



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för informatik

Controllern och affärssystemet

-en studie i att skapa information för analys,
kontroll och styrning

Kandidatuppsats i Informatik
IT stöd för strategisk och operativ
ekonomistyrning
Vårterminen 2006

Författare: Peter Trabold 800212
Handledare: Urban Nulden

Sammanfattning

Kandidatuppsats i Informatik, Institutionen för informatik, IT stöd för Strategisk och operativ ekonomistyrning, Göteborg universitet, Vårterminen 2006

Författare: Peter Trabold

Handledare: Urban Nulden

Titel: *Controllern och affärssystemet - en studie av interaktionen, logiken och användningen*

Bakgrund & Problem: Företag behöver kontroll och möjlighet att styra processer och organisationen. En controller har som arbetsuppgift att understödja kontroll och styrning av verksamheten. Som stöd för att utföra sina arbetsuppgifter använder kontrollern vanligen ett affärssystem. Dessa system är utvecklade för att vara verksamhetsövergripande och skapa kommunikation mellan ett företags olika delar. Med hjälp av affärssystemet ska kontrollern ha möjlighet att effektivisera processer och genomföra bättre beslut. Frågan är på vilket sätt controllers använder affärssystemen för att uppnå dessa mål. Lyckas controllers skapa relevant information med hjälp av affärssystemen?

Frågeställning: På vilket sätt använder Svenska controllers affärssystem som stöd för att utföra sina analys, kontroll och styrning?

Avgränsningar: Uppsatsen kommer inte att gå igenom och förklara de affärssystem som finns samt de skillnader som finns emellan affärssystemen.

Metod: Studien har genomförts med en kvalitativ undersökningsmetod. Insamlingen av primärdata har skett genom intervjuer med öppna konversationsintervjuer hos fyra respondenter.

Slutsatser: Controllers använder affärssystemen för att skapa traditionell, historisk, ekonomisk data och utnyttjar inte den kapacitet som finns inom affärssystemen. Ingen av respondenterna tyckte att det affärssystem de använder reflekterade verksamhetens processer och ingen av respondenterna använder affärssystemet för att skapa strategiska konkurrensfördelar. Den information affärssystemen genererar kan alltså inte sägas vara fullständig och relevant. Uppbyggnad av logik och användningen av affärssystemen blir en fråga om verklighetens processer ska formas efter affärssystemets eller om affärssystemets processer ska formas efter verklighetens. Svaret är beroende av vad respondentens arbetsuppgifter innebär och på vilket sätt arbetsuppgifterna underlättas om respondenten själv får driva utvecklingen. Det är controllers kompetens som ger förutsättningarna för att interaktionen blir logisk och att användningen ökar.

Förslag till fortsatta studier: Det skulle vara intressant att genomföra en undersökning med operativ personal för att se om, och på vilket sätt, de kan använda affärssystemen till att skapa förbättringar. Kan företagen utnyttja den interna kreativitet som finns inom organisationen? Har de någon möjlighet att påverka företagets controller?

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problem	5
1.3 Frågeställning	6
1.4 Avgränsningar	6
2. Metod	7
3. Relaterat arbete.....	9
3.1 Controllern	9
3.2 Controllern i företaget	9
3.3 Affärssystem.....	10
3.4 Affärssystemet i företaget	11
3.5 Interaktionen mellan controller och affärssystem	11
4. Resultat.....	14
4.1 Introduktion till respondenter	14
4.2 Respondenternas funktion i företaget.....	15
4.3 Affärssystemet i företaget	16
4.4 Att skapa interaktion mellan controller och affärssystem.....	18
4.4.1 Utbildning i verksamhet	19
4.4.2 Utbildning i affärssystem	19
4.5 Verksamhetsstyrning	20
4.6 Affärssystemet som hjälpmedel för controllers	22
5. Sammanfattning	25
6. Slutsats	27
6.2 Intressanta frågeställningar	27
Källförteckning.....	28
Bilaga 1. Intervjuförfrågan.....	30
Bilaga 2. Frågeformulär	31

1. Inledning

Denna uppsats handlar om controllers och affärssystem. För att ge en grundläggande förståelse för vad som kommer att undersökas börjar uppsatsen med att förklara bakgrund i ämnet samt varför jag valt att skriva om detta ämne.

1.1 Bakgrund

IT-världen är full av affärssystem som var och en presenteras som lösningen på företagets alla problem. Vissa av dem fungerar bättre än andra men vad som gör att vissa av dem fungerar och andra inte är svårt att definiera. Affärssystemen har olika funktion så för att förstå dess grundläggande syfte får vi börja med att besvara frågan om vad företag förväntar av ett affärssystem. Vad ett företag förväntar av ett affärssystem kallas för den nytta företaget vill ha. För att se vilken nytta företag generellt sett vill få ut av affärssystemet kan vi börja med att se ett företag som funktion. Företag och dess organisationer arbetar för att uppnå ett mål. Inom företagsvärlden är oftast det övergripande målet att tjäna pengar¹ (Anthony, 2000)

För att tjäna pengar krävs en affärsidé som beskriver det tillvägagångssätt företaget ska använda för att tjäna pengar samt hur företaget ska skilja sig från andra företag. Affärsidén beskriver en framtidsvision av den position företagens ledning vill att företaget ska befinna sig i. För att uppnå affärsidén används en strategi som är ett tillvägagångssätt för att uppnå affärsidén. Affärsidéer och strategier är ofta storslagna och alltför ospecifika för att visa vad enskilda individer ska göra i ett företags dagliga arbete. Företag behöver mellansteg i organisationen som bryter ner strategin och förmedlar vad som dagligen ska utföras. Företag kan delas in i tre organisatoriska nivåer *strategisk*, *taktisk* och *operativ* nivå. Den *strategiska* nivån genomför strategiska val och beskriver hur organisationen ska nå ett företags affärsidé. Den *taktiska* nivån bryter ner strategin till vad som behöver utföras med en kortare tidshorisont och den *operativa* nivån är det vardagliga arbetet (Claesson, 2005). Den nytta företag har av affärssystem är att de låter organisationernas olika nivåer – strategisk, taktisk och operativ - kommunicera med varandra. På vilket sätt affärssystemen kommunicerar och skapar nytta är beroende på hur ett företags specifika karaktär och uppbyggnad ser ut. Skillnader i karaktär och uppbyggnad kräver olika typer av kommunikation. (Samuelsson, 2004)

Denna typ av kommunikation har skapats på grund av att företagsledningen vill ha kontroll och möjlighet att styra över den egna verksamheten. Den person som har som arbetsuppgift att understödja kontroll och styrning av verksamheten är uppkallad efter det engelska ordet controller som betyder just kontrollera, styra (Anthony, 2000). Controllern som yrkesroll kom till när investerare började ställa högre krav på företagets internkontroll. Investerarna kände att det som företagsledningen lovat dem inte infriades. Investerarna krävde att företagen skulle leva upp till de förväntningar som fanns på dem och arbeta på det sätt som var uppgett. Investerarna krävde att företagen skulle arbeta efter den uppsatta strategin. Controllerns roll har därmed blivit att styra verksamheten efter företagets strategi. I realiteten tolkar alltså controllern nya situationer och löser de problem som uppstår med utgångspunkt i

¹ Undantag som organisationer med politiska, religiösa och samarbetsorganisationer finns. Dessa har ibland andra övergripande mål.

företagets strategi. Tidigt insåg företagsledare att kontrollern kunde använda datorstöd för att på ett effektivt sätt utföra sina arbetsuppgifter (Samuelsson, 2004).

De system som till en början användes var enkla informationssystem som mer eller mindre hade som enda uppgift att underlätta redovisningen. Från att vara enkla informationssystem har IT-stödet utvecklats till att hjälpa företag att skapa vad som kallas för strategiska konkurrensfördelar. En strategisk konkurrensfördel betyder att ett företag utför sina processer på ett annorlunda sätt eller att sammansättningen av de olika processerna skiljer sig från konkurrenternas sammansättning (Porter, 1985). Det nya IT-stödet har skapat ett nytt sätt att göra affärer på genom att ge stöd åt företag i alla dess processer och optimera användningen av de resurser ett företag har. IT-stödet har utvecklats till ett system och tillvägagångssätt över hur företag gör affärer, ett affärssystem (Samuelsson, 2004). Skillnaden mellan de gamla systemen och de nya systemen är att de gamla systemen effektiviserade enstaka funktioner, till exempel ekonomiavdelningen, medan de nya systemen ser företag som helhet och låter hela verksamheten samarbeta (Ljungberg & Larsson, 2001).

1.2 Problem

Affärssystem är strategiska verktyg för kontroll och styrning av en organisation vilket är vad controllers och beslutsfattare eftersökt. Ett effektivt användande av affärssystem har barriärer, dessa måste rivas för att de ska fungera som det önskas.

Till exempel är kunskap en sådan barriär. Kunskapen som krävs gäller verksamheten och affärssystemet. Det krävs en matchning mellan verklighet och affärssystem så att systemet bildar en verklighetstrogen modell. Eftersom det finns krav på matchning för att ett affärssystem ska fungera krävs en grundlig kunskap om företaget men också en kunskap om systemet. Kunskaperna gäller de som arbetar med affärssystemet, de som köper in systemet och de som tillverkar/underhåller systemet. Om någon av dessa inte har kunskaperna kommer inte systemet att återspegla företagets processer och det blir inte möjligt att styra företaget med hjälp av det (Åslund & Cooke, 2005). Svensson (2003) menar att en ökad kunskap om affärssystem ökar den grad som en användare kan dra nytta av de funktioner som finns i dem. Det är ofta controllers övergripande ansvar att utveckla affärssystemet efter företagets behov (Samuelsson, 2004). Eftersom kontrollern har detta ansvar är det viktigt att kontrollern har kunskap och drivkraft att genomföra förändringar. Bristande kunskap om affärssystemens funktionalitet är enligt Svensson & Högberg (2004) en av de vanligaste orsakerna till att ett effektivt användande motarbetas.

Jag tycker det är intressant att undersöka om controllers kan och vill använda de resurser som finns i de affärssystem som finns tillgängliga. En alltför vanlig syn är att affärssystemen har dålig passform eller att användarna har dålig kunskap om systemen vilket leder till att de inte utnyttjas. Frågan är om de gamla rutinerna lever kvar och de system som controllers efterfrågat blir utnyttjade i allt för liten grad. Lyckas controllers skapa nytta genom att ta tillvara på företagets karaktär och med hjälp av affärssystemen utveckla strategiska konkurrensfördelar?

Åtskilliga studier har genomförts för att undersöka olika aspekter av affärssystem. Vanligen används problem- och frågeformuleringarna om implementering (Umble, Haft, & Umble, 2002) inköp (Verville & Halington, 2003), nyttoeffekter (Loswick & Åkerberg, 2005) eller informationskvalité (Svensson & Högberg, 2004). Jag kommer i denna undersökning se till de som arbetar med affärssystemen, jag ska undersöka hur affärssystemen praktiskt används i

controlleryrket. Undersökningen är intressant både ur en personlig och en akademisk synvinkel. Personligen är den intressant för att jag kommer att arbeta som controller och därmed kommer jag att beröras av affärssystem och dess funktionalitet i utövandet av yrkesrollen. Akademiskt är undersökningen intressant på grund av att den kopplar teori till praktik och undersöker om de nyttor som finns att tillgå i den teoretiska världen utnyttjas i den praktiska världen.

1.3 Frågeställning

På vilket sätt använder Svenska controllers affärssystem som stöd för att utföra sin analys, kontroll och styrning?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen kommer inte gå igenom och förklara de olika affärssystem som finns samt de skillnader som finns systemen emellan.

2. Metod

Metoden är det verktyg som används för att nå uppsatsens syfte och mål. Metoden förklarar och förtydligar hur uppsatsen formats och utvecklats. I kapitlet förklarar jag även varför jag valt det aktuella tillvägagångssättet.

När en studie ska genomföras måste personen som genomför undersökningen först bestämma på vilket sätt undersökningen ska genomföras. Traditionellt finns det två typer av tillvägagångssätt för att genomföra en undersökning, med en kvalitativ eller kvantitativ metod. Den kvalitativa metoden undersöker hur en person uppfattar sin omvärld vanligen genom att intervjua en person, som vi nu väljer att kalla respondent (Trost, 1997). Om intervjuaren arbetar nära respondenten finns en risk att intervjuaren påverkas av respondentens tycke och smak i olika frågor, så kallade subjektiva värderingar. De subjektiva värderingarna är vad den kvalitativa undersökningen vill komma åt och förstå. Meningen med den kvalitativa undersökningen är just att komma närmare respondenten och studera vilka subjektiva värderingar denne har och varför. En undersökning som inte har som syfte att förstå de subjektiva värderingarna använder den kvantitativa undersökningsmetoden. Med denna metod kan undersökaren ta reda på vad en större del av människor i en viss situation tycker och sedan generalisera denna uppfattning (Backman, 1998).

Undersökaren är i detta fall jag och jag har bestämt mig för att göra en kvalitativ undersökning. Jag vill se på vilket sätt controllers arbetar med sina respektive affärssystem för att ta reda på vilket stöd det är för dem i deras arbete. Motivet till mitt val av metod är att respondenternas subjektiva värderingar är nödvändiga för att svara på studiens frågeställning.

För att genomföra undersökningen på ett lämpligt sätt ska jag intervjua respondenterna på deras egna arbetsplatser. Personliga intervjuer har fördelarna av att många frågor kan ställas, samtidigt som eventuella oklarheter kan redas ut relativt lätt och att det ges möjligheter till svar på öppna frågor. Nackdelen med personliga intervjuer är att de är tidskrävande och att det finns risk att respondenternas åsikter återspeglas i kombination med viss prestige i svaren (Kvale, 1997). Jag har valt att besöka de utvalda respondenterna på arbetsplatsen eftersom de finns i min geografiska närhet, samt för att besök låter mig uppleva respondentens arbetssituation.

De svar respondenterna ger i intervjuerna kommer att bli undersökningens primärdata. Primärdata är enligt Patel och Davidson (2003) all den information forskaren samlar in under studiens arbetsgång. Sammanställningen av primärdata har framlagts genom att lägga samman resonemang om frågor som ibland besvarats på olika ställen. Återgivningen är därför inte i citatform, men sammanställningen underlättar enligt mig läsningen, tolkningen och jämförbarheten i svaren. Uppsatsens skrivsätt förutsätter en viss grundkunskap i företagsekonomi och systemvetenskap. Anledningen till detta är att en genomgång av all nödvändig information riskerar att studiens fokus kommer för långt ifrån dess frågeställning.

För att bedöma värdet på insamlad material används ofta begreppen reliabilitet och validitet. Dessa har som syfte att bedöma hur tillförlitlig och användbar data är för andra, det vill säga hur trovärdig insamlad data är i andra sammanhang. Enligt Patel och Davidson (2003) är god validitet att undersöka det som forskaren avser att undersöka, medan god reliabilitet är att veta att undersökningen genomförs på ett tillförlitligt sätt.

Denna studie har för avsikt att undersöka hur controllers använder och får hjälp av affärssystemet i sitt arbete. För att undersöka detta måste problemet delas upp i delar som kan relateras till varandra. Studien får en hög validitet när delarna kan analyseras och relateras till varandra på ett trovärdigt sätt. Att delarna kan analyseras och relateras är beroende av det sätt jag samlat och redogör för information om befintliga teorier samt respondenternas verklighet. Jag visar först upp den teoretiska bild som finns för de olika delarna. Sedan beskriver jag den bild som respondenterna upplever. När denna beskrivning är klar går jag vidare med att relatera samt analysera dem till varandra. För att underlätta jämförbarheten använder jag liknande rubriksättning för de olika delarna.

Studien består av fyra respondenter vilket kan anses vara ett för lågt antal. Antalet respondenter riskerar därför att sänka studiens reliabilitet. Ett högre antal respondenter skulle ge större utrymme för att säkerställa fakta. Min metod för att sammanställa det empiriska materialet skulle kunna skapa feltolkningar från min sida. För att säkerställa att så inte skett har intervjuerna bandats och avlyssnats ett flertal gånger. Respondenterna har mottagit e-post med en kopia av det empiriska materialet så att de har haft möjlighet att genomföra ändringar. Materialet har fått ett godkännande från samtliga respondenter. Validiteten kan därför sägas vara hög.

3. Relaterat arbete

För att bygga upp en referensram till undersökningen kommer detta kapitel inrikta sig på att beskriva två saker: kontrollern och affärssystemet. Beskrivningen av en controllers arbetsuppgifter samt hur ett affärssystem kan vara ett stöd i arbetet är nödvändigt som referens för att utvärdera det praktiska användandet.

3.1 Kontrollern

Yrkesrollen kan se olika ut beroende på arbetsplats och geografisk placering. De två vanligaste kategorierna av controllers kallas accounting controller och business controller. Begreppen kommer från amerikanska uttryck. Benämningen accounting har en redovisningsinriktad roll, och "business" har mer att göra med hanteringen av hur ekonomisk information kan användas för styrning av företaget. Några skillnader är, enligt Samuelsson (2004), att accounting kontrollern arbetar med historisk data medan business kontrollern arbetar mer framtidsorienterat. Det är accounting kontrollern som ser till att siffrorna kommer fram, medan business kontrollern använder de framtagna siffrorna för analys och styrning av verksamheten. I Sverige har man velat renodla controllerrollen till att bli mer lik business kontrollern. Detta för att redovisningen vilar på lagar och formella krav, som man har velat frikoppla kontrollern ifrån. Kontrollern ska istället ha frihet och kapacitet att stödja företagets affärsmässiga verksamhet (Samuelsson, 2004).

3.2 Kontrollern i företaget

I Sverige har kontrollern en stödjande funktion åt företagets olika enheter genom att sköta den ekonomiska styrningen. Ofta är kontrollern placerad ute i verksamheten, exempelvis på divisioner och avdelningar. I större företag och koncerner finns ofta en sammanhållande controller, en koncerncontroller. Det är enligt Samuelsson (2004) inte fråga om någon hierarki utan dessa divisionscontrollers ansvar är inför divisionschefen och inte koncernkontrollern. Olve (1988) menar att controllerfunktionen är en stabsroll vilket gör att kontrollern är knuten till en viss enhet, och därmed till en enhetschef.

När verksamhetsstyrningsbegreppet introducerades på 1980-talet vidgades controllers arbetsområde till att även omfatta styrning av verksamheten, vilket idag har blivit den primära uppgiften för en controller (Samuelsson, 2004). Verksamhetsstyrning handlar om att implementera företagsledningens affärsidé och strategi i organisationen. Det är mycket viktigt att organisationskulturen präglas av de mål och ideal som finns i affärsidén. Det är dessa mål och ideal som utgör konkurrensfördelarna för företaget. Det är med dessa i baktanke som alla beslut ska genomföras (Simons, 2000).

För att styra verksamheten krävs att controllers har en helhetsbild över företaget, en bild av företagets karaktär. Kontrollern är den som ska utveckla verksamhetens speciella karaktär och genom denna skapa strategiska konkurrensfördelar. För att verksamheten och dess speciella karaktär ska bli synlig sätts delmål för olika produkter, marknader, divisioner etcetera i form av verksamhetsplaner. Verksamhetsplanerna bryts ner till företagets operativa nivå. Det är på denna nivå som de mer vardagliga frågorna uppkommer, till exempel: hur mycket ska vi tillverka? Hur ska vi sköta tidfördelning mellan maskinerna? För kontrollern gäller det att

kunna omformulera ledningens strategier och mål via verksamhetsplanerna till konkreta arbetssituationer. När kontrollern får en bra helhetsbild kan organisationens karaktär ändras genom att styra verksamhetsplanerna. Det är väl känt att det som blir mätt blir gjort, det betyder att kontrollern bör mäta det som påverkar företaget i rätt riktning (Samuelsson, 2004).

Vad kontrollern mäter är input och output i företagets processer. Ljungberg & Larsson (2001) definierar en process som ”*ett repetitivt använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera objekt in till objekt ut.*”. För att styra och kontrollera en verksamhet är kontrollern beroende av att läsa av verksamhetens processer. Kontrollern behöver ett mät- och kontrollsystem. Mät- och kontrollsystemet ger kontrollern information om företagets totala status (Simons, 2000). Informationen gäller interna förhållanden men sträcker sig även till företagets omvärld. Informationen kan också avse framtid eller gången tid. Företagets informationssystem utformas så att det stödjer och kan användas för styrningen. De system som företagen idag använder för att samla sådan information kallas affärssystem. Affärssystem hjälper företag att bygga upp rutiner för kommunikation, kontroll och styrning (Magnusson & Olsson, 2005).

3.3 Affärssystem

Controllerrollen växte fram i samma tidsperiod som informationsteknologin gjorde sitt stora intåg i affärsvärlden. Detta har gjort att ett samspel dem emellan har blivit naturligt. Affärssystemen kan se mycket olika ut i både arkitektur och funktion men vissa saker har de gemensamma för att ingå i definitionen av ett affärssystem. Magnusson & Olsson (2005) har definierat affärssystem som ”*standardiserade verksamhetsövergripande systemstöd*”. För att undvika missförstånd ska definitionens tre olika delar beskrivas var för sig.

Med *standardiserad* menas att affärssystemen inte är utvecklade efter ett specifikt företags behov. Leverantörerna har byggt upp systemet så att det kan anpassas till mer eller mindre alla företag. Till skillnad från specialanpassade system förutsätter alltså standardiserade system att de tas emot som de är. Detta gör att om ett företag eftersträvar ett affärssystem som till fullo passar de behov som finns måste de anpassa verksamheten till systemet eller vara mycket noggrann när de väljer system. Annars riskerar företagen att verksamhetens processer inte ser likadana ut som affärssystemets. Dessa processer kommer då inte att stödja systemet som då inte blir verksamhetsövergripande (Magnusson & Olsson, 2005).

Med *verksamhetsövergripande* menas att systemstödet ska ge en översikt och kontroll över hela verksamhetens data. Genom att vara verksamhetsövergripande leder systemstödet till full insyn och kontroll över verksamhetens alla delar vilket också öppnar möjligheten till en mer rationell styrning. Rationella beslut fattas när människan har en total tillgång på information om det som ska fattas beslut kring (Magnusson & Olsson, 2005).

Med *systemstöd* menas den mjukvara som bygger en brygga mellan teknik och människa. Det är en fristående funktion mellan verksamheten och informationstekniken. Systemstödet fungerar inte frikopplat från verksamheten och tekniken utan har som syfte att stödja kommunikationen emellan dem. Detta gör att förändringar i antingen verksamhet eller teknik inte påverkar varandra vilket andra typer av lösningar på informationslösningar kan göra. Verksamhet och teknik blir alltså helt fristående från varandra (Magnusson & Olsson, 2005).

Med definitionen av affärssystem klar kan vi istället närmare diskutera systemets funktion i ett företag. Inledningsvis diskuterades varför företag använder affärssystem. De använder

affärssystemen på grund av att de skapar nytta för företagen. Vilken nytta de skapar är individuellt för varje företag, men i någon mån ökar den effektiviteten. Om den ökar försäljning och/eller försäljningsmarginal kallas detta strategisk effektivitet. I andra fall följer företagen den tekniska utvecklingen endast för att inte tappa marknadsandelar till konkurrenter, detta kallas då operativ effektivitet.

3.4 Affärssystemet i företaget

Verksamheten kan ses som ett komplext samarbete mellan organisation, process och individer som alla måste samverka för att nå bästa resultat. Ett affärssystem hjälper verksamhetens delar att samverka genom att utbyta information om varandra. Genom att affärssystemet är verksamhetsövergripande kan det effektivisera hela verksamheten och en sådan effektivisering uppnås genom två huvudsakliga aktiviteter, nämligen förbättring av beslutsqualität och effektivisering av processer (Magnusson & Olsson, 2005).

Beslutskvalitén förbättras genom att mängden relevant information i verksamheten ökar. Vad som är information och framförallt vad som är relevant information är ofta svårdefinierat och tvetydigt vilket gör att det förtjänar en djupare förklaring.

Affärssystemen kan ses som en programvara för att hantera företagets informationsflöden. Det kan ses som en underliggande informationsfabrik som producerar företagets information både för internt och externt bruk (Davenport, 2000). Informationen skapas alltså inom den egna verksamheten och affärssystemet lyfter upp informationen till användaren. En verksamhet kan beskrivas med två flöden: flödet av energi och materia samt flödet av information om denna energi och materia. Informationens funktion är att hålla ordning på den verkliga processen som utförs av energi och materia. (Anthony 2000) Information är alltså nyckeln till både en bättre beslutsqualität och en effektivare process. Det är därför otroligt viktigt att informationen berättar det som användaren tror att den berättar (Magnusson & Olsson, 2005). Det är först då informationen kan bli relevant, men det ställs också fler krav för att den ska bli det.

Alla företag har ett informationsbehov och det är viktigt att företag noga tänker igenom och identifierar detta. Den information som mättar behovet är relevant information, men affärssystemen har öppnat upp en ny dimension för vilken information som kan vara relevant. Företag glömmer ofta bort vilka möjligheter som finns och ser endast de behov som finns. Ofta använder de samma information som innan de införde ett affärssystem. Enda skillnaden blir då att de producerar informationen snabbare och med mindre manuell inblandning. Det är inget fel med sådan effektivitet men informationen i sig måste också förbättras. Att använda ett affärssystem till att generera samma information som tidigare är ett slöseri med resurser och affärsmöjligheter (Davenport, 2000). Genom att få fram mer och bättre information än tidigare kan företaget öka sin effektivitet och konkurrenskraft på lång sikt (Samuelsson, 2004).

3.5 Interaktionen mellan controller och affärssystem

Företag kan göra stora besparingar genom att implementera ett affärssystem. Grunden till att företagen kan göra besparingar är inte helt uppenbar. En effektivisering på grund av bättre och snabbare informationsflöde är bara en av flera anledningar. Till att börja med gäller det att ha förmåga att absorbera och utnyttja informationen.

Svensson & Högberg (2004) menar att användaren måste ha stor kunskap om affärssystemet för att systemet och informationen överhuvudtaget ska vara användbar. Användarna måste enligt dem vara välvilligt inställda till affärssystemet för att utnyttja det på bästa sätt och uppleva att det tillför nytta för beslutsfattarna (Svensson & Högberg, 2004). För att detta ska ske finns vissa grunder för systemets uppbyggnad och utnyttjande.

För att affärssystemet ska optimeras bör det vara en spegelbild av organisationen. Det ska vara en överrensstämmande matchning mellan funktionaliteten i verksamhetens processer och affärssystemets processer. Controllern använder affärssystem för att samla information och det är viktigt att den information som systemet skapar är den information som mottagaren tror det är. Affärssystemet ska visa på vilket sätt och i vilken utsträckning processerna påverkar varandra. Systemet kan då effektivisera verksamheten genom att visa vart organisationen kan slå samman flera olika processer eller göra så att processerna inte påverkar varandra. När matchningen mellan verksamhet och system ökar förbättras de beslutsunderlag informationen skapar (Magnusson & Olsson, 2005).

Affärssystemet ska stödja företagets affärsmodell och spegla organisationens uppbyggnad. Affärsmodellen visar vilka variabler som är värdefulla och ska därför även spegla hur verksamheten kontrolleras och styrs. Om detta inte uppfylls kan det nya systemet upplevas som ologiskt för de anställda. För att affärssystemet ska ses som rationellt utbildas personalen. Personalen behöver först en förståelse för företagets processer och hur de hänger samman, sedan en förståelse för hur systemet kan stödja processerna (Samuelsson, 2004).

Effektiviteten kommer ibland från ett förändrat arbetssätt till följd av affärssystemen. Vid implementering av affärssystem, som är standardiserade, anpassas verksamhetens processer efter affärssystemen. Företagen anpassar processerna för att systemets fulla potential ska kunna utnyttjas vilket kan uppnås först när systemets arkitektur speglar organisationens arkitektur. En stor del av affärssystemen är processororienterade vilket betyder att de låter användaren få en helhetsbild av företaget och inte bara status för en viss funktion. Eftersom företag följer den struktur affärssystemen har blir även företagen, i viss mån, processororienterade (Olson, 2004).

Det uppstår en hög grad av rationalitet genom att allt är planerat in i minsta detalj vilket också för med sig en hög grad av styrning. Affärssystemet och dess rutiner utgör gränserna för vad som är möjligt att göra. Om systemet stödjer ett visst sätt att lösa en arbetsrelaterad uppgift blir det nödvändigt för användaren att faktiskt försöka hålla sig till detta och inte gå runt det genom att skapa så kallade hybridrutiner. Hybridrutiner är rutiner som uppstår som en effekt av att användaren inte vill följa processbeskrivningarna utan istället uppfinner egna sätt att göra det på. Implementeringen av affärssystemet tvingar användarna att arbeta efter det processororienterade tillvägagångssättet vilket skapar stora besparingar för företaget (Magnusson & Olsson, 2005).

Denna typ av effektiviseringar kan kallas operativ effektivisering. De operativa effektiviseringarna tar bort en stor del av controllerns arbetsbörda. Controllerns uppgift är att effektivisera även de operativa processerna, men kontrollern kan nu i större utsträckning koncentrera sig på att utveckla de strategiska konkurrensfördelarna. Den höga rationaliteten öppnar också upp för möjligheter att kontraktera ut hela processer (outsourcing). Traditionellt sett har inte företag gjort detta på grund av risken för en försämrad helhetsbild men eftersom affärssystemen inte tillåter felaktiga inmatningar kan det nu fungera (Davenport, 2005).

Implementering av affärssystem skapar ett samarbete mellan verksamhetens olika delar och kontrollern. Samarbetet uppstår från den logik kontrollern bygger upp med systemet. Controllerns interaktion i utvecklingen av affärssystemet kan skapa stora effektiviseringar på grund av att denne har den största överblicken på verksamheten och systemet. Controllern kan då genomföra förändringar mellan verksamhet och system där processerna inte överensstämmer.

4. Resultat

Jag kommer i detta kapitel att beskriva vad respondenterna gör samt hur de drar nytta av affärssystemet och sedan diskutera logiken i detta tillvägagångssätt. Ämnet är uppdelat i två delar: kontrollern och affärssystemet. Vissa frågor tar endast upp en av dessa delar men delarna är nödvändiga att inkludera för att skapa en helhetsbild. Referenser till frågor och diskussioner kan ses under överrensställande rubriker i kapitel tre. I slutet av kapitlet kommer en sammanfattning över kapitlets innehåll.

4.1 Introduktion till respondenter

Respondent A arbetar som business controller vid ett tillverkande företag vilket klassas som storföretag med 1000< anställda. A har ca ett års erfarenhet som controller och två års erfarenhet som ekonomiassistent från andra företag.

Respondent B arbetar som business controller vid ett tillverkande företag vilket klassas som storföretag med 1000< anställda. B har 3 års erfarenhet som controller och har innan dess arbetat på ekonomiavdelningen i flera år.

Respondent C arbetar som business controller vid ett tjänsteföretag vilket klassas som mellanstort företag, med 101-1000 anställda. C har 6 års erfarenhet som controller men också från andra delar av företaget till exempel logistik och ansvarig för företagets kundklubb.

Respondent D arbetar som business controller vid ett tillverkande företag vilket klassas som ett lite företag, med 1-100 anställda. D är även grundare (år 2000) och VD för verksamheten och har därför en mycket god insikt i företagets processer trots att erfarenheten räknat i år eller yrkesroller inte är så stor.

Respondenterna har fördelats efter respektive företags antal anställda istället för omsättning. Då uppsatsen behandlar informationsflöde med hjälp av affärssystemen blir antal anställda viktigare än omsättning för att förklara företagens storlek. Vad företagen omsätter spelar mindre roll men antalet personer som involveras av informationen som sprids är mycket viktig. Respondenternas ordning A, B, C och D är fördelade efter storlek på de företag de arbetar med det största företaget först. Alla respondenter arbetar som business controller. Nedan redovisas och diskuteras respondenternas arbetssituation, affärssystem och den nytta systemet ger.

All information har anonymiserats för att inte kunna härledas och på något sätt skapa problem för respondenterna. Varje antagande utgår från de respondenter jag intervjuat och ska inte ses som en generalisering för alla controllers. Följande avsnitt börjar med att beskriva var och en av studiens olika delar: kontrollern, i detta avsnitt kallad respondent, och dennes affärssystem. Svaren utgår från respondenternas synvinkel, som svar på frågan, samt min egen synvinkel i diskussionen efteråt. Diskussionerna kommer att beskriva interaktion, logik och användning. Varje fråga motiveras i det inledande stycket under respektive rubrik.

4.2 Respondenternas funktion i företaget

Respondenternas arbetsuppgifter beskriver vilken position samt funktion de har inom organisationen. Arbetsuppgifter är relevant att ta reda på för att kunna föra en diskussion huruvida affärssystemet hjälper personen att utföra de tilldelade arbetsuppgifterna eller inte.

Fråga 1: Vilken typ av arbetsuppgifter utför du en "vanlig dag på jobbet"?

Det är en stor spridning i typer av arbetsuppgifter mellan de olika respondenterna. Controllern som yrkesroll innehåller många olika arbetsuppgifter men också många olika sätt att lösa dem. De primära arbetsuppgifterna är att samla information, analysera resultatet och korrigera fel. Insamlingen av information för kontroll sker inom alla organisationer men med olika organisationsstrukturer. Överlag kan sägas att respondenternas arbetsuppgifter blir mer preciserade när arbetsgivarens storlek ökar. Den minsta arbetsgivaren erbjuder stor spridning i arbetsuppgifterna med allt ifrån inköp och förhandling till traditionell ekonomi- och verksamhetsstyrning. I de mindre företagen finns också en tendens att förskjuta vissa arbetsuppgifter till andra medarbetare inom organisationen.

"Jag är controller, VD och styrelseordförande i en och samma person. Det gör att jag har ett stort antal arbetsuppgifter och måste lägga över en del av dem till andra medarbetare."

Respondent D

De större arbetsgivarna fokuserar istället varje respondents arbetsuppgift till vissa delar i verksamhetsstyrningen. Detaljrikedomen hos de större företagen beror på att de kräver större precision i sina analyser samt att analyserna innehåller större mängder information som ska behandlas. Informationen som behövs för analysen kommer fram i alla organisationer, skillnaden ligger i tillvägagångssättet för att få fram informationen samt vem som utför analysen.

"Mina arbetsuppgifter är att förse koncerncontrollern med den information denne behöver".

Respondent A

Diskussion

Controllerns arbetsuppgifter och funktion i företaget ser i viss mån olika ut beroende på företagets storlek. De större organisationerna får större krav på informationsinhämtningen. Kraven växer på grund av att organisationen har större geografisk spridning samt att antalet personer i organisationen är större. När antalet personer ökar blir det svårare att spåra vilken person som tagit ett beslut och de geografiska avstånden gör att besluts kvalitén blir svårare att utvärdera. Spridningen av de arbetsuppgifter som tilldelas respondenterna gör att definitionen av vad en controller är och vad den gör överskrids.

I motsats till vad Samuelsson (2004) skriver, menar respondent A att organisationen är uppbyggd efter en hierarki. A:s arbetsuppgift är att hjälpa till med insamling av information för koncerncontrollerns (A:s överordnade) analys. Några egna analyser utförs inte. Samuelsson (2004) menar också att den svenska definitionen av controller är mer inriktad på analys och verksamhetsstyrning än begründande av historisk data. Även detta påstående motsäger sig A eftersom denne inte utför någon typ av analys utan endast sammanställer historiska intäkter och utgifter. Framförallt kan det vara värt att återigen påpeka att A har titeln Business controller och inte accounting controller eller liknande. Arbetsuppgifterna som respondent A utför behöver utföras, men att tilldela en person som har titeln business controller dessa uppgifter blir fel och ineffektivt. En controller bör ha kompetens att sköta

långt mer krävande uppgifter. Syftet med studien är att utreda på vilket sätt controllers använder affärssystemet för att utföra sina arbetsuppgifter. A är enligt Samuelssons definition (2004) inte en controller men diskussionen kommer även fortsättningsvis se till hur denne använder affärssystemet.

De respondenter som arbetar i mindre organisationer har arbetsuppgifter som är mer i linje med den definition av controller som vi tidigare diskuterat. Informationsinsamlingen leder i respondent B, C och D: s fall till en analys och eventuell korrigerig av verksamheten. Dessa respondenter arbetar därför med verksamhetsstyrning i sin helhet, vi kan säga att de äger processen medan A endast är en del av processen.

4.3 Affärssystemet i företaget

Affärssystemen hjälper till att ta fram information för analys. För att det ska vara möjligt att ta fram information med god kvalitet behöver affärssystemen matcha verksamheten. Samarbete mellan organisation, process och individ kräver att affärssystemet är verksamhetsövergripande. När systemet är verksamhetsövergripande, och först då, genererar det relevant information. Verksamheten är rörlig och anpassningar behöver göras för att passformen ska bibehållas. Den person som vanligen har bäst överblick i en verksamhet är kontrollern vilket gör denne mest lämpad för att driva utvecklingen av systemet. Denna fråga handlar därför om organisationen aktivt arbetar för att affärssystemet ska generera relevant information.

Fråga 2: Affärssystemet ska vara verksamhetsövergripande samt en spegelbild av företagets processer för att fungera optimalt. Känner du att ert affärssystem lever upp till denna bild och att du har möjlighet att styra utvecklingen mot detta mål?

Respondenternas svar skiljer sig i denna fråga ganska drastiskt från varandra och redovisas därför separat.

Respondent A och B har varken kunskap om på vilket sätt informationen skulle kunna utvecklas eller befogenhet att ändra den. Den arbetssituation de befinner sig i kräver heller inte att de ska driva utvecklingen. Inom de organisationer A och B arbetar finns särskilda drift- och utvecklingsansvariga. Dessa ansvariga är utsedda av överordnande och får antas ha hög speciell kompetens inom sina respektive områden.

Respondent A känner att det inte finns möjlighet att genomdriva förändringar på grund av A:s position i organisationen. Enligt A har denne varken befogenhet eller tillräcklig kompetens för att genomföra förändringar. För att genomföra förändringar krävs en verksamhetsövergripande helhetsbild vilket A inte upplever sig ha.

”På grund av att jag inte har full kontroll över system eller processflöde är det svårt att skapa förbättringar. Ska jag vara helt ärlig har jag inte ens tänkt på att jag kan genomföra förändringar, vilket betyder att jag har mycket liten kraft att få igenom dem.”

Respondent A

Respondent B upplever affärssystemet mer som en lagringsplats där data kan hämtas för att skapa information. Affärssystemets roll som skapare av strategiska konkurrensfördelar motsätter sig B eftersom denne anser att systemet inte är optimalt för företaget.

”Att kalla det verksamhetsövergripande blir lite för stort, det täcker inte in alla delar av företaget och de delar som täcks följer inte alltid processerna.... Jag kan säga att jag inte på något sätt fått uppfattningen om att det är jag som ska driva på utvecklingen av systemet”

Respondent B

Respondent C menar att deras processer är mycket svåra att kopiera in i ett affärssystem beroende på den starka integrationen med dess kunder (det är företagets kunder som tillsammans äger företaget via aktier). Företagets gränser blir suddiga och vad som är den egna verksamheten och vad som är kundernas är svårt att avgöra. Företaget vill inte ge access till kunderna att gå in i affärssystemet med anledning av att spårbarheten försvinner. Om spårbarheten försvinner blir det omöjligt att hitta verksamhetens flaskhalsar och ta bort dem. Lösningen har blivit ett samarbete mellan olika moduler som gjorts kompatibla att prata med varandra. Vissa moment måste dock fortfarande genomföras manuellt. Det är C som driver på utvecklingen för att genomföra förändringar i systemet men denne menar att det är en ständig kamp om kostnad och nytta.

”Att systemet speglar företagets processer kan jag inte hålla med om, det är ju uppbyggt på kompromisser och sammansättningar. Om systemet skulle vara uppbyggt efter våra processer skulle vi inte behöva en massa olika moduler. Varför vi inte har ett sådant system beror på att det skulle vara svårt att försvara kostnaden för att ta fram det. Vi arbetar istället med lösningar som fungerar och kostar rimliga pengar. Jag säger vad som måste finnas och konsulterna visar hur vi löser problemet på det mest kostnadseffektiva sättet.”

Respondent C

Respondent C medger att affärssystemet inte matchar processerna men menar att det affärssystem de använder, inte kan återskapa den verklighet organisationen lever i. En sammansättning av flera system gör istället att verklighet och system överrensstämmer. När omständigheterna förändras kan C se till att också genomföra passande förändringar i informationsinsamlingen. Även om det affärssystem de använder inte är verksamhetsövergripande, har organisationen gjort en anpassning efter verksamhetens informationsbehov. Samarbetet mellan de olika systemen hjälper C att få den specifika information som denne efterfrågar.

Respondent D menar att det inte är förändringar i sig som är svåra att genomföra. Problemet ligger i att inse vilka möjligheter det finns inom systemet för att forma det efter företagets processer. Den svåra delen ligger i att se vilka förbättringar som kan ge nyttoeffekter i verkligheten.

”Jag är ju den person som är mest insatt i företaget och i allra högsta grad kan påverka systemet så långt det är möjligt inom ramen för vad systemet kan göra... Ofta är de som tillverkar systemen otroligt insatta i funktionalitet för ett företags processer. Att ändra dessa kan ibland inte bara vara svårt, det kan också göra det mindre effektivt.”

Respondent D

Diskussion

Den stora spridningen mellan respondenternas arbetsuppgifter skapar stora skillnader även i frågan om utnyttjandegrad av affärssystemet. Spridningen gör också att respondenternas uppfattning om ansvar för respektive företags affärssystem skiljer sig markant. Skillnaderna ligger inte i respondenternas syn på affärssystemet. Ingen av respondenterna ansåg att deras affärssystem var verksamhetsövergripande eller matchade företagets processer. Skillnaden

mellan respondenterna ligger i vem de anser har ansvar för utveckling av systemet. Den person som bör ha ansvaret är den person som har störst kompetens inom området. Ansvarig bör ha kompetens för att koppla samman systemet med processerna, det vill säga skapa matchning mellan affärssystemet och verksamhetens delar. Kompetensen kan då beskriva i vilken grad en utvecklingsansvarig genomför förändringar så att affärssystemet matchar processerna. När matchningen ökar kommer också interaktionen mellan användare och system att öka. Om inte utveckling tilldelas controllern som arbetsuppgift kan det leda till att graden av matchning blir lägre eftersom den utförs av någon annan med lägre kompetens. Med ansvar för utveckling menar jag inte det praktiska genomförandet av förändringen. Controllern måste alltså inte själv programmera affärssystemet utan endast ge riktlinjer om hur det ska formas.

Respondenterna upplevde inte att de hade ett ansvar för affärssystemets utveckling. Den information de behöver förväntas finnas tillgänglig när de vill ha den och någon utvärdering av informationen sker inte. Vem som ska ansvara för att informationen är relevant finns ingen hänvisning till.

Det är tveksamt om A och B skulle genomföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt om de tilläts att göra förändringar. Arbetsuppgifterna underlättas inte om A och B själva skulle driva utvecklingen. Att skapa den mest optimalt utformade informationen utifrån egna individuella preferenser skulle säkerligen höja den personliga produktiviteten men till en alltför hög kostnad för företaget som helhet. Utbildningskostnaderna för att varje person ska få full kompetens, det vill säga förståelse för verksamhet och system samt vilka möjligheter som finns att utveckla dem, går inte att försvara.

För C underlättas i hög grad arbetsuppgifterna av att C själv kan driva och styra utvecklingen av affärssystemet. Eftersom C:s arbetsuppgift har mer karaktär av analys och styrning än respondent A och B ställs det också högre krav på C:s kompetens.

Respondent D uttrycker att den generella kunskapen om affärssystemet är så dålig att förändringar hindras. Om kunskap och kompetens är dålig uppstår en rädsla för att genomdriva förändringar. På grund av att det inte är säkert att förändringen skapar någon reell nytta relaterat till kostnaden för den avstår personalen från att skapa förändringar. D:s uppgift är att styra företaget och den tid och kostnad som behövs för att forma systemet istället för processerna är inte försvarbar. Affärssystemet fyller sin funktion i D:s arbete genom att ta fram information. Arbetsuppgifterna underlättas av att D själv kan driva och styra utvecklingen av affärssystemet men D väljer sällan att genomföra förändringar. D ser till att få den information när den behövs, varken mer eller mindre än så.

4.4 Att skapa interaktion mellan controller och affärssystem

Controllern har som uppgift att se helheten i en verksamhet och utifrån denna bild genomföra förbättringar som är i linje med företagets strategi. För att kunna genomföra förbättringar krävs en stor kunskap om det egna företaget. Många nyanställda controllers har inte tillräckligt med kunskap för att bygga en helhetsbild. Om controllern inte förstår verksamhetens grunder in i detalj kan en menad effektivisering få motsatt effekt.

Controllern är den som, enligt teorin, ska ha kompetens för utveckling och drift av affärssystemet och det blir därför viktigt att utbilda controllern. Controllerns kunskap om systemet blir alltså intressant för denna undersökning. Studien ska inte undersöka i vilken

utsträckning controllers utbildas men eftersom utbildningsgraden påverkar utsträckningen av användandet är frågan relevant. Kunskap om de båda delarna verksamhet och affärssystem är därför mycket viktiga. Controllerns kompetens för att utnyttja verksamhet och affärssystem i interaktion är idag en förutsättning för att skapa konkurrensfördelar.

Internutbildning är mycket viktigt för att en controller ska utvecklas i takt med företaget och kunna skapa interaktion med affärssystemet. De typer av internutbildning som här kommer att undersökas är sådana gällande verksamheten i sig och utbildningar för det affärssystem som används. Frågan ska ta reda på vilka resurser som läggs på personalen för att höja dess kompetens. Diskussionen handlar om samarbetet mellan verksamhet, affärssystem och controller samt på vilket sätt den kan förbättras.

4.4.1 Utbildning i verksamhet

Fråga 3: När individens kunskap om den egna arbetsplatsen ökar kan individen genomföra ett bättre arbete. Har du genomgått någon internutbildning för att lära dig mer om det företag du arbetar vid?

Ingen av respondenterna har genomgått någon internutbildning för att öka kunskapen om det egna företaget. Tre av respondenterna har lång erfarenhet inom organisationen och har haft flera olika positioner inom verksamheten. Genom att de har erfarenhet från olika områden har de också kunskap om verksamhetens olika delar.

”Jag har varit på flera olika positioner inom företaget och har därigenom lärt mig det mesta som finns att veta om hur det fungerar.”

Respondent C

Respondenterna A och B, som arbetar på de större företagen, känner av vissa brister i kunskapen om verksamheten men säger att de har nära tillgång till information via kollegor och nätverk. C och D, på de mindre företagen upplever att de ändå har en ganska bra bild över verksamhetens processer men har svårt att skaffa ny kunskap när det behövs. Ofta är controllern inom de mindre företagen ensam i sin yrkesroll och måste söka extern hjälp.

”Controllers vid större företag kan vid behov ta in konsulter medan vi i de mindre företagen får nöja oss med att köpa en bok”

Respondent D

4.4.2 Utbildning i affärssystem

Fråga 4: När individens kunskap om företagets affärssystem ökar kan individen genomföra ett bättre arbete. Har du genomgått någon utbildning för att öka din kunskap om företagets affärssystem?

Endast respondent A har fått genomgå kontinuerliga utbildningar för att uppdateras inom det befintliga affärssystemet. A är också nyanställd vilket kan vara en förklaring till frekvensen av utbildningstillfällen. De tre andra respondenterna har endast genomgått en utbildning vid implementeringstillfället för affärssystemet. Samtliga respondenter menar dock att det de lärt sig mest på är det informella lärandet. Det informella lärandet uppstår på arbetsplatsen antingen genom att individen lär sig själv eller med hjälp av medarbetare och konsulter som

hjälp till när problem har uppstått. Det är den praktiska integrationen som skapar det informella lärandet.

”Efterhand har vi lärt oss en hel del mer, men det beror på att de konsulter som har suttit hos oss för att rätta buggar i systemet har lärt oss att använda det.”

Respondent C

Det informella lärandet har även fått andra konsekvenser för respondenternas företag som innan implementeringen av affärssystem varit relativt ostrukturerade. Respondent B, C och D upplevde att implementering och utbildning ställde krav på grundläggande förståelse för verksamheten. Detta krav tvingade mer eller mindre de anställda att sätta sig in även i företagets processer.

”På ett sätt kan vi säga att detta besvarar den fråga som du tidigare ställde om jag genomgått någon utbildning om företaget. Vissa processer som vi genomförde innan vi skaffade systemet visste vi kanske inte om att vi gjorde, i vilken utsträckning vi gjorde dem eller hur de gick till. Affärssystemet har hjälpt oss på det sätt att det tvingat oss att lyfta fram processer och undersöka dem.”

Respondent D

Diskussion

När en användare har kompetens för att se helhetsbilden i en verksamhet och följa den i det matchande affärssystemet kan denne göra sina arbetsuppgifter effektivare. Den information användaren får blir lättare tillgänglig samt av högre kvalitet och de åtgärder som följer analysen kan riktas med högre tillförlitlighet. Nivån på den interaktion som finns hos respondenterna är relativt låg. Orsaken kan härledas till den låga grad av utbildning respondenterna genomgått.

Utbildningen av personal kan hos respondenterna delas in i två kategorier, den formella och den informella kategorin. Ingen av respondenterna hade genomgått någon formell utbildning om företagets uppbyggnad eller dess processer. En formell utbildning verkade däremot vara obligatorisk för användning av affärssystemet. Affärssystemet anses vara en komplex företeelse som kräver utbildning för att kunna användas i yrkesrollen. Den icke formella utbildningen fanns både för verksamheten och affärssystemet men var sammanvävda i varandra. Den icke formella utbildningen för affärssystemet kunde i vissa fall hjälpa till att skapa förståelse om företagets uppbyggnad och processer. Den gav därför också en utbildning för hur företaget fungerar. Det sätt respondenterna har lärt sig på är dock inte det mest effektiva tillvägagångssättet. Vanligen har denna typ av lärande kommit från att respondenterna själva, genom problemlösning, tvingats till att utforska funktionalitet i både verksamhet och system. Att respondenterna själva utforskar möjligheter och begränsningar i affärssystemen är bra i vissa avseenden men är till övervägande del negativt. Respondenterna har ingen kunskap om de möjligheter som finns och om de ej får reda på befintliga möjligheter finns en risk att lösningen på ett problem blir onödigt komplicerad. Respondenterna riskerar att ta en mindre effektiv väg än vad som är möjligt att göra och det tar längre tid att lösa ett problem.

4.5 Verksamhetsstyrning

Controllerns arbetsuppgifter är att understödja kontroll analys och styrning av verksamheten. Hittills i undersökningen har respondenterna återgett att de använder affärssystemet för de två

första steget kontroll och analys. Men det är också intressant att veta om kontrollerna kan använda systemstödet även för verksamhetsstyrning. Verksamhetsstyrning är viktigt att undersöka på grund av att kontroll och analys är meningslöst utan styrning. Diskussionen kommer att handla om logiken i samarbetet med affärssystemen. Ett logiskt samarbete skapar relevant information.

Fråga 5: Verksamhetsstyrning sker genom att information samlas in från organisationen, analyseras och bildar beslut. Informationen om dessa beslut skickas sedan nedåt i organisationen. Vilken typ av information är det som skickas och på vilket sätt skickas denna information nedåt i er organisation?

Vilken typ av information respondenterna skickar nedåt i organisationen beror till stor del på vilken position i organisationen de har. Positionen de har bestämmer vilken information de behöver samla in men också om de har analys av den insamlade informationen som en del av sina arbetsuppgifter. Respondent A har inte några analytiska inslag i sina arbetsuppgifter och heller inga krav på att sköta styrning av verksamheten.

”Verksamhetsstyrningen med specifikationer över olika värden är det andra på min avdelning som sköter. Fördelningen av dessa värden sker dock inte med hjälp av affärssystemet, det skickas som separata beskrivningar.”

Respondent A

Respondenterna B och C upplever att de samlar in information och analyserar den men menar att de inte har någonting med beslut och styrning att göra. Styrningen sker från högre nivå även om inte analyserna sker på den högre nivån. Resultatet blir att ingen information gällande verksamhetsstyrning skickas från dessa respondenter och nedåt i organisationen.

”Att skicka information nedåt i organisationen, händer oftast när jag meddelar vilka parametrar jag vill få information om. För att skicka dessa parametrar använder jag e-post och telefon.”

Respondent B

Respondent D är den av de tillfrågade som har den mest analytiska och styrningsinriktade rollen. Denne menar att affärssystemet endast finns till för insamling av information. Att använda affärssystemet för att skicka information nedåt tror D är svårt och meningslöst. D menar att en alltför stor integration av IT och affärssystem i längden gör mer skada än nytta.

”Om jag vill styra verksamheten på något sätt går jag helt enkelt bort till den person jag vill ge information och pratar med denne... Vi är ju människor som lever i en verklighet, det måste vi utnyttja, det finns ingenting som slår verkligheten”

Respondent D

Diskussion

Endast respondent D upplevde att styrning var en del av de tilldelade arbetsuppgifterna. Att det bara är en av respondenterna som upplever detta kan uppfattas som underligt eftersom det är en av de primära orsakerna till att yrkesrollen existerar (det vill säga att styra verksamheten efter den affärsidé ledningen lovat finansiärerna). Respondent D var också ensam om att uppleva verksamhetsstyrning som en arbetsuppgift. D styr verksamheten genom personlig kontakt och använder inte affärssystemet för att styra verksamheten. Den största anledningen

för att inte använda systemet har varit att D aldrig har sett användningen av systemet som en nödvändighet.

För att ett affärssystem ska vara fullt logiskt bör det stödja controllern i alla dess arbetsuppgifter. Respondenternas affärssystem är inte integrerade med verksamheternas alla processer och kan inte hämta information från dessa. Respondenterna har ingen möjlighet, och för tillfället heller inget behov av, att styra verksamheten via affärssystemet. Men om affärssystemet fungerar optimalt är det verksamhetsövergripande och för att utnyttja matchningen mellan alla processer bör det tillåta informationsspridning och inte bara informationsinsamling. De utnyttjar inte den rationalitet som uppstår vid en implementering av ett affärssystem.

Men det finns också andra sidor av controllerrollen som affärssystemet kan understödja. Controllern har också ett ansvar för att föra ut en företagskultur som riktar organisationen mot företagets affärsidé. Affärssystemet kan hjälpa till med att sprida denna kultur. Matchningen visar systemets och verksamhetens processer så att organisationen ser logiken i samarbetet. Verksamhetens olika funktioner blir då lättare att se som delmål eller delprocesser i arbetet mot affärsidén. Olika rutiner accepteras lättare när användarna förstår vad rutinerna leder till.

Om styrningen av rutinerna för de enskilda individerna byggs in i affärssystem kan det underlätta controllerns arbete. När rutiner följs blir den information som skapas alltid den som efterfrågas och tillvägagångssättet blir i sin helhet det mest effektiva. Controllerns arbetsuppgift kan istället koncentreras på att analysera den information systemet genererar. Användningen av affärssystemet frigör alltså tid till mer värdeskapande aktiviteter för controllern. När kvalitén på den insamlade informationen ökar stiger också precisionen i de analyser som utförs. Varje analys blir då mer jämförbar före och efter en förändring eftersom alla förändringar loggas i systemet. Vilken förändring som gjorts och vilken effekt den har fått blir lättare att visualisera för användarna som då uppfattar controllerns arbete som logiskt. När effekterna går att visa för den operativa personalen blir det lättare att genomföra förändringar i framtiden. Controllern bygger upp ett förtroende inom organisationen genom att visa hur styrningen påverkar företaget.

Vad som diskuterats här är kanske inte aktuellt för respondent D som befinner sig inom en relativt liten organisation, men andra controllers och deras organisationer bör utnyttja den potential som finns.

4.6 Affärssystemet som hjälpmedel för controllers

Efter genomgången av respondenternas arbetssituation kommer nu den huvudsakliga frågeställningen, det vill säga på vilket sätt affärssystemen hjälper respondenterna att utföra sina arbetsuppgifter. Diskussionen kommer att handla om den användning respondenterna har av affärssystemen i sitt arbete. Det vill säga kan systemet generera relevant information?

Fråga 6: På vilket sätt tycker du att affärssystemet hjälper dig i ditt arbete?

Respondenternas svar skiljer sig även på denna punkt från varandra även om skillnaderna är mindre. Skillnaderna kan kopplas till skillnader i de arbetsuppgifter respondenterna utför samt vilken position inom organisationen de har. Respondent A använder systemet som stöd i mycket begränsad omfattning eftersom dennes uppgift är att samla information och inte

genomför någon analys. Arbetsuppgifterna blir mer inriktade på att lägga in information i systemet än att dra ut den ur systemet.

”Stora delar av mina arbetsuppgifter, det vill säga informationsinhämtning i olika form, sker genom e-post och telefonsamtal... En del av våra kontor använder inte ens vårt affärssystem eftersom de är så få och för att nå dessa finns inga andra alternativ än e-post och telefon.”

Respondent A

Övriga respondenter, B,C och D utnyttjar systemet till att göra analyser. De använder systemet för att producera uppföljningar, statistik och ekonomisk information. Genom de utdrag de gör kan de sedan utvärdera vissa händelser och spåra situationer som gått fel. Spårbarheten är mycket viktig för att kunna genomföra effektiviseringar på rätt ställen inom organisationen. Men effektivisering är något som sker med stora mellanrum tidsmässigt och alla är ense om att affärssystemet tillför mest hjälp för att skapa en överblick över verksamhetens ekonomiska historia.

”När jag tar fram statistik och gör uppföljningar är systemet oombärligt. Om vi som organisation skulle göra den typ av informationsunderlag som jag tar fram idag skulle det krävas en ofantlig mängd arbetstimmar.”

Respondent C

Diskussion

Affärssystemen används i största utsträckning som en databas för historisk ekonomisk information. Skillnaden i nytta mellan dagens verksamhetsövergripande affärssystem och de traditionella ekonomidatasystemen är därför mycket liten. De investeringar företagen har gjort på sina affärssystem blir då i stor grad meningslös ur en controllers synpunkt. Vilken användning en controller har idag och vilken användning de skulle kunna ha av affärssystemen är det ämne som denna diskussion kommer att handla om.

Respondenternas arbetsuppgifter skiljer sig dem emellan men arbetsuppgifterna har samma övergripande mål: att skapa beslutsunderlag. Att arbetsuppgifterna skiljer sig beror på respondenternas olika positioner inom organisationen. Affärssystemen hjälper respondenterna i arbetet genom att hämta information från olika processer. En nackdel hos respondenternas affärssystem är att de inte hämtar information från alla processer. Eftersom vissa processer står utanför affärssystemet måste respondenterna hämta denna information manuellt eller med hjälp av andra system. Respondenterna får då den information de behöver men inte från affärssystemet. Om ett systemet genererar information som inte är fullständig och/eller relevant bör det inte betecknas som affärssystem

Så länge inte respondenterna använder affärssystemen till att skapa en bättre kvalitet på den information som produceras utnyttjas inte den kapacitet som finns i affärssystemen. Informationen har i viss mån förbättrats genom att data i de nya systemen är i realtid och endast existerar på en lagringsplats. Men förbättringar endast i indata räcker inte, förbättringar måste ske i produktionen av informationen. Användarna måste ges möjlighet att kombinera, länka och relatera information mellan olika processer utan stora svårigheter. Dessa argument kan sägas krocka med definitionen av affärssystem eftersom de är standardiserade. Att de är standardiserade betyder att de från början är likadana. Vad jag tycker fel är att förändringar är för svåra att genomföra mellan dessa standardiserade processer. Om förändringarna vore enklare att genomföra skulle användarna skapa mer verklighetstroga processflöden i affärssystemen. Även om inte systemet skulle matcha verksamhetens processer skulle

användaren ha en möjlighet att bygga upp interaktionen med systemet på ett mer logiskt sätt. De kunskaper som krävs för att genomföra förändringar är idag mycket höga och hindrar företagen i dess utveckling mot mer användarvänliga affärssystem.

Om vi utgår från vad respondenterna idag arbetar med och på vilket vis affärssystemen kan fungera som ett stöd i det arbetet blir debatten något tunn. De arbetsuppgifter de idag utför ställer inte högre krav på affärssystemen än de traditionella ekonomisystemen. Vad som hindrar respondenterna från att axla den roll som till exempel Samuelsson (2004) beskriver och driva affärssystem, den information detta genererar samt verksamheten framåt kan eller ska, inte denna undersökning svara på.

5. Sammanfattning

I detta kapitel sammanfattar jag de diskussioner jag fört i kapitel 4 samt kompletterar med en paradox mellan utvecklingen inom controllerrollen, verksamheten och affärssystemen.

Stora skillnader har upptäckts mellan respondenterna i fråga om arbetsuppgifter, organisatorisk position och kunskapsnivå. Utlösande faktor för olika skillnader verkar vara den position controllern har inom organisationen och verksamhetens utformning. Både arbetsuppgifter och kunskapsnivå förändras med denna variabel.

Respondenternas arbetsuppgifter skiljer sig dem emellan men arbetsuppgifterna har samma mål: att skapa beslutsunderlag. Positionen de har bestämmer vilken information de behöver samla in men också om de har analys av den insamlade informationen som en del av sina arbetsuppgifter.

Kunskapsnivån hos respondenterna utmärker sig genom den kunskap de har om verksamhetens funktionalitet. En högre position inom organisationen kräver en större överblick och förståelse för verksamhetens processer. En sådan grundläggande förståelse krävs om ett affärssystem till fullo ska kunna utvecklas och matchas med verksamheten.

Affärssystemen hjälper respondenterna i arbetet genom att hämta information från olika processer. En nackdel hos respondenternas affärssystem är att de inte hämtar information från alla processer. Eftersom vissa processer står utanför affärssystemet måste respondenterna hämta denna information manuellt eller med hjälp av andra system. Konsekvensen hos affärssystemen blir att de inte kan räknas som verksamhetsövergripande. Att de inte är verksamhetsövergripande leder till att den information de genererar inte inkluderar all relevant information eller att den information som genereras inte alls är relevant. Ingen av respondenterna tyckte att det affärssystem de använder matchade verksamhetens processer och ingen använder affärssystemet för att skapa strategiska konkurrensfördelar. Vad systemet i realiteten används till är att förbättra den operativa effektiviteten.

Paradox

Det finns också andra synvinklar som bör lyftas upp i diskussionen om controller och affärssystem. I denna undersökning finns variablerna, controller, verksamhet och affärssystemet, där förändringar endast i variablerna verksamhet och affärssystem har tagits upp. En genomgång och utvärdering av controllern är lika viktig som den av verksamhet och system, även om dessa tre indirekt är beroende av varandras förändringar. Frågeformuleringen utgår förvisso från vissa definitioner av dessa tre men ett avstamp från det selektiva seedet kan ge näring åt diskussionen. Det är ju inte säkert att lösningen ligger inom sfären för verksamhet eller affärssystem.

När systemleverantörer låser användaren till befintliga processer genom höga kostnader och kunskapsbarriärer kommer inte den kreativitet som finns hos organisationens individer att kunna utnyttjas. Detta blir då kritik till controllern som definition. Att en, eller få personer, ansvarar för utvecklingen av en verksamhet betyder att utnyttjandet av den tankekraft som finns inom organisationen är för låg. Ett för lågt utnyttjande av befintliga resurser är ineffektivitet. Om varje enskild individ kan skapa en helhetsbild över verksamheten kommer

kreativiteten hos hela organisationen att utnyttjas för förbättringar istället för att endast utnyttja kreativiteten hos enskilda personer. På detta sätt skulle de arbetsuppgifter en controller har utföras på ett mer effektivt sätt. I motsats till Magnusson & Olsson (2005) menar jag därför att en frisläppt attityd till den kreativitet som finns kan skapa högre effektivitet och långsiktiga konkurrensfördelar. Magnusson & Olsson menar att hybridrutiner kan skada verksamheten eftersom systemet inte stödjer ett avvikande beteende. Jag menar att det är nödvändigt att utforma affärssystemen på så vis att det är formbart efter utvecklingen och inte hindrar den.

Om effektiviteten ökar när kreativiteten hos hela organisationen utnyttjas blir frågan vad kontrollern ska styra. Låser kontrollern vissa parametrar från att utvecklas, för att säkerställa att misstag inte begås, dämpar det kreativiteten. Släpper kontrollern alla parametrar fria finns inga gränser för vart utveckling kan nå, vilket även betyder att det kan sluta i organisatorisk katastrof. Det krävs ett kontrollsystem för att säkerställa att effektiviteten ökar och en spårbarhet för att se vilka åtgärder som sänker effektiviteten. Det blir problematik på flera sätt eftersom traditionellt viktiga nyckeltal kan komma att bytas ut allteftersom flaskhalsar försvinner. Det som hämmat produktionen förr kanske inte gör det imorgon. Ett sådant system med maximerad flexibilitet bör ge den mest relevanta informationen till en controller. Organisationen kommer då att visa problemområden för kontrollern som då kan analysera dem. Controllerns uppgift blir att se de nya nyckeltalen i relation till företagets strategi och utvärdera dem, verksamhetsplanerna förändras på en daglig basis.

Förändringar i verksamhetsplanen ställer otroligt stora krav på affärssystemen som hela tiden måste utvecklas med verksamheten. Det blir en diskussion om kostnad mot nytta som det alltid blir när stora förändringar med osäkert utfall diskuteras. Men frågan är om inte den flexibilitet som ett sådant affärssystem skulle erbjuda kan vara värt en investering även om det ses som en chansning (trots allt verkar alla affärssystem kunna ses som en chansning att implementera). Speciellt för företag inom snabbväxande branscher såsom trendkänsliga tjänster, it och kommunikation etcetera. Davenport (2005) argumenterar för den motsatta utvecklingen att processerna ska bli standardiserade till den grad att processerna i sig blir en handelsvara. Om det skulle vara fallet så kommer skillnaderna i de strategiska konkurrensfördelarna att bli mindre mellan företagen. Utvecklingen inom affärssystem går alltså i motsatt riktning mot utvecklingen för organisationer. Affärssystemen blir mer statiska och standardiserade medan organisationerna blir mer dynamiska och flexibla. Om företagets systemstöd tar steget fullt ut och blir verksamhetsövergripande affärssystem riskerar företagen att tappa konkurrensförmåga. Företag med standardiserade processer riskerar att till slut bli så lika varandra att kunden inte kan se vilka mervärden som skiljer dem åt.

Controllerns roll är att styra företaget efter strategin och mot effektiviseringar inom ramen för affärsidén. Om de teoretiska visionerna slår in blir arbetsuppgifterna istället att sprida en kultur som genererar idéer som överrensstämmer med affärsidén. Genom att noga kontrollera utfall i effektivitet och produktivitet samt styra genom företagskulturen som sprids bör den fulla potentialen i organisationen och verksamheten utnyttjas. Möjligtvis kan detta citat från Ljungberg & Larsson (2001) sammanfatta mina tankar *”Ett gott ekonomiskt resultat är en effekt av ett målmedvetet fokuserande på de faktorer som leder dit och inte av ett direkt fokuserande på själva det ekonomiska resultatet”*.

6. Slutsats

Analysen har plockat isär de svar respondenterna givit på de frågor som ställts och diskuterat dessa svar med utgångspunkt i studiens frågeställning. Dessa diskussioner har genererat ett antal slutsatser som i detta avsnitt kommer att återges i mer konkreta termer.

Frågeställning: *På vilket sätt använder Svenska controllers affärssystem som stöd för att utföra analys, kontroll och styrning?*

- Controllers använder affärssystemen för att skapa traditionell, historisk, ekonomisk data och använder inte den kapacitet som finns inom affärssystemen. Skillnaden mellan den funktionalitet de idag använder skiljer sig mycket lite eller ingenting från de ekonomisystem som användes för tio år sedan.
- Ingen av respondenterna tyckte att det affärssystem de använder är verksamhetsövergripande, det vill säga reflekterade verksamhetens processer. Ingen av respondenterna använder affärssystemet för att skapa strategiska konkurrensfördelar. Den information affärssystemen genererar kan alltså inte sägas vara fullständig och/eller relevant för att utföra analys, kontroll och styrning.
- Verksamhetsövergripande systemstöd skapar en logik som leder till ökat användande. Uppbyggnad av logik och användning av affärssystemen blir en fråga om verklighetens processer ska formars efter affärssystemets eller om affärssystemets processer ska formars efter verklighetens. Svaret är beroende av vad respondentens arbetsuppgifter innebär och på vilket sätt arbetsuppgifterna underlättas om respondenten själv får driva utvecklingen. Det är controllers kompetens som ger förutsättningarna för att interaktionen blir logisk och att användningen ökar.

6.2 Intressanta frågeställningar

- Det skulle vara intressant att genomföra en undersökning med operativ personal för att se om, och på vilket sätt, de kan använda affärssystemen till att skapa förbättringar. Kan företagen utnyttja den interna kreativitet som finns inom organisationen? Har de någon möjlighet att påverka företagets controller?

Källförteckning

Böcker:

- Andersen, E. S. (1994) *Systemutveckling - principer, metoder och tekniker* (Lund: Studentlitteratur)
- Anthony, R. N. (2000) *Administrativ styrning – om ekonomistyrning i decentraliserade organisationer*, (Lund: Studentlitteratur)
- Backman, J. (1998), *Rapporter och uppsatser*, (Lund: Studentlitteratur)
- Davenport, T. H. (2000), *Mission Critical - Realizing the promise of enterprise systems*, (Harvard Business School Press)
- Davenport, T. H. (2005) *The coming commoditization of processes*, (Harvard business review)
- Kvale S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, (Lund: Studentlitteratur)
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001) *Processbaserad verksamhetsutveckling* (Lund: Studentlitteratur)
- Magnusson, J. & Olsson, B. (2005) *Affärssystem*, (Lund: Studentlitteratur)
- Olson, D. L. (2004) *Managerial issues of enterprise resource planning systems*, (Nebraska: McGraw Hill)
- Olve, N. G. (1988) *Kontrollerns roll: konturer av en affärsekonom* (Stockholm : Sveriges mekanförbund)
- Patel, R. & Davidson, B. (2003) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Lund: Studentlitteratur)
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage*, (New York: Free Press)
- Samuelson, L. A. (2004), *Controllerhandboken*, (Stockholm: Teknikföretagen Industrilitteratur)
- Svensson, B. (2003), *Redovisningsinformation för bedömning av små och medelstora företag*, (Uppsala: Ekonomikum)
- Simons, R. (2000), *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, (New Jersey: Prentice Hall)
- Trost, J. (1997) *Kvalitativa intervjuer*, (Lund: Studentlitteratur)
- Umble, E. Haft, R. & Umble, M. (2002) *Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical factors*, (European Journal of Operational Research)

Verville, J. & Halington, A. (2003) *A six stage model of the buying process for ERP software*, (Industrial Marketing Management)

Åslund, B. & Cooke, J. (2005-05) *Åtta steg för att införa nya affärssystem*, (Computer Sweden: bilaga till majnumret)

Internet:

Respektive respondents företags hemsida avlästa mellan 2006-02-02 till 2006-03-15

Uppsatser:

Svensson, J. & Högberg, A. (2004) *Affärssystem och informationskvalité ur ett beslutsfattarperspektiv*, Handelshögskolan Göteborg

Loswick, P. & Åkerberg, N. (2005) *Att realisera nyttoeffekter av affärssystem : en explorativ studie om aktiviteter efter implementeringen*, Handelshögskolan Göteborg

Föreläsningar:

Claesson, I. (2005) Universitetslektor, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2005-09-01

Rogsäter, B. (2006) *Effektiva affärssystem* Konferens vid Berns salonger Stockholm, 2006-03-8

Magnusson, J. (2005) Universitetslektor, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet 2005-11-10.

Informater

Alarik, B. Universitetslektor, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, 2006-01-10

Bilaga 1. Intervjuförfrågan



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

INTERVJUFÖRFRÅGAN

Hej!

Mitt namn är Peter Trabold och jag studerar vid Handelshögskolan på Göteborgs universitet. För närvarande arbetar jag med ett examensarbete vid centrum för affärssystem. Examensarbetet behandlar controllerns användning av affärssystem och undersökningen kommer att utföras på företag i den Svenska textil och konfektionsindustrin. Syftet med studien är att undersöka det sätt affärssystem utnyttjas som stöd för att utföra controllerns arbetsuppgifter.

Jag undrar om Ni är intresserade av att delta i denna undersökning. Det skulle hjälpa mig i mitt arbete och förhoppningsvis kan uppsatsen utmynna i konstruktiv kritik till Er. Intervjuer kommer att genomföras snarast möjligt när Ni finner tid. Tiden varje intervju kommer att ta beräknas till ca 1 timma.

Vid ett eventuellt intervjutillfälle kommer jag att ställa frågor angående arbetsuppgifter, tillgängliga hjälpmedel samt hur hjälpmedlen utnyttjas. Förhoppningsvis kan vi under intervjutillfället använda oss av en dator för att visualisera arbetet i affärssystemmiljö. All information som lämnas kommer att behandlas anonymt. En sammanställning av intervjun kommer att skickas till Er för ett valfritt godkännande eller eventuell redigering (detta för att minska risker för Er och öka tillförlitligheten i undersökningens material). En färdig upplaga av uppsatsen kommer att sändas till Er när undersökningen är färdig.

Om det är något som är oklart eller om Ni har några frågor kring examensarbete och intervju är Ni självklart välkommen att kontakta mig.

Tack på förhand, med vänlig hälsning Peter Trabold

Peter Trabold
Mobiltelefon: 070 3597156
E-post: petertrabold@hotmail.com

Bilaga 2. Frågeformulär

Frågeformulär för intervju angående uppsatsen ”Controllers och affärssystem”

Introduktionsfrågor:

Vad heter du och vad är din position inom företaget?

Hur lång erfarenhet har du av ditt arbete?

På vilket sätt skulle du vilja beskriva dina arbetsuppgifter?

Hur definierar du det företag du arbetar på, bransch/industri och storlek?

Vilken typ av affärssystem använder du i ditt dagliga arbete?

Huvudfrågor:

1. Controllers har många olika typer av arbetsuppgifter. Vilken typ av arbetsuppgifter utför du en ”vanlig dag på jobbet”
2. Affärssystemet ska vara verksamhetsövergripande samt en spegelbild av företagets processer för att fungera optimalt. Känner du att ert affärssystem lever upp till denna bild och att du har möjlighet att styra utvecklingen mot detta mål?
3. När individens kunskap om den egna arbetsplatsen ökar kan individen genomföra ett bättre arbete. Har du genomgått någon internutbildning för att lära dig mer om det företag du arbetar vid?
4. När individens kunskap om företagets affärssystem ökar kan individen genomföra ett bättre arbete. Har du genomgått någon utbildning för att öka din kunskap om företagets affärssystem?
5. Verksamhetsstyrning sker genom att information samlas in från organisationen, analyseras och bildar beslut. Informationen om dessa beslut skickas sedan nedåt i organisationen. Vilken typ av information är det som skickas och på vilket sätt skickas denna information nedåt i er organisation?
6. På vilket sätt tycker du att affärssystemet hjälper dig i ditt arbete?