



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Controllerskapet

- trender och tendenser på 2000-talet

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Management
Höstterminen 2011
Handledare: dr. Christian Ax
Författare: Erik Sjögren
Fredrik Holmberg
Mårten Nilsson

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Management, Kandidatuppsats, HT 2011

Författare: Erik Sjögren, Fredrik Holmberg och Märten Nilsson

Handledare: Christian Ax

Titel: Controllerskapet – ett bredare perspektiv

Bakgrund och problem: Under det senaste decenniet har det förts diskussioner om controllerns förändring. Flera studier har undersökt denna förändring och har tenderat att fokusera på controllerrollen. Vissa studier menar att det behövs byggas en mer heltäckande bild av controllern och bredda fokus gällande controllerns förändring. I ett försök att göra detta har fokus i denna uppsats släppts från rollen och begreppet controllerskap har istället används för att diskutera controllerns förändring. Begreppet controllerskap, så som det är konstruerat i denna uppsats, består av fler aspekter än just begreppet roll. Controllerskapet omfattar tre framarbetade huvudområden; karaktäristika, medel och rollansvar.

Syfte: Uppsatsens syfte är att ge en heltäckande bild av controllerns förändring i organisationer där en förändring har skett samt att sätta denna förändring av controllerskapet i relation till dess drivkrafter och effekter.

Metod: Studien består av tre kvalitativa fallstudier med semi-strukturerade intervjuer. På varje företag har tre personer intervjuats. Dessa tre personer har i huvudsak bestått av en controller, en controllerchef samt en verksamhetschef eller motsvarande.

Resultat och slutsatser: Ett bidrag som denna uppsats gör, är att komplettera och skapa nya infallsvinklar till den bild som återges i den tidigare forskningen. Att använda begreppet controllerskap har hjälpt oss att tydliggöra intentionen att få ett bredare perspektiv. Utan denna breddning är det inte säkert att vi kunnat identifiera skillnader mellan aktiv och passiv förändring. En aktiv förändringsprocess förutsätter att företaget dels har kännedom om de mer företags specifika drivkrafterna, dels om vilka effekter man vill uppnå och dels om de aktiva val som företaget bör göra under processens gång. Det framstår som att det är en lång och svår process att genomföra en lyckad förändring av ett företags controllerskap. Resultaten pekar vidare på att även om olika drivkrafter ligger bakom förändringarna i controllerskapet så har avsikterna varit likartade, vilket även effekterna till viss del har varit. Det går att säga att alla de tre studerade företagen håller på att förändra sitt controllerskap mot vad som allt mer liknar en "business partner". Dock har förändringen kommit att se olika ut på samtliga tre företag.

Förslag till fortsatt forskning:

- Fortsatta studier med utgångspunkt i controllerskapet med ett brett perspektiv på andra företag på andra geografiska marknader där förutsättningarna är annorlunda.
- Det vore också intressant att studera hur ett företags lönsamhet har påverkats av en förändring i sitt controllerskap där det har gått från en traditionell controller till att bli mer av en business partner.
- Prova påståendet angående aktiv och passiv förändring

Nyckelord: Controllerskap, controllerns förändring, controllerrollen

Förord

Vi vill först och främst tacka alla respondenter som har medverkat, utan deras vänliga tillmötesgående hade vi inte haft möjligheten att genomföra denna uppsats. På AstraZeneca vill vi tacka Tobias Lundvall, Per Hall och Alecka Sveréus. På Tools Väst vill vi tacka Bengt Sjögren, Ulf Carlsson och Urban Jacobsson. Sist men inte minst vill vi tacka Maria Andersson, Kasper Josefsson och Per Caderoth på Volvo Logistics.

En annan person som har gett oss många trevliga och glada stunder är vår handledare, Christian Ax. Med problematiserande och olikfärgad input har Christian tillfört utökade dimensioner till denna uppsats.

Ett tack vill vi även framföra till Malin Wennerbro och Peter Thorslund på Ekan AB som initierade denna uppsats.

Sist men inte minst har var och en av författarna fått två nya vänner. Vi tackar varandra för mysiga och trevliga kvällssamtal, vilka förhoppningsvis kommer fortsätta lång tid framöver.

Göteborg den 14 Januari 2011,

Erik Sjögren

Fredrik Holmberg

Mårten Nilsson

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Syfte	3
1.5 Uppsatsen vidare disposition	3
2 Metod	4
2.1 Studiens urvalsram	4
2.1.1 Urvalsram för företag	4
2.1.2 Urvalsram för respondenter	4
2.3 Studiens utförande	4
2.3.1 Urvalsprocessen	5
2.3.2 Studiens utformning	5
2.4 Undersökningsmodell	7
3 Teoretisk referensram	8
3.1 Beskrivning av den “traditionella” controllern utifrån litteraturen	8
3.1.1 Egenskaper och kompetens	8
3.2 Beskrivning av den “nya” controllern utifrån litteraturen	10
3.3 Förtydligande av rollbegreppet	11
3.4 Controllerskapet, ett bredare perspektiv	11
3.4.1 Karaktäristika	11
3.4.2 Medel	12
3.4.3 Funktion	12
3.5 En modell för controllerskapets förändring	13
4 Empiri	14
4.1 AstraZeneca	14
4.1.1 Presentation av AstraZeneca	14
4.1.2 Controllerskapets förändringar på AstraZeneca	14
4.1.3 Drivkrafter	16
4.1.4 Effekter	17
4.2 Tools Väst AB	18
4.2.1 Presentation av Tools Väst AB	18
4.2.2 Controllerskapets förändring på Tools	19
4.2.3 Drivkrafter	20
4.2.4 Effekter	21
4.3 Volvo Logistics	23
4.3.1 Presentation av Volvo Logistics	23
4.3.2 Controllerskapets förändring på Volvo Logistics	23
4.3.3 Drivkrafter	24
4.3.4 Effekter	25
5 Analys	28
5.1 Analys av drivkrafterna	28

5.2 Analys av controllerskapets förändring	29
5.3 Analys av effekterna	30
5.4 Sammankoppling och förändringens olika ansikten.....	30
5.5 Aktiv och passiv förändring	31
6 Slutsats	33
7 Källförteckning.....	35
7.1 Tryckta källor	35
7.2 Digitala källor	36

Figurförteckning

Figur 1 Modell över controllerskapets förändring	2
Figur 2 Affärssekonomens uppgifter	9
Figur 3 Controllerskapet	12
Figur 4 Modell över controllerskapets förändring	13
Figur 5 Sammanfattning AstraZeneca	18
Figur 6 Sammanfattning Tools Väst.....	22
Figur 7 Sammanfattning Volvo Logistics	26
Figur 8 Sammanfattning samtliga företag	27
Figur 9 Aktiv och passiv förändring.....	32

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

1 Inledning

I detta kapitel presenteras uppsatsens bakgrund, problemdiskussion, syfte och vidare disposition. Bakgrunden till denna uppsats har sitt ursprung i den tidigare forskningen som diskuterar en eventuell förändring av controllerrollen. Utifrån bakgrund och tidigare forskning förs det under problemdiskussionen resonemang som leder fram till uppsatsens syfte och problemformulering.

1.1 Bakgrund

Under det senaste decenniet har det i litteraturen förts resonemang som antyder att det skulle finnas en "traditionell" respektive en "ny" controllerroll. Den "traditionella" controllern har fått en något negativ stämpel i diskursen och benämns som "beancounter" respektive "number cruncher" vilka används återkommande när rollen skall beskrivas (Bougen, 1994; Friedman & Lyne, 2001; Vaivio & Kokko, 2006; Baldvinsdottir et al. 2008). Den "nya" controllern benämns oftast som "business partner", hybrid eller som strateg (Samuelson, 2004; Friedman & Lyne, 2001; Vaivio & Kokko, 2006; Baldvinsdottir et al. 2008) vilken framställs som mer modernt och positivt. Vad som menas med "traditionell" controller, "business partner", hybrid och strateg presenteras vidare i den teoretiska referensramen.

I diskussionen om den "nya" rollen är det flera (Byrne & Pierce 2007; Samuelson, 2004; Granlund & Lukka, 1997; Hyvönen et al., 2008; Järvenpää, 2007; Baldvinsdottir et al., 2008) som har undersökt om och hur controllerrollen har förändrats. Vissa studier har undersökt förändringen som en generell företeelse medan andra har undersökt utvecklingen i enskilda organisationer. Till exempel diskuterar Burns & Baldvinsdottir (2005) "when, how and why role(s) change is carved out" gällande controllerrollens förändring i ett specifikt företag. Angående när(when), diskuterar författarna vilka faktorer som påverkar organisationen att initiera förändringen samt när organisationen är mogen att acceptera förändringen. Orsakerna till varför (why) förändringen har skett beskrivs mer ingående av Burns & Baldvinsdottir (2007) och de övergripande drivkrafterna som presenteras är globalisering, den teknologiska utvecklingen, redovisningsskandaler samt företagstrender. Perspektiv för hur (how) organisationen arbetar med att få till den önskade rollförändringen visades vara en kombination av nyrekrytering, seminarier, ledarskapförebilder med mera.

Burns & Baldvinsdottir (2005) anser dock att det vore lämpligt med fortsatta studier som bland annat täcker olika organisationstyper, industrier och kulturer för att undersöka controllerns roll vidare. Detta påvisas även av Byrne & Pierce (2007) som menar att forskning angående controllerns roll är splittrad och att det finns ett behov av att bygga en mer heltäckande bild av den nutida rollen. I Burns & Baldvinsdottirs (2005) avslutande kommentarer skriver de:

"...there is a need to more explicitly conceptualise and empirically investigate when, why and how organizational actors come to their decisions to carve out role(s) change, and how they actually go about it." - Burns & Baldvinsdottir (2005) s753

Som påvisas i detta kapitel pågår det en diskussion om den "nya" controllerns utveckling, i denna diskussion finns ett behov av vidare undersökning, detta är bakgrunden till denna uppsats.

1.2 Problemdiskussion

Med bakgrund från ovanstående finns det anledning att vidare titta på hur controllerrollen utvecklas i olika organisationer. Något som Burns & Baldvinsdottir (2005) inte berör i sin studie är vilka effekterna blir vid en förändring av controllern. Detta gör däremot Byrne & Pierce (2007) i en studie där de försöker få en bredare förståelse för förändringen av controllerrollen. I ljuset av Byrne & Pierce (2007) och Burns & Baldvinsdottir (2005) är det intressant att fortsätta titta på vilka effekterna blir av utvecklingen samt vilka drivkrafter som ligger bakom förändringen av controllerrollen. Eftersom uppsatsen ämnar undersöka effekterna måste aktuella fall för studien genomfört en förändring av dess controller, en förändring i linje med den som visas i bakgrunden ("business partner", strateg och hybrid). Det är inte bara intressant att undersöka drivkrafterna och effekterna bakom förändringen, utan även själva förändringen av controllern. Dock kan det vara begränsande att bara fokusera på rollen som gjorts i tidigare studier.

Studier som endast syftar till att undersöka controllerns roll är viktiga i sig då dessa belyser förändringen för just controllern, men genom att endast fokusera på controllerrollen är risken att missa kringliggande drivkrafter och effekter som berör företaget i sig och dess controller (Byrne & Pierce, 2007). Vidare menar Byrne & Pierce (2007) att rollbegreppet är för smalt och att det är viktigt att rikta mer uppmärksamhet åt controllerns funktion än åt dess titel, då titlar kan ha olika innebörd. Som vidare kommer påvisas i den teoretiska referensramen är roll ett sociologiskt begrepp som innefattar de förväntningar och normer som förknippas med en social position och uppgift. I ljuset av detta finns det anledning att undersöka controllerns förändring ur ett bredare perspektiv än bara roll.

För att tydliggöra uppsatsens ambition till ett bredare perspektiv har begreppet *controllerskap* använts, detta för att komma bort ifrån ovan diskuterat rollfokus. Genom att använda detta bredare perspektiv kan förhoppningsvis en mer heltäckande bild av förändringen växa fram. Detta skulle kunna innebära att aspekter av förändringsarbetet som tidigare missats möjligtvis kan åskådliggöras. I förlängningen kan detta tänkas ge uppslag till vidare forskning som till exempel syftar till att undersöka hur företag arbetar och framförallt ska arbeta för att förändra sitt controllerskap på ett framgångsrikt sätt. Begreppet controllerskap, så som det är konstruerat i denna uppsats, består av fler aspekter än begreppet roll. Controllerskapet omfattar tre framarbetade huvudområden; karaktäristika, medel och funktion vilka visas i modellen nedan (figur 1). Modellen innefattar även drivkrafterna till förändringen av controllerskapet och förändringens effekter vilket förklarades tidigare i problemdiskussionen. Begreppet controllerskap och presenterad modell kommer utvecklas vidare i den teoretiska referensramen.



Figur 1 Modell över controllerskapets förändring

1.3 Problemformulering

Utifrån ovanförda resonemang ställs följande fråga:

Hur har controllerskapet förändrats och vilka har drivkrafterna samt effekterna varit?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att ge en heltäckande bild av controllers förändring i enskilda organisationer där en förändring har skett samt att sätta denna förändring av controllerskapet i relation till dess drivkrafter och effekter.

1.5 Uppsatsen vidare disposition

Uppsatsen består av sex kapitel varav det första var den ovanstående inledningen. Nedan presenteras de följande fem kapitlen.

Kapitel 2: Metod

Metodavsnittet syftar till att tydliggöra hur uppsatsens studie är genomförd. Först presenteras urvalsramen som legat till grund för valet av respondenter och företag. Detta följs av frågemallen där studiens frågor och teman redogörs. Avslutningsvis behandlas det faktiska genomförandet genom att beskriva intervjuernas utförande.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

Inledningsvis kommer den teoretiska referensramen fokusera på att ge en historisk och förtydligande bild av vad som menas med controller. Detta följs av nyare forskning om controllers roll där tidigare nämnda begrepp som "business partner", hybrid och strateg förtydligas. I avsnittet som följer kommer controllerskapet att förklaras mer ingående för att slutligen presentera ett teoretiskt ramverk vars syfte är att tydliggöra controllerskapets förändringsprocess.

Kapitel 4: Empiri

I empirin redovisas det material som har samlats in via intervjuer enligt vad som har angivits i metoddelen. Empirin delas upp enligt företag och person. För respektive företag och person görs först en kort presentation innan materialet presenteras.

Kapitel 5: Analys

I analysen kommer empirin analyseras utifrån modellen för controllerskapet som presenterades i den teoretiska referensramen. Drivkrafter som påverkar controllerskapet och även vilka effekter detta leder till identifieras. Varje företag kommer att analyseras var för sig för att det i slutet av detta kapitel görs en övergripande analys och de tydligaste dragen lyfts fram.

Kapitel 6: Slutsats

I slutsatsen presenteras de slutsatser som dragits utifrån analysen. Denna avslutas med en sammanfattning samt förslag på vidare forskning.

2 Metod

Metodavsnittet syftar till att tydliggöra hur uppsatsens studie är genomförd. Först presenteras urvalsramen som legat till grund vid val av respondenter och företag. Detta följs av frågemallen där studiens frågor och teman redogörs. Avslutningsvis beskrivs intervjuernas urvalsprocess och utförande.

2.1 Studiens urvalsram

Urvalet för fallstudien har gjorts utifrån följande urvalsram. Både typföretag och typpersoner har definierats för att på ett mer metodiskt sätt kunna leta efter lämpliga fall att undersöka. Urvalsramen har definierats utifrån uppsatsens problemdiskussion, problemformulering och syfte.

2.1.1 Urvalsram för företag

Följande parametrar har bejakats vid val av företag.

- Geografisk begränsning: I Göteborgsområdet i syfte att undvika telefonintervjuer och möjlighet att enkelt kunna nå företagen om kompletterande intervjuer skulle bli nödvändigt.
- Företagen ska ha börjat förändra ekonomifunktionen och dess controllers. Detta utifrån uppsatsens syfte, att utreda förändringen ur ett längre tidsperspektiv och undersöka förändringens drivkrafter och effekter.
- Storlek: Vara av betydande storlek så att företaget har minst en controller, ekonomichef samt verksamhetschef.

2.1.2 Urvalsram för respondenter

Samtliga respondenter ska ha en längre erfarenhet av organisationen. Ålder eller kön har inte haft påverkan för urvalet av respondenterna. Respondenterna ska ha god kännedom om företaget och dess ekonomifunktion. Utifrån problemformuleringen har det ansetts lämpligt att intervjua personer på olika positioner inom företagen. Dessa är verksamhetschefer, ekonomichefer och controllers.

- Med verksamhetschefer menas chefer som ansvarar för delar av företaget vilka stötts av en controller men som ansvarar för andra delar av företaget som inte avser ekonomi. Exempel på verksamhetschefer kan vara chefer för affärsområden, avdelningar eller liknande.
- Ekonomichefer (CFO) har intervjuats i syfte att få fram drivkrafter och effekter av controllerskapets förändring.
- Controllers har i sin tur intervjuats för att få en mer faktisk bild av hur deras controllerskap har förändrats.

2.3 Studiens utförande

I studien har tre fallstudier utförts på tre olika företag. Enligt Bryman & Bell (2005) syftar en fallstudie till att beröra den komplexitet och specifika natur som fallet uppvisar vilket anses stämma överens med studiens syfte, att undersöka controllerskapets förändring på respektive företag. Studien har en deskriptiv utformning utifrån uppsatsens syfte.

2.3.1 Urvalsprocessen

Företagen valdes utifrån bekvämlighetsurval och dess överstämmande med urvalsramen. En tidsaspekt fanns även med då urvalet gjordes. Urvalet skedde under en månads tid och fem företag kontaktades.

2.3.1.1 AstraZeneca

Det första företaget där fallstudien utfördes var på AstraZeneca i Mölndal. Kontakten med AstraZeneca förmedlades genom Ekan AB vilka initierade denna uppsats. Som beskrivs i urvalsramen söktes det även en verksamhetschef och en ekonomichef, kontakt till dessa förmedlade controllern. Controller, verksamhetschef och ekonomichef valdes således med ett snöbollsurval.

2.3.1.2 Tools Väst

Då en av de som skriver denna uppsats är bekant med Tools Väst gamla VD, Bengt Sjögren var Tools Väst ett enkelt företag att komma i kontakt med. Bengt förmedlade kontakten till Tools Väst nya VD, Ulf Carlsson. Efter pratat med Ulf ansågs det mest lämpligt att intervjua honom samt en controller som arbetade med honom. Kontakten med controllern togs av Ulf och var således ett snöbollsurval. Efter genomförda intervjuer ansågs det även lämpligt att intervjua Bengt då han har lång erfarenhet inom företaget och även jobbat som ekonomiansvarig.

2.3.1.3 Volvo Logistics

På samma sätt som med Tools Väst förmedlades kontakten med Volvo Logistics via en bekant till en av uppsatsförfattarna. Denna kontakt jobbar som controller och stämde väl överens med urvalsramen. Controllern på Volvo Logistics ombads att kontakta en verksamhetschef och en ekonomichef vilka var i enlighet med urvalsramen. Vid tillfället var det bara controllern samt verksamhetschefen som hade möjlighet att träffas för intervju. Ekonomichefen intervjuades vid ett senare tillfälle per telefon. Controller, verksamhetschef och ekonomichef valdes således med ett snöbollsurval.

2.3.2 Studiens utformning

Då studiens syfte är att ta reda på respondenternas ståndpunkter och uppfattningar om vald frågeställning kan det i enlighet med Bryman & Bell (2005) anses lämpligt att använda sig av kvalitativa intervjuer.

2.3.2.1 Semi-strukturerade intervjuer

Enligt Bryman & Bell (2005) är de två viktigaste kvalitativa intervjumetoderna semi-strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Med semi-strukturerade intervjuer är intervjuguiden utformad på ett sådant sätt att den består av flera teman som ska beröras under intervjun. Intervjupersonen behöver inte följa någon viss ordning och har möjlighet att ställa följdfrågor då det anses relevant för den aktuella frågeställningen. Ostrukturerade intervjuer består av att utifrån lösa minnesanteckningar berör vissa teman genom intervjun. Intervjun kan bestå av att endast en fråga ställs och att respondenten sedan får associera fritt om denna fråga, intervju-

ren ställer endast följdfrågor på det som kan anses relevant. Ostrukturerade intervjuer liknar mer ett öppet samtal mellan två personer.

Studien har utförts med semi-strukturerade intervjuer, detta för att inte riskera att glida ifrån de teman som studien syftar till att undersöka. Valet av semi-strukturerade intervjuer kan även ses lämpligt utifrån att forskare som gjort likande undersökningar har använt sig av detta (ex. Byrne & Pierce, 2007; Burns & Baldvinsdottir, 2005). Tack vare intervjuguiden blir semi-strukturerade intervjuer likartade även om olika personer håller i intervjun. Ingen av respondenterna hade sett frågorna eller de teman som berördes innan intervjun. Respondenterna hade endast vetskapen om det övergripande ämnet och att det handlade om deras ekonomifunktion. Varje respondent blev tillfrågad om det gick bra om intervjun spelades in, samtliga respondenter var tillfreds med att detta gjordes. I stort fördes inga vidare diskussioner efter att inspelningen stängdes av, detta småprat försöktes istället fångas på inspelningen då efterföljande diskussioner kan vara av vikt (Bryman & Bell, 2005). För varje intervju används den framarbetade intervjuguiden som ett verktyg för att hålla sig till studiens ämne. Efter intervjun har studiens syfte mer ingående förklarats och hur deras svar kommer användas. Samtliga respondenter har tillfrågats om deras namn och yrke får användas i empiri, analys och slutsats, samtliga samtyckte. Skulle inte någon samtyckt skulle detta respekteras.

2.3.2.2 Intervjuernas genomförande

I detta kapitel redogörs för hur intervjuerna genomfördes. Vid samtliga intervjuer har det bland annat beaktats om det förelåg någon tidspress, hur stämningen var, om respondenten hade god kännedom om det som diskuterades, om respondenten var samarbetsvillig och gav utförliga svar. I huvudsak berördes teman och frågor från frågemallen genom diskussion. Nedan kommer varje intervjus tillvägagångssätt presenteras, de faktorer som har ansetts påverka intervjun i någon form har beskrivits.

Vid intervjutillfällena har en intervjuguide används. Utifrån uppsatsens syfte har intervjuguiden arbetats fram, intervjuguiden är bifogad som en bilaga. Frågemallen är i enlighet med uppsatsens syfte indelad efter drivkrafter, controllerskapet och effekter. Till dessa hör olika frågor och teman som skulle beröras under intervjun.

AstraZeneca

På AstraZeneca intervjuades tre personer; Tobias Lundvall - controller, Per Hall - controllerchef och Alecka Sveréus - verksamhetschef. Samtliga intervjuer genomfördes på AstraZeneca i lugna stilla rum. Varje respondent intervjuades var för sig av två personer. Intervjuerna med Tobias Lundvall och Per Hall tog ungefär en timme. Intervjun med Tobias Lundvall var lugn och avslappnad och goda uttömmande svars gavs. Intervjun med Per Hall var lite stressigare då han hade en tid att passa efter intervjun samt att han svarade i telefon under intervjun. Per gav däremot väldigt uttömmande svar vid varje fråga men på grund av viss tidsbrist uteblev vissa mer djupgående frågor. Detta anses inte påverkat resultatet av intervjun nämntvärt. Intervjun med Alecka Sveréus genomfördes på hennes kontor. Alecka var avslappnad och tillmötesgående under hela intervjun som varade ungefär en halvtimme. Även Alecka svarade uttömmande på alla våra frågor.

Tools Väst

Vid Tools Väst intervjuades tre personer; Ulf Carlsson -VD, Urban Jacobsson - controller/CFO och Bengt Sjögren - tidigare VD. Intervjun med Ulf Carlsson hölls inne på hans kontor och pågick i ungefär en timme. Ulf var lugn och avslappnad och tog god tid på sig att sva-

ra utförligt på frågorna. Stämningen var lugn men stördes vid två tillfällen av besök. Detta anses dock inte ha påverkat resultatet av intervjun. Intervjuerna med Urban Jacobsson och Bengt Sjögren tog drygt en halvtimme var och gjordes i ett lugnt och stilla rum, de båda gav uttömmande och koncisa svar.

Volvo Logistics

På Volvo Logistics intervjuades två personer; Maria Andersson som arbetade som controller och hade som syfte att stötta enheten Emballage på Volvo Logistics. Verksamhetschefen för denna enhet var Kasper Josefsson och var den andre som intervjuades. Båda intervjuerna tog ungefär 45 minuter och skedde inne på respektives kontor i lugn och ro. Respondenterna uppfattades som lugna och svarade utförligt på frågorna. Båda respondenterna intervjuades av två personer. Per intervjuades i en kvart via telefon då det tyvärr inte gavs möjlighet till personligt möte. Intervjun gjordes i ett senare skede och sågs mest som komplettering, den gav uttömmande svar.

2.4 Undersökningsmodell

Detta avsnitt har i avsikt att tydliggöra hur undersökningsmodellen har sätt ut i empirin. I empirin har respektive förändring av controllerskapet namngivits (till exempel "azc1"). De identifierade drivkrafterna är också namngivna på ett liknande sätt men med den skillnaden att de följs av en pil vilken pekar på tillhörande förändring (till exempel "aczd1" → "azc1"). Samma princip används när effekterna presenteras ("azc1 → azce1"). Strukturen som använts för dessa markörer är att de två första bokstäverna talar om vilket företag det handlar om: az = Astra-Zeneca, tv = Tools Väst eller vl = Volvo Logistics. Den tredje bokstaven anger om det handlar om en d = drivkraft, c = förändring av controllerskapet eller en e = effekt. Sist anges en siffra som indikerar vilket nummer i ordningen drivkraften, förändringen av controllerskapet eller effekten har. Texten om respektive företag avslutas med en tabell i syfte att åskådliggöra hela förändringskedjan från drivkraft till effekt.

3 Teoretisk referensram

Inledningsvis kommer detta avsnitt fokusera på att ge en historisk och förtydligande bild av vad som menas med controller. Detta följs av nyare forskning om controllerns roll där tidigare nämnda begrepp som "business partner", hybrid och strateg förtydligas. I avsnittet som följer kommer controllerskapet att förklaras mer ingående för att slutligen presentera ett teoretiskt ramverk vars syfte är att tydliggöra controllerskapets förändringsprocess.

3.1 Beskrivning av den "traditionella" controllern utifrån litteraturen

Andersson et al. (1987) beskriver controllerfunktionen ända från 30-talets början. De menar att tyngdpunkten i controllerns arbete gick ifrån att endast ägna sig åt passiv registrering till att aktivt tolka data. Rollen utvecklades således till att mer innefatta tolkning av data och verka som navigatör och rådgivare för företagsledningen. Bildandet av Controllers Institute of America (CIA), år 1931, ledde till att tidigare nämnda utveckling fick betydande stadga och påverkade controllerns roll och arbetsuppgifter. CIA bidrog också till att höja ambitionsnivån för controllern till att tolka, lösa problem samt verka som en "early warner". I den senare litteraturen beskrivs den traditionella controllern som en objektiv och oberoende övervakare för de olika finansiella avdelningarna på företaget (Burns & Baldvinsdottir, 2007; Lindvall, 2009).

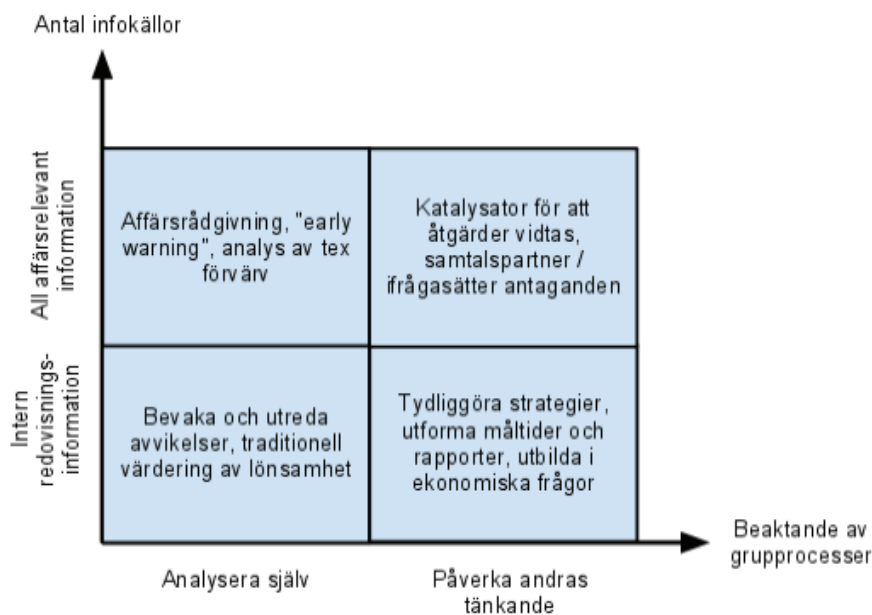
En controller har ett tvådelat ansvar (Olve & Samuelson, 2008). Dels att, som expert, vara med och utforma ekonomistyrningen inom företaget och dels att se till att den fungerar som företaget har tänkt sig. För att kunna sköta den första delen, att utforma ekonomistyrningen, är det viktigt att controllern har bra förståelse för den egna organisationen och att han/hon är kunnig om vilka behov ekonomistyrningen bör tillgodose. Controllern måste även kunna vara en god samtalspartner för ledningen i frågor om organisationens ekonomistyrning. Vad gäller den andra delen, att hantera de system och processer som organisationen valt att tillämpa, måste controllern ha god kunskap om företagets styrprocesser, dess verksamhet och om chefer och medarbetare som medverkar i företagets styrprocesser. Controllern måste också följa och analysera företagets verksamheter ur sitt ekonomistyrningsperspektiv och även genom personliga kontakter i företaget vara med och tolka dess utveckling och ge förslag på lämpliga åtgärder. (ibid.)

Trots att man under 1970- och 80-talen hade som grundidé att decentralisera beslutsfattandet utvecklades omfattande, formella styrsystem som gjorde att individens kompetens inte togs tillvara fullt ut. Dessa system ledde ofta till byråkrati och centralisering. Nu för tiden satsar företagen på att utveckla en företagskultur som skall guida individens handlande i olika situationer, det ger mer utrymme för individuellt handlande efter den specifika situationens krav. I och med att individen ges ett större ansvar är företagen noga med att anställa rätt personer, att de har den rätta kompetensen som arbetet kräver. Denna satsning på individen istället för satsningen på systemet markerar att vi är på väg mot en mer fördjupad decentralisering. (Samuelson se Olve & Samuelson, 2008)

3.1.1 Egenskaper och kompetens

En controller förutsätts ha en ekonomisk utbildning med fokus på framför allt ekonomisk analys med planering och kontroll, och redovisning och finansiering. För att kunna genomföra dels den analytiska biten av sitt jobb, och dels kunna medverka i utformningen av företagets gemensamma system, krävs det också att controllern har goda IT-kunskaper. Det har också

dykt upp andra typer av controllers med en bakgrund som till exempel ingenjör eller marknadsförare, dessa har benämnts "kvalitetscontrollers" och detta kan vara en av orsakerna till att begreppet controller är lite vagt och tvetydigt. (Olve & Paulsson Frenckner se Olve & Samuelson, 2008)



Figur 2 Affärsekonomens uppgifter (Olve se Olve & Samuelson, 2008 s. 65, bearbetad)

Figur 2 visar fyra möjliga tyngdpunkter i en controllers arbete. Längst ner till vänster befinner sig den "traditionella" controllern som fokuserar på att göra analyser av företagets bokföring och redovisning. Detta är vad Olve (1988) kallar "det trygga hörnet". De andra tre rutorna representerar exempel på vad en mer aktiv och rådgivande roll kan innebära. Dessa tre hörn kan dock upplevas som mer svårhanterliga i och med att det där är svårare att veta vad som är "rätt" (Olve & Paulsson Frenckner se Olve & Samuelson, 2008). Här påminner controllern mer om en "business partner" än om en "traditionell" controller.

I många organisationer talas det mycket om hur viktigt det är att controllern inte bara fokuserar på siffrorna utan att hon skall ha mer fokus på själva verksamheten. Dock är det ofta så att det är just att få fram korrekta finansiella rapporter som får mest uppmärksamhet från controllern och arbetet med strategi och styrning kommer i andra hand. (Lindvall, 2009) Utvecklingen mot integrerade affärssystem, där information som tidigare hanterats i separata system förs samman och istället hanteras i ett och samma system, är en grundläggande faktor till att företagsstyrningen förändras och även att ekonomers ansvar blir större. Bättre affärssystem bör dock minska arbetet med just bokslut och rapporter. (Olve & Paulsson Frenckner se Olve & Samuelson, 2008)

På grund av diverse skandaler i näringslivet har det genomförts olika lagförändringar som leder till mer jobb, bland annat med uppföljning och kontroll av verksamheten, för controllern. Dessutom måste man uppmärksamma sådant som inte så lätt låter sig kvantifieras, och därför ofta missas, som till exempel värden och kvaliteter inom verksamheten. (De Geer se Olve & Samuelson, 2008)

Det finns en mängd fundamentala strukturförändringar som påverkar företagandets etik. Dessa är enligt De Geer (se Olve & Samuelson, 2008):

- *Internationalisering*: I och med att marknaderna får en allt mer global karaktär får företagen en allt mer internationell prägel vilket leder till att varken språk- eller normgemenskap längre kan tas för given. Detta leder i sin tur till att företagen måste hitta nya sätt att skapa handlingsnormer så att lokal hänsyn och ansvar kan kombineras med deras globala strategier och handlingar.
- *IT*: Nya sätt att kommunicera via den nya informationsteknologin ställer nya krav på fundamentala värden så som sanning och ärlighet. Varje aktör måste ta sitt ansvar för att inte förstöra förtroendet för marknaden och för att upprätthålla ett skydd för dess aktörer och dess personliga integritet.
- *Institutionella förändringar*: För vår del är det främst utvecklingen inom normstyrda ekonomiska regioner, till exempel EU, som påverkar förutsättningarna för att driva företag.
- *Intensitet*: Kvaliteten på beslutsfattandet kan påverkas negativt av att det idag inte finns tid att reflektera över verksamhetens förutsättningar, innehåll och mening. Detta är en följd av att takten i dagens affärsliv har drivits upp av internationalisering och datorisering.
- *Individualisering*: Företagen har numera börjat konkurrera om de bästa på arbetsmarknaden genom att redovisa en värdegrund som de hoppas skall attrahera de unga. Detta är något de tvingats till eftersom dagens unga inte är lika auktoritetsbundna som tidigare generationer. De är mer inställda på att forma sin egen livs- och världsåskådning.

3.2 Beskrivning av den “nya” kontrollern utifrån litteraturen

Det kan tyckas relativt enkelt att få en tydlig bild av den “traditionella” kontrollern, svårare blir det dock när den “nya” kontrollern ska definieras. Flera menar att det finns en mängd faktorer som pekar på att förändringen pågår (Granlund & Lukka, 1997; Järvenpää, 2007; Burns och Baldvinsdottir 2007). Däremot visar Byrne & Pierce (2007) att empirisk forskning om kontrollerns förändring har givit en uppsättning motsägelsefulla resultat och det finns flera idéer om hur controllerrollen har förändrats. I denna diskussion förekommer det flera begrepp för att beskriva kontrollerns “nya” roll. Bland annat används begreppen “business partner” och hybrid. Det förekommer även diskussioner om controllers inblandning i organisationens strategiska planering. Det är viktigt att framhäva att ovan nämnda inriktningar är valda utifrån dess förekomst i relevant litteratur. Beskrivningen som följer nedan är inte heller avsedd att spegla verkligheten utan att skapa dynamik kring frågan om kontrollerns “nya” roll.

Controllern som “Business partner”

Med “business partners” menas att kontrollern allt mer deltar i kärnverksamheten. Controllern kommer således närmare kärnverksamheten både internt och externt. Detta innebär mer inblick i verksamheten och på så vis möjlighet att tillföra mer användbar data. Controllern fokuserar inte heller på siffror utan arbetar mer med principbaserad styrning. (Granlund & Lukka, 1997; Järvenpää, 2001; Burns och Baldvinsdottir 2007).

Controllern som Hybrid	<p>Burns & Baldvinsdottir(2005) menar att den hybrida controllern utvecklades runt 1995. Burns & Baldvinsdottir(2005) skriver närmare:</p> <p>“In fact, there was a rise in the number of hybrid accountants, thus highlighting even more the scale by which ‘routine accounting’ roles disappeared”</p> <p>Med hybrid menas i detta sammanhang att controllern har ett huvudfokus på strategiska och/eller operationella uppgifter samtidigt som de traditionella arbetsuppgifterna kvarstår.</p>
Controllern som Strateg	<p>Ittner & Larker (1997) påvisade att:</p> <p>“Management accountants are increasingly being called upon to take an active role in providing information for strategic decision-making and monitoring the implementation and success of strategic plans.”</p> <p>Den strategiska inriktningen innebär att controllern får större inblandning i utformningen och uppföljningen av företagets strategi. Ferreira & Moulang (2009) konstaterar i deras studie att det finns ett positivt samband mellan controllerns inblandning i det strategiska arbetet och strategins effektivitet och genomslagskraft.</p>

3.3 Förtydligande av rollbegreppet

Byrne & Pierce(2007) utgår i deras studie från rollteorin. Med roll i detta sammanhang menas ett sociologiskt begrepp som innefattar de förväntningar och normer som förknippas med en social position och uppgift. En person kan ha olika roller beroende på i vilket sammanhang vederbörande befinner sig. Personens roll utgörs i samspelet mellan individen och dess omgivning, vilken kan kallas *rollskapare*. Omgivningen kan bestå av personer, lagar, regler, föreskrifter etc. Detta säger dock inte att personen endast blir *rolltagare*, personen har själv möjlighet att verka som rollskapare i interaktionen med sin omgivning.

3.4 Controllerskapet, ett bredare perspektiv

Utifrån tidigare studier har flera beståndsdelar, vilka presenteras nedan, identifierats. Dessa beståndsdelar har i respektive studie påvisats påverka förändringen av controllern. Beståndsdelarna ligger till grund för vad som i uppsatsen avses med controllerskapet och har delats in i tre huvudområden; karaktäristika, medel och funktion. Som påvisas i problemdiskussionen och i ovanstående kapitel (3.3) anses rollbegreppet vara för smalt. Det som i den tidigare forskningen avses och därmed utgör rollbegreppet återfinns således under nämnda tre huvudområden. Nedan presenteras dessa tre områden samt sammanfattas i figur 3.

3.4.1 Karaktäristika

Med detta område avses såväl personliga egenskaper som yrkesrelaterade kunskaper. Även betydelsen av ålder och kön har undersökts och återfinns i samband med detta område. Det

har även gjorts försök att undersöka ifall företaget har någon rekommenderad karriärväg för sina controllers. Controllerskapets karaktäristika utgörs av:

- Utbildningsbakgrund (Olve & Paulsson Frenckner se Olve, 2008)
- Karriärvägar (Järvenpää, 2007)
- Arbetslivserfarenhet (Järvenpää, 2007)
- Personliga egenskaper (Rouwelaar & Bots, 2008)
- Yrkesrelaterade kunskaper (Rouwelaar & Bots, 2008)
- Ålder och kön (Lindvall, 2009)

3.4.2 Medel

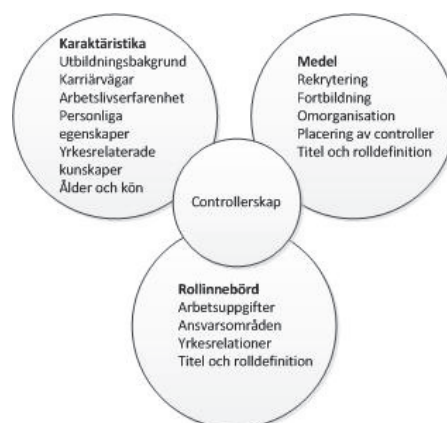
Medel har som syfte att ge en bild av avsedda handlingsplaner för organisationen. Vid nyrekrytering avses själva rekryteringen som medel och avsikten är att försöka visa varför företaget ansett det lämpligt eller nödvändigt att nyrekrytera samt att undersöka vilka effekterna av en nyrekrytering varit. Även fortbildning som medel behandlas i avsnittet och syftar till vilket sätt och i vilken utsträckning företaget försöker att utveckla befintliga controllers. Organisatorisk placering avser det medvetna val företaget gjort angående controllern placering i förhållande till övriga i organisationen. Nedan presenteras områdets undersökta aspekter:

- Rekrytering (Järvenpää, 2007)
- Fortbildning (Järvenpää, 2007)
- Omorganisation (Järvenpää, 2007)
- Organisatorisk placering av controllern (Rouwelaar & Bots, 2008)
- Titel och rolldefinition (Byrne & Pierce, 2007)

3.4.3 Funktion

Med detta område avses controllerns funktion i organisationen beträffande ansvar, arbetsuppgifter och arbetsmetoder. Funktionen i organisationen berör även aspekter som yrkesrelationer, synen på controllern samt innebörden av titeln och dess definition. Nedan presenteras områdets undersökta aspekter:

- Arbetsuppgifter (Lambert & Sponem, 2011)
- Ansvarsområden (Lambert & Sponem, 2011)
- Yrkesrelationer (Lambert & Sponem, 2011)
- Titel och rolldefinition (Byrne & Pierce, 2007)



Figur 3 Controllerskapet. Visar controllerskapets beståndsdelar sorterat per område

3.5 En modell för controllerskapets förändring

För att på ett strukturerat sätt analysera controllerskapets förändring har det arbetats fram en modell i syfte att sortera de faktorer som identifierats i empirin. Inom ramen för denna uppsats utgörs modellen av drivkrafterna, controllerskapet och effekterna av controllerskapets förändring. För att tydliggöra att studien inte undersöker generella drivkrafter som globalisering och ökad konkurrens har omvärldsfaktorer även ritats in i modellen.

3.5.1 Omvärldsfaktorer

Som påvisas i bakgrunden är det flera som menar att globalisering, bransch, teknik och trender är några av de faktorer som påverkar controllerns förändring. Dessa omvärldsfaktorer påverkar organisationen och dess förändring (Hatch, 2002). Men att dessa skulle ha en direkt påverkan på controllern kan verka osannolikt. Dessa omvärldsfaktorer kan däremot skapa drivkrafter i organisationen som påverkar controllerskapet.

3.5.2 Drivkrafter

Med drivkrafterna menas de faktorer inom organisationen som påverkar controllerskapet. Drivkrafterna härstammar, som diskuteras ovan, från organisationens omvärldsfaktorer. Några exempel på drivkrafter kan till exempel vara internationalisering av finance, kontakt med fler kulturer och språk samt mer framåtblickande fokus.

3.5.3 Controllerskapet

Controllerskapets förändring påverkas av drivkrafterna. De faktorer som har ansetts relevanta för controllerskapet har utvecklats i förgående avsnitt men skrivs även ut i figur 4 för att visa på dess sammanhang.

3.5.4 Effekter

De faktiska konsekvenser som förändringen av controllerskapet har inneburit för organisationen. Exempel på detta kan vara flexiblare budget, mer arbete med projekt management, förändrad kommunikation med nya delar av företaget, osv.



Figur 4 Modell över controllerskapets förändring

4 Empiri

I följande kapitel redovisas det material som har samlats in via intervjuer enligt vad som har angivits i metoddelen. Empirin delas upp per företag och varje avsnitt inleds med en kort presentation av företaget. Detta följs sedan upp av det transkriberade materialet vilket utgår från controllerskapets förändring för att följas upp med tillhörande drivkrafter och effekter.

4.1 AstraZeneca

4.1.1 Presentation av AstraZeneca

Astra AB (grundades 1913) och Zeneca Group PLC (grundat 1926, var tidigare en del av ICI, Imperial Chemical Industries) gick ihop genom en fusion 1999 och bildade AstraZeneca PLC. AstraZeneca fokuserar på att upptäcka, utveckla och marknadsföra receptbelagda läkemedel inom sex viktiga terapiområden: hjärta/kärl, mage/tarm, infektion, neurovetenskap, cancer samt andningsvägar och inflammation. (astrazeneca.com, 2011) Av företagets ca 12 400 medarbetare verksamma inom den globala forskningsorganisationen arbetar ca 4 000 i Sverige. AstraZeneca har anläggningar i Mölndal och Södertälje. I Mölndal, där intervjuerna genomfördes, arbetar man med forskning och utveckling av läkemedel inom områdena hjärta/kärl, mage/tarm och andningsvägar/inflammation. (astrazenca.se, 2011)

Tobias Lundvall, Controller

Tobias började på AstraZeneca för första gången för sju år sedan. Han har först jobbat i två år, sedan har han ett glapp på fyra år och har nu kommit tillbaka och har jobbat ett år. Tobias stödjer en del utav avdelningen Klinik och skall med den ledningsgrupp som finns, se till att de optimerar sin verksamhet och att det ligger i linje med det som Klinik har på sitt scorecard.

Per Hall, Controllerchef

Per jobbar på Klinik som ryms inom vad AstraZeneca kallar "development". Inom development är det mycket planering och genomförande av projekt och inte så mycket utvecklande av dem. Per har varit på Astra i 24 år. Han säger att hans jobb inte är att övervaka de andra (bland andra Tobias Lundvall), det behöver han inte göra, för som han uttrycker det har han "så jäkla bra medarbetare". Han skall snarare se till att helheten funkar och att alla är överens och jobbar på ett likartat sätt och fokuserar på liknande saker.

Alecka Sveréus, hub direktör på avdelningen Study Management and Operations

Alecka har nio gruppchefer under sig och hela den organisationen är på drygt 100 personer. De håller på med forskning och att koordinera kliniska prövningar. De har nyss haft en omorganisation och den nuvarande organisationen kom på plats i april men Alecka har haft en liknande roll de senaste 7-8 åren.

4.1.2 Controllerskapets förändringar på AstraZeneca

Förr i tiden när Losec hade 87 % marknadsandel i Sverige hade Finansavdelningen inte samma värde. Då var frågan mer "vad fan skall vi göra av pengarna?" säger Per Hall. Det var mer det problemet då, medan det nu är andra vindar som blåser. Sammanslagningen mellan Astra AB och Zeneca Group PLC, omfattande rationaliseringar och en mer globaliserad verksamhet

är faktorer som har påverkat företaget på olika sätt. Per pekar på hur mycket som hänt de sista åren. Förr var man mer inåtriktad, nu är vi mer utåtriktade.

Per berättar att man på AstraZeneca jobbar med olika slagord, ett exempel är: ”where it matters most”. Med det menar man att företaget numer är mycket mer fokuserade på att ge lika uppmärksamhet åt lika mängd dollar. Istället för att titta på hur många projekt varje person har så fokuserar de på hur stora projekten är ur ett ekonomiskt perspektiv och hur mycket kontrollern faktiskt kan påverka i absoluta tal.

Förändringen av controllerskapet har varit en pågående process där redovisningen blivit out-sorcad till Indien. Controllern har omdefinierats(azc1) till att bli mer av en ”business partner”. I samband med detta har även kontrollern fått byta titel till just ”business partner”(azc1). Vidare har kontrollerns stöd flyttats närmre ledningen i syfte att underlätta i beslutsprocessen(azc3), berättar Tobias Lundvall.

”En sådan sak som att titlarna har ändrats säger en hel del, innan var jag en ”controller”. I det ordet finns det, trots att det inte översätts med ”kontroll” på svenska, mer av det tillbakablickande än det gör i den nya titeln ”business partner.” – Tobias Lundvall

Tobias berättar att han märker skillnader från när han arbetade på AstraZeneca senast. Han menar att det nu handlar mer om framåtblickande(azc4) och inte så mycket detaljkoll, ett slagord som Tobias lyfter fram för att illustrera detta är ”good enough is perfect”. Nu handlar det mer om projektledning(azc5), principbaserad styrning(azc6) och att förklara hur saker och ting hänger ihop. Tobias beskriver det som att man numer skall vara som en guide istället för en person som rättar(azc7).

Det viktigaste som en controller gör på AstraZeneca, är enligt Tobias att utmana(azc8). Detta görs genom att ställa frågor som i förlängningen gör medarbetare och verksamhetschefer både mer medvetna om vad de egentligen säger ja eller nej till och vilket i förlängningen leder till att de gör ett bättre jobb. Per uttrycker förändringen som att de idag är mer verksamhetsinriktade med ett större fokus på slutprodukten(azc9). Förändringen av controllerskapet ställer också krav i rekryteringsprocessen. Per menar att vid rekryteringar är erfarenhet av arbete i internationella sammanhang en viktig merit. Även språklig begåvning är av stor vikt då controllerskapet idag handlar mer om kommunikation än om att räkna. Per menar att dessa faktorer genomsyrar rekryteringsprocessen(azc10).

”Jag vill inte att de inte skall vara så mycket på sitt tjänsterum, utan vara mer ute. De behöver inte alltid resa, vi jobbar ju globalt. Tobias till exempel, har ju verksamhet som går över Sverige, England och USA.” – Per Hall

Dessutom tycker Per att det är jätteviktigt att vara social och att ha en god pedagogisk och analytisk förmåga. Det gäller att kunna hantera nya miljöer och förändringar. Förmågan att kunna vara projektledare är inte heller fel att ha, avslutar han(azc11). AstraZeneca arbetar målmedvetet med controllers, redan i en tidig fas. Företaget har ett traineeprogram där yngre ekonomer slussas in via ett treårigt program, där deras tid delas upp mellan studier och controllerarbete berättar Tobias. Renodlade externa utbildningar är dock sällsynt. Däremot arbetar företaget mycket med att i en inledande fas låta sina controllers verka i olika delar av företaget eftersom verksamhetsförankringen är viktig(azc2).

“Den viktigaste utbildningen hos oss sker genom erfarenhet: genom att få prova olika roller, jobba med verksamheten i olika länder och kulturer, få större ansvar.” – Tobias Lundvall

4.1.3 Drivkrafter

Per pekar på flera orsaker som påverkat controllerskapets förändring och sättet på vilket AstraZeneca driver sin verksamhet. Han går tillbaka några år i tiden och pekar på faktorer som att Astra slogs samman med Zeneca och exponerades mot en större marknad, IR (Investor Relations), hårdare krav att krama ur mer hela tiden och leverera mer värde, har gjort att AstraZeneca var tvungna att bli effektivare. Då har finansavdelningen behövts. Detta dels för att kontrollera att de faktiskt blev effektivare genom att mäta men också genom att vara delaktiga menar Per. Det sistnämnda ser Per som ett första steg i controllerskapets förändringsprocess. (azd1->azc6, azc9, azc11)

“Sedan så kanske man ändå har en inre drivkraft att vilja förbättra och utveckla. Men om alla hör samma budskap, alla förstår vad som skall göras och du väl har fått snöbollen i rullning och den börjar rulla, då blir det så mycket lättare när alla är med på tåget.” – Per Hall

Tobias pekar på en annan drivkraft. Han menar att det faktum att AstraZeneca är satta under ekonomisk press har lett till att de tittar på påverkan i absoluta tal istället för i komparativa tal. För cirka 20 år sedan så flödade det av pengar på AstraZeneca och då hade företaget möjligheter att se på verksamheten på ett annat sätt. Detta har påverkat vardagen för kontrollern på flera sätt. Tobias menar att detta är anledningen till att kontrollern idag måste arbeta mer som en utmanare och ha en mer problematiserande roll. Detta i syfte att påverka verksamheten att göra rätt saker istället för att göra saker rätt. (azd2->azc5, azc6, azc8 azc11)

“Rationaliseringen har naturligtvis påverkat. Vi har inte så stora resurser att vi kan sätta controllers som kan stötta alla olika nivåer utan controllers måste hålla sig till vissa nivåer och det är lättare budgetmässigt att hålla sig på en högre nivå.” – Alecka Sveréus

Tobias menar också att en drivkraft har varit de speciella krav AstraZeneca har på sig och pekar på branschtillhörigheten. Inom läkemedelsbranschen fokuserar man i huvudsak på produkter med lång utvecklingstid innan den kan säljas. Detta påverkar hela verksamheten och leder även till att kontrollern i slutändan blir inblandad i case och framåtblickande arbete. Detta för att ta till vara på kontrollerns kunskap på ett proaktivt sätt istället för ett reaktivt. (azd3->azc3, azc4)

“Dock kan läkemedelsprojekt som är i tidig fas behöva väldigt mycket uppmärksamhet från Finance eftersom det behövs mycket framåtblickande planering trots att det kanske bara har en budget på några hundra tusen dollar.” – Per Hall

Tobias lyfter också fram att hela AstraZeneca R & D för 1,5-2 år gjorde en större omorganisation som en bakomliggande drivkraft. AstraZeneca R & D Finance, som finns i USA, Storbritannien och Sverige, lämnade “silo-organisationen” för att nu verka mer horisontellt över de olika siterna. AstraZeneca har genomfört en standardisering i sättet på vilket de utövar sitt controllerskap. Andra förändringar som genomfördes var att verksamheten i bland annat Lund lades ner, en site i England stängdes och antalet linjechefer minskades. Detta ledde till att även Finance-organisationen förändrades och blev mer global i takt med att hela verksamhe-

ten har globaliserats. Dessa faktorer medförde att Finance arbetar mer globalt och möter fler kulturer.(azd4->azc2, azc10)

“Siffertrillande är inte så intressant, det skapar föga värde. Värde skapas genom att interagera med folk och att säkerställa att förändringar inträffar och att de följs upp, det kommer tillbaka till att säkerställa leverans av värde till ägarna.” – Per Hall

Per pekar på att det vuxit fram en insikt att prioritera vissa saker och därmed bortse från andra. Enligt Per är det denna insikt som drivit förändringen av controllerskapet mot en större verksamhetsinriktning. Det handlar numer istället om att lägga fokus på rätt ställen, ”where it matters most”, som Per väljer att uttrycka det.(azd5->azc1, azc3, azc4, azc5, azc7, azc9, azc11)

4.1.4 Effekter

Controllerskapets förändring på AstraZeneca har fört med sig flera effekter. Tobias och Per menar att de nu jobbar efter “where it matters most”-principen. Detta leder till att AstraZeneca får ut mer av sin Finance avdelning och att de på så sätt bidrar med mer värde eftersom de numera kan påverka där de gör som mest nytta.(azc1, azc4, azc5, azc6, azc7, azc8, azc11->aze1)

“Det är nästan lite paradoxalt att vi är duktiga på att sätta upp olika business cases men vi har blivit sämre på att följa upp dem. När det är dags att kolla vad utfallet blev är vi redan på nästa grej. Det är inte bara Finance fel, det är företaget som fungerar så.” – Tobias Lundvall(azc1, azc4, azc6->aze6)

Avdelningarna längre ner i hierarkin hör inte längre så mycket från kontrollern, eller någon annan medvetet på kontrollen där och satsar på de bitarna som vi verkligen kan påverka, säger han. Nu är det mer fokus på att stödja högre upp i hierarkin och man bryter inte ner budgeten lika långt som man tidigare gjort. En effekt som Alecka Sveréus verkligen känner av.(azc1, azc3, azc7->aze2)

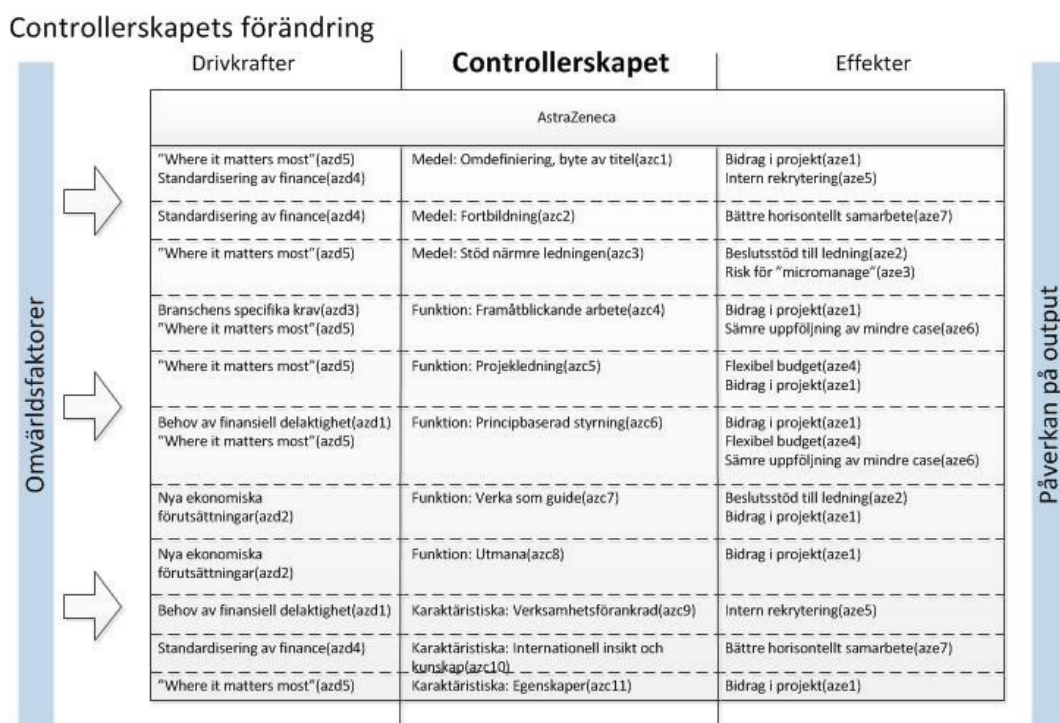
“Den kontrollern som jag har, vill ha budgeten på min chefs nivå som sedan inte delar upp den ytterligare i kostnadsställen för att det är lättare för honom rent uppföljningsmässigt att göra så. Medan ur mitt perspektiv är ju det svårare för jag har ju inga riktiga mandat att veta vad min budget är och vad jag kan göra. Så där känner jag att det har skett en rejäl förändring sedan tidigare.” – Alecka Sveréus

Tobias är inne på samma sak när han säger att det antagligen blivit tuffare att vara gruppchef, att man nog känner sig lite “micromanaged” av sin närmsta chef. Att vi inte ens har kostnadsställen på de lägre nivåerna längre beror på att man vill undvika att det skall bli konkurrens om pengarna på fel nivå inom företaget, förklarar Tobias.(azc1, azc3->aze3). Alecka lyfter ändå fram en positiv sak, att det inte är så kritiskt att hon måste hålla sig exakt inom sin budget, säger hon.(azc1, azc5, azc6->aze4)

“Känner jag att jag måste göra något extra som jag inte har beräknat inför det året så kan jag ju alltid gå till kontrollern och höra om det finns ekonomiskt utrymme. Det är positivt att det finns den här flexibiliteten i budgeten.” – Alecka Sveréus

Men framförallt känner hon att det månatliga stödet från kontrollern inte finns, utan endast vid vissa tidpunkter. När man inte har mandat att fatta besluten själv är det viktigt att ha en bra kontakt med kontrollern. Hade det varit en strikt sifferniss hade livet varit svårare men det är han ju inte, säger Alecka.

Även Per pekar på en rad effekter av controllerskapets förändringen och menar att kravet på ännu större verksamhetsförankring gör att företaget gärna tittar internt i rekryteringsprocessen(azc1, azc9->aze5). Per pekar på ytterligare en annan effekt när avslutar med att säga att förändringen på många sätt underlättat det internationella samarbetet mellan siter. Här gör kontrollern ett väldigt viktigt arbete.(azc1, azc2, azc10->aze7)



Figur 5 Sammanfattning av AstraZenecas drivkrafter, controllerskap och effekter

4.2 Tools Väst AB

4.2.1 Presentation av Tools Väst AB

År 1906 förutsåg två framsynta unga ingenjörer vid namn Arvid Bergman och Fritz Beving en snabb tillväxt för den svenska industrin och därmed också behovet av ett företag specialiserat på import av tekniska produkter. De grundade då Bergman & Beving som idag är nordens största leverantör av industriförnödenheter och industrikomponenter, och därtill relaterade tjänster. Koncernen har ingen egen tillverkning, utan fokuserar på handelsverksamhet i grossist- och detaljistleden där de har starka marknadspositioner (bb.se, 2011). År 2002 fattades beslut om en ny strategisk renodlad inriktning mot verktyg och förnödenheter till industri- och byggsektorn. Året där på etablerade man nordens största kedja för återförsäljare av industriförnödenheter, TOOLS. Kedjan är idag representerad på drygt 150 orter fördelat på B & B Tools geografiska huvudmarknader som är Sverige, Norge och Finland. År 2005 stärktes marknadspositionen ytterligare genom förvärv av ytterligare industriåterförsäljarverksamheter, bland annat Sjögrens Industrihandel i Göteborg som kom att utgöra grunden för Tools Väst AB, där intervjuerna har genomförts. (bb.se, 2011)

Urban Jacobsson, Controller

Urban började på B & B Tools år 2005 och har sedan dess haft båda rollerna som controller och ekonomichef. Ekonomifunktionen måste alltid fungera och får därmed prio ett av Urban och att stödja ledningen kommer i andra hand.

Ulf Carlsson, VD

Ulf är VD på Tools Väst AB sedan den 1 april 2011. Han jobbade tidigare på Luna som säljer mot återförsäljare (ÅF), industrihandlare likt gamla Sjögrens (nuvarande Tools Väst AB), som i sin tur sålde vidare mot slutkund. Tools Väst har både butiksförsäljning och direktförsäljning och omsätter cirka 600 miljoner och har drygt 200 anställda.

Bengt Sjögren, VD fram till 2007

År 1973 började Bengt på Sjögrens Industrihandel. Sedan 1990 har han varit vice VD och haft ansvar för en rad olika områden till exempel ekonomi, administration och data. 1998 tog han över som VD och var kvar på den positionen fram till 2007. Det betyder att han var VD när B & B Tools köpte Sjögrens Industrihandel och att han satt kvar två år efter uppköpet. Bengt har även suttit i både Sjögrens och i Tools Väst ABs styrelse. Det uppdraget lämnade han 2008.

4.2.2 Controllerskapets förändring på Tools

Redan i början av 2000-talet identifierade två externa ledarmöter i Sjögrens Industrihandels styrelse ett behov av att få ut mer av ekonomifunktionen. Sjögrens Industrihandel blev, som ett led i den rådande konsolideringen på marknaden, uppköpta av Tools år 2005. I samband med detta genomfördes en omorganisation av ekonomifunktionen(tvc1) vilket innebar att en kontrollertjänst skapades och tillsattes(tvc1). En av de första åtgärderna som då gjordes var att företaget rekryterade en controller, berättar Bengt Sjögren. Syftet var att man ville ha en affärsorienterad controller som skulle stödja ledningen och VD(tvc2). Vidare innebar omorganisationen att den tidigare ekonomichefen blev redovisningschef. Bengt berättar att kontrollern gjordes till både controller och ekonomichef och företaget valde att kalla tjänsten för controller/CFO (tvc1). Detta innebar att kontrollern fick dubbla roller. Urban Jacobsson menar att det inte är helt optimalt att ha två roller. Han säger att om ett företag har ett stort behov av controllerarbete och vill få ut max av funktionen, då måste man skilja på rollerna. Han talar av egen erfarenhet när han pekar på svårigheterna med att kombinera både redovisningsansvaret och controlleransvaret.

“Nu är det ju så att jag är både controller och ekonomichef och det är ju så att ekonomifunktionen alltid måste fungera och får därmed prio ett och att stödja ledningen kommer i andra hand och då blir det så att det här arbetet med att vara ute i organisationen kommer i sista hand.” – Urban Jacobsson

Urban berättar att han lagt mycket av sitt fokus på att integrera alla de företag som Tools har förvärvat de senaste sex åren(tvc3). I och med att man på Tools inte varit helt nöjd med det affärssystem som implementerades i slutet av 1990-talet valde man att utveckla ett eget BI (Business Intelligence) system med egna rapportverktyg och egna analyshjälpmedel. Detta är ett arbete som kontrollern i hög grad varit involverad i och har ett löpande ansvar för, berättar Bengt. Nu gäller det för kontrollern att samla in affärsrelaterad information på olika sätt och förmedla ut den till olika beslutsfattare(tvc2). Ulf Carlsson menar att en viktig roll kontrollern har är att hela tiden vara med i diskussionerna kring utvecklandet av olika handlingsprogram(tvc4) och utvecklingen av affärs- och redovisningssystemen(tvc3).

För att vara en bra controller på Tools menar både Ulf och Urban att kontrollern behöver vara analytisk(tvc6) och ha en grundläggande redovisningskompetens(tvc7). Kontrollern måste också vara väl förankrad i verksamheten så han kan omsätta redovisningen till verklighet och förstå hur saker och ting hänger samman. Kontrollern har även ett stort ansvar i att stödja ledningen och verksamhetschefer i olika beslut, menar Ulf(tvc2). Båda framhåller också hur viktigt det är med social kompetens och att kontrollern bör vara öppen och utåtriktad. Urban menar att man inte får vara den kamerala typen som bara tittar på siffror(tvc6).

“Controllern måste kunna se och förklara vad som har hänt och inte vara så fyrkantig och tro att all fakta ligger i siffrorna.” – Ulf Carlsson

Bengt poängterar att det i alla företag handlar om att sälja och därför är det viktigt att kontrollern även har en förståelse för, och kanske till och med tycker att det är kul, att delta i säljprocessen och att stödja säljarna allt mer. Ulf håller med och fastslår att en av kontrollerns viktigaste uppgifter är att coacha säljarna och ta fram relevanta måttstockar(tvc5). För det ändamålet är det viktigt att kontrollern är en duktig pedagog(tvc6).

4.2.3 Drivkrafter

Det finns flera drivkrafter som påverkat controllerskapet hos Tools. En drivkraft är konsolideringar på marknaden som kom att leda fram till att Sjögrens Industrihandel tidigt år 2005 såldes till det börsnoterade företaget Bergman & Beving (som idag heter B & B Tools där Tools Väst AB ingår). En av de första åtgärderna som då gjordes var att företaget rekryterade en controller, berättar Bengt Sjögren. Meningen var att en skapa en affärsorienterad roll som kunde stödja ledningen. Konsolideringen har i förlängningen lett till en ökad anonymitet mellan ägare och slutkund vilket föranlett att kontrollern nu har fått ett större ansvar att samla in och distribuera relevant information.(tvd1->tvc1, tvc2, tvc3, tvc7)

Bengt berättar också att i samband med att Tools köpte Sjögrens infördes det nya lönsamhetskrav. Tools hade en långsiktig plan att gå från ett ROS-tal (Return On Sales) kring cirka 4 % till en nivå kring 10 % vilket enligt Bengt påverkat förändringen av controllerskapet. Både Tools Väst och deras systerbolag är handelsbolag med ett stort säljfokus. Detta säljfokus har varit en viktig drivkraft för förändringen av controllerskapet. För att det nya målet skall nås har kontrollern blivit involverad i coachningen av säljarna.(tvd2->tvc1, tvc4, tvc5, tvc6, tvc7)

“Controllern måste bli mer affärsinriktad tillsammans med säljarna. Vi vill ha en resultaträkning per säljare och det har vi inte jobbat så mycket med innan. Om du redan är minus efter dina egna kostnader så får du en aha-upplevelse som inte är så rolig.” – Ulf Carlsson

Tanken att förändra ekonomifunktionen hade enligt Bengt väckts långt innan uppköpet av Sjögrens Industrihandel. Redan i början av 2000-talet kom det upp i Sjögrens styrelse vid ett antal tillfällen att de var tvungna att vässa sig på ekonomisidan och ha in en affärsorienterad controller. Bengt berättar att de, på Sjögrenstiden, hade två externa ledarmöter som var vana vid duktiga controllers som drev på förändringen. Den ena styrelseledamoten hade sin bakgrund inom SCA och där var det ett naturligt krav att man skulle ha bra controllers. Detta var enligt Bengt en avgörande drivkraft.(tvd3->tvc1, tvc4, tvc7)

“Önskemålet från styrelsen om att ha en betydligt mer modern controller i företaget fanns när vi kom in en bit på 2000-talet.” – Bengt Sjögren

Enligt Urban har en drivkraft varit kraven på snabbhet i all rapportering, alla vill veta idag hur det gick igår. Detta har underlättats eftersom teknologin har blivit såpass prisvärd, säger han. Att samla data på hårddiskar 20 år tillbaka i tiden var kostsamt, idag kostar det ingenting. Nu har även priset på affärssystemen sjunkit och då blir det att fler organisationer kan investera i dessa lösningar. Med Tools BI system kan olika beslutsfattare inom företaget själva gå in och hämta information som ekonomiavdelningen tidigare var tvungna att hjälpa dem med att ta fram.(tvd4->tvc1, tvc3, tvc7)

“Med hjälp av moderna affärssystem har man kunnat effektivisera mycket av det manuella arbetet. Det handlar mycket om det här med elektronisk attest av fakturor vilket innebär att man får helt andra kontroller inom systemets ram.” – Urban Jacobsson

En annan drivkraft enligt Ulf är utmaningen att klara hanteringen av alla ordrar. Ulf berättar att folk utifrån inte förstår hur extremt artikel- och transaktionstung branschen är. På Tools Väst har de många men ganska små ordrar. Det är en skillnad mellan grossistledet och återförsäljarledet berättar han. Hanteringen av alla dessa små ordrar ställer stora krav på ekonomifunktionen som försöker automatisera så mycket som möjligt.(tvd5->tvc1, tvc2, tvc3, tvc7)

“Utvecklingen inom IT har underlättat men den har inte drivit utvecklingen.” – Ulf Carlsson

Fremst har IT hjälpt till vad gäller affärssystemfrågor, säger Ulf. Bland annat har Tools Väst jobbat med att automatisera mot både kunder och leverantörer genom att införa så mycket EDI (Electronic Data Interchange) som möjligt. Det leder till att det är otroligt mycket IT-frågor hos Tools Väst för att lyckas fånga alla olika transaktioner. Som nämnts ingår Sjögrens Industrihandel sedan uppköpet 2005 i en större koncern som de måste synkronisera och integrera sig med och detta är enligt Ulf väldigt mycket av en systemfråga. Tools har köpt cirka 125 företag under de senaste åren och nu jobbar de intensivt med att automatisera mellan alla dessa så att de pratar samma språk, rent IT-systemmässigt.

4.2.4 Effekter

Enligt Urban har Tools förändrade controllerskap inneburit ett omfattande arbete med integreringen av olika företagsförvärv. Detta har haft både positiva och negativa effekter. Urban menar att en effekt av konsolideringen varit att controllerskapets avsedda controllersysslor inte hunnits med i önskad utsträckning eftersom mycket fokus varit på att integrera förvärvade företag.(tvc3->tve1)

På lite längre sikt har dock det ökade avståndet mellan ägare och slutkund, som konsolideringen inneburit, bidragit till mer verksamhetskopplade uppgifter för kontrollern eftersom en annan typ av stöd nu behövs. I förlängningen har detta inneburit en utveckling av affärssystemet. Urban menar att verksamheten sammantaget fått ett bättre stöd i beslutsprocessen eftersom affärssystemet underlättat för beslutsfattare att själva gå in och hämta information.(tvc2, tvc3, tvc7, tvc6->tve2)

“Informationen som ekonomiavdelningen historiskt har tillhandahållit verksamheten har nu blivit mer lättillgänglig för hela organisationen. Detta mycket på grund av vårt BI system.” – Urban Jacobsson

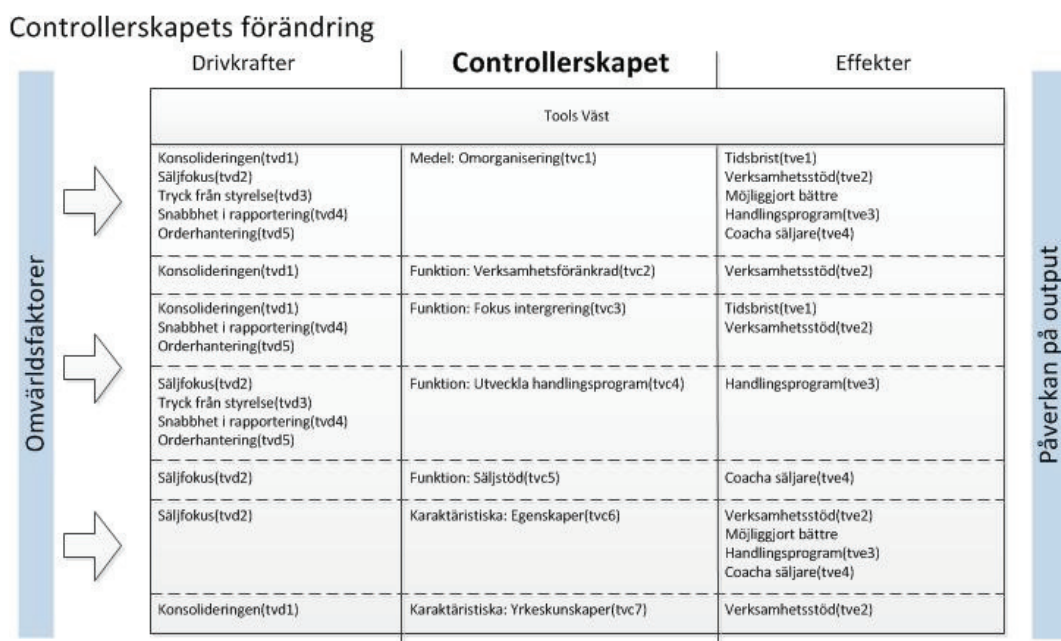
Urban får medhåll av Ulf som också menar att effekten av controllerskapets förändring inneburit att det möjliggjorts ett bättre stöd till både honom själv som VD men också till den övri-

ga verksamheten. Ulf pekar också på andra effekter som kommit som en följd av controllerskapets förändring. Han menar att det möjliggjorts av att kontrollern bidragit med kompetens i skapandet och utvecklandet av olika handlingsprogram(tvc4, tvc6, tvc7->tve3) och pekar vidare på effekten av att det möjliggjorts är ett bättre säljstöd och säljuppföljning. Detta mycket tack vare att kontrollern numera har möjlighet att coacha säljarna men också för att kontrollern nu arbetar med att ta fram relevanta måttstockar. (tvc5, tvc6, tvc7, tvc6, tvc7->tve4)

“De flesta säljare värda namnet är i alla fall lite tävlingsinriktade. Om de känner sig rättvist mätta så tar de till sig fakta, bara man får undan det som de inte kan påverka. Då kan man börja prata med dem och det är att få till den tydligheten som vi jobbar med nu.” – Ulf Carlsson

Vidare menar Ulf att förändringen möjliggjort att kontrollern kunnat bidra till en bättre säljfunktion. Urban håller med Ulf om att hans arbetsuppgifter på så vis är mer affärsorienterade och verksamhetsförankrade. Dock menar han att om ett företag har ett stort behov av controllerarbete och vill få ut max av funktionen, då måste man skilja på rollerna. Urban talar av egen erfarenhet när han pekar på svårigheterna med att kombinera både redovisningsansvaret och controlleransvaret.

“En lyckad controllerfunktion kan aldrig vara en del av en traditionell ekonomiavdelning tror jag.” – Urban Jacobsson



Figur 6 Sammanfattning av Tools Väst drivkrafter, controllerskap och effekter

4.3 Volvo Logistics

4.3.1 Presentation av Volvo Logistics

Volvokoncernen daterar sitt ursprung till 1927 då den första Volvobilen rullade av produktionslinjen vid fabriken i Göteborg. Konkurrenter har kommit och gått, men Volvokoncernen har sedan den förhållandevis blygsamma inledningen utvecklats från ett lokalt industriföretag till en global koncern och en av världens största tillverkare av tunga lastbilar, bussar, anläggningsmaskiner, båtmotorer och motorkomponenter till flyg- och rymdindustrin. Volvokoncernen tillhandahåller också finansiella tjänster till sina kunder. År 1999 såldes Volvo Personvagnar till Ford Motor Company. (volvogroup.com, 2011) Volvo Logistics ingår i Volvo-gruppen och säljer i huvudsak logistiktjänster till dessa. På Volvo Logistics webbplats (volvologistics.com, 2011) står följande angående deras mission:

Maria Andersson, Controller Volvo Logistics avdelning Emballage

Maria har jobbat på finansavdelningen i snart tio år och hennes roll har hetat controller hela tiden, men hon har jobbat med väldigt många olika saker så hon skulle inte vilja säga att controller är samma sak överallt. Maria sitter med i ledningsgruppen på Emballage och det är hennes uppgift att hjälpa dem att se hur saker hänger ihop.

Per Caderoth, Manager Finance and Business Control

Per började på Volvo Logistics 1999, direkt efter han tog sin examen i redovisning och finans på Handelshögskolan i Göteborg. Han började jobba som Controller och blev senare group controller. Sedan 2005 har han varit Manager Finance and Business Control.

Kasper Josefsson, Verksamhetschef för Emballage på Volvo Logistics

Kasper är chef för avdelningen Emballage. Han har jobbat på Volvo sedan 2005. Avdelningen Emballage ansvarar för att optimera paketeringen för att kunna möjliggöra "lean production". Det är viktigt att den tillgängliga kapaciteten utnyttjas på ett effektivt sätt och att tomma transporter minimeras.

4.3.2 Controllerskapets förändring på Volvo Logistics

Maria Andersson berättar att Volvo Logistics identifierade ett behov av att organisera om sin ekonomifunktion i syftet att renodla rollerna mer. Genom att frikoppla controllern från redovisningsarbetet ville Volvo Logistics istället få en mer framåtblickande controller som jobbar med att analysera gapet mellan target och forecast. Per Carderoth menar att controllern genom detta nu kan addera ett värde.

Omorganisationen innebar även att företaget flyttade ut delar av befintlig personal och via internrekrytering tillsattes tre chefer på var sin tjänst, berättar Maria. Volvo Logistics valde även att flytta controllerstödet högre upp i organisationen för att bättre kunna stödja ledningen (vlc1). Själva omorganisationen på pappret gick bra. Däremot lämnades omdefinieringen av roller till oss i linjen vilket gjorde att den inte blev riktigt tydlig, berättar Maria.

“Jag har jobbat på finansavdelningen i snart 10 år och min yrkesroll har hetat controller hela tiden, men jag har jobbat med väldigt många olika saker

så jag skulle vilja säga att controller inte är samma sak överallt.”– Maria Andersson

Controllerns huvudsakliga arbetsuppgifter är främst att göra prognoser två gånger om året samtidigt som VD sätter ett ”target” för de olika produkterna vad gäller till exempel omsättning och lönsamhet, berättar Maria. Sedan är det upp till kontrollern att försöka stänga gapet mellan prognos och target genom att jobba med verksamheten och komma fram till aktiviteter som gör att gapet kan stängas, säger hon(vlc3). Genom att jobba mer proaktivt(vlc4) än tidigare är målet att komma åt problem och föreslå aktiviteter för att på så vis undvika att det i framtiden uppstår differenser mellan utfall och prognos, säger Maria.

Kasper Josefsson är av åsikten att det numer handlar för kontrollern om att vara en frågeställare(vlc5). Han menar att det inte är upp till kontrollern längre att lösa problemen i redovisningen utan nu är det kontrollern som ska ställa frågorna. Han tycker man kommit en bit, men har långt kvar till den tydliga uppdelningen som det är i exempelvis USA. Han menar att företagets controllers analyserar för mycket felaktigheter i redovisningen.

“I Sverige kommer många av våra ”business controllers” från accountingsidan, så är det även på Volvo, vilket gör att de har det i sig lite grann och det måste man jobba bort”- Kasper Josefsson

Vidare menar Kasper att kontrollerns arbete idag handlar mer och mer om att veta vad som skall hända i framtiden och delge rätt typ av information och menar att han knappt har behov av att veta vad som hänt utan istället vad som kommer att hända(vlc6). Därför handlar det mycket om att ha god kännedom om verksamheten. Detta för att kontrollern nu ska vara ett bra verksamhetsstöd, säger Per(vlc7).

Vad gäller krav vid rekrytering av en controller menar Per att aspekter som utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenhet är viktiga. Eftersom Volvo verkar globalt ställer det stora krav på kontrollern, det är till exempel mer eller mindre nödvändigt för controllerskapet med exempelvis internationell erfarenhet (vlc8). Språkkunskaper(vlc8) såväl som förståelse för andra kulturer(vlc8) anses vara av stor vikt. Vidare kräver controllerskapet numera en god kännedom om de olika förutsättningar som råder på den globala marknaden(vlc8) i form av tullar, lagar, skatter och valutarisker, berättar Kasper. Företaget arbetar aktivt med utveckling av detta i form av utbildning(vlc2).

Även synen på eftersökta yrkeskunskaper och egenskaper har förändrats. Kasper menar att det blir allt viktigare med finanskompetens(vlc9) och pekar på en sådan sak som valutarisker. Vidare menar Kasper att det är nödvändigt med pedagogiska kunskaper. Detta för att lyckas förklara och kanske rent av övertyga övriga i ledningsteamet om vilka förändringar som behövs att göras(vlc10). För att förmedla information på ett bra sätt krävs det en utåtriktad personlighet och social kompetens(vlc10). Detta är ett viktigt för att vara en bra controller hos oss, avslutar han.

4.3.3 Drivkrafter

Enligt Kasper så är kraven från ägare och omvärld otroligt mycket större idag. Han menar att kontrollern i förlängningen blir den som bevakar ägarnas intressen. Nu pratar man mer om en förändrad finansiell medvetenhet som i förlängningen drivit på förändringen. Den medvetenheten har kommit in i ett producerande bolag som Volvo och innebär att det inte längre är ok att ligga med stora lager, det handlar om att ha en annan ”cash conversion”, säger han.(vld1-> vlc1, vlc3, vlc4)

“Förr följde man sina orderböcker och så försökte man producera till så låg kostnad som möjligt och hade man en marginal på 3 % så var man nöjd men det finns inte en aktieägare idag som är nöjd med 3 % avkastning på kapitalet idag.” – Kasper Josefsson

Maria menar att företaget identifierade ett behov vilket drivit på förändringen. Som kontrollern jobbade innan, kom de in när saker redan hade hänt och då är det lite för sent för att kalla det ekonomistyrning. Denna förändring var ett sätt att försöka förbättra ekonomistyrningen och att ekonomerna skulle kunna tillföra mer värde till verksamheten, berättar Maria.(vld2->vlc1, vlc2, vlc 3, vlc4, vlc7, vlc10)

Kasper är också inne på att typen av krav från högre chefer har förändrats vilket också drivit på förändringen. Det är allt viktigare för kontrollern att veta vad som skall hända framöver istället för att jobba reaktivt. Per är inne på samma linje när han berättar att det fanns en efterfrågan från management på ett ökat affärsstöd, något de tidigare saknat. Affärsstödsbiten är den biten som har varit den minsta i kontrollerns tidigare roll, säger Per.(vld3->vlc1, vlc7, vlc10)

“Jag har nästan ingen nytta av att veta vad som hände förra månaden, det är redan för sent. Jag har en jäkla nytta av att veta vad som händer om tre månader.” – Kasper Josefsson

En annan drivkraft har enligt Kasper varit att företaget vill komma åt problem i redovisningen mer proaktivt. Blir det något fel i redovisningen så menar Kasper att frågan skall komma från kontrollern medan de på accountingavdelningen är de som skall reda ut problematiken. Kontrollern ska istället komma åt dessa problem mer proaktivt, genom att undvika att det i framtiden uppstår differenser mellan utfall och prognos. Sedan skall kontrollern jobba med att göra bättre och bättre prognoser så att vi vet tidigare vad utfallet kommer att bli, säger Kasper.(vld4->vlc1, vlc5, vlc6, vlc7)

Även en sådan sak som globaliseringen har påverkat förändringen menar Kasper. För att skydda sin egen produktion måste man kanske producera på flera olika ställen för att vissa länder har enorma importtullar. Dessa internationella förutsättningar har gjort att controllerskapet har förändrats, säger Kasper.(vld5->vlc1, vlc2, vlc8, vlc9)

“Detta har lett till att ekonomifunktionen har varit tvungen att lära sig att hantera finansiella risker i olika delar av världen. Skatter, tullar och valutarisiker får större inverkan än lager och orderbok skulle man kunna vända på det och säga.” – Kasper Josefsson

Per är inne på samma ämne och menar att det numera är nödvändigt med en internationell insikt, en kulturell förståelse och goda språkkunskaper. Han berättar att globaliseringen ställer nya krav på kontrollern, till exempel i form av språkkunskaper och kulturell medvetenhet. Kasper pekar på ytterligare en faktor som han menar har påverkat förändringen av controllerskapet, nämligen influenser utifrån. Han menar att nya influenser i form av ny kunskap och ny personal vid exempelvis nyrekrytering, som möjliggörs under perioder av konjunkturuppgång.(vld6->vlc1)

4.3.4 Effekter

Maria menar att det är svårt för henne att svara på om företaget uppnått det de ville eftersom de som beslutade att förändringen skulle genomföras har varit sparsamma med information om vad de ville uppnå. Hon menar ändå att förändringen har inneburit flera positiva effekter

och berättar att frikopplingen från redovisningsansvar har inneburit att ekonomistyrningen blivit bättre. Detta genom att ekonomer nu kan tillföra ett ekonomiskt perspektiv i beslutprocessen och således ett bättre stöd till ledningen.(vlc1, vlc6, vlc9, vlc10->vle1)

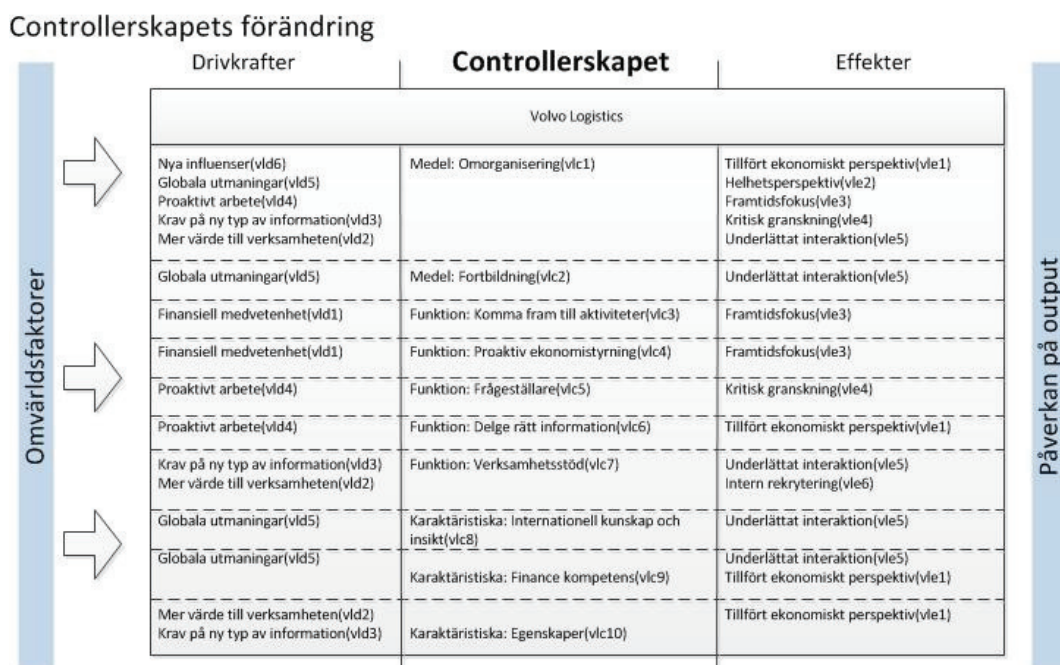
Hon menar också att förändringen möjliggjort att se på verksamheten ur ett större perspektiv, ett helhetsperspektiv. Istället för rapporteringsuppgifter fokuserar controllers nu på framåtblickande analyser vilket enligt Maria skapar nya möjligheter.(vlc1->vle2)

“Det ger oss möjlighet att fokusera på framtiden, vara mer involverade i nya affärer och på ett annat sätt medverka till att nå verksamhetens mål.“ (vlc1, vlc3, vlc4->vle3) - Maria Andersson

Maria menar att controllerskapets förändring innebär att förändringen dessutom möjliggjort att se på redovisningen ur ett annat perspektiv. Istället för att lösa olika problem som uppkommer i redovisningen handlar det nu om att ställa frågorna till redovisningsavdelningen. Ett område som dock måste utvecklas.(vlc1, vlc5->vle4).

“Som controller har du numera möjlighet att på ett mer kritiskt sätt granska och ifrågasätta output från FR & FC (redovisningsavdelningen)”. – Maria Andersson

Kasper menar att globaliseringen i förlängningen har drivit på förändringen i form av att ekonomifunktionen numera måste hantera finansiella risker, lagar, skatter, tullar och valutarisker i världen. Samtidigt som det ställs krav på språkkunskaper, internationell insikt och kulturell medvetenhet tillför controllern i den internationella interaktionen, menar Per.(vlc1,vlc2, vlc7, vlc8, vlc9->vle5) Kasper avslutar med att understryka att förändringen av controllerskapet ställer stora krav på verksamhetsinsikt. Ett krav som gör att Volvo Logistics gärna rekryterar internt.(vlc1, vlc7->vle6)



Figur 7 Sammanfattning av Volvo Logistics drivkrafter, controllerskap och effekter

Controllernskapets förändring

Drivkrafter	Controllernskapet	Effekter
AstraZeneca		
"Where it matters most"(azd5) Standardisering av finance(azd4)	Medel: Omdefiniering, byte av titel(azc1)	Bidrag i projekt(aze1) Intern rekrytering(aze5)
Standardisering av finance(azd4)	Medel: Fortbildning(azc2)	Bättre horisontellt samarbete(aze7)
"Where it matters most"(azd5)	Medel: Stöd närmre ledningen(azc3)	Beslutsstöd till ledning(aze2) Risk för "micromanage"(aze3)
Branschens specifika krav(azd3) "Where it matters most"(azd5)	Funktion: Framåtblickande arbete(azc4)	Bidrag i projekt(aze1) Sämrre uppföljning av mindre case(aze6)
"Where it matters most"(azd5)	Funktion: Projektleddning(azc5)	Flexibel budget(aze4) Bidrag i projekt(aze1)
Behov av finansiell delaktighet(azd1) "Where it matters most"(azd5)	Funktion: Principbaserad styrning(azc6)	Bidrag i projekt(aze1) Flexibel budget(aze4) Sämrre uppföljning av mindre case(aze6)
Nya ekonomiska förutsättningar(azd2)	Funktion: Verka som guide(azc7)	Beslutsstöd till ledning(aze2) Bidrag i projekt(aze1)
Nya ekonomiska förutsättningar(azd2)	Funktion: Utmana(azc8)	Bidrag i projekt(aze1)
Behov av finansiell delaktighet(azd1)	Karaktäristiska: Verksamhetsförankrad(azc9)	Intern rekrytering(aze5)
Standardisering av finance(azd4)	Karaktäristiska: Internationell insikt och kunskap(azc10)	Bättre horisontellt samarbete(aze7)
"Where it matters most"(azd5)	Karaktäristiska: Egenskaper(azc11)	Bidrag i projekt(aze1)
Tools Väst		
Konsolideringen(tvd1) Säljfokus(tvd2) Tryck från styrelse(tvd3) Snabbhet i rapportering(tvd4) Orderhantering(tvd5)	Medel: Omorganisering(tvc1)	Tidsbrist(tve1) Verksamhetsstöd(tve2) Möjliggjort bättre Handlingsprogram(tve3) Coacha säljare(tve4)
Konsolideringen(tvd1)	Funktion: Verksamhetsförankrad(tvc2)	Verksamhetsstöd(tve2)
Konsolideringen(tvd1) Snabbhet i rapportering(tvd4) Orderhantering(tvd5)	Funktion: Fokus intergrering(tvc3)	Tidsbrist(tve1) Verksamhetsstöd(tve2)
Säljfokus(tvd2) Tryck från styrelse(tvd3) Snabbhet i rapportering(tvd4) Orderhantering(tvd5)	Funktion: Utveckla handlingsprogram(tvc4)	Handlingsprogram(tve3)
Säljfokus(tvd2)	Funktion: Säljstöd(tvc5)	Coacha säljare(tve4)
Säljfokus(tvd2)	Karaktäristiska: Egenskaper(tvc6)	Verksamhetsstöd(tve2) Möjliggjort bättre Handlingsprogram(tve3) Coacha säljare(tve4)
Konsolideringen(tvd1)	Karaktäristiska: Yrkeskunskaper(tvc7)	Verksamhetsstöd(tve2)
Volvo Logistics		
Nya influenser(vld6) Globala utmaningar(vld5) Proaktivt arbete(vld4) Krav på ny typ av information(vld3) Mer värde till verksamheten(vld2)	Medel: Omorganisering(vlc1)	Tillfört ekonomiskt perspektiv(vle1) Helhetsperspektiv(vle2) Framtidsfokus(vle3) Kritisk granskning(vle4) Underlättat interaktion(vle5)
Globala utmaningar(vld5)	Medel: Fortbildning(vlc2)	Underlättat interaktion(vle5)
Finansiell medvetenhet(vld1)	Funktion: Komma fram till aktiviteter(vlc3)	Framtidsfokus(vle3)
Finansiell medvetenhet(vld1)	Funktion: Proaktiv ekonomistyrning(vlc4)	Framtidsfokus(vle3)
Proaktivt arbete(vld4)	Funktion: Frågeställare(vlc5)	Kritisk granskning(vle4)
Proaktivt arbete(vld4)	Funktion: Delge rätt information(vlc6)	Tillfört ekonomiskt perspektiv(vle1)
Krav på ny typ av information(vld3) Mer värde till verksamheten(vld2)	Funktion: Verksamhetsstöd(vlc7)	Underlättat interaktion(vle5) Intern rekrytering(vle6)
Globala utmaningar(vld5)	Karaktäristiska: Internationell kunskap och insikt(vlc8)	Underlättat interaktion(vle5)
Globala utmaningar(vld5)	Karaktäristiska: Finance kompetens(vlc9)	Underlättat interaktion(vle5) Tillfört ekonomiskt perspektiv(vle1)
Mer värde till verksamheten(vld2) Krav på ny typ av information(vld3)	Karaktäristiska: Egenskaper(vlc10)	Tillfört ekonomiskt perspektiv(vle1)

Omvärldsfaktorer

Påverkan på output

Figur 8 Sammanfattning av samtliga företags drivkrafter, controllerskap och effekter

5 Analys

I empirin framgår det att samtliga företag förändrade sitt controllerskap i syfte att få en controller med ett större fokus på affären och kärnverksamheten. De har även förändrat i avsikt att få en controller som är mer stödjande i olika beslutsprocesser. Dessa generella drag var inte helt oväntade då uppsatsens syfte har varit att studera företag som har gjort en förändring vilken lett till att controllern numer verkar som en business partner, strateg eller hybrid. I detta avsnitt kommer identifierade drivkrafter, förändringar i controllerskapet och effekter diskuteras och analyseras. Detta kommer i den avslutande delen av analysen leda fram till en diskussion om vad som valts att definieras som aktiv och passiv förändring.

5.1 Analys av drivkrafterna

Det finns gemensamma drivkrafter till att företag strävar efter utveckling. Det kan till exempel vara förväntningar från kunder eller krav från aktieägare. Drivkrafter som bottnar i förhoppningar om bättre avkastning. Som ett led i detta har AstraZeneca, Tools Väst och Volvo Logistics alla tre haft för avsikt att förändra sitt controllerskap. De identifierade drivkrafter som beskrivs i empirin är endast drivkrafter som direkt kan kopplas till förändringar av controllerskapet. Eftersom de studerade företagen verkar i olika branscher, är olika stora och har olika global räckvidd, har de också olika förutsättningar att genomföra förändringen. Detta innebär också att drivkrafterna till att förändra controllerskapet skiljer sig åt. I förlängningen kan sannolikt dessa skillnader delvis förklara det faktum att controllerskapets förändring hos Astra Zeneca, Volvo Logistics och Tools Väst, har kommit att se olika ut.

På Tools Väst var drivkrafterna starkt kopplade till den rådande situationen på marknaden. Respondenterna menade att anonymiteten som den nämnda konsolideringen medförde, där avståndet mellan ägare och slutkund blev längre, innebar att verksamheten behövde ett annat typ av beslutsstöd. Vidare har också har konsolideringen på marknaden haft stor påverkan på controllerns dagliga arbetsuppgifter i form integreringsansvar. Om detta var avsikten från början framgår inte i empirin. Drivkrafterna på Tools särskiljde sig också mycket på grund av att företaget inte är ett producerande företag, vilket föranlett att controllern här ska coacha säljarna.

På AstraZeneca och Volvo Logistics var drivkrafterna lite mer likartade. Företagen pratade, precis som Tools, om vikten av ett ekonomiskt perspektiv i beslutsprocessen. På AstraZeneca och Volvo Logistics var mycket fokus på att controllern skulle fungera som en utmanare/frågeställare. Då företagen verkar internationellt i större utsträckning än Tools innebär detta också fler likartade drivkrafter. Dock framgår intressanta skillnader mellan företagen i empirin. En sådan skillnad är den att AstraZeneca har fått uppleva stora framgångar, för att några år senare få agera utefter helt andra förutsättningar. En annan intressant faktor som också framgår i empirin är den att AstraZeneca verkar i läkemedelsbranschen. Detta innebär att företaget hela tiden måste satsa i långsiktiga projekt vilket till viss del möjligtvis kan förklara det framtidsperspektiv som företaget har.

Det faktum att så många olika drivkrafter till controllerskapets förändring har identifierats bör också det uppmärksammas. Detta ger en bredare bild än den som kan tyckas återges i tidigare genomförd forskning. Vissa mer övergripande drivkrafter korrelerar dock med några av de drivkrafter som påvisas av Burns & Baldvinsdottir (2007); globalisering, den teknologiska utvecklingen, redovisningsskandaler samt företagstrender. Det som i studien kan tyckas avvika är synen på den teknologiska utvecklingens påverkan på förändringen. Lindvall (2009) beskriver IT mer som en drivkraft bakom controllerns förändring medan ingen av respondenterna menade att IT var en explicit drivkraft.

5.2 Analys av controllerskapets förändring

I de tre studerade företagen har företagen, utifrån diskuterade drivkrafter, agerat på olika sätt. Gemensamt är dock att alla har förändrat sin ekonomifunktion. När kopplingarna mellan olika drivkrafter och förändringar i controllerskapet korrelerar påverkar detta riktningen för controllerskapets förändring. Det går inte att förutsätta att liknande drivkrafter ger samma typ av förändring på olika företag. En specifik drivkraft kan alltså inte endast kopplas till en viss typ av förändring i controllerskapet, utan förändringen påverkas även av andra drivkrafter.

På Tools Väst har det över en längre period funnits en uttalad ambition att förändra ekonomifunktionen till att bli mer affärsorienterad. Detta har försökts med olika medel. Först försökte de evolutionärt förändra den befintliga ekonomifunktionens ansvarsområden. Efter att företaget inte upplevde behovet, att få en mer affärsorienterad ekonomifunktion, som tillfredsställt vidtog företaget mer revolutionära medel och skapade en tjänst, vilken tillsattes genom nyrekrytering. Detta medförde att kontrollern i större utsträckning nu stöttade ledningsgruppen och VD i strategiska beslut. Därefter utvecklades controllerskapet på ett mer evolutionärt sätt i försök att mer likna en "business partner" genom att till exempel stötta säljarna. Denna utveckling har dock påverkats av andra arbetsuppgifter, exempelvis integreringen av förvärvade företag.

Förändringen på Volvo Logistics kan tyckas ha varit av revolutionär karaktär då man i samband med en omorganisering frikopplade controllerns tjänst från det transaktionella arbetet. Detta för att få möjligheter till ett framtidsfokus och ett bättre beslutsstöd. Så långt framgår förändringen relativt problemfri men i empirin uttrycks också en form av otydlighet i förändringsarbetet. Drivkrafterna till förändringen kan anses tydliga men definitionen av controllerns ansvarsområden framgår som något mer otydliga. Detta med tanke på den diskussion som finns angående att vara frågeställare. Controllern på Volvo Logistics har haft samma titel (controller) ända sedan hon började trots att hon arbetat med många olika saker. Detta kan ha påverkat någon form av otydlighet. Det framgår dock tydliga och positiva effekter av förändringen som diskuteras i nästa avsnitt. De positiva effekterna indikerar att Volvo Logistics har haft en klar ambition med sin förändring utifrån identifierade behov. Dock framgår det i empirin att det hade varit önskvärt att avsikten med förändringen förmedlades bättre.

AstraZeneca har inte bara haft en ambition att få kontrollern till att bli en "business partner" utan företaget har också fått det. Där har förändringen verkat som en evolutionär process där förändringen har utvecklats över tiden. När och hur förändringen är gjord framgår kanske inte som så tydligt på AstraZeneca men desto tydligare är deras syfte, medel och varför de har gjort förändringen. Till exempel visar bytet av titel på en tydlig intention. Byte av titel i sig förändrar inte controllerskapets ansvarsområden men skickar tydliga signaler vad företaget vill uppnå med sitt controllerskap. Att det dessutom framgår att önskade effekter och bakomliggande drivkrafter upplevs som tydliga av respondenterna tyder på ett medvetet förändringsarbete.

Den gemensamma bilden som växt fram var till exempel vilka personliga egenskaper de undersökta företagen sökte hos kontrollern. Det handlar numer om att kontrollern skall vara analytisk, social, pedagogisk, och kunna verka mer som en guide än en person som kontrollerar. Det är även viktigt att kontrollern är verksamhetsförankrad och har en övergripande kunskap i ekonomiska frågor. I AstraZeneca och Volvo Logistics fall krävs även att kontrollern har en god kulturell förståelse och goda språkkunskaper.

5.3 Analys av effekterna

Studien visade att controllerskapets förändring medförde vissa likartade effekter hos de undersökta företagen. Avsikten med förändringen har som nämnts varit att få ett större framtidsfokus med ett mer affärsorienterat synsätt vilket i stor utsträckning också har blivit effekterna. För Tools Väst har effekten visat sig i form av kontrollerns inblandning i utvecklingen av olika handlingsprogram. Även Volvo Logistics och AstraZeneca upplever att förändringen möjliggjort en förflyttning av fokus från tillbakablickande till att jobba mer proaktivt. Vidare visar studien att samtliga företag upplever en positiv effekt av förändringen till ett mer verksamhetsförankrat och framåtblickande controllerskap. Effekten har blivit att företagen upplever att kontrollern spelar en större roll och numer ger ett ökat stöd i beslutsprocessen.

Andra intressanta effekter som går att utläsa är de som kommer till följd av ett mer utmanande controllerskap. Det framgår dock att effekterna av detta skiljer sig något åt mellan företagen. Effekten av AstraZenecas utmanande controllerskap innebär nu att kontrollern bidrar på ett bättre sätt i olika projekt. För Tools Väst är effekten en utveckling av företagets säljare. Även effekten för Volvo Logistics skiljer sig åt. Här innebär den snarare att det numer är möjligt att kritiskt ifrågasätta redovisningsavdelningen.

5.4 Sammankoppling och förändringens olika ansikten

När Tools Väst inledde sin förändring hade de en uttalad idé om att få ett mer framåtblickande och affärsorienterat controllerskap än vad som tidigare hade uppnåtts. Intentionen på Tools Väst var att kontrollern skulle verka mer som en "business partner". Dock framgår det i empirin att förändringen inte blivit helt som företaget tänkt sig. På grund av företagsförvärv har fokus främst legat på att arbeta med integreringen av dessa företag. Dessutom framgår det i empirin att kontrollern även är ekonomichef, vilket innebär att redovisningsansvaret prioriteras. Effekten har blivit att uppgifter förknippade med controllerskapet inte hinns med i önskad utsträckning. Snarare än att gå i en riktning mot att bli "business partner" har controllerskapet på Tools Väst snarare breddats och kontrollern framstår istället mer som hybrid.

Även Volvo Logistics verkar ha haft intentionen att få en controller som också liknar en "business partner". I många avseende verkar också detta vara effekten av förändringen. Dock framgår vissa motsägelser i empirin som tyder på att kontrollern inte släppt redovisningsansvaret i önskad utsträckning. Det kan därför anses att, det i likhet med Tools, även här har skett en breddning av rollen. Kontrollern kan i så fall även på Volvo Logistics liknas vid en hybrid controller.

Utifrån empirin framgår det att Volvo Logistics inte lyckats förmedla avsikten med förändringen fullt ut till personalen och att själva arbetet med definiering av rollerna överlämnades till dessa. Det framgår också att en avsikt Volvo Logistics har med sitt controllerskap är att kontrollern inte ska lösa problemen i redovisningen utan de ska som tidigare nämnts agera som frågeställare. En förväntning kontrollern inte helt anses leva upp till. Detta skulle delvis kunna förklaras med internrekryteringen. Volvo Logistics rekryterar internt i syfte att få en

mer verksamhetsförankrad controller. Detta kan samtidigt innebära att någon med invanda redovisningsrutiner rekryteras vilket påverkar deras syn på hur controllerarbetet skall se ut. Dessa faktorer kan möjligtvis ha påverkat att Volvo Logistics inte har en "business partner" i den utsträckning som exempelvis Astra Zeneca har. Dock ska här det tilläggas att företaget upplever nästan enbart positiva effekter av sin förändring.

Som framgår är AstraZenecas controllerskap det som mest går att likna vid "business partner". På AstraZeneca har kontrollern i uppgift att verka som utmanare och arbeta med framåtblickande uppgifter i syfte att bistå ledningen och på ett aktivt sätt bidra i olika projekt. I empirin framgår det att detaljstyrningens tid på AstraZeneca är förbi. Istället innebär controllerskapet en mer principbaserad styrning som inte fokuserar på detaljer. Dessutom agerar företaget efter "where it matters most"- principen vilket är ett slagord som inte bara genomsyrar controllerskapet utan också hela verksamheten.

Vid närmare granskning av effekterna av controllerskapets förändring framgår det att AstraZeneca till skillnad från Tools Väst och Volvo Logistics kan identifiera flera negativa effekter. Detta innebär inte att förändringen har gått dåligt utan förstärker snarare bilden av att AstraZeneca gjort medvetna val i förändringsprocessen. Stödet flyttas högre upp och fokus flyttas längre fram, vilket får negativa konsekvenser för mindre enheter och projekt. Företaget prioriterar helt enkelt bort vissa delar och offrar dessa för att fokusera på saker som ger största möjliga vinning.

5.5 Aktiv och passiv förändring

Det kan anses rimligt att förändringen av controllerskapet beror på hur stort behovet av förändringen är och hur företaget sedan arbetar med förändringen. Trots uttalad förändring, påverkar identifieringen av drivkrafter och avsikten med förändringen vilka effekterna blir. Sättet att arbeta med förändringen, medlen, kan alltså se olika ut. Vi kallar det aktiv respektive passiv förändring (för förtydligande, se figur 9). Aktiv förändring är när drivkrafter och önskade effekter har identifierats innan företagets controllerskap omdefinieras. Vidare innebär aktiv förändring hur du väljer att agera på nya drivkrafter och faktorer i såväl omvärld som internt. Passiv förändring är när drivkrafter och önskade effekter inte har identifierats innan företagets controllerskap omdefinieras. Det kan också anses vara passivitet att inte arbeta med förändringen, exempelvis fortbildning eller att inte prioritera och ta ställning till olika förändringsfaktorer och nya drivkrafter.

Samtliga undersökta företag har varit aktiva i inledningen av sin förändring. Dock kan det tyckas att det funnits både mer och mindre passiva inslag i den återstående förändringsprocessen hos företagen. AstraZeneca är ett tydligt exempel på vad som menas med en aktiv förändring med flera aktiva val.

Denna diskussion leder fram till uppslag för vidare forskning, följande hypotes hade varit intressant att testa:

"Om förändringen är aktiv ökar detta chansen för att företaget ska lyckas med förändringen."

Controllertskapets förändring



Figur 9 Aktiv och passiv förändring av controllertskapet

6 Slutsats

Det framstår som att det är en utmanande process att genomföra en lyckad förändring av ett företags controllerskap. Resultaten i vår studie antyder att om ett företag inte genomför förändringen på ett aktivt sätt, kan också förändringen riskera att bli otydlig. Förutsatt att syftet för AstraZeneca, Volvo Logistics och Tools Väst har varit att förändra sitt controllerskap i en riktning mot att bli "business partner" går det att säga att förändringen kommit olika långt. AstraZeneca kan tyckas vara det av de studerade företagen som idag har ett controllerskap som mest överrensstämmer med det som i teorin menas med "business partner". Däremot kan förändringen ta olika riktningar vilket också kan få till konsekvens att företagens avsikter förändras löpande. Det går därför inte att säga att något företag kommit längre än något annat i förändringen. Vi säger därför inte att det finns ett bästa eller endast ett sätt att genomföra en förändring på. Vi säger heller inte att det finns något sätt som enbart för positiva effekter med sig, men det har i studien visat sig att olika sätt att arbeta med förändringen också ger olika resultat. Detta kan till viss del förklara att förändringen för AstraZeneca, Volvo Logistics och Tools Väst har kommit att se så olika ut.

Vårt syfte var med denna uppsats att ge en mer heltäckande bild av den diskuterade förändringen av kontrollern. Frågan vi ställde i problemformuleringen löd: "Hur har controllerskapet förändrats och vilka har drivkrafterna samt effekterna varit?"

För att besvara den frågan har vi bland annat knutit ihop förändringarna med dess drivkrafter och effekter och presenterat dem som en sammanhängande helhet.

Drivkrafter

Samtliga tre studerade företag har haft en uttalad ambition att förändra sitt controllerskap. De verkar dock i olika branscher, är olika stora och har olika global räckvidd, därmed har de också olika förutsättningar när de skall genomföra förändringen. Dock kan behovet av att få ett ekonomiskt perspektiv i olika projekt och beslutsprocesser ses som en gemensam drivkraft som alla företagen har gemensamt.

Effekter

Samtliga företag upplever en positiv effekt av förändringen till ett mer verksamhetsförankrat och framåtblickande controllerskap. Effekten har blivit att företagen upplever att kontrollern spelar en större roll och numer ger ett ökat stöd i beslutsprocessen.

Resultat

Resultaten pekar på att även om olika drivkrafter ligger bakom förändringarna i controllerskapet har målen till viss del varit likartade. Det går att säga att alla de tre studerade företagen håller på att förändra sitt controllerskap mot vad som allt mer liknar en "business partner".

De studerade företagen vill att deras controller mer och mer skall vara ute i verksamheten och stötta verksamhetschefer, stötta VD/ledning och göra mer framåtblickande analysarbete. De vill inte ha en controller som bara sitter på sitt kontor och räknar. Det gör att det ställs tydliga nya krav på kontrollern för att klara av den typen av arbetsuppgifter. De studerade företagen var ganska entydiga i vad de ville ha för personliga egenskaper hos sin controller. Det handlar om att kontrollern skall vara analytisk, social, pedagogisk, och kunna verka mer som en guide än en person som kontrollerar. Det krävs i allt större utsträckning även att kontrollern har en god kulturell förståelse och goda språkkunskaper. Det är även viktigt att kontrollern är verksamhetsförankrad och har en övergripande kunskap i ekonomiska frågor.

Det ska dock understrykas att uppsatsen inte svarar på vilket controllerskap som är bäst för verksamheten, det har inte heller varit dess syfte. Det går inte heller att säga om det ena eller det andra controllerskapet leder till högre eller lägre avkastning. Vad denna uppsats visar på är tre företags olika sätt att jobba med förändringen utifrån identifierade drivkrafter, eftersökta förändringar och upplevda effekter. Förändringsprocessernas olikheter gör det således svårt att generalisera utan resultaten bör därför i första hand behandlas separat.

Är resultaten rimliga?

Det är en styrka att vi har tre så olika företag i vår uppsats. Detta har gett oss en mer diversifierad bild av förändringen och dess drivkrafter och effekter. Att tre så olika företag (vad gäller till exempel storlek, bransch och global räckvidd) har olika drivkrafter till att förändra sitt controllerskap är egentligen inte så konstigt.

Bidrag - få med nåt om vad som hade missats om vi hade haft en roll-ansats

Ett bidrag som denna uppsats gör, är att komplettera och skapa nya infallsvinklar till den bild som återges i den tidigare forskningen. Det kan anses vara av fördel att likt denna undersökning titta på förändringen ur ett bredare perspektiv. Att använda begreppet controllerskap, istället för controllerroll, har hjälpt oss att tydliggöra intentionen att få ett bredare perspektiv. Det kan vara en fördel att utöver en rollförändring även titta på drivkrafter, både övergripande (till exempel globalisering) och mer företagsspecifika (till exempel större behov av framåtblickande analys) och effekter. Det kan också vara av fördel att ta hänsyn till flera beståndsdelar av förändringen istället för att bara behandla förändringen som berör ett flera områden men som går under ett samlingsnamn, exempelvis roll. Risker är, om fokuset bara legat på controllerrollen, att viktiga aspekter av förändringen missats. Utan denna breddning är det inte säkert att vi kunnat identifiera skillnader mellan aktiv och passiv förändring. En aktiv förändringsprocess förutsätter att företaget dels har kännedom om de mer företagsspecifika drivkrafterna, dels om vilka effekter man vill uppnå och dels om de aktiva val som företaget bör göra under processens gång.

Sammanfattning

Denna uppsats har visat att det kan vara en fördel att ha ett brett perspektiv när förändringarna i controllerskapet studeras. Detta breda perspektiv har lett till slutsatsen att det blir skillnader dels i effekterna ett företag upplever, och dels i företagets controllerskap, om ett företag genomför en aktiv eller en passiv förändring av sitt controllerskap. Begreppet controllerskap, i kontrast till begreppet controllerroll, kan vara något att bygga vidare på för att bredda forskningen angående controllerns förändring.

Förslag till vidare forskning

- Fortsatta studier med utgångspunkt i controllerskapet med ett brett perspektiv på andra företag på andra geografiska marknader där förutsättningarna är annorlunda.
- Det vore också intressant att studera hur ett företags lönsamhet har påverkats av en förändring i sitt controllerskap där det har gått från en traditionell controller till att bli mer av en "business partner".
- Prova påståendet angående aktiv och passiv förändring:
- "Om förändringen är aktiv ökar detta chansen för att företaget ska lyckas med förändringen av controllern"

7 Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Andersson, J. Axelsson, B. Bergman, C. Brännström, A. Paulsson Frenckner. Gummesson, E. Hallgren, Ö. Hansson, L. Höög, B. Magnusson, Å. Mattsson, H. Persson, I. A Samuelsson, L. Hugo Skärvard, P (1987) *Controllerhandboken*. Mekansförbundets Förlag, Borås

Baldvinsdottir, G. Burns, J. Norreklit, H. Scapens, R.W. (2008) *The Image of Accountants: From Bean Counters to Extreme Accountants*. Working Paper A-2008-01, Aarhus School of Business.

Bougen, P.D. (1994) *Joking apart: the serious side to the accountant stereotype*, *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 19 No. 3, pp. 319-35.

Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2005) *An institutional perspective of accountants new roles - the interplay of contradictions and praxis*. *European Accounting Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 725-757.

Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2007) *The changing role of management accountants*. Se Hopper, T. Northcott, D & Scapens. R (2007) *Issues in management accountin*. Tredje upplagan. Prentice Hall, s117

Byrne, Seán & Pierce, Bernard (2007) *Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants*. *European Accounting Review*, 16:3, 469-498

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

Ferreira, A & Moulang, C (2009) *Does the Involvement of Management Accountants in Strategic Management Processes Enhance Organisations' Strategic Effectiveness? An Empirical Analysis*. Monash University, Australia

Friedman, A. & Lyne, S. (2001) *The beancounter stereotype: towards a general model of stereotype generation*. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 12, pp. 423-451.

Granlund, M. & Lukka, K. (1997) *From bean-counters to change agents – the Finnish management accounting culture in transition*. *Finnish Journal of Business Economics*, Vol. 46, pp. 213-255.

Hatch, Mary Jo (2006) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Hyvönen, T. Järvinen, J & Pellinen, J (2008) *Struggling for a New Role for the Business Controller*. University of tampere. Finland

Ittner, C., D., & Larker, D.F (1997) *Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance*. *Organizations and Society*, 22, 293-314.

Järvenpää, M. (2007) *Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed*. European Accounting Review, Vol. 16, No. 1, pp. 99-142.

Lambert, C & Sponem, S (2011) *Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective*, European Accounting Review. DOI:10.1080/09638180.2011.629415

Lindvall, J (2009) *Controllerns Nya Roll*. Borgå, Finland, Nordstedts Akademiska Förlag

Olve, N.G. & Samuelson, L.A (2008) *Controllerhandboken*. Liber, Malmö

Rouwelaar, Hans ten & Bots, Jan (2008) *BUSINESS UNIT CONTROLLER INVOLVEMENT IN MANAGEMENT*, NRG WORKING PAPER NO. 08-07, ISSN no 1872-3934

Samuelson, Lars A. (2004) *Controllerhandboken*. 8 uppl. Lidingö: Industrilitteratur

Vaivio, J. & Kokko, T. (2006) *Counting big: Re-examining the concept of the bean counter controller*. Finnish Journal of Business Economics, Vol. 55, No. 1, pp. 49-74.

7.2 Digitala källor

Astrazeneca.com (2011), *Om AstraZeneca*
<http://astrazeneca.com>, Hämtad 2012-01-13

Bb.com (2011), *Om Tools*
<http://www.bb.com>, Hämtad 2012-01-13

Ne.se (2011), *Roll*
<http://www.ne.se/roll/294877>, Hämtad 2011-12-24

Volvogroup.com (2011), *Om Volvo*
<http://www.volvogroup.com>, Hämtad 2012-01-13

Volvologistics.com (2011), *Om Volvo Logistics*
<http://www.volvologistics.com>, Hämtad 2012-01-13

BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

Intervjuguide för controllers, controllers chefer samt verksamhetschefer

Med semi-strukturerade intervjuer är intervjuguiden utformad på ett sådant sätt att den består av flera teman som ska beröras under intervjun. Intervjupersonen behöver inte följa någon viss ordning och har möjlighet att ställa följdfrågor då det anses relevant för den aktuella frågeställningen.

Övergripande att tänka på vid intervju (Bryman & Bell, 2005):

“Vad måste jag veta för att kunna besvara mina olika frågeställningar?”

“Det avgörande är att frågorna gör det möjligt för forskaren att få information om hur de intervjuade upplever sin värld och sitt liv och att intervjuerna rymmer flexibilitet”.

“Då man förbereder sig för kvalitativa intervjuer ska man enligt Lofland & Lifland(1995) fråga sig vad det egentligen är i detta(ett uttalande, en kommentar, en fråga) som förbryllande eller oklart”

“Formuleringen av frågeställningar för undersökningarna ska inte vara så specifika att detta hindrar alternativa idéer eller synsätt att uppstå under insamlingen av data under fältarbetet”

Sist men inte minst:

- Berätta om studiens och vår bakgrund
- Ställ inte ledande frågor
- Skriv ner intressanta ämnen som respondenten berör för att inte glömma beröra dessa senare om inte tillfälle ges
- Känn av personen och dess omgivning, skapa en relation för att få så utföriga svar som möjligt
- Spela in intervjun

Inledande frågor

- Respondentens namn?
- Respondentens titel?
- Respondentens erfarenhet inom företaget?

Frågor/teman att beröra

Frågorna ska ses som teman att beröra.

Drivkrafter

- Hur har förändringen av ekonomifunktionen sätt ut under det senaste decenniet?
- Varför tror ni denna förändring sker?
- Varför bestämde ni er för att göra förändringar av controllerns roll/arbetsuppgifter?
- Vad har påverkat er i besluten om förändring av controllern?

Att tänka på: Kommer respondenterna själv inte in på områden kring controllern, ställ mer specifika frågor kring controllern. Viktigt att leda in respondenten till att diskutera kring controllern men inled generellt för att inte missa någon drivkraft som kan vara relevant för uppsatsens syfte.

Controllerskapet

- På vilket sätt vill ni förändra controllerns roll/arbetsuppgifter?
- Hur har ni genomfört förändringarna? (Utbildning, Nyrekrytering...)
- Vilken roll har personlighet/utbildning spelat, och vilken roll kommer de att spela?(ålder, kön m.m.)
- Berör utifrån modellen, karaktäristiska, medel och rollinnebörd!
- Vilka var drivkrafterna i den/denna förändring av controllerskapet?

Att tänka på: Identifiera drivkrafterna till förändringen och hur dessa har påverkat controllerskapet

Effekter

- Har ni uppnått den nytta ni ville uppnå?
- Vad hoppas ni uppnå genom dessa förändringar?
- Har ni stött på några problem i förändringsarbetet?
- Hur ser ni på framtiden gällande controllerns utveckling?

Att tänka på: Dessa frågor angående effekterna ska härledas från förändringen av controllerskapet

Efter intervjun notera följande

- Hur intervjun gick(om intervjupersonen exempelvis var meddelsam, samarbetsvillig eller nervös)
- Var intervjun gjordes
- Andra upplevelser av intervjun(Om det t.ex. dök upp nya ide eller intresseområden)
- Miljön(lugn eller stökigt, många eller få individer i närheten, förekomsten av datorer, ny eller gammal inredning)
- Skriv ner huvuddragen i intervjun