ett nytt konsoliderings- och planeringssystem samt ett projekt gällande goodwill. Det som bidrar till att Lars arbetar med mer uppgifter av engångskaraktär än Linn är att han arbetar i olika konstellationer på olika nivåer i organisationen, medan Linn arbetar på ett ställe och är ansvarig för sin funktion. Eftersom Lars finns både högt och lågt i hierarkin är han med och arbetar fram olika strategier och arbetsplaner. Han vet vad det finns behov av och om det kan fungera ute i verksamheten. Att Lars arbetar med många projekt kan höra ihop med att han tidigare varit konsult samt att han själv inte ser sig som en controller.

De teorier som stämmer minst överens med verkligheten är Anthony och Govindarajan:s. De tycker att en controller bör arbeta med uppgifter som att förbereda finansiella rapporter för aktieägarna, utföra och övervaka internrevision samt analysera budgetförslag för olika avdelningar och därefter sammanställa dessa till en årsbudget.<sup>130</sup> Budgeten är mycket viktig för både Göteborg Energi och Volvo Penta. Linn arbetar mycket efter budget men eftersom hon är divisionscontroller är budgeten delvis toppstyrd. På Volvo Penta är planen viktig men vi har uppfattningen av att Linn tillskriver budgeten större vikt och att budgeten används mer på Göteborg Energi än på Volvo Penta. På Göteborg Energi utgår de hela tiden från budgeten och har den som utgångspunkt då uppföljningar utförs. Lars trycker mer på plan/forecast, där planen följs upp med forecast. Vi upplever det som olika arbetsätt som passar bra för respektive organisation.

En annan viktig del för controllern är att upptäcka behov av strukturförändringar i organisationen och se till att dessa förändringar ger uppnådd styreffekt.<sup>131</sup> Linn är den enda av våra respondenter som talade om strukturförändringar i organisationen. Lars nämner inget om strukturförändringar, vilket förvisso inte utesluter att även han är involverad i detta arbete.

Vid frågan om arbetsuppgifter som inte borde ingå i controllerns roll anser Linn att det är redovisning som hon bistår vissa ekonomer med. Lars har svårt att svara på frågan, då han inte ser sig själv som en controller, vilket medför att alla arbetsuppgifter ingår i hans roll. Controllern är enligt Lars allt och inget.

I den teoretiska referensram vi har använt oss av kan man sammanfattningsvis säga att en controller kan göra väldigt mycket olika saker och ändå bära titeln controller. Enligt Mattsson ska de inte arbeta med finansiering, försäkring eller internrevision, vilket inte ingår i vare sig Linns eller Lars arbetsuppgifter.<sup>132</sup> Merchant och Källström delar båda upp controllern i olika delar (Business/Treasurer och Accounting/Business) för att tydliggöra vad företaget menar med sin controller.<sup>133</sup> Vi tror att detta kan komma att bli en trendutveckling för controllerns roll.

De återkommande arbetsuppgifterna för Susanne på Transas Scandinavia består främst av löpande redovisning, löner, bokslut, kvartalsrapporter och inventering. Utöver det tillkommer

---

<sup>129</sup> Källström (1990) s. 94

<sup>130</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 105

<sup>131</sup> Ljungberg, Larsson (2001)

<sup>132</sup> Mattsson (1987) s. 51

<sup>133</sup> Merchant (1998) s. 639-641, Källström (1990) s. 59, 62



det olika uppgifter beroende på situationer och händelser. Som exempel har företagets bildande av fastighetsbolag skapat många nya uppdrag för Susanne. Simon anser att en controller ska bistå med information när problem av engångskaraktär ska lösas men inte nödvändigtvis bistå med lösningen som i Susannes fall.<sup>134</sup> På grund av företagets utveckling ligger många enklare arbetsuppgifter kvar hos Susanne. Hon anser själv att arbetsuppgifterna är för enkla sett till den roll som hon nu innehar. Enligt Bergström och Lumsden är det vanligt att löpande redovisning sker internt på medelstora företag men att bokslut brukar läggas ut externt.<sup>135</sup> Susanne gör även boksluten själv.

Det finns ingen tid för Susanne att ägna sig åt strategiskt arbete eller ens analyser av historisk data. All tid läggs på det som sker på daglig basis och prioriteringarna görs därefter. Detta är något Källström varnar för när det gäller medelstora företag.<sup>136</sup> Vi tror att detta beror på att organisationen inte har hängtt med i företagets expansion. När Transas Scandinavia var ett litet företag var Susanne ensam ansvarig för hela ekonomiområdet och hennes roll lever mer eller mindre kvar. Susanne har fått rollen som ekonomiansvarig men arbetar fortfarande med exempelvis leverantörs- och kundreskontra, som inte kräver hög kunskapsnivå. Dessutom sker det på bekostnad av värdeskapande arbetsuppgifter såsom analysering och uppföljning.

Ann-Cathrine på Matsäljarna arbetar främst med prognoser och avstämningar inom kundreskontran. Det märks att företaget har förstått vilket värde kundrelationer har för ett försäljningsföretag likt deras. Utöver det ansvarar hon för månads- och kvartalsrapporter. Hon har även ett administrativt ansvar vilket är vanligt på medelstora företag enligt Lassi. Lassi nämner vidare att en controller ofta benämns ekonomichef på medelstora företag, vilket också är fallet på Matsäljarna.<sup>137</sup> Matsäljarnas löpande bokföring sker på Serveras centrala ekonomienhet vilket gör att Ann-Cathrine kontrollerar siffrorna och ser till att saker och ting blir attesterade, här kan jämföras med Susanne som själv stansar in uppgifterna.

Susanne och Ann-Cathrine arbetar båda på medelstora företag men deras arbetsuppgifter skiljer sig åt avsevärt. Vi tror att detta beror på att Ann-Cathrine tidigare har arbetat som controller och därmed har mer rutin i sin arbetsroll. En annan orsak kan vara att Transas Scandinavia blev uppköpta av ett utländskt företag där företagskultur, arbetssätt och övriga djupt rotade värderingar skiljer sig betydligt mer än i fallet Matsäljarna och Servera. Faktorer som kommunikation och fysiskt avstånd tror vi påverkar i betydande utsträckning. Dessutom var Transas Scandinavia för bara en tid sedan ett litet företag och de gamla rollerna lever kvar i organisationen.

### *5.1.1 Arbetsuppgifter som borde ingå i controllerns roll*

Linn saknar först och främst gehör för controllern och detta är något som teorierna tillskriver controllern. Källström, Ljungberg och Larsson tillskriver alla controllern ansvaret för att processerna ger önskad styreffekt.<sup>138</sup> Sathe menar att det är viktigt att anpassa rollen efter företaget vilket kan få effekter på controllerns egenskaper beroende på vad företaget tillskriver controllerns roll.<sup>139</sup>

---

<sup>134</sup> Källström (1990) s. 94

<sup>135</sup> Bergström & Lumsden (1993) s. 63-64

<sup>136</sup> Källström (1990) s. 123

<sup>137</sup> Lassi (2003) s. 173-183

<sup>138</sup> Källström (1990) s. 61-62, Ljungberg & Larsson (2001)

<sup>139</sup> Källström (1990) s. 94



Lars tycker också att gehöret utanför ekonomisfären kunde vara bättre. Han menar att vissa processer inte har någon koppling till varandra (strategiprocesser, konkurrentanalyser m.m.). Han önskar mer inblick i verksamheten och möjlighet att påverka arbetet mer. Han känner att de centrala funktionerna ligger för långt bort från Volvo Penta.

Källström anser att det är controllerns uppgift att söka efter framtida behov. Controllern måste ligga i framkant och försöka se behoven innan de verkligen uppkommer. Det gäller för kontrollern att agera tillsammans med andra delar av verksamheten för att identifiera framtida behov.<sup>140</sup> Denna typ av arbete kan påverkas av regional politik men även anpassningar till EU samt nationella lagar. Andra faktorer som påverkar arbetet kan vara att anpassa sig efter allmänhetens miljö- och etikkrav. Ett lysande exempel på detta fick vi av Lars som för närvarande utför ett projekt med anknytning till SOX.

På Transas Scandinavia ansvarar VD för sammanställning av budget. Susannes delaktighet består endast av att ta fram underlag till VD: n. Hon anser själv att budget bör ingå i hennes arbetsuppgifter och hon önskar vara mer involverad i budgetprocessen. Utifrån Mattssons beskrivning av en controller är det inte mycket som stämmer överens med Susannes arbetsuppgifter.<sup>141</sup> Även om hänsyn tas till att företaget är medelstort, saknar Susanne fortfarande det övergripande ansvaret och den långsiktiga planeringen av företagets ekonomi. Detta är ännu ett exempel på att organisationen fortfarande agerar som en litet företag trots att det är medelstort. VD: n verkar inte ha hängt med i företagets utveckling, då han fortfarande ansvarar för dessa moment. Han bör göras medveten om att arbetsmomentet ska delegeras och Susanne skulle därmed bli mer av en controller och arbeta mindre med löpande arbetsuppgifter, såsom analysering, budgetering och andra uppgifter som skapar värde för företaget på längre sikt. I nuläget saknar Transas Scandinavia någon med en sådan position. Susanne nämnde i vår intervju att hon inte vet vad som är på gång i verksamheten och att hon därför har svårt att se helheten

Ann-Cathrine tycker att hon har de arbetsuppgifter som bör ingå i en controllers roll, vilket stämmer med en jämförelse med Mattssons fem punkter som definierar controllerns roll. Budgetering, rapportering och ekonomiska analyser ingår i Ann-Cathrines arbetsuppgifter och hon är till viss del delaktig i Matsäljarnas strategiska och långsiktiga arbete. Mattson anser att kontrollern ska ha huvudansvaret för det ekonomiska styrsystemet vilket skiljer sig i Matsäljarnas fall eftersom styrsystemet är toppstyrt från Servera på grund av ägandeskapet.<sup>142</sup>

## 5.2 Controllern och organisationen

Linn arbetar nära sin chef Menka, som i sin tur rapporterar till chefen för hela serviceenheten, vilken är underställd VD: n. Lars har tre olika arbetsmoment vilket medför att hans plats i organisationen är olika för de olika rollerna. Han rapporterar dels till sin chef som rapporterar vidare till CFO. I sin andra roll rapporterar han direkt till CFO och i sin tredje roll rapporterar han till en annan chef som sitter i ledningen tillsammans med CFO. Han säger att han i vissa fall kan känna sig kluven.

Enligt Källström påverkas kontrollern av var hon befinner sig i organisationen. Han har urskiljt fyra olika platser i organisationen där kontrollern verkar. Controllern kan rapportera till

---

<sup>140</sup> Källström (1990) s. 99-100

<sup>141</sup> Mattsson (1987) s. 51

<sup>142</sup> *ibid.*



VD: n, styrelsen eller ekonomichefen. Det fjärde alternativet innebär att kontrollern är ekonomichef.<sup>143</sup>

I Linns fall rapporterar hon till motsvarande ekonomichef vilket ger henne goda möjligheter att koncentrera sig på ekonomistyrningssystemet, något vi fick uppfattning av att hon gör. Då hennes chef, som även hon är controller, sitter i ledningen samtidigt som hon delar arbetsuppgifter med Linn, tror vi inte att kommunikationen försvinner på vägen, vilket är risken då kontrollern rapporterar till ekonomichefen.

Lars roll blir mer komplicerad då han rapporterar till olika chefer på olika nivåer. Detta kan skapa konflikter vilka i och för sig motverkas av att Lars rapporterar olika saker till varje chef. Om han märker att information inte följer med upp i organisationen, kan han fylla i från andra håll vilket är positivt.

Både Susanne och Ann-Cathrine sitter direkt under VD i respektive företag. Susanne är ekonomiansvarig på Transas Scandinavia medan Ann-Cathrine är ekonomichef och ingår i ledningsgruppen på Matsäljarna. Enligt Källström är det i medelstora företag vanligt att kontrollern också är ekonomichef. Ekonomifunktionen koncentreras till en person som sitter med i ledningsgruppen och har en överskådlig bild av helheten. Källströms beskrivning passar bra in på Ann-Cathrines roll, men Susannes roll skiljer sig. Ann-Cathrine har, utöver sina controlleruppgifter, ansvar för företagets administration. Risken finns att dagliga problem måste prioriteras vilket medför att controlleruppgifter kan bli åsidosatta.<sup>144</sup> På Transas Scandinavia är det VD som har ekonomichefens överblick och ansvar. Susanne är inte inkluderad i ledningsgruppen vilket förklarar varför hon har svårt att se verksamhetens helhet.

### 5.3 Ekonomistyrningsprocessen

Linn tycker att hon och Menka får vara med i styrningsprocessen och att de kan påverka processen ordentligt. Hon säger dock att mycket är toppstyrt vad gäller strategier och affärsplaner. Planer sammanställs för alla produkter, därefter utarbetas dessa planer för varje affärsområde och det är där Linn kommer in. Beroende på de ramar som sätts längre upp i organisationen är Linn med och utformar styrningen inom affärsområdet. Ekonomiresurser och processer inom hennes område tycker hon dock att hon kan påverka.

I de återkommande ekonomistyrningsprocesserna är det mycket rutiner då Göteborg Energi tycker att det är viktigt med jämförbarhet, samsyn och likartade processer genom hela företaget eftersom allt hänger ihop i slutändan. Då de arbetar i projekt finns det projektstrukturer som ska följas. Ju större projektet är desto viktigare är det med likartad struktur. I de mindre utredningarna har de ett annat tillvägagångssätt. Där är det mer ad hoc, att samla ihop så mycket information som möjligt, med vissa avgränsningar, för att få en klar bild av det de utreder.

På Volvo Penta är Lars med i mycket av ekonomistyrningsprocessen enligt honom. Han och hans chef sitter med i en controllergrupp där dessa beslut avhandlas. Ovanför denna grupp finns alla CFO: s som tar besluten, men det är controllergruppen som arbetar fram alla förslag. Det är där de diskuterar och analyserar ekonomistyrningen. Lars är lika inblandad i ekonomistyrningsprocessen vid rutinmässiga arbetsuppgifter som vid engångsprojekt.

<sup>143</sup> Källström (1990) s. 121-126, 130

<sup>144</sup> *ibid.* s. 123



Lassi menar att en controllers arbetsuppgifter i större företag inkluderar utvecklingsarbeten i form av processer, system och rapportering.<sup>145</sup> Källström presenterar en kartläggning där han sträcker sig till att kontrollern ska bestämma övergripande målsättningar och aktiviteter. Kontrollern ska vidare utveckla planer för ekonomistyrningsprocessen.<sup>146</sup> Lars är mycket aktiv i dessa delar, då han utvecklar processer och olika former av ekonomistyrning. Linn utvecklar kanske inte lika mycket enligt vår uppfattning men har ett större ansvar vid de mindre projektarbetena. Projekten handlar i huvudsak om att förbättra processer och system. Vi har uppfattningen att Lars arbetar mer med ekonomistyrning än vad Linn gör, då hon till större del arbetar med bokföring. Källström delar in ekonomistyrningsrollen i två delar, accounting och business controller, där den förstnämnda ska ta fram och utvärdera ekonomiska mått, medan business kontrollern ansvarar för att använda siffrorna och vara framtidsorienterad. En accounting controller påminner om en traditionell ekonomichef och business controller om en renodlad controller.<sup>147</sup> Linn och Lars arbetar enligt oss med båda delar inom controlling. De producerar och analyserar rapporter samtidigt som de presenterar siffror till ledningsgrupper och övriga i företaget för att kunna göra budget/planer.

Susanne på Transas Scandinavia påverkar endast ekonomistyrningsprocessen på så vis att hon arbetar i processerna och har synpunkter. Styrningen ligger högre upp i hierarkin och direktiven kommer oftast från Transas Group på Irland. Affärssystemet Navisions divisioner, som ska användas för att jämföra lönsamheten beroende på avdelning och geografiskt område, har Susanne dock fått vara med och påverka. Hon och Anna har valt ut dimensioner som passar bäst in på verksamheten.

Ann-Cathrine på Matsäljarna känner sig mycket delaktig i ekonomistyrningsprocesserna. Som exempel nämner hon prognoserna som hon framställer och där hon har fullt förtroende från övriga i ledningsgruppen. Vid en annan fråga framkommer det emellertid att Matsäljarna är toppstyrda av Servera vad gäller strategier, regler och utformning av rapporter.

Både Transas Scandinavia och Matsäljarna är dotterbolag och ingår i en större koncern. Det är därför inte konstigt att varken Susanne eller Ann-Cathrine är delaktiga i ekonomistyrningsprocesserna för respektive bolag, då företagen är toppstyrda och de strategiska besluten tas på högre nivå. Eftersom Susanne och Ann-Cathrine känner till respektive verksamhets styrkor och svagheter, tycker vi att koncernbolagen borde utnyttja deras kunskaper och låta dem vara med och påverka så som Lars gör i Volvo AB.

Enligt Sathe finns det fyra olika controllers när det kommer till beslutsfattande och uppföljning; involverad, oberoende, uppdelad och stark. Dessa fungerar olika beroende på hur företaget väljer att lägga upp sin ekonomistyrningsprocess. Den involverade kontrollern blir i huvudsak en informell beslutsfattare som har en bra helhetsbild över verksamheten och kan säkerställa att lönsamheten finns i de olika projekten. En oberoende controller lägger vikt vid att följa upp och se till så att redovisningsprocessen fungerar och att analyserna stämmer. Hon har ofta ett annat perspektiv på verksamheten, vilket medför andra infallsvinklar. Det uppdelade konceptet innebär att företaget har två controllers; en controller som tar beslut och planerar och en annan controller som följer upp. Detta medför att allt blir ordentligt utfört men att kostnaden blir dubbelt så stor och det finns även risk för dubbelarbete. Den starke kontrollern är vanligt förekommande i mindre företag där kontrollern får ansvara för hela

---

<sup>145</sup> Lassi (2003) s. 173-183

<sup>146</sup> Källström (1990) s. 96-97

<sup>147</sup> *ibid.* s. 59, 62





ekonomistyrningen. Helheten betonas på detta vis, men risk finns att något område blir bortprioriterat och att kontrollern inte kan utvärdera projekt på ett objektivt sätt.<sup>148</sup>

Vi uppfattar Linn som en oberoende controller, då hon inte tillhör någon avdelning utan är en del av en funktion inom företaget. Hon kommer in i olika processer och enheter med objektivitet och färsk syn på verksamheten. Risken finns att hon kan anses som en extern part som granskar övriga och att hon inte blir accepterad av anställda på det sätt som en intern controller skulle ha blivit. Linn nämner att hon är ute i enheterna på egen önskan, vilket vi tycker främjar kommunikation och ”vi-känsla”.

Lars uppfattar vi som en involverad controller som finns med i alla led. Eftersom hans arbetsuppgifter är uppdelade på tre olika verksamheter med olika chefer har han troligtvis en god helhetsbild, samtidigt som han nämner en viss kluvenhet. Lars är mycket delaktig i olika beslut och kan se till att information från organisationens olika delar kommuniceras upp i organisationen. Den kluvenhet som han upplever kan dock påverka hans arbete, då han inte kan vara objektiv som controller eftersom han finns med i tre led inom organisationen. Eftersom Volvo Penta arbetar efter matrisstruktur, kan vissa moment gå fria från varandra och objektiviteten ändå finnas vid beslut.

Vi anser att Susannes befattning inte stämmer överens med någon av Sathes olika controllerroller. Hon har inget ansvar gällande lönsamhet eller uppföljning och som hon själv nämner saknar hon helhetsbild över verksamheten. Till viss del kan Susanne fatta beslut gällande enstaka problem som uppstår men inte tillräckligt för att kallas beslutsfattare.<sup>149</sup>

Ann-Cathrines arbetsuppgifter är toppstyrda från Servera och därför anser vi att Ann-Cathrines roll bäst stämmer överens med modellen av en uppdelad controller. Rollen är uppdelad mellan Matsäljarna och Servera där Ann-Cathrine får direktiv från Servera som hon sedan använder sig av vid beslut och planering. Servera ansvarar för uppföljning.

#### 5.4 Rapporter och dess mottagare

Vi fick uppfattningen att det största arbetsmomentet Linn och Lars har är rapportering, både vad gäller att samla in, sammanställa och sprida vidare. Detta tycker bland annat Wajnbloom och Möller är rutinemässiga arbetsuppgifter som ska kunna skötas av system. Författarna hävdar att det i många fall leder till reflektion i efterhand, då saker och ting redan skett.<sup>150</sup> Dahlqvist håller med Wajnbloom och Möller då han tycker att en del controllers håller på med för mycket rapportering. Det är controllerns uppgift att ha kontroll över information som i många fall kommer för sent och endast pekar på resultat som ej går att påverka.<sup>151</sup> Många författare är dock överens om att kontrollern ska vara delaktig i eller ansvara för framställande, spridning och kontrollering av rapporter. Oavsett om kontrollern verkar i ett mellanstort eller stort företag ingår denna uppgift.

Rapporter består främst av cashflow för Susannes del, rapporterna används veckovis som underlag för att säkerställa Transas Scandinavias likviditet. Även kvartalsrapporter ingår i Susannes arbetsuppgifter, vilka i sin tur vänder sig till Transas Group på Irland. Ann-Cathrines rapporter består av månadsrapporter till ledningsgruppen och kvartalsrapporter till Servera. Hon sammanställer även andra rapporter som exempelvis uppföljning av

---

<sup>148</sup> Sathe (1983) s. 31-48

<sup>149</sup> *ibid.*

<sup>150</sup> Wajnbloom & Möller (2006)

<sup>151</sup> Dahlqvist (2006)





innesäljarna. Både Susanne och Ann-Cathrine är delaktiga och ansvarar för framställande, spridning och kontroll av rapporter, vilket förespråkas av många författare.<sup>152</sup> Det som skiljer arbetsrollerna åt är att Susanne aldrig har tid att följa upp utfallen av rapporterna.

## 5.5 Trender

Linn känner inte av trender i någon större utsträckning. Dock har företaget i ett tidigare skede köpt in ett Balanced Scorecard-system, men det blev nedlagt då ansvarig VD byttes ut. Då det inte finns någon röd linje på vad en controller ska göra blir det svårt att urskilja trender. Controllerns roll är väldigt varierande beroende på arbetsplats och Linn upplever att många blir en form av ekonomiansvarig controller med ansvar för redovisning. Andra blir verksamhetscontrollern där det är mer fokus på analyser men samtidigt påpekar Linn att det sällan finns tid för reflektion.

Linn tror att en controller kommer att inrikta sig på andra mått i framtiden, t.ex. produktivitet. Hon tror även att företag i allmänhet kommer att arbeta för utveckling och effektivisering med de medel företaget redan besitter. Företagets inre effektivitet kommer att få större fokus, hon betonar även att systemen kommer att bli allt mer viktiga eftersom de ska stödja de flöden och arbetssätt som en controller för tillfället väljer att arbeta med.

Volvo AB är trendföljare och har genom åren adopterat ABC, rullande prognoser och cashflow. Trenderna kommer till Volvo via konsultfirmor, dock tycker Lars att Volvo Penta är relativt okänsliga när det gäller trender. Han tror att aktiemarknaden påverkar företag att följa trender, Lars nämner att Volvo numera ska fokusera på forecast och mindre på commitment.

Diskussionen idag vad gäller trender är att företag börjar använda sig av andra värderingsmetoder och därmed börjar gå ifrån de traditionella nyckeltalen. Mycket handlar idag om att controllern har fastnat i rutinmässiga arbetsuppgifter trots olika affärssystem. Med hjälp av dessa system skall controllern inte arbeta med uppgifter som att kommunicera resultat och reagera på avvikande trender, i stället ska controllern initiera och koordinera förändringsarbete.<sup>153</sup> Linn nämner nya sorters värderingsmetoder under intervjun, Lars fokuserar på trender under denna fråga. Anledningen till att Volvo har påverkats mer av trender än Göteborg Energi kan ha att göra med ägandeskapet samt ledningsfilosofin. Göteborg Energi ägs av Göteborgs Stad vilket får många effekter då det gäller lönsamhetskrav, styrande och syftet med verksamheten.

Samuelson menar att företag kommer att ställa högre krav på ekonomistyrningsprocessen i framtiden, på grund av den internationella konkurrensen samt den snabba tekniska utveckling som nu finns. Han tror att mer fokus kommer att läggas på den operativa verksamheten och på att effektivisera flöden. Mindre energi kommer att läggas på de formella styrsystemen och de informella mötena kommer att bli allt mer viktiga.<sup>154</sup>

Susanne har fått uppfattningen att controllers främst finns på större företag. Av tidigare erfarenheter upplever hon en trend av att medelstora företag ofta bli uppköpta av större företag och att ekonomifunktionen då centraliseras till koncernbolaget.

---

<sup>152</sup> Källström (1990) s. 94, Mattsson (1987) s. 51, Anthony & Govindarajan (2003) s. 105

<sup>153</sup> Wajnbloom & Möller (2006)

<sup>154</sup> Samuelsson (2004) s. 16-18, 55-62



Ann-Cathrine tycker att arbetsuppgifterna är oförändrade men att titlarna har varierat genom åren och hon tror att variationen har med status att göra. Eftersom arbetsuppgifterna inte påverkas och förändringen inte tillför något värde kan det här förklaras med fad- eller fashionperspektivet som Abrahamson skriver om. Imitationsspridningen påverkar ekonomens titel.<sup>155</sup>

## 5.6 Framtiden, hur kommer den att se ut?

Linn tror inte att några större förändringar kommer att ske med hennes roll, men hon hoppas att rollen utvecklas genom att frigöra tid för analyser och att lära sig av det som varit och det som kommer. Hon tror som tidigare nämnts att måtten kommer att ändras från nyckeltal till effektivitet och produktivitet, hon trycker dock på att redovisning inte kommer att försvinna från controllerns roll.

Göteborg Energi har genomfört en omorganisation som nu börjar ge effekt. De har nu kommit in i systemet och Linn tycker att vissa problem har försvunnit men framför allt att processerna går mycket fortare. Arbetsätten är mer accepterade och personalen ifrågasätter mindre. Oavsett hur framtiden kommer att se ut kommer kontrollern aldrig kunna flytta från verksamheten, dessutom torde redovisning alltid ligga som en grund för ekonomistyrningsarbetet.

Lars tror att rutinmässiga arbetsuppgifter kommer att läggas på någon annan i framtiden och att han därmed endast kommer att arbeta med analyser av olika slag. Som det är nu är det han som tar ut siffrorna, kollar att de stämmer i systemet och skapar rapporter. Genom att frigöra dessa arbetsuppgifter kommer det att finnas tid till annat vilket redan nu har blivit bättre med den nya ledning Volvo Penta har fått. Förut skulle kontrollern alltid ha koll på allting men det har enligt Lars blivit bättre och han tror på en positiv utveckling.

Claesson menar att framtidens controller måste lära sig att delegera arbetsuppgifter av operativ art och ägna sin tid åt värdeskapande uppgifter. Mer tid ska läggas på strategiskt arbete och verksamhetsstyrning.<sup>156</sup> Regel hävdar att kontrollern måste bli bättre på att ta fram analytiska metoder för att på så sätt få fram relevant information för olika beslut. Han påstår även att kontrollern kommer att utvecklas till en informationsspridare där det är viktigt att kontrollern är involverad i hela företagets informationsbehov. I första hand nämner han strategi och operationella uppgifter som det största behovet.<sup>157</sup>

Linn som till viss del arbetar ute i verksamheten hoppas på att utvecklingen för med sig mer analys, både av historiska och framtida mått. Detta följer Regels teorier då det gäller att ha kontakten med verksamheten och att bli bättre på rapporternas innehåll.

Lars följer Claessons linje då han önskar delegera arbetsuppgifter av lättare art för att inte lägga energi på arbetsuppgifter som vem som helst kan utföra.<sup>158</sup>

De större företagen har väldigt olika controllers och framtiden kommer säkert att se sig olika precis som dagens verklighet för Linn och Lars. Vi tror att båda måste delegera arbetsuppgifter för att kunna fokusera på viktigare uppgifter om inte systemen kommer att avlasta framtidens controller helt. Vi tycker även att det är viktigt att kontakten med den operativa delen finns, men frågan är hur djup kontakten kan vara i ett större företag.

<sup>155</sup> Abrahamson (1991) s. 586-612

<sup>156</sup> Claesson (2005-09-30)

<sup>157</sup> Regel (2005) s. 31-38

<sup>158</sup> Claesson (2005-09-30)



Susanne tror att ekonomistyrningen och ekonomihanteringen kommer att centraliseras till Irland och att Transas Scandinavia enbart kommer att stansa in information i systemet. Ann-Cathrine däremot tror inte att hennes arbetsuppgifter kommer att förändras avsevärt de närmaste åren. Både Transas Scandinavia och Matsäljarna är medelstora företag som har blivit uppköpta av större företag och vi tror att risken finns för att styrning och strategiska arbetsuppgifter kommer att centraliseras till moderbolagen. Susanne har för närvarande nästan inga arbetsuppgifter som tillskrivs en controller men vi tror att hon i framtiden kommer att arbeta mindre med operativa uppgifter såsom inventering och fakturahantering och istället få mer övergripande ansvarsområden. Vidare tror vi att hon kommer att verka som en informationsspridare mellan moderbolag och dotterbolag gällande ekonomin. Vi anser att Ann-Cathrine är en renodlad controller inom den ram som Servera givit henne. Hennes arbetsuppgifter utgörs av en kombination av operativ, taktisk och strategisk styrning som Claesson förespråkar.<sup>159</sup>

---

<sup>159</sup> Claesson (2005-09-30)



---

## 6 Avslut

---

Vår teoretiska referensram och respondenternas utlåtande bekräftar att en controller kan göra många olika saker och att rollen ser olika ut inom företag. Eftersom begreppet inte har en klar definition, har kontrollern i praktiken tillskrivits de arbetsuppgifter som passar in i företagets situation. Rollen är flytande, vilket gör att begreppet har blivit urvattnat. Samtidigt ger det rollen flexibilitet, vilket vi trodde var en nackdel när vi inledde vår studie.

Genom denna uppsats har vi fått en ökad förståelse för vad en controller faktiskt gör i verkligheten. Vi inser att den föreställning vi har fått av kontrollerns roll, inte nödvändigtvis avspeglar en generell bild eftersom samtliga företag har varit dotterbolag och att en controllers roll varierar mycket beroende på företaget. Rollens variation har både berott på hur företaget är strukturerat, men framför allt vilken storlek företaget har haft.

De återkommande arbetsuppgifterna som Linn och Lars har i respektive företag är avstämning och rapportering, analysering och ifrågasättande, planering, uppföljning och budgetering. De medelstora företagen arbetar med prognoser, rapportering, löner och avstämningar. På Göteborg Energi och Transas Scandinavia arbetar kontrollern med redovisning, vilket de inte gör speciellt mycket på Volvo Penta och Matsäljarna. Vi ser här att det inte är storleken som är avgörande för arbetsmomenten utan företagets upplägg av tjänsten som sådan. En annan slutsats vi kan dra är att controller i de medelstora företagen arbetar med mer blandade uppgifter (t.ex. administrativa uppgifter och inventering) än vad de gör i de stora företagen. De stora företagens controller är istället specialiserad och har en mer beslutsstödjande roll. Skillnaden tror vi har sin förklaring i att det inte alltid finns resurser i de medelstora företagen och då hamnar arbetsuppgifter på kontrollern som egentligen inte ingår i hennes roll.

Arbetsuppgifter av icke återkommande art förekommer enligt vår slutsats mestadels i de större företagen. På Göteborg Energi är det i huvudsak de utredningar som görs och på Volvo Penta hade de under tiden för uppsatsen projekt gällande SOX, goodwill och konsolideringsprogram. I de medelstora företagen består arbetsuppgifterna mer av rutinuppgifter och mindre av arbetsuppgifter av engångskaraktär.

Linn, Lars och Ann-Cathrine trycker samtliga på att löpande redovisning inte ingår i en controllers arbetsuppgifter. Linn tror dock att det är svårt eller till och med omöjligt för en controller att komma ifrån redovisning helt och hållet, då all ekonomi baseras på det. Alla tre poängterade även vikten av budgetarbete och hur viktig budgeten är för kontrollern i hennes arbete. Susanne på Transas Scandinavia är vad Merchant skulle kalla treasurer, hon arbetade mer med löpande bokföring och är inte involverad i budgetarbetet i den utsträckning som de övriga är.

Susanne har nyligen fått utökat ansvar i sin roll, då företaget köpt en fastighet. Vi anar att det utökade ansvaret hänger ihop med att VD:n inte klarar av mer arbetsuppgifter i nuläget, till skillnad från vad han klarade av för t.ex. ett år sedan. Vi tror även att VD:n inte hänger med i företagets utveckling vilket hämmar Susannes roll, så till vida att hon inte är vad vi vill kalla en controller. Hon arbetar nästan uteslutande med arbetsuppgifter som måste lösas för dagen. Fokus ligger på det dagliga arbetet istället för på framtiden och hennes arbete består väldigt



lite av analys, rapportering och budgetering. Hon utför många arbetsuppgifter som någon annan, mindre erfaren, person skulle kunna klara av.

Samtliga controllers vi undersökt i denna uppsats är inte till fullo involverad i det strategiska arbetet. Anledningen till detta är som vi ser det att alla företag är dotterbolag till ett annat företag eller, som i Göteborg Energis fall, kommunalägt. Den respondent som är mest involverad i det strategiska arbetet är Lars på Volvo Penta. Vi tror att detta har att göra med att företaget är uppbyggt efter matrissystemet och att det i sin tur möjliggör Lars involvering. I övrigt är det strategiska arbetet styrt från moderbolag respektive ägarna.

Vi tycker att controllerns arbetsuppgifter påverkas mycket av var i organisationen hon befinner sig. Ett lysande exempel på detta är Lars som rapporterar till tre olika chefer, vilket gör att han kan ta med sig information upp och ner i organisationen. Hans olika roller möjliggör att han kan påverka de strategiska beslut som bör spegla de behov som finns längre ner i organisationen. Både Susanne och Ann-Cathrine i de medelstora företagen rapporterar till VD och moderbolag. Detta gör att de för upp relevant information både inom företaget och upp till dess ägare.

Mycket av arbetet gällande ekonomistyrningsprocessen styrs av var i organisationen controllern befinner sig. Alla controllers som vi har intervjuat får övergripande riktlinjer från ägarna, vilket medför att de endast kan påverka ekonomistyrningen i den enhet de ansvarar för. Både Linn och Ann-Cathrine berättade under intervjuerna att de styr över sitt affärsområde men att deras involvering inte är speciellt stor i det centralstyrda arbetet. I de mindre projekt som utförs är de båda dock mycket involverade. Linn förklarade att under de utredningar hon ansvarar för är det hon som genomför utredningen för att därefter lämna över till ansvarig chef. Detta betyder att det inte är Linn själv som bestämmer hur resultatet av utredningen ska följas upp, men då hennes chef Menka sitter med i chefsgruppen antar vi att inga utredningar genomförs utan uppföljning.

Av de rapporter som respondenterna utför går samtliga uppåt i organisationen förutom de som Linn framställer. Hon producerar en verksamhetsberättelse som syftar till att nå alla medarbetare för att göra dem involverade i det ekonomiska läget. Linn tycker att alla medarbetare ska vara involverade i det ekonomiska arbetet utifrån sina perspektiv. Vi är överens med Linn om att rapporterna ska distribueras till alla medarbetare för att öka förståelsen i vilka behov som finns och förstå vad det är som kostar. Vi tror att detta skulle öka kostnadsmedvetandet hos de anställda, vilket på sikt kommer att synas i resultaten.

Vad gäller controllerns utveckling tror vi på delegering och analysering inför framtiden. Det gäller att controllern delegerar arbetsuppgifter som någon annan med mindre kompetens kan göra för att på så vis frilägga tid för analysering. Analyserna kommer att få ökat fokus och de mått som Linn använder idag tror hon kommer att bytas ut, från att ha varit bestämda och säkra, till att bli mer mjuka, men ändå tillräckligt säkra för att ha som underlag vid beslut. Controllern kommer att behöva fokusera mer på framtida behov och hålla sig mer uppdaterad vad gäller förändringar i lagar och förordningar. Både respondenterna i de större företagen saknar ibland gehör utanför de ekonomiska kretsarna. Anledningen till att de saknar gehör kan återigen bero på att de är dotterbolag.

Vi tror att Susanne kommer att utvecklas till controller om det inte blir som hon befarade, mer toppstyrt från ägarna, vilket skulle leda till att ekonomifunktionen endast kommer att innefatta enklare uppgifter, som löpande bokföring och administration. Som vi ser det arbetar inte



Susanne som en controller, men förhoppningsvis kommer hennes roll på företaget att utvecklas till att analysera mer och arbeta med det strategiska arbete som i nuläget ligger på VD: n. I dagsläget verkar det som om VD: n har många av de arbetsuppgifter som Susanne i egenskap av controller bör ha.

En annan aspekt som vi tror kommer att påverka controllerns roll i framtiden är det Merchant kallar treasurer/controller och det som Källström kallar accounting och business controller. Vi tror att rollen på sikt kommer att delas in i olika delar för att skapa struktur och bättre klarhet i vad som ingår i rollen.

Respondenternas uttalanden tyder på att ekonomistyrningsmodeller har skiftat genom åren och att denna process pågår oavbrutet. Lars anser att aktiemarknaden påverkar företag att adoptera ekonomistyrningsmodeller och som exempel nämnde han cashflow och SOX. Företag påverkas även av förändringar i omvärlden och anpassar rutinerna efter omgivningens krav. Implementering av modeller är inte alltid till nytta för företagen, men av rädsla för att konkurrenter skall gynnas imiterar företag varandra och på så vis sprids modellerna. Alla respondenter kan urskilja trender gällande controllerns roll, men de har olika uppfattningar om controllerns utveckling. Linn tycker att controllerns arbetsuppgifter varierar medan Ann-Cathrine anser att arbetsuppgifterna är oförändrade, men att ekonomititeln skiftade. Susanne upplever att controllers enbart finns inom större företag. Lars däremot varnar för att controllerbegreppet har blivit urvattnat.

Avslutningsvis har vi kommit fram till slutsatsen att controllerns roll är vad individen gör den till. Controllern får den innebörd personen tillskriver den och då ofta beroende på de intressen och tidigare erfarenheter personen har. Linn, som tidigare var redovisningsekonom, hjälper de chefer som har behov av redovisningshjälp. Lars, som tidigare var konsult, ser sig inte som controller trots att han arbetar som det. Detta påverkar honom genom variationen på arbetsuppgifter och att han inte urskiljer uppgifter som egentligen inte ingår i rollen som controller. Susanne bytte till Transas Scandinavia på grund av att det företag hon tidigare arbetat på blev uppköpt, vilket medförde enklare och mer rutinmässiga arbetsuppgifter. Detta gjorde att hon har innehaft samma arbetsuppgifter och vill arbeta med allt för att bibehålla kontrollen, något som vi ser som en bidragande faktor till varför Susanne inte är en controller. Ann-Cathrine är den respondent vi skulle kalla en renodlad controller även om hennes arbetsuppgifter är inskränkta i det avseendet att Servera styr mycket. Hon har arbetat som controller innan hon kom till Matsäljarna vilket gör att hon inte tar med sig några andra arbetsuppgifter än de som ingår i controllerns roll.

Det finns således alla varianter av controller. Företaget kan söka vissa egenskaper medan individen tar med sig sina erfarenheter och intressen och skapar sin egen roll utifrån det. Begreppet saknar definition, vilket inte är konstigt. Frågan är bara om det är en nackdel eller en fördel.



### **Förslag till vidare forskning**

Ett förslag till vidare forskning är att undersöka definitionsbegreppet gällande controllerns roll. Undersökningen skulle kunna fokusera på huruvida begreppet behöver en definition för att skapa struktur, alternativt behålla begreppet odefinierat för att ha en flexibel arbetsroll som följer omvärldens utveckling.

Då vi i denna uppsats enbart fick tag i respondenter som arbetar som controllers på dotterbolag i större koncerner hade det varit intressant om någon tog vid där vi avslutade och gjorde jämförande studier i helägda och självständiga företag. Vidare skulle det vara intressant att undersöka hur controller uppfattas av övriga i organisationen.





---

## 7 Källförteckning

---

### Litteratur

- Aaker, D.A., et al (2001) *Marketing Research*, Hoboken, Wiley, cop
- Abnor, I. & Bjerke, B. (1994) *Företagsekonomisk metodlära* Lund, Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion* Lund, Studentlitteratur
- Anthony R.N. & Govindarajan V. (2003) *Management Control systems* Singapore, Mc Graw Hill
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi
- Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*, Lund, Studentlitteratur
- Christensen, L., Andersson N., Carlsson C. & Haglund L. (2002) *Marknadsundersökning – en handbok*, Lund, Student litteratur 2:a upplagan
- Ejvegård, R. (1996) *Vetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2001) *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö, Liber Ekonomi
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Lund, Studentlitteratur
- Holme I. & Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik*, Lund, Studentlitteratur
- Johansson Lindfors, M-B, (1993) *Att utveckla kunskap-om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig kunskapsbildning*, Lund, Studentlitteratur
- Kinncar T, Taylor J, (1996) *Marketing Research: An Applied Approach*, New York, Mc Graw Hill
- Källström, A (1990) *Uppdrag styreffekt – Om Controllern och ekonomistyrningsprocessen*, Motala, Liber
- Ljungberg, A & Larsson, E. (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Lund, Studentlitteratur
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur.
- Mattsson, H. S. (1987) *Controller*, Lund, Studentlitteratur



- Merchant, K.A (1998) *Modern Management Control Systems* USA, Prentice Hall
- Merriam, B. S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Lund, Studentlitteratur
- Olve, N-G (1990) *Controllerns roll – konturer av en affärsekonom*, Uppsala, Mekanförbundets förlag
- Patel, R. & Davidson, B. (1991) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund, Studentlitteratur
- Ramírez, J. L. (1998) *Positivism eller hermeneutik: handling, planering och humanvetenskap*, Stockholm, Dialogos
- Samuelsson, L (2004) *Controllerhandboken*, Uppsala, Industrilitteratur
- Starrin, B & Svensson P-G (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Lund, Studentlitteratur
- Svensson, P-G & Starrin, B. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Lund, Studentlitteratur
- Thurén, T. (1999) *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm, Liber
- Tidskriftsartiklar**
- Abrahamson, E. (1991) “Managerial Fads and Fashion: the Diffusion and Rejections of Innovations”, *Academy of Management Review*. Vol. 16 No. 3
- Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005) “Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations – the Case of the Balanced Scorecard in Sweden”, *Management Accounting Research*. Vol. 16 No. 1
- Colton, S-D (2001) “The Changing Role of the Controller” *Journal of Cost Management* november-december 5-10
- Esselstein, J (2001) “The changing value equation for Controllership” *The Ohio CPA journal* April-June
- Greenhalgh, R-W (2000) “Information and the transnational SME Controller” *Management Accounting research* 11.
- Lassi, H (2003) “The work and function of a Finnish Controller” *The journal of the economic Society of Finland* 56 (3)
- Malmi, T. (1999) “Activity-Based Costing Diffusion across Organizations: an Exploratory Empirical Analysis of Finnish Firms”, *Accounting, organizations and Society*. Vol. 24 No. 8
- Regel R-W (2005) “Change in the controller’s role: Why intuition improves operational and strategic decisions” *Journal of Cost Management*. Vol. 17



Sathe, V. (1983) "The Controller's Role in Management", *Organizational Dynamics*. Vol. 11 No. 3

Wolf, R. A. (1994) "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", *Journal of Management Studies*. Vol. 31 No. 3

### **Avhandlingar**

Bergström I. & Lumsden, M. (1993) *Ekonomisystem i mindre företag*, Luleå, Luleå Tekniska Universitet

Sörling, S. (2002) *Konstruktion av ekonomistyrning*, Stockholm, Universitetsservice US AB

### **Tidningsartiklar**

Dahlqvist, K. *När avvikelserna syns är det redan för sent*, Dagens Industri, 2006-01-14

Hüttner, M. & Walberg M. *Controllern kan inte uppgraderas till affärsstöd*, Dagens Industri, 2006-01-14

Nordberg, P. & Sjöström, R. *Controller bör uppgraderas*, Dagens Industri, 2005-12-13

Svanström, P. *Hög tid att dra nytta av amerikanska SOX-lagen*, Computer Sweden 2005-06-13

Wajnbloom, D. & Möller, E. *Ska vi klara globaliseringen krävs proaktiva controllers*, Dagens Industri, 2005-12-29

### **Internet**

[www3.volvo.com/investors/finrep/ar05/annual\\_report\\_2005\\_sve.pdf](http://www3.volvo.com/investors/finrep/ar05/annual_report_2005_sve.pdf)

[www.volvo.com/volvopenta/se/sv-se/aboutus/](http://www.volvo.com/volvopenta/se/sv-se/aboutus/)

[www.goteborgenergi.se/Om\\_Goteborg\\_Energi/Var\\_verksamhet\\_DXNI-5175\\_.aspx](http://www.goteborgenergi.se/Om_Goteborg_Energi/Var_verksamhet_DXNI-5175_.aspx)

[www.esv.se/download/18.132be10ff78a68b7c80002057/ESV-nytt+nr+2002-2.pdf](http://www.esv.se/download/18.132be10ff78a68b7c80002057/ESV-nytt+nr+2002-2.pdf), 2006-04-19

[www.transas.se](http://www.transas.se)

[www.goteborgenergi.se](http://www.goteborgenergi.se)

[www.matsaljarna.se](http://www.matsaljarna.se)

### **Kursmaterial, Ekonomistyrning D-nivå**

Ingemar Claesson, föreläsningsmaterial, 2005-09-30

Kurskompendium, Strategisk ekonomistyrning (2005) *Att styra med aktieägarvärde*  
Neil Monnery



## Bilaga 1. Intervjuguide

### Arbetsuppgifter

1. Vilka återkommande arbetsuppgifter har du?
2. Vilka arbetsuppgifter kan komma upp som inte är av återkommande natur?
3. Styr dina arbetsuppgifter mycket beroende på vilken tid på året det är?
4. Tycker du att någon/några av dessa arbetsuppgifter inte borde ingå i en controllers arbetsuppgifter?
5. Är det någon arbetsuppgift du tycker ingår i controllerns som du inte gör för tillfället?

### Organisation

6. Var i organisationen finns du, vem rapporterar du till?
7. Har du någon/några underordnade, i så fall hur många och vad gör dessa?

### Delaktighet i ekonomistyrning

8. Vilken delaktighet har du i ekonomistyrningsprocessen, drift och utveckling?
9. Beror inblandningsgraden på huruvida det är rutin- eller ickerutinmässiga arbetsuppgifter?

### Information/rapporter

10. Vilka informationskällor använder du dig av i ditt arbete med framtagande av analyser och rapporter?
11. Till vem vänder sig dessa analyser och rapporter?

### Trender

12. Upplever du att de funnits trender inom controlling? Har ni på ert företag följt någon/några av dessa?

### Framtiden

13. Upplever du att kraven på controllern har förändrats?
14. Hur tror du att rollen kommer att utvecklas?
15. Känns det som om någon/några arbetsuppgifter kommer att försvinna de närmaste åren?



## Bilaga 2. Företagspresentationer

### *Volvo Penta*

Volvo Penta är en del av Volvo Koncernen, företagets nettoomsättning 2005 var 9,8 Mdr kr vilket utgjorde 4 % av hela koncernens nettoomsättning. Pentas affärsidé är att producera avancerade motorer och drivsystem med överlägsen tillförlitlighet och prestanda för både fritids- och yrkesbåtar. De har tre fabriker i Sverige och två utomlands, företaget har lång erfarenhet inom branschen då de finns daterade till 1868 med rötter i Skövde. De är långt fram i utvecklingen med sitt Inboard Performance System som de vunnit priser för, de är drygt 1 500 anställda och är det största företaget i världen på dieselmotorer för fritidsbåtar.<sup>160</sup>

### *Göteborg Energi*

Göteborg Energi är ett helägt dotterbolag till Göteborgs kommunala förvaltning och har en nettoomsättning på 3 323,6 Mkr. Företaget tillhandahåller fjärrvärme, naturgas, kyla, färdig värme, energitjänster, optofiber och elnät. Företagets mål är att förse ägarna (sambället) med produkter och tjänster på ett säkert och kostnadseffektivt sätt. De har 1 040 anställda och elva dotterbolag runt om i Västra Götaland.<sup>161</sup>

### *Transas Scandinavia*

Transas Scandinavia grundades 1990 och säljer navigationsutrustning för fartyg. Företaget har arbetat med Stena, Maersk och Color line.<sup>162</sup> Transas Scandinavia har en omsättning på 80 mkr och har cirka 30 anställda. Företaget har även två dotterbolag, Transas Norway och ett nybildat fastighetsbolag. Sedan 2005 är de helägda av Transas Group på Irland.<sup>163</sup>

### *Matsäljarna*

Matsäljarna är en lokal grossist som säljer allt från färskvaror till halvfabrikat till restauranger, hotell, fast food och café. Deras marknad består av Göteborg, Dalsland, Bohuslän och Västergötland. Företaget är sedan 2005 ett helägt dotterbolag inom Servera koncernen.<sup>164</sup> Matsäljarna har en omsättning på ca 250 mkr och är under största delen av året 50 anställda, under sommaren ökas personalen med ca 40 % då alla krogar och sommargäster hittar till kusten.<sup>165</sup>

---

<sup>160</sup> [www.volvo.com](http://www.volvo.com)

<sup>161</sup> [www.goteborgenergi.se](http://www.goteborgenergi.se)

<sup>162</sup> [www.transas.se](http://www.transas.se)

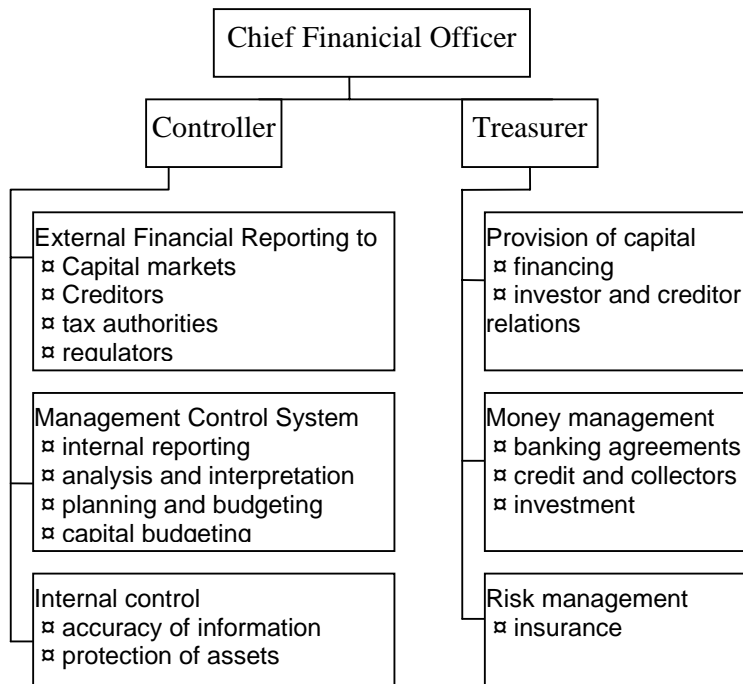
<sup>163</sup> Susanne Sundkvist, intervju 2006-05-05

<sup>164</sup> [www.matsaljarna.se](http://www.matsaljarna.se)

<sup>165</sup> Ann-Chatrine Olsson, mail 2006-05-23



### Bilaga 3. Controller eller Treasurer



Figur 3. Controllerns delar och arbetsuppgifter Merchant K.A (1998) s 640



## Bilaga 4. Controllerns funktion och arbetsuppgifter

### Ekonomistyrnings- Processens steg

### Controllerns arbets- uppgifter Drift

### Utveckling

Fastställande av övergripande målsättning och aktiviteter

- ☒ Tillse att strategi finns och att denna beaktas
- ☒ Framtagande av framtidsbedömningar och andra utredningar
- ☒ Ev ansvar för planering och administrering av strategiarbete
- ☒ Samtalspartner till övriga som är involverade i arbetet

- ☒ Plan för utveckling av ekonomistyrningsprocessen i harmoni med företagets strategi
- ☒ Är det sätt på vilket målsättningen formuleras ändamålsenligt?

Delegering av ekonomiskt ansvar

- ☒ Fastställande av ekonomiska åtaganden
- ☒ Planering och administrering av budgetprocessen
- ☒ Tillse att budgetarbetets syften kommer till uttryck
- ☒ Sammanställning och dokumentation av budgeten

- ☒ Översyn av tillämpande ansvarsmodeller
- ☒ Tillse att ekonomiskt ansvariga har tillräcklig ekonomisk kompetens
- ☒ Utveckling och vidareutveckling av ändamålsenliga budgetsystem och budgetrutiner i övrigt

De ekonomiskt ansvarigas agerande

- ☒ Katalysator och samtalspartner
- ☒ Delta i utredningar

Redovisning och rapportering

- ☒ Övergripande ansvar för löpande redovisning och rapportering

- ☒ Kontinuerlig utveckling av informationssystem
- ☒ Kontinuerlig utveckling av den ekonomiska rapporteringen

Analys och lärande

- ☒ Se till att analyser görs
- ☒ Bidra med att rätt analyser kan dras
- ☒ Se till att nödvändiga åtgärder med anledning av analyserna kommer till stånd
- ☒ Tillse att double-loop-learning kommer till stånd

- ☒ Kontinuerlig utbildning av ekonomiskt ansvariga i analys av ekonomisk information

Allmänt

- ☒ Egen utveckling och utveckling av egen personal avseende ekonomistyrningsprocessens samtliga steg





## Bilaga 5. Controllerns olika arbetsuppgifter.

- Planera, följa upp och kontrollera verksamheten
- Förse beslutfattare med underlag och följa upp fattade beslut
- Fördela och utkräva ansvar
- Samla in, tolka, sammanställa, rapportera och kommunicera ekonomisk information
- Analysera orsaker till avvikelser från planer och föreslå åtgärder
- Bidra till förutsättningarna för en lärande organisation
- Bidra till en positiv företagskultur
- Genomföra diverse specialutredningar, t.ex. av omvärldsförändringar, av hur andra företag arbetar.
- Verka som rådgivare i företaget i ekonomiska frågor
- Utveckla och uppdatera styr- och ekonomisystem
- Utbilda medarbetarna i ekonomiska frågor.

Källa: Ax, Johansson & Kullvén (2002) s. 94