



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Controllerrollens utveckling

*En studie om utvecklingen av controllerns roll i fyra
svenska organisationer*

Kandidatuppsats i företagsekonomi

HT 2020

Handledare:

Guðrun Baldvinsdóttir

Författare:

Jennifer Karlsson

Klara Binder Ekedahl

Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Kandidatuppsats, Externredovisning VT 2020**

Författare: Jennifer Karlsson och Klara Binder Ekedahl

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Titel: Controllerrollens utveckling - En studie av utvecklingen av controllerns roll i fyra svenska organisationer.

Bakgrund och problem: Under åren har controllerrollen gått från att vara en siffer-fokuserad roll till en business partner-roll som är en del av organisationers ledarteam. Undersökningen studerar rollens utveckling och var den befinner sig idag, samt undersöker olika faktorer som påverkar rollen. Digitaliseringen och relationen till enhetscheferna anses vara faktorer som i synnerhet påverkar och kan utgöra hinder för controllerrollens utveckling. Perspektivet hämtas från både controllers och enhetschefer.

Syfte: Att bidra med ytterligare perspektiv och uppföljning till den forskning som redan sker i området. Vi syftar till att komplettera forskningen om utvecklingen av controllerrollen, digitaliseringens och styrningens påverkan samt skapa ökad förståelse och perspektiv för hur relationen mellan controllers och enhetschefer påverkar controllerrollen.

Avgränsningar: Undersökningens fokus ligger på fyra större svenska organisationer där tre är börsnoterade och en verkar inom offentlig förvaltning. Samtliga organisationer är verksamma inom olika branscher för att ge varierande perspektiv. Antalet intervjupersoner är avgränsade till en controller och enhetschef per organisation.

Metod: En deskriptiv, kvalitativ studie har genomförts med hjälp av åtta semi-strukturerade intervjuer i fyra olika organisationer. Referensramen utgår från de tre områdena: utvecklingen av controllerrollen, digitaliseringens påverkan och relationen till enhetscheferna. Insamlad empiri har analyserats med hjälp av referensramen med en modell för rollens utveckling som grund.

Resultat och slutsatser: Inledningsvis visar vår studie att det finns skillnader mellan olika branscher gällande utvecklingen av rollen. Undersökningen visar oss att controllerrollen med optimerad användning av digitala verktyg och initiativ från organisationsledning är på god väg att utvecklas mot en business partner-roll. Vi kan också se att denna utveckling uppmuntras från både controllers och enhetschefer. Samtidigt kan viss tidigare forskning ifrågasättas och utvecklas.

Förslag till fortsatt forskning: Intressant vore att studera IT-branschen på ett djupare plan då denna uppfattas som framstående inom digitalisering. Vi fick indikationer på att de låg mycket längre fram i utvecklingen av rollen. Även en djupare undersökning av offentlig förvaltning och anledningar till att utvecklingen av rollen ser ut som den gör hade varit av intresse.

Nyckelord: *Controllerrollens utveckling, digitalisering, enhetschefer.*

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort och hjärtligt tack till våra åtta respondenter som tagit sig tid att på ett engagerat och grundligt sätt svara på våra frågor. Att få en inblick i deras yrken, speciellt under rådande omständigheter, har för oss varit mycket givande och skapat en tydlig och intressant förståelse för rollerna. Vi vill även passa på att tacka vår handledare Gudrun Baldvinsdottir för all hjälp och värdefull feedback under arbetets gång.

Göteborg 2020-01-10

Klara Binder Ekedahl & Jennifer Karlsson

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte & Frågeställningar	2
1.4 Avgränsningar.....	3
2. Metod	4
2.1 Studiens utformning.....	4
2.2 Insamling av data	4
2.2.1 Litteraturstudie.....	4
2.2.2 Intervju.....	5
2.2.2.1 Val av företag och intervjupersoner.....	5
2.2.2.2 Genomförande av intervju	6
2.3 Metodkritik	7
3. Referensram	9
3.1 Sammanfattning av ramverk	9
3.2 Controllerrollen och dess förändring	9
3.2.1 Controllerns uppgifter idag	10
3.2.2 Webers modell för utvecklingen av controllerrollen	10
3.2.3 Organisationskulturens påverkan.....	11
3.3 Controllerrollen och digitaliseringen	11
3.3.1 Business Intelligence & Analytics	11
3.3.2 Implementering av digital system.....	11
3.3.3 Ett restriktivt förhållningssätt	12
3.4 Controllern och enhetschefen	12
3.4.1 Business partner-skapets effekter	13
3.4.2 Controllern som en business partner eller inte?.....	13
4. Empiri	15
4.1 Controllerrollen och dess förändring	15
4.1.1 Rollen idag.....	15
4.1.2 Rollens förändring	16
4.2 Controllerrollen och digitaliseringen	17
4.2.1 Business Intelligence & Analytics	18
4.2.2 Implementering av digitala system och tidseffektivisering	19
4.2.3 Ett restriktivt förhållningssätt	20

4.3	Controllern och enhetschefen	20
4.3.1	Enhetschefernas tankar om controllerns involvering i verksamheten	21
4.3.2	Förväntningar på controllerrollen	22
4.3.3	Rollens förändring i relation till enhetscheferna.....	23
4.4	Sammanfattande tabell över empirisk data	23
5.	Analys	24
5.1	Webers modell för utvecklingen av controllerrollen	25
5.1.1	Servicefunktion och en reaktiv roll.....	25
5.1.2	En utvecklad reaktiv roll.....	29
5.1.3	Mot proaktivitet	30
5.2	Ett restriktivt förhållningssätt	32
6.	Slutsatser	34
6.1	Slutsatser och slutdiskussion	34
6.1.1	Utvecklingen	34
6.1.2	Faktorer som påverkar utvecklingen av controllerrollen	35
6.1.3	Relationen enhetschefer och controllers	36
6.2	Studiens bidrag.....	36
6.3	Förslag till fortsatt forskning	37
7.	Källförteckning	38
8.	Bilagor.....	40
8.1	Intervjuguide Controller.....	40
8.2	Intervjuguide Enhetschef	41

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Controller har funnits som yrkestitel i Sverige sedan 70-talet och räknas till en av de vanligaste bland ekonomer (Civilekonomen, 2016). Redan på 80-talet publicerades forskning som identifierade att en förändring av rollen från dess ursprungliga roll höll på att ske (Sathe, 1983). Denna utveckling av rollen har bekräftats och analyserats i en mängd studier sedan dess, där man följer utvecklingen från en traditionell ”bean-counter”-roll till en mer verksamhetsfokuserad business partner-roll (Granlund & Lukka, 1997; Graham, Davey-Evans & Toon, 2012).

Civilekonomen (2016) ser att controllerrollen går från att vara en ren redovisningsroll med hantering och analysering av siffror i fokus, till en partner-roll med ökad involvering i verksamheten för att kunna stötta enhetschefer i beslutstagande och i slutändan bidra till ökad intern effektivitet. De menar även att det efterfrågas en kreativ person med emotionell intelligens, egenskaper som enligt Civilekonomen (2016) många controllers inte besitter. Detta innebär således en ytterligare förändring av rollen där även personliga egenskaper spelar in. Granlund & Lukka (1998) visar att controllern har utvecklats från att agera som en ”vakthund” ansvarig för att cheferna inom företaget gör vad de ska med tilldelade siffror och rapporter, till rådgivare och konsult för att slutligen komma att bli en del av ledarteamet. Interaktionen med enhetschefer ses som grundläggande men enligt Byrne & Pierce (2007) är det inte helt säkert att controllers involvering i beslutsprocessen är välkommen. Det finns även forskning som rekommenderar ökad involvering av controllern då det visat en positiv effekt på prestationen i företag (Zoni & Merchant, 2007).

Digitaliseringen påverkar i allra högsta grad vårt samhälle och givetvis även controllerrollen. I takt med digitaliseringen kan systemstöd ta allt fler uppgifter i anspråk vilket frigör tid för controllern för en högre involvering i den operativa verksamheten (Rieg, 2018). En av de mest grundläggande egenskaperna en controller har är att kunna förklara företagets ekonomiska situation, detta sker i nutid ofta med hjälp av just olika systemstöd (Weber, 2011). Det är av stor vikt att controllern är bekant med dessa system och kan använda sig av dem för att få fram reliabla och valida rapporter. Denna kunskap är enligt Weber (2011) i det närmaste viktigare än att faktiskt besitta skolboks-kunskapen.

Resultatet av de förändrade förutsättningarna som digitaliseringen för med sig, i kombination med ansvaret inom ekonomistyrning gör att en controller bör ha en bred kompetens som involverar ett kunnande inom IT, vara en god samarbetspartner och kunna kommunicera på ett tydligt sätt (Civilekonomen, 2016). Det är dock viktigt att controllers analytiska förmåga värdesätts och inte glöms bort, det är trots allt denna som ligger till grund för den nya rollen (Weber, 2011; Quattrone, 2016).

Då digitaliseringen fortfarande i högsta grad sker och påverkar controllerrollen (Rieg, 2018), kan det förväntas att controllerrollens utveckling ständigt växer ifrån den forskning som finns i området. Det blir då motiverat att bidra till detta intressanta forskningsområde genom att från olika organisationer hämta uppdaterade infallsvinklar och erfarenheter om hur utvecklingen av rollen ser ut idag. Detta blir än mer relevant i förhållande till att mycket tongivande forskning inom området blir äldre och nya studier kan behövas för att stämma av om utvecklingen fortsatt följer den riktning som tidigare identifierats.

1.2 Problemdiskussion

Mycket litteratur och studier finns som fokuserar på och följer förändringen av controllerrollen med digitaliseringen som en starkt drivande faktor (Rieg, 2018). Redan tidigt 2000-tal, innan den största teknikexplosionen, såg man hur många arbetsuppgifter blev automatiserade och i vissa fall även kunde skötas av ledare eller chefer själva, och antalet controllers som ägnade sitt fokus åt klassiskt siffer- och rapporteringsarbete minskade drastiskt till fördel för analys och stöttande av verksamheten (Burns & Scapens, 2000).

För att controllers ska kunna axla det ökade företagsstrategiska ansvaret krävs att ledare och chefer är villiga att allokeras viss makt till dem (Windeck, Weber, & Strauss, 2015). Ur en ledares perspektiv kan det dock inte alltid ses som självklart att vilja minska på sin egen makt och Windeck et al. (2015) menar att detta pekar mot ett möjligt hinder till utvecklingen av controllers roll och ansvar. Ledare har därmed ett potentiellt stort inflytande på vilka förutsättningar som ges controllers utveckling, vilket är en anledning till att vi ser ett stort värde i att samla åsikter och tankar representerade från båda sidor i frågan.

Digitaliseringen har en betydande påverkan på controllers vardagliga arbetsuppgifter. Vad som tidigare varit en viktig del av en controllers uppgifter - att samla och rapportera ekonomisk information och historiska data - har den nya teknologin med stor hjälp av Big Data kunnat ta över (Almqvist, 2018). Det ger controllers möjlighet att presentera mer tidsriktig och relevant information (Appelbaum, Kogan, Vasarhelyi, & Yan, 2017). Det ställer också krav på deras förmåga att kunna tolka och analysera datan (Warren, Moffitt, & Byrnes, 2015). LaValle, Hopkins, Lesser, Shokley & Kruschwitz (2011) visar i sin forskning att framgångsrika företag använder sig av analyser i betydligt större utsträckning än mindre framgångsrika företag. Samtidigt ligger det största hindret för att adoptera digitala analysverktyg i organisationer just i förståelsen kring användningen av de verktyg och den bredd av information som finns tillgänglig.

Carlsson-Wall & Strömsten (2018) presenterar två möjliga scenarion för controllerrollens framtid i förhållande till den digitala utvecklingen, där de antingen förr eller senare kommer att bli ersatta helt av teknologiska innovationer, eller att de överlever som pålitliga och betrodda partners som komplement till digitala system för att kunna bidra i beslutsfattande. Detta lyfter fram vikten av att hänge sig till den yttre utvecklingen för att inte falla offer för den (Brands & Holzblatt, 2015). Att studera hur företag anpassar, förhåller sig och formar sina strategier för att ligga i framkant inom den snabba utvecklingen av digitala verktyg blir en alltmer viktig fråga att lyfta fram.

1.3 Syfte & Frågeställningar

Syftet med rapporten är att bidra med ytterligare perspektiv och uppföljning till den forskning som redan sker i området. Vi vill utifrån fyra olika organisationer komplettera forskningen om utvecklingen av controllerrollen, digitaliseringens och styrningens påverkan samt skapa ökad förståelse och perspektiv för hur relationen mellan controllers och enhetschefer påverkar rollen. En förhoppning är också att kunna bidra till utvärdering av utvecklingen samt att kunna komplettera med ytterligare underlag och förutsättningar för att fortsätta driva, ta beslut och investera i utvecklingen av controlleryrket.

För att sammanfatta målet för vårt arbete formulerar vi följande frågeställningar:

- *Hur ser controllers och enhetschefer på controllerrollens utveckling?*
- *Hur påverkas utvecklingen av digitaliseringen och styrningen i organisationen?*

1.4 Avgränsningar

I vår studie har vi valt att endast undersöka större organisationer eftersom deras resurser för utveckling är större än för mindre organisationer. Av dessa organisationer är tre börsnoterade och ett verkar inom offentlig förvaltning. Vi har även valt att koncentrera oss på organisationer inom olika branscher för att få en variation i vår studie. Gällande valet av intervjupersoner har vi begränsat oss till en business controller och en enhetschef per organisation. Detta för att komma så nära studiens syfte och fokus på samspelet mellan dessa två roller i utvecklingen av controller-rollen som möjligt.

2. Metod

I följande kapitel beskrivs hur arbetet mot att svara på uppsatt frågeställning genomförts. Motiveringar görs för de forskningsmetoder som använts för arbetet. Vidare förs en diskussion kring validiteten och tillförlitligheten i arbetet för att belysa aspekter som skulle kunna påverka arbetets trovärdighet.

2.1 Studiens utformning

För att få svar på forskningsfrågorna gällande huruvida inställningen till controllerrollens förändring ser ut samt om hur digitaliseringen och styrningen idag påverkar rollen har vi valt att använda oss av intervjuer av två yrkesgrupper för att få perspektiv på frågan från två olika sidor. Intervjuer kan hjälpa forskaren att få en förståelse av intervjupersonens bild av världen eller något speciellt fenomen. Genom dennes bild och beskrivningen av denna får forskaren en djupare förståelse för den kontext som undersöks (Patel & Davidsson, 2015).

Vi har valt att göra en deskriptiv, kvalitativ studie för att kunna få en uppfattning kring utvecklingen av controllerrollen i fyra olika branscher. En deskriptiv undersökning beskriver arbetet väl då det berör ett område genom en väl utarbetad teoretisk bana, med en analys som beskriver nutidsförhållanden (Patel & Davidsson, 2015). Patel & Davidsson (2015) beskriver en deskriptiv undersökning med att man ofta begränsar sig till att undersöka endast några aspekter av fenomen, vilket stämmer överens med den urvalsprocess som gjorts i detta arbete. Utifrån det breda spektrum av förklaringar, perspektiv och tolkningar av controllerrollens utveckling som presenterats i litteraturen har vi varit tvungna att begränsa vilka aspekter vi valt att fokusera på.

2.2 Insamling av data

Då vi med vårt arbete önskar kunna bidra med en överblick över situationen i företag verksamma idag föreföll det passande för syftet att genomföra insamlingen av empiriska data genom intervjuer.

2.2.1 Litteraturstudie

I syfte att skapa en relevant och uppdaterad grund för undersökningen baserat på forskning som redan finns i området genomfördes en omfattande litteraturstudie av tidigare forskning och vetenskapliga artiklar. Inledningsvis fanns inga direkta begränsningar av teoretiskt fokus mer än utveckling av controllerrollen, men i takt med att en bredare förståelse för forskningsområdet växte fram var det möjligt att välja ut några aspekter i området att fokusera på, varpå sökningarna kunde begränsas till dessa. Insamlingen av forskning och litteratur genomfördes i första hand genom sökningar i databaser på internet, främst från Göteborgs Universitetsbibliotek och Google Scholar. Nyckelord för litteratursökningen:

Controller/s - Management Accountants/Accounting – Role Change - Bean Counter - Interaction - Digitization - Business Intelligence/Analytics - Development - Business Partner

En del litteratur som använts i studien hittades genom referenslistor i relevanta artiklar. En stor majoritet av forskningen som använts i studien är peer reviewed för att säkra kvalitet och grad av tillförlitlighet på källorna.

2.2.2 Intervju

Alla intervjupersoner informerades vid intervjutillfället inledningsvis om att de själva inklusive företaget de jobbar för är anonyma i vårt arbete, ett beslut som togs för att uppnå högsta möjliga grad av öppenhet i svaren och en mer avslappnad samtalsmiljö. Intervjuerna genomfördes med ett relativt högt standardiserat upplägg, där en färdig intervjumall (se Bilaga 8.1 & 8.2) fanns förberedd för varje yrkesroll som skulle intervjuas (Patel & Davidsson, 2015). Dessa följdes i stort sett, med några undantag för att undvika upprepade eller ej relevanta frågor, beroende på respondent och om ämnet redan blivit behandlat under tidigare svar på andra frågor i samma intervju. Intervjuprocessen genomfördes sedan med en intention av låg grad av strukturering, där intervjupersonerna fick utrymme att svara fritt på så öppna frågor som möjligt (Patel & Davidsson, 2015). Att valet föll på att genomföra öppna intervjuer var för att vi önskade intervjuer där så mycket som möjligt av vad som för intervjupersonen i dess roll upplevdes som relevant för de olika ämnena skulle fångas in. Detta för att ge en så ofärgad informationsinsamling som möjligt.

2.2.2.1 Val av företag och intervjupersoner

I utgångspunkten valdes börsnoterade, stora företag ut som intervjuobjekt då dessa ansågs ha större möjligheter att ha utvecklats inom området i förhållande till mindre företag. För att definiera "större företag" har vi använt oss av Årsredovisningslagens (SFS 1995:1554) definition av större företag som säger att två eller flera av följande kriterier ska vara uppfyllda under de senaste två åren:

- Mer än 50 anställda.
- En balansomsättning på över 40 miljoner kronor.
- En nettoomsättning på över 80 miljoner kronor.

Denna definition i samband med ett intresse i branscherna guidade oss till större börsnoterade företag inom tillverkningsindustrin, detaljhandeln och fastighetsbranschen. Vi har även valt att komplettera detta urval med en organisation inom den statliga sektorn, mer specifikt offentlig förvaltning, för att se om vi kan se några skillnader mellan olika branscher och utvecklingen av controllerrollen inom dessa. Vi har valt att anonymisera organisationerna då vårt fokus i första hand är utvecklingen av controllers roll oberoende av kontext, men behåller branschaspekten för att eventuellt kunna härleda analyser och slutsatser till dessa.

När det kommer till att hålla sig inom en bransch och jämföra företag inom denna kontra att istället jämföra olika branscher med varandra finns viss forskning inom området som förespråkar det senare. Messner (2016) har till exempel ansett det vara rimligt att utforska olika branscher när det kommer till undersökning av controllerrollen och dess utveckling. En bransch präglas ofta av liknande grundläggande praktiker och inom ekonomistyrningen kan dessa vara liknande system och verktyg samt utmaningar som hela branschen står inför (Messner, 2016). Med stöd av detta ansågs det vara en grund till bredare jämförelse att undersöka företag ur olika branscher istället för att fokusera enbart på en och samma bransch.

Intervjupersonerna har valts ut genom användningen av definitionen "business controller" och "business unit manager"/"enhetschef" då undersökningen har ett verksamhetsinriktat fokus. Det är dock inte alltid definitionerna ovan har stämt överens med de definitioner som används på företagen i fråga men efter diskussion har vi ändå kommit i kontakt med rätt positioner. Kontakt med personerna har stiftats genom samordning av chef eller studiesamordnare inom företaget, i vissa fall genom en första kontakt med controller för att sedan blivit hänvisade

vidare till passande enhetschef. Företagen har kunnat bistå med en person ur varje kategori vilket lett till att åtta personer från fyra olika företag har intervjuats. Vi har inte haft några preferenser gällande ålder, erfarenhet eller hur länge personen arbetat inom yrket.

2.2.2.2 Genomförande av intervju

Intervjupersonerna kontaktades inledningsvis per telefon där det var möjligt och i annat fall via mail. Vid dessa samtal/mailkorrespondenser informerades intervjupersonerna kring syftet med undersökningen. Innan intervjun skickades frågorna ut till intervjupersonerna för att ge dem en möjlighet att förbereda sig, något som önskades av dem alla. Det gjordes ljudupptagning från intervjuerna och frågorna delades upp mellan de två som genomförde intervjun. Även anteckningar fördes under intervjuerna.

På grund av den rådande situationen kring Covid -19 pandemin har intervjuerna i sin helhet genomförts via digitala verktyg såsom Microsoft Teams eller Zoom. Det kan ifrågasättas om detta påverkar intervjukvaliteten då det är svårare för både intervjupersonen och de som intervjuar att läsa av stämningen vilket lättare kan leda till missförstånd och att intervjupersonen inte är så öppen i sina svar som önskas. Då den rådande situationen dock lett till att många företag under en längre tid arbetat på detta vis och är vana vid användandet har vi inte sett detta som ett hinder eller något som har påverkat intervjukvaliteten. När det kommer till ljudupptagningen var vi tydliga med att det enbart är själva ljudet av intervjun som spelats in och att de inte blir filmade under intervjun. Detta för att göra intervjupersonen mer bekväm i situationen då den inte ser vad vi gör vid våra datorer på ett lika tydligt sätt som vid en personlig intervju. Enligt Patel & Davidsson (2015) kan ljudupptagning göra att intervjupersonen svarar på ett sätt som inte är helt spontant men detta är inte något som varit förestående under våra intervjuer.

Intervju-person	Titel	Bransch	År i rollen	Datum och tid	Varaktighet
BC1	Business controller	Fastighets-förvaltning	10+	2020-11-20 14:00	60 min
BC2	Business controller	Detaljhandel	0-5	2020-11-23 10:00	60 min
BC3	Business controller	Offentlig förvaltning	10+	2020-11-24 13:00	60 min
BC4	Business controller	Tillverkning	0-5	2020-11-25 15:00	56 min
EC1	Enhetschef	Fastighets-förvaltning	0-5	2020-11-30 10:00	51 min
EC2	Enhetschef	Detaljhandel	5-10	2020-11-26 13:00	45 min
EC3	Enhetschef	Offentlig förvaltning	0-5	2020-11-27 10:00	31 min
EC4	Enhetschef	Tillverkning	10+	2020-12-01 16:00	56 min

Tabell 1: Sammanställning över intervjupersonens alias, titel, bransch, år inom rollen, datum och varaktighet för intervjun.

2.3 Metodkritik

Reliabiliteten i forskningen beror på hur väl den kan motstå slumpinflytanden på insamlat material (Patel & Davidsson, 2015). Att genomföra en kvalitativ undersökning för att svara på en forskningsfråga om ett generellt fenomen av en yrkesgrupp som är verksam inom i princip alla branscher, kan verka skevt ur ett reliabilitetsperspektiv. Detta för att det som regel används en liten urvalsgrupp (Bryman & Bell, 2011). Dock kan det lilla urvalet försvaras med att högre kvalitet kan uppnås på varje enskilt fall, och mer tid kan läggas på att få ut större värde från varje möte och interaktion. Validiteten i forskning beskrivs enligt Patel & Davidsson (2015) som vilken nivå av autencitet och förståelse som levereras i arbetet. Detta uppnås genom att skapa en god kunskapsgrund och förståelse inom ämnet som ska behandlas, se avsnitt 2.2.2.

Bryman & Bell (2011) anser vidare att det finns vissa svårigheter med att mäta validitet och reliabilitet i kvalitativ forskning. Istället förespråkar de att man som forskare tittar på trovärdigheten i arbetet. För att skapa trovärdighet i ett arbete finns fyra olika kriterier: *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*. För att uppnå tillförlitlighet krävs att studien har utförts metodiskt och enligt etiska föreskrifter samt att intervjupersonerna har fått bekräfta att den bild av området de lämnat motsvarar vad som skrivits. Detta har uppnåtts genom inspelade intervjuer som sedan transkriberats och därefter erbjudits till intervjupersonerna för godkännande av den lämnade informationen. Intervjupersonerna har även fått ta del av det färdigställda arbetet för att se vad vår undersökning lett till. Överförbarhet handlar om att kunna återge en detaljerad bild av den kontext författarna befinner sig i för att läsaren ska kunna dra slutsatser om just överförbarheten. Frågan är om det som upptäckts i forskningen kan användas i något annat sammanhang eller i samma sammanhang men vid en annan tidpunkt (Bryman & Bell, 2011). För att uppnå detta har en grundlig litteraturstudie inom området gjorts samt en grundlig undersökning av området genom intervjuer. Pålitlighet kan enligt Bryman & Bell (2011) ses som ett komplement till tillförlitlighet där det handlar om att se till att forskningsprocessen går till enligt givna riktlinjer. Genom anteckningar, urval, transkriberingar och gemensamma beslut samt en tydlig förklaring av alla steg genom arbetet anser vi att detta kriterium är uppfyllt. Det sista kriteriet är konfirmering vilket karakteriseras av att forskaren inte handlar subjektivt (Bryman & Bell, 2011). För att motverka för stor subjektiv påverkan på tolkning av data från intervjuer transkriberades dessa. Dock finns en risk att signaler och ej uppenbar överförd kommunikation faller bort då talspråk och skriftspråk inte är samma sak, och viss tolkning av det talade ordet fortfarande krävs för att konvertera det till skriven text enligt konstens alla regler (Patel & Davidsson, 2015). Dock bidrar faktumet att intervjuerna genomförts via onlineplattformar till att minska utrymmet för sådana tolkningar, då subtil kommunikation redan faller bort i användandet av dessa medier. Detta gör att både intervjuare och de intervjuade uttrycker sig tydligare för att överbrygga dessa svagheter, någonting som underlättar för senare bearbetning av materialet.

Det finns svårigheter med kvalitativa undersökningar med få respondenter att ge resultat som är applicerbara och branschrepresentativa (Bryman & Bell, 2011). I vårt fall har vi inte som mål att skapa en representativ bild för någon speciell bransch. Då motivet är att göra en kvalitativ studie för att bidra med ytterligare infallsvinklar och uppdaterad information i forskningen kring controllerrollens utveckling, kan metoden för genomförandet av undersökningen anses uppfylla sitt syfte. Möjligen kunde det specifikt ha efterfrågats intervjupersoner med lång erfarenhet i sin roll. Detta för att kunna få mer uttömmande svar gällande utvecklingen av rollen. Samtidigt ska det inte underskattas att ta in information från olika erfarenheter och åldersgrupper inom yrket som även har ett nutids-/framtidsperspektiv vilket kan bidra till en ännu bredare grund i undersökningen. Detta för att det kan finnas

tendenser i utvecklingen av rollen som uttrycker sig specifikt och annorlunda för nyanställda inom rollen, där företaget har mer möjlighet att påverka definitionen av rollen.

I genomförandet av studien startades intervjuprocessen relativt tidigt, för att förebygga eventuella förseningar om det uppstår hinder i att få kontakt eller hitta en tid för intervju. Detta gjorde att intervjufrågorna formulerades väldigt tidigt i processen, och kanske hade formulerats annorlunda, om de arbetats fram efter att referensramen var färdigarbetad, och inte samtidigt. Men då värdet av att försäkra sig om att intervjupersonerna skulle ha tid och möjlighet att delta bedömdes högt valdes detta upplägg i slutändan. Referensramen kanske hade kunnat ha annat fokus och innehåll även denna om arbetet utförts med ett område i taget. Mer teori hade kunnat ge en än mer objektiv och nyanserad analys.

3. Referensram

Kapitlet inleds med en presentation av controllerrollen samt en översikt över utvecklingen. Därefter följer digitaliseringens påverkan på rollen samt en genomgång av relationen mellan controllern som business partner och business unit managern.

3.1 Sammanfattning av ramverk

Tre huvudområden valdes ut inom teorin kopplad till controllern, dessa är förändringen av controllerrollen, controllern och digitaliseringen samt controllerns relation till enhetschefen. Områdena valdes ut då de är framträdande inom forskningen och kan även kopplas ihop med relevant intervjumaterial. En betydande del av forskningen som finns inom området tar upp utvecklingen av rollen, vilket gör att denna del är viktig att ta med för att skapa en förståelse för det ämne som behandlas i denna studie. Vidare har digitaliseringen bidragit till stora förändringar generellt i världen och även inom controlleryrket. Området behandlas i studien för att få en förståelse för om digitaliseringen fortfarande har samma påverkan då vi numer befinner oss mitt uppe i den samt om den ses som ett stöd eller en falsk säkerhet för controllers och företag. Sist behandlas controllerns relation till enhetscheferna inom företaget då dessa normalt har ett samarbete med varandra. Vi vill bidra till forskningen genom att försöka finna indikationer på hur detta samarbete ser ut idag.

Modellen för controllerrollens utveckling som presenteras i 3.2.2 erbjuder en skala där olika utvecklingsnivåer kan placeras i förhållande till varandra, och kommer att användas som ett skelett för analysen av rollen i detta arbete.

3.2 Controllerrollen och dess förändring

Gemensamt för mycket av den forskning som finns kring controllerrollen och ekonomistyrningen är en berättelse om hur controllern har gått från att vara en så kallad "bean-counter" mot en "business partner" (Granlund & Lukka, 1997; Graham, Davey-Evans & Toon, 2012). Med "bean-counter" syftar forskarna på en person som enbart hanterar siffror och rapporter och inte är intresserade av vad som pågår utanför redovisningsfunktionens väggar (Granlund & Lukka, 1997). Andra har definierat "bean-counter" som en redovisningsekonom som producerar finansiell information som knappast har något användningsområde när det kommer till att effektivt driva verksamheten (Friedman & Lyne, 1997). Sathe (1983) menar att det är ett smeknam som controllern fått på grund av dess opererande, kalla och reserverade personlighet. Han talar om personer som i sin natur är mer siffer-orienterade än människoorienterade. Att rollen blivit mer av en "business partner" förklarar Graham et al. (2012) med att den traditionella siffer-rollen kommit att bli mer verksamhetsfokuserad de senaste åren. Annan forskning visar att mindre tid läggs på siffror till fördel för att fokusera på en mer verksamhetsnära roll (Burns & Baldvinsdottir, 2005). Detta har till stor del möjliggjorts tack vare automatiserade system och breddade möjligheter för informationshantering som växt fram med utveckling av digital teknik (Brands & Holzbratt, 2015). Denna nya verksamhetsinriktade roll innebär bland annat ett fokus på att förändra verksamheten, införa nya styrmedel, forma om organisationen, utveckla system, bidra med innovativa styrningstekniker och utveckla HR-funktionen inom företag (Burns & Baldvinsdottir, 2005). För att en controller ska fungera som business partner är det dock av stor vikt att den besitter de grundläggande uppgifterna som karakteriserar en "bean counter" (Weber, 2011).

3.2.1 Controllerns uppgifter idag

Controllerrollen har genomgått en del förändringar under årens lopp. Redan så tidigt som på 1980-talet uppmärksammade Sathe (1983) en förändring i utvecklingen. Han menar att controllerrollen består av två huvudsakliga uppgifter, den första handlar om att fungera som ett stöd till ledning och chefer vid beslutsfattning. Den andra uppgiften handlar om att ansvara för att de finansiella rapporterna och styrsystemen fungerar enligt företagets policys. Han visar att det finns fyra olika sorters controllers där det ligger olika tonvikt på de två uppgifterna. Han nämner särskilt en "strong controller" (Sathe, 1983). Denna controller har till skillnad från de tre andra lika stort fokus på båda områden och det är endast en person som utför uppgiften. Att detta blivit en viktig grundsten i controllerrollen har sedan även bekräftats av Byrne & Pierce (2007) och Graham et al. (2012). Dock har det dröjt länge innan controllern faktiskt haft tid att engagera sig i att skapa bättre beslutsunderlag för chefer. Detta möjliggjordes inte innan datorn och systemstöden gjorde entré inom branschen på 1990-talet (Rieg, 2018). Mycket forskning inom området har förutspått en utveckling där det sägs att controllern ska övergå från "bean counter" till "business partner" (Rieg, 2018), men man är inte heller helt säker, det kan även handla om en utbyggnad av rollen (Graham et al., 2012). I sin undersökning har Rieg (2018) dock kommit fram till att utvecklingen går i en riktning mot en utbyggnad av rollen där controllern är delaktig i rutinuppgifter såsom kostnadskontroll, förberedelse och rapportering av budget och även i strategiska diskussioner med chefer. Han menar att det dagliga arbetet består av många olika uppgifter samt interaktion med cheferna men det verkar som att tonvikten i en controllers arbete fortfarande ligger inom en controllers operativa område. Med operativt menar han i riktning mot "bean counter". Vidare har ett antal enkätundersökningar med både controllers och chefer kommit fram till att det finns en tro på att controllern kommer bli mer "business partner" än "bean counter". Ofta framgår det att speciellt controllers tror på denna framtid (Rambusch & Sill, 2007; Ernst et al., 2008; Weissenberger et al., 2012, se Rieg, 2018). Caglio (2003) beskriver det som att gränserna mellan de två tidigare separerade yrkesrollerna financial accountant och management accountant suddas ut med införandet av nya inom verksamheten områdesöverskridande system, som möjliggör och till viss del kräver djupare involvering och förståelse för olika områden inom företagen. Detta leder till en ny "hybridroll" med hög verksamhetskänedom både organisatoriskt och ekonomiskt, något som gör controllern till en betydande spelare i organisatorisk ledning (Caglio, 2003).

3.2.2 Webers modell för utvecklingen av controllerrollen

Weber (2011) delar in utvecklingen av controllerrollens uppgifter i fyra olika nivåer. På den första nivån ser vi en controller som enbart rapporterar till chefer och ledning gällande företagets löpande ekonomiska situation. På denna nivå underlättar controllern för och kompletterar cheferna genom olika systemstöd. På andra nivån tillkommer uppgifter såsom att förklara vad de levererade siffrorna faktiskt innebär, komma med input på lösningar till cheferna om problem uppstår och användning av data för att planera framåt och bevaka. Nu har rollen kommit att bli reaktiv, processbaserad men fortsatt underlättande och kompletterande för cheferna. Input ges enbart när cheferna anser att det finns ett behov (Weber, 2011). På tredje nivån får controllern chans att kritiskt granska den information som ges till cheferna men enbart när detta efterfrågas. De kan även ge sitt eget perspektiv på de problem som analyseras och försöka få cheferna att ta med detta i sina beräkningar. Rollen är fortfarande reaktiv, underlättande och kompletterande men controllern har nu mer att säga till om när det kommer till beslut som ska fattas. När den fjärde nivån uppnås har controllern en mer proaktiv än reaktiv roll. De är nu nästintill jämbördiga med cheferna och är på väg att lämna supportrollen för att istället utföra delar av chefernas uppgifter (Weber, 2011). Weber (2011) menar dock att fenomenet att controllern tar över en del av chefernas uppgifter anses var en relativt ostabil

situation. Hans slutsats är att utvecklingen av controllerrollen att nå nivå fyra och bli en business partner inte alltid kan genomföras.

3.2.3 Organisationskulturens påverkan

Järvenpää (2007) har kommit fram till att utvecklingen av controllerrollen inte enbart handlar om själva rollen. Han menar att redovisning överlag är ett kulturellt fenomen djupt inbäddat i organisationen. Undersökningen visar att de viktigaste verktygen för att få rollen att bli mer affärsinriktad är: strukturella förändringar såsom decentralisering, utveckling av redovisningens informationssystem, implementering av nya redovisningsinnovationer som stöttar affärsledning, förändrad styrning inom HR vid exempelvis rekryteringsarbetet, förändrad riktning på den personliga inställningen, modellering av rollen från högsta ledningen och ekonomiledningen, förändra företagets officiella värderingar och slutligen historieberättande kring vikten av förändring och heroiska controllers och dess nytta. Undersökningen lärde författarna att genom att placera controllern tillsammans med enhetscheferna skapades ett tvärfunktionellt, fruktbart samarbete. Genom att göra detta ökade även effektiviteten i företagets redovisning (Järvenpää, 2007).

3.3 Controllerrollen och digitaliseringen

Idag är det inte längre bara en liten innovativ grupp i spetsen av utvecklingen som använder sig av Business Intelligence & Analytics. Det är allmänt förekommande i alla företag som vill överleva i den miljö dit vår omvärld har utvecklats (Appelbaum et al., 2017). Eftersom en viktig del av controllerns roll är att bistå med ekonomisk input för beslutsunderlag, är det intressant att titta på betydande fenomen i den digitala utvecklingen som påverkar deras traditionella huvudansvarsområde, Business Intelligence och Business Analytics.

3.3.1 Business Intelligence & Analytics

Davenport & Harris (2017) beskriver Business Analytics (BA) som användandet av data, informationsteknologi, statistisk analys, kvantitativa metoder, och matematiska eller datorbaserade modeller som hjälper ledare att uppnå förbättrad insyn och förståelse av deras verksamheter för att kunna ta bättre, faktabaserade beslut. Brands & Holzbratt (2015) menar att utvecklingen av teknologi och området för BA ger yrket verktyg som tillåter controllers att frångå bundenheten till rutinmässiga analysverktyg i kalkylark. De menar att de nya förutsättningarna rollen ges med hjälp av digitaliseringen leder till en ny modellbild av en controllers roller. Business Intelligence (BI) är en annan term som vuxit fram och utvecklats i digitaliseringens framfart. Trieu (2016) beskrev det som ett system bestående av både tekniska och organisatoriska element som presenterar historisk information till sina användare för analys och rapportering, det ger även möjlighet att underlätta beslutsfattande. Beskrivningarna pekar tydligt på att det är system som definitionsmässigt har stora överlapp. Torres, Sidorova & Jones (2018) integrerar de båda begreppen, Business Intelligence & Analytics (BI&A), och använder detta som en paraplybenämning för system som gör om rådata till användbar information för att minska osäkerheter vid beslutsfattande. BI&A kommer enligt Brands & Holzbratt (2015) bara fortsätta att växa som ett kraftfullt verktyg för de controllers som ligger steget före och lär sig använda och utnyttja dem.

3.3.2 Implementering av digital system

För att företag ska kunna tillgodose sig den potential av värdeskapande som finns att tillgå i den digitala utvecklingen, krävs att de nya systemen integreras på ett bra sätt (Kane, 2019). Att

följa utvecklingen i användandet av teknologier är inte bara en förutsättning för att inte förlora konkurrenskraft (Appelbaum et al., 2017), utan i undersökningar ser man att anställda vill ha förutsättningar för att utvecklas för att stanna på företag längre (Kane, 2019). Företag med låg grad av teknologi integrerad har dock förklarat viss tröghet i implementeringen av digitala system. De ser även en svårighet i att hitta tid för implementeringen utan att det avbryter och tar för mycket tid från befintlig verksamhet. Detta menar Kane (2019) är något som trots denna upplevelse måste göras, han pekar på vikten av att anpassa sig till tekniken, snarare än att försöka få tekniken att anpassa sig efter företaget. Att våga starta processen och utvecklas med den genom att lära sig av misstag är viktigt, menar han, och många företag som ligger längre bak i den digitala utvecklingen har problem med just detta (Kane, 2019). Samtidigt menar LaValle et al. (2011) att det inte nödvändigtvis är komplexiteten i att få datan rätt i de digitala systemen som främst påverkar hur snabbt och väl systemen integreras. De menar att de flesta implementeringsbarriärer har sin grund i ledningen av organisationen och kulturella faktorer (LaValle et al., 2011).

Med hjälp av avancerad digital teknik blir det möjligt att använda redovisningsinformation till djupare och bredare analyser än tidigare. Det är även möjligt att identifiera trender och relevant information allt mycket snabbare än tidigare (Bhimani & Willcocks, 2014). Detta ger kontrollern möjlighet att frigöra tid för att utveckla ett bredare engagemang och fördjupa kvaliteten i sina traditionella ansvarsuppgifter.

3.3.3 Ett restriktivt förhållningssätt

Ett mer restriktivt förhållningssätt till de snabbt utvecklande potenta systemverktyg som tillhandahålls, varnar om den falska trygghet de riskerar att skapa. Quattrone (2016) menar att marknadsföringen av dessa system, som lockar till kraftfulla maktverktyg i strategi och beslutsprocesser baserade på information från automatiserade processer och digitala verktyg, ger oss en falsk bild av den verkliga situationen. Han menar att marknadsförare är medvetna om människans behov av att ha kontroll och kunna förutse framtiden, något som kan lura in oss i en falsk säkerhet om en osäker framtid. Riskerna som digital utveckling utgör på controllerrollen blir en ökad tro på att vi kan få perfekt information och digitala system som känner människan, deras tankar och framtida handlingar bättre än människan själv. Riskerna förstärks av behovet att kunna välja ut rätt data från den exponentiellt ökande ström av data som genereras. Quattrone (2016) menar vidare att den digitala utvecklingen gör att människor tar fel beslut mycket snabbare än tidigare. Han menar även att det är viktigt att förstå expertisen i den traditionella rollens förmåga att hantera osäkerheter - en kunskap som baseras på information och förmågor som digital teknik inte kan uppnå - för att låta den fortsätta utvecklas. Om vi tror att vi kan få perfekt, sann information, kommer förflyttningen mot digitaliseringen göra att controllers förlorar sin sedan lång tid framarbetade expertis inom ett område som alltid är starkt präglad av osäkerheter (Quattrone, 2016). Han trycker på att processen att stöta och blöta och vända och vrida för att komma fram till siffror är viktig, att använda sig av autogenererade siffror blir en svaghet vilken genererar mer ogrundade beslut.

3.4 Controllern och enhetschefen

Tack vare den allt bredare implementeringen av digitala informationssystem, som bidragit i formandet av den nya controllerrollen, har resurser kunnat frisättas för controllers att agera i roll av business partner åt ledning och chefer (Järvenpää, 2007). Detta är något som sedan länge har efterfrågats. Redan 1980 uppmärksammar Hopper att chefer önskar att controllers agerar mer som en servicepartner än som en ren redovisningsfunktion. Möjliggörandet för controllerrollen att lämna sin distanserade och självständiga position för att involveras och

stötta i operativ verksamhet kan ge rollen ökat värde och acceptans hos kollegor (Goretzki, Strauss, & Weber, 2013). Dock är det viktigt att förändringen sker kontrollerat, Graham et al. (2012) ifrågasätter om det är möjligt för controllern att axla för mycket nytt ansvar utan att arbetet inom redovisning blir lidande.

3.4.1 Business partner-skapets effekter

Medvetenheten om en potentiell problematik i förhållandet mellan de olika rollerna controllern tar växer också fram, där business partner-relationen med till exempelvis en enhetschef, hotar objektiviteten i analysen av tillhörande affärsområde, och därmed controllerns funktion inom internkontroll (Graham et al., 2012). Ömsesidigt förtroende är en förutsättning men också en konsekvens av att bygga samarbeten. Att business partner-relationer utvecklas kan leda till att controllers väljer att prioritera beslut som gynnar relationen till chefen framför egna självständiga beslut (Lambert & Sponem, 2012). Zoni & Merchant (2007) kunde dock i sin studie se att controllers involvering hade en positiv effekt på prestationen i ett företag. De rekommenderar utifrån sina forskningsresultat en större involvering av controllers i ledarskaps- och beslutsprocesser.

Viss forskning pekar på att det dock funnits ett motstånd mot controllers involvering i verksamheten. Detta baseras på den traditionella synen på rollen som en kall och fyrkantig personlighet med låg status (ofta några steg under chefer). De menar att ledare haft en oro för att högre involvering av controllers i verksamheten riskerar att påverka kreativitet och innovation negativt (Zoni & Merchant, 2007). Även Lambert & Sponem (2012) visar i sin forskning att en controller med för stort inflytande i den operativa verksamheten kan göra att grundläggande aspekter för utveckling som risktagande och innovation glöms bort, när den finansiella dimensionen blir styrande i beslutsfattande.

3.4.2 Controllern som en business partner eller inte?

Byrne & Pierce (2007) har i sin undersökning funnit att motstridigheter och konflikter kan uppstå i interaktionen mellan controllers och enhetschefer. Författarna menar att förutsättningarna för att en controller ska kunna skapa sig en accepterad roll i företaget är beroende av de olika chefernas förväntningar på dem, både deras överordnade chef men även enhetschefer. Olika chefer har olika ledarstilar vilket påverkar controllerns möjligheter till att forma rollen på sitt eget sätt. Under tidens gång kan controllern bli tvungen att hantera konflikter och diskussioner med chefer som inte är intresserad av deras inblandning i styrningen av den operativa verksamheten (Byrne & Pierce, 2007). Deras studie visar även att de chefer som samarbetar med controllers efterfrågar en människoorienterad person med god kommunikativ förmåga, den bör även känna till verksamheten och vara flexibel. Överensstämmande med andra studier var att de efterfrågade mer inblandning av controllern. Samtidigt ansåg cheferna att det var viktigt att controllern besatt tillräckliga styrnings- och teknikkunskaper, något som generellt sett uppfylldes. När det kom till frågan gällande om controllern kunde ses som en business partner förekom mindre tydlighet. Många gånger ansåg controllern sig kunna agera som business partner i beslutsprocesser men chefen ansåg att controllerns roll var att komma med förslag, rekommendationer och påverka resultatet (Byrne & Pierce, 2007).

Några år senare gör även Windeck et al. (2015) en undersökning för att se hur långt utvecklingen av rollen kommit med ett fokus på chefernas perspektiv. I likhet med Byrne & Pierce (2007) och även Järvenpää (2007) anser de att cheferna har stor påverkan på hur controllerrollen utvecklas. I motsats till Byrne & Pierce (2007) kommer de dock i

undersökningen fram till att cheferna stöttar utvecklingen av controllern till att bli en business partner (Windeck et al., 2015). Undersökningen visar även att nya affärsprocesser, en formell företagsstrategi, ett integrerat IT system och nya organisatoriska strukturer inom ekonomistyrningen och försäljningsfunktionen inom företaget fungerade som ett band mellan den nya controllerrollen (som business partner) och enhetschefernas intressen.

4. Empiri

I kapitlet sammanställs det insamlade intervjumaterial som är relevant för studien. Strukturen följer samma upplägg som referensramen och inleds med respondenternas tankar kring controllerrollens förändring, följt av controllerrollen och digitalisering och avslutas med controllerns relation till enhetscheferna.

4.1 Controllerrollen och dess förändring

Den beskrivning av controllerrollen som har absolut störst stöd i vårt empiriska material är den som lyfter en god analysförmåga som en av de viktigaste egenskaperna en controller bör besitta, men även mjuka aspekter som kommunikativa, pedagogiska egenskaper med bra människokännedom värderas högt. Tekniska förmågor tas också upp som en egenskap som kan lyfta en controller ytterligare nivåer.

4.1.1 Rollen idag

Vid frågan om vad som är controllerns uppgift och roll skiljer sig svaren en aning. På de fyra företag vi intervjuat finns det relativt stor variation i vilken utsträckning controllern lägger fokus på redovisningsarbete. BC1, som arbetar i en decentraliserad organisation inom fastighetsförvaltning, menar att rollen handlar mer om ekonomistyrning än redovisning. Störst fokus är analys, och andra viktiga uppgifter är affärsrådgivning, verksamhetsstyrning och en hel del strategiarbete. Controllern beskrev att förändringsbenägenhet och att pusha på att driva företaget framåt var viktiga delar av ansvaret. I detta företag sköttes redovisningsarbete av annan personal, i nära samarbete med controllern, medan controllerns roll i relation till just redovisningen var att förstå den och kunna kommunicera den till resten av organisationen. Här var analys, uppföljning och slutsatser en viktig del av uppgiften, som låg till grund för att lyfta det ekonomiska perspektivet i diskussioner kring verksamhetsutveckling. Denne uttryckte att det var viktigt att förstå verksamheten för att förstå de svårigheter som finns och kunna ge så hjälpsam feedback som möjligt. EC1, på samma företag, värdesätter tydligheten i kommunikationen av vad och varför information behövs, att ingenting dyker upp oväntat utan att det finns en kontinuerlig dialog så att alla kan vara lugna i kunskapen om vad som förväntas av dom. EC2, som arbetar inom detaljhandeln, trycker på vikten av att vara lyhörd och kunna anpassa sin kommunikation beroende på vem som är mottagare. Även EC4 poängterade värdet av att någon kan översätta ekonomin och siffrorna till verksamheten:

“Jag tycker att de behöver vara bra på att kommunicera och att översätta siffrorna till konkreta actions i vår verksamhet, kunna exemplifiera vad det är som gör att det ser ut på ett visst sätt.”

- EC4, enhetschef tillverkningsbranschen

Denne menar att en controller som är väl insatt i verksamheten kan använda en god kommunikativa förmåga till att motivera andra till att utföra ett bättre arbete.

BC2, controller inom detaljhandeln, beskrev sin roll i liknande ekonomistyrningsfokuserade drag som innebar att sätta upp mål, utföra målstyrning och utmana verksamheten samt hjälpa till med verksamhetsutveckling. Även här genomsyras rollen av ett stort fokus på analys och utveckling och att ta fram faktabaserade beslutsunderlag. I rollen ingår även löpande arbete

med finansiella rapporter och framtagande av forecasts¹. EC2 framhöll verksamhetskännedom och analysförmåga som viktiga egenskaper hos controllers:

“[En controller bör vara] väldigt kommunikativ med förståelse för verksamheten, och med en förmåga att serva [chefer] med bra analyser så att de kan ta enkla beslut, det är väl egentligen det jag tycker är viktigt för en controller i framtiden.”
- EC2, enhetschef detaljhandelsbranschen

Denne menar att om det inte finns någon som utför controllerarbete blir verksamheten lidande, den har en viktig roll att fylla. BC3, som arbetar inom offentlig förvaltning, benämner rollen som en servicefunktion, och lägger i sin roll som controller stort fokus på budgetarbete samt helårs- och delårsrapporter. Denne stöttar chefer och sitter med i ledningsgrupp men har inte fokus på beslutsfattande utan levererar i första hand de rapporter och ekonomiska information som krävs från olika håll. I arbetet ingår att göra berörda kollegor uppmärksamma och medvetna om att saker kan göras annorlunda ur ett kostnadsperspektiv. BC3 förklarar att organisationen är relativt hierarkisk och de översta besluten fattas av högsta chefen. Även BC4, controller inom tillverkningsbranschen, definierar sin roll med stort ansvar att rapportera ekonomiska siffror till chefer, samt att uppmärksamma udda och avskiljande siffror för berörda ägare av kostnadsställen, så att fel kan korrigeras. Denne sitter med i ledningsgruppen, liksom BC1 och BC3, och kan bli rådfrågad ur ett ekonomiskt perspektiv vid frågor som verksamhetsstyrning, till exempel huruvida en investering är lönsam och borde genomföras eller inte.

4.1.2 Rollens förändring

Samtliga controllers uttrycker att de under sin yrkeskarriär i controllerrollen inte upplevt några stora förändringar av rollen, men flera av både controllers och enhetschefer kan ofta identifiera en riktning eller urskilja potential eller möjlig framtida utveckling av rollen.

Controllers från hälften av företagen såg sig själva i första hand som en stödfunktion, som finns där när chefer behöver dom. BC3 upplevde att man går mot specialisering av antingen den ena eller den andra rollen - management accounting eller financial accounting, och i dennes fall läggs majoriteten av tiden på budget. En uppfattning finns att rollen tidigare har varit väldigt bred. I BC4:s fall bar rollen stort ansvar för allt ekonomiarbete men även förklaringsarbete. Respondenten lyfte hur viktigt det är att ta fram siffrorna själv, för att förstå vad det är man jobbar med, något som sker i större utsträckning då dessa controllers inte har ekonomiassistenter, utan plockar fram allt ekonomiskt underlag de jobbar med själva. Yrket beskrivs som ett mer och mer krävande yrke kompetensmässigt, då det förväntas att controllern ska kunna presentera *varför* saker ser ut som de gör, och inte bara *att*, detta i kombination med snabb teknisk utveckling som ställer krav på utbildning och uppdatering av system. Hos enhetscheferna på motsvarande två företag uttrycktes en uppfattning av controllern som en aningen perifer stödfunktion, där det viktigaste var att controllern kan kommunicera och förklara siffrorna och analyserna, för att motivera sina medarbetare, och kanske inte i huvudsak var drivande i ledningsarbete. Båda enhetschefer hade relativt lite kontakt med controllers i den dagliga verksamheten.

BC2 hade en controllerroll under förändring, då denne var relativt ny tillsatt i sin roll som controller, och tidigare haft en bakgrund inom analys. I rollen var det tydligt definierat att sifferarbete var tillskrivet denna, medan övriga mer ledningsorienterade uppgifter inte var lika självklara vem eller vilka ansvaret tillföll. Dock uttrycktes en stark uppmuntran och önskan

¹ Detta uttryck för prognoser användes genomgående av respondenten och används därför även här.

från enhetschefsperspektivet i samma företag av controllerrollen att ta plats i beslutsfattande och verksamhetsstyrande arbete. Man såg en tendens hos rollen att bli alltmer analytisk än fokuserad på traditionellt redovisningsarbete och uppskattar det värde som controllerns kunskap inom detta område kunde tillföra. EC2 förklarar att i framtiden är tanken på dennes företag att controllers ska ta fram forecasts (prognoser) tillsammans med avdelningscheferna.

EC1 beskriver att mer inblandning av controllern har gjort det dagliga arbetet mer styrt av rapporter, och fler rapporter ska nu in oftare än tidigare. Detta är för att förenkla i det årliga bokslutet, och tydligheten och möjligheten att följa arbetet och grunden till finansiella rapporter löpande under året uppskattas. EC1 säger om framtiden och utvecklingen av rollen följande:

“[...] vi kommer ha en verklighet framåt som inte kommer innebära att rapportera in mindre, och controllerrollen kommer fortsätta vara minst lika viktig, den kan ju växa och bli så gigantisk att man måste tänka på vem som ska avlasta den snarare. En controller är ju en typ av arbetsuppgiftsmagnet egentligen.”
- EC1, enhetschef fastighetsförvaltningsbranschen

Det finns en viss oro över att controllern ska få alltför mycket arbetsuppgifter på sitt bord och det anses viktigt att rollen är väl definierad. Även EC4 tycker sig uppleva en förändring i att siffror och uppgifter som controllern behöver från resten av verksamheten för att göra sitt jobb blir tydligare och bättre kommunicerat.

BC1 har upplevt controllerrollen i IT-branschen innan denne började på företaget inom fastighetsförvaltningsbranschen, och beskriver sin nuvarande bransch i förhållande till IT-branschen:

“Fastighetsbranschen är lite mer traditionell, man jobbar mycket med prognos och resultatuppföljning, budgetar, och har rent historiskt sett varit en ganska reaktiv bransch.”
- BC1, controller fastighetsförvaltningsbranschen

Denne menar att det är väldigt bra att prova olika branscher för att få andra infallsvinklar och växa i sin yrkesroll och har tagit med sig viktiga erfarenheter från IT-branschen som var mer innovativ än vad fastighetsbranschen är historiskt sett.

BC1 ser det som sin främsta uppgift att stötta områdeschefer, att leverera siffror ut till sista medarbetare för att alla i företaget ska förstå helheten. Controllern har fått stort beslutsinflytande och lägger själv inte ner tid på direkt redovisningsarbete, utan har redovisningsekonomer som sköter detta. Controllerns uppgift är istället att kommunicera och stötta utifrån det ekonomiska perspektiv som den erhåller från sin förståelse för både verksamheten och redovisningen. Det är viktigt att kunna hålla många olika bollar i luften.

4.2 Controllerrollen och digitaliseringen

Gemensamt för våra intervjupersoner, controller som enhetschef, är att de anser att digitaliseringen i högsta grad påverkat deras arbete. Undersökningens intervjuade controllers är rörande överens i sina svar om att de inte kan utföra sina jobb utan de digitala systemstöd som används. BC1, fastighetsförvaltning, är väldigt glad över digitaliseringen och de verktyg som erhålls, dessa anses hjälpsamma för att spara värdefull tid som istället kan läggas på att analysera de siffror verktygen tar fram. Även enhetscheferna ser en klar påverkan av digitaliseringen, både genom alla nya system som finns för att underlätta dagligt arbete men också möjligheten att dela information med varandra enklare. Genomgående anses det att

digitaliseringen har skapat ökade möjligheter till dokumentation, avläsning, hantering och analys. EC1, fastighetsförvaltningsbranschen, säger om digitaliseringen:

“Det är fantastiskt helt enkelt. Det finns så extremt bra system idag, det går att sitta och titta på livesiffror in, på hur det ser ut idag och i eftermiddag. Vi kan skicka uppgifter som vi kan dela tillsammans med varandra. Så digitaliseringen idag underlättar något oerhört.”
- EC1, enhetschef fastighetsförvaltningsbranschen

Digitaliseringen upplevs här spara tid och göra det enklare att kommunicera även då alla inte befinner sig på samma plats.

4.2.1 Business Intelligence & Analytics

De systemstöd som används av de controllers vi intervjuat är bland annat SAP, Cognos, PowerBI, Analysis for Office och Excel. BC3, offentlig förvaltning, berättar att Cognos är ett utdatasystem som även har en inbyggd modul för budgetering, detta system används mycket och även Excel. BC1 säger att de inte har så mycket BI-system. De använder sig av analysystem och verktyg samt system för budget- och prognoshantering. De använder också vanliga affärssystem som hanterar leverantörsreskontra och hyressystem som hanterar hyresgäster och avier. Även BC2, detaljhandeln, säger att de arbetar med olika affärssystem, kundklubbar och ekonomisystem. Gällande BI anser BC3 att om en controller lär sig mycket om BI och hantering av stora datamängder har den ett stort försprång inom rollen. En liknande slutsats drar BC2 som menar att personer som kan hantera data och siffror kommer kunna särskilja sig från mängden. Även BC4, tillverkning, nämner att den tekniska kompetensen är viktig för att kunna få till rätt rapporter i systemstöden.

PowerBI, ett Microsoft-program som syftar till att hjälpa till att skapa en bättre översikt och kunna göra smidigare analyser av insamlat material, finns tillgängligt på olika nivåer i företagen hos BC2 och BC4. BC2 använder det men hos BC4 är det ännu inte implementerat på dennes enhet. En önskan om att använda programmet finns dock då det hade underlättat arbetet när det kommer till att presentera olika rapporter. Även BC1 och BC3 har en önskan om att få möjlighet till användning av PowerBI:

“PowerBI är ju populärt idag, att kunna bemästra den typ av datamängder i ett program och kunna hantera det, det är väl en sådan utvecklingsmöjlighet som jag skulle vilja se på sikt här. Men det är ju i mån av tid också.”
- BC3, controller offentlig förvaltning

Det är önskvärt för att enklare kunna skapa lättförståeliga och smarta rapporter till användarna.

BC2 hämtar gärna data från de olika systemstöden och arbetar sedan med dessa i Excel för att kunna vara flexibel i sina rapporter. Detta anses vara den bästa lösningen för denne men det kan vara en svårighet för andra controllers som inte har samma datavana. BC1 menar att ju bättre du är rent tekniskt desto snabbare kan du utföra arbetet. Denne upplever att systemstöden hjälper till att spara tid istället för att sitta och mata in data i Excel. Är du bra på Excel så har du en fördel men för den som inte är lika bra på det är det mycket tidskrävande. BC3 hade gärna haft ett system som kunde hantera stora datamängder, detta för att sedan kunna plocka ut datan och vrida och vända på det lite efter egna önskemål, något som ligger i linje med vad BC2 talar om. Inom företaget arbetas det dock mot att standardisera mycket av rapporterna vilket kan bli svårt om controllers vill fortsätta plocka egna siffror att vrida och vända på. BC4 anser att SAP hjälper dem att ta fram och hantera stora datamängder. Därefter använder de sedan Analysis for Office, som är Excelbaserat, för analyserna.

4.2.2 Implementering av digitala system och tidseffektivisering

BC1 har tidigare erfarenhet från IT-branschen och anser att den är bra på att använda systemstöd och löser implementeringen av dessa snabbt. BC3 kan se en skillnad mellan privat och offentlig sektor där det i privat sektor ofta går snabbt (kanske ibland för snabbt) att implementera nya system eller rutiner. Inom offentlig sektor tar det längre tid och besluten måste vara väl förankrade i både verksamhet och hos personal. EC4 talar om att det ibland går lite för snabbt vid vissa implementeringar och detta skapar svårigheter när inte alla är på samma nivå rent tekniskt. BC4, som arbetar på samma företag, stöder denna tanke, förändringar är bra men kontrollern anser att det måste ske kontrollerat och att de implementeras på ett genomtänkt sätt. Som tidigare nämnts väntar BC4 på implementering av PowerBI men det tar tid.

“Det har kommit uppifrån [...], men det har inte kommit till min avdelning än, vi har inte börjat med det. Det är både en utbildningsfråga, och vi måste verifiera att den hämtar in all data från rätt ställen.”

- BC4, controller tillverkningsbranschen

Det är med andra ord av vikt att systemet implementeras på ett bra sätt för att ge önskat resultat.

Hos företaget inom detaljhandelsbranschen finns uppfattningen om att digitaliseringen är något som sker väldigt fort. EC2 berättar att de håller på och digitaliserar företaget och har gjort så de senaste tre åren.

“Bolaget är ju i en omställning som pågår egentligen sedan vi fick ny VD för 3 år sedan, som vrider om hela bolaget utifrån hur marknaden och världen ser ut runtomkring oss. Vi har funnits i 100 år men den förändring som varit de sista 3 åren motsvarar nog allt vi gjort på 97 år tidigare.”

- EC2, enhetschef detaljhandelsbranschen

Känslan är att digitaliseringen gått väldigt fort de senaste åren.

Frågor kring om digitaliseringen skapat mer tid för kontrollern, och hur denna har nyttjats, har lett till olika svar. BC1 anser att digitaliseringen har sparat tid åt controllers genom att systemen gör mycket av jobbet. Istället kan tid läggas på att analysera och förmedla rapporter och data ut till verksamheten. BC2 ser att de olika systemstöd som finns skapar en möjlighet att ta fram data på kort tid. I BC3:s organisation arbetar de med att ta fram gemensamma rapportverktyg för att standardisera rapporter och i och med detta frigöra tid för annat. Samtidigt menar EC3, som också är verksam inom offentlig förvaltning, att den tid som frigörs tyvärr inte kommer till nytta i form av ökat stöd från controllersidan, den ersätts inte utan dras snarare bort i form av personal för att spara pengar.

“Det har ju skurits ner oerhört på staberna personalmässigt. Istället för att det har blivit mer luft i systemet så har de blivit färre, tyvärr.”

- EC3, enhetschef offentlig förvaltning

Dock föreslår BC3 och EC3 att för att förbättra verksamheten och spara pengar går det att göra på andra sätt. På BC4:s företag skärs det inte ner på controllers, där får de mer och mer att göra och det är från ledningsperspektivet önskvärt att de lägger tid ute i verksamheten för att skapa sig en förståelse för denna. Även här finns en strävan efter att arbeta på samma sätt inom hela företaget för att effektivisera.

4.2.3 Ett restriktivt förhållningssätt

Genom de frågor som ställts under intervjuerna är det dock tydligt att många vill behålla ett mänskligt perspektiv när det kommer till digitaliseringen. BC3 tror att controllerrollen i framtiden kommer bli mer specialiserad men att mycket kommer att skötas automatiskt med hjälp av artificiell intelligens (AI). AI skulle kunna ta fram grundmaterialet, analysera siffror och hitta avvikelser. Dock trycker denne på vikten av att behålla en viss mänsklighet i rollen för expertisens och känslans skull. Det kan inte AI ersätta. BC4 anser att man inte bör fokusera mindre på siffror och mer på analys, du måste ha suttit med siffrorna för att sedan kunna förklara vad de innebär i bokslutet.

“Det är nog svårt att vara controller om man inte har händerna i smeten. Jag får bokslutet och sedan får jag femtioelva frågor; ”varför är det såhär?”. Att bara se en siffra säger inte avdelningscheferna någonting. Då får jag förklara siffran ändå, och det hade jag inte kunnat göra om jag var i samma sits som dem, om bokslutet var levererat och klart.”
BC4, controller tillverkningsbranschen

Att inte ha suttit med bokslutet hade gjort det svårare att förklara siffrorna för exempelvis en avdelningschef.

EC1 berättar att det inte alltid nödvändigtvis är så att enbart siffrorna ger en korrekt bild av vad som har hänt:

“Man har koll på olika saker och uppfattar olika saker, därför är det egentligen en fallgrop, och man måste kolla upp och prata om hur vi tolkar och hur vi lägger in siffrorna, och inte bara lita på dom digitala systemen.”
- EC1, enhetschef fastighetsförvaltningsbranschen

Det är även av vikt att förstå de bakomliggande faktorerna som skapat siffrorna.

Om systemen inte implementeras på rätt sätt kan det även skapa viss förvirring bland de som använder dem. EC4 berättar om när de gick från en vanlig mappstruktur till att använda ett nytt system som Microsoft Teams för att dela dokument med varandra. Dokument hamnade plötsligt på olika ställen och ordningen rubbades. EC3 önskar mer hjälp med de ekonomiska systemstöden, denne använder inte systemen själv så ofta och är vare sig ekonom eller IT-tekniker. Detta kunskapsglapp i samband med den, för enhetschefer vanligt förekommande, tidsbristen leder tyvärr ibland till att exempelvis rapporter uteblir.

4.3 Controllern och enhetschefen

Av övrig verksamhet, som i vår undersökning representerades av enhetschefer, uppmärksammades värdet i controllerns kunskaper. Controllern anses vara en tillgång med värdefull specialkunskap i områden som inte återfinns med samma djup hos någon annan befattning. EC1, inom fastighetsförvaltning, anser exempelvis att en icke fungerande controllerroll kan skapa oro inom företaget. Samma enhetschef anser att controllern tillför stort värde till medarbetarna genom att kunna förklara hur det som uträttas i verksamheten påverkar och påverkas av siffrorna. EC4, tillverkning, talar också om vikten av controllerns roll när det kommer till att motivera medarbetarna i företaget, detta genom att på ett enkelt sätt få dem att förstå hur de val de gör påverkar resultatet.

4.3.1 Enhetschefernas tankar om controllerns involvering i verksamheten

EC2, detaljhandeln, beskriver goda erfarenheter från en tidigare tjänst där controllern hade lika mycket beslutsinflytande som övriga chefer, och hoppades att se en liknande utveckling på nuvarande företag.

“Det var ett tigt samarbete där controllern hade lika mycket power som den som var ansvarig för pengarna. Det är viktigt för mig och så vill jag jobba, jag tror vi är påväg dit.”
- EC2, enhetschef detaljhandelsbranschen

Denne ser ett stort värde i att det finns roller som kan och förstår aspekter som påverkar berört kostnadsställe, kanske till och med bättre än själva ägaren till kostnadsstället, och menar att det är delvis upp till varje chef att inse värdet i denna tillgång och bjuda in den. Samma enhetschef ser möjliga tendenser hos vissa chefer, speciellt unga chefer som är mindre trygga i sin roll, eller chefer som kommer från företag där det har fungerat på ett visst sätt, att man kanske är mån om att försvara sin maktposition, och ser controllerns involvering som ett potentiellt hot. EC2 menar dock att det är viktigt att inse att ingen person kan besitta expertis på alla de områden som ingår i många ledningsprocesser. Ingen människa kan vara HR-expert, analysexpert, redovisningsexpert, områdesexpert och ledarskapsexpert samtidigt. Det finns varken tid eller möjlighet till detta. EC4 ponerar att maktförhållande skulle kunna uppstå om företaget har en controller som är väldigt bestämd och säker på sin sak. Denne skulle kunna köra över exempelvis en enhetschef bara för att den besitter en kunskap som enhetschefen inte har. Dock är detta inget som anses förekomma inom dennes företag.

EC2 är väldigt tacksam för all kunskap som finns tillgänglig av duktiga människor, och hoppas att chefer kan välja att se värdet på dessa tillgångar snarare än att se dem som konkurrens. Alla roller i företaget har sitt expertområde och det finns ett stort värde av att samarbetsparter i verksamhetsfrågor har olika utbildningsbakgrund och perspektiv, en bredd som skapar värde som man inte kan mäta sig mot om man tar på sig alla dessa roller själv. Om man inom samarbetet kan lära sig att lita på varandra finns det stora vinster att hämta menar enhetschefen. Om det uppstår konflikter i frågor i stil med vad saker ska kosta till exempel, är det ett tecken på att arbetet med att bygga relationen och samarbetet inte har kommit så långt, och ansvaret att bjuda in till detta samarbete ligger hos cheferna. EC3, offentlig förvaltning, uttryckte en önskan att få mer involvering av controllern i verksamheten, dels för att hjälpa avdelningar att bättre förstå vad controllern förväntade sig av dem, men också för att finnas med i ett aktivare samarbete för att integrera deras ansvarsområdens behov. Enhetschefen och controllern träffas i dagsläget inte så ofta, och enhetschefen tror att en större involvering och stöttning från controllern, skulle kunna effektivisera verksamheten. BC3, som arbetar inom samma organisation, ser samma behov och önskar att företaget promotade controllerrollen bättre för att exempelvis enhetscheferna ska få möjlighet att förstå vad controllern kan bistå med. EC1 trycker också starkt på vikten av att ha en tydlig controllerroll för att underlätta för alla inom företaget. Denne anser även att det är av vikt att controllern är på plats och har en förståelse för verksamheten.

På frågan om hur den ökade involveringen mottas i företag svarade BC4, controller inom tillverkning, att den aldrig mött någon som sagt att de inte vill ha med en controller på ett möte. Alla vill visa upp sina avdelningar. Det är självklart viktigt att om man som controller deltar i möten och grupper har någonting att tillföra, alla vill ha input som kan vara användbara. Även EC2 trycker på vikten av controllers medverkan på möten. Det är viktigt att de deltar i själva verksamheten och enhetschefen förutspådde en möjlig utveckling av rollen som sittandes ännu

mer mitt i organisationen och rapportera uppåt, snarare än tvärtom. BC3 upplever att rollen inte utnyttjas till sin fulla kapacitet, och anser att rollen behöver mer marknadsföring:

“Jag skulle nog säga att det behöver bli en större acceptans för att vi är en ganska viktig funktion. [Det behövs information kring] vad vi kan bidra med så att man utnyttjar oss mer än vad man gör idag.”
- BC3, controller offentlig förvaltning

Det förekom upplevelser att övriga anställda inte alltid förstod eller var informerade om vad rollen var till för och hade för värde. BC3 poängterar även att respekten för olika yrkesgrupper inom företagen och vad de är bra på är en viktig del av det ömsesidiga förtroendet. Detta leder till maximalt utnyttjande och välfungerande samarbete.

BC2, detaljhandeln, ser att rollen kan bli mer utvecklande genom att den får en tydligare del av organisationen och att de analyser och inputs som denne bidrar med påverkar i större utsträckning. I rollen fanns ingen tydlig ansvarsbeskrivning när BC2 tillsattes, och denne tror att tydliga rollbeskrivningar och ansvarsfördelningar som berättar var rollen har mandat kan underlätta, samtidigt som det också är viktigt att ge utrymme för att anpassa rollen efter egenskaper hos personen som tillsätts och matcha mot individen. I nuläget var forecastprocessen och presentation av analyser och siffror tydligt tillskrivet controllerrollen, medan övriga beslutsrelaterade uppgifter hade fler intressenter och var inte lika definierade.

4.3.2 Förväntningar på controllerrollen

Förväntningarna enhetscheferna har på controllers kunskaper och egenskaper handlar mest om att de bör vara kommunikativa och ha en förmåga att förklara siffror och analyser för någon som inte förstår. De bör även vara strukturerade, ordningsamma och ha koll på de regelverk som gäller. De önskar även att kontrollern är, om inte involverad, åtminstone införstådd i den verksamhet som bedrivs. EC4 förklarar att kontrollern ibland kan förvänta sig att något ska göras av enhetschefen men att enhetschefen kanske inte vet om att denne ska göra en specifik uppgift. Det löser sig dock med kommunikation, när man fått reda på vad som ska göras finns inte längre något problem. EC2 medger att det självklart uppstår krockar mellan controller och enhetschef men så länge dessa tas tag i och kommuniceras blir det aldrig något problem. Denne är öppen för samarbete och tacksam för att det finns personer som är duktiga på det de gör. EC1 ser inte heller några svårigheter inom området och uppskattar den tillgången som kontrollern är för dennes arbete. Inom företaget är controllerns roll tydligt definierad samtidigt som kontrollern själv är väl medveten om vad som ska göras. Om det uppkommer nya rapporter som enhetschefen inte vet hur denne ska hantera frågar den kontrollern och därmed är problemet löst. Samtidigt berättar EC1 att det kan uppstå situationer där denne försöker påverka eller ha åsikter till kontrollern i frågor rörande ekonomi och hur saker ska göras, men inser själv att det är viktigt att ta ett steg tillbaka och låta kontrollern ta mer plats.

“Jag tror annars att en controller kan bli ganska utsatt i sin roll, [...]. Det är också viktigt att inte använda en controllerfunktion som en slasktratt, utan det är en professionell roll som är viktig där var och en ska se vad man ska mata en sådan funktion med.”
- EC1, enhetschef fastighetsförvaltningsbranschen

Det anses viktigt att förstå och i någon mån förmedla vad rollen bör utnyttjas till så den inte enbart får ta emot andras åsikter och viljor.

På frågan om controllerns chefs förväntningar och enhetschefens förväntningar krockar med varandra svarar BC1 och BC2 att det inte förekommer inom deras företag. BC1 sitter med i

ledningsgruppen vilket dennes chef och enhetschefer också gör, detta skapar ett tigt samarbete där samtliga har koll på förutsättningar och vart de är på väg. BC2 ser inte att det finns några problem med detta inom dennes företag. Ibland kan BC2:s chef ha mer fokus på kostnader och budgetering medan enhetscheferna har mer fokus på utveckling, dock är detta inget som anses vara problematiskt inom företaget. BC3 anser inte heller att förväntningarna krockar. Ibland är dock enhetscheferna inte tillräckligt medvetna om controllerns funktion och vad den kan bidra med, något som BC3 ser skulle kunna förbättras inom företaget. På BC4:s företag kan ibland oklarheter förekomma gällande de presenterade siffrorna. Eftersom det handlar om siffror händer det ibland att ansvaret för själva siffran hamnar på controllern, de är dock enbart ansvariga för att ta fram siffran samt att förklara vad den innebär för berörd avdelning. Det är därmed viktigt att enhetscheferna förstår siffrornas innebörd för att sen kunna agera för att förändra den.

4.3.3 Rollens förändring i relation till enhetscheferna

BC1 anser att samarbetet blivit tightare och att controller och enhetschef har en ökad förståelse för varandra. I takt med att enhetschefer får ökad förståelse för controllerns betydelse i företaget släpps de in mer och mer på områdena vilket gör det enklare för controllern att stötta enhetscheferna. Även BC2 tror att förändringen av rollen bidrar till ett närmare samarbete med enhetscheferna. Genom att som controller kunna dela med sig av siffror och rapporter i ett samarbete kan det bidra till ökat värde för enhetscheferna.

Alla de controllers vi talat med är mycket tydliga med vikten av delaktighet i och förståelse för verksamheten. Att enbart titta på siffror på ett kontor som genereras ur ett program anses inte tillräckligt, varken ur controllerns eller enhetschefernas perspektiv. BC1 menar att en delaktighet skapar förståelse för de svårigheter som kan finnas i verksamheten men som inte helt kan urskönjas ur siffrorna. Denne menar också att som controller får du då en helhetsbild av din verksamhet eftersom du förstår både den finansiella men också den operativa biten. BC3 anser att för att du ska kunna göra ett bra jobb som controller behöver du vara involverad och införstådd i verksamheten, denne vill ha en förståelse för hur de arbetar, vad de arbetar med och hur detta påverkar ekonomin. På frågan "hur involverad behöver du vara i verksamheten" svarade BC4 att behovet av involvering är mycket stort.

"Det förklarar ju alla siffror. Jag är ju den som presenterar våra resultat och har jag ingen aning vad som händer på golvet eller vilka beslut som tagits där, vilka problem man har haft i form av underhållsstopp eller maskinhaveri eller liknande, så kan jag inte förklara några siffror."

- BC4, controller tillverkningsbranschen

Verksamheten förklarar alla siffror, utan vetskap om vad som händer i verksamheten blir det svårt att förklara siffrorna. Det finns ett behov av att förstå vad som hänt i produktionen och i lagren för att kunna rapportera.

4.4 Sammanfattande tabell över empirisk data

På följande sida presenteras avslutningsvis i Tabell 2 en sammanfattning av kapitlet för att ge en bättre överblick över det insamlade empiriska materialet.

Område	Bransch	Controller	Enhetschef	
4.1 Utvecklingen	Fastighetsförvaltning BC1 och EC1	Mer ekonomistyrning än redovisning. Viktigt: analys, rådgivning, verksamhetsstyrning, strategiarbete och verksamhetsförståelse.	Värdesätter tydligheten i kommunikationen gällande efterfrågad information samt kontinuerlig dialog angående förväntningar.	
	Detaljhandeln BC2 och EC2	Ekonomistyrningsfokus. Målstyr, utmanar och utvecklar verksamheten. Fokus: analys och beslutsunderlag. Verksamhetskunsknad och analysförmåga viktigast.	Viktigt: lyhördhet och kunna anpassa informationen till mottagaren, kommunikativa förmågor med verksamhetsförståelse.	
	Offentlig förvaltning BC3 och EC3	Ses som servicefunktion, fokus budgetarbete och årsrapporter. Stöttar chefer, sitter i ledningsgrupp, ej fokus på beslutsfattande. Stora beslut tas av högsta chefen.		
	Tillverkning BC4 och EC4	Roll: Stort rapporteringsansvar av ekonomiska siffror till chefer, uppmärksamma avvikelser. Sitter i ledningsgrupp. Rådgivning i verksamhetsstyrning ur ekon. perspektiv.	Poängterar värdet av att översätta ekonomin till siffror i verksamheten.	
4.1.2 Rollens förändring	Fastighetsförvaltning BC1 och EC1	Viktigast stötta chefer. Får större beslutsinflytande, har ekonomiassistent för löpande redovisning. Kommunicerar och stöttar utifrån ekonomiskt perspektiv.	Controllerns inblandning gör dagliga arbetet mer rapportstyrt. Tror att rollen är minst lika viktig i framtiden men oro för överväldigande stor roll som måste avlastas.	
	Detaljhandeln BC2 och EC2	Rollen var i dagsläget under förändring inom företaget. Tillskriven tydligt definierat "siffer-arbete". Finns tendenser till mer analytiskt fokuserad roll framöver.	Uttalar en stark önskan om att controllerrollen ska få ta plats i beslutsfattande och verksamhetsstyrande arbete.	
	Offentlig förvaltning BC3 och EC3	Tror på en specialisering av rollen mot antingen management accounting eller financial accounting. Rollen tidigare väldigt bred.	Rollen anses vara en aningen perifer stödfunktion. Relativt lite kontakt med controllern i dagliga arbetet.	
	Tillverkning BC4 och EC4	Rollen beskrivs som mer och mer krävande kompetensmässigt. Controllern måste kunna förklara siffrors varför, inte bara att.	Relativt lite kontakt med controllern i dagliga arbetet.	
4.2 Digitaliseringen	4.2.1 BI&A	Fastighetsförvaltning BC1 och EC1	Använder lite BI-verktyg, men mer andra analysverktyg & system för budget- och prognos. Dessa sparar värdefull tid jämfört med stansning i Excel. Önskar PowerBI	
		Detaljhandeln BC2 och EC2	Arbetar med olika affärssystem, kundklubbar och ekonomisystem. PowerBI används. Hämtar data och arbetar gärna med detta i Excel	
		Offentlig förvaltning BC3 och EC3	Önskar PowerBI. Finns önskan om system som kan hantera stora datamängder som sedan kan analyseras efter egna önskemål.	
		Tillverkning BC4 och EC4	PowerBI finns men är inte implementerat på controllerns avdelning. SAP hjälper dem att hantera stora datamängder som sedan analyseras i Analysis for Office.	
4.2.2 Implementering av digitala system och tidseffektivisering	Fastighetsförvaltning BC1 och EC1	Anser att digitalisering och implementering av systemverktyg skapar mer tid åt controllern		
	Detaljhandeln BC2 och EC2	Anser att olika systemstöd skapar möjlighet att ta fram data på kort tid.	Digitaliseringen har skett väldigt snabbt inom företaget.	
	Offentlig förvaltning BC3 och EC3	Ser skillnad mellan privat och offentlig sektor, privat sektor ofta snabbare, dock inte alltid fördel. Organisationen tar fram gemensamma rapportverktyg för att spara tid.	Den tid som frigörs kommer tyvärr inte till nytta i form av ökat stöd från controllersidan. Den ersätts inte utan dras bort för att spara pengar.	
	Tillverkning BC4 och EC4	Implementering av nya verktyg bra men viktigt att detta görs på ett bra sätt. Tiden som sparas används för att controllern ska få ökad förståelse för verksamheten.	Vissa implementeringar inom företaget går för snabbt vilket kan skapa svårigheter om inte alla användare är på samma nivå tekniskt.	
4.2.3 Ett restriktivt förhållningssätt	Fastighetsförvaltning BC1 och EC1		Viktigt att ha med sig att siffrorna inte alltid ger korrekt bild av vad som hänt. Även viktigt att förstå de bakomliggande faktorerna som skapat siffrorna.	
	Detaljhandeln BC2 och EC2			
	Offentlig förvaltning BC3 och EC3	Tror på mer specialiserad roll i framtiden och att mycket sköts automatiskt med hjälp av AI. Trycker dock på vikten av att behålla det mänskliga perspektivet.	Anser att mer stöttning krävs vid användning av de ekonomiska systemstöden.	
	Tillverkning BC4 och EC4	Sifferfokus bör inte försvinna, det är av vikt att kunna förklara de siffror som visas upp.	Trycker återigen på vikten av att system implementeras på rätt sätt.	
4.3 Controllern och enhetschefen	4.3.1 Enhetschefernas tankar om controllerns involvering i verksamheten.	Fastighetsförvaltning BC1 och EC1	Ej fungerande roll skapar oro. Tydligt definierad roll och förståelse för verksamheten viktigt. Värdefullt kunna förklara hur handlingar i verksamh. påverkar ekonomin.	
		Detaljhandeln BC2 och EC2	Rollen kan bli mer utvecklande genom att vara en tydligare del av organisationen.	Ser stort värde i controllerrollen, dess kunskap och att denne sätts in i vad som påverkar kostnadsställen. Anser att det är av vikt att controllern medverkar på möten.
		Offentlig förvaltning BC3 och EC3	Önskar att controllerrollen promotas mer inom organisationen. Rollen används inte till sin fulla kapacitet.	Önskar mer involvering av controllern i verksamheten för att ge bättre förståelse och samarbete mellan alla involverade parter.
		Tillverkning BC4 och EC4	Anser att kollegor inom företaget vill ha controllerns involvering.	Controllern är viktig för att kunna motivera medarbetarna i företaget. De kan på ett enkelt sätt förklara hur de val medarbetarna gör kan påverka resultatet.
4.3.2 Förväntningar på controllerrollen	Fastighetsförvaltning BC1 och EC1	Anser inte att förväntningar från enhetscheferna är något som skapar problem.	Inga svårigheter tack vare tydligt definierad controllerroll. Kan dock själv ibland försöka påverka eller ha åsikter men inser vikten av att låta controllern ta mer plats.	
	Detaljhandeln BC2 och EC2	Anser inte att förväntningar från enhetscheferna är något som skapar problem.	Självklart uppstår krockar och missförstånd men löses av kommunikation, anses inte vara ett problem inom företaget.	
	Offentlig förvaltning BC3 och EC3	Enhetschefernas förväntningar krockar ej med rollens uppgifter men ser att enhetscheferna inte alltid känner till controllerns potential. Skulle kunna förbättras.		
	Tillverkning BC4 och EC4	Skuld kan hanna på controllern vid oklarheter kring siffror. Viktigt förstå att controllern enbart ansvarar för att ta fram och förklara siffran. Enhetschefens jobb att förändra den.	Ibland motsatta förväntningar, controllern förväntar sig att enhetschefen gör en viss uppgift som enhetschefen inte är medveten om. Kommunikation löser dock detta.	
4.3.3 Rollens förändring i relation till enhetscheferna	Fastighetsförvaltning BC1 och EC1	Ökad förståelse har gjort samarbetet mellan controller och enhetschef tigare. Delaktighet skapar förståelse för de svårigheter som finns i verksamheten.		
	Detaljhandeln BC2 och EC2	Tror att förändringen av rollen bidrar till närmare samarbete med enhetscheferna. Viktigt med en förståelse av verksamheten. Uppmuntras starkt.		
	Offentlig förvaltning BC3 och EC3	Viktigt med en förståelse av verksamheten.		
	Tillverkning BC4 och EC4	Viktigt med en förståelse av verksamheten.		

Tabell 2 – sammanställning av insamlat empiriskt material

5. Analys

I analysen sammanställs och diskuteras den insamlade empirin i relation till referensramen. För att skapa struktur diskuteras controllerrollens utveckling utifrån en modell med olika nivåer för rollens utveckling.

5.1 Webers modell för utvecklingen av controllerrollen

Vi har valt att använda Webers (2011) modell som grund för analysen. Analysen är uppbyggd med rubriker som representerar nivåerna i modellen, företagen kopplas till de olika nivåerna. Därutöver kopplas digitaliseringen och relationen mellan controllers och enhetschefer till utvecklingen av rollen. Modellen bygger på fyra nivåer av utvecklingen av controllerrollen, där den första nivån liknar den traditionella bean counter-definitionen. Högre nivåer innebär utbyggnad av ansvaret och en ökat reaktiv roll, som tillslut i högsta nivån övergår till en proaktiv roll - nästan jämbördig med chefer (Weber, 2011). Vi ser modellen som en skala som täcker in alla utvecklingsstadier i sitt spektrum. Att använda denna i analysen bidrar till att lättare placera undersökta företag i relation till varandra och få en överblick över hur långt utvecklingen kommit i var och ett av dessa.

Den första nivån i Webers (2011) modell beskriver controllern som en underlättande roll och i första hand en servicefunktion som rapporterar till chefer löpande angående företagets ekonomiska situation. Om controllern har ansvar utöver detta kan det passa bättre in på en högre nivå i modellen. Alla tillfrågade företag har ansvar som bygger på eller skiljer sig från denna nivå, därför platsar inget av våra företag in på den första nivån i modellen.

5.1.1 Servicefunktion och en reaktiv roll

Empirin från vår undersökning visar att det finns en variation i graden av involvering i verksamhetsstyrning mellan de företag som undersöks, även graden av traditionella redovisningsuppgifter i controllers dagliga arbete skiljer sig. Framförallt BC3 och BC4, verksamma inom offentlig förvaltning respektive tillverkning, framhäver sina roller som fokuserade kring budget, bokföring och rapportering uppåt i verksamheten. De beskriver sig som en funktion i stil med Webers (2011) andra nivå, där controllern har ansvaret att förklara och generera förståelse för siffrorna som rapporteras, följa upp och bevaka användningen av siffrorna, men också komma med inputs till chefer om problem uppstår eller när controllers input efterfrågas. De sitter båda med i ledningsgrupp men rollen där är i första hand reaktiv och ett stort fokus är att sköta de ekonomiska rapporterna. Denna kombination av en stöttande ekonomifunktion och rapporteringsansvar liknar den Sathe (1983) beskriver som ”strong controllers”, som i första hand fokuserar på redovisningsarbete som stöttning till ledningen. Samtidigt kan upplevelsen från enhetscheferna inom samma företag som uttrycker en relativt begränsad kontakt med controllers delvis tolkas efter definitioner av bean counters, med mer sifferfokus än människofokus, och relativt isolerad till sitt ämnesområde (Sathe, 1983; Friedman & Lyne, 1997).

Weber (2011) belyser vikten av att ha en god kunskapsgrund inom bean counter-rollens område för att lyckas axla rollen som business partner. BC3 och BC4 menar att det är av stor vikt att förstå de grundläggande siffrorna och hur dessa kommit till för att kunna förklara dem för exempelvis enhetscheferna. Samtidigt som rollen rör sig i riktning mot utveckling och blir mindre sifferfokuserad finns en tydlig åsikt att det fortfarande krävs en stor förståelse för vad

siffrorna säger för att rollen ska ha ett fortsatt värde. Detta medför en svårighet i att definitivt tillskriva någon definition till controllers – den gamla och nya rollen har ingen tydlig avskiljning. Det råder i forskningen också oklarhet i huruvida rollen övergår från en roll till en annan, eller byggs ut (Rieg, 2018). Båda dessa vägar kan ses som en utveckling av rollen, och det är mycket möjligt att våra intervjuade controllers befinner sig på olika skalor för utvecklingen. BC3 och BC4 passar in i hybrid-rollen (Caglio, 2003), då de förespråkar verksamhetskännedom och att till exempel vara på verkstadspraktik som ny controller, samtidigt som de pratar mycket om ekonomi och sifferfokus. Dock uttrycker BC3 specifikt att denne tror att controllerrollen i framtiden kommer bli specialiserad mot antingen finansiell styrning eller verksamhetsstyrning. Detta står i strid med det som Caglio (2003) säger om att dessa två riktningar snarare kommer hybridiseras än att delas upp ytterligare. Då BC3 anser att rollen kommer delas upp mer skulle detta kunna ses som ett tecken på att utvecklingen av rollen inte kommit riktigt lika långt inom offentlig förvaltning som inom tillverkningsbranschen.

Digitaliseringens påverkan

Det är svårt att dra specifika paralleller mellan Webers (2011) forskning som är mer inriktad på utvecklingen av controllerrollen och dess uppgifter och till exempel digitaliseringen. I det insamlade intervjumaterialet framgår dock tydligt att digitaliseringen helt klart påverkar rollen, oberoende av nivå. Gemensamt för alla de controllers vi intervjuat är exempelvis att de använder olika typer av systemstöd för att spara tid och förenkla det dagliga arbetet. De vill även använda systemstöden för att kunna stötta cheferna vid beslutsfattning och för att skapa en förståelse för vad siffrorna säger om verksamheten. Genom intervjuerna ser vi att användningen av systemstöd och anledningen till denna användning stämmer överens med vad Davenport & Harris (2017), Trieu (2016) och Torres et al. (2018) talar om gällande att BA/BI/BI&A sammanfattningsvis ska hjälpa till att minska osäkerhet vid beslutsfattande samt skapa förutsättningar för välgrundade och bättre beslut. Brands & Holzbratt (2015) säger även att BI&A kommer vara ett kraftfullt verktyg för de controllers som lär sig att använda dessa. BC2, BC3 och BC4 har alla uttryckt en tro om att en controller har mycket att vinna på att ha bra koll på de olika systemstöd som finns och används. Detta trots att de anses ligga på en relativt reaktiv nivå enligt Webers (2011) modell.

Olika systemstöd

Brands & Holzbratt (2015) menar också att användningen av systemstöd hjälper controllers att frångå kalkylark vilket delvis stämmer hos de fyra intervjuade controllerna. Det verkar som att kalkylarket (i våra controllers fall Excel) har olika stor betydelse hos användarna. BC3 använder främst två system, Cognos och Excel, och BC4 använder systemstödet för att hantera stora datamängder som sedan analyseras i det Excelbaserade systemet Analysis for Office. BC1 använder gärna systemstöden framför Excel då detta sparar tid, BC2 plockar ut information i systemstöden och använder sedan Excel för att skapa egna rapporter. Det är tydligt att systemstöden hjälper dem att inte behöva göra allt arbete i Excel men samtidigt verkar många av dem uppskatta friheten i att själv kunna vrida och vända på siffrorna. Att kunna skapa egna rapporter, perfekt anpassade för respektive verksamhet, verkar vara av stor vikt för några av dem. I dagens läge, med alla befintliga systemstöd, skulle kalkylarket kunna ses som ett gammalmodigt redskap som passar in i en reaktiv, outvecklad controllerroll. Vår analys är dock att användning av Excel eller inte handlar mer om erfarenheten av Excel än det som Brands & Holzbratt (2015) menar, utvecklingen av BA. I en förlängning, när utvecklingen av BA nått ännu längre, kanske Excel frångås mer och mer. I dagsläget, då Excel är ett etablerat verktyg som använts av många under lång tid, verkar det mest troligt krävas än mer utveckling av BA för att det ska kunna mäta sig med friheten i ett program som Excel.

Digitaliseringen som tidssparande

Bhimani & Willcocks (2014) skriver att djupare och bredare analyser kan göras med hjälp av digitaliseringen, och tack vare detta går det snabbare för kontrollern att identifiera trender och relevant information. Detta i sin tur leder till att kontrollern sparar tid som kan läggas på att fördjupa kvaliteten i sina traditionella arbetsuppgifter. I BC3:s och BC4:s företag, offentlig förvaltning respektive tillverkningsbranschen, är företagen måna om att standardisera arbetssätten för att spara tid och effektivisera. Skillnaden dessa två emellan är dock att inom offentlig förvaltning verkar den tid som sparas istället dras bort i besparingssyfte. Detta till skillnad från företaget inom tillverkningsbranschen där man hellre ser att den tid som tjänas in ska användas till att controllers sätter sig in i verksamheten för att få bättre förståelse för denna. Vi kan här se en relativt stor skillnad mellan privat och offentlig sektor i fokuset av tid, vilket skulle kunna förklaras av att det är skattemedel som ligger till grund för den offentliga förvaltningens verksamhet. Dock är BC3 och EC3 eniga om att besparingar kan göras på andra sätt. Exempelvis genom att titta på materialinköp och rutiner. Vid analys av sådant är kontrollern av stor vikt och det är därmed bra om denne har tid över även till sådana uppgifter.

Implementering av digitala verktyg

Kane (2019) poängterar i sin forskning vikten av att integrera nya systemstöd på ett bra sätt. Han menar också att anställda vill ha förutsättningar för att kunna utvecklas. I vår undersökning syns tydliga bifall för denna teori i tillverkningsbranschen hos BC4 och EC4. De är båda överens i sina utsagor gällande vikten av att nya system och rutiner implementeras på ett bra sätt. Kane (2019) har kommit fram till att låg grad av teknologisk integrering har visat viss tröghet i implementering av nya system. Företagen anser att det är svårt att hitta tid för det och man vill inte att tid tas från befintlig verksamhet. Ett exempel på detta kan vara att systemet PowerBI finns i tillverkningsföretaget men det är inte implementerat ner till BC4:s enhet ännu. Anledningen till detta skulle kunna vara att tillverkning i företaget och utvecklingen av producerande maskiner är något som prioriteras framför utvecklingen av ekonomiska systemstöd. I BC3:s organisation finns systemet inte tillgängligt, men här skulle en möjlig delförklaring till låg teknologisk integrering kunna vara den byråkratiska tröghet som ofta återfinns i offentliga verksamheter.

LaValle et al. (2011) menar att de flesta implementeringsbarriärer har sin grund i ledningen av organisationen och kulturella faktorer. Detta är något som skulle kunna stämma överens med den offentliga förvaltningen där BC3 är verksam. Inom denna bransch är ofta människor huvudfokuset och det är skattemedel som betalar det arbete som utförs. Det råder även en hierarkisk organisationsstruktur vilket kan bidra till att det tar lång tid från förslag till beslut. En motsatt upplevelse råder hos EC2 som är verksam inom detaljhandeln. Där har digitaliseringen gått med hög fart och mycket har hänt de senaste tre åren. Möjligtvis finns en skillnad mellan privat och offentlig sektor såsom BC3 nämner tidigare. Med detta i åtanke kan det diskuteras om det är så att utvecklingen av rollen i sig även har grund i branschens eller företagets utveckling i stort. Då digitaliseringen påverkar utvecklingen av rollen bromsas den genom att nya systemstöd inte implementeras överhuvudtaget eller på ett bra sätt när de väl implementeras. Detta kan även bekräftas genom Appelbaum et al. (2017) som talar om vikten av att följa och använda den teknologiska utvecklingen för att inte förlora konkurrenskraft. I detta fall verkar detaljhandeln vara snabbare i implementeringen av nya system till skillnad från både tillverkningsbranschen och offentlig förvaltning. Skillnaden mellan detaljhandeln och offentlig förvaltning skulle kunna ligga i att detaljhandeln är vinstdrivande och mer konkurrensutsatt.

Faktorer som påverkar utvecklingen

Decentralisering har visat sig ha en positiv effekt på utvecklingen av rollen, men även företagets prestation (Järvenpää, 2007). Genom att decentralisera controllers mot enhetschefer skapas ett tvärfunktionellt samarbete som ökar effektiviteten i företagets redovisning. Möjligheten att i ett företag med många avdelningar kunna sprida ut controllers mot enhetschefer torde vara ekonomiskt begränsat, någonting som kan förklara den uttryckta önskan om mer involvering mellan controller och enhetschef inom offentlig verksamhet. Denna bransch har högst troligt hårdast krav på sig angående kostnadsbesparingar. BC3 uttryckte dock ett behov av mer intern marknadsföring av rollen, för att uppnå bättre utnyttjande av rollen, och mer medvetenhet om dess möjligheter. Historieberättande kring vikten av förändring och heroiska controllers och dess nytta lyfts fram av Järvenpää (2007) som en organisationskulturell spelare som påverkar förutsättningarna för rollens utveckling, vilket det här fallet är ett exempel på.

Byrne & Pierce (2007) forskning visar att enhetschefer önskar mer inblandning av controllern. Även Hopper (1980) talar om att enhetscheferna önskar en person som är mer servicepartner än redovisningsfunktion. Mer involvering från controllerrollen verkar vara önskvärt i organisationen inom offentlig förvaltning. EC3 hade gärna haft mer utbyte med controllern för att öka medvetenheten gällande ekonomifrågor hos de anställda samt för att optimera utbytet mellan enhetschefens och controllerns avdelningar. Detta ligger i linje med vad Goretzki et al. (2013) talar om gällande att om controllern lämnar sin distanserade och självständiga position för att involveras och stötta i operativ verksamhet kan rollen skapa ökat värde och acceptans hos kollegor. Denna önskan finner stöd hos Järvenpää (2007) som menar att samarbetet mellan enhetschef och controller blir mer fruktbart om de arbetar närmare tillsammans. BC3, som arbetar i samma organisation är av liknande åsikt som EC3 och anser att rollen bör promotas mer för att enhetscheferna ska veta vad de kan använda controllern till. Även detta stämmer bra överens med det som Järvenpää (2007) skriver om verktygen för att förändra controllerrollen. Det är av stor vikt att ledningen inom organisationen visar att rollen är värdefull för att den ska få genomslag, att förändra de officiella värderingarna inom organisationen kan hjälpa utvecklingen av rollen mot att bli mer affärspartnerinriktad. Här syns en skillnad mellan offentlig förvaltning och resterande branscher som verkar vara mer måna om att controllern används och att enhetscheferna vet vad de kan använda den till. Frågan är om skillnaden ligger i det som tidigare berörts i denna analys gällande att offentlig verksamhet är finansierat med skattemedel och att finansiella medel är hårt kontrollerade och öronmärkta. Då organisationsstrukturen är mer hierarkisk och många större beslut fattas av högsta chefen i jämförelse med exempelvis företaget inom fastighetsbranschen - som är mer decentraliserat - kan även detta möjligen vara en bidragande faktor till att rollen inte fått ta så mycket plats. Järvenpää (2007) visar nämligen i sin studie att decentralisering i organisationsstrukturen bidrar till att controllerrollen enklare kan bli mer affärsinriktad. Även Windeck et al. (2015) talar om vikten av nya organisatoriska strukturer för att skapa ett band mellan controllern som business partner och enhetscheferna.

Sammanfattningsvis kan konstateras att mycket av det som är relaterat till digitaliseringen inom de intervjuade företagen påverkas av ledningen i företaget. Inom offentlig förvaltning, där BC3 befinner sig, råder en hierarkisk struktur som gör att beslut tar lång tid att fatta, de ska även fattas relativt högt upp i organisationen. Även i BC4:s fall, som arbetar i tillverkningsbranschen, kan vi se att det tar tid att få system implementerade i hela företaget. EC4 säger dock att inom samma företag kan det ibland gå för snabbt med vissa mindre implementeringar vilket istället skapar en viss rubbning av strukturen då alla inte ligger på samma nivå tekniskt.

5.1.2 En utvecklad reaktiv roll

Även BC2, verksam inom detaljhandeln, passar in i den hybridrollsbeskrivning som baseras på utbyggnad av rollens traditionella uppgifter (Caglio, 2003). Denne såg att sifferarbete var tydligt tillskrivit rollen, men även analysarbete och involvering i verksamheten var viktigt. De uppgifter som rollen skulle kunna breddas till ytterligare i sin övergång till businesspartnerrollen var enligt respondenten inte lika tydligt tillskriven någon, och här syns exempel på hur företagsledning kan vara med och driva utvecklingen av rollen genom rollbeskrivningar (Järvenpää, 2007). I Webers (2011) modell för utvecklingen av controllerrollen kan den på tredje nivån - utöver att rapportera och förklara finansiella siffror samt föreslå lösningar och perspektiv när det efterfrågas - även kritiskt granska det som diskuteras i ledning och försöka påverka chefer att ta med controllerns perspektiv i beräkningar vid beslutsfattande. BC2 har inte en tydligt definierad roll i företaget, men bidrar med just detta initiativtagande till infallsvinklar och förslag, och speglas därför bra på den tredje nivån för modellen.

Från ledningen givna förutsättningar för controllers

För BC2 fanns ingen tydlig rollbeskrivning när denne startade sin tjänst på aktuellt företag. I det initiala stadiet för en controllers resa på ett företag kan företagsledning påverka utvecklingen genom förändrad styrning inom HR - i detta fall i rekryteringsprocessen (Järvenpää, 2007). Enligt Windeck et al. (2015) är det en förutsättning för controllers att kunna jobba med företagsstrategiska business partner-uppgifter, att viss makt allokeras till denne från chefer och ledare. Flera av våra respondenter lyfter vikten av att controllern besitter mjuka människokännande egenskaper för att få en bra controllerfunktion, egenskaper som relaterar till den personliga lämpligheten för rollen. Denna faktor kan vara ett incitament för företagsledare att avvakta med denna maktallokering i ett initialt skede. Möjligen finns bilden kvar av den traditionella bean counter-individen i enighet med Sathes (1983) samt Friedman & Lynes (1997) definitioner som kalla, opersonliga och reserverade personer utan någon användning när det kommer till att effektivt bedriva verksamheten. Med bilden att personer som besitter god redovisningskunskap ofta även besitter dessa egenskaper skulle det kunna motivera till en mer flexibel definition av rollen ur ett HR-perspektiv, just för att inte råka ge för stort beslutsinflytande till fel person. Om så är fallet kan en utbredd utveckling av rollen som attraherar de som identifierar sig med de nya människokännande egenskaperna på sikt förändra de initiala förutsättningarna för controllers på arbetsmarknaden. En sådan förändrad styrning av rollbeskrivningen skulle i sig bidra till vidare utveckling av rollen (Järvenpää, 2007). Även decentralisering verkar vara en faktor som påverkar förutsättningarna för utvecklingen i BC2:s fall, som har närmast samarbete med en enhetschef och dennes område. Här verkar controllern i detaljhandeln ha bättre förutsättningar än i offentlig förvaltning, som befinner sig i en relativt centraliserad struktur.

Relationen mellan enhetschefer och controllers

Byrne & Pierce (2007) menar att i bildandet av en business partner-roll kan ibland motstridigheter och konflikter uppstå även internt, mellan enhetschef och controller. I vår undersökning verkar det dock sällan uppstå konflikter mellan dessa individer. EC2 kan inte se att konflikter av detta slag förekommer inom företaget och menar att om det uppstår konflikter kring t.ex. prissättning är det ett tecken på att byggandet av relationen och samarbetet inte kommit så långt. Denne anser att det är enhetschefens ansvar att bjuda in till detta samarbete, och talar utifrån eget perspektiv varmt om värdet i att kunna få hjälp av kunnig personal - och inte se det som konkurrens. Även EC1 från fastighetsbranschen menar att så länge controllerrollen är tydligt definierad inom företaget uppstår inte dessa typer av konflikter. Även BC4 poängterar vikten av att var och en känner till vad som är deras ansvar, för att samarbetet ska fungera smidigt. Det är viktigt att enhetschefer tar ansvar för den presenterade siffran och inte lägger över det ansvaret på controllern, bara för att denne presenterar den. Då blir det lättare att kunna vidta nödvändiga åtgärder.

Byrne & Pierce (2007) menar vidare att controllern som går mot en business partner-roll kan mötas av chefer som inte är intresserade av deras inblandning i verksamheten. Zoni & Merchant (2007) talar om att ledare har varit oroliga för att högre involvering av controllers påverkar kreativitet och innovation i företaget negativt. Även Lambert & Sponem (2012) har uttryckt sig i liknande termer. De menar att controllerns involvering i operativa verksamheten kan påverka den grad av risktagande och innovation som krävs för utveckling när den finansiella biten blir för styrande i beslutsfattande. Vår undersökning visar dock inga tecken på att detta är något som förekommer inom företagen idag. Tvärtom verkar enhetscheferna tacksamt ta emot den kunskap controllern besitter. EC2 nämner erfarenhet av att nya och framförallt yngre chefer ibland kan ha svårt att acceptera controllerns involvering eftersom de vill försvara sin maktposition. Denne menar dock att det är viktigt att förstå att en verksamhet inte kan fungera genom att enbart en person kan allt. Ingen kan vara expert inom både analys, HR, redovisning och ledarskap, vilket är anledningen till att det finns olika roller för sådant.

Sammanfattningsvis ser vi att BC2 har goda förutsättningar att utvecklas ur flera hänseenden. Likt övriga företag verkar det inte finnas konflikter eller motsättningar med enhetschefer som hämmar utvecklingen. I BC2s fall ser vi snarare exempel på motsatsen - stödet från den enhetschef denne ser ut att ha närmast samarbete med är tydligt. Faktorer som styrs från nivåer utanför det direkta dagliga samarbetet verkar spela en stor roll, detta i likhet med vad Windeck et al. (2015) säger om maktallokeringens påverkan på utvecklingen. För BC2 verkar det just vara en tydligare rollbeskrivning som effektivast skulle kunna driva utvecklingen ytterligare i nuläget, någonting som ligger i linje med vad Järvenpää (2007) i sin studie nämner om modellering av rollen.

5.1.3 Mot proaktivitet

BCI är verksam inom fastighetsförvaltning. I dennes fall sköts det rena rapportarbetet av en egen redovisningsassistentfunktion, någonting som gör att BC1 kan lägga större fokus på affärsrådgivning, verksamhetsutveckling och strategiarbete. Detta ger förutsättningar för en övergång mot nya roller med mindre fokus på de traditionella, snarare än en utbyggnad (Rieg, 2018; Graham et al., 2012). Detta i jämförelse med hybridrollen som beskriver övriga tre controllers bättre. Dock är det viktigt att inte glömma att en stark kunskapsgrund inom bean counter yrkets traditionella ansvarsområden visat sig vara en förutsättning för att lyckas i business partner-rollen (Weber, 2011). EC1 uttrycker stor uppskattning för sin controllers kunskap inom sitt område, det ser alltså inte i detta fall ut att vara ett problem att visst redovisningsarbete är allokerat till ekonomiassistenter. De möjligheter som öppnas i denna

struktur liknar den fjärde nivån i Webers (2011) modell för utveckling av controllerrollen. På denna nivå är kontrollern mer proaktiv än reaktiv och utför delar av de uppgifter som chefer traditionellt sett ansvarar för. Denna nivå är enligt Weber (2011) dock en ostabil situation och utvecklingen dit kan inte alltid slutföras. Även nivå tre skulle kunna beskriva BC1:s roll, och det är sannolikt att denne befinner sig på just övergångsstadiet mellan nivå tre och fyra.

EC1 menar att om inte rollen är tydligt definierad finns risken att kontrollern får fungera som en slasktratt för andra människors viljor och åsikter. Denne ser även en risk i att behovet av rapportering inte kommer att minska, och att rollen blivit en arbetsuppgiftsmagnet som skulle kunna växa och bli gigantisk. Denna oro skulle kunna röra samma område som Graham et al. (2012) berör när de lyfter frågan om controllers kan axla så mycket mer ansvar som utvecklingen öppnar för utan att grunduppgifterna blir lidande. Vi ser en möjlig koppling för denna oro till den instabilitet som Weber (2011) beskriver för nivå fyra i sin modell. Kanske leder utvecklingen av rollen till en ohållbar situation av den anledningen att arbetsbelastningen blir för stor.

Frigörande av tid och modellering av rollen

Rieg (2018) lyfter de digitala verktygen som en förklaring till den nya tiden som controllers vunnit från bean counter-arbete och kan lägga på nya uppgifter. Bhimani & Willcocks (2014) skriver att djupare och bredare analyser kan göras med hjälp av digitaliseringen, och tack vare detta går det snabbare för kontrollern att identifiera trender och relevant information. Detta i sin tur leder till att kontrollern sparar tid som kan läggas på att fördjupa kvaliteten i sina traditionella arbetsuppgifter. Detta ligger i linje med vad BC1 menar att digitaliseringen bidragit till, eftersom systemstöden sköter mycket av jobbet kan denne istället lägga mer tid på analyser, att stötta, kommunicera och förmedla rapporter ut i verksamheten. Även BC2 identifierar ett samband mellan systemstöden och att de sparar tid. I BC1:s fall uppfattas dock att utvecklingen av rollen med mindre tid på siffror till fördel för mer fokus på verksamhetsutveckling (Burns & Baldvinsdottir, 2005) till stor del även möjliggörs genom organisationsstrukturen. Järvenpää (2007) beskriver ett antal organisatoriska fenomen som påverkar utvecklingen av rollen och då bland annat modellering av rollen från företagsledning eller chefer. BC1 ser i relation till detta ut att vara given goda organisatoriska förutsättningar för att utveckla sin roll. Även historieberättandet kring vikten av förändring och heroiska controllers och dess nytta kan påverka de sociala förutsättningarna för utvecklingen (Järvenpää, 2007). EC1 uttryckte att dennes bransch har ett naturligt stort kostnadsfokus för alla dess medarbetare, vilket är en faktor som högst troligt påverkar förutsättningarna för en controllers nytta och värde att lyftas fram och accepteras.

Förväntningar mellan enhetschefer och controllers

Även Byrne & Pierce (2007) menar att enhetschefernas förväntningar på kontrollern har en avgörande roll när det kommer till att kontrollern ska kunna skapa sig en accepterad roll i företaget. Även möjligheterna de ges ovanifrån att lämna sin distanserade position och involveras i verksamheten påverkar nivån av acceptans från övriga verksamheten (Goretzki et al., 2013). Utifrån intervjuerna verkar det inte finnas problem på detta område ur någons perspektiv. Ingen av de intervjuade controllerna anser att det finns några betydande svårigheter med de förväntningar de har på sig, varken från sin chef eller de enhetschefer de samarbetar med. EC1 nämner att det ibland kan uppstå situationer där denne själv vill påverka kontrollern eller har åsikter kring frågor rörande ekonomin men är också införstådd med att det är viktigt att ta ett steg tillbaka och lita på kontrollern. Viss konsensus visar sig dock finnas gällande det omvända - att controllers kan ha förväntningar på enhetscheferna. Då ekonomistyrning, kostnadskontroll och arbete med rapporter är uppgifter som återfinns i alla nivåer av utveckling av rollen blir controllers förväntningar på verksamheten en naturlig del av arbetet (Weber,

2011; Sathe, 1983; Rieg, 2018). Vår undersökning visar att det ibland kan uppstå oklarheter kring dessa. Till exempel förklarar EC4 att enhetschefer ibland förväntas göra något utan att veta om att de ska göra uppgiften. EC1 och EC2 menar att det kan uppstå diskussioner och frågetecken mellan dem och controllers gällande förväntningar, men EC1 menar att om rollen blir tydligt definierad förebyggs dessa frågetecken. Gemensamt för dessa tre är dock att om det uppstår oklarheter upplevs det inte vara något problem att tala med kontrollern och reda ut eventuella frågetecken.

Synen på involvering

Faktumet att majoriteten av respondenter – controllers som enhetschefer – såg kommunikationsförmåga och människokännedom som en av de viktigaste egenskaperna för en controller, torde tyda på att egenskaper som krävs vid involvering utanför redovisningsfunktionens väggar värderas (Granlund & Lukka, 1997). De är alla även överens om att det bör finnas en förståelse och insyn i den verksamhet som bedrivs inom företaget för att kunna göra ett bra jobb. Detta kan tolkas som antingen en beskrivning av nuvarande arbetsuppgifter på controllers i företagen, eller som en önskan på dem gällande dessa förmågor. Från enhetschefers perspektiv är svaren svårare att tolka huruvida dessa egenskaper är uppfyllda eller är en önskan på aktuellt företag och situation. Vad gäller controllers svar finns studier som visar att det finns ett starkare stöd och tro hos dem själva för utvecklingen av rollen mot business partner-rollen (Rambusch & Sill, 2007; Ernst et al., 2008; Weißenberger et al., 2012, se Rieg, 2018). Alla tillfrågade controllers betonar starkt vikten och värdet av att vara involverad i verksamheten, och stödet hos enhetschefer är också tydligt. Denna riktning av utvecklingen finner stöd i Zoni & Merchants (2007) undersökning som visar en positiv effekt på prestationen i företaget som följd av controllers involvering, och rekommenderar detta. Graham et al. (2012) lyfter dock en möjlig problematik i analysernas objektivitet samt controllers funktion inom internkontroll, vid en utvecklad business partnerroll. En utvecklad roll kan leda till att kontrollern väljer att prioritera beslut som gynnar relationen till enhetschefen istället för verksamheten (Lambert & Sponem, 2012). Detta är dock en problematik som inga av våra respondenter antyder på, utan den främsta negativa effekten av för stor involvering ligger i risken att rollen blir ohållbart stor (Graham et al., 2012), att vissa uppgifter kanske blir lidande och att rollen kan behöva avlastas.

Sammanfattningsvis ser BC1 ut att ha bra förutsättningar - bland annat genom organisationsstruktur och organisationskultur - för att klättra mot den proaktiva nivån i Webers (2011) modell, om denne inte redan bör anses befinna sig där. En möjlig instabilitet som beskrivs i modellen för fjärde nivån gör sig synlig genom oro för arbetsbelastning. Alla respondenter förespråkar en controller involverad i verksamheten med goda människokännande egenskaper, något som troligen ytterligare kan förebygga oklarheter i förväntningar från controllers på verksamheten. Även om alla controllers själva förespråkar detta och jobbar aktivt med involvering, verkar behovet av ytterligare involvering vara ständigt närvarande och en punkt för att driva utvecklingen oavsett nivå.

5.2 Ett restriktivt förhållningssätt

Quattrone (2016) uppmärksammar med sin forskning några av riskerna med alla nya digitala systemstöd. Marknadsföringen av systemen kan ibland lura in företag i en falsk trygghet där det läggs alltför stor tilltro till systemstöden då de utlovar perfekt informationsutfall. Det finns en risk dels i att felaktiga beslut tas för snabbt och dels att värdet av controllers sedan länge upparbetade expertis i att hantera osäkerheter glöms bort och får mindre inflytande vid beslutsfattning. Quattrone (2016) menar att det är viktigt att förstå att denna expertis inte kan ersättas av digital teknik. Tydligt stöd för denna undersökning uttrycks hos tre av de intervjuade

företagen. I företaget inom fastighetsförvaltning förklarar EC1 tydligt att det inte alltid är så att siffrorna ger en korrekt bild av vad som har hänt i verksamheten, det är av stor vikt att förstå de bakomliggande faktorerna. BC1, som arbetar i samma företag, stöttar detta genom att förklara vikten av delaktighet i verksamheten för att förstå de svårigheter som kan uppstå. BC3, inom offentlig förvaltning, tror att AI kommer ta stor plats i framtiden men mer som ett system som utför de grundläggande uppgifterna. Expertisen hos det mänskliga intellektet ska inte underskattas menar BC3. BC4 förklarar vikten av att förstå de siffror som presenteras för att kunna förmedla dem vidare. Vi kan se att tankarna ovan är något som skapar ett behov av en mänsklig profil inom controlleryrket. Även om system genererar fram de siffror som efterfrågas krävs det att någon kan tolka dessa och sätta dem i relation till verksamheten. Någon måste dessutom kunna förmedla dem vidare till personer inom företaget som eventuellt inte besitter samma spetskompetens eller inte är ekonom. Det är med andra ord av stor vikt att behålla ett mänskligt perspektiv och en involvering och förståelse av verksamheten och inte falla offer för alla de fördelar som uppmålas i marknadsföringen av systemstöden.

6. Slutsatser

I detta kapitel framställs de slutsatser som dragits med hjälp av studien. Dessa diskuteras utefter följande rubriksuppsbyggnad; rollens utveckling, de faktorer som påverkar utvecklingen och relationen till enhetscheferna. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens bidrag och förslag till vidare forskning.

Med vår undersökning syftade vi att bidra med ytterligare perspektiv och undersökningar till forskningen kring controllerrollens utveckling, hur den påverkas av digitalisering och styrning av företag, men även i förhållande till relationen mellan controllers och enhetschefer. Målet med studien var att besvara följande frågeställningar utifrån fyra organisationer;

- *Hur ser controllers och enhetschefer på controllerrollens utveckling?*
- *Hur påverkas utvecklingen av digitaliseringen och styrningen i organisationen?*

6.1 Slutsatser och slutdiskussion

6.1.1 Utvecklingen

För att besvara frågorna har vi initialt skaffat oss en uppfattning om var i utvecklingen våra företag befinner sig - med hjälp av tidigare forskning som hjälper oss att identifiera olika stadier i utvecklingen baserat på olika definitioner. Starkast stöd för att tydligt kunna analysera detta och skapa jämförbarhet mellan företagen har vi haft av Weber (2011) och den modell med fyra nivåer av utveckling han presenterat. Vi har kunnat se spridda resultat i utvecklingen utifrån de definitioner som modellen presenterar. Tydligt är att någon form av utveckling skett på alla fyra organisationer jämfört med de tidigaste beskrivningarna av en controller som en rad olika tidigare studier tillhandahåller. Den controller som ser ut att ha nått den högsta nivån av utvecklingen är fastighetsförvaltningsbranschens controller, ett resultat som upplevs aningen oväntat. Controllern själv beskriver sin bransch som en traditionellt sett reaktiv bransch som inte är känd för att gå i täten gällande innovation. Vår studie bekräftar även den möjliga begränsningen av utvecklingen vid höga nivåer som Weber (2011) beskriver i sin modell, genom att oro för orimlig arbetsbelastning uttrycks om controllerrollen skulle växa ytterligare. Vår studie indikerar att det istället kan handla om en övergång från controller till chef för att rollen ska kunna fortsätta utvecklas i samma riktning, snarare än en vidareutveckling av controllerrollen.

Ett mer förväntat resultat finner vi hos den offentliga verksamheten, som har mer lagstadgad byråkrati att förhålla sig till som torde förhålla utveckling och anpassning efter nya arbetsmetoder och roller. Respondenter från denna organisation, tillsammans med tillverkningsföretaget, visade sig ha den mest traditionella synen på controllerrollen av våra fyra organisationer. Dock identifierade studien två olika vägar för utvecklingen, breddning alternativt övergång av rollen, vilket är i linje med Rieg (2018). Detta är något som kan skapa konflikt i de slutsatser som dras med antagandet att det finns en jämförbarhet i analysen av utvecklingen mellan de olika företagen. Vår studie visar att i tre av organisationerna (tillverkningsbranschen, detaljhandelsbranschen och offentlig förvaltning) har controllerrollen utvecklats mer genom breddning, medan i den sista (fastighetsförvaltningsbranschen) visade utvecklingen i större grad på en övergång från en roll mot en annan.

Mycket av den tidigare forskningen talar om en övergång från en siffer-fokuserad bean counter-roll mot en verksamhetsfokuserad business partner-roll. Vår studie kan bekräfta att det fortfarande pågår *en övergång mot* en business partner-roll. Controllerna inom företagen befinner sig på olika stadier i utvecklingen men ingen av dem, förutom möjligtvis kontrollern inom fastighetsförvaltning, kan helt liknas vid en business partner ännu. Denna slutsats kan dras genom att jämföra kontrollerna inom de olika branscherna med varandra. Hos kontrollerna inom offentlig förvaltning och tillverkning ligger fortfarande störst fokus på budget- och prognosarbete samt att stötta chefer vid behov. I jämförelse med kontrollerna inom fastighetsförvaltning och detaljhandeln som arbetar mer med uppgifter som rör företagets ekonomistyrning kan vi se att dessa två kommit längre i utvecklingen mot att bli en business partner. Ytterligare ett tecken på övergång mot en business partner-roll är att alla intervjuade controllers anser att en förståelse och insyn i verksamheten är av yttersta vikt för att kunna göra ett bra arbete, något som även stöds av tidigare forskning. Samtidigt trycker respondenterna på vikten av att inte förlora den grundläggande siffer-fokuserade kunskapen, ett värde som även tidigare forskning är tydlig med att påpeka.

6.1.2 Faktorer som påverkar utvecklingen av controllerrollen

När en utveckling identifierats, studerades faktorer som påverkar utvecklingen för att söka möjlig förklaring till varför spridningen på olika utvecklingsgrader såg ut som den gör. Vi ville undersöka om och hur olika faktorer påverkar utvecklingen - i synnerhet digitaliseringen och styrningen av företaget som är två väl omskrivna spelare i forskningen om controllerrollens utveckling. Utvecklingen drivs av en rad olika faktorer, och företaget inom fastighetsförvaltning som i vår undersökning har kommit längst med detta, ser ut att vara givet goda organisatoriska förutsättningar genom styrningen av företaget. Detta skedde i form av avlastning på traditionella bean counter-uppgifter, men även genom företagskulturen där det finns en hög acceptans och förståelse för controllerrollens syfte och värde. De företag som befinner sig på lägre nivåer i modellen har på olika sätt begränsade förutsättningar ifrån organisationsstyrningen. Till exempel verkar åtstramning av ekonomiska resurser och statlig byråkrati vara faktorer som kan göra att controllerrollen blir tillskriven ansvar för mer traditionella arbetsuppgifter såsom i offentlig förvaltnings fall. Vi kan med vår studie som grund dra slutsatsen att utvecklingen kan drivas snabbare om initiativ finns uppifrån, redan från ett initialt skede med ansvarsfördelning och tydlig rollbeskrivning. Dessutom ser vi också att controllerrollen behöver marknadsföras för att kontrollern ska kunna utnyttjas till sin fulla potential.

När vi studerar hur digitala system används inom organisationerna ser vi att de företag som tagit sig längst ifrån bean counter-definitionen, fastighetsförvaltning och detaljhandel, även visar tendenser på snabbare implementering. I offentlig förvaltning genererar skattefinansieringen en byråkratisk tröghet med större människofokus än digitaliseringsfokus, och i tillverkningsbranschen sköt man på den arbetsinvestering som behöver göras för att få ett nytt digitalt system i rullning. Att som företagsledning investera i en bra implementering av digitala system ser ut att vara betydande för att få den kapacitetsökning från systemen som är möjlig. I alla företag såg vi även en hälsosam skepsis mot att i alltför stor utsträckning lägga beslutsgrundande analyser enbart i händerna på digitala system, och man såg värdet av de mänskliga faktorer och erfarenheter som inte går att ersätta genom automatiserade processer.

Vidare visar forskning från 2015 och framåt vikten av att använda BI&A för att kunna ta bättre och mer välgrundade beslut. I vår studie vi kan se att BI&A efterfrågas av hos alla de intervjuade kontrollerna. Dock är syftet annorlunda formulerat då de anser att systemen främst hjälper dem att spara tid som sedan kan läggas på att analysera siffror. I längden kan detta

givetvis tolkas som en hjälp i att ta bättre beslut men just den anledningen är det ingen av controllerna som tydligt nämner. Deras uttalanden stämmer bättre överens med forskningen som pekar på att avancerad teknik bidrar till att kunna identifiera trender och relevant information snabbare. I och med denna tidsbesparing kan controllern istället fördjupa kvaliteten i analyserna. Vår studie visar dock att denna tidsbesparing hanteras på olika sätt inom företagen vilket också leder till att utvecklingen av controllerrollen mot en business partner-roll går olika snabbt.

6.1.3 Relationen enhetschefer och controllers

Vi har även fokuserat på relationen mellan enhetschefer och controllers i relation till utvecklingen, och deras syn på densamma. Mer involvering i verksamheten värdesätts av båda sidor på samtliga organisationer, och studien pekar på att det är ett fruktbart tillvägagångssätt för att driva på utvecklingen. Egenskaper som krävs vid involvering värderas högt av både enhetschefer och controllers, och alla controllers framhäver speciellt att involvering är väldigt viktigt. Våra resultat bekräftar Zoni & Merchants (2007) undersökning som visade att involvering leder till ökad effektivitet, att det rekommenderas. Involvering förebygger oklarheter i förväntningar mellan parterna, men det ger också en bredare och starkare grund för de analyser som tidigare nämnts inte kan ersättas med digitala verktyg, och som gör controllers expertis unik.

Mycket tidigare forskning lyfter möjlig problematik som kan uppstå i relationen och förväntningarna mellan controllers och enhetschefer i takt med att controllerrollen får mer inflytande och går mot en business partner-roll. Vår studie har dock inte identifierat något av detta hos undersökta företag, det finns en trygghet i att kommunikation löser problem om de uppstår, och ingen uppenbar rädsla för att controllers involvering skulle hota innovationen och kreativiteten återfinns. Tvärtom uttrycks genomgående en uppmuntran och önskan från enhetschefer om ytterligare involvering från controllers, någonting som pekar mot att controllers ökade involvering ger ökat positivt värde för enhetscheferna. Detta ser vi som ett tydligt tecken på att utvecklingen av controllerrollen i stort tagit ett kliv framåt även om våra controllers befinner sig på olika nivåer i denna utveckling.

6.2 Studiens bidrag

Tidigare forskning har visat att det är av intresse att studera olika branscher när det gäller controllerrollens utveckling (Messner, 2016). Detta på grund av att en bransch ofta är präglad av liknande system, praktiker och utmaningar inom ekonomistyrningsområdet. Med grund i detta har vår studie genomförts i olika branscher för att se om stöd för denna forskning kan återfinnas även i vår undersökning. Detta har resulterat i att studien kunnat identifiera skillnader i controllerrollens utveckling hos fyra organisationer från olika branscher. Enligt vår undersökning har rollen utvecklats mest inom fastighetsförvaltningsbranschen, därefter följer detaljhandelsbranschen och sedan tillverkningsbranschen. Sist hittar vi offentlig förvaltning som givetvis uppvisar utveckling av rollen men i relation till de andra företagen ser utvecklingen ut att gå långsammare. Vår undersökning bekräftar således Messners (2016) forskning gällande relevansen i att undersöka skillnader mellan branscher när det kommer till controllerrollens utveckling. De största skillnaderna branscherna emellan ligger i implementeringen och användningen av digitala verktyg samt i initiativen från organisationsledningen.

Då vi utgått från Webers (2011) modell i vårt analyskapitel har detta gett oss en möjlighet att ifrågasätta aktualiteten och se en möjlighet till vidareutveckling av modellen. Då inget av våra företag ligger på den första nivån i modellen uppkommer frågan om denna nivå fortfarande är förekommande i controlleryrket. Utifrån vår studie ser utvecklingen ut att ha kommit så långt att nivå två bör vara den nya första nivån. Vidare menar Weber (2011) att den fjärde och sista nivån i modellen inte anses hållbar. Det är dock svårt att säga vad i den fjärde nivån som anses ohållbart enligt Weber (2011). Även här kan vår undersökning bidra till modellen, med en tolkning av den uttryckta ohållbara situation som uppstår när kontrollern når den högsta nivån i modellen. Studien visar att det kan handla om att rollen blir belastad med för mycket uppgifter och inte hinner med sina grundläggande ansvarsområden i sådan utsträckning att avlastning kan behövas för att rollen ska behållas inom rimliga gränser för arbetsbelastning. En sådan avlastning riskerar att leda till att rollen övergår till ett ansvar som bättre beskrivs av en annan yrkestitel.

Vår undersökning visar dessutom att controllerrollen i de fyra företagen inte helt stämmer överens med Byrne & Pierces undersökning från 2007. Deras slutsats var att kontrollern såg sig själva som en business partner men att enhetscheferna inte gjorde det. Med grund i de intervjuer vi genomfört anser vi att rollen nu är på god väg att utvecklas till en business partner-roll även ur enhetscheferns perspektiv, då enhetscheferna i vår studie har en stark önskan om controllerns involvering. Vår studie bekräftar Windeck et al. (2015) som vid tillfället för sin studie kunde se att enhetscheferna stöttar utvecklingen av controllerrollen mot att bli en business partner, i EC2:s fall uttrycktes till och med förhoppningar om att kontrollern inom dennes företag i framtiden får lika mycket inflytande att fatta beslut som chefer. Slutligen uppenbaras genom hela studien att behovet av ytterligare involvering pådriven av organisationsledning är en ständigt närvarande faktor som har effekt på och kommer att fortsatt kunna driva utvecklingen framåt oavsett nivå.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi har i vår studie kunnat identifiera att digitalisering har en positiv inverkan på controllerrollens utveckling, och ser att det skulle vara ett intressant bidrag till forskningen att studera rollens utveckling inom IT-branschen som är framstående inom detta område. Att studera effekten av att ha starka förutsättningar inom en av de stora faktorerna som påverkar utvecklingen skulle ge ett värdefullt bidrag till möjligheten att förstå och fortsätta driva utvecklingen.

I vår undersökning har organisationen inom offentlig förvaltning inte oväntat utmärkt sig genom att vara omgärdad av olika begränsningar. En förklaring torde gå att finna i den höga grad av byråkrati och förordningar som kan stå i vägen för effektiv verksamhet. Här ser vi att en djupare studie av de fenomen som en controller och dess utvecklingsresa i denna bransch omgärdas av vore ett värdefullt bidrag för den svenska forskningen inom området.

7. Källförteckning

- Almqvist (2018). Uncertainty and Complexity In Predictions from Big Data: Why Managerial Heuristics Will Survive Datafication. In Andersson, P., Movin, S., Mähring, M., Teigland, R. & Wennberg, K. (Eds) *Managing digital transformation*. (First ed., SIR:s årsbok ; 2017).
- Appelbaum, D., Kogan, A., Vasarhelyi, M., & Yan, Z. (2017). Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 25, 29-44.
- Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitalisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469-490.
- Brands, K. & Holzblatt, M. (2015). Business analytics: transforming the role of management accountants. *Management Accounting Quarterly*, Vol.16 No.3.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. US: Oxford University Press.
- Burns, J. & Baldvinsdottir, G., (2005). An institutional perspective of accountants' new roles - the interplay of contradictions and praxis. *The European accounting review*, 14(4), pp.725–757.
- Burns, J., & Scapens, R. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25.
- Byrne, S. & Pierce, B., (2007). Towards a More Comprehensive Understanding of the Roles of Management Accountants. *The European accounting review*, 16(3), pp.469–498.
- Carlsson-Wall, M. & Strömsten, T. (2018). Robotisation of Accounting in Multi-National Companies: Early Challenges and Links to Strategy. In Andersson, P., Movin, S., Mähring, M., Teigland, R. & Wennberg, K. (Eds), *Managing digital transformation*. (First ed., SIR:s årsbok; 2017)
- Caglio, A., (2003). Enterprise Resource Planning systems and accountants: towards hybridization? *The European accounting review*, 12(1), pp.123–153.
- Civilekonomen (2016). *Det krävs av framtidens controller*.
<https://www.civilekonomen.se/verktyg/det-kravs-av-framtidens-controller/> [2020-11-16]
- Davenport, T., & Harris, J. (2017). *Competing on analytics: Updated, with a new introduction: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- Friedman, A.L. & Lyne, S.R., (1997). Activity-based techniques and the death of the beancounter. *The European accounting review*, 6(1), pp.19–44.
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41-63.
- Graham, A., Davey-Evans, S. & Toon, I., (2012). The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), pp.71–88.

- Granlund, M. & Lukka, K., (1997). From bean-counter to change agents: the Finnish management accounting culture in transition. *Lta*, 3(97), pp 213-255
- Hopper, T.M., (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, organizations and society*, 5(4), pp.401–411.
- Järvenpää, M., (2007). Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed. *The European accounting review*, 16(1), pp.99–142.
- Kane, G. (2019). The Technology Fallacy: People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research Technology Management*, 62(6), 44-49.
- Lambert, C., & Sponem, S. (2012) Roles, Authority and Involvement of the Management Accounting Function: A Multiple Case-study Perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589.
- LaValle, S., Hopkins S, M., Lesser, E., Shokley, R., & Kruschwitz, N. (2011). Big data, analytics and the path from insights to value. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 21-32
- Messner, M., (2016). Does industry matter? How industry context shapes management accounting practice. *Management accounting research*, 31, pp.103–111.
- Patel, R., Davidson. B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser?. *Management Accounting Research*, 31, 118-122.
- Rieg, R., (2018). Tasks, interaction and role perception of management accountants: evidence from Germany. *Journal of Management Control*, 29(2), pp.183–220.
- Sathe, V., (1983). The controller's role in management. *Organizational dynamics*, 11(3), pp.31–48.
- SFS 1995:1554. *Årsredovisningslag*. Stockholm: Justitiedepartementet L1.
- Torres, R., Sidorova, A., & Jones, M. (2018). Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information & Management*, 55(7), 822-839.
- Trieu, V. (2017). Getting value from Business Intelligence systems: A review and research agenda. *Decision Support Systems*, 93, 111-124.
- Warren, J., Moffitt, K., & Byrnes, P. (2015). How big data will change accounting. 29(2), 397-407.
- Weber, J., (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), pp.25–46.
- Windeck, D., Weber, J., & Strauss, E. (2015). Enrolling managers to accept the business partner: The role of boundary objects. *Journal of Management & Governance*, 19(3), 617-653.
- Zoni, L., & Merchant, K. A. (2007). Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*.

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide Controller

1. Berätta lite om dig själv och din bakgrund
 - Hur länge har du jobbat som controller?
 - Hur länge har du jobbat på aktuellt företag?
2. Berätta om din roll i just denna verksamhet.
 - Vilka arbetar du närmast med?
3. Hur definierar du controllerrollen?
4. Vilka arbetsuppgifter ingår i controllerrollen på ditt företag?
5. Hur involverad behöver du vara i den operativa verksamheten på ditt företag?
6. Kan du se om det skett några förändringar för controllerrollen under de senaste åren?
 - Hur har förändringarna bemötts från resten av företaget?
 - Har du själv drivit förändringar
 - Hur tror du att rollen ser ut i framtiden? Varför?
7. Vilka egenskaper och kunskaper upplever du att en controller bör besitta?
8. Upplever du att efterfrågan på en controllers egenskaper och kunskaper har förändrats de senaste åren ur ett arbetsmarknadsperspektiv?
 - Om ja, hur?
 - Vad tycker du om kraven på controllers?
9. Vilken typ av förändringar av rollen skulle underlätta ditt arbete?
10. Har digitaliseringen påverkat controllerrollen?
 - Hur stor roll har teknologi i ditt dagliga arbete?
 - Använder ni er av några specifika systemstöd?
 - Vad ser du för behov eller utvecklingsmöjligheter av de digitala verktyg du använder?
 - Hur skulle en sådan utveckling påverka din roll?
11. Hur har företaget/branschen bemött de förändringar som skett inom controllerrollen?
12. Upplever du att din chefs och enhetschefers förväntningar på dig kan krocka?
13. Hur anser du att företag kan stötta och förenkla utvecklingen av controllerrollen?
14. Har förändringen av controllerrollen påverkat relationen till enhetscheferna?

8.2 Intervjuguide Enhetschef

1. Berätta lite om dig själv och din bakgrund
 - Hur länge har du jobbat som enhetschef?
 - Hur länge har du jobbat på aktuellt företag?
2. Berätta om din roll i verksamheten.
 - Vilka arbetsuppgifter har du?
 - Vilka arbetar du närmast med?
3. Vad är din relation till kontrolleryrket?
 - Hur arbetar du och kontrollern tillsammans?
 - Har ert samarbete förändrats de senaste åren?
 - Hur?
 - Tror du att sättet ni samarbetar kommer att förändras?
 - Varför?
 - Hur?
 - Skapar kontrollern värde för din roll i verksamheten?
4. Hur definierar du controllerrollen?
5. Vilka egenskaper och kunskaper tycker du att en controller bör besitta?
 - Varför?
6. Hur involverad anser du att en controller behöver vara i den operativa verksamheten?
 - Varför?
7. Uppstår det krockar i förväntningarna mellan dig som enhetschef och kontrollern?
 - Hur hanteras dessa?
8. Kan du se om det skett några förändringar för controllerrollen under de senaste åren?
 - Om ja, vad har förändringarna inneburit för dig?
 - Hur har förändringarna bemötts från resten av företaget?
 - Tror du att rollen kommer att förändras mer i framtiden? Hur?
 - Vad tror du att det kommer att innebära för ert samarbete?
9. Har du upplevt att digitaliseringen påverkat ditt dagliga arbete?
 - Om ja, hur?
 - Har digitaliseringen bidragit till ökat samarbete mellan dig och kontrollern?
 - Om ja, hur?