



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Den svenska CFO:n

En kvantitativ studie om CFO-rollen i Svenska bolag

Handledare:

Ziaeddin Mansoury

Författare:

Emil Jangvik 930930

Linus Brännström 901116

Förord

Efter mycket arbete har vår c-uppsats blivit klar, och utan hjälp hade den inte vart genomförbar. Vi vill därför rikta några tack till dem som har hjälpt oss på vägen. Ett första tack går till alla på konsultbolaget Eskadern i Göteborg för tålmodigt stått ut med att vi lånat både konferensrum och CRM-register. Där tackar vi också särskilt bolagets grundare Alf Henricsson som har ställt upp som bollplank under hela arbetet. Ett andra tack riktar vi till vår handledare Zia Mansoury som tålmodigt stått ut och hjälpt oss räta ut alla de frågetecken som vi har haft under arbetets gång. Ett tredje tack riktas till dem tre CFOer som under en dag ställde upp på face-to-face intervjuer, utan er hade vår förståelse för CFO-rollen inte varit tillräcklig för att kunna genomföra denna uppsats. Ett fjärde tack riktar vi till alla de CFOer som tagit sin tid till att svara på våra frågor via mail eller telefon och därmed hjälpt oss att ta fram ny primär data inom fältet.

Emil Jangvik

Linus Brännström

28/5-2015

Abstract

The role as Chief Financial Officer (CFO) has been going through a slow but steady change during the last years. Earlier recognized as financial experts are they now very much involved in companies' strategic work, and is more seen as a strategist then scorekeeper. Extensive investigations of CFOs on the American continent are done after implementing harder rules on financial reporting, the Sarbanes-Oxley Act, in 2002. However, there are very limited data on the Swedish CFO-role. The purpose of this study is to create new data in the field of research by answering the questions "How does the Swedish CFO-role look like?", "Is there a gap between CFOs wish to work strategic and how the company sees the role?" and lastly "Are there any differences in the CFO-role between listed and unlisted companies. A pre-study was made out of three face-to-face interviews with CFOs at a Swedish holding company to examine what topics needed to be investigated and for the main-study. For the main-study we used telephone-interviews and emails to collect data. This method was seen as most appropriate as the goal of the study is to generalize the CFO-role. The theoretical framework is made out of earlier studies, investigation and published articles in relevant journals. We used simple statistical measurements and interpretations of the respondents' answers to analyze the collected data. The result of the study shows that the Swedish CFO-role is very broad and there are big differences between CFO and CFO, however, financial quality and planning seems to be two of the areas that are mostly connected to the CFO. The respondents mostly saw their self as strategists and spent very little time on routine tasks. It also seems like the listed companies CFOs spent less time on routine-tasks. The result of the study supports earlier research in the field in most ways, but point out that there is a difference between American CFOs and Swedish CFOs. We conclude that there is more data needed in this field to define the difference between a more value-creating CFO and a less value-creating CFO.

Sammanfattning

Rollen som Chief Financial officer (CFO) har under senare tid varit under långsam men ständig förändring. De tidigare analyserande finansiella experterna är idag utöver den rapporterande och planerande biten i deras arbete även högst involverad i bolagets strategiarbete, och ses mer som en strateg än poängräknare. Det finns mer omfattande undersökningar på CFOer på den amerikanska marknaden efter införandet av de nya legala reglerna kring rapportering, Sarbanes-Oxley Act, och det finns även undersökningar gjorda på stora europeiska bolag. I Sverige saknas det dock undersökningar om hur CFO-rollen idag ser ut och hur strategiska svenska CFOer är. Den här studiens syfte är att ta fram ny data i området genom att svara på frågorna ”Hur ser CFO-rollen ut på svenska bolag från CFOns eget perspektiv?”, ” Hur strategiska anser sig svenska CFOer sig själva vara, och vilka anser de vara de viktigaste faktorerna för att kunna vara strategiska?” samt ”Finns det skillnad i hur stor utsträckning CFOer på noterade och onoterade bolag anser sig vara strategiska?” För att ta reda på vad som behövdes undersöka genomförde vi en förstudie på en framgångsrik svensk koncern med tre intervjuer med CFOer på moderbolag och dotterbolag. För datainsamling till huvudstudien användes sedan telefonintervjuer och mailutskick. Detta eftersom studiens mål är att generalisera den svenska CFO-rollen, och då ansåg vi att de behövdes mer kvantitativ data. Studiens teoretiska del är huvudsakligen baserad på tidigare större undersökningar ifrån konsultbolag, vetenskapliga artiklar och publicerade artiklar i affärsmagasin. Vi analyserade senare data med enkla statistiska mätningar samt våra egna tolkningar av de kommentarer vi fick in utöver det statistiska underlaget. Resultatet av studien blev att det är mycket svårdefinierat vad den svenska CFO-rollen är, och att det finns stora skillnader mellan CFO och CFO, men att finansiell kvalitet och finansiell planering, vilket hör till den mer traditionella CFO-rollen, visade sig vara de viktigaste ansvarsområdena. De svenska CFOerna som medverkade i studien ansåg sig själva vara mycket strategiska och lägga ganska lite tid på rutinuppgifter. Vidare verkade det som om CFOer på börsnoterade bolag var något mer strategiska samt spenderade mindre tid på rutinuppgifter. Resultaten av studien stämde därför till stor del överens med tidigare undersökningar på europeiska CFOer men skiljde sig något ifrån tidigare undersökningar på amerikanska CFOer. Vi konstaterar att det krävs mer data kring studiens område samt vidare forskning på vad det är som gör en kännetecknar en mer värdeskapande (för ägare) CFO jämfört med en mindre.

Innehåll

1.	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Syfte och frågeställningar	4
1.4	Avgränsningar.....	4
2.	Metod	5
2.1	Metodansats.....	5
2.2	Metod datainsamling	6
2.2.1	Metod datainsamling till förstudien.....	6
2.2.2.	Metod datainsamling till huvudstudien	6
2.3	Metod dataanalys.....	7
2.4	Urval av bolag.....	8
2.5	Reliabilitet och Validitet	9
2.6	Studiens svagheter	Fel! Bokmärket är inte definierat.
3.	Teori.....	10
3.1	Corporate governance-koder	12
3.2	Dagens CFO.....	10
3.3	CFO-roll i styrelse.....	13
3.4	Den strategiska CFO:n	11
3.5	Tidigare undersökningar.....	14
3.5.1	KPMG 2011.....	14
3.5.2	EY 2010	Fel! Bokmärket är inte definierat.
3.5.3	McKinsey 2008	15
4.	Empiri, analys och reflektion	15
4.1	Resultat av förstudie	15
4.2	CFO-rollen på svenska bolag	18
4.3	Den strategiska CFO:n	20
4.4	Tid spenderad på rutinuppgifter.	21
4.5	Viktiga faktorer för att kunna vara strategisk	24
4.6	Skillnader mellan noterade och onoterade bolag.....	25
4.7	Reflexion av resultat.....	27
5.	Slutsats, bidrag och fortsatt forskning	29
5.1	Slutsats	29

5.2	Teoretiska bidrag.....	30
5.3	Praktiska bidrag	30
5.4	Vidare forskning	30
	Källor.....	32

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

De senaste åren har det skett en förändring på traditionella positioner i bolags högsta ledning (Sharma & Jones 2010). En roll där förutsättningarna har förändrats är för Chief Financial Officer (CFO). Anthony Kariuki beskrev detta i en artikel i tidningen Business Daily 2012 och förklarar där "Den traditionella CFO-rollen har uppfattats som så att säga statisk och pedantisk. Detta har lett till att synen på CFO generellt är en 'bönräknare' och i verkligheten opererade CFO också på det sättet (Kariuki 2012). Vissa läroböcker definierar CFOs huvudsakliga ansvarsområden som redovisning och rapportering (Freidman 2014) samt investeringsbeslut, finansieringsbeslut och likvida medel för treasuryavdelning (Berk & DeMarzo 2014). Dagens CFO verkar under andra spelregler, den finansiella rapporteringen tas för given och med teknologisk förändring samt ett mer globalt och dynamiskt affärsklimat ställs det idag mycket högre krav på CFO än tidigare (Kariuki 2012). På den amerikanska marknaden skedde det också en stor förändring i hur ledningen får lov att styra bolagen i och med Sarbane-Oxley Act (SOX). SOX ställer bland annat tvingande krav på att CFOer skall motivera sina finansiella handlingar (Cohen mfl 2010). Enronskandalen och den spruckna IT-bubblan har medfört nya krav på CFOer och bolagsrapportering. Detta har lett till mycket hårdare intern finansiell kontroll vilket ställer högre krav på CFOs kunskap om rapportering (Howell 2006). Av dagens CFOer förväntas det kunskap angående juridiska frågor, IT-frågor, globalisering, riskmanagement, IR-frågor samt strategi (ACCA 2012). Det är också tydligt att bolagsledning ser CFO mer som en naturlig del i det strategiska arbetet. Även fast det krävs en gedigen bakgrund inom finansiell rapportering är det en genomgående trend att CFOer fokuserar mer på strategiska frågor nu än tidigare för att vara mer värdeskapande (Corson & Miyagawa 2012).

Nutida undersökningar visar på att en värdeskapande CFO arbetar mer strategiskt än tidigare. Av en undersökning som McKinsey & CO genomförde 2008 med 164 deltagande CFOer konstaterades att de såg sig själva som mest värdeskapande när de genererade input i företagets strategiska arbete och när de har förståelse för bolagets affärsdrivande processer (Harris 2008). I en nyare studie gjord av EY bekräftas detta men fastslår samtidigt att det är

av yttersta vikt att CFO har en mycket god grund i finansiella kunskaper för att kunna generera extra för bolaget samt att det är ytterst viktigt för dagens CEO att CFO verkar som en strategisk partner hen kan diskutera strategiska idéer med (Corson & Miyagawa 2012). United Postal Services CEO, Kurt Kuehn, skrev i tidskriften 'Strategic Finance' att i dagens klimat på kapitalmarknader så har rollen från specialist inom redovisning till generalister inom tillväxt. Idag blir en CFO mer värdeskapande om den arbetar strategiskt samt att CFO bör vara djupt involverad i formulering utav företagets strategi och att företagets CFO bör regelbundet vara med i möten där företagsstrategiska beslut fattas (Kuehn 2008).

Den senaste tiden har vi i tidningen Dagens Industri (DI) fått läsa om vinstvarningar och omvända vinstvarningar som kommunicerats ut mot aktiemarknaden med kort tid innan offentliggörande av kvartalsrapporter (Pettersson 2015, Blomgren 2015). Vinstvarningar ger i genomsnitt ett aktiefall med 23 procent (Tumurkhuu & Wang 2010) och att som bolag kunna annonsera ut en trovärdig ekonomisk utsikt är därför av högsta vikt för aktieägare.

Reglemente säger att all kurspåverkande information måste kommuniceras med aktiemarknaden omedelbart (Jönsson 2009) och CFO tillsammans med CEO är högst ansvarig för ett bolags finansiella resultat (Balsam mfl 2010). I Sverige går börsnoterade koncerner under regelverket IFRS vilket onoterade bolag också kan välja att göra. Börsnoterade bolag i Sverige möter således hårdare krav på finansiell rapportering än onoterade bolag (Marton 2013).

1.2 Problemdiskussion

De traditionella ansvarsområdena för CFO:n, såsom externredovisning, resultatuppföljning och finansiering (Freidman 2014; Berk & Demarzo 2014) är centrala i ett bolags verksamhet. Lagar tvingar företag att redovisa på ett visst sätt (FAR 2011), management control är till viss del beroende av resultatuppföljning (Merchant & Van der Stede 2007) och finansieringsbeslut kan påverka företagets riskbild och avkastning (Johansson & Runsten 2005). CFO-rollen har alltid varit viktig för företag, men har nog aldrig varit så omdiskuterad som nu. Årligen görs flertalet stora undersökningar av CFO-rollen, mängder av artiklar skrivs och tidskrifter som enbart behandlar CFO-rollen publiceras månatligen.

CFO-rollen har utvecklats otroligt mycket under de senaste åren, och mängder av ansvarsområden har tillkommit (Sharma & Jones 2010, ACCA 2010). Under vår förstudie

observerades att de traditionella ansvarsområdena var viktiga, men att en svensk CFO har en väldigt bred roll med mängder av ansvarsområden. Då större undersökningar som berör CFO-rollen är i regel gjorda på bolag med högre omsättning än ett genomsnittligt svenskt bolag (EY 2010, KPMG 2011, Harris 2008), och endast fåtalet svenska bolag är representerade anser vi det vara relevant att undersöka CFO-rollen ur ett svenskt perspektiv. Det finns också globala skillnader i corporate governance-koder där amerikanska bolag går under SOX, med mer komplexa redovisningsregler (Balsam mfl 2010), vilket kan leda till skillnader i CFO-rollen i USA jämfört med Sverige och Europa. Den anglo-saxiska governancekoden, som används i flertalet länder i Europa skiljer sig också från den svenska (Carlsson 2007) vilket medför att tidigare undersökningar på amerikanska och europeiska kontinenten inte fullständigt går att applicera på den svenska CFO:n. Därför är det viktigt att undersöka CFO-rollen ur ett svenskt perspektiv.

Tidigare studier har konstaterat att en CFO är mer värdeskapande om personen arbetar med strategiska uppgifter (Sharma & Jones 2010) varvid det blir av yttersta vikt för företag att veta vilka faktorer som möjliggör CFOer att arbeta strategiskt. Under förstudien observerade vi att tid, möjlighet till delegering utav rutinuppgifter samt incitament från ledningen ansågs vara nyckelfaktorer för att ge en CFO möjlighet att arbeta strategiskt. Tidigare undersökningar har visat på att organisationskulturen (EY 2010) samt IT-system (KPMG 2011) var de största hindren för CFO-er att arbeta effektivt och strategiskt. Detta i kombination med att undersökningar visar att svenska CFOer tenderar att vara mer operativa i sitt strategiarbete än övriga Europa ger oss anledning att tro att det finns svenska CFO-er inte har precis den roll gällande strategiarbete som tidigare studier visar (EY 2010). Därav ser vi det som intressant att undersöka hur strategiskt svenska CFOer agerar, samt vilka faktorer som möjliggör detta.

Under förstudien upptäcktes också att det kan finnas skillnader i hur CFO-rollen ser ut mellan noterade och onoterade bolag. Respondenterna trodde att rutinarbetet på ett onoterat bolag skulle vara mindre, och således skulle en CFO ha mer tid till strategiarbete på ett onoterat jämfört med ett noterat bolag. Då tillämpning av IFRS istället för K3 leder till en mer komplex och tidskrävande redovisning (Lichtenberg 2014) finner vi logik i att CFOer på börsnoterade bolag har en mer redovisande än strategisk roll. Samtidigt anser vi det vara ytterst viktigt för noterade bolag att redovisningen är felfri, varvid det också verkar logiskt att noterade bolag anpassat sig till detta genom allokera mer resurser till externredovisning. Vi finner dock inga jämförelser som behandlar tidsåtgång till rutinuppgifter såsom redovisning

för CFOer på noterade kontra onoterade bolag, vilket bör vara intressant för företag att veta vid exempelvis förberedelse av personal och kompetens inför börsnotering.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med den här studien är att bidra till ytterligare kunskap om hur CFO-rollen ser ut i Sverige. Vi vill också ge insikt i vilka faktorer CFOer anser vara viktiga för att kunna arbeta strategisk, samt undersöka om det finns skillnader i den strategiska CFO-rollen mellan noterade och onoterade bolag i Sverige. Detta ger oss följande frågeställningar:

- Hur ser CFO-rollen ut på svenska bolag från CFOns eget perspektiv?
- Hur strategiska anser sig svenska CFOer sig själva vara, och vilka anser de vara de viktigaste faktorerna för att kunna vara strategiska?
- Finns det någon skillnad i hur stor utsträckning CFOer på noterade och onoterade bolag anser sig själva vara strategiska?

1.4 Avgränsningar

Vi kommer under hela uppsatsen undersöka CFO-rollen ur deras eget perspektiv. Detta då vi inte har en tillräckligt stor tidsram för att undersöka rollen utifrån CFOns egna perspektiv och andra delar av företaget.

2. Metod

2.1 Metodansats

Den här studien är gjord i två delar. En förstudie som är genomförd med induktiv metod och huvudstudien som är genomförd med deduktiv metod. Sammantaget är studien gjord med en abduktiv ansats. Abduktiv ansats för studier är en blandning utav en deduktiv metod och induktiv metodansats (Patel & Davidson, 2011). Deduktiv ansats utgår ifrån tidigare teori som man sedan skapar en frågeställning kring och samlar in empiri kring detta, medan en induktiv ansats utgår ifrån observationer som man sedan skapar ny teori utefter (Alvesson & Sköldberg, 1994). För att få mer kunskap kring CFO-rollen och en tydligare bild utav vad som skall innefattas i vår studie ansåg vi att det passade bäst att göra en förstudie. Baserat på deras svar förankrat i tidigare studier kom vi fram till att vi i den mer strukturerade undersökande delen borde undersöka följande faktorer i det svenska klimatet för CFOer:

- CFOers ansvarsområden
- CFOers involvering i det strategiska arbetet
- CFOers tidsåtgång på rutinmässiga uppgifter

Efter att vi observerat detta i förstudien ansåg vi att studien borde fortsätta med att göra en bredare undersökning där vi försöker kartlägga ovannämnda faktorer genom en deduktiv metodansats. Där vi på ett mer kvantitativt sätt undersöker situationen för svenska CFOer, men vi har även lämnat rum för de svarande i intervjuerna för kvalitativa svar.

Metodval kan delas in i två stycken delar, vilka är kvalitativ och kvantitativ metod (Holme & Solvang, 1997). Vi har i studien valt att använda oss utav både kvalitativ metod och kvantitativ metod. Kvalitativ metod innebär att vi får möjlighet att tolka svaren själva (Holme & Solvang, 1997). I förstudien valde vi att använda kvalitativ metod, då målet med förstudien var att observera exempel på hur CFO-arbetet ser ut i bolag för att ge oss ytterligare kunskap inför studiens fortskridande. För den senare delen har vi använt en kvantitativ metod som innebär att vi samlar in data som vi senare kan studera statistiskt (Alvesson & Sköldberg 1994). Det finns dock utrymme för svaranden att kommentera frågor ytterligare och därför har vi också till viss del använt oss utav kvalitativ metod även i den större datainsamlingen. Detta eftersom vi ansåg att alla bolag är organiserade på olika sätt och det kan därför vara

viktigt för svaranden att kunna kommentera detta. Vi anser att denna metoduppbyggnad är det som har lämpat sig bäst för syftet med studien och för analys och presentation av data.

2.2 Metod datainsamling

2.2.1 Metod datainsamling till förstudien

För datainsamling till förstudien har vi använt oss utav en kvalitativ metod med face-to-face intervjuer. Metoden valde vi eftersom vi ville att intervjuerna skulle generera så mycket kvalitativ data som möjligt för att kunna presentera en överskådlig bild. Målet med förstudien var också att få en översiktlig bild för hur det kan se ut i svenska bolag och baserades på tre stycken intervjuer och lämpar sig inte på grund av det låga antalet svarande för en kvantitativ sammanställning (Corinthas & Black 2012). De tre intervjuerna är cirka 50 minuter vardera och det gav oss tid till att ställa många frågor utav ostrukturerad karaktär vilket gav oss möjlighet till att diskutera svaren för att skapa oss en bättre uppfattning om vad som menas. Vi baserade intervjun på några enkla frågor (bilaga 1). Utifrån dessa diskuterade vi vidare, och gav de svarande stor möjlighet att själva reflektera. En nackdel med intervjuer i kvalitativa format kan vara att det är svårt att generalisera resultatet (Kvale, 1997) men för att få en uppfattning om vad vi borde undersöka vidare ansåg vi att vår egen tolkning av respondenternas svar räckte till. För dokumentering av svaren spelades intervjuerna varav ljudfilerna senare skrevs av för att dokumenteras i tryckt format. Under förstudie-intervjuerna medverkade båda författarna.

2.2.2. Metod datainsamling till huvudstudien

Datainsamlingen till huvudstudien har skett i 2 olika format, men har varit baserade på samma frågor (bilaga 2). Frågorna är i strukturerad form där respondenten själv får välja svar, och i vissa fall rangordna svaren. Frågorna är ställda på ett sådant sätt att vi kan koda svaren statistiskt, men är samtidigt är dem öppna och inte ledande på annat sätt än att respondenten förstår vilken flexibilitet hen har i sina svar. Vidare är frågorna ställda, oavsett intervjuform, i samma ordning och på samma sätt för att få fram så jämförbar data som möjligt.

Undersökningen var planerad att genomföras med enbart telefonintervjuer, men på grund av tidsbrist hos flertalet av de svarande gick det inte att genomföra till fullo. Vi började arbetet med att skicka ut mail för att boka telefonintervju till 261 bolag och endast ett fåtal svarade direkt på mailet varav de flesta inte hade tid att ställa upp. Om det inte fanns möjlighet att vara med på telefonintervju erbjöds vår målgrupp av respondenter att svara på mail så att de själva skulle kunna svara på frågorna när de fick tid över. Totalt har vi genomfört 34 intervjuer. Anledningen till att vi ville genomföra intervjuer över telefon var för att kunna föra en strukturerad intervju bättre för att kunna förtydliganden till svar ifall vi inte uppfattade svaret korrekt eller om den svarande inte uppfattat frågan korrekt. Vid telefonintervju får vi också chansen att ställa frågor som angående om de själva har något övrigt värt att nämna för studien men som inte passar in i de frågor sammanfattade i frågeformuläret vi använde oss utav (bilaga 2).

De svarande som föredrog att svara på mail fick utrymme till att göra detta eftersom vi vårt mål med studien är att kunna beskriva och delvis generalisera CFO-rollen i svenska bolag. Med denna anledning är insamlingen av mängden data mycket viktig och med den tydliga tidsbristen som vi märkte att CFOer har konstaterar vi att ett svar oavsett intervjuform är bättre än inget svar om det är sanningsenligt, eftersom vi rationellt anser att mer information är alltid bättre än mindre information (Copeland mfl 2005).

2.3 Metod dataanalys

Dataanalysen har skett på tre olika sätt. För analys av data baserad på strukturerade frågor, t.ex. vilka de svarandes fyra viktigaste ansvarsområden är, där de svarande ger ett eller flera svar har vi kategoriserat svaren för att kunna undersöka i vilken frekvens de förekommer. Kategoriseringar har skett enligt bilaga 3. Detta presenterar vi, samt analyserar med hjälp av tidigare studier och litteratur. För data där de frågande har svarat numeriskt på ett intervall, t.ex. hur många procent de i genomsnitt lägger på rutinuppgifter, har vi gjort ett mer statistiskt närmande. Vi har dels undersökt hur egen primärdata hänger ihop, och testat om det finns signifikanta skillnader mellan grupper. Vidare har vi testat om det finns skillnader mellan vår och tidigare observerad data. Testen är T-test med en signifikansnivå på 95 %. Ostrukturerade frågor, där de svarande har stor frihet i att kommentera, har endast används som förstärkande underlag, samt att skapa större förståelse och analysunderlag. Detta då kategorisering av

svaren inte gav någon representativ data, samt att svarsfrekvensen på dessa frågor varit låg. Vidare har citat vi använt för analys valts ut för att de antingen representerar vad som varit en allmän tolkning av CFOers syn på CFO-rollen och frågorna som ställts kring den eller svar som varit anmärkningsvärda men ansetts viktiga för en bredare förståelse utav CFO:n och dess funktion. Vi har således använt oss av både kvantitativ och kvalitativ analys av data (Holme & Solvang 1997). Svarsfrekvensen på frågorna som ligger som underlag för de statistiska mätningarna har varit hög och 97 % av de medverkande 34 intervjuobjekten har valt att svara på fråga 1 i huvudstudien (se bilaga 2). Justerat för svar som vi inte har kunnat kategorisera gällande fråga 1 och fråga 5 i frågeformuläret till huvudstudien minskar svarsfrekvensen till 93,4 % respektive 76,5 %. I de övriga statistiskt kodade frågorna har svarsfrekvensen från intervjuobjekten varit 100 %.

2.4 Urval av bolag

Intervjuerna i förstudien är gjorda på ett investmentbolag med två dotterbolag. Efter att vi kommit i kontakt med CFO:n för ett av dotterbolagen hjälpte han oss att boka intervju med sig själv, CFO:n på det ägande investmentbolaget samt CFO:n på ett av investmentbolagets andra helägda bolag. De har i sina roller olika bakgrunder, där en kommer ifrån investeringsverksamhet, en ifrån redovisning och en ifrån due diligence. Denna diversifiering i bakgrund anser vi vara bra för att ge en översiktligt bra bild om hur CFO rollen kan se ut i svenska koncerner. De är översiktligt presenterade i bilaga 4.

Intervjuerna för huvudstudien är gjorda efter mailutskick där intresserade har svarat antingen via telefon eller mail. Detta mailutskick skedde till bolag med en omsättning över 500 miljoner med verksamhet i Storgöteborg och Storstockholm, där vi har varit lyckosamma att få hjälp utav konsultbolaget Eskaderns CRM-register, där Eskadern definierat att bolaget har en tydlig CFO. Detta gav en spridning av svarande i bransch, storlek och ägandeform, och vi har inte valt att inte ta med något av det insamlade bolag. Vidare har vi valt att hålla bolagen anonyma för att studien främst skall ses som en kvantitativ grundlig och objektiv undersökning. Bolagen är presenterade i tabell bilaga 5.

2.5 Reliabilitet och Validitet

Reliabiliteten bestäms av hur mätningarna genomförts samt hur noggrann bearbetningen har varit. Validiteten är beroende på vad vi mäter och om detta stämmer överens med vad vi vill få ut med uppsatsen (Holme & Solvang 1997). Vi anser att reliabiliteten och validiteten i studien är hög. De artiklar och undersökningar som publicerats tidigare och använts som underlag för studien antar vi har granskats och verifierats innan publicering. Tidningsartiklar som använts för referens och i det teoretiska ramverket är publicerade i magasin som vi anser vara tillförlitliga i CFO-ämnet, då dessa magasin är journaler specifikt riktade mot CFOer. Författare till artiklar och undersökningar anser vi vara tillförlitliga forskare samt kvalitativa, högt ansedda, konsultföretag med stor kunskap i ämnet. Den insamlade datan anser vi vara sanningsenlig eftersom den kommer ifrån källor som vi anser vara tillförlitliga.

Intervjuobjekten har varit medvetna om att deras svar kommer att presenteras anonymt vilket bör bidra till ökad sanningsgrad. Vidare har data inte insamlats kring bolagens ekonomiska resultat vilket inte har satt de svarande i en situation där de behöver tänka på marknadsens syn på bolaget. Validiteten i studien anser vi vara relativt hög. Den insamlade datan är kopplad till syftet baseras på enligt oss enkla och välformulerade frågor. Studien behandlar endast CFOers syn på CFO-rollen och det faktum att frågor innehåller självbedömning minskar således inte validiteten. Datainsamlingsformen, med intervjuer via telefon och mail i kombination med anonymitet bidrar också till att minska de svarandes risk att svara på det sättet som imponerar mest (Häger 2014).

Urvalsstorleken som vi har arbetat med har varit ganska liten för statistiska tester, vilket medför svårigheter i stora standardavvikelser och lägre signifikansnivåer. Detta kan tyckas medföra en minskad grad i reliabilitet. Reliabiliteten ökar då vi inte behandlar de mer komplexa frågorna, där de svarande har stora friheter statistiskt, utan endast som ytterligare underlag för analys.

3. Teori

3.1 Dagens CFO

Dagens CFO-roll är idag mycket komplex än vad den har varit tidigare. Den består av mycket mer än den traditionella CFO-roll som beskrivs i litteratur, där CFO huvudsakligen ansvarar över bolagets finansiella kvalitet, planering och resultatuppföljning. (Berk & DeMarzo 2013; Freidman 2014). Globaliseringen har medfört nya möjligheter och utmaningar för bolag, och konkurrensen har förkortat produkters livscykler, vilket i kombination med öppna valutamarknader, volatil inflation och ökad press från aktieägare har gjort att CFOer i stor utsträckning måste se till att "siffrorna uppnås", samtidigt som ökade krav på intern kontroll har bidragit till att rapporteringen blivit viktigare. En CFO är i mitten av informationsflödet, och är en mycket viktig informationskälla för CEO:n. CEO och CFO står ofta tillsammans för företagets högsta nivå av strategiutformning (Howell 2006). Som CFO behandlar du frågor gällande företagets finansierings-, informations- och kommunikationsteknologi, HR och e-handel (O'Donnell mfl, 2004). Dessutom ses dagens CFO även som kommunikatör och futurist samt att de ofta får ta på sig en roll mycket operativ roll som Chief Operating Officer, COO (Hazel 2014). Föreningen för diplomerade auktoriserade revisorer, ACCA, höll ett runda-bordet-samtal, där flertalet CFO-er för stora bolag medverkade. Det visades att även ansvar för IR, globaliseringsfrågor samt riskmanagementfrågor ofta ligger under CFOers ansvar. Dagens CFOer behöver kunskap som sträcker utanför det finansiella, och flertalet CFOer får behandla juridiska, tekniska såväl som operativa frågor. (ACCA 2012).

Ett ytterligare ämne som hamnar högre upp i listorna över CFOers ansvarsområden är arbete med bolagets Corporate Social Responsibility, CSR, och hållbarhet, vilka hänger ihop en del med varandra (LeBlanc 2012). CSR blir allt mer kännbart för bolagen och påverkar dess aktiekurser mycket vid negativt associerande händelser till bolagen (Torrance 2015). CFOer är ofta det högst beslutande organet när beslut om nya investeringar tas och att vara kända som ett hållbart satsande bolag är populärt hos många institutioner (Quinn mfl 2014). Det visar sig också att CFOer med hög finansiell expertis är mer måna om att vara delaktiga i bolagens CSR arbete (Sun & Rakham 2013). Dock är kunskapen om hur man tolkar data inom hållbarhetsfrågor fortfarande låg, och CFOer behöver bättre förstå sin omgivning för att

hållbarhetsfrågan skall få genomslag i investeringar (Quinn mfl 2014). Företag försöker idag bygga in hållbarhet i sina investeringsanalyser, men CFOer har svårigheter att anpassa sig efter att rapportera hållbarhet, och därmed stannar också hållbarhetsarbetet för ekonomiavdelningar på en strategisk nivå, och operationaliseras inte (LeBlanc 2012). I en undersökning av Deloitte 2012 svarar 58 % av CFOerna att hållbarhet bör vara en betydande del av en CFOs agenda (Deloitte 2012).

3.2 Den strategiska CFO:n

CFO-rollen har inte enbart blivit bredare, utan CFOer har gått från specialister inom redovisning till generalister inom tillväxt. Studier visar att en CFO som deltar i strategiplaneringsprocessen då blir mer värdeskapande, och en CFO bör regelbundet medverka på möten där företagsstrategiska beslut fattas (Kuehn 2008), och strategiska egenskaper hos en CFO är mer värdeskapande än djup finansiell förståelse (Sharma & Jones 2010). Resultat från undersökningar kring CFOer och strategi presenteras i nästa avsnitt.

Hur man tolkar begreppet "strategisk" varierar mycket mellan CFOer. För vissa kan det innebära att man bara blir inbjuden till ledningsmöten, och för andra kan det innebära att ta en mer defensiv strategisk roll, som i många fall rent av kan ses som anti-strategisk (Stuart 2009). Den vanligaste definitionen av "strategisk" hos CFOer är "visionär", en strategisk CFO är en person som faktiskt har en talan om vart företaget är på väg, vart det kommer vara om fem år och hur företaget kommer att ta sig dit. En Strategisk CFO delegerar sina uppgifter, och anställer/utbildar sin personal för att kunna göra detta med minimalt eget ingripande, vilket inte uteslutande gäller traditionella redovisningsuppgifter utan även frågor om strategi, kapitalstruktur och resursallokering. En strategisk CFO börjar i affären och rör sig sedan mot siffror, pressar gränser, men inser samtidigt sin egen rolls begränsningar (Stuart 2009). Det har konstaterats att en strategisk CFO arbetar mycket med värdeskapande aktiviteter som management och strategiutveckling, medan den tidigare CFO:n arbetar mer med analys och redovisning (Sharma & Jones 2010). En strategisk CFO tar också plats i ledningsgruppen och hanterar avkastningskrav på ett bra sätt. En strategisk CFO är kundorienterad och släpper aldrig fokus från kundvärde, är inte rädd för att säga nej till suboptimala investeringar men vågar stötta investeringsbeslut även under lågkonjunktur (Kuehn 2008). I en undersökning fick CFOer frågan inom vilka områden de kände att de spelade en ledande roll inom

företagsstrategin. De vanligaste områden de svarande ansåg att de hade en ledande roll var genom att ge insikt och analyser för att stötta CEO/ledningsgrupp i strategiska beslut, ledning av finansiella finansieringsinitiativ för att stötta företags strategi och genom att se till att affärsbeslut är grundade på sunda finansiella kriterier (EY 2010).

3.3 Corporate governance-koder

Efter Enron och World-com skandalerna och flertalet andra alarmerande resultatrapporter antogs 2002 Sarbanes-Oxley akten, SOX (Cohen mfl 2010). Detta är en tvingande lagstiftning mot amerikanska bolag som bland annat innebär att bolagsledningen är individuellt ansvariga för exaktheten och fullständigheten i bolagets finansiella rapportering. Vidare skall bolagens revisorer vara helt oberoende, bolagets rapporter och transaktioner skall motiveras och kunna granskas av Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) och förbättrad internkontroll av finansiella rapporter inkluderat transaktioner som sker utanför bolagets balansräkning. Resultatet har enligt en tidigare studie genomförd av Cohen, Krishnamoorthy och Wright visar på en mycket tydligare och noggrannare corporate governance-miljö. Innan SOX var corporate governance-systemet mer bolagsspecifikt och skilde sig därmed en del mellan olika bolag (Cohen mfl 2010). En annan studie gjord av Gopal 2011 visar att SOX har inneburit mer oberoende styrelsemedlemmar (Gopal mfl 2011) vilket kan resultera i högre noggrannhet och tydligare strukturer mellan styrelse och bolagsledning.

I Sverige skiljer sig corporate governance-koden mot den amerikanska på en del viktiga punkter. Framförallt är den svenska bolagsstiftningen inte tvingande för direktörer att motivera finansiella transaktioner såsom avskrivningar utan bolagsledningen får motivera detta om de vill, så länge det sker genom medbestämmande från styrelse och bolagsledning. Detta betyder att svenska chefer har en friare roll jämfört med amerikanska som måste hålla sig under det stramare regelverket SOX. Den svenska koden innebär också att styrelsens ledamöter är just styrelseledamöter vilket kan jämföras med det anglo-saxiska systemet, som används av de flesta länder i Europa där styrelseledamöterna också har en del exekutiva uppgifter (Carlsson 2007).

3.4 CFO-roll i styrelse

CFOs roll inför styrelsen blir också mer och mer viktig. Tidigare har det mestadels genomförts studier på hur CEOs agerande i styrelsen skapar värde, men nyare studier visar på att CFOers ord väger tyngre än CEOs i vissa frågor, som behandlar det finansiella resultatet, och att styrelser idag värdesätter CFOers finansiella kunskande högre än vad de har gjort innan (Bedard mfl 2014). Det är också en ökad efterfrågan på att CFOer skall vara en del av styrelsen. I en rapport från Ernest & Young över 800 bolag visar att 79 % av de CFOer som var med i undersökningen kände att det var en ökad efterfrågan av deras finansiella kunskaper i bolagens styrelser. Det har också skett en ökning av CFOer eller före detta CFOer i bolagens styrelse mellan 2002 då 8 % av styrelseplatserna var representerade av CFOer eller tidigare CFOer, medan 2013 var motsvarande siffra 14 % (Hagel, 2013). Det råder dock stor tveksamhet kring om det är mer eller mindre framgångsrikt för företag att ge en styrelseplats till sin CFO. Detta leder i stor grad till bättre kommunikation mellan styrelse och CFO, samt att det har visat sig ge en förbättring gällande den finansiella kvaliteten verkar öka. Detta kommer dock till ett pris av högre compensation till CFO samt att det inte går säga att resultatet kommer att förbättras med CFO:n i styrelsen, förutom att om det leder till en lägre omsättning verkar det som att CFOer kan avleda sig ifrån kritik bättre när de sitter närmare styrelsemedlemmarna (Bedard mfl 2014) samt att det har också visat sig att starka sociala band mellan CFO eller CEO och styrelsen i allmänhet minskar sannolikheten att deras bolag skall slå analytikernas förväntade vinster (Krishnan mfl 2011).

3.5 Skillnader i styrning mellan börsnoterade och noterade bolag

Allt fler företag blir börsnoterade och det kan finnas flera motiv för ägarna att notera sitt bolag. Motiven kan vara ökad prestige för bolaget, en exitstrategi för befintliga ägare samt att det blir lättare att finansiera tillväxt via utgivning av nya aktier. Börsnotering ses ofta som en naturlig del i bolagets utveckling (Lidman & Waldehag 2009). Sedan 2005 skall samtliga noterade svenska bolag redovisa under det internationella regelverket IFRS, vilken även onoterade bolag valfritt har möjlighet att följa (Lichtenberg 2014). Några av målen med IFRS regelverket är att tydliga ramar och ökad mängd av öppen information resulterar i ökad kvalitet och jämförbarhet mellan bolags finansiella rapporter (Kim & Shi 2012). I Sverige är

det obligatoriskt för företag som klassas som större enligt årsredovisningslagen att använda regelverket K3, om de inte valt att tillämpa IFRS (KPMG 2013). K3 är regelverk utformat för att förenkla redovisningen jämfört med IFRS, vilket leder till att mer tid och kompetens krävs för att tillämpa redovisning enligt IFRS principer (Lichtenberg 2014).

3.6 Tidigare undersökningar

3.6.1 KPMG 2011

KPMGs studie har sammanställt svar från 443 exekutiva personer inom bolags finansstab över hela världen, där ungefär hälften av de svarande är från USA, och drygt en fjärdedel från Europa. Undersökningen visar att 62 % av de tillfrågade tror att finansfunktionen kommer spela en större roll i utvecklingen av företagstrategi om fem år än vad den gör idag. Det fastslås också att hälften av de tillfrågade ser bidragandet till strategiutveckling som en av finansfunktionens styrkor, och 14 % ser det som en av finansfunktionens svagheter. De största barriärerna för en effektiv finansfunktion anser de svarande vara IT-system (48 %), tid att utveckla förmågor internt (40 %), problem att hitta kvalificerad personal (31 %) och brist på klara riktlinjer vad gäller strategi, agenda, och mandat (31 %) (KPMG 2011).

3.6.2 EY 2010

Studien baseras på svar från 669 exekutiva personer i bolags finansstab, och Europa är högt representerat. 4 % av svaren kommer från svenska bolag. Undersökningen visar vilka områden CFOer själva ansåg att de spelade en stor roll inom strategiarbetet. De vanligaste områdena var genom att ge insikter och analyser till CFO/ledningsgrupp, genom att finansiering stöttar företagets strategi och genom att se till att affärsbeslut är grundade i på sunda finansiella kriterier. Undersökningen visar också att 11 % håller med fullständigt, och 26 % håller med om påståendet att de har tillräckligt med tid för att fokusera på en organisationsstrategi. Av de svarande anser 47 % att organisationskultur är den största barriären för finansavdelningen att kunna arbeta effektivt. Organisationskulturen innefattar intern byråkrati, relationer inom företaget och transparens i kommunikation inom företaget. Andra barriärer är det hårda finansiella klimatet, avsaknad i resurser inom finansfunktionen och kommunikationen med andra i ledningsgruppen.

De svarande anser att inflytande och kommunikationsfärdigheter (30 %), och att bättre kunna ha en bra relation med CEO/ledningsgrupp (30 %) är de saker de måste förbättra mest

Undersökningen visar vilka områden CFOer själva ansåg att de spelade en stor roll inom strategiarbetet. De vanligaste områdena var genom att ge insikter och analyser till CFO/ledningsgrupp, genom att finansiering stöttar företagets strategi och genom att se till att affärsbeslut är grundade i på sunda finansiella kriterier. Undersökningen visar också att 11 % håller med fullständigt, och 26 % håller med om påståendet att de har tillräckligt med tid för att fokusera på en organisationsstrategi (EY 2010).

3.6.2 McKinsey 2008

McKinsey genomförde en undersökning på vad amerikanska CFOer spenderade, respektive ville spendera betydande mängd tid på under deras första 100 dagar på jobbet. Av de tillfrågade ville 71 % spendera mycket tid på strategiutveckling, men endast 11 % spenderade i slutändan mycket tid på det. Av de tillfrågade uppgav 56, respektive 42 % att de istället spenderade betydande tid på redovisning och att leda finansstaben (Harris 2008).

4. Empiri, analys och reflektion

4.1 Resultat av förstudie

För att tydligare få insikt i hur CFO-rollen ser ut i praktiken, genomförde vi en förstudie. Tre stycken CFO-er intervjuades. Alla CFOer verkar inom samma koncern, där en av de svarande är CFO för det aktivt ägande investmentbolaget. De två andra bolagen är produktionsbolag. Den ena av CFOerna är nyrekryterad och har endast arbetat på bolaget i två månader. Intervjuerna har varit öppna och ostrukturerade varav huvudfrågorna redovisas i bilaga 3.

4.1.1 CFO-rollen

Tidigt under intervjun fick respondenterna möjlighet att beskriva sin egen roll på bolaget där de arbetar och redan här uppmärksammade vi tendenser att CFO-rollen är både komplex och svårdefinierad. Ingen respondent kunde på ett kort och koncist sätt beskriva sin egen roll på

företaget. Ett enkelt, men ändå sammanfattande svar fick från ett utav intervjuobjekten var att man som CFO har *”Ansvar att vara ett stöd till resten av organisationen och ledningen, och ha koll på vad som händer inom bolaget”*. Respondenterna gick senare under intervjun in på vad de i praktiken gör, och vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden de har. Tydligt framgick att den traditionella CFO-rollen i viss mån fortfarande finns kvar, varav en av de svarande konstaterade *”För att vara en bra CFO tror jag att man måste ha en gedigen kunskap om redovisning [...] i slutändan handlar det om siffrorna”*. Respondenterna spenderade i praktiken inte särskilt mycket tid på rutinmässiga redovisningsuppgifter, men påpekade alla att hög kompetens i ämnet krävs.

CFO:n på investmentbolaget hade flertalet CFOer som rapporterade till honom, och på frågan gällande vilka förväntningar han hade på dessa CFOer svarade han *”CFO måste längre ner i vår verksamhet visa att de förstår sin egen verksamhet [...] de skall veta var de är, samt var de är på väg”*. Dagens CFO måste både ha kontroll över historiska siffror, samt mer framåtriktade aktiviteter. Alla respondenter ansåg sig vara ett ”bollplank” till CEO, något de ansåg som både viktigt och värdeskapande då CFO med sina ekonomiska kunskaper kan tillföra mycket viktiga insikter och underlag till beslut. Utöver ovan nämnda ansvarsområden fanns stora skillnader mellan respondenternas ansvarsområden. Ansvar över IT, HR, företagsförvärv och omorganisationer var bara några av de ansvarsområden som nämndes av intervjuobjekten. Det finns stora skillnader i vilka utmaningar man stöter på som CFO beroende på organisationen och branschen man verkar i. CFOerna i produktionsbolagen fick syssla mer med mätning av resultat, medan CFO:n för investmentbolaget naturligt hanterade mer investeringsfrågor.

4.1.2 CFO och strategiarbete

Hur strategisk respondenterna ansåg sig vara skiljde sig något, där CFO:n för investmentbolaget i störst utsträckning arbetade med strategiska frågor. Den nyinsatte CFO:n hade inte arbetat på bolaget tillräckligt länge för att varit med och utformat övergripande företagsstrategier, medan de andra ansåg sig vara delaktiga i detta arbete, men de förklarade också att förändring och utformning av nya företagsstrategier var ovanliga. Löpande frågor med framåtriktad karaktär kom ofta upp för alla respondenter, något som de ansåg vara strategiskt arbete. Inom koncernen fanns tydliga förväntningar på CFO att arbeta med

strategiska uppgifter, något som alla respondenter ansåg som en nyckelfaktor för att kunna vara strategisk. *”Min chef har aldrig gillat siffror”* berättar en av respondenterna, och förklarar att han tror att detta har fått honom att vara mer strategisk. Vidare satt alla CFOer inom koncernen under samma tak som övriga ledningsgruppen för sina respektive bolag, vilket bidrog till korta kommunikationsvägar samt tätt samarbete med både VD och övrig ledningsgrupp, vilket ansågs underlätta det strategiska arbetet. Ledningsgrupperna i dotterbolagen planeras att flytta till det ägande bolagets huvudkontor vilket de tre intervjuobjekten ansåg underlätta kommunikationen. Respondenterna såg den egna förmågan som mycket viktig för att kunna verka strategiskt inom bolaget, affärskänsla samt förståelse för den egna verksamheten och den kontext man verkar i sågs som nyckelfaktorer för att kunna vara en strategisk CFO. Det blev tydligt under intervjuerna att det ställs höga krav på CFOs strategiska förmåga.

När vi med respondenterna diskuterar kring CFO-rollens problematik, nämns tidigt ”tid” som en flaskhals för strategiskt arbete. Det verkar som att CFOer har många bollar i luften, och för att kunna arbeta med strategiska och mer framåtriktade arbetsuppgifter krävs mycket tid. Respondenterna ansåg i dagsläget att de i ganska stor utsträckning hade tid till strategiarbete. Inom koncernen fanns ett beprövat, och välfungerande system för såväl mätning som rapportering, något CFOerna på produktionsbolagen ansåg frigöra mycket tid. Vidare ansåg de svarande att de hade möjlighet att delegera tidskrävande uppgifter, både vad gäller strategi- och rutinarbete till ekonomiteamet med gott resultat. På så sätt kunde de spendera merparten av sin tid på värdeskapande uppgifter, ofta kopplat till strategiarbete.

4.1.3 CFO-rollen på noterade och onoterade bolag

CFOerna på de onoterade bolagen trodde att en notering av bolaget skulle förändra mycket. Förutom att ekonomiavdelningen skulle behöva utvidgas med fler personer, trodde de att en notering skulle kräva en mer komplex och tidskrävande redovisning. Vidare skulle kommunikation med aktiemarknaden kunna ta upp tid, vilket hade kunnat leda till minskad inblandning i strategifrågor. Vi uppfattade det som att respondenterna som verkade i de onoterade bolagen var nöjda med att de slapp de extra uppgifter som skulle uppkomma vid en notering.

4.2 CFO-rollen på svenska bolag

I tabell 4.1 nedan presenteras i hur stor utsträckning de svarande angett ansvarsområden som en av deras fyra viktigaste. Vidare har de fått svara på om de har några ytterligare förväntningar eller ansvarsområden. Resultatet från detta presenteras i nedan.

Tabell 4.1



Finansiell planering, kvalitet och resultatuppföljning ingår i den traditionella CFO-rollen (Berk & Demarzo 2014), och undersökningen visar att dessa ansvarsområden är bland de viktigaste för svenska CFO-er. Den komplexa verklighet företag möter, i kombination med hög press från aktieägare ställer höga krav på rapportering och uppföljning kan vara en bidragande orsak till att de traditionella ansvarsområdena fortfarande är så viktiga (Howell 2006). Rapportering tas ofta för givet för en CFO (Kariuki 2012), men studiens resultat visar

att CFOer trots detta anser rapporteringen som viktig. Respondenternas kommentarer kring deras roll visar på att det är mycket viktigt att ha koll på ”siffrorna” innan man kan gå vidare och göra något annat, vilket en respondent beskriver *“det viktigaste som CFO är ändå att ha kontroll över siffrorna, och kunna rapportera rätt och riktigt ... har man inte det så får man ju syssla mer med det först”*, något som flertalet respondenter höll med om. Respondenterna syftade då inte enbart på externredovisning, utan även företagets kapitalstruktur, cash management och resultatuppföljning.

CFO-rollen på svenska bolag är mycket bred, och studien visar att den kan innefatta flertalet olika arbetsuppgifter. Totalt har 21 ansvarsområden har identifierats och kategoriserat. Det förekommer i svenska bolag att CFOer utöver det ekonomiska behandlar frågor gällande juridik, styrning och IT. Respondenterna fick även svara på om de hade några ytterligare förväntningar på sig från bolaget, varvid det kom fram att svenska CFOer även kan ha ansvar för personal, operativ styrning samt yttersta ansvaret för en viss bolagsgren. Vidare verkar flertalet CFO-er vara mycket operationella, och begreppet COO (Hazel 2014) nämndes under vissa intervjuer. De ansvarsområden som tidigare studier har konstaterat förekommer för CFOer, (ACCA 2012, O'Donnell mfl, 2004) är i hög grad representerade på svenska bolag. Dock ser det ut som att Risk-managementansvar är något underrepresenterat, då tidigare studier visat att detta är mycket viktigt (Farag mfl 2012). Vi ser ingen anledning att risk-bilden i Sverige skulle skilja sig markant från tidigare undersökningars underlag, men vi tror att det snarare beror på att bolag stora internationella koncerner möter en annan riskbild än ett svenskt mindre bolag.

CFO-rollen på svenska bolag verkar vara ganska fri, och flertalet CFO-er konstaterar att de sätter sin egen agenda, där en CFO berättar: *“Mitt mandat är så stort som jag vill, det finns inga gränser för vad jag skall arbeta med.”*. Dessa svar tolkar vi som att (i varje fall i de rörda bolagen) CFO har en mycket operativ roll och inte är helt underställd CEO, utan arbetar på en hierarkisk nivå likställd med denne. Att vara en ”högra hand” till CEO är vanligt förekommande (18 %) som ansvarsområde, vilket bekräftar att CFO och CEO ofta arbetar nära varandra på svenska bolag.

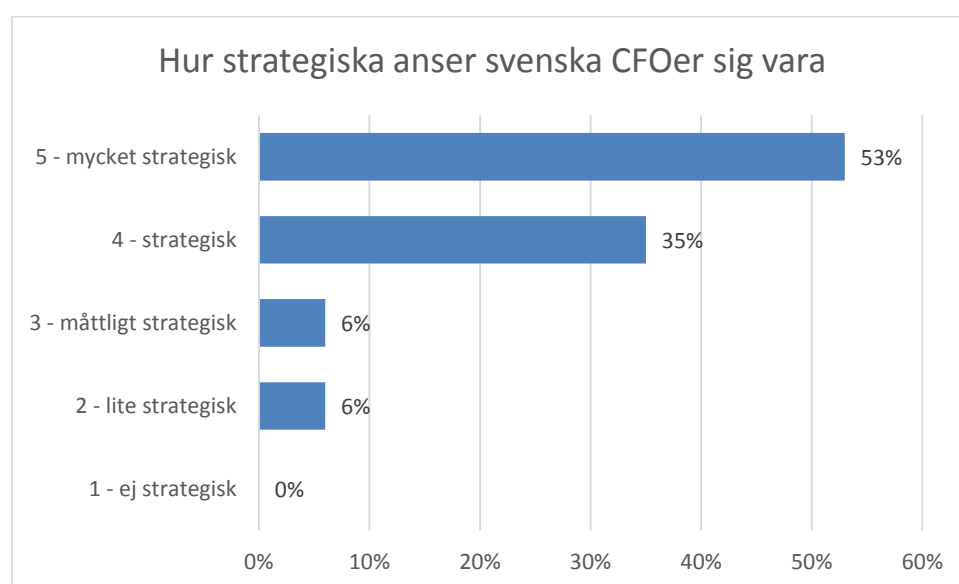
Endast en svarande (3 %) anser sig ha hållbarhetsansvar. Tidigare forskning tyder på att hållbarhet/CSR-arbete blir viktigare, och ligger högt upp på bland CFO-ers ansvarsområden, något som resultatet från studien motsäger. Förutom den svarande som anser sig ha

hållbarhetsansvar, har ingen CFO i någon intervju nämnt ordet hållbarhet eller CSR, vilket tyder på att svenska CFOer inte anser CSR vara prioriterat, något som kan är förvånande då Sverige anses som ett föregångsland gällande CSR-arbete. Därav ser vi ingen anledning att tro att svenska CFOer arbetar särskilt lite med CSR, utan snarare att det är ett internationellt fenomen. Då CFOer med stark finansiell kompetens tenderar att arbeta mer med CSR (Sun & Rakham 2013) tyder detta på att svenska CFOer har lägre finansiell kompetens än tidigare undersökta CFOer. Dock tror vi att detta beror på storleken av bolaget där CFO:n verkar, snarare än den geografiska platsen. Det verkar finnas en stor skillnad mellan hur stor andel CFOer som tycker att CSR arbete bör vara prioriterat (57 %) (Deloitte 2012), och andelen som faktiskt anser det vara ett deras viktigaste ansvarsområden. Detta kan bero på att det finns svårigheter att hitta vägar att operationalisera hållbarhetsarbete inom ekonomiavdelningar, och det generella problemet att få in hållbarhet i analyser och kalkyler (LeBlanc 2012).

4.3 Den strategiska CFO:n

I tabell 4.2 presenteras hur strategiska de svarande bedömer sig själva vara på en skala mellan 1 och 5. Vidare har de svarande fått frågan om de vill vara mer, mindre eller lika mycket strategiskt involverad som i dagsläget samt fått möjlighet att lämna kommentarer kring deras svar.

Tabell 4.2



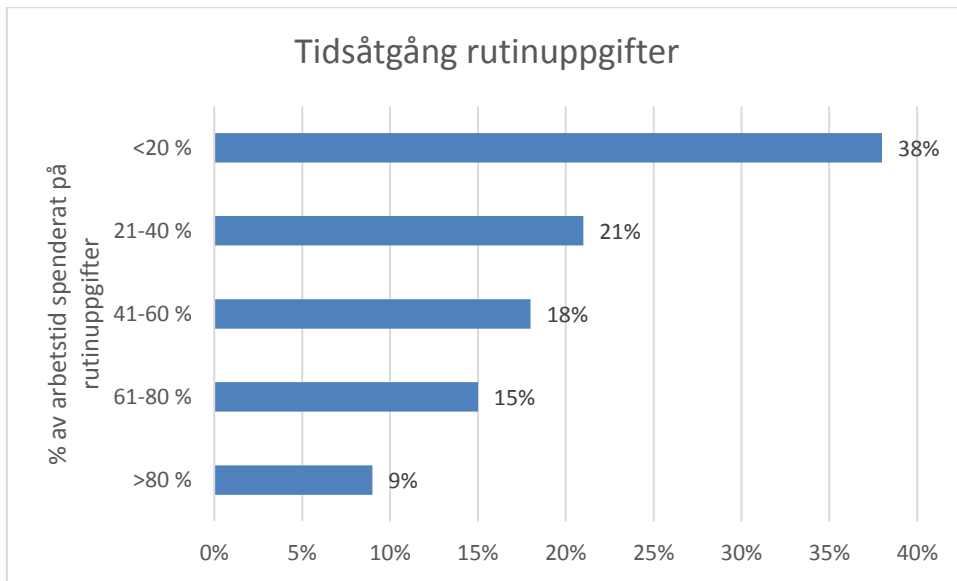
Majoriteten av de svarande anser sig själva vara strategiska (>3), och över hälften bedömer sig själva vara mycket strategiska (5). Tidigare undersökningar visar på att 90 % anser sig själva vara strategiska (EY, 2010), vilket stämmer väl överens med resultatet. Vi ser inga tendenser till att CFO-er på svenska bolag skulle vara mindre strategiska än CFO-er i andra länder. Att svenska CFOer i större utsträckning anser att de bidrar till strategiarbete genom att utforma strategier (EY 2010), i kombination med att nästan hälften av de svarande har strategiarbete som ett huvudansvarsområde kan indikera att svenska CFO-er faktiskt är mer strategiska än sina utländska motparter. De CFO-er som angett att de är mycket strategiska (5), antar vi i stor utsträckning är delaktiga i de flesta strategibeslut som fattas. Vidare kan vi se att respondenterna inte vill vara mindre strategiskt involverade än de är i dagsläget, och av de som bedömer sig själva som måttligt (3) till lite strategiskt involverad (2) vill tre av fyra vara mer strategiskt involverade. Detta tyder på att CFOer på svenska bolag har en vilja att vara involverade i strategiarbete. Den fria roll svenska CFOer verkar ha i kombination med egen vilja att arbeta med strategiuppgifter uppfattade vi som en stor anledning till att svenska CFOer arbetar med strategiska uppgifter i den utsträckning de gör. En svarande som bedömt sig själv som måttligt strategisk säger *“Vill vara mer strategisk, men har inte riktigt tid i dagsläget”*

Problematiken i att definiera ordet “strategisk” (Stuart 2009) är relevant, och bedömningen respondenterna gör baseras på deras egen uppfattning om att vara “strategisk”. En CFO svarar: *“ansvarar för strategiutveckling, leder strategiprocessen i koncernledningen”* och en annan: *“är fullt involverad och ansvarig för strategi”*. Trots att det inte med klarhet framgår hur involverade, och hur stor talan svenska CFO-er har i strategibeslut, finns det tendenser i respondenternas kommentarer att flertalet är med och driver strategiprocessen. Det egenskaper som enligt artiklar definerat en strategisk CFO är väl representerade hos svenska CFOer, och flertalet CFOer berättar att de aktivt är med i ledningsgruppen, något en värdeskapande CFO bör vara (Kuehn 2008).

4.4 Tid spenderad på rutinuppgifter.

I tabell 4.3 följer en fördelning på hur mycket av sin arbetstid svenska CFOer lägger på rutinuppgifter. Rutinuppgifter har vi definierat som löpande, återkommande uppgifter kopplat till redovisning, planering och resultatuppföljning.

Tabell 4.3



Ungefär hälften av respondenterna anser att de spenderar mindre än 40 % av sin tid på rutinuppgifter, och hela 38 % att de spenderar mindre än 20 % av sin tid på rutinuppgifter. Andelen som spenderar under 20 % av sin arbetstid på rutinuppgifter verkar i svenska bolag vara något högre än i Europeiska bolag (13 %) (EY, 2010). Resultatet av ett enkelt T-test presenteras i tabell 4.4 för att se om vi signifikant kan visa att CFO-er på svenska bolag spenderar mindre tid på rutinuppgifter i genomsnitt än i Europa (43,7 %) (EY 2010)

Tabell 4.4

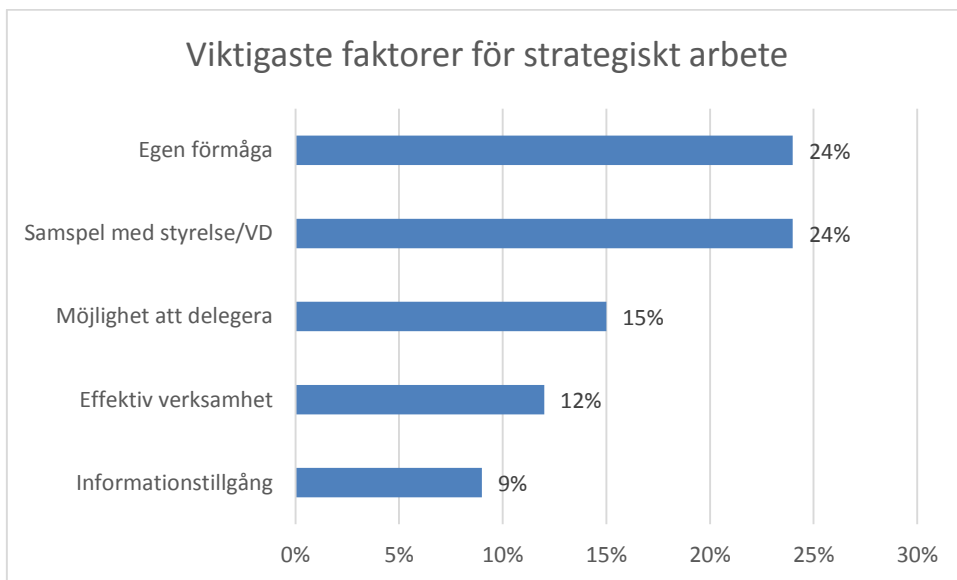
One-Sample Test				
Test Value = 43,7				
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
% På rutin	-1,015	33	,318	-4,96471
One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
% På rutin	34	38,7353	28,53208	4,89321

Vi ser att genomsnittet är lägre på svenska bolag, men vi kan bara med 68 % säkerhet säga att svenska CFOer spenderar mindre tid på rutinuppgifter än övriga Europa. Vid jämförande med den tidigare undersökningen bör tas i beaktning att CFO-rollen är under ständig utveckling, och de svarande trodde att de i framtiden skulle spendera mindre tid på rutinuppgifter, vilket leder oss till att tro att den svenska och europeiska CFO-rollen inte skiljer sig åt gällande hur mycket tid man spenderar på rutinuppgifter. Vid jämförande med Amerikanska bolag ser vi däremot större skillnader, där över hälften av CFOer enligt en undersökning spenderar signifikant tid på redovisning och rapportering. Trots att undersökningen bara behandlar de första dagarna på jobbet, bidrar detta till att vi ser tendenser till att CFO-er i Sverige spenderar mindre tid på rutinuppgifter än i USA. Vi har kunnat definiera en skillnad i hur den svenska corporate governance-koden skiljer sig emot den amerikanska SOX (SOX 2002, Carlsson 2007) och det finns tendenser till att SOX leder till en mer rapporterade, "bönräknande" (se Kariuki 2012), roll för CFOer i USA jämfört med Sverige. Tidigare undersökningar visar också att IT-system varit hämmande för amerikanska CFOer (KPMG 2011). Svenska CFOer är i stor utsträckning nöjda med sina system och rutiner i dagsläget, och endast 12% av respondenterna var missnöjda. Detta kan vara en bidragande orsak till tendensen att svenska CFOer spenderar mindre tid på rutinuppgifter än både europeiska och amerikanska CFO-er. Flertalet CFOer ser dock tydlig förbättringspotential i deras rapporterings- och analysrutiner, en kommenterar *"Det finns alltid mycket att göra, jag har inte varit involverad i ett enda projekt där detta inte har varit på agendan."* En annan är inne på samma spår, *"Det kan alltid förbättras. Vi har ett relativt bra fungerande system inom vår underkoncern, men rapporteringen till ägare är ineffektiv, för detaljerad och tungrodd. Detta har vi påpekat, men det tar lång tid att se någon förändring."* Det finns dock även flera som är nöjda med sina system, varav en kommenterat, *Vi har sedan 1998 SAP/R3 som är ett helintegrerat affärssystem och som utgör basen för all vår rapportering. Vi är mycket nöjda, men det har krävt mycket och ibland blod svett och tårar"*. Trots att vi inte med någon stor säkerhet kan bevisa att CFO-er på svenska bolag spenderar mindre tid på rutinuppgifter, kan konstateras att både kvalitet på IT-system och corporate governance-koder kan påverka hur mycket tid CFOer spenderar på rutinuppgifter.

4.5 Viktiga faktorer för att kunna vara strategisk

I tabell 4.5 redovisas svar på vad respondenterna anser vara viktigt för att kunna arbeta strategisk. Definitionen *egen förmåga* har vi använt oss utav då de svaranden angett svar som behandlar kunskap om bolaget och dess affärsplan samt personliga egenskaper. *Informationstillgång* används för svar som behandlar att få rätt, och tillförlitlig information. *Möjlighet att delegera* används även för svar som innefattar ett starkt team, och *effektiv verksamhet* innefattar svar gällande rutiner och IT-system.

Tabell 4.5



Respondenterna ansåg att samspel med styrelse och VD tillsammans med egen förmåga var de viktigaste faktorerna för att kunna arbeta strategiskt. Vidare var en effektiv verksamhet, informationstillgång och möjlighet att delegera viktiga faktorer. En strategisk CFO delegerar (Kuehn 2008), varvid det inte är förvånande att CFO-er anser detta som viktigt. Som tidigare konstaterat tenderar den svenska CFO-rollen att vara fri, vilket kan förklara varför respondenterna anser att den egna förmågan är så viktig. En CFO berättar "*man får ta plats så att säga, företaget behöver inte göra något*", vilket verkar vara en vanlig uppfattning hos svenska CFOer.

CFO-er på europeiska bolag anser att det största hindret för att arbeta effektivt, och således strategiskt är Organisationskulturen. Intern byråkrati, kommunikation och allmän syn på

CFO-rollen verkar där vara problem (EY 2010). Organisationskulturen nämndes inte som något problem, eller viktig faktor i någon av intervjuerna, varvid vi kan anta att det finns skillnader mellan svensk och europeisk organisationskultur och syn på CFO-rollen. Detta kan dels bero på bolagets storlek, där en mer komplex verksamhet kan antas behöva mer byråkrati, samt ha längre kommunikationsvägar. Vidare kan skillnader i corporate governance-koder (Carlsson 2007) bidra till en skillnad i organisationskultur, och mer operativa styrelseledamöter skulle kunna bidra negativt till CFOers möjligheter att vara strategiska och effektiva. Att en effektiv verksamhet hamnar högt upp stämmer överens med KPMGs undersökning som visade att IT-system var den största barriären för att arbeta effektivt (KPMG 2011), som tidigare nämnt verkar svenska CFO-er vara mer nöjda med sina IT-system, och bara för att de anser att det är viktigt, behöver det inte vara något vanligt förekommande problem.

Förutom att kommentera vad de själva anser vara viktiga faktorer för att kunna arbeta strategiskt har respondenterna fått svara på en fråga gällande vad företaget kan göra för att underlätta för dem. Svaren på frågan hade stort omfång eftersom detta är mycket bolagsspecifik information, men ett av de vanligaste svaren var kommentarer som pekade på att CFO är en naturlig del av ledningsgruppen, något som tidigare konstaterats. En av respondenterna berättade: *“Jag är en naturlig del av ledningsgruppen och därmed har jag en ständig dialog med VD och övriga ledningsgruppen om bolagets utveckling.”* och en annan: *”Jag är med i ledningsgruppen och medverkar på styrelsemöten. Vi sitter också tätt på kontoret vilket underlättar kommunikationen.”*. En CFO som själv vill vara mer strategisk än i dagsläget säger *“Bolaget gör ingenting, jag vill vara med i ledningsgruppen för att kunna arbeta på det strategiska planet.”*. Det framgår tydligt att svenska CFOer inser vikten av att vara med i ledningsgruppen, något som en strategisk CFO skall vara (Kuehn 2008).

4.6 Skillnader mellan noterade och onoterade bolag

För att undersöka om det finns signifikanta skillnader mellan noterade och onoterade bolag har vi undersökt medelvärden och standardavvikelse för de olika grupperna i tabell 4.6 samt gjort ett parvis t-test i tabell 4.7.

Tabell 4.6

Group Statistics				
	Typ	N	Mean	Std. Deviation
Tid	Onoterat	18	46,39	28,533
	Noterat	16	30,13	26,813
Strat	Onoterat	18	4,17	,924
	Noterat	16	4,56	,727

Vi kan utläsa att den genomsnittliga tiden spenderat på rutinuppgifter (Tid) är högre i noterade bolag, samt att genomsnittet på frågan hur strategisk man anser sig själv vara (Strat) är högre på noterade bolag. Standardavvikelsen för tid är hög, vilket tyder på att det varierar mycket, och att det både finns de som spenderar mycket respektive lite tid på rutinuppgifter inom varje grupp.

Tabell 4.7

t-test for Equality of Means					
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Tid	Equal variances not assumed	1,713	31,888	,096	16,264
Strat	Equal variances not assumed	-1,395	31,578	,173	-,396

Vi kan med ungefär 90 % säkerhet konstatera att tid spenderat på rutinuppgifter är mindre i noterade bolag, samt med 83 % säkerhet anta att CFO-er på noterade bolag anser sig vara mer strategiska än de på onoterade bolag. Onoterade bolag har valet att genom att tillämpa K3 möta mindre komplexa redovisningsregler, något som borde minska rutinmässiga arbetsuppgifter, och således bidra till en mer strategisk CFO. Resultatet av studien visar dock att underlättad redovisning inte leder till att CFOer arbetar mer strategiskt, eller spenderar mindre tid på rutinuppgifter. Tvärt om arbetar CFOer på noterade bolag mer strategiskt och mindre rutinmässigt. Då komplexiteten på K3-regelverket skall vara mindre än IFRS, och

bolag har möjlighet att välja mellan IFRS och K3 finns ingen grund att tro att onoterade bolag har mer rutinuppgifter till följd av redovisningsregler. Genomsnittssammansättningen hos de noterade bolagen är betydligt högre än hos de onoterade, vilket kan vara en bidragande orsak till resultatet. Storleken på bolagen kan påverka ekonomiavdelningens storlek, och underlätta delegering av rutinuppgifter. Tidigare undersökningar visar också att CFOer på bolag enligt EY klassificerade som stora är mer strategiska än på små till medelstora bolag (EY 2010). Med detta i beaktning tror vi att framförallt storleken på bolaget påverkar hur strategiska CFOerna är, samt hur mycket tid de lägger på rutinuppgifter.

4.7 Reflexion av resultat

CFO-rollen är mycket bred, och förväntningar verkar variera otroligt mycket, varvid vi uppfattade det som ett mycket krävande jobb. Under de intervjuer vi fått göra via telefon eller face-to-face, uppfattar vi det som att CFOer i regel är mycket kompetenta och talföra personer. Svaren på frågorna kom ofta mycket snabbt och strukturerat. Vidare uppfattade vi CFO-rollen som mycket tidskrävande, då det har varit otroligt svårt att få tag på dem. Trots inbokade tidpunkter för intervjuer, kom ofta något kritiskt upp för dem i sista sekund, vilket ledde till att vi fick skjuta på intervjutillfället.

Vi uppfattar det som att CFO-er generellt inte bara vill vara strategiska, utan också har krav från ledning och organisationen att jobba med dessa frågor, ofta på eget initiativ. Vi uppfattade det som att "affärssamhet" och förståelse för sin egen organisation var mycket viktigt, och att CFO-rollen ofta är operativ både i beslutsfattande och ansvar. Vi förvånades över i hur lite CSR-arbete verkar ligga på CFOers agenda, speciellt när Sverige enligt undersökningar ligger i framkant när det gäller CSR-arbete. Då det verkar som att CFO-er i regel har mycket att säga till om när det gäller strategisk riktning för företaget, ser vi detta som oroväckande ur ett hållbarhetsperspektiv. Vi uppfattar det som en signal på att hållbarhet internt i företagen inte än är tillräckligt viktigt, och en stor fråga för framtiden.

Vidare finner vi det intressant att det med stor sannolikhet är så att CFO-er på noterade svenska bolag spenderar mindre tid på rutinuppgifter än på de onoterade. Vi tror att detta till stor del har att göra med företagets, och således ekonomiavdelningens storlek än det faktum

att mängden rutinuppgifter ökar vid notering. Detta stämmer inte helt då vi ser tendenser att svenska CFO-er spenderar mindre tid på rutinuppgifter än andra undersökta, större bolag. Vi tror istället att organisationskulturen, corporate governance-koden samt hur bra man är på IT är nyckelfaktorer gällande detta, inte bolagets storlek.

Undersökningens utformning, med fokus på vad CFO-er själva anser, förstår vi inte ger någon klar bild i hur det faktiskt ser ut på svenska bolag. Frågeformuleringen undersöker bara CFOers egen uppfattning, och visar således inte i hur stor utsträckning de faktiskt arbetar, eller har en talan i strategiska beslut. Vi har dock uppfattat det som att de svarande till stor del faktiskt är delaktiga, och har en talan i beslut kring strategiutformning. Vi finner det intressant att nästan hälften av de svarande anser strategi ligger inom deras fyra viktigaste ansvarsområden, vilket tyder på att CFO-er på svenska företag faktiskt är mer strategiska än genomsnittet. CFO-rollen verkar enligt all litteratur vara snabbföränderlig, vilket bidrar till att jämförelser med tidigare undersökningar inte alltid ger ett rättvisande resultat. Kanske är det så att CFO-rollen internationellt på bara några år har blivit ännu mer strategisk.

Då vi under uppsatsen varit i kontakt med konsultbolaget Eskadern, som koncentrerar sig på effektivisering av ekonomiavdelningar och till stor del riktar in sig på CFO-rollen, har vi fått många värdefulla insikter. Oavsett är arbetet som CFO enligt oss mycket intressant, komplex och utmanande. Det finns ingen entydig beskrivning som speglar CFO-rollen, utan det varierar otroligt mycket mellan bolag.

5. Slutsats, bidrag och fortsatt forskning

5.1 Slutsats

CFO-rollen är även i Sverige mycket krävande och komplex, och kan innefatta mängder av olika ansvarsområden och arbetsuppgifter. Vid jämförande med CFOer som verkar på den Amerikanska och Europeiska marknaden finner vi att den svenska CFO-rollen inte skiljer sig markant, men vissa skillnader har observerats. Tendenser finns att den svenska CFO-rollen är fri, och inga hinder kopplade till organisationskultur verkar förekomma, något som är ett större problem i andra länder. Skillnader har i corporate governance-koder har identifierats, där Amerikanska bolag som går under SOX, tenderar att ha en CFO som lägger mer tid på rutinuppgifter. De traditionella CFO-rollerna som innefattar rapportering, resultatuppföljning och finansiering anses av svenska CFOer fortfarande vara mycket viktiga. CFOer måste leverera tillfredställande resultat inom dessa områden innan man kan gå vidare och arbeta med andra uppgifter. Vi har vidare observerat att CFOer i Sverige prioriterar CSR-arbete lågt, något som troligtvis är ett internationellt fenomen.

En svensk CFO är en strategisk CFO, och en stor majoritet anser sig själva vara strategiska. Det verkar som att svenska CFOer är operativa i sitt strategiarbete och påverkar både utformning och uppföljning av företagsstrategi. Den fria roll svenska CFOer har, bidrar till att flertalet CFOer sätter sin agenda själv, och den egna förmågan är således en nyckelfaktor för att kunna vara en strategisk CFO. Vidare anser svenska CFOer att en effektiv verksamhet, tillgång till rätt information och möjlighet att delegera vara viktiga faktorer för att kunna arbeta strategiskt. Tendenser finns att svenska CFOer spenderar mindre tid på rutinuppgifter än sina Europeiska, och framförallt Amerikanska motparter, där skillnader i corporate governance-koder kan vara en bidragande orsak.

Studien visar också att CFOer på börsnoterade bolag både spenderar mindre tid på rutinuppgifter, och anser sig själva vara mer strategiska än CFOer på onoterade bolag. Det faktum att de noterade bolagen i studien varit större i genomsnitt tror vi påverkar resultatet, då enklare redovisningsregler för onoterade bolag praktiskt bör leda till mindre tid spenderad på rutinuppgifter.

5.2 Teoretiska bidrag

Studiens huvudsakliga teoretiska bidrag är insamling och tolkning utav primärdata. Sedan tidigare saknas det undersökningar på svenska CFOer och denna studies bidrar till en start på ytterligare forskning. Resultatet av studien visar på att svenska CFOer är strategiska men värderar klassiska CFO-uppgifter som finansiell kvalitet och planering som de viktigaste ansvarsområdena, vilket inte bevisats i tidigare studier som vi har kommit över. Studien bekräftar att tidigare forskning om hur bred CFO-rollen är också stämmer på svenska bolag.

5.3 Praktiska bidrag

Vad vi har kunnat konstatera i studien är att kommunikation med CEO och styrelse är mycket viktig för att kunna låta CFO bli mer strategiskt involverad. Detta har tidigare visat sig vara mer värdeskapande för bolaget än situationer där CFO inte deltar aktivt i strategiframtagning (Sharma & Jones 2010). Förstudien visar också på vikten av en organisationskultur där det finns förväntningar på att CFO skall arbeta strategiskt utöver de finansiella bitarna. Ytterligare är tiden en mycket avgörande faktor då ineffektiva redovisnings- och analysrutiner som tar mycket tid ofta hindrar CFO för att vara mer strategiskt involverad. Det krävs ett starkt ekonomiskt team som ger CFO möjlighet att delegera rutinuppgifter för att motverka detta. Vi konstaterar också i studien att en strategisk CFO spenderar mindre tid på rutinuppgifter. Därför kan det för bolag vara intressant att investera i ett bättre system för analys- och rapporteringsprocesser för att kunna frigöra tid till strategiuppgifter för CFO.

5.4 Vidare forskning

Den här studien är baserad på CFOers egna uppfattningar om sig själva och CFO rollen. Ytterligare mätningar krävs på CEO och styrelser om hur tungt CFOs ord väger i utformning av bolagets strategi. Det finns en osäkerhetsfaktor i att CFOer får bedöma sig själva och kanske själva anser att deras strategiska idéer har större påverkan på bolagets strategi än vad de faktiskt har. Vi finner heller inget svar på frågan varför CSR arbete och hållbarhet inte ses som ett av de viktigaste ansvarsområdena ännu för CFOer och vidare forskning anser vi också

skulle behövas på hur man som företag skall implementera hållbarhet i sin analys och värderingsarbete. Den här studien har inte lyckats fastställa hur CFOers strategiska involvering är kopplad till bolagets lönsamhet utan litat på tidigare undersökningar (Sharma & Jones 2010). Vi skulle därför gärna vilja se vidare forskning på hur CFOer vars bolags lönsamhet överpresterar mot medelvärden. Vi har också kommit fram till att CFOer på noterade bolag är mer strategiska, och lägger mindre tid på rutinuppgifter än CFOer på onoterade bolag. Vår stickprovsstorlek (34) gav höga standardavvikelser, och det behövs mer underlag för att kunna ge en tydligare bild, och det bör undersöka vilka andra faktorer som kan påverka detta.

Källor

- Alvesson, Mats & Sjöberg, Kaj. 1994. *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur
- Association of Chartered Certified Accountants. Institute of Management Accountants. 2012. *The changing role of the CFO*.
- Balsam, Steven. Irani, Afshad & Yin, Jennifer. 2010. Impact of Job Complexity and Performance on CFO Compensation.
- Bedard, Jean, Hoitash, Rani & Hoitash, Udi. 2014. Chief Financial Officers as Inside Directors. *Contemporary Accounting Research*. September 2014: 787-817.
- Berk, Jonathan & DeMarzo, Peter. 2014. *Corporate Finance*. 3e uppl. Global edition. Boston: Pearson Education.
- Blomgren, Martin. 2015. Sverige sticker ut. *Dagens Industri*; 40 (76): 20-21
- Carlsson, Rolf. 2007. Swedish Corporate Governance and Value Creation: owners still in the driver's seat. *Corporate Governance: An International Review*: November 2007: 1038-1055.
- Cohen, Jefferey. Krishnamoorthy, Ganesh & Wright, Arnie. 2010. Corporate Governance in the Post-Sarbanes-Oxley Era: Auditors' Experiences*. *Contemporary Accounting Research*. Hösten 2010: 751-786
- Copeland, Thomas E, Weston, J. Fred & Shastri, Kuldeep (2005). *Financial theory and corporate policy*. 4. ed. Boston, Mass.: Pearson Addison-Wesley
- Cortinhas, Carlos & Black, Ken (2012). *Statistics for business and economics*. Chichester: Wiley

Corson, Myles & Miyagawa, Tomohiro. 2012. Global CFO from Scorekeepers to Strategists. *FinancialExecutive*. November 2012: 21-23.

EY. 2010. The DNA of the CFO - A study of what makes a chief financial officer. *EY Limited*

Farag, Hady. Plaschke, Frank & Rodt, Marc. 2012. Evolving Capital Markets and the Changing Role of the CFO. *The Strategic CFO*.

Fars samlingsvolym 2011. Redovisning 2011. (2011). Stockholm: Far Akademi

Freidman, Henry. 2014. The strategic CFO? Implications of the CFO's role and responsibilities. *AAA 2015 Management Accounting Section (MAS) Meeting*. Los Angeles. UCLA.

Hagel, Jack. 2013. Boards are hungry for CFO talent. *Journal of Accountancy*. Mars 2013: 22-23

Harris, Roy. 2008. Are we strategic yet?. *CFO*. Februari 2008: 18-19.

Hazel, Debra. 2012. Expanding role of the CFO. *Chain Store Age*; Oktober 2014: 10-12

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Howell, Robert A. 2006, The CFO: From Controller to global Strategic Partner. *FinancialExecutive*. April 2006: 20-25

Kariuki, Anthony. 2012. Days of CFOs as bean counters are long gone. *Business daily*. December 5 2012

Kim, Jeong-Bon & Shi, Haina (2012). Voluntary IFRS Adoption, Analyst Coverage, and Information Quality: International Evidence. *Journal of International Accounting Research*, vol. 11:1

- KPMG. 2011. A new role for new times: Opportunities and Obstacles for the Expanding Financial Function. Boston: *CFO Publishing LLC*
- KPMG. 2013. En snabbguide I K3. *KPMG AB Sweden*. 2013.
- Krishnan, Gopal V. Raman, K. Ke, Yang & Wei, Yu. 2011. CFO/CEO-Board Social Ties, Sarbanes- Oxley, and Earnings Management. *Accounting Horizons*: September 2011: 537-557
- Kuehn, Kurt. 2008. Seven Habits of Strategic CFOs. *Strategic Finance*. September 2008: 27-30.
- Kvale, Steinar. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lidman, André & Waldehag, Henning. 2009. Skillnader i lönsamhet: En studie av noterade och onoterade bolag. Umeå Universitet. Umeå 2009
- LeBlanc, Brendan. 2012. SUSTAINABILITY RISES: On the CFO's 'To-Do' List. *Financial Executive*. March 2012. 54-57
- Marton, Jan (2013). IFRS - i teori och praktik. 3., [uppdaterade] uppl. Stockholm: Sanoma utbildning
- O'Donnell, David. Bontis, Nick. O'Regan, Philip. Kennedy, Tom. Cleary, Peter & Hannigan, Ailish. 2004. CFOs in e-business: e-architects or foot-soldiers? *Knowledge & Process Management*: April-Juni 2004: 105-116
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Petersson, Ulf. 2015. Mardröm för Lux I USA. *Dagens Industri*; 40 (78): 20-21
- Quinn, Francis, Ewing, Elizabeth & Sellberg, Mike. 2014. The CFO and the Sustainability Reporting Chain. *Financial Executive*: Våren 2014: 95-99

Sharma, Rohit & Jones Stewart. 2010. CFO of the future: Strategic Contributor or Value Adder?. *Journal of applied management accounting research*; 8 (1): 1-16

Stuart, Alix. 2009. Are you "Strategic?" *CFO*. November: 2009 44-48

Sun, Li & Rakham, Fuad. 2013. CFO financial expertise and corporate social responsibility Evidence from S&P 500 companies. *International Journal of Law & Management*: 55 (3) 161-172

Tumurkhuu, Tserendash & Wang, Xiaojing. 2010. *The relationship between profit warning and stock returns: Empirical Evidence in EU markets*. Umeå School of Business, Umeå: 78-79.

Torrance, Michael. 2015. CSR and the CFO. *Canadian Mining Journal*. Februari/Mars 2015: 10-10

Elektroniska artiklar

Deloitte. 2012. *Sustainability: Why CFOs Are Driving Savings and Strategy*.
<http://deloitte.wsj.com/cfo/2012/09/19/sustainability-why-cfos-are-driving-savings-and-strategy/> (Hämtad 2015-04-29)

Holmgren, Johanna. 2005. Sverige 4:a på hållbar miljö. *Miljö & Utveckling*
<http://miljo-utveckling.se/sverige-4a-pa-hallbar-miljo/> (Hämtad 2015-05-07)

Häger, Björn. 2014. När politiker ljuger i intervjuer - ställ provande följdfrågor.
Journalisten.se
<http://www.journalisten.se/kronika/nar-politiker-ljuger-i-intervjuer-stall-provande-foljdfragor>
(Hämtad 2015-15-05)

Jönsson, Agnetha. 2009. Rätt med orediga regler. *Affärsvärlden*.
<http://www.affarsvarlden.se/hem/kronikor/article2556150.ece> (Hämtad 2015-04-09)

Salo, Freja. 2015. Turerna kring SCA - detta har hänt. *SVT Nyheter*

<http://www.svt.se/nyheter/ekonomi/turerna-kring-sca-detta-har-hant> (Hämtad 2015-04-16)