



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Controllerns förändrade roll

- En fallstudie av tre svenska företag -

Magisteruppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2005
Handledare: Ingemar Claesson
Författare: Stina Helleman 810615
Pernilla Sundberg 810416

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, HT 2005

Författare: Stina Helleman och Pernilla Sundberg

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: *Controllerns förändrade roll – En fallstudie av tre svenska företag -*

Bakgrund och problem: Controllerns roll i företaget har utvecklats som en del av ett ökat tryck på företaget då det gäller kostnadsreducering och effektivisering. Utvecklingen av det strategiska tänkandet har genomgått en betydande förändring sedan introduktionen av begreppet på 1960-talet. I takt med denna utveckling har, enligt teorin, controllerns roll förändrats, den har gått från att leverera redovisningsinformation till att idag ha en allt mer deltagande roll på ledningsnivå. Med hänsyn till denna bakgrund, anser vi det vara intressant att studera controllerns roll i företagen, samt om dess arbetsuppgifter håller på att förändras i praktiken. Vi anser det även vara relevant, att undersöka orsaken till en eventuell förändring samt vilka kunskaper och egenskaper som skulle komma att krävas av en framtida controller.

Syfte: Uppsatsens syfte är att undersöka om det har skett eller sker en förskjutning av controllerns roll i företagen. Syftet är vidare, att undersöka om controllern har fått förändrade arbetsuppgifter samt vad företagen tror om controllerns framtida roll och egenskaper.

Avgränsningar: Vi har valt att avgränsa vår uppsats till att enbart studera företag som har börjat fundera på att effektivisera sina ekonomiprocesser. Vi har valt denna avgränsning för att få en djupare förståelse för vårt val av ämne.

Metod: Vi har valt att göra en kvalitativ fallstudie, bestående av sju stycken personliga djupintervjuer med respondenter som arbetar som controllers eller är ekonomiansvariga på tre svenska företag. Företagen är AB SKF, Ericsson Microwave Systems AB och AB Lindex.

Resultat och slutsatser: Controllerns förändrade roll har blivit en bieffekt av företagets förändring av exempelvis ekonomiprocesserna. Controllern har genom effektiviseringarna fått ett minskat antal rutinuppgifter och denna frigjorda tid har istället kunnat läggas på arbetsuppgifter med mer affärsnära anknytning och analysarbete. Det strategiska arbetet har fått en ökad betydelse för controllern. Däremot skiljer sig controllerns roll mellan olika företag, något som författarna tror beror på hur långt företagen har kommit med effektiviseringen av sin ekonomiprocess. Egenskaper som personlighet, stor integritet samt analytisk förmåga kommer att vara betydelsefulla hos en framtida controller. Uppsatsen kommer även fram till att controlleryrket är ett självständigt arbete och att det delvis ligger på controllern själv att förändra sin roll samt att controllerns relation till sin chef har betydelse om controllern skall få ett ökat inflytande i företaget. Det är även viktigt att controllern får förutsättningarna av företaget att förändra sin roll, detta för att bland annat kunna möta ledningens ändrade informationsbehov.

Förslag till fortsatt forskning: Vi anser att det skulle vara intressanta att genomföra en liknande studie om ca fem år för att följa upp och se om controllerns roll har förändrats ytterligare och om detta stämmer överrens med vår undersökning. Det skulle även vara intressant att genomföra en liknande studie på fler företag och även på mindre företag som inte börjat en effektiviseringsprocess, detta för att kunna få en bredare förståelse för utvecklingen av controllerns roll.

FÖRORD

Denna uppsats som omfattar 10 poäng, ingår som ett moment i magisterkursen Ekonomistyrning på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Arbetet har pågått under höstterminen 2005.

Vi vill i detta förord passa på att tacka vår handledare Ingemar Claesson och hans arbetskollegor Katarina Pusa och Kent Stenstrand på IC Konsult AB för att ha gett oss inspiration i vårt val av uppsatsämne samt för att de funnits till vårt förfogande under uppsatsens upprättande.

Vi vill även tacka alla våra respondenter på AB SKF, AB Lindex och Ericsson Microwave System AB, som har tagit sig tid och ställt upp på personliga intervjuer. Er medverkan har möjliggjort att vi kunnat genomföra denna uppsats.

Göteborg den 13 januari 2006

Stina Helleman

Pernilla Sundberg



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 SYFTE	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
1.5 BEGREPPSDEFINITION	3
1.6 DISPOSITION	4
2. METOD	5
2.1 VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	5
2.2 FALLSTUDIE	5
2.3 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD	6
2.4 METODER FÖR DATAINSAMLING	6
2.4.1 Primärdata	6
2.4.2 Sekundärdata	7
2.5 VALIDITET OCH RELIABILITET	7
2.6 VAL AV RESPONDENTER	8
2.7 KÄLLKRITIK	8
3. TEORETISK REFERENSRAM	10
3.1 FÖRÄNDRING AV CONTROLLERARBETE	10
3.1.1 Minskning av kostnader	11
3.2 OMFÖRDELNING AV CONTROLLERNS ARBETSTID	12
3.3 CONTROLLERNS ROLL	13
3.3.1 "Det trygga hörnet"	15
3.3.2 Strategiskt arbete	16
3.4 CONTROLLERNS FRAMTIDA ROLL	17
4. EMPIRISK STUDIE	19
4.1 AB SKF	19
4.1.1 Tore Bertilsson, CFO	19
4.1.2 Carl Orstadius, controller för industridivisionen	22
4.1.3 Gunilla Nilsson – Ekonomidirektör för Europa	23
4.2 ERICSSON MICROWAVE SYSTEM AB	25
4.2.1 Lennart Svensson - ekonomichef	25
4.2.2 Mathias Warga – Manager of finance and controll	26
4.3 AB LINDE	27
4.3.1 Peter Andersson, CFO	27
4.3.2 Mattias Ardfelt – koncerncontroller för försäljning	29
5. ANALYS	31
5.1 FÖRÄNDRING AV EKONOMIARBETE	31
5.1.1 Minskning av kostnader	31
5.2 OMFÖRDELNING AV CONTROLLERNS ARBETSTID	32
5.3 CONTROLLERNS ROLL	33
5.3.1 Det trygga hörnet	35



5.3.2 Strategiskt arbete -----	35
5.4 CONTROLLERNES FRAMTIDA ROLL -----	36
6. SLUTSATS OCH EGNA REFLEKTIONER -----	39
6.1 FÖRSLAG TILL FORTSATTAS STUDIER -----	42
7. KÄLLFÖRTECKNING -----	43
7.1 LITTERATURREFERENSER -----	43
7.2 ARTIKELREFERENSER -----	44
7.3 UPPSATSER -----	44
7.4 ELEKTRONISKA REFERENSER -----	44
7.5 MUNTliga REFERENSER -----	44
7.6 FÖRETAGSINFORMATION -----	44
7.7 ÖVRIGA REFERENSER -----	44
BILAGA 1. UNDERLAG FÖR INTERVJU -----	45

Figurförteckning

<i>FIGUR: 3.1 FYRA STEG TILL ÖKAD KOSTNADSREDUCERING -----</i>	<i>12</i>
<i>FIGUR 3.2 FÖRSKJUTNING AV CONTROLLERNES ARBETSUPPGIFTER -----</i>	<i>13</i>
<i>FIGUR 3.3 CONTROLLERN – LÄNKEN MELLAN AFFÄRSPLAN OCH RESULTATUPPFÖLJNING ----</i>	<i>14</i>
<i>FIGUR 3.4 CONTROLLERNES UPPGIFTER -----</i>	<i>16</i>



1. INLEDNING

*I detta kapitel kommer vi att beskriva bakgrunden till vårt val av uppsatsämne **Controllerns förändrade roll, en fallstudie av tre svenska företag**. Vår problemformulering samt syfte presenteras även i detta kapitel som avslutas med begreppsdefinitioner samt en disposition över uppsatsen.*

1.1 Bakgrund

Företag effektiviserar i dag delar av verksamheten, vilket har lett till att tillgångar har frigjorts. Det nya strategiska tänkandet kräver därmed att företagen måste kunna mobilisera, hantera och använda befintliga och nyvunna resurser på ett effektivt sätt, snarare än att kunna anskaffa och äga dem. (Normann, 2001)

Företagsstrategi introducerades i Sverige under första hälften av 1960-talet och kallades då långsiktplanering. Strategiarbetets främsta inriktning var, att genom prognoser och framtidsbedömningar, utforma långsiktiga planer för företagets verksamhet. På 1970-talet ersattes långsiktplanering i högre grad av strategisk planering, på grund av att framtidsbedömningar ofta hade slagit fel. Detta ledde till att fler företag istället valde kortare planeringsperioder och planeringsarbetet blev även mindre omfattande. Fokus låg på att analysera kunder och konkurrenter samt det egna företagets styrkor, svagheter och kostnader. Trenden med en mer kortsiktig planeringshorisont märktes i början av 1980-talet, speciellt hos börsnoterade företag. (Bengtsson och Skärvad, 1999)

Under 1980-talet ersattes strategisk planering mer av begreppet av strategisk ledning. Detta för att understryka att ledningen, på alla nivåer i en organisation, har ansvaret för mål och strategier. Med detta betonas, att strategiarbetet är ett chefsansvar som inte kan fördelas till separata planeringsenheter. Under samma årtionde skedde betydande strukturförändringar i den internationella och nationella ekonomin, vilket resulterade i minskad efterfrågan inom varvs-, stål- och byggindustrin, högre energipriser samt ökad konkurrens från framför allt sydostasiatiska länder. Ytterligare en faktor som påverkade förändringen var den ökade spridningen av elektroniska tekniker. Detta ställde i sin tur stora krav på företagen att genomföra strategiska förändringar. Strategiarbete utvecklades även till ett sätt att engagera fler medarbetare i affärssituationen, samt att förstärka affärskulturen i företaget. (Bengtsson och Skärvad, 1999)

Under 1990-talet har man börjat ifrågasätta för vem är företagsstrategi till för, vilket har lett till intressekonflikter. Tidigare var det en självklarhet att den fanns till för företagsledningen men nu börjar företag vända sig åt bland annat aktieägarna istället. (Bengtsson och Skärvad, 1999)

I takt med ovanstående utveckling har controllerns roll förändrats. Controllerns uppgift har gått från att leverera redovisnings information till att idag ha en allt mer deltagande och central roll på ledningsnivå. Controllern bör i dag ses som en naturlig del i företagets strategiska beslutsfattande. Utvecklingen av informationsteknologin har underlättat controllerns arbete och sägs vara en viktig faktor till förändringen av controllerns roll. (Baldvinsdóttir, 2001)

Barkstedt och Ronnesjö (2001) diskuterar i sin uppsats "Controllerns roll i företaget" begreppet controller, samt dess roll och uppgifter i företaget. Författarna kommer i sin



studie fram till att controllerns uppgifter i teori och praktik till viss del stämmer överens. Den största skillnaden är ”att respondenterna jobbar med affärsutveckling i mindre utsträckning och inte arbetar så nära verksamheten som teorin förespråkar”. Däremot tror författarna, att controllerns strategiska arbete kommer att öka i framtiden och detta presenterar författarna som ett förslag till fortsatta studier.

1.2 Problemdiskussion

Med hänsyn till den givna bakgrunden, anser vi det vara relevant, att studera controllerns förändrade roll. Med ökad fokus på strategiskt arbete kan företagen, till viss del, förutse och anpassa sig till förändringar i omvärlden.

På senare år har det skett en ökad dematerialisering av informationsflöde, vilket har lett till effektivisering. Tid som tidigare lades på exempelvis fakturahantering, kan i dag användas till annat. Tanken är, enligt teorin, att denna tid skall kunna utnyttjas till strategiskt arbete, men sker detta ute på företagen? Effektiviserar företagen för att kunna öka sitt fokus på det strategiska arbetet?

Tidigare studier som gjorts visar på, att controllerns roll och ansvarsuppgifter skiljer sig åt. Det finns flera olika typer av controllers och dessa definieras även på olika sätt. Tidigare studier har visat, att controllerns roll har förändrats de senaste åren till att innefatta företagets strategiska arbete i större omfattning. Vi ställer oss i samband med detta frågande till, om det håller på att ske en förskjutning av controllerns arbetsuppgifter, samt om kraven på controllerns kunskap och kompetens har förändrats eller kommer att förändras?

Utifrån detta resonemang kommer vår huvudfråga därför att bli: *Har det skett, eller sker det en förskjutning av controllerns roll i företagen?*

Vi anser det även kan vara intressant, att komplettera denna huvudfråga med att undersöka orsaken till controllerns förändrade arbetsuppgifter, om controllerns arbetstid har omfördelats till att gå mot ökat strategiskt arbete, samt vad företagen och teorin tror att controllerns framtida roll och egenskaper kommer att bli.

Sammanfattning:

Huvudfråga:

Har det skett, eller sker det en förskjutning av controllerns roll i företagen?

Delfrågor:

- *Vad är orsaken till förändringen av controllerns arbetsuppgifter?*
- *Har controllerns arbetstid omfördelats till att gå mot ökat strategiskt arbete?*
- *Vad tror företagen och teorin att controllerns framtida roll och egenskaper kommer att bli?*



1.3 Syfte

Uppsatsens syfte är att undersöka om det har skett eller sker en förskjutning av controllerns roll i företagen. Syftet är vidare, att undersöka om controllern har fått förändrade arbetsuppgifter samt vad företagen och teorin tror om controllerns framtida roll och egenskaper.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa vår uppsats till att enbart studera företag som har börjat fundera på att effektivisera sina ekonomiprocesser. Vi har valt denna avgränsning för att få en djupare förståelse för vårt val av ämne.

1.5 Begreppsdefinition

Begreppet **controller** finns definierat på ett flertal sätt, ofta bygg på controllerns arbetsuppgifter, detta anser Källström (1990) ger en något stel definition. Han föreslår istället en definition som bygger på controllerns syfte:

”Controllern kan definieras som den befattningshavare som i en organisation eller del av en organisation ansvarar för att ekonomistyrningsprocessen fungerar, dvs. ger förväntad styreffekt.” (Källström 1990)

Källström (1990) menar vidare, att denna definition avsiktligt utelämnar controllerns relation till verktygen redovisning, budgetering, kalkylering osv., då dessa eventuellt inte kommer vara lika viktiga för controllern i framtiden som de är idag.

Vi anser i enlighet med Källström, att detta är en övergripande definition av controllern och dess roll. Vi anser även, att definitionen stämmer väl överens med vår problemformulering och uppsatsens angreppssätt, varför vi valt att använda oss av denna.

Empowerment (eng., av *power* 'makt', 'förmåga', 'kraft') = En princip som tillämpas i feministisk terapi och undervisning för att stärka individens möjlighet att bli mer självständig, kunna formulera sina egna mål och ta makt över sitt eget liv. (www.ne.se)

Downsizing = Minska antalet anställda i syfte att spara kostnader, öka flexibiliteten och anpassa organisationen (*A Dictionary of Business in Economics & Business*, via www.ub.gu.se)

Dematerialisering = Information som med hjälp av informationsteknikens och digitaliseringens genombrott kan röra sig med ljusets hastighet, så att den i princip kan existera överallt samtidigt i realtid (Normann, 2001)



1.6 Disposition

Kapitel 1: Inledning

För att ge läsaren en förståelse för vårt val av ämne ger vi i detta kapitel en bakgrundsbeskrivning. Vi presenterar även uppsatsens syfte och problemformuleringar. Kapitellet avslutas med en begreppsdefinition samt en disposition över uppsatsen.

Kapitel 2: Metod

I detta kapitel presenterar och motiverar vi de metoder vi valt att använda oss av i samband med vårt upprättande av uppsatsen.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

I detta kapitel beskrivs de teorier som vi anser vara relevanta, med hänsyn till våra problemformuleringar samt syftet med uppsatsen. Dessa teorier som sedan ligger till grund för uppsatsens empiriska studie och analys.

Kapitel 4: Empirisk studie

I detta kapitel redovisas det material vi har erhållit genom våra empiriska undersökningar.

Kapitel 5: Analys

Utifrån den empiri vi fått fram, grundat på de valda teorierna, för vi i detta kapitel en diskussion i relevans till våra problemformuleringar samt syftet med denna uppsats.

Kapitel 6: Slutsats

Vi uppsatsen med att i detta kapitel redovisa de slutsatser vi har arbetat oss fram till. Vi ger även förslag till fortsatta studier.



2. METOD

För att ge läsaren en förståelse till vårt val av angreppssätt för vårt uppsatsämne, presenterar vi i detta kapitel de metoder vi använt oss av.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

En uppsats bör vara vetenskapligt uppbyggd, Lundahl och Skärvad (1999) diskuterar två vetenskapliga plattformar, Positivism och Hermeneutik. Positivism står för precist, säkert och verkligt. Med detta menas, att det som inte är verkligt och iakttagbart inte bör undersökas. Målet med denna vetenskapliga plattform är att kunna förklara orsak-verkan samband och sedan kunna generalisera dessa samband. Det handlar om att kunna skilja på fakta och värderingar. Positivismen ligger till grund för den kvantitativa metoden. Hermeneutik betyder ungefär ”tolkningslära”, vilket har till syfte att genom att studera, försöka tolka och förstå andra människor och vår egen livssituation. Hermeneutiken ligger till grund för den kvalitativa metodteorin, vilken vi har valt att använda oss av, då syftet med vår uppsats är studera och försöka förstå vad teorin säger samt hur det fungerar ute på företag i praktiken (Lundahl & Skärvad, 1999)

Den kvalitativa metoden innebär, att uppsatsskrivarna själva tolkar och analyserar den information som samlats in, utifrån egna erfarenheter och reflektioner. Genom den kvalitativa metoden kan författarna få en bättre helhetsbild som möjliggör en ökad förståelse samt att kunna se och upptäcka olika sammanhang. Uppsatsskrivaren försöker inte bara förklara fenomenet utan försöker sätta sig in i fenomenet och skapa sig en förståelse av det. Det blir en kombination av både ett inifrån och ett utifrån perspektiv. Den kvalitativa metodens flexibilitet ger oss möjlighet till, att om vi under uppsatsens gång upptäcker att vissa frågeställningar formulerats fel eller glömts bort, gå tillbaka och rätta till, varför vi anser att den kvalitativa metoden passar bäst för vår uppsats. (Holme & Solvang, 1997)

En kvantitativ metod handlar i stort sett om att mäta, den omvandlar information till siffror och mängder som sedan används för statistiska analyser för att dra relevanta slutsatser. Styrkan med metoden är att det går att göra generaliseringar, men detta ser vi dock skulle bli en svaghet för vår uppsats, då materialet skulle bli osäkert och därmed inte ge oss tillförlitliga svar på våra frågor, varför vi valt att inte använda oss av denna metod. (Holme & Solvang, 1997)

2.2 Fallstudie

Ett vanligt sätt inom den kvalitativa forskningen är fallstudier, vilket vi har valt att använda oss av i vår undersökning om ”controllers förändrade roll”. Fallstudier innebär, att ett eller flera fall väljs ut och man försöker förklara, förstå eller beskriva detta/dessa. (Backman, 1998) Ett fall kan vara en individ, en organisation eller en situation. Författaren kan även välja att studera exempelvis två organisationer. (Patel & Davidsson, 2003) En fallstudie undersöker ett fenomen i sin naturliga miljö eller sammanhang, där gränserna mellan fenomenet eller sammanhanget inte är givna. (Backman, 1998) Vid fallstudier utgår man från ett helhetsperspektiv och försöker få så täckande information som möjligt. Fallstudier används ofta när man vill studera processer och förändringar. (Patel & Davidsson, 2003)



2.3 Val av undersökningsmetod

De vanligaste undersökningsmetoderna som brukar särskiljas vid fallstudier är explorativa, deskriptiva och förklarande (Backman, 1998). Syftet med att göra en explorativ undersökning är att inhämta så mycket kunskap som möjligt om ett bestämt problemområde. Kreativitet är viktigt då det handlar om att finna kunskap som skall ligga till grund för vidare studier. Om det redan finns en mängd kunskap inom det valda problemområdet, kommer undersökningen att bli beskrivande, deskriptiv. Vid deskriptiva undersökningar väljs några aspekter av de fenomen som anses intressanta ut och beskrivs grundligt och detaljerat. Beskrivningen kan göras av varje aspekt var för sig, eller sambandet dem emellan. Förklarande undersökningar har till syfte att beskriva frågor som "varför" och handlar ofta om att göra hypotesprövningar (Lundahl & Skärvad, 1999). Den används när kunskapsmängden inom problemområdet är så omfattande att det går att härleda antaganden om förhållande i verkligheten utifrån teorin. (Patel & Davidsson, 2003) I vår undersökning har vi använt oss av en deskriptiv undersökningsmetod, då vårt valda problemområde skall spegla controllerns förändrade roll i företagen samt beskriva de förändrade kunskapskraven och egenskaperna hos en controller.

2.4 Metoder för datainsamling

Enligt Lundahl och Skärvad (1999), kan de källor som används delas in i primärdata och sekundärdata. Primärdata är det material som uppsatsskrivaren själv har samlat in och sekundärdata är material som har samlats in av andra.

2.4.1 Primärdata

Enligt Dahmström (2000), finns det tre olika sätt att samla in primärdata, genom enkäter, intervjuer eller direkta observationer. En intervju kan ge mer preciserade svar än en enkät, vilket vi anser är viktigt för utformandet av vår uppsats. Vi har valt att göra besöksintervjuer, då dessa ger möjlighet att ställa följdfrågor och förtydliga för respondenten vid behov. Även vid en telefonintervju kan följdfrågor ställas, men vi anser att en besöksintervju har fördelen att intervjuerna kan ha ögonkontakt med respondenten och ställa mer komplicerade och känsliga frågor, något som kan vara svårare vid en telefonintervju.

Vidare kan intervjuerna delas in i strukturerade och fria intervjuer. Vid en strukturerad intervju är frågeformulering och ordningsföljd bestämd i förväg. Vid en fri intervju kan både frågeformulering och ordningsföljd väljas fritt. Vi har valt att använda oss av fria intervjuer, vilket motiverar även vårt val av kvantitativ undersökning, då intervjuerna kan bli mer flexibla och situationsanpassade. (Lundahl & Skärvad, 1999). Syftet med fria intervjuer är vidare, att locka fram respondentens åsikter, värderingar och attityder till situationen i lika hög grad som rena fakta.

Vid vår insamling av primärdata har vi genomfört sju stycken besöksintervjuer. Innan våra intervjuer har vi utarbetat en intervjumall (som återfinns i bilaga 1). Vi har valt att endast ha mallen som ett underlag för den diskussion som vi försökt skapa med respondenten. Vi har därför försökt att använda oss av öppna frågor för att få respondenten att tala så fritt som möjligt. De öppna frågorna har lett till att materialet mellan intervjuerna kan variera. Vi har valt att göra besöksintervjuer, då vår undersökning krävt en längre stunds uppmärksamhet samt att vi anser besöksintervjuer



underlättar vår kontakt med respondenten, då vissa respondenter kan känna sig stressade av att prata i telefon. Vi har valt att medverka båda två vid samtliga intervjuer då Lundahl och Skärvad (1999) menar, att två intervjuare får ut mer än en vid en viktig intervju, genom goda förberedelser och en bra arbetsfördelning. Vi har haft möjlighet att spela in intervjuerna, vilket har hjälpt oss att återge respondentens egna ord med en större tillförlitlighet. Det har även bidragit till en större helhetsförståelse, eftersom vi har kunnat gå igenom intervjuerna flera gånger vid vårt sammanställande. Vi är medvetna om, att respondenten kan känna sig obekvämt vid användandet av en bandspelare, men detta var inget vi lade märke till under intervjuerna. Före varje intervju frågade vi respondenten om vi fick spela in intervjun. Vi har även haft möjlighet att återkomma till våra respondenter och ställa ytterligare frågor om vi känt att något varit oklart eller om vi saknat information, vilket har stärkt kvalitén på vår undersökning. Enligt Holme och Solvang (1997), är det viktigt att intervjun är frivillig och att relationen mellan intervjuare och respondent präglas av tillit. Detta för att undersökningssituationen skall kännas meningsfull för båda parter och intervjun blir på så sätt den engagerande, kunskapsutvecklande och medvetandegörande process som syftet med intervjun var. För att uppnå detta skall respondenten känna att intervjuaren lyssnar till honom/henne och tar till sig hans/hennes uppfattning på ett uppriktigt sätt. Vi anser, att vi har uppfyllt detta i våra intervjuer, då vi menar att en god relation till respondenten har skapats. Detta har ytterligare stärkt kvalitén i vår undersökning, då sanningshalten i respondenternas svar anses vara hög.

2.4.2 Sekundärdata

Enligt Lundahl och Skärvad (1999), finns det olika sorters sekundärdata. Det kan vara tryckt information som tidningar, tidskrifter och böcker, det kan vara statistiskt material eller material från Internet. Gränserna mellan dessa typer av sekundärdata är svaga och går ofta in i varandra.

Den sekundärdata vi har valt att basera vår uppsats på har vi till största delen funnit med hjälp av sökverktygen Gunda och Libris på Ekonomiska biblioteket vid Göteborgs universitet. Vi har använt oss av databaser som Business Source Premier och Affärsdata. Vi har även använt oss av Internet. Genom dessa sökverktyg har vi funnit relevanta böcker, artiklar och uppsatser som legat till grund för vår uppsats.

2.5 Validitet och Reliabilitet

För att veta hur säker information som samlats in är, är det viktigt att ta hänsyn till validiteten. Validiteten delas in i inre (relevans) och yttre (giltighet) validitet. Där inre validitet innebär att man mäter vad som avses att mäta. Vi anser, att vi uppfyller den inre validiteten, då vi har fått fram vad vi avsett att få fram med våra intervjuer. Detta genom att vi har fått svar på de frågor vi ställt och även haft möjlighet att ställa följdfrågor. En yttre validitet handlar om det som uppsatsskrivaren inte själv kan påverka, till exempel om respondenten inte talar sanning, undanhåller viss information eller av misstag ger fel information. Detta har vi haft i beaktande vid utförandet av våra intervjuer, vi har dock fått känslan av att respondenterna har varit ärliga och uppriktiga, varför vi anser att vår uppsats har en god yttre validitet. (Backman, 1998)

Reliabilitet handlar, enligt Lundahl och Skärvad (1999), om att mätningen inte påverkas av vem som utför den eller andra yttre omständigheter. En mätning med hög reliabilitet påverkas i liten grad av tillfälligheter och de slumpmässiga felen är få. Detta innebär att



det inte spelar någon roll vem som utför intervjun eller var den äger rum. Reliabilitet är en förutsättning för att uppnå god validitet. Vi anser, att vår uppsats även har en god reliabilitet, då vi innan intervjuerna utarbetat ett diskussionsunderlag. Det har det inte spelat någon roll vem som skött intervjuerna, då frågorna varit breda har vi som intervjuare inte styrt respondenten i sina svar varför vi anser att detta ytterligare bidrar till en god reliabilitet i vår uppsats. Vi anser att på detta sätt minimerat risken att olika intervjuare kan ha olika inverkan på respondenterna.

2.6 Val av respondenter

Enligt Merriam (1994), finns det två sätt att göra sitt urval, sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Båda typerna används inom fallstudier men icke-sannolikhetsurval är den vanligaste inom kvalitativa fallstudier.

Icke-sannolikhetsurval innebär att det *”inte finns något sätt att beräkna sannolikheten för varje enskilt element för att komma med i urvalet och ingen försäkran om att varje element har någon chans överhuvudtaget att inkluderas”* (Chein, citerat av Merriam 1994)

Vi har valt att använda oss av icke-sannolikhetsurval samt den vanligaste formen av denna, målinriktat/ändamålsenligt urval. Detta innebär att urvalet baseras på antagande att man önskar upptäcka, förstå och få insikt. Vi har valt att göra vårt urval på ett sådant sätt att vi kan lära oss så mycket som möjligt av vår studie. (Merriam, 1994)

Vi har valt att genomföra vår studie på tre svenska företag. Kravet på företagen var att de skulle ha börjat fundera över effektivisering av administrativa arbetet och på det sättet frigjort tid. Detta anser vi är viktigt, för att kunna göra en bra och intressant intervju, då företagen är mer insatta i vårt ämne. Om företagen uppfyller detta krav, anser vi, att de kan ge oss mer information och uppsatsen får då en högre relevans och blir mer informativ. Vi har genomfört djupintervjuer med controllers och ekonomiansvariga på olika nivåer. Vi valde att ta tre företag i olika branscher, då tanken med vår uppsats inte är att generalisera utan istället kartlägga hur olika företag arbetar med förändringen av controllers roll. Anledningen till att vi valt att göra flera intervjuer på samma företag är för att se om man på företaget har en gemensam bild av controllers roll. Vi har valt företagen AB SKF, Ericsson Microwave Systems AB och AB Lindex, då de ligger i Göteborgs närområde.

Vi har valt att använda oss av respondenternas respektive namn, då denna uppsats inte handlar om att bevisa vad som är rätt och fel, utan om att undersöka vad olika personer ute på företag tror om controllers framtida roll. Respondenterna har även fått möjlighet att läsa igenom samt godkänna det som sammanställts från respektive intervju. Genom att vi fått tillstånd att publicera respondenternas namn, anser vi, att vår uppsats blivit intressantare för läsaren.

2.7 Källkritik

Vid användandet av primärdata och sekundärdata är det, enligt Patel och Davidsson (2003), viktigt att förhålla sig kritiskt granskande mot dokumenten. Det kan vara viktigt att ta reda på var och när ett dokument uppkom, samt vilket motiv upphovsmannen hade med dokumentet. I litteratur där författaren refererar till andra källor har vi valt att leta upp ursprungskällan för att säkerställa materialets tillförlitlighet.



Vi är medvetna om, att Olve, Nils-Göran (1990), *Controllerns roll – konturer av en affärsekonom* kan anses vara en gammal referens för vår uppsats, men då samma resonemang och hänvisning till Olves bok ges i *Controllerhandboken* (Samuelson, 2004), anser vi att Olves resonemang fortfarande är aktuellt. Samma kritik kan även riktas mot referensen Mattson, Hans S, (1987) *Controller*, men även denna tas upp i *Controllerhandboken*. (Samuelson, 2004), varför vi anser att källorna är motiverande att använda.



3. TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel redovisar vi de teorier vi anser vara relevanta att applicera på vårt val av uppsatsämne. Det är dessa teorier som ligger till grund för vårt resonemang som återges i kapitel fem och sex.

3.1 Förändring av controllerarbete

De senaste åren har det skett en förändring inom management accounting, vilket är något som Scapens et al. (2003) undersöker och presenterar i boken *The Future Direction of UK Management Accounting Practice*. Studien behandlar förändringen i controllerns roll mellan 1995-2000 och tar även upp vilken förändring de tillfrågade tror kommer att ske under 2000-2005.

Förändringen inom management accounting har bland annat yttrat sig i form av ökad effektivisering. Enligt Scapens et al (2003), finns det en rad olika faktorer i omvärlden som har haft inflytande på management accounting, nedan återges några av dem.

Globalisering och kundfokus

Det har skett betydelsefulla förändringar i det ekonomiska klimatet med en allt mer global konkurrens samt en ökad framväxt av mer marknads- och kundorienterade företag. (Scapens et al., 2003)

Teknologiska förändringar

Dagens tempo för teknologiska förändringar är ett helt annat än för 30 år sedan. Detta har haft en stor inverkan på organisationers dagliga liv. Betydelsefulla förbättringar har skett inom både produktions- och informationsteknologi. Speciellt har utvecklingen av persondatorer och datorernas kapacitet haft en stor effekt på typen av arbete samt informationen som finns i företaget. Affärssystem (som t.ex. SAP) har blivit vanligare i speciellt i stora företag, men även inom medelstora företag. (Scapens et al., 2003)

Förändrade organisationsstrukturer

1990-talets organisationer var, till skillnad från 1970-talets stora konglomerat, fokuserade på kärnkompetenser. Denna trend har varit viktig vid skapandet av ledningsprocesser. (Scapens et al., 2003)

Mode och andra faktorer

Ledningen har idag, enligt Scapens et al. (2003) ett annat behov av information vilket har påverkat controllerns roll. Då företagens behov har förändrats olika har detta gjort att controllerns roll har förändrats olika på olika företag. I sin studie kommer de även fram till att en av de viktigaste faktorerna till förändring var att ledningen hade en känsla av att en förändring var nödvändig. Detta anser Scapens et al. (2003) tyder på, att förändring till stor del är baserat på mode. (Scapens et al., 2003)

Databasteknologi

Det är av stor vikt att framställa informationssystem som möter samtliga användares behov av information. En annan viktig aspekt vid framställandet av informationssystem är sättet som informationen sprids runt företaget. De flesta rutintransaktionerna är numera datoriserade, inklusive den mesta rutinmässiga ledningsinformationen. Denna information är numera lättåtkomlig för alla enheter i en organisation. I och med spridningen av teknologi har ekonomens roll förändrats från att ha varit spridare av



information till att till viss grad ha blivit en ”kund” till informationssystemet. (Scapens et al., 2003)

Decentralisering av ekonomiskt kunnande

En annan effekt av utvecklingen av informationsteknologin är ”decentralisering av ekonomiskt kunnande”. Förståelsen för ekonomiarbete, ekonomins inverkan på företagsbeslut och användandet av finansiella tal på ledningsnivå har alltihop spridit sig nedåt i organisationen på grund av att chefer på alla nivåer har blivit mer finansiellt belasta. Som ett resultat av detta finns redovisningsinformation som budget, avvikelser och resultat nu för de flesta nivåerna av organisationshierarkin. All information som finns i affärssystemen har gjort att samtliga nivåer kan välja ut den information som passar för deras lokala beslutsfattande. Cost management ses numera som en ledningsuppgift och ledningen talar och tänker i allt högre utsträckning om aktiviteter i form av kostnader och kostnadspåverkare. (Scapens et al., 2003)

Företag har, enligt Sheridan (1998), reagerat på förändringsfaktorerna genom att förändra sin organisationsstruktur och sättet de arbetar på. Detta görs exempelvis genom kostnadsreduceringar, minskningar av företagets huvudkontor, personalminskningar, eller genom att företaget väljer att koncentrera sig på sina kärnkompetenser. (Sheridan, 1998)

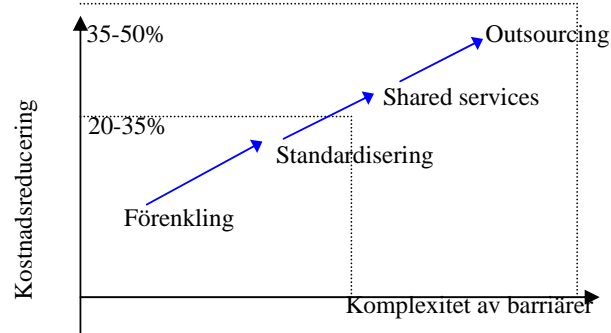
Företagsledare är till följd av den ökande konkurrensen satta under stor press och söker hjälp speciellt från företagets ekonomiavdelning. Ledarna förväntar sig då att controllers i stället för att leverera resultat skall vara lagspelare och vara med och leda förändringarna. (Sheridan, 1998)

Med hänsyn till den ökade vikten av icke finansiella prestationsmått tillsammans med den ökade spridningen av redovisningsinformation i organisationen, anser Scapens et al. (2003), att controllers framtida roll kan ifrågasättas. Det finns betydande skillnader som traditionella system och tekniker används och detta kan ha viktiga konsekvenser för controllers roll och förväntningarna på honom/henne. (Scapens et al., 2003)

Främsta skäl till förändring är förbättringar inom informationsteknologin, affärs- och ekonomisystem, även organisatoriska omstruktureringar. Initiativ mot kundorientering och globalisering anses också vara viktigt. (Scapens et al., 2003)

3.1.1 Minskning av kostnader

Då företagen i dag utsätts för allt större konkurrens har pressen på lönsamhet ökat. Read och Kaufman (1997) nämner fyra steg som företag arbetar med för att reducera sina kostnader och på så sätt öka sin lönsamhet (se figur 3.1)



Figur: 3.1 Fyra steg till ökad kostnadsreducering (Read & Kaufman, 1997, bearbetad av oss)

Genom att *förenkla* de grundläggande processerna kan företaget omstruktureras för att därmed minska icke värdeskapande aktiviteter och utveckla lokala lösningar för att förbättra företagets prestationer, detta leder i sin tur till sänkta kostnader. (Read & Kaufman, 1997)

Nästa steg i figuren är *standardisering*, vilket innebär att man skall arbeta på liknande sätt mellan länderna. Det är viktigt för företaget att finna det bästa sättet att arbeta och sedan implementera detta på samtliga kontor. Förutom att detta leder till kostnadsreduktion och skapar en ökad komplexitet, så kan företaget jämföra data mellan företag i olika länder. (Read & Kaufman, 1997)

Shared Service centers handlar om att föra samman resurser och processer. Genom att samla företagets data och berörd personal på ett och samma ställe elimineras dubbelarbete och onödiga kostnader. Centret bidrar till att ekonomiska skalfördelar kan skapas och att tid frigörs för företagsenheter, dessa kan i stället ägna sig åt mer värdeskapande aktiviteter. (Read & Kaufman, 1997)

Det fjärde och sista steget är *outsourcing*, vilket innebär att företaget lämnar bort delar av verksamheten till en tredje part, detta för att minimera företagets kostnader och maximera företagets service. Detta har, som vi tidigare nämnt, möjliggjorts genom den ökade digitaliseringen av företagets information. De enheter som företaget väljer att outsourca är de som inte har med företagets kärnverksamhet att göra. (Read & Kaufman, 1997)

Varje steg i figur 3.1 skapar fler fördelar, men varje steg bidrar även till en större förändring i organisationen och högre barriärer, i form av exempelvis motstånd hos personal, som måste övervinnas. (Read & Kaufman, 1997)

3.2 Omfördelning av controllerns arbetstid

Utvecklingen inom IT har revolutionerat ekonomifunktionen och har möjliggjort för ledningen att både skära ner personal och anställa personal som har mindre utbildning. Detta ger även möjligheten att kombinera regionala och nationella avdelningar och möjligen även flytta dem till billigare länder. (Sheridan, 1998)

Controllerns roll, attityd och var de står idag skiljer sig mellan länder. I USA ser kontrollern sig som en huvudperson vid planering och implementering av strategi. I USA har företagens kostnader skurits ner så långt det går och fokus ligger nu på att hitta möjligheter för tillväxt. I Västeuropa och därmed även i Sverige, är högsta prioritet fortfarande att minska företagens kostnader. Trots skillnaderna, ses ett gemensamt skiftande fokus i kontrollerns roll. Ekonomifunktionen är på väg bort från transaktionsprocessen och kontroll och rör sig allt mer mot att agera stödjande vid beslut, samt att ha ett ökat deltagande vid utvecklingen av global strategi. Undersökningar visar, enligt Read och Kaufman (1997), att kontrollerns roll i företaget, inom den närmsta tiden kommer att gå alltmer mot att verka stödjande vid beslut. Ekonomifunktionen är dock fortfarande under press att minska sina kostnader, funktionen håller på att bli mindre men kvalitén på servicen förbättras ständigt. (Read & Kaufman, 1997)



Figur 3.2 Förskjutning av kontrollerns arbetsuppgifter, (Ingemar Claesson Konsult AB, 2005, bearbetad av oss)

Enligt Read och Kaufman (1997), har det idag blivit högsta prioritet för börsnoterade företag att skapa värde för sina aktieägare. Om företaget ej levererar värde till ägarna kommer dessa att välja att placera sina pengar någon annanstans. Controllern måste aktivt arbeta med att identifiera företagets värdekedja och de aktiviteter som skapar värde för företaget. Det är även viktigt att koppla rätt mått till dessa aktiviteter för att kunna uppnå ett bättre värde för sina ägare. (Read & Kaufman, 1997)

3.3 Controllerns roll

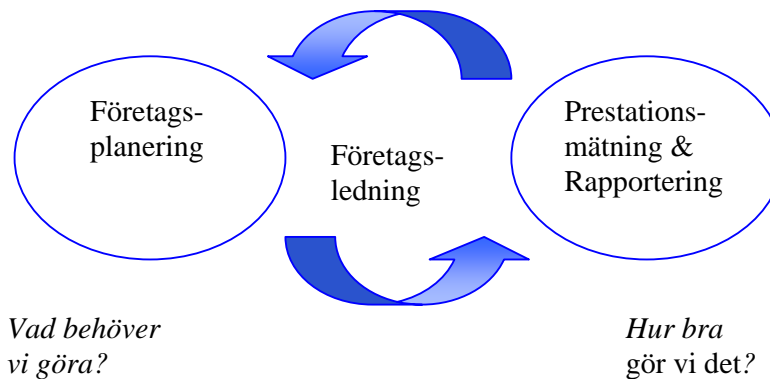
Ekonomistyrningens innebörd har den senaste tiden utvidgats och den strategiska planeringen (affärsplanering) har fått en allt mer betydande roll. (Samuelson, 2004)

Controllern på 1990-talet har sett en förändring i sitt arbete, från rutinmässiga uppgifter som till exempel transaktioner och finansiella rapporter till en mer praktisk och central roll i ledningsprocessen. Som nämnts ovan, har informationsteknologin förenklat

rutinmässiga redovisningsuppgifter betydligt. Dessa uppgifter tar nu mindre tid, vilket har medfört fördelar som minskade kostnader, förbättrad informationshantering och ökad tillgång till information. Fler indirekta fördelar har uppstått i relationen till leverantörer, kunder samt kontakten med banker och andra finansiärer. (Scapens et al., 2003)

Traditionellt var kontrollern en självständig och objektiv bevakare av de finansiella prestationerna på samtliga nivåer i företaget. (Scapens et al., 2003) Denna roll var ofta uttryckt i ansvarsfull redovisning med fokus på kostnadskontroll. I dag är kontrollerns roll mer inriktad på att integrera olika informationskällor, samt att förklara sambandet mellan icke finansiella mått och redovisningsinformation. Denna integrering är speciellt viktig för att den möjliggör för enskilda chefer att se samband mellan hur deras dagliga arbete presenteras i månadsrapporter och hur dessa länkas till företagets strategiska arbete genom icke finansiella nyckeltal. (Scapens et al., 2003)

Ekonomistyrningen kopplar samman strategisk planering, verksamhetsplanering och budgetering. Detta har lett till att kontrollern på ett naturligt sätt har blivit en del av det strategiska arbetet. Kontrollern bör medverka vid utformningen av det formella planeringssystemet. Systemet bör utformas så att det uppfyller kraven på enkelhet (systemet skall utformas enkelt) och träffsäkerhet (kunna fånga upp den data som är nödvändig för att kunna ta rationella beslut). (Samuelson, 2004)



Figur 3.3 Kontrollern – länken mellan affärsplan och resultatuppföljning, (Samuelson, 2004, bearbetad av oss)

Controllerns uppgift inom strategiarbetet blir allt mer att försöka länka samman affärsplanering med resultatuppföljningen, se figur 3.3 ovan.

Även Sheridan (1998) skriver att kontrollerns roll har förändrats till att ha blivit mer strategiskt inriktad. Han menar vidare, att då det är färre som arbetar inom företaget måste kontrollern ha en högre kunskap än tidigare, inte bara om nya redovisningstekniker som till exempel ABC och Balanserat styrkort, utan han/hon måste även kunna ha en förmåga att arbeta framtidsorienterat med avvikelser och variansanalyser. (Sheridan, 1998)



Barksted och Ronnesjö (2001) visar genom sin studie, att arbete med rapportering kommer att öka för kontrollern under de kommande tre till fem åren. De traditionella uppgifterna som prestationsmätning och rapportering kommer att öka i omfattning, samtidigt som vissa andra traditionella områden som intern- och extern redovisning samt budgetering kommer att minska. Kontrollern kommer även i framtiden ägna sin tid mer åt icke traditionella arbetsuppgifter som förbättring av företagets processer och aktiviteter samt IT och informationssystem.

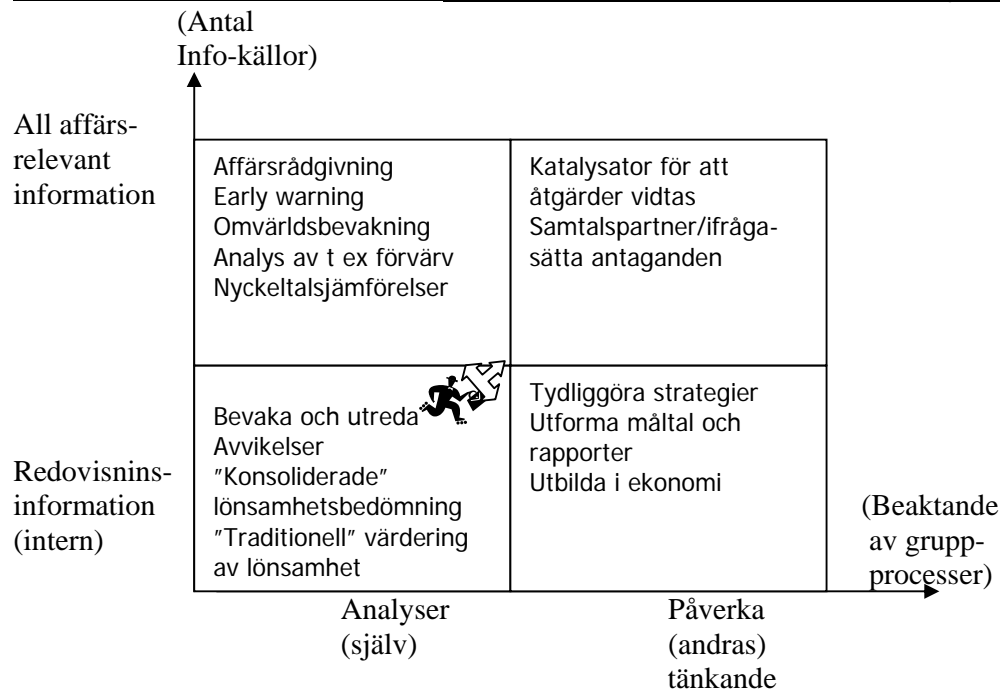
Ett problem som Barksted och Ronnesjö (2001) ser, är att kontrollern idag är ansvarig för få områden i företagen, vilket medför att kontrollerns möjlighet att påverka företaget i en viss riktning blir begränsad. Detta kan sedan i sin tur leda till problem för företaget, genom att viktiga frågor inte får den uppmärksamhet som kan vara nödvändig.

3.3.1 "Det trygga hörnet"

Samuelson (2004) skriver, att kontrollerns roll har förändrats de senaste åren och utvecklingen kan, enligt Olve (1990), beskrivas utifrån två dimensioner, *analys och styrning* samt *vilken data som kommer hanteras*. Analysarbete innebär uppdelande och detta är något som vårt traditionella redovisningssystem är bra på, i termer av konton och kronor dissecerar systemet det förflutna. Kontrollern har tidigare utbildats till att vara duktig på detaljarbete och hanteringen av siffror. Styrning handlar om förmågan att påverka andra människor. Här får siffror till exempel rapporter och budgetprocess en viktig styrande verkan. Genom dessa, i kombination med andra styrmedel, kan kontrollern påverka människors tankar och därmed deras handlande. (Olive, 1990, Samuelson 2004)

Det är inte alltid lätt för den traditionella kontrollern att se möjligheten att påverka människor. Han/hon måste själv bli lite mer av en pedagog, psykolog, affärsman och idéförsäljare för att kunna se hur olika målformuleringar och metoder att följa upp målen påverkar vad de ansvariga gör. Kontrollerns roll som analytiker kompletteras här med en styrarroll. (Olive, 1990, Samuelson 2004)

Den andra dimensionen handlar om vilken data kontrollern hanterar. Kontrollern har traditionellt velat hålla sig till "säker redovisningsdata". Legitimitet har hos den traditionella kontrollern ofta suttit i dominansen över siffror. Dock gäller det enbart de siffror som gällt bokföringens "fakta" som kontrollern tagit ansvar för. I dagens företag finns det ett stort antal andra datakällor som till exempel olika interna planerings- och uppföljningssystem, även externa databaser kan bli avgörande om företaget skall få insikt i sina affärsmöjligheter. Om kontrollern skall kunna få gehör måste han/hon vara beredd på att ta på sig ett allt större ansvar för företagets informationsanvändande på ett helt nytt sätt. Att kontrollern har hållit fast vid den "säkra redovisningsdata" kan bero på att han/hon inte haft kunskap om, eller förstått markanden företaget verkar på, eller hur produktionen fungerar. (Olive, 1990, Samuelson 2004)



Figur 3.4 Controllerns uppgifter (Olve, 1990, bearbetad av oss)

Det moderna redovisningssystemet har möjliggjort hantering av olika slags information på ett helt nytt sätt. De moderna decentraliseringstänkarna har gjort att det blivit nödvändigt att styrinformationen inte endast är traditionell bokslutsdata, vilket tyder på att kontrollern måste börja lämna sitt "trygga hörn" och bege sig mot de andra tre rutorna, se figur 3.4. Olve (1990) menar, att controllerns roll håller på att förskjutas, från analys och beräkningar till styrning och att påverka andra. Kontrollern måste lära sig att använda affärsrelevant information samt ta ett större ansvar och påverka andra. Det handlar alltså om att använda ekonomisk information och ekonomiska nyckeltal för att påverka företagets framtida utveckling och arbete. De tre yttre hörnen kan ibland uppfattas som hotfulla för kontrollern, då det är mycket svårare att veta vad som är rätt i dessa hörn. (Olve, 1990, Samuelson, 2004)

Enligt Barkstedt och Ronnesjö (2001), har kontrollern fortfarande inte lämnat sitt trygga hörn, då han/hon fortfarande arbetar i stor utsträckning med intern redovisning, budgetering och rapportering. Däremot ser författarna att fler controllers till viss del har lämnat det trygga hörnet, då kontrollern även analyserar annan affärsrelevant information som till exempel outsourcing, investeringsbeslut/-analys och omvärldsanalys och inte enbart redovisningsinformation.

3.3.2 Strategiskt arbete

Förändring av företagets administrativa uppgifter kan, enligt Mattson (Mattson, 1988, Samuelson, 2004), medföra ökad inblandning för kontrollern i företagets strategiska arbete.



Controllern skall, enligt Mattson (1988), arbeta med koordinering av den formaliserade planeringsprocessen, beräkna och bedöma ekonomiska konsekvenser av strategier och planer. Controllern skall även delta i utformningen av strategier och handlingsplaner samt i organisatoriska omstruktureringar, bemanningsfrågor och utbildningar. En viktig uppgift för kontrollern är även att formulera förslag till ekonomiska prestationsmål. (Samuelson, 2004)

Controllern har även till uppgift att följa upp det strategiska arbetet genom att se till att rätt saker mäts, för att underlätta för de affärsansvariga i deras arbete att ta beslut i viktiga strategiska frågor. Controllerns uppgift är vidare, att binda ihop företagets strategiska och taktiska mål, samt att ge ledningen bra material av mått/mätresultat som kan användas för att mäta om de strategiska målen är på väg att uppnås. (Bengtsson & Skärvad, 2001)

En annan viktig del i strategiarbetet är att lokalisera företagets värde drivare, samt att se vilka aktiviteter som kan förstöra värde för företaget. Detta anser Read och Kaufman, (1997), är en viktig framtida roll för kontrollern. Det handlar om att bryta ner företagets strategi till den operativa nivån och koppla mått till dessa som alla kan känna en anknytning till. Det är viktigt att värdekedjan möter företagets strategi. Ett exempel på en modell som kopplar relevanta mått till samtliga delar hos företaget är det balanserade styrkortet. (Read & Kaufman, 1997)

3.4 Controllerns framtida roll

Den traditionella kontrollerns roll innefattade att övervaka prestationen hos varje ansvarsområde och att producera rapporter som användes högre upp i den organisatoriska hierarkin, som underlag för företagets slutgiltiga finansiella rapport. Scapens et al. (2003) beskriver dock en ny roll för kontrollern, som medhjälpare vid beslut.

Controllern skall, enligt Scapens et al. (2003) arbeta tillsammans med ledningen för att integrera de operativa och finansiella prestationerna med företagets strategi. Detta kräver en bredare kunskap om företaget och hur dess processer och funktioner fungerar tillsammans, från företagets dagliga verksamhet till dess strategi. Den bredare kunskapen skall fås genom samarbete med företagets samtliga delar. Scapens et al. (2003) har i sin undersökning kommit fram till, att de färdigheter som efterfrågas hos en controller mellan åren 1995-2000 är förmågan att kunna arbeta tillsammans med företagets chefer på de olika affärsområdena. För att kunna göra detta krävs en analytisk och tolkande förmåga, stor kunskap om företaget samt förmågan att kunna jobba tillsammans med andra i så kallade team. Controllern måste kunna arbeta tillsammans med och stödja ledningen, samt framför allt kunna integrera de strategiska, operativa och finansiella dimensionerna i ett företag. (Scapens et al., 2003)

Genom centralisering och eventuell outsourcing av företagets ekonomifunktion skapas en möjlighet för kvarvarande controllers att arbeta med andra, möjligen viktigare frågor. Detta kan gälla finansiella eller strategiska frågor. Dessa typer av frågor kräver vanligtvis att kontrollern är involverad i ledningsgruppen snarare än i en ekonomigrupp. Scapens et al. (2003) skriver också att kontrollerns roll inte kan tas för given. De menar att det finns möjligheter, men också hot, vilket kan medföra att kraven som kommer att ställas på kunskapen hos framtidens controllers kommer att vara annorlunda än



kunskapen som krävs i dagsläget. Ett exempel på detta är kunskapen om IT-system. Scapens et al. (2003) visar i sin studie att respondenterna trodde att IT-system kommer att ta en allt större del av controllerns arbete, liksom strategiskt tänkande. Det är alltså viktigt att controllern får en bred utbildning och träning så att de kan anpassas till förändringen av arbetsuppgifter. Om controllern skall vara mer involverad i ledningsarbetet krävs en djupare förståelse för affärsprocessen samt en förmåga att kunna samarbeta med människor från företagets samtliga delar. Det krävs alltså tekniskt kunnande såväl som att kunna arbeta med människor. Scapens et al. (2003) menar att controllerns roll förmodligen även kommer att förändras som en följd av förändringar i företagets organisation, detta kan gälla såväl outsourcing som downsizing.

Scapens et al. (2003) skriver, att det är viktigt att controllern använder både finansiella och icke finansiella mått för att öka förståelsen för företagets strategiska, operativa och finansiella delar. Scapens et al. (2003) skriver dock, att controllerns roll har kritiserats av företagsledare som menar att controllern saknar djupare kunskap om affärsprocessen.

Scapens et al. (2003) kommer i sin undersökning fram till, att det som i dagens litteratur beskrivs som controllerns arbetsuppgifter, bara är en liten del av de uppgifter som framtidens controllers kommer att ha. Controllerns roll är under snabb och ständig förändring, något som författarna framhåller som ett argument för framtida studier.



4. EMPIRISK STUDIE

I detta kapitel återger vi den information vi fått fram genom vår empiriska studie. Vi har valt att presentera företagen var för sig, för att göra det empiriska materialet lättöverskådligt för läsaren. De frågor som legat till grund för våra intervjuer presenteras i bilaga 1. Kompletterande information har hämtats från företagens hemsidor samt från företagsinternt material.

4.1 AB SKF

AB SKF (SKF) är världens ledande leverantör av produkter, kundanpassade lösningar och tjänster inom området lager och tätning. De verkar även inom områdena linjär rörelse, högprecisionslager samt tillverkning av stål för rullningslager.

SKF-koncernen är uppdelad i fem divisioner, Industrial, Automotive, Electrical, Service samt Aero and Steel som alla verkar på en global marknad. Varje division har en groupcontroller som rapporterar till CFO (Chief Financial Officer), detta skapar ett gemensamt tankesätt i hela koncernen. På varje nivå inom organisationen finns det en controller.

Vi har intervjuat Tore Bertilsson, Carl Orstadius och Gunilla Nilsson, på SKF:s huvudkontor i Göteborg.

4.1.1 Tore Bertilsson, CFO

SKF har grupperat ekonomienheterna i tre olika områden, Transactional Services and Reporting, Business Decision Support och Governance and Risk Management. Tanken är att SKF skall lägga ner mindre tid på det som är Transactional Service och i stället förskjuta tiden mot, framför allt, Decision Support. Området Governance och risk management har också fått ett större utrymme, främst på grund av utomstående orsaker som exempelvis Corporate Governance koder och SOX.

För cirka 10 år sedan startade SKF ett projekt där syftet var att förändra företagets ekonomifunktion. Företaget skapade Shared Service Centres och flyttade stora delar av Transactional Services dit. Samtidigt satsade SKF på att löpande utbilda de controllers som fanns kvar i företaget internt, detta skedde på såväl koncernnivå som divisionsnivå. I samband med skapandet av Shared Service Centres infördes även ett nytt ekonomisystem för de största tillverkningsbolagen i Europa. Systemet skulle bidra till att arbetet skulle bli effektivare, minskade kostnader, samt ge bättre output-data.

Projektet har, enligt Bertilsson, fallit väl ut för SKF och företaget har under det senaste året tagit ännu ett steg i samma riktning, men denna gång med djupare basis. Förra projektet berörde en fjärdedel kanske en tredjedel av SKF-koncernen, men i nuvarande projekt skall en större del behandlas. Ambitionen är, att hela koncernen skall arbeta på samma sätt, även om detta kommer att ta lång tid att genomföra. Första delen i projektet är dock att alla europeiska bolag skall ha samma ekonomiprocesser. I de Europeiska bolagen pågår en omfattande processanalys, där man undersöker hur arbetet går till på de olika ekonomifunktionerna, då arbetet i dag skiljer sig mellan länderna. När arbetet har kartlagts kan det systematiseras och göras enhetligt för samtliga länder i Europa. SKF försöker flytta alla aktiviteter som går till gemensamma servicecenter. När arbetet är genomfört, skall SKF återigen ta ett nytt tag för att höja kompetensen hos



kvarvarande controllers. Exakt vilken typ av kompetenshöjande åtgärder som skall göras vet Bertilsson för tillfället inte, då projektet fortfarande är i sin startfas, men han poängterar samtidigt, att det inte är någon dramatisk förändring som skall ske.

Drivkrafterna till de båda projekten är dels att spara pengar, dels att höja kompetensen hos företagets personal. Bertilsson menar, att förändringar är svåra att genomföra och tar tid. Han säger vidare, att förändringarna blir större ju längre ifrån själva kärnan man kommer, det är därför företaget börjar med förändringarna i Europa där förändringarna planeras vara genomförda inom tre år.

SKF har ett Shared Service Center för alla europeiska försäljningsbolag som ligger i Holland. De har även ett Shared Service Centre i USA och håller för tillfället på att starta upp ett Shared Service Centre i Asien, Singapore.

Bertilsson anser, att förskjutningen i controllerns roll inte är mätbar. Strävan har, genom internutbildning och skapandet av Shared Service Centres, varit att öka kompetensen hos företagets controllers. Bertilsson talar även om en förändring i managementfilosofin, där den finansiella aspekten har blivit mycket viktigare än den var för ca 10-15 år sedan. Kraven på att prestera resultat och på att leva upp till de åtaganden som företaget formulerat har blivit mycket tuffare och har därmed bidragit till att controllerns roll blivit viktigare.

SKF har under denna period även har infört ett Shareholder Value baserat styrsystem. SKF kallar detta för TVA, vilket är en förenklad variant av EVA. Styrsystemet har implementerats över hela koncernen.

Controllers på SKF sitter normalt i en ledningsgrupp, i exempelvis en business unit eller i en division. Som medlem i en ledningsgrupp har kontrollern till uppgift att dels förstå och analysera siffror, men också att påverka, driva och styra sina kollegor i respektive enhet. En controller inom Decision Support arbetar med att stötta sina kollegor att ta rätt beslut, de medverkar i investeringsdiskussioner och uppföljningar. En controller måste ha en helhetssyn på alla aspekter av en business units verksamhet. Bertilsson menar, att detta alltid har varit controllerns uppgift på SKF, men han säger att det är möjligt att det har blivit mer uttalat den senaste tiden. Kontrollern på SKF har generellt arbetat nära verksamheten och inte bara suttit och räknat på sitt rum. Ju mindre tid som kontrollern arbetar med rutinuppgifter, som exempelvis ren transaktionshantering, desto mer tid kan han/hon lägga på mer väsentliga frågor. Denna förändring, tror Bertilsson, är anledningen till att kontrollern fått mer tid och ökade möjligheter att vara involverad i det affärsmässiga arbetet. Han menar dock, att det aldrig går att komma ifrån att controllerns uppgift ändå har med siffror att göra.

Bertilsson ser ingen dramatisk förändring i kravet på kunskaper hos kontrollern, utan ser mer en gradvis utveckling. SKF har generellt duktiga controllers i koncernen och företaget behöver inte någon förändrad bakgrund hos sina controllers. Däremot anser han, att företaget måste ge personalen bättre förutsättningar för att förbättra företaget ytterligare, dels genom att lyfta av rutinuppgifter till Shared Service Centres och dels genom utbildningar och kompetenshöjning. Bertilsson ser ingen större förändring i kravet på IT-kunskaper och menar att det inte är någon dramatisk skillnad på detta område, utan ser även här en mer gradvis utveckling.



SKF implementerar för tillfället även ett nytt koncernrapporteringssystem som kommer att användas för budgetarbete, affärsplanering, strategisk planering och balanserat styrkort. Systemet kommer ytterligare att underlätta för företagets controllers, bland annat i deras analysarbete, något som kommer att spara tid och göra kontrollern effektivare i sitt arbete.

SKF har arbetat med ett balanserat styrkort sedan 1995-1996 med olika intensitet i företagets fem divisioner. Efter införandet av det nya rapporteringssystemet kommer SKF att systematisera arbetet med balanserat styrkort och skapa ett mer enhetligt sätt att arbeta. De mjuka värdena som till exempel personalens arbetsmotivation, tror inte Bertilsson direkt kommer att tillhöra kontrollerns ansvarsområde, utan detta kommer även i fortsättningen att ligga på HR ansvariga. Bertilsson anser dock, att ansvaret för att arbeta, samt att skapa en helhet för företaget med ett balanserat styrkort, i framtiden kommer att ligga på kontrollern.

SKF omarbetar vart tredje år företagets strategiska plan, som ses över en femårsperiod, däremellan görs årliga uppdateringar. Strategiarbetet innebär bland annat, att undersöka hur omvärlden ser ut, samt att undersöka företagets förutsättningar och hur trenderna på marknaden ser ut. Detta arbete ligger sedan till grund för all affärsplanering och budgetarbete. Under perioden då planeringsarbetet pågår kommer kontrollern att lägga stort fokus på detta arbete. Kontrollerns roll i det strategiska arbetet är att verka som en medhjälpare till enhetschefen. Kontrollern skall systematisera arbetet, utvärdera olika alternativ, ställa kritiska frågor samt att se till att allt som skall ingå i planen finns med. Kontrollern har även en viktig roll i budgetarbetet som sker varje år. SKF:s sätt att planera och styra verksamheten är genom den strategiska planeringen, årliga budgetar, och affärsplaner. Detta kompletteras med "quarterly forecasts", för att undersöka om företaget ligger rätt till jämfört med sin strategiska plan. I detta arbete har kontrollern en viktig roll.

Bertilsson talar om outsourcing som en eventuell fortsättning på företagets projekt. Det som kan outsouras är det som är definierbart eller parameterstyrt. Det är ett arbete som kan skötas enligt en "manual" eller på ett visst förutbestämt sätt. Det som kan outsouras är sådant som är accounting och reporting uppgifter, men även sådant som controllers har haft som uppgifter och varit involverade i. Ju mer av rutinuppgifterna som automatiseras och standardiseras, desto mer tid frigörs och denna tid kan i stället användas till affärsstödjande uppgifter.

Standardiseringen och outsourcingen av accounting and reporting har, enligt Bertilsson, haft stor hjälp av den tekniska förändringen. Bertilsson säger dock att den största delen av arbetet fortfarande sker på traditionellt sätt, men trenden går mot en ökad digitalisering av information. Däremot tror han, att största delen av arbetet kommer att skötas elektroniskt i framtiden. Digitaliseringen har möjliggjort att företaget kan outsource eller skapa Shared Service Centers i andra delar av världen.

SKF:s implementering av Shared Service Centres på 90-talet har inneburit kostnadsbesparingar på cirka 35 %. Företaget skulle kunna sänka sina kostnader ytterligare om de placerade sitt Shared Service Centre i ett låglöneland.



Slutligen säger Bertilsson, att en stor del av den frigjorda tiden leder till sänkta kostnader för företaget, eftersom behovet av personal som sköter rutinuppgifterna minskar. SKF har också, genom sitt frigörande av tid och sitt kompetensarbete med kvarvarande controllers, gjort att fler controllers kan vara med i det strategiska arbetet. Bertilsson anser, att det är väldigt svårt att sätta värden på denna typ av besparingar, men menar samtidigt, att riktningen och trenden för SKF helt klart går åt detta håll.

4.1.2 Carl Orstadius, controller för industridivisionen

Orstadius har arbetat på SKF sedan år 1989, han började som ekonomichef på en mindre enhet. Orstadius anser, att modet för ledning har förändrats sedan hans start på SKF. Modet då, var att decentralisera och att varje enhet skulle verka som ett självständigt bolag. Fördelarna med detta sätt att styra var många, men nackdelen var att det blev dyrt. När det sedan började gå lite sämre för företaget sammanfördes enheterna under SKF Sverige igen, och företaget gick tillbaka till de gemensamma systemen.

I dagens läge arbetar SKF med centralisering och försöker ständigt att centralisera olika administrativa uppgifter, samtidigt som företaget försöker att decentralisera de kundnära aktiviteterna. SKF bedrev för några år sedan ett projekt för försäljningsbolagen i Europa som resulterade i ett Shared Service Centre som är beläget i Holland. I dag pågår ytterligare ett projekt inom SKF med att skapa ett Shared Service Centre för de större Europeiska bolagen. SKF går igenom och standardiserar alla ekonomiprocesser som exempelvis bokföring och rapportering. Orsaken till förändringen är att företaget strävar efter att sänka sina kostnader.

SKF försöker renodla sin verksamhet genom att outsourca repetitiva processer som till exempel transaktioner. Detta är arbetsuppgifter som antingen kan programmeras eller utföras av någon annan, något som även medför en renodling av controllers uppgifter till att arbeta med mer värdeskapande delar som till exempel analyser, slutsatser och projektioner. Detta för att försöka undvika att controllern skall sitta med rutinuppgifter. Det är dock inte självklart att controllern har fått mer ansvar och tid att lägga på andra arbetsuppgifter genom renodlingen av arbetsuppgifterna, utan antalet controllers kan ha minskats. I samband med outsourcingprojektet kommer det att ske en reducering av de centrala finansfunktionerna, något som dock inte kommer att påverka de controllers som är ute på fabriken nämnvärt, i vissa fall kan de få mer tid och kan ta på sig fler uppgifter. Orstadius säger, att det kan bero på den enhet som controllern verkar inom och också på controllern själv om han/hon får fler arbetsuppgifter.

SKF arbetar även med ett projekt för att öka kundlönsamheten, de har utformat ett Activity Based Costing system. Med hjälp av detta har SKF kunnat automatisera en lönsamhetsanalys på kundnivå. Detta medför att SKF kan analysera lönsamhet per kund på ett bättre sätt, vilket gör att företaget får bättre underlag för beslut. Mer tid kommer även att gå åt till att tolka och förstå siffrorna och sedan dra slutsatser utifrån dessa. Orstadius menar, att det kan vara svårt att dra slutsatser utifrån dessa siffror då man måste veta vad som är rörliga och vad som är fasta kostnader. Här får controllern en viktig roll i att kunna förklara dessa siffror för medarbetare och beslutsfattare. Utarbetning av programmet, upplägg samt utbildning kommer att ske centralt, slutsatserna dras sedan på lokal nivå. Detta är något som controllers på alla nivåer i företaget kommer att arbeta med. Systemet implementeras för närvarande på samtliga bolag inom koncernen.



Då utvecklingen går mot att reducera antalet rutinuppgifter och skapa nya analysverktyg, tror Orstadius, att kontrollern behöver kunna förstå en större del av verksamheten och vara mer involverad i ledningen, vilket medför att kontrollern får en större tyngd i form av mer ansvar. Den analytiska förmågan hos en controller har alltid varit viktig, men med förskjutningen mot mer analysarbete och mindre repetitivt arbete ställs högre krav på kontrollernas analytiska förmåga. Vilken roll analysverktygen får beror på hur pass kompetent eller drivande kontrollern är. SKF håller idag på att implementera ett nytt rapporteringssystem, vilket ytterligare kommer att underlätta tillvaron för företagets controllers. Controllers arbetar idag mycket med excelark, men med det nya systemet går det att länka stora delar av informationen direkt till ekonomisystemet. Det nya systemet kommer att medföra att kontrollern får en bättre kontroll längre ner i organisationen, vilket kommer att bidra till att kvaliteten på informationen kan säkerställas på ett enklare sätt. I systemet kommer även en integrering av det balanserade styrkortet ske. Företagets controllers kommer att få fler möjligheter att ta bättre beslut. Orstadius tror inte, att det kommer att ske ett ökat krav på kunskaper inom IT. Han grundar detta på, att IT-systemen har standardiserats och den ökade centraliseringen har gjort att färre IT-beslut tas på lokal nivå, men Orstadius menar, samtidigt att en controller alltid måste vara duktig på att använda IT verktyg.

SKF har av effektiviseringsskäl valt att börja med scanning av leverantörsfakturor på en del enheter i exempelvis Sverige, däremot finns det fortfarande enheter som har pappersfakturor. Målet är att göra fabrikerna så papperslösa som möjligt. Orstadius tror, att detta kommer att leda till att det går att föra ut olika ekonomibeslut till verkstadsgolvet på ett enklare sätt. Genom digitaliseringen har kontrollern fått tillgång till mer information och det är viktigt för kontrollern att kunna begränsa sig till de viktiga delarna och inte drunkna i alla siffror. En viktig roll för kontrollern är att kunna paketera och presentera informationen på ett lättbegripligt sätt såväl uppåt som nedåt i organisationen, samt att även kunna utbilda användarna av informationen.

Controllers får löpande internutbildning rörande nyheter inom deras arbetsområden, exempelvis inom SKF:s nya ekonomisystem. Införandet av SOX har inneburit en förändring av företagets ekonomiarbete, vilket också har påverkat kontrollernas arbete, speciellt nu i introduktionsfasen.

Orstadius tror inte att det har skett någon nämnvärd minskning av controllers, utan effektiviseringarna har gjort att antalet övrig ekonomipersonal har minskat. Kontrollern behövs mer och mer, eftersom han/hon har tillgång till fler verktyg. Däremot går mycket av kontrollernas tid fortfarande åt till rutinarbete. En ökad automatisering kan göra att kontrollernas roll renodlas till att i framtiden handla om analys i stället för informationssamlade. Tiden som frigörs genom effektivisering av de administrativa uppgifterna ägnas i stället åt mer analysarbete, då kontrollern fått fler analysverktyg och bättre underlag. Som utvecklingen ser ut i dag, tror Orstadius, att produktiviteten och kvaliteten på beslutsunderlagen kommer att öka.

4.1.3 Gunilla Nilsson – Ekonomidirektör för Europa

Nilsson arbetar sedan år 2005 som Ekonomidirektör för Europa, men har tidigare arbetat som controller för fordonsdivisionen på SKF i tio år.



SKF var tidigare uppdelat på små affärsområden, men har i dag centraliserat mycket av de rutinmässiga transaktionerna. Då företaget införde divisionscontrollern år 1995 hade divisionscontrollern inget ansvar för legala bolag, utan bara ett divisionsansvar. Under senare år har divisionerna dock fått en del legalt bolagsansvar. Nilsson tror, att divisionscontrollern har ett större transaktionshanteringsansvar i dag än vad den hade vid införandet av divisionscontrollerrollen på SKF, men detta beror mycket på organisationsutvecklingen inom SKF.

SKF har försökt att hålla controllerrollen som ett business support och företags controllers i dag ägnar sig exempelvis inte bokföring på divisionsnivå, utan allt sköts ute i bolagen. Divisionscontrollern godkänner egentligen bara bokslutet. De controllers som arbetar ute på de olika fabrikena arbetar dock fortfarande en hel del med bokföringsaktiviteter.

SKF driver just nu ett projekt där företaget ser över alla ekonomiprocesser och rensar bort all transaktionshantering från controllerrollen. SKF skall i stället skapa ett Shared Service Centre där dessa aktiviteter skall ingå. Vid minskningen av transaktionshanteringen är SKFs målsättning inte att i första hand minska antalet controllers, utan att i stället öka "business supporten". Projektet skall i första hand genomföras i Europa och sedan successivt i koncernens övriga bolag så att samtliga bolag använder sig av samma processer. Projektet kommer att leda till förändring i controllers arbete ända ner på fabriksnivå.

En person som är duktig på bokföring inte med automatik blir en bra controller. Personen kan ha kompetensen men inte den rätta personligheten för controlleryrket. Nilsson menar, att de personliga egenskaperna och en ökad affärsförståelse antagligen kommer spela en större roll i framtiden. Controllern måste dock alltid ha en god kunskap och kunna förstå redovisningen för att kunna sitta med i affärsdiskussioner och förstå de ekonomiska konsekvenserna av olika beslut. SKF utarbetade för ett par år sedan en kompetensprofil för controllers framtida roll, som även är aktuell i dagsläget. Med hjälp av kompetensprofilen kan företaget ta fram en anställds profil och vad han/hon behöver förbättra. Profilen är indelad i tre kompetensområden gällande ekonomi-, företags- och människokunskaper. Detta är något som SKF har arbetat mycket med, men att de inte är helt färdiga än. Kompetensprofilen är ett bra sätt att belysa vilka kompetenser som är viktiga för företaget och för att få veta var utbildning behövs. Controllers personlighet är dock inget som går att påverka genom internutbildning, utan det enda sättet är egentligen att välja rätt person vid rekrytering.

Nilsson tror, att controllern på SKF är väl ansedd i organisationen. Controllern har ett nära samarbete med sin respektive chef och sitter även i ledningsgruppen i respektive enhet, där han/hon anses vara en nyckelperson. Controllern ses generellt som "chefens högra hand". Problemet för en controller med ett ökat ansvar är att han/hon måste vara med och vara insatt på olika nivåer inom företaget.

Ett problem med controllerrollen är att det lätt läggs över uppgifter på controllern som inte tillhör hans/hennes ansvar. I och med att controllern sitter med överallt har han/hon kunskap om det mesta och får ofta rycka in vid situationer om det uppstår gap någonstans, till exempel om någon blir sjuk. Nilsson menar dock, att det även är ett bra



tecken att uppgifterna hamnar hos kontrollern, då detta visar att kontrollern är en person i företaget som har bred kunskap.

SKF arbetar med en femårsstrategi och arbetet drivs av kontrollern i samarbete med business development. I samband med förflyttningen av fler arbetsuppgifter till ett Shared Service Centre är företagets ambition att kontrollern skall kunna ta ett större ansvar vid strategiarbetet.

Förändring av IT-system sker kontinuerligt inom SKF och Nilsson tror, att det kommer att ställas mindre krav på IT-kompetens i framtiden, då ekonomisystemen blir mer användarvänliga.

Om kontrollern får en framträdande roll beror mycket på vilken relation han/hon har till sin chef, samt vilken kompetens chefen har. Det finns alltid chefer som inte vill släppa in kontrollern, eller de som släpper ifrån sig för mycket av sitt arbete till kontrollern. Controllerrollen, tror Nilsson, är den som varierar mest beroende på vilken chef han/hon har. Kontrollern skall ha samma bredd på kunskap som sin chef och även kunna se och ifrågasätta de andra i ledningsgruppens frågeställningar. På det sättet, anser Nilsson, att controlleryrket är en bra utbildning för att bli chef.

4.2 Ericsson Microwave System AB

Ericsson Microwave System AB (Ericsson Microwave System) är ett mindre bolag inom Ericsson koncernen. De erbjuder radarsystem och säkerhetslösningar, vilka inkluderar avancerad luftburen, markbaserad och marin radar, kommunikation och nätverksbaserade informationssystem, samt lösningar för säkerhet i samhället

Ericsson Microwave System har två stora produktområden, Defense som bland annat tillverkar radar till flygplan och båtar och Security Systems. Inom varje produktområde finns det en "chefscontroller".

Vi har fått möjligheten att intervjua Lennart Svensson och Mathias Warga på Ericsson Microwave System i Göteborg.

4.2.1 Lennart Svensson - ekonomichef

Svensson berättar, att Ericsson Microwave System är annorlunda än moderbolaget Ericsson AB. Ericsson AB arbetar i nyare ekonomisystem och har standardiserat flera processer, medan Ericsson Microwave System fortfarande använder sig av ett äldre system. Företaget har mycket långa projekt och har inte samma volymbaserade funktion som övriga Ericsson och har därför svårt att dra nytta av det nyare systemet. Företaget har därför även en egen ekonomiavdelning. Ericsson Microwave System kan, på grund av detta, inte heller outsoursa ekonomiarbetet, men köper vissa tjänster till exempel lön och reseräkningsgranskning från Ericssons centrala Shared Service Centre. Företaget använder sig även av scanning av leverantörsfakturer.

Ekonomer har inte haft en så framträdande roll i företaget, detta tror Svensson kan bero på, att Ericsson Microwave System är ett tekniktungt företag. Kontrollern och ekonomen har fått ägna sig åt support åt teknikerna som styr framtagande och utveckling av produkter. Fokus ligger inte på att ha så låga kostnader som möjligt, utan på att tillverka tekniskt högklassiga produkter.



Controllerbegreppet används till dem som sitter ute på de olika produktområdena. De arbetar med allt från projektadministration till ifrågasättande av beslut. Controllern stöttar projektledaren med uppföljning och framtagning av underlag till prognoser. Svensson tror, att kontrollern kan ha en tyngre roll hos andra företag. Däremot anser Svensson, att kontrollern borde ha en mer framträdande roll inom Ericsson Microwave System, men påpekar samtidigt att det är upp till kontrollern själv att ta för sig. Det kan dock vara svårt att ta sig in och ifrågasätta teknikerna i deras arbete. Projekten är ofta tekniskt komplicerade och löper över långa tider och kan ibland vara svåra att överblicka och bedöma. Controllern måste därför vara duktig på att göra bra bedömningar. En ny roll för kontrollern skulle, enligt Svensson, kunna vara att medverka vid konfirmering av affärer på de olika Ericssonbolagen i världen.

Det finns en ambition att förändra controllerns roll på Ericsson Microwave Systems och gå i riktning mot vad teorierna förespråkar, samt att få kontrollern att medverka tidigare i processen, kanske redan på offertnivå. Svensson berättar, att även ekonomiavdelningen har fått en ny roll i att hjälpa marknadsavdelningen vad gäller krav från EU. Det kan gälla intyg från till exempel banker eller skattemyndigheter.

Svensson tror inte, att det kommer att krävas någon förändring i controllerns kompetens i framtiden. Han tror inte heller, att det behövs någon ökad teknisk kompetens. Controllern måste ta för sig och själv förändra sin roll. Ekonomer och controllers har stor inblandning i legala frågor. Controllern är än så länge inte så inblandad i företagets strategiska arbete utan arbetar fortfarande mycket finansiellt inriktade.

Svensson tror, att bolaget kommer att förändras i framtiden. Det svenska försvaret håller för närvarande på att förändras. Grunden för bolaget var att det svenska försvaret skulle ha en inhemsk leverantör av material, men nu köper de knappt någonting, vilket har gjort att företaget har fått söka nya partners både nationellt och internationellt. Svensson tror, att detta kommer att medföra att kontrollern kommer att få ökade legala arbetsuppgifter.

4.2.2 Mathias Warga – Manager of finance and controll

Warga arbetar i dag på Ericsson Microwave System inom området Defense systems, men har sedan tio år tillbaka arbetat som controller inom Ericssonkoncernen. Warga menar, att det är svårt att se en generell trend i hur arbetet har förändras, men han anser att gemensamt för controllerjobbet är att det är ett självständigt arbete, hur självständigt beror på den verksamhet som kontrollern arbetar i.

Arbetet på Ericsson Microwave Systems skiljer sig från arbetet på övriga Ericsson. Warga tror, att det beror på att det är en mycket annorlunda verksamhet än övriga Ericsson, då det på Ericsson Microwave System har samlat allt ifrån produktion till försäljning på ett ställe som annars vanligtvis brukar finnas utspridda på flera bolag och marknadsenheter. Detta gör att kontrollern på Ericsson Microwave System kommer i kontakt med fler arbetsuppgifter som skall hållas samman.

Warga anser att han alltid, inom vissa givna ansvarsgränser, kunnat skapa sin egen roll, han påpekar dock att detta kan bero på personlighet snarare än arbetsuppgifter. Controllern kan ses som en "ekonomisk alltiallo" eller "VD:ns högra hand". Controllern ses som länken mellan den operativa verksamheten och det ekonomiska arbetet. Det är



controllerns jobb att kunna översätta och rapportera det ekonomiska utfallet i termer av hur det uppstod, både uppåt och nedåt i organisationen. Samtidigt skall kontrollern kunna ta emot direktiv uppifrån och sedan förmedla ut dem till verksamheten och kunna förklara hur siffrorna påverkar de anställdas arbete. Controllern skall vara generalist med expertkunskaper inom ekonomi och ekonomiskt tänkande.

En förändring som uppstår genom effektivisering är förändring i controllerns arbetsfördelning. Ericsson Microwave System har arbetat med att göra sina system mer lättförståeliga för att möjliggöra för linjechefer och projektledare att lägga in sina egna siffror, något som kommer att påverka controllerns roll. Controllern får då mer tid över till analys och kvalitetssäkring av siffrorna. Målet är, enligt Warga, att gå från 80 % sifferhantering och 20 % analys till 20 % sifferhantering och 80 % analys. Syftet med controllerrollen är även att utbilda resten av organisationen att själva ta ansvar för sina siffror. De måste förstå och inse hur deras verksamhet påverkar resultat- och balansräkning. Controllern är länken som översätter ekonomisk information från uppsatta mål till verksamheten. Effektiviseringen leder till att företaget kan erbjuda mer kvalificerade jobb för kontrollern. Det kan även ske en omfördelning av personalen, företaget kan eventuellt ha färre men mer kvalificerade medarbetare som ger mer tillbaka till företaget. Warga tror, att förändringen kommer att kräva en högre kompetens i framtiden. Controllern måste ha förmågan att tänka stort och förstå hur företaget fungerar, han/hon kan inte enbart vara en "siffernisse". Controllern på Ericsson Microwave System medverkar till stor del i företagets strategiska arbete. Ledningsgruppen, där kontrollern ingår, driver det strategiska arbetet tillsammans och är gemensamt ansvariga för strategin.

Det är viktigt för Ericsson Microwave System att kontrollern får acceptans i organisationen samt att ekonomerna och företagets controllers skall bli starkare och mer självständiga.

4.3 AB Lindex

AB Lindex (Lindex) är en modekedja med 333 butiker. Lindex verkar idag på den nordiska marknaden samt i Tyskland. Företagets affärsområden är damkonfektion, damunderkläder och barnkläder. Lindex är indelat i två större delar, försäljning och inköp, men har även olika stödorganisationer som till exempel finans, ekonomi, IT logistik och marknad.

Vi har fått möjligheten att intervjua Mattias Ardfelt och Peter Andersson som sitter på Lindex huvudkontor i Göteborg.

4.3.1 Peter Andersson, CFO

Andersson arbetar sedan sex år tillbaka som CFO på Lindex.

Företags behov av kontroll och struktur har alltid funnits och detta har, enligt Andersson, inte förändrats den senaste tiden, utan har funnits ända sedan den dubbla bokföringen infördes på 1100-talet. Problemet har varit att företagen tittar för mycket i backspegeln i stället för i framrutan. Detta är ett stort problem även i dag, då företagen inte vet vad som sker i framtiden. Om ett företag tror att de kan skatta framtiden, anser Andersson, att man har fel anslag på det. I stället anser Andersson, att företagen skall sätta upp en plan för en viss period och sedan se vad som krävs för att genomföra stegen framåt på



bästa sätt. Detta sätt att arbeta på innebär att titta i framrutan och är något som Lindex arbetar med. Det är viktigt att analysera avvikelser från planen och genom exempelvis benchmarking sedan lära sig något, för att controllern skall få en mer affärsnära relation.

Då Lindex är ett detaljhandelsföretag räknas företagets kassor varje kväll, vilket ger möjligheten att dagligen kunna jämföra försäljningen med exempelvis föregående års försäljning, något som betyder mycket för Lindex, då det är viktigt att rätt varor finns i butiken. Företaget lever nära sina siffror och har en ständig uppföljning, något som är en del av controllerns arbete. Det är viktigt att följa upp såväl kundtrafik i butikerna som respons på marknadsföring, det är en kedja av detaljer som måste fungera på daglig basis. Det går inte för VD:n och till viss del honom själv att enbart titta på siffrorna i "Financial Report" för att avgöra om det går bra eller dåligt för ett land eller en butik, utan Lindex måste dagligen ha känsla för trafik, antal besökare som blev kunder, hur många plagg de köpte i snitt och så vidare. Detta har gjort att Lindex har valt att separera Financial Report från Business Report.

Lindex blev börsnoterat år 1995 och var ett av de första handelsföretagen som blev börsnoterat. Detta medförde att Lindex fick lägga ner mycket tid på börsfrågor och kom då otvunget in på redovisning som de har koncentrerat sig på. Företaget hade på denna tid fullskaliga ekonomiavdelningar i samtliga dotterbolag. När Andersson började på Lindex för sex år sedan frigjordes ansvaret för den finansiella rapporteringen från bolags- och ekonomichefer ute i Lindex' olika bolag och sammanfördes i ett Shared Service Centre i Alingsås. Orsaken till grundandet av ett Shared Service Centre, som i dag hanterar ekonomiprocesserna för samtliga bolag, var i första hand att spara pengar och effektivisera arbetet, men även för att markera gränsen mellan vad som är finansiell rapportering och business controlling/verksamhetsstyrning. Förändringen medförde även en omorganisation för att få "rätt människor på rätt plats". Andersson tog även för sex år sedan fram en definition av vad en business controller på Lindex skulle ha för arbetsuppgifter, något som fortfarande är aktuellt. Controllern skall verka som en "speaking partner" till VD. Lindex vill skapa en treenighet för controllern som i första hand skall arbeta för koncernen, i andra hand för sin enhet och i tredje hand för sig själv. Controllern skall vidare ingå i ledningsgruppen, leda prognosarbete/resultatutveckling och jämföra hur verksamhetens befintliga enheter går. Intäkts och kostnadskontroll är en viktig del i controllerns arbete på Lindex, då företaget har stora kostnader i form av personal och hyror. Controllern skall vara ansvarig för kommunikationen med de olika bolagen och måste kunna se helheten i dessa, vilket gör att en controller i ett dotterbolag är 80 % businesscontroller och 20 % ekonomichef. Beskrivningen gjorde att marknadsinriktade, kommunikativa personer som inte enbart fokuserar på siffror, men dock har goda kunskaper om dem, sökte arbete som controllers hos Lindex vid förändringen.

Controllern skall även brinna för att utveckla affärer, vara drivande och kunna arbeta med och vara nyfiken på människor. Företag inom detaljhandeln, som Lindex, har en överproduktion av information och rapporter, det är därför, enligt Andersson, viktigt att controllern är en bra kommunikatör för att ta fram de relevanta rapporterna. En annan viktig egenskap hos controllern är personlig integritet. Controllern bör ha tidigare erfarenheter och ha förmågan att kunna ifrågasätta sin överordnade chef. Controllern måste även vara en god analytiker samt ha en god förståelse för debet och kredit.



Andersson anser inte, att begreppet Business controller är ett bra begrepp, eftersom controllerns arbetsuppgifter i dagsläget inte handlar så mycket om kontroll utan mer om verksamhetsstyrning och effektivisering. Andersson tror därför, att kontrollelementet för Business controllern kommer att försvinna i framtiden.

Andersson ser att de nya bolagskoderna medför en ökad internkontroll, något som han tror kommer att påverka controllerns roll i framtiden. Lindex har som ambition att frigöra internkontrollen från Business controllern, för att på så sätt ge controllern en allt mer affärsstödjande roll.

Andersson tror, att en av anledningarna till den långsamma förändringen i controllerns roll kan bero på att företag i allmänhet vill ha en "räknenisse" tillhands att skylla på om inte utfallet blev som planerat. Det pratas däremot mycket om förändringen i controllerns roll ute på företag, men görs väldigt lite åt det. För att kunna skapa en förändring är det viktigt att respekt skapas mellan controllern och VD. Controllern måste kunna övertyga och övertyga med kunskap och fakta, för att "förtjäna" sin plats och bli delaktig i beslutsfattandet. Detta är något som controllerfunktionen inte kan skapa, utan det är controllern som person som själv måste skapa detta.

Andersson tror, att utveckling av controllerns roll på Lindex ytterligare kommer att ta ett steg framåt, genom att internkontrollen läggs direkt under styrelsen, vilket medför att controllerns ansvar för kontroll minskar ytterligare. Den tid som frigörs i samband med denna förändring skall ägnas åt mer kommunikation och benchmarking. Andersson anser även, att tiden behövs för att tänka, reflektera och ifrågasätta mer. Andersson tror, att förändringen kommer att ske inom det närmaste året. Företaget har redan diskuterat former för den interna planen och kommer antagligen att ha en internrevisor på plats inom den närmsta tiden.

4.3.2 Mattias Ardfelt – koncerncontroller för försäljning

Ardfelt började som projektledare på Lindex för fem år sedan och i dag arbetar han som koncerncontroller för försäljning.

Lindex har de senaste åren genomgått en större förändring. Tidigare var företagets controllers splittrade på de olika avdelningarna och fungerade endast som ett stöd för varje enskild avdelning. I början av år 2005 skedde den stora förändringen inom Lindex, de knöt samman företagets olika controllers. Förändringen innebar att de olika controllerrollerna bröts ut och skapade en egen organisation, inköpscontrolling. Syftet med detta var att få mer fokusering på controlling och kunna samordna resurser på ett bättre sätt. Alla controllers sitter fortfarande kvar ute i organisationen, men ligger nu under en egen avdelning som hålls samman av koncerncontrollern för inköp.

Försäljningssidan är uppdelad på de olika försäljningsländerna, Sverige, Norge, Finland, Tyskland och Estland. Lindex kommer snart även att öppna i Lettland. Lindex har olika landsorganisationer som finns i respektive land, dock har Estland, Lettland och Finland en gemensam landsorganisation. Varje landsorganisation har egna controllers som är placerade i respektive land och koncernen har sedan en controllerorganisation som består av tre personer, varav Ardfelt är en av dem. Huvuduppgiften blir att hålla samman de olika länderna samt att försöka styra dem i samma riktning, och för att få alla att arbeta så effektivt som möjligt.



Lindex har skapat ett Shared Service Centre som ligger i Alingsås där majoriteten av ekonomifunktionerna finns. Genom att sammanföra alla ekonomifunktioner till ett Shared Service Centre kan Lindex förhoppningsvis göra ekonomiprocessen billigare, bättre och effektivare. Kvaliteten på informationen ökar också då arbetet blir mer licksidigt, genom att alla gör på samma sätt. Ardfelt bedömer, att service centret har bidragit till att försäljningsländernas controllers har gått från att varit specialiserade ekonomichefer med fokusering på redovisningsarbetet till att också vara med och analysera arbetet samt att vara med och påverka verksamhetsdriften.

Arbetsuppgifterna för framförallt controllers på inköpssidan var, enligt Ardfelt, att verka som en "rapportmaskin", arbetet innebar då inte så mycket analys. I dag har dock kontrollern ett helt annat systemstöd som gör att rapporterna kan tas fram med automatik, detta ger kontrollern mer tid till analys av rapporter. Arbetet går successivt mot att innefatta mer analys och allt mindre handpåläggning, anledningen till detta är det förbättrade IT-stödet. Ardfelt tror, att en controller har gått från att vara en "siffernisse" och ta fram material till att kunna dra mer egna slutsatser och kunna påpeka att något är fel.

Lindex controllers är till stor del involverade i företagets strategiska arbete. Ett exempel på detta är vid investeringsprocessen som är en huvudstrategisk fråga för Lindex. Här har kontrollern en tung roll vid säkerställandet av kalkylerna. Controllers roll innebär ibland att säkerställa materialet och ifrågasätta antaganden som verkar orimliga"

Ardfelt anser, att det krävs en större IT-kompetens av dagens controllers än vad som krävdes för exempelvis tio år sedan, det gäller att kunna använda olika dataprogram som underlättar controllers arbete. Grundförutsättningen för en controller är att ha en bra analytisk förmåga och att kunna se hur saker och ting hänger samman. Däremot anser Ardfelt, att man kan lära sig det mesta, om man har rätt attityd och är öppen för att lära sig nya saker. När kontrollern växt in i sin roll krävs det att han/hon kan dra egna slutsatser och komma med egna initiativ.

Ardfelt tror, att Lindex har kommit ganska långt i förändringen av controllers roll. Kontrollern är i dag närvarande vid de flesta beslut som fattas och Ardfelt tror, att denna utveckling kommer att fortsätta och att kontrollern kommer att bli en mer aktiv samarbetspartner. Dagens controllers måste kunna se samband och förstå hela verksamheten och detta är även något som kommer att få en ökad betydelse i framtiden.

Ardfelt tror, att en controller generellt har mycket kontakt med sin överordnade chef, men för att kunna göra bra analyser krävs det, att kontrollern har kontakt både uppåt och nedåt i organisationen för att få en helhetsbild. Det är viktigt för kontrollern att ha en bra kommunikation ut i organisationen för att kunna fatta rätt beslut. Det krävs en viss typ av person för att vara controller och det är kanske inte samma person som var controller förr som det är idag, då det förr handlade mest om siffror. I dag krävs det en person som är bra på att kommunicera med folk och har en mer utåtriktad personlighet. Dagens controllers är även mer involverade i projekt, vilket medför att det är viktigt att kunna samarbeta med olika typer av människor. Ardfelt anser, att kontrollern idag får en allt viktigare roll i företagen.



5. ANALYS

Kapitlet knyter samman uppsatsens teoretiska referensram med dess empiriska studie för att besvara uppsatsens problemformuleringar samt dess syfte. Analysen ligger sedan till grund för studiens slutsatser och författarnas egna kommentarer.

5.1 Förändring av ekonomiarbete

Scapens et al. (2003) beskriver ett antal förändringsfaktorer som har påverkat utformningen av företagets organisation. Utvecklingen av datorer och affärssystem har förändrat informationsflödet och kapaciteten hos företagen. Scapens et al. (2003) kommer även i sin studie fram till, att de främsta skälen till förändring är bland annat förbättringar inom informationsteknologi, affärs- och ekonomisystem, men även organisatoriska omstruktureringar. Initiativ mot kundorientering och globalisering anses vara viktigt, men dock inte lika viktigt. Både Lindex och SKF nämner att IT-utvecklingen samt standardisering av processer har varit de främsta faktorerna till förändring av företagens organisationer. Bertilsson talar även om en förändring i managementfilosofin, där den finansiella aspekten har blivit mycket viktigare än den var för ca 10-15 år sedan. Ökade krav på att prestera resultat och på att leva upp till de åtaganden som företagen formulerat är också viktiga faktorer i förändringen av controllerns roll.

Företag har, enligt Sheridan (1998), reagerat på förändringsfaktorerna genom att förändra sin organisationsstruktur och sättet de arbetar på, något som görs genom exempelvis kostnadsreduceringar, minskningar av företagets huvudkontor, personalminskningar, eller genom att företaget väljer att koncentrera sig på sin kärnkompetens. Bertilsson nämner, att drivkraften för de projekt som SKF har genomfört vad gäller företagets ekonomiprocesser, har varit dels att tjäna pengar och dels att höja kompetensen hos företags personal.

Enligt Scapens et al.(2003) kan controllerns framtida roll ifrågasättas, då de anser att det sker en ökad vikt av icke finansiella prestationsmått tillsammans med en ökad spridning av redovisningsinformation i organisationen. Sheridan (1998) anser dock, att ledaren kommer att förvänta sig att controllern skall vara och verka som en lagspelare istället för att enbart leverera resultat. Vår empiriska studie har visat att controllerns roll i företagen inte har ifrågasatts utan istället har förstärkts. Majoriteten av våra respondenter anser att controllern har fått en allt viktigare roll, då de deltar i allt fler av företagets värdeskapande aktiviteter.

5.1.1 Minskning av kostnader

Då företagen i dag utsätts för allt större konkurrens har pressen på lönsamhet ökat. Read och Kaufman (1997) nämner fyra steg (förenkling, standardisering, Shared Service Centre och outsourcing) som företag arbetar med för att reducera sina kostnader och på så sätt öka sin lönsamhet

SKF implementerar för tillfället ett nytt koncernrapporteringsystem som kommer att användas för budgetarbete, affärsplanering, strategisk planering och balanserat styrkort för att ytterligare *förenkla* och underlätta processerna för företaget och dess controllers, bland annat i analysarbetet. Bertilsson menar, att detta kommer att spara tid och göra controllern effektivare i sitt arbete. SKF håller även på med ett projekt som syftar till



att *standardisera* ekonomiprocesserna i samtliga bolag inom koncernen. Deras ambition är att hela koncernen skall arbeta på ett enhetligt sätt. Bertilsson är dock medveten om att förändringen kommer att ta tid.

För cirka 10 år sedan startade SKF ett projekt där syftet var att förändra företagets ekonomifunktion. Företaget skapade då sitt *Shared Service Centre* som har till uppgift att sköta stora delar av företagets ekonomiarbete. I samband med skapandet av Shared Service Centres infördes ett nytt ekonomisystem för de största tillverkningsbolagen i Europa. Systemet skulle bidra till att arbetet skulle bli effektivare, minska kostnader, samt ge bättre output-data. Lindex har även de skapat ett Shared Service Centre som har till syfte att effektivisera företagets ekonomiprocess och att minska kostnaderna, men också för att markera gränsen mellan finansiell rapportering och verksamhetsstyrning. Förändringen har, enligt Ardfelt, inneburit att controllerns roll har gått från att varit specialiserad economichef med fokusering på redovisningsarbete till att handla mer om analysarbete samt att vara med och påverka verksamhetsdriften. I samband med skapandet av Lindex' Shared Service Centre genomfördes även en omorganisation, för att få rätt personer på rätt plats. Arbetet på Ericsson Microwave System skiljer sig från arbetet på Ericsson AB, detta har gjort att Ericsson Microwave System har haft det svårare att lägga ut sitt ekonomiarbete till övriga Ericsson-koncernens Shared Service Centre. Orsaken till detta är, att företaget har långa projekt och inte har volymbaserade funktioner utan sköter allt ifrån produktion till försäljning, som annars brukar vara uppdelat på olika bolag och marknadsenheter. Ericsson Microwave System köper dock vissa tjänster, som lön och reseräkningsgranskning från Ericsson AB:s centrala Shared Service Centre.

Bertilsson talar även om *outsourcing* som en eventuell fortsättning på företagets projekt med Shared Service Centres och ytterligare kunna kostnadsreducera. Det som är tänkt att outsourcas är enligt Bertilsson det arbete som är definierbart, parameterstyrt eller kan skötas enligt en "manual" Exempel på aktiviteter som kan outsourcas är uppgifter som accounting och reporting, detta medför samtidigt till att controllerns roll renodlas ytterligare.

5.2 Omfördelning av controllerns arbetstid

Read och Kaufman (1997) ser, trots skillnaden i controllerns roll mellan USA och Västeuropa, en gemensam förskjutning i controllerns roll. Nedskärningar i transaktionsprocessen gör att controllern rör sig allt mer mot att agera stödjande vid beslut, samt att vara mer deltagande vid utvecklingen av företagets strategi. (Read & Kaufman, 1997)

Enligt figur 3.2 har fördelningen av controllerns arbetstid förflyttats från minskad transaktionshantering och ekonomiarbete till en successiv ökning av analysarbete. Även controllerns inblandning i ledningsarbetet har ökat, medan arbetet med människor och kunskap är konstant. Som nämnt ovan, arbetar samtliga tillfrågade företag med att minska andelen rutinuppgifter och ren sifferhantering för controllern. Orstadius tror inte, att det i samband med SKF:s förändringar har skett någon nämnvärd minskning av antalet controllers, utan att effektiviseringarna i stället har gjort att antalet övrig ekonomipersonal har minskat. Orstadius anser dock, att mycket av controllerns tid fortfarande går åt till rutinarbete. En ökad automatisering skulle kunna renodla controllerns roll ytterligare och fokus skulle då i stället kunna läggas på analysarbete.



Lindex arbetar också med att frigöra tid från kontrollern och har därför separerat Financial Report från Business Report. Ericsson Microwave System arbetar idag med att göra sina system lättförståliga för att möjliggöra för linjechefer och projektledare att själva lägga in och kunna hantera sina siffror. Detta kommer att påverka kontrollerns roll, genom att tid kommer att frigöras som istället kan ägnas åt analys och kvalitetssäkring av siffror. Målet för Ericsson Microwave System är att gå från 80 % sifferhantering och 20 % analys, till 20 % sifferhantering och 80 % analys. Samtliga respondenter anger att den frigjorda tiden skall användas till mer värdeskapande arbete. Bertilsson menar, att ju mer av rutinuppgifterna som automatiseras och standardiseras, desto mer tid frigörs och denna tid kan i stället användas till affärsstödjande uppgifter. Däremot anser han, att företaget måste ge personalen bättre förutsättningar för att förbättra företaget ytterligare, dels genom att föra över rutinuppgifter till Shared Service Centres och dels genom utbildningar och kompetenshöjning

Slutligen säger Bertilsson, att en stor del av den frigjorda tiden leder till sänkta kostnader för företaget, eftersom behovet av personal som sköter rutinuppgifterna minskar. SKF har också, genom sitt frigörande av tid och sitt kompetensarbete med kvarvarande controllers, gjort att fler controllers kan vara med i det strategiska arbetet. Bertilsson anser, att det är väldigt svårt att sätta värden på denna typ av besparingar, men menar samtidigt, att riktningen och trenden för SKF helt klart går åt detta håll.

5.3 Controllers roll

Scapens et al. (2003), menar, att kontrollern traditionellt har varit en självständig och objektiv bevakare av de finansiella prestationerna med fokus på kostnadskontroll på samtliga nivåer i företaget. I dag innebär kontrollerns roll att vara inriktad på att integrera olika informationskällor, samt att förklara sambandet mellan icke finansiella mått och redovisningsinformation, något som möjliggör för enskilda chefer att kunna se samband mellan hur deras dagliga arbete presenteras i månadsrapporter och hur dessa länkas till företagets strategiska arbete genom icke finansiella nyckeltal. (Scapens et al., 2003)

Lindex genomförde, i början av år 2005, en omorganisation som hade till syfte att förändra kontrollerns roll. Förändringen innebar att de olika controllerrollerna bröts ut och skapade en egen organisation. Kontrollern på SKF, liksom på Ericsson Microwave System och Lindex, sitter normalt i en ledningsgrupp och har till uppgift att dels förstå och analysera siffror, men också att påverka, driva och styra sina kollegor i respektive enhet. En controller arbetar, enligt Bertilsson, även med att stödja sina kollegor att fatta rätt beslut. De medverkar i investeringsdiskussioner och uppföljningar. Nilsson anser, att kontrollern kan ses som chefens högra hand och måste ha en helhetssyn på alla aspekter av respektive enhets verksamhet i företaget. Orstadius säger, att kontrollern har fått en viktig roll i att kunna paketera och presentera informationen på ett lättbegripligt sätt både uppåt och nedåt i organisationen. Kontrollern skall även kunna utbilda användarna av informationen. Enligt Warga, är controllerarbetet ett självständigt arbete, hur självständigt beror på den verksamhet som kontrollern arbetar i.

Controllers roll har, enligt Sheridan (1998), blivit mer inriktad på strategiskt arbete och detta har medfört att de som arbetar som controllers måste ha en högre kunskap än tidigare, något som även våra respondenter har påtalat. Enligt Andersson, bör en controller ha vissa speciella egenskaper, han/hon skall brinna för att utveckla affärer,



vara drivande och kunna arbeta med och vara nyfiken på människor. En controller skall vara en bra kommunikatör och ha en personlig integritet. En controller måste även vara en god analytiker och ha en god förståelse för debet och kredit. Controllerns roll är, enligt Warga, att vara en länk mellan den operativa verksamheten och det ekonomiska arbetet, att verka som "VD:ns högra hand". Det är controllerns uppgift att kunna översätta och rapportera det ekonomiska utfallet i termer av hur det uppstod, både nedåt och uppåt i organisationen. Controllern skall vara en generalist med expertkunskap inom ekonomi och ekonomiskt tänkande. Ericsson Microwave System är, som tidigare nämnt, ett lite speciellt företag i jämförelse med de andra företagen. Enligt Svensson, är det svårt för ekonomer och controllers att få en framträdande roll i företaget. Fokus ligger inte på att ha så låga kostnader som möjligt utan controllern får ägna sig åt support åt teknikerna som styr framtagandet och utveckling av produkter.

Andersson anser, att en controllerns uppgifter och roll är att verka som en "speaking partner" till VD:n. Lindex vill skapa en treenighet för controllern som i första hand skall arbeta för koncernen, i andra hand för sin enhet och i tredje hand för sig själv. Controllern skall vidare ingå i ledningsgruppen, leda prognosarbete/resultatutveckling och jämföra hur verksamhetens befintliga enheter går. Intäkts- och kostnadskontroll är en viktig del i controllerns arbete. Controllern skall vara ansvarig för kommunikationen med de olika bolagen och måste kunna se helheten i dessa, vilket gör att en controller i ett dotterbolag är 80 % businesscontroller och 20 % ekonomichef.

Warga anser, att han som controller alltid själv haft en möjlighet att skapa sin egen roll som controller, vilket dock kan bero mer på personligheten än på arbetsuppgifterna. Ardfelt påpekar, att med rätt vilja och inställning kan en controller lära sig det mesta.

Då ekonomistyrningen kopplar samman strategisk planering, verksamhetsplanering och budgetering har controllern på ett naturligt sätt blivit en del av företagets strategiska arbete. Samuelson menar, att controllern bör medverka vid utformningen av det formella planeringssystemet. Systemet bör utformas så att det uppfyller kraven på enkelhet (systemet skall utformas enkelt) och träffsäkerhet (kunna fånga upp den data som är nödvändig för att kunna ta rationella beslut). (Samuelson, 2004). Enligt Ardfelt, har dagens controllers ett helt annat systemstöd än tidigare, som gör att rapporter kan tas fram med automatik och tid frigörs från controllern som han/hon istället kan ägna åt analys av rapporterna. IT-stödet medför att arbetet går successivt mot att innefatta mer analys och allt mindre handpåläggning. Controllern går därmed från att tidigare verkat som en "siffernisse" och ta fram material till att mer kunna dra egna slutsatser och kunna se om något är fel.

Barkstedt och Ronnesjö (2001) kom i sin studie fram till, att controllerns arbete med rapportering kommer att öka under de kommande tre till fem åren. Detta är dock inget som respondenterna i vår undersökning har påtalat, utan de ser tvärtom en minskning av rapportframställningen, då de förfinade analysverktygen gör att controllern behöver lägga mindre tid på att ta fram rapporter och i stället kan använda tiden till att analysera dem. De traditionella uppgifterna som prestationsmätning och rapportering kommer att öka i omfattning, samtidigt som vissa andra traditionella områden som intern- och externredovisning samt budgetering kommer att minska. Controllern kommer även i framtiden ägna sin tid mer åt icke traditionella arbetsuppgifter som förbättring av företagens processer och aktiviteter samt IT och informationssystem.



Ett problem som Barkstedt och Ronnesjö (2001) ser, är att kontrollern idag är ansvarig för för få områden i företagen, vilket medför att kontrollernas möjlighet att påverka företaget i en viss riktning blir begränsad. Detta kan sedan i sin tur leda till problem för företaget genom att viktiga frågor inte får den uppmärksamhet som kan vara nödvändig. Till skillnad från Barkstedt och Ronnesjö (2001) anser respondenterna på Lindex och SKF, att kontrollern har en god helhetssyn av företagets verksamhet och styrning. Kontrollern har även ett stort ansvar på de respektive företagen och Orstadius menar, att reduceringen av antalet rutinuppgifter gör att kontrollern får ett större ansvar och mer tyngd i företaget. Respondenterna påpekar dock, att det även till viss del ligger på kontrollern att själv ta ett ökat ansvar.

Nilsson anser, att kontrollern på SKF har ett stort ansvar, kontrollerna är den som sitter med överallt i organisationen och har kunskap om det mesta, vilket gör att han/hon ofta måste rycka in vid situationer om det uppstår gap någonstans, till exempel om någon blir sjuk. Nilsson menar, att det är ett bra tecken att uppgifterna hamnar hos kontrollerna, då detta visar att kontrollerna är en person i företaget som har bred kunskap.

5.3.1 Det trygga hörnet

Respondenterna anser, i enlighet med Olve (1990), att kontrollernas roll har gått ifrån att ha varit duktig på siffror till att bli mer av en pedagog, analytiker och idéförsäljare. Kontrollerna på företagen är någon som kan påverka andra människor. Kontrollerna på SKF har, enligt Bertilsson, inte enbart suttit och räknat på sitt rum utan har generellt arbetat nära verksamheten. Ju mindre tid som kontrollerna arbetar med rutinuppgifter, som exempelvis ren transaktionshantering, desto mer tid kan han/hon lägga på mer väsentliga frågor och få ökade möjligheter att vara involverad i det affärsmässiga arbetet. Däremot går det aldrig att komma ifrån att kontrollernas uppgift ändå har med siffror att göra.

Olive (1990) anser, att kontrollernas roll håller på att förskjutas, från analys och beräkningar till styrning och att påverka andra, kontrollerna håller därmed på att lämna sitt trygga hörn, något som dock börjat ske först på senare tid. Enligt Barkstedt och Ronnesjö (2001) är kontrollerna till stor del fortfarande kvar i sitt trygga hörn. De ser inte heller att någon större förändring kommer att ske den närmaste tiden. Flera av respondenterna i vår undersökning har, som ovan nämnt, fått förändrade arbetsuppgifter och arbetar allt mer med analyser, strategiarbete och affärsutveckling. Hur mycket kontrollerna har lämnat sitt trygga hörn skiljer sig mellan företagen. Lindex och SKF har till stor del lämnat sitt trygga hörn, men anser att de fortfarande har mycket att arbeta med. Ericsson Microwave System har inte lämnat det trygga hörnet, men det finns en ambition på företaget att kontrollerna skall lämna sitt trygga hörn och bli mer utåtriktad. Nilsson tror, att kontrollrollen är den som varierar mest beroende på vilket förhållande han/hon har till sin chef, något som är avgörande för om kontrollerna får en framträdande roll i företaget eller inte.

5.3.2 Strategiskt arbete

Kontrollernas roll i företagets strategiska arbete skall, enligt Mattsson (1988), innefatta koordinering av formaliseringsprocessen, beräkning och bedömning av ekonomiska konsekvenser, strategier och planer. Kontrollerna skall delta i utformningen av handlingsplaner samt omstruktureringar, bemanningsfrågor och utbildningar. Kontrollerna har en viktig roll i att formulera förslag till ekonomiska prestationsmål.



SKF arbetar med en femårsstrategi som kontinuerligt utvärderas varje år. Controllern har en stor del i utformningen av denna strategi. Ambitionen på SKF är, enligt Nilsson, att kontrollern skall få ett större ansvar vid strategiarbetet i samband med förflyttningen av fler arbetsuppgifter till ett Shared Service Centre.

Strategiarbetet på SKF innebär, enligt Bertilsson, att undersöka hur företagets omvärld ser ut samt att undersöka företagets förutsättningar och hur trenderna på marknaden ser ut. Controllern lägger stort fokus på detta arbete som även ligger till grund för affärsplanering och budgetarbete. Detta stämmer överens med Read och Kaufmans (1997) resonemang om att lokalisera företagets värde drivare som en viktig del av företagets strategiarbete, något som de även anger som en viktig roll för den framtida kontrollern. Controllern skall bryta ner företagets strategi till den operativa nivån och koppla mått till dessa som alla kan känna en anknytning till. Controllern på SKF arbetar, enligt Bertilsson, som en medhjälpare till enhetschefen och skall systematisera arbetet och utvärdera olika alternativ. Även controllers på Ericsson Microwave System medverkar till stor del i företagets strategiska arbete liksom kontrollern på Lindex. Ardfelt berättar, att kontrollern på Lindex medverkar i företagets investeringsprocess, som är en huvudstrategisk fråga på Lindex. Controllerns arbete innebär då att säkerställa material och ifrågasätta antaganden som inte verkar rimliga.

Read och Kaufman (1997) påpekar vikten av att företagets värdekedja möter företagets strategi, de ger balanserat styrkort som ett exempel som kopplar samman relevanta mått med företagets strategi hos samtliga delar av företaget. SKF arbetar med att utveckla ett balanserat styrkort som en del i att skapa en helhet för hela företaget och detta kommer kontrollern ha ansvaret för.

5.4 Controllerns framtida roll

Controllern kommer, enligt Scapens et al. (2003), att arbeta allt mer med ledningen, varför en bredare kunskap om företaget och hur dess processer och funktioner fungerar tillsammans krävs. Arbetet tillsammans med ledningen har till syfte att integrera de operativa och finansiella prestationerna med företagets strategi.

Scapens et al. (2003) visar i sin undersökning, att färdigheter som att vara analytisk, ha förmågan att tolka, ha kunskap om företaget samt att kunna arbeta tillsammans med andra är något som företag efterfrågar. Detta är även egenskaper som Olve (1990) anser vara viktiga för att kontrollern skall kunna lämna sitt trygga hörn. Den analytiska förmågan är något som de flesta respondenterna lyfter fram som en viktig egenskap hos en controller. Orstadius menar, att analytisk förmåga alltid har varit viktigt hos en controller, men med förskjutningen mot mer analysarbete och mindre repetitivt arbete ställs högre krav på controllerns analytiska förmåga.

Ericsson Microwave System, som inte har kommit lika långt i sin utveckling av controllerns roll, ser dock att den förändring som hittills har ägt rum har medfört att företaget kan erbjuda kontrollern mer kvalificerade arbetsuppgifter än tidigare. Controllern kan, enligt Warga, frångå rollen att enbart agera "siffernisse". Ericsson Microwave System har, enligt Svensson, ambitionen att förändra controllerns roll och ge honom/henne en mer framträdande roll i företaget, genom att kontrollern skall få medverka tidigare i processen. För framtidens controller kommer det, enligt Scapens et



al. (2003) att ställas andra krav på kunskap. De visar i sin studie att exempelvis IT-system kommer att ta en allt större del av controllerns arbete liksom strategiskt tänkande. Alla respondenter ser ett ökat användande av IT-system och att det är viktigt att controllern är insatt i dessa, då det är ett viktigt verktyg. Däremot anser de flesta av våra respondenter inte att detta kommer vara något som specifikt kommer att efterfrågas utan ser det mer som en självklar kunskap hos dagens och morgondagens controllern. Nilsson tror även att framtidens ekonomisystem kommer att bli mer användarvänliga, något som kommer att underlätta för framtida controllern i deras användande av IT-system. Bertilsson ser ingen dramatisk förändring i kravet på kunskaper hos controllern, utan ser mer en gradvis utveckling. Ardfelt anser, att det krävs mer IT-kunskaper hos en controller idag än vad det gjordes förr, då controllerns arbete innefattar att kunna hantera olika dataprogram som har till uppgift att underlätta controllerns arbete. En egenskap som, enligt Ardfelt, kommer få en ökad betydelse i framtiden är att controllern måste kunna se samband och skapa sig en helhetsförståelse för verksamheten. För dagens och framtida controllern behövs det en annan personlighet än vad som tidigare krävts. Förr handlade det mer om siffror, medan det i dag handlar mer om att kunna kommunicera, förmedla och analysera. Några förändrade krav på kompetens hos controllern är inte något som Svensson ser, däremot anser han, att controllern själv måste ta på sig ett ökat ansvar för att kunna förändra sin roll och controllerbegreppet på Ericsson Microwave System. Controllern arbetar fortfarande mycket med finansiella arbetsuppgifter och i motsats till Warga anser inte Svensson att controllern är så inblandad i företagets strategiska arbete. Svensson tror dock, att controllerns roll kommer att förändras på Ericsson Microwave System i framtiden, då han redan nu ser förändringar inom bland annat försvaret som i förlängningen kommer att påverka controllerns roll. Controllern kommer få ökade legala arbetsuppgifter. En viktig sak som Warga tar upp är att controllern på Ericsson Microwave System måste få acceptans i företaget samt att controller måste bli starkare och agera självständigare, för att få en förändrad roll.

Enligt Scapens et al. (2003) är det viktigt att controllern får en bred utbildning och träning så att de kan anpassas till förändringen av arbetsuppgifter. Om controllern skall vara mer involverad i ledningsarbetet krävs en djupare förståelse för affärsprocessen samt en förmåga att kunna samarbeta med människor från företagets samtliga delar. Scapens et al. (2003) kommer i sin studie fram till, att det som i dagens litteratur beskrivs som controllerns arbetsuppgifter, bara är en liten del av de uppgifter som framtidens controllern kommer att ha. Det kommer bland annat att krävas tekniskt kunnande såväl som att kunna arbeta med människor. Nilsson anser, att en person som är duktig på bokföring inte med automatik blir en bra controller. Personen kan ha rätt kompetens men inte den rätta personligheten för controlleryrket. Controllerns personliga egenskaper är något som samtliga respondenterna anser vara viktigt att ta hänsyn till vid rekrytering av framtida controllern.

En förändring som inom en snar framtid kommer att ske för controllerrollen på Lindex är att internkontrollen kommer att frigöras från hans/hennes ansvar, vilket kommer att göra att controllern kommer få en ännu mer affärsstödande roll. Den tid som frigörs i samband med förändringen, skall användas åt mer kommunikation och benchmarking. Tiden behövs, enligt Andersson, även för att tänka, reflektera och ifrågasätta mer.



Enligt Scapens et al. (2003), har kontrollern kritiserats av företagsledningen för att sakna en djupare kunskap om affärsprocessen. Våra respondenter är inte av samma uppfattning, då kontrollern på alla företagen har fått ett ökat ansvar och ökad makt i ledningsfrågor. Företagen har dock kommit olika långt i sitt arbete.

Andersson tror, att kontrollelementet kommer att försvinna för Business kontrollern i framtiden, eftersom kontrollerns arbetsuppgifter i dagsläget handlar mer om verksamhetsstyrning och effektivisering än att kontrollera. Att förändringen av kontrollerns roll sker så långsamt, tror Andersson, beror på att företagen i allmänhet vill ha en "räknenisse" skylla på om utfallet inte blir som planerat. Det pratas därför mycket om kontrollerns roll men görs lite åt den. För att skapa en förändring, anser Andersson, att det måste skapas respekt för kontrollern.



6. SLUTSATS OCH EGNA REFLEKTIONER

I detta kapitel presenteras de slutsatser vi dragit av undersökningen, baserat på uppsatsens syfte och problemformuleringar: Har det skett, eller sker det en förskjutning av controllerns roll i företagen? Vad är orsaken till förändringen av controllerns arbetsuppgifter? Har controllerns arbetstid omfördelats till att gå mot ökat strategiskt arbete? Vad tror företagen och teorin att controllerns framtida roll och egenskaper kommer att bli? Kapitlet avslutas med förslag till fortsatta studier.

Genom vår studie har vi kommit fram till att controllerns roll är under ständig förändring. Vi har dock sett att denna förändring har varierat på de undersökta företagen. Teorin har under de senaste 10-15 åren talat om en förändring av controllerns roll, men vi har i vår studie märkt att förändringen hos företagen inte har gått lika snabbt. SKF och Lindex har båda för ett par år sedan skapat Shared Service Centres för att effektivisera sina ekonomiprocesser. Detta har i förlängningen gjort att controllerns roll har förändrats. Vi kan inte dra någon generell slutsats över, och detta var inte heller meningen med vår uppsats, hur långt företag har kommit i förändringsprocessen. Vi ser förändringen av företagets ekonomiarbete som den största orsaken till förändringen av controllerns roll och tror samtidigt att detta är något som är starkt påverkat av mode. Dessutom börjar Shared Service Centres bli allt mer vanligt bland, framförallt större företag och detta tror vi kommer att påverka andra företag som inte kommit lika långt i utvecklingen att börja se över sin ekonomiprocess. Vi tror därför, att förskjutningen av controllerns roll bara har börjat och att controllern kommer att genomgå en stor förändring även i framtiden. Alla företag har inte samma behov att skapa Shared Service Centres och detta kan göra att förändringen för controllern sker långsammare här. Vi tror, att fler företag kommer att inse vikten av att ha en controller, då förändringen av controllerns roll kommer att skapa en ökad uppmärksamhet för controlleryrket och att fler företag kommer att inse att controllern kan göra stor nytta för företaget, då företagets strategiska arbete har fått en ökad uppmärksamhet.

Orsaken till att controllerns arbetsuppgifter har förändrats är att företagen har ändrat sin organisationsstruktur och sina ekonomiprocesser. Genom att lägga ut delar av företagets ekonomiuppgifter på exempelvis Shared Service Centres har delar av controllerns mer rutinartade uppgifter försvunnit. Företagen har därmed inte gjort någon medveten förändring av controllerns roll, utan förändringen har kommit som en bieffekt av att ekonomiarbetet har ändrats. Vi tror dock, att genom förändringen av ekonomiarbetet har företagen tvingats att fundera över och definiera controllerns roll, vilket i sin tur kan ha påverkat controllerns arbetsuppgifter. Vi tror, att det är bra för företagen att controllerns uppgifter särskiljs från ekonomipersonalens då företag som verkar i en ökad konkurrens och globalisering behöver någon som kan analysera företagets hot och möjligheter. De företag i vår studie där controllerns arbete har förskjutits mest mot strategiskt arbete är även de företag som har tagit flest av Read och Kaufmans (1997) fyra steg. Detta anser vi ytterligare visar, att det är på de företag som har börjat arbeta med sin ekonomiprocess som en förskjutning av controllerns arbetsuppgifter har skapats.

Att controllerrollen i dag håller på att förändras på vissa företag, tror vi, kan bero på modet i företagsvärlden, detta är även något som Bertilsson påtalar, då han talar om en förändring i managementfilosofin. Tidigare har modet inneburit att företag centraliserar sin organisation men i dag har trenden i stället gått mot decentralisering. Vi tror, att controllerns framtida roll i hög grad kommer att påverkas av framtidens ledningsmode.



Controllern har sedan lång tid tillbaka beskrivits som en "siffernisse". Detta är ett namn som kontrollern fortfarande får leva med, trots att dess uppgifter har förändrats. Controllers på de företag som vi har intervjuat talar om att de genom förbättrat IT-stöd och minskning av antalet rutinuppgifter har fått en mer analytisk roll. De talar även om att de har fått ökad tid till strategiskt arbete, i form av analys och affärsstödjande uppgifter. Controllers på Lindex, SKF och Ericsson Microwave System medverkar i den strategiska planeringen. Vi har under vårt uppsatsskrivande fått uppfattningen att kontrollern sitter som en "spindel i nätet" och skall kunna förmedla information såväl uppåt som nedåt i organisationen. Controllern arbetar tillsammans med ledningsgruppen men även ut mot den operativa verksamheten och skall även ha en helhetsbild av företaget och arbetar nu närmare verksamheten.

Våra intervjuer visar, att kontrollers på både Lindex och SKF har lämnat sitt trygga hörn och går mot de övriga tre rutorna. Däremot anser vi, att Ericsson Microwave System till stor del fortfarande befinner sig i det trygga hörnet, men företaget har ambitionen att arbeta sig ut mot de andra rutorna. Barkstedt och Ronnesjö (2001) kom i sin uppsats fram till, att kontrollern inte hade lämnat sitt trygga hörn och att detta inte heller skulle ske inom den närmaste tiden. Vi har genom vår undersökning kommit fram till, att företagets ambition att förändra kontrollerns roll är stor och samtliga företag har börjat fundera över *hur* de skall förändra kontrollerns roll, inte bara *att* de skall förändra den.

Vi har genom vår uppsats visat, att kontrollerns tid till strategiskt arbete har ökat och att kontrollern har fått minskat ansvar för rutinuppgifter. Controllern har därmed fått en omfördelning av sin arbetstid. Controllern sitter ofta i ledningsgruppen och har fått ett ökat inflytande över både strategiarbete och affärsprocess. Ericsson Microwave System har satt som mål att kontrollern skall gå från 80 % sifferhantering och 20 % analysarbete till 80 % analysarbete och 20 % sifferhantering, något som stämmer väl överens med teorin (se figur 3.2). Vår studie visar, att kontrollern i de undersökta företagen genomgående lägger allt mindre tid på rutinuppgifter och allt mer tid på strategiskt arbete. Ju mer företagen arbetar med att automatisera och standardisera rutinuppgifter, desto mer kommer kontrollern att arbeta med affärsstödjande uppgifter. För att kontrollerns roll skall kunna förändras, anser vi, att det är viktigt att han/hon själv tar ett större ansvar i företagen. Controllern måste ha en drivande roll i förändringen av hans/hennes arbetsuppgifter. Vi tror även, att förändringen är mycket beroende av vilken relation kontrollern har till sin chef och om chefen "släpper in" kontrollern i strategiarbetet. Vår studie visar även på, att det inte finns några större skillnader inom företagen vad de intervjuade har för bild av kontrollerns nutida- och framtida roll.

I takt med förskjutningen av kontrollerns arbetsuppgifter mot en ökad andel strategiskt arbete kommer det att krävas andra färdigheter av en controller. Vi tror liksom respondenterna, att teorin om att kontrollern måste bli mer av en pedagog och affärsman stämmer. Controllern måste tycka om att göra affärer, kunna kommunicera med och intressera sig för människor. Grundkravet kommer fortfarande att vara en bra utbildning och förståelse för redovisning och siffror, men detta kommer i framtiden snarare att ses som en självklarhet. Vi tror att det i framtiden kommer att ställas större krav på att kontrollern har rätt personlighet, då detta är en egenskap och inte något som går att utbildas till, även om personligheten kan påverkas till viss del. Vi tror även, att det kommer att ställas högre krav på kontrollerns analytiska förmåga, då vår undersökning har visat att kontrollern har fått ökade analytiska uppgifter, något som enligt våra



respondenter kommer att öka ytterligare i framtiden. För att arbeta som controller krävs det en mångfacetterad person som dels har stor personlig integritet och förmågan att kunna kritisera sin chef, men samtidigt är en god lyssnare och kan samarbeta med alla typer av människor. Controllern är egentligen en av få personer i företaget som kan kritisera VD och till detta krävs det en stark person som inte är rädd för att säga vad han/hon tycker och tänker.

För att controllern skall vinna respekt i organisationen är det viktigt att controllern kan övertyga de andra med sin kunskap, vilket även är ett bra sätt för controllern att få ett större ansvar i organisationen. Controllern har en god helhetssyn och är den person, förutom VD, som har mest kunskap i företaget. Detta har gjort att controlleryrket anses vara en bra skola för att bli chef.

Trots att teorierna om förändringen av controllerns roll är gamla har företagen inte riktigt kommit fram dit teoretikerna trott att de skulle befinna sig. Förändringen av controllerns roll i företagen har gått långsamt, men vi tror att den kommer att ta fart till följd av den ökade effektiviseringen av företagets ekonomiprocesser. Anledningen till den långsamma förändringen, tror vi, kan bero på att det tar tid att genomföra en förändring då flera barriärer måste övervinnas exempelvis i form av motstånd hos existerande personal samt att chefen kan ha svårt att släppa ifrån sig sitt ansvar .

Vi anser, att den frigjorda tiden inte enbart har gått till ökat strategiskt arbete och affärsstödande verksamhet utan även till ökat arbete med människor och kunskap. Vi anser därför, att figuren (3.2) av controllerns förändrade arbetstid skulle behöva göras om för att spegla även denna förändring.

Vi anser, att det hade varit intressant att fokusera på controllerns roll redan i utbildningarna på högskolor och universitet, för att anpassa framtidens controllers till deras roll. Framtidens controllers kommer, förutom god analytisk förmåga och kunskap om redovisning, behöva kunskaper om människor kommunikation, strategiskt tänkande och ledarskap. Något som hade kunnat uppnås genom kurser inom ledarskap, gruppsykologi och kommunikation. En idé hade varit, att skapa ett ”controller år” på samma sätt som det i dag finns ett ”revisor år”. Vi tror, att utbildningen skulle locka människor med rätt personlighet som då skulle få bättre förutsättningar för controlleryrket redan från skolan.

Slutligen vill vi påpeka att controllerrollen är ett självständigt arbete och att det är viktigt att controllern får möjligheten av sin chef att verka självständigt. Ledningen har idag större informationsbehov än tidigare, varför controllern måste ges förutsättningarna och själv våga förändra sin roll.

Sammanfattning:

- Det sker och kommer att ske en ökad förskjutning av controllerns arbete till att handla mer om strategiskt arbete i form av analys och affärsnära arbetsuppgifter.
- Den främsta orsaken till förändringen av controllerns roll har varit förändringen av företagets grundläggande ekonomiprocesser där förändringen av controllerns roll har kommit som en bieffekt. Ytterligare en orsak till förändringen är utvecklingen inom IT-system som har möjliggjort standardisering av



rutinuppgifter. Hur mycket företagen har arbetat med exempelvis sådana faktorer, tror vi, kan ha påverkat att företag har kommit olika långt i sin utvecklingsprocess.

- Controllerns arbetstid har omfördelats till att handla allt mer om strategiska och affärsnära arbetsuppgifter. Detta visar även att kontrollern har börjat lämna sitt trygga hörn.
- För att controllerns roll skall kunna förändras krävs att han/hon även en bra relation till sin chef, samt att kontrollern själv tar ett ökat ansvar för att hans/hennes arbetsuppgifter skall förändras.
- Då controllerns arbetsuppgifter är under en förskjutning kommer det i framtiden att förutom de grundläggande kunskaperna krävas en ökad analytisk och pedagogisk förmåga samt en förmåga att kunna kommunicera med olika typer av människor. Det kommer att krävas en viss personlighet och en stark integritet hos en controller.
- Förändringen av controllerns roll har tagit tid och vi tror även att det kommer att ta tid i framtiden. Controllerns roll är påverkad av rådande mode och behov i affärsvärlden och detta, tror vi även, kommer att ha stor inverkan på controllerns framtida roll.

6.1 Förslag till fortsatta studier

Då vårt ämne är brett och behandlar ett ämne som är under förändring, kommer det även att vara aktuellt att studera i framtiden. Vi har i vår uppsats kommit fram till att kontrollern har fått en allt större roll i företagets strategiska arbete, något som vi tror ytterligare kommer att öka i framtiden. Under uppsatsens gång har även vår nyfikenhet väckts vad gäller controllerns förändrade roll i mindre företag. Med hänsyn till ovanstående, anser vi det skulle vara intressant att studera följande:

- Att genomföra en liknande studie om ca fem år för att följa upp och se om controllerns roll har förändrats ytterligare och om detta stämmer överrens med vår undersökning.
- Att genomföra en liknande studie på fler företag och även på mindre företag som inte börjat en effektiviseringsprocess, detta för att kunna få en bredare förståelse för utvecklingen av controllerns roll.



7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1 Litteraturreferenser

- Backman, Jarl, (1998), *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur, Lund
- Baldvinsdóttir, G.H. (2001) *Management Accounting and the Institutionalisation of Trust*, Handelshögskolan i Göteborg BAS förlag, Göteborg
- Bengtsson, Lars & Skärvard Per-Hugo, (2001), *Företagsstrategiska perspektiv*, 3:e uppl, Studentlitteratur, Lund
- Dahmström, Karin (2000), *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning* 3:e uppl, Studentlitteratur, Lund
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* 2:a uppl, Studentlitteratur, Lund
- Källström, A, (1990). *Uppdrag Styreffekt - Om kontrollern och ekonomistyrningsprocessen*, Liber, Malmö
- Lundahl, Ulf & Skärvard, Per-Hugo (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* 3:e uppl, Studentlitteratur, Lund
- Mattson, Hans S, (1987) *Controller*, Studentlitteratur, Lund
- Merriam, Sharan, B, (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Normann, Richard (2001), *När kartan förändrar affärslandskapet*, Bättre ledarskap, Malmö
- Olve, Nils-Göran (1990), *Controllerns roll – konturer av en affärsekonom*, 1:a uppl, Ord & Form AB, Uppsala
- Patel, Runa & Davidsson, Bo, (2003), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Read, Cedric & Kaufman, Scott (1997), *CFO – Architect of the corporation's future*, John Wiley & Sons, Price Waterhouse Financial & Cost Management Team, England
- Samuelson, Lars A, (2004), *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, Lidingö
- Scapens et al., (2003), *The Future Direction of UK Management Accounting Practice*, Elsevier, Oxford, England



7.2 Artikelreferenser

Sheridan, Tom, (1998), *The changing roll of the finance function*, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, February 1998, Issue 2

7.3 Uppsatser

Barkstedt, Hanna, & Ronnesjö, Petra, (2001), *Controllerns roll i företaget*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

7.4 Elektroniska referenser

Nationalencyklopedins hemsida, www.ne.se (2005-12-25)

A Dictionary of Business in Economics & Business, via. www.ub.gu.se (2005-12-25)

SKF:s hemsida, www.skf.com (2005-12-28)

7.5 Muntliga referenser

Bertilsson, Tore *CFO*, AB SKF, 6:e December 2005

Orstadius Carl, *Controller på Industridivisionen*, AB SKF, 9:e December 2005

Nilsson Gunilla, *Ekonomidirektör för Europa*, AB SKF, 19:e December 2005

Svensson Lennart, *Ekonomichef*, Ericsson Microwave System AB, 12:e December 2005

Warga Mathias, *Controller*, Ericsson Microwave System AB, 13:e December 2005

Ardfelt Mattias, *Controller*, AB Lindex, 22:e December 2005

Andersson Peter, *CFO*, AB Lindex, 27:e December 2005

7.6 Företagsinformation

AB Lindex Årsredovisning år 2004

AB SKF Årsredovisning år 2004

Ericsson Microwave System AB Årsredovisning år 2004

7.7 Övriga Referenser

Bildmaterial från Ingemar Claesson Konsult AB



BILAGA 1. UNDERLAG FÖR INTERVJU

Intervjun går ut på att skapa in diskussion utifrån syftet och problemformuleringarna i vår uppsats. Hur har controllerns roll förändrats den senaste tiden och hur kommer rollen förändras i framtiden

Vad är respondentens befattning?

Förändring

- Har ni gjort några förändringar inom ekonomiområdet? Till exempel outsourcing, Shared service Centres
- Varför gjordes förändringen? Vilka faktorer påverkade? (kostnadsbesparingar, effektivisering etc.)
- Hur sker arbetet i dag? (Viktigt att få fram hur den frigjorda tiden använts)

Controllerns roll

- Har ni sett någon förskjutning i controllerns roll?
- Hur arbetar controllern mot företagets olika delar? Till exempel samverkan med ledningen.
- Vilka kunskaper kräver ni hos en controller?
- Vad har ledningen för förtroende för controllern? Vad har ni för kontroll?
- Vad är controllerns roll i det strategiska arbetet?

Controllerns roll i framtiden

- Vad har ni för framtidsplaner för er ekonomifunktion?
- Vad tror ni om controllerns framtida roll?
- Tror ni att controllern kommer att arbeta med andra moment i framtiden (se fråga ovan)
- Vad tror ni att det kommer att krävas för kunskap hos framtidens controllers? Tror ni att den kommer att skilja sig från kunskapen hos dagens controllers?
- Tror ni att krav på IT-kompetens kommer att öka?
- Ser ni någon ytterligare förskjutning i controllerns roll i framtiden?