

CONTROLLERROLLEN

– LITTERATUR VS PRAKTIK

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Mustafa Muharemovic 1
Max Kryh 2

2017: VT2017KF34



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Controllerrollen

Engelsk titel: Controller role

Utgivningsår: 2017

Författare: Max Kryh & Mustafa Muharemovic

Handledare: Ziaeddin Mansouri

Abstract

The controller role was first used in the 1970s in Sweden, and since then the role has undergone a lot of changes and development processes. Because of that the concept has been misused in several places and therefore the definition of a controller has become very unclear. The literature sees a controller as someone who works in the field of economics and has duties in almost everything that economics means. The purpose of the essay is therefore to gain an insight into the role of controller as well as to try to figure out the concept. To find out what a controller is working with, to explain and clarify the role of controller. Also comparing the literature to the working world. During the course of the study the essay has followed an abductive approach with a qualitative research method. Six interviews with six controllers have been conducted, three of which are in the private sector and three in the public sector. The study has focused on four parts, the way the controller's career path looks, the role of controller, what tasks the controller has and what personal qualities the controller has. The outcome of this is that the career path is in line with the literature, the controller role is not in line with the literature, the work tasks correspond to some extent with the literature, and personal characteristics are in part appropriate to the literature.

Keywords: Controller role, Controller, Business economics

Sammanfattning

Controllerrollen började först användas under 70 – talet i Sverige, och sedan dess har rollen genomgått en hel del förändringar och utvecklingsprocesser. Det har i sin tur medfört ett begrepp som på många ställen har urvattnats och därför har definitionen för en controller blivit väldigt oklar. Litteraturen ser en controller som någon som arbetar inom huvudområdet ekonomi och har arbetsuppgifter i nästan allt som ekonomi innebär. Uppsatsens syfte är därför att få en inblick i rollen som controller samt att försöka reda ut begreppet. Att ta reda på vad en controller praktiskt arbetar med, att förklara och förtydliga rollen som controller. Även att jämföra arbetsrollen med litteraturen. Under studiens gång har uppsatsen följt en abduktiv ansats med en kvalitativ forskningsmetod. Sex stycken intervjuer med sex controllers har utförts, varav tre arbetar inom privat sektor och tre inom offentlig sektor. I studien har fokus legat på fyra delar, hur karriärvägen för en controller ser ut, rollen som controller, vilka arbetsuppgifter kontrollern har samt vilka personliga egenskaper kontrollern har. Utfallet av detta är att karriärvägen stämmer överens med litteraturen, controllerrollen stämmer inte med litteraturen, arbetsuppgifterna stämmer till viss del med litteraturen och personliga egenskaper stämmer till viss del med litteraturen.

Nyckelord: Controllerrollen, Controller, Företagsekonomi

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 SYFTE	3
1.4 FRÅGESTÄLLNING	3
1.5 AVGRÄNSNING	3
2. METOD	4
2.1 FORSKNINGSAKSATS	4
2.1.1 Val av forskningsansats	4
2.2 FORSKNINGSMETOD	4
2.2.1 Val av metod	5
2.3 DATAINSAMLING	5
2.3.1 Primärdata	5
2.3.2 Sekundärdata	5
2.4 DATAANALYS	5
2.4.1 Intervju	6
2.4.2 Tillvägagångssätt	6
2.5 RELIABILITET & VALIDITET	7
2.5.1 Reliabilitet & validitet hos studien	7
3. TEORI	8
3.1 EKONOMISTYRNING	8
3.2 CONTROLLER	8
3.2.1 Definition av begreppet Controller	8
3.3 ARBETSUPPGIFTER HOS EN CONTROLLER	9
3.4 PERSONLIGA EGENSKAPER & KUNSKAP HOS EN CONTROLLER	10
3.5 KARRIÄRVÄG CONTROLLER	11
3.6 ORGANISATIONSFORM OCH CONTROLLERS	11
3.6.1 Controller som rapporterar direkt till ledningen	11
3.6.2 Controllern rapporterar till företagets verkställande direktör	11
3.6.3 Economichefs controller	12
3.6.4 Controller underordnad till economichefen	12
3.7 PARTIELLA CONTROLLERS	13
3.7.1 Divisionscontroller	13
3.7.2 Accounting Controller & Business Controller	14
4. EMPIRI	15
4.1 MÖLNLYCKE HEALTH CARE, 24/4 - 17	15
4.1.1 Företagskaraktärisering	15
4.1.2 Karriärväg	15
4.1.3 Controllerrollen	15
4.1.4 Arbetsuppgifter	16
4.1.5 Personliga egenskaper hos en controller	17
4.2 GÖTA MEDIA AB, 27/4 - 17	17
4.2.1 Företagskaraktärisering	17
4.2.2 Karriärväg	17
4.2.3 Controllerrollen	17
4.2.4 Arbetsuppgifter	18
4.2.5 Personliga egenskaper hos en controller	19
4.3 HÖGSKOLAN I BORÅS, 25/4 - 17	19
4.3.1 Företagskaraktärisering	19
4.3.2 Karriärväg	19

4.3.3	Controllerrollen.....	19
4.3.4	Arbetsuppgifter.....	20
4.3.5	Personliga egenskaper hos en controller.....	20
4.4	ETON, 19/4 - 17.....	21
4.4.1	Företagskaraktärisering.....	21
4.4.2	Karriärväg.....	21
4.4.3	Controllerrollen.....	21
4.4.4	Arbetsuppgifter.....	21
4.4.5	Personliga egenskaper hos en controller.....	22
4.5	BORÅS STAD, 26/4 - 17.....	22
4.5.1	Företagskaraktärisering.....	22
4.5.2	Karriärväg.....	22
4.5.3	Controllerrollen.....	22
4.5.4	Arbetsuppgifter.....	23
4.5.5	Personliga egenskaper hos en controller.....	24
4.6	VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN, 19/4 - 17.....	24
4.6.1	Företagskaraktärisering.....	24
4.6.2	Karriärväg.....	24
4.6.3	Controllerrollen.....	24
4.6.4	Arbetsuppgifter.....	25
4.6.5	Personliga egenskaper hos en controller.....	26
5.	ANALYS/ DISKUSSION.....	27
5.1	KARRIÄRVÄG CONTROLLER.....	27
5.2	CONTROLLERROLLEN.....	28
5.3	ARBETSUPPGIFTER FÖR EN CONTROLLER.....	30
5.4	PERSONLIGA EGENSKAPER HOS EN CONTROLLER.....	31
6.	SLUTSATSER.....	33
6.1	SLUTSATSER.....	33
6.2	FRAMTIDA STUDIER.....	34
	KÄLLFÖRTECKNING.....	35
	BILAGA 1.....	1

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning definieras enligt nationalencyklopedin som “planering med hänsyn till förväntade förhållanden och parering mot oväntade händelser, dels uppföljning och utvärdering med rapporter och nyckeltal” (NE.se). Det vill säga ekonomistyrning handlar om att planera inför framtiden åt en verksamhet utefter analyser som gjorts och rapporter som skapats kring en mängd olika parametrar av betydelse för verksamheten, t.ex konjunktursvängningar. Hur man ska anpassa sig efter dem på bästa sätt och även vara beredd på oförutsägbara händelser. Sedan om dessa inträffar, att företaget har eller tar fram en åtgärd mot dem. Funktionen som har huvudansvaret för ett företags ekonomistyrning är controllern (Olve & Nilsson 2013).

Indjejikian & Matejka (2006) skriver i sin artikel att under 1900-talet framkom fenomenet ekonomisk tillväxt vilket resulterade i att flera företag växte och expanderade. Framförallt de amerikanska företagen, där det blev allt vanligare att verksamheten decentraliserades. Detta krävde en mer enhetsrelaterad redovisningsinformation vilket i sin tur ledde till en ny befattning. Befattningen är controller (Indjejikian & Matejka 2006).

Controller som term är något som har använts i USA under en lång tid men det var inte förrän 70-talet som ordet började användas i Sverige (Olve & Nilsson 2013). De skriver att sedan dess har både synen på vad en controller faktiskt är och även deras arbetsuppgifter ändrats. Anledningen till detta tror Olve & Nilsson (2013) kan kopplas till den allt ökande konkurrensen internationellt samt den tekniska utvecklingen, vilket är något som ständigt ökar takten. Detta har lett till att företagen allt mer behöver en bra och välplanerad ekonomistyrning (Olve & Nilsson 2013).

Graham, Davey-Evans och Toon (2012) beskriver controllern som en person som stödjer och ger råd till ledningen i en organisation för att hjälpa den med att leva upp till sina ekonomiska, offentliga och/eller finansiella mål. Detta med hjälp av utformning och underhåll av ekonomistyrning och AIS (Accounting Information Systems), samt att sammanställa och distribuera information. Controllerrollen anses vara en väldigt bred roll då den omfattar många av de uppgifter som ofta förknippas med ledning men även redovisning (Graham, Davey-Evans, Toon. 2012).

Denna breda roll samt den stora variationen av arbetsuppgifterna har skapat en oklar bild av vad rollen faktiskt innebär. Då litteraturen säger en sak och praktiken en annan (Graham, et.al 2012). Dessa intryck har skapat ett intresse för att undersöka “controllerrollen” på ett mer djupgående sätt.

1.2 Problemdiskussion

Tidigare forskning har visat att stabsfunktionen controller är ett vagt och splittrat begrepp då det kan se väldigt olika ut i olika sorters organisationer (Olve & Nilsson 2013). Exempelvis så förekommer det i stora företag, som då använder sig av den divisionaliserade organisationsformen, att man har så kallade divisions-controllers (Henttu-Aho. T. 2016). Det vill säga att man har en controller på varje division i företaget som ansvarar för

ekonomistyrningen i respektive division (Källström 1990). Sedan förekommer det så väldigt många olika och varierande arbetsuppgifter vilket ytterligare har lett till att kontrollern som roll har blivit så oerhört bred att det finns en mängd olika sätt att definiera vad faktiskt en controller är (Olve & Nilsson 2013).

Andra forskare, bland annat Ferri (1995) hävdar att det inte bara är på grund av controllers skiljande arbetsuppgifter som gör rollen komplicerad. Utan att det är hela stabsfunktionen som controller har genomgått så många och stora förändringar sedan de först introducerades på arbetsmarknaden, att det har gjort definitionen av controller ännu mer komplicerad (Ferri 1995). Detta är något som har pågått länge vilket kan ses då Hamilton & Douglas (1960) redan 1960 skrev en artikel om rollen som controller, deras arbetsuppgifter, hur organisationer ser på rollen och hur detta håller på att förändras. Även en förändring kring vem kontrollern arbetar för, om det så är VD:n, företagsledningen eller ekonomichefen är också något som förändras och ser olika ut (Maas & Matjeka 2009).

Bilden man hade av kontrollern ända till sent 70-tal var att denne person förväntades sitta inne på ett kontor, helt skild från de resterande anställda på företaget och inte alls delta i den dagliga verksamheten (Ferri 1995). Deras arbetsuppgifter här bestod då enligt Ferri (1995) av att endast hålla koll på företagets intäkter och utgifter som de därefter skapade en balansrapport av. Något som de själva dessutom inte fick redovisa för företagsstyrelsen. Detta för att kontrollern inte sågs som en person som hade en plats i ledningen av företaget (Ferri 1995). Utan sågs endast som en så kallad "bean-counter", det vill säga en slags revisor som producerar finansiell information som för många anses vara av lite nytta för att effektivt driva verksamheten (Graham, Davey-Evans, Toon 2012, Hrisak 1996).

Detta skulle enligt en rad forskare inte längre vara fallet. Kontrollern har fått en mycket starkare roll inom olika företag och kan i vissa fall ses som en ekonomichef (Ferri 1995). Andra forskare diskuterar för att kontrollern ska ses som en viktig affärspartner och därför också förtjänar en plats inom företagsledningen (Quinn 2014, Graham, Davey-Evans, Toon 2012).

Detta är också något som Alfred Blazek (1994) belyser. Han menar på att en redovisningsekonom automatiskt blir en controller när han lyckas "sälja in" sina erfarenheter och tjänster till företagsledningen. Att när dennes redovisningsarbete (balans- och resultatrapporter) slutar att vara enbart dokumentation av vad som har hänt och istället blir ett startskott för nya idéer och hjälpmedel för att planera framtiden av företaget (Blazek 1994). På detta sätt får också han en starkare position inom företaget och vara med och leda företaget, främst genom sin rådgivning inför framtidens arbete (Graham, Davey-Evans, Toon 2012).

Olve och Nilsson (2013) är inne på samma spår gällande controllerrollen, att en skillnad mellan litteraturen och praktiken finns. Olve och Nilsson (2013) ger sig på begreppet controller under ett delkapitel, de påbörjar kapitlet genom att ställa sig frågan: "Vad är en controller?". De fortsätter sedan att förklara att termen har i så många olika företag getts så olika innebörder att det till slut skapat en förvirring.

En annan intressant sak som väckte intresset att studera detta ämne var Mattssons uttalande (1987) där han talade om "den svenska kontrollern" som något annat än ordets amerikanska ursprungsfigur, där denne är befriad från ansvaret för rutinuppgifter kring redovisningssystem och bokslut, på detta sätt ska kontrollern få mer tid att stödja företagets affärer.

Problematiken som uppstår hos controllern är dess vaga karakterisering och perception. Vad karakteriserar egentligen en controller. Sathe (1983) talar om att en controller ska uppfylla vissa kriterier som är uppdelade i sex stycken punkter, för att ens kunna karakteriseras som en controller. Vilket väcker intresse för oss att analysera om litteraturen och den verkliga världen verkligen speglar varandra så likt samt om det som man lär sig under studiernas gång verkligen följs så strikt, eller om det finns andra parametrar som man utgår från i arbetsvärlden (Sathe 1983).

1.3 Syfte

Syftet med studien är därför att få en bättre inblick i rollen som controller samt att försöka reda ut begreppet. Att ta reda på vad en controller praktiskt arbetar med, att förklara och förtydliga rollen som controller men även att jämföra arbetsrollen med litteraturen.

1.4 Frågeställning

Hur ser litteraturen på controllerrollen och överensstämmer den med hur det fungerar i praktiken?

1.5 Avgränsning

Denna uppsats kommer avgränsas efter Västra Götalands företag/organisationer. Eftersom controllerrollen är såpass bred kommer även uppsatsen att avgränsas till personliga egenskaper, karriärväg, modellen för controllerrollen och arbetsuppgifter.

2. Metod

2.1 Forskningsansats

För att angripa ett problem samt se över vilken metod man valt finns det tre olika forskningsansatser att jobba med. Dessa är abduktion, deduktion och induktion, där den förstnämnda är en kombination mellan deduktion och induktion. Induktion och deduktion beskriver förhållandet mellan teori och forskning (Bryman & Bell 2015). Induktion går ut på att samla data för att stärka/utveckla teorin. Det vill säga teorin skapas av empirin. Teorin inom induktion är resultatet av själva forskningsansatsen och är en generaliserbar inferens från observation. Väldigt vanligt när kvalitativ forskning ska genomföras (Bryman & Bell 2015). En deduktiv ansats innebär att grundläggande teorier och allmänna principer beprövas i ett empiriskt sammanhang. Väldigt vanligt att jämför teorin mot praktiken. Forskaren bör vara duktig på att deducera information för att åstadkomma korrekt insamling. Eftersom det är dessa som styr datainsamlingsprocessen. Explicita hypoteser ska bekräftas eller förkastas (Bryman & Bell 2015). Abduktion ses av väldigt många som en vag mix av båda ansatserna deduktion och induktion. Andra ser det som en tredje väg. I själva verket innebär abduktion som ett hypotetiskt allmänt mönster som har formulerats för att tolka ett enskilt fall som i sin tur ska förklara händelsen. Anledningen till att abduktion anses vara en mix är för att den innehar ett induktivt tillvägagångssätt samt ett deduktivt arbetssätt (Bryman & Bell 2015).

2.1.1 Val av forskningsansats

I denna studien har en abduktiv ansats använts eftersom vi använder oss av både deduktion och induktion. Vårt tillvägagångssätt gick ut på att jämföra praktiken mot teorin. Vi har då utgått från tidigare forskning angående controllerrollen för att skapa oss en helhetsbild och en bra teoretisk grund. Därefter har vi genomfört intervjuer för att studera hur controllern fungerar i praktiken. Utefter denna tidigare forskning och vår undersökning har vi i slutskedet jämfört dessa för att se hur väl de stämmer överens.

2.2 Forskningsmetod

När det kommer till forskning så finns det två stycken olika typer av metoder som forskare kan använda sig av, dessa är kvantitativa och kvalitativa metoder (Bryman & Bell 2015). Största skillnaden mellan dessa två forskningsmetoder är att kvantitativ metod är mer baserad siffror och statistik medan och kvalitativ forskning är mer en fördjupning (Tebelius & Patel 1987). Kvalitativ forskning används för att få förståelse för bakomliggande orsakerna, åsikter och motiv. Kvalitativ forskning ger både insikt i problemen och hjälper till att utveckla idéer och hypoteser för en potentiell kvantitativ forskning samt att den ger en helhetsbild. Viktigt med en grundlig teoretisk referensram. Kvalitativ datainsamling genomförs både av ostrukturerade och semistrukturerade tekniker. Metoder som vanligtvis används inom kvalitativ forskning är fokusgrupper, observationer eller individuella intervjuer (Bryman & Bell 2015 s.37- 39, s, 395-397)

Kvantitativ forskning genererar numerisk data och data som omvandlas till användbar statistik för att kvantifiera problemet. Kvantitativ forskning använder sig av mätbar data för att formulera fakta där syftet är att avslöja/testa mönster inom forskningen/teorin.

Datainsamlingen inom kvantitativ forskning skiljer sig gentemot kvalitativ forskning, den är

mycket mer strukturerade. Metoder som vanligtvis används inom kvantitativ forskning är enkäter (Bryman & Bell 2015 s.150-153)

2.2.1 Val av metod

Då syftet med denna studie varit att jämföra controllerrollen i litteraturen gentemot praktiken, har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. Vi ansåg att vi inte kommer få ut samma resultat av enkäter som vi kunde få ut av de individuella intervjuerna. Eftersom intervjuerna då gav oss djupare förståelse och mer material att använda oss av i analysdelen. De tillvägagångssätt vi valt att följa passar även bättre in i den kvalitativa forskningen.

2.3 Datainsamling

Datainsamling är en systematisk metod för att samla in data samt mäta information från olika källor för att få en helhetsbild av intresseområdet. Det talas oftast om två olika kategorier inom datainsamling som en forskare kan använda sig av, primärdata samt sekundärdata (Bryman & Bell s.12). I denna studie har båda kategorierna varit aktuella, både primär samt sekundärdata har använts.

2.3.1 Primärdata

Primärdata är data samlat in direkt från förstahandserfarenhet. Insamlingen kan bestå av direkta observationer vilket innebär att en forskare tittar på människor i arbetet, kan även bestå av intervjuer samt enkäter (Bryman & Bell s.13).

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata är data som redan samlats in av en extern part, vilket är befintlig data. Vetenskapliga artiklar, kurslitteratur, högre administrativa uppgifter, statlig statistik, information från diverse internetkällor och gamla uppsatser/arbeten är alla exempel på sekundärdata (Bryman & Bell s.728).

2.4 Dataanalys

Dataanalys stadiet är i grunden om datareduktion, det vill säga minska den stora mängden av information som samlats in för att förstå den. Om forskaren inte minskar den insamlade informationen så blir det mer eller mindre omöjligt att tolka materialet. Till exempel, i fallet med kvantitativa data genom att producera tabeller eller medelvärden och i fallet av kvalitativa data genom att gruppera det textmaterial i kategorier såsom teman (Bryman & Bell 2015 s.13). För att minska den insamlade informationen och kunna tolka materialet så transkriberades till en början intervjuerna var för sig. Därefter delades informationen in i fyra olika kategorier utefter teoridelen för att bättre kunna samla informationen och föra ett bra resonemang i analysdelen.

2.4.1 Intervju

Intervjuer har gjorts på företag med kunniga personer inom området. Personer som har titeln controller har varit huvudfokus i studien. Detta för att få en bra inblick i hur deras vardag ser ut, vad de till största del arbetar med och vad de själva anser om sin roll som controller. För att inte riskera tidsbrist så genomfördes också intervjuerna på respondenternas egna arbetsplatser uttalat på en tid de uppgav de var tillgängliga på. På detta sätt slapp vi risken med att intervjupersonerna var tvungna att avbryta intervjun på grund av att de måste ta sig tillbaka till arbetsplatsen, eller att de hade så mycket att göra att de inte hunnit avsluta intervjun. Detta skapade också ett lugn för oss som intervjuare att kunna utföra intervjun, som är enligt Kvale (1996) en viktig parameter.

2.4.2 Tillvägagångssätt

Intervjuer är oftast av två dimensioner, grad av standardisering och grad av struktur. Grad av standardisering gäller frågornas utformning och inbördes ordning. Grad av strukturering handlar om i vilken utsträckning frågorna är fria för intervjupersonerna att tolka fritt. Hög och låg strukturering samt hög och låg standardisering ger olika utfall. Även standardiserade och icke standardiserade samt strukturerad och ostrukturerad kan ge olika utfall (Bryman and Bell 2013). Intervjuerna som genomfördes var standardiserade. Helt standardiserade intervjuer är de intervjuer där frågorna är likalydande samt är i exakt samma ordning för alla intervjupersoner. Vilket vi ansåg passade studien bäst. Intervjuerna var även av låg struktur eftersom vi inte ville leda in respondenterna i svar utan de skulle vara mer öppna svar. Vi skickade ut frågorna i förväg så respondenterna kunde förbereda sig på ett bra sätt.

Att hitta tillräckligt många controllers som skulle ha tid att ställa upp på intervjuer var vår största utmaning. Vi använde oss därför av personliga kontakter samt företag vi kände till för att hitta respondenter till studien. Första kontakten togs via telefon där kontrollern eller controllers företag ringdes upp, där presenterade vi oss och berättade kortfattat om studien. De flesta vi kom i kontakt med ville även ha informationen på mail så nästa steg var att i mailet berätta mer om arbetet på ett djupgående sätt och ställer frågan om de har tid och skulle vara intresserade av att ställa upp på en intervju. När vi fick svar på mailet så fastställdes ett datum när båda parter var tillgängliga, där vi fick vara lite mer flexibla och anpassa oss efter när respondenten kunde. Vi skickade även ut frågorna i förväg för att respondenten skulle kunna förbereda sig så intervjun skulle generera ett så bra resultat som möjligt. I mailet bads även om tillåtelse för att få spela in intervjun vilket alla respondenter var positivt inställda till.

Under intervjuerna så ställdes även följdfrågor eller kompletterande frågor för att få så bra svar som möjligt och undvika missförstånd genom att antingen frågan eller svaret tolkades fel. Om kunskapsnivån är låg kan det ofta förekomma ointressanta svar som vanligtvis förekommer på kvalitativa metoder, vilket gör att empirin kommer vara omöjlig att tolka på ett bra sätt (Bryman & Bell 2013). En viktig aspekt är att intervjua rätt personer så att tolkningen blir rätt (Tebelius, U. Patel, R. 1987, Bryman and Bell 2013). Därför kontaktades samt genomfördes intervjuer enbart med de som hade titeln controller.

Intervjumallen bestod av tjugotvå stycken frågor som är samma för alla respondenter och ställdes i samma ordning till alla, kompletterande frågor tillkom till viss del. Intervjun spelades in på både datorn och mobilen, detta för att slippa tekniska problem och ha en backup på intervjun. Intervjuerna transkriberades och var väldigt tidskrävande. Bryman &

Bell (2015 s.494) estimerar att varje timma intervju tar fem till sex timmar att transkribera vilket var en korrekt estimering.

2.5 Reliabilitet & Validitet

Är två termer som används för att se efter samt beskriva hur bra datainsamlingen har varit (Malterud K. 1998 s. 157). Reliabilitet handlar om frågan om resultaten av en studie är repeterbara. Om samma studie hade gjorts ännu en gång hade utfallet varit likadant? Det vill säga hur tillförlitlig är den data/information som samlats in (Bryman & Bell 2015 s.49). Validitet handlar om integriteten av de slutsatser som genereras från ett stycke av resultatet (Bryman & Bell 2015 s.50). Att mäta det som är relevant i sammanhanget och använda sig av relevanta saker (Malterud k. 1998).

2.5.1 Reliabilitet & validitet hos studien

Självklart har vi strävat efter en hög validitet samt en hög reliabilitet eftersom det är det som visar hur bra datainsamlingen varit. Vi har försökt att genomföra intervjuer med endast personer som vi anser är kunniga och arbetar inom controllerområdet för att uppnå en hög reliabilitet. Vi har varit ansvariga för att utse vem vi ska intervjua. Därför mailade vi alla respondenter innan intervjun och frågade om de ansåg sig själva som kvalificerade för att utföra intervjun. Det vi har gjort för att få en hög validitet är att hålla oss till relevanta data, vi har inte svävat iväg för mycket. Vi har även varit väldigt noggranna med att inte prägla slutsatserna med våra personliga åsikter utan endast utgått från teorin samt vår studie.

3. Teori

3.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning handlar om att formulera och genomföra strategier genom att påverka ledningens och medarbetarnas beteenden (Olve s.70). Företagets ekonomistyrning är huvudansvaret för en controller som stabsfunktion (Olve s.28). Stabsfunktion innebär att kontrollern både ska stödja ledningen i dess utformning och användning av dessa styrmedel samt att se till att ekonomin är under kontroll (Olve s.29). På så sätt kan controllerns ansvar delas upp i två delar. Den första delen är att besluta om vilken styrning företaget/organisationen bör ha. Den andra delen handlar om att följa upp och analysera verksamheten, vilket innebär att kontrollern bör ha bra kunskap om styrprocesser som används i verksamheten.

3.2 Controller

Controller som begrepp är väldigt spritt och det kan finnas flera skäl till detta. Bland annat för att vi i svenskan egentligen inte riktigt hittat en benämning som passar in på dessa arbetsuppgifter som en controller utför vilket också leder till att med som så mycket andra begrepp så lånar vi i svenskan ord från engelskan, även arbetstitlar. T.ex. "marketing director" och "cash manager" (Källström 1990).

Ytterligare finns det de som hävdar att rollen som controller fungerat som ett slags ord för att locka ekonomer till att söka lediga jobb i platsannonser och dylikt (Källström 1990)

3.2.1 Definition av begreppet Controller

Det är väldigt svårt att definiera begreppet controller i såväl Sverige som utomlands (inte minst USA) har det under de senaste decennierna skrivits åtskilliga artiklar, uppsatser och böcker om detta ämne (Källström 1990). Richard D Irwin konstaterade i sin uppsats 1950, citat:

"... det råder fortfarande en hög grad av ofullständighet och osäkerhet kring controllerns position och det ansvar som överensstämmer med denna"

(Richard D Irwin 1950 se Källström 1990, s. 77)

Källström skriver i sin bok att dessa ord fortfarande skulle tillämpas 40 år senare (Källström 1990).

Definition enligt Jordan J P:

"The controller is responsible for maintaining an economical organization for the purpose of devising, installing and operating efficient methods of gathering data, assembling data and preparing intelligent reports and statements of all operations of the company and its subsidiaries; and also, for the organized supervision of all office methods and procedures throughout all departments of the company and its subsidiaries."

An equal or more important responsibility of the controller is that of so cooperating with all the officials and department heads of the company and its subsidiaries that the entire organization will be constantly in possession of complete facts as to present and forecast future conditions, and if assisting all officials and department heads in every possible manner in their work and bettering previous results.

(Jordan J P se Olve 2013 s. 417)

Olve (2013) anser att denna definition av en controller fortfarande kan tillämpas i det aktuella samhället. Även om det har gått mer än 80 år sen detta skrivits så är de mesta relevant förutom att det första stycket är mer redovisningsnära arbetsuppgifter som kan ingå bland controllers uppgifter. Vilket vissa svenska företag benämnt denna roll accounting controller och använt termen business controller för en roll motsvarande andra stycket.

Definition enligt Arbetsförmedlingen

En controller arbetar med att analysera, följa upp, stötta styrningen och skapandet av strategier inom företag eller organisationer. Controllern är ett stöd för ledningen genom att analysera ett område av verksamheten. Det kan till exempel handla om ekonomi eller kvaliteten på verksamheten. Controllern ställer en diagnos på hur styrningen fungerar. Analytisk förmåga är en viktig egenskap för dem som söker sig till yrket

(Arbetsförmedlingen 2016)

3.3 Arbetsuppgifter hos en controller

Källström (1990) lyfter fram en intressant frågeställning, vilka skillnader finns det mellan controllers arbetsuppgifter och övriga ekonomiska uppgifter. Förklaringar på frågan som tagits fram är att controllerns position är oftast anpassade för att fylla arbetsuppgifter som passar in i situationen. Vilket betyder att det varierar kraftigt beroende på vilken situation företagen befinner sig i (Källström 1990).

Intressant är att han även kommit fram till att en controller ska ansvara för att ekonomistyrning ska vara effektiv, även i denna studie innebär det att styrsystemet samt styrningen är beroende av situationen som företagen befinner sig i samt kraven de innehar (Källström 1990).

Olve (2013) däremot är mer precis och förklarar att controllers arbetar med kvantitativ information, redovisningsdata samt data om marknadsutveckling, siffror, konkurrenter och prisutveckling. Han förklarar tydligt att det är med hjälp av den datan som förslag och strategiska idéer plockas fram för att uppnå ett bättre resultat, ekonomisk ställning och lönsamhet (Olve 2013).

Anthony och Govindarian (2003) hävdar i sin tur att de vanligaste arbetsuppgifterna hos en controller är utveckla och använda kontroll- samt informationssystem. Deras studie nämner även att en controllers arbetsuppgift kan vara att förbereda finansiella rapporter för aktieägarna och andra intressenter. De ska tolka dessa för ledningen och analysera budgetförslag från olika avdelningar i företaget (Anthony och Govindarian).

Att en controllers arbetsuppgifter kan skifta beroende på storleken av företaget är inget häpnadsväckande. De vanligaste arbetsuppgifterna för en controller inom ett större företag är, rapportering, administration, bokföring och medverkan i IAS anpassningsprojekt. Att delta i revision och intern kontroll samt konsolidering och koncernrapportering ingår i deras arbetsuppgifter. ABC kalkylering, produktkalkylering och kostnadsuppföljning är även vanliga arbetsuppgifter för en controller. Lassi (2003) menar att en controller har en mer specialiserad roll som beslutsstödjande i stora företag och har inte lika stor fokus på klassisk redovisning. Detta eftersom kontrollern är en del inom den interna kontrollen och revisionen (Lassi 2003).

Budgetuppföljning, budgetering och utfallsrapportering förbereds och arbetet leds av en controller. Att aktivt medverka i den strategiska planeringen av ekonomistyrning är en annan arbetsuppgift för kontrollern, även att samordna och följa upp ekonomistyrningen ingår (Mattsson 1987 s.63).

3.4 Personliga egenskaper & kunskap hos en Controller

Sathe (1983) studie visar att motivation och energi är attributer samt huvudsakliga egenskaper för en bra controller. Att kontrollern är en doer (en görare), är medveten om allt som händer samt tar initiativ. Författaren lyfter även fram personlig integritet samt ett professionellt engagemang som viktiga egenskaper för en controller. Vilket innebär att kontrollern är en opartisk källa till information, försöker inte bluffa, är samvetet av divisionen, är ingen ja-sägare och är uppriktig. Studien visar att inneha bra färdigheter inom kommunikation är grundläggande, detta eftersom förmågan att bedöma vad som är viktigt för ledningen och för att göra rekommendationer (Sathe 1983).

Lindvall (2009) hävdar att kontrollerns viktigaste egenskap är den personliga integriteten. Vidare menar han att det är viktigt med att uppnå ett gemensamt system istället för att besitta en maktposition vilket gör att kontrollern blir viktig för organisationen. Vidare fortsätter Lindvall (2009) att lyfta fram energi och drivkraft som viktiga personliga egenskaper. Han påpekar att energi inte handlar endast om fysisk energi, alltså att orka arbeta långa arbetsdagar. För faktum är att en controller enligt Källströms (1990) forskning visar att kontrollerns arbetsdag är till och med en timma längre än en vanlig ekonoms arbetsdag. Lindvall (2009) syftar även till emotionell energi, eftersom det är den som skapar dynamik och intensiteten i de viktiga sociala relationer som företaget består av.

Även Arbetsförmedlingen (2016) är inne på samma egenskaper som dessa två, de förmågor som en controller behöver ha eller utveckla:

Analytisk: Kunna analysera verkligheten bakom händelseförlopp och siffror och utifrån det dra slutsatser om framtiden.

Kommunikativ förmåga Att vara en god kommunikatör och uttrycka sig väl i tal och skrift. (Arbetsförmedlingen 2016)

3.5 Karriärväg Controller

Enligt Arbetsförmedlingen (2016):

“Det vanligaste är att man har någon form av ekonomisk högskoleutbildning. En helt annan utbildningsbakgrund kan också leda till arbete som controller och då har man skaffat sig kunskaperna i ekonomi på annat sätt. Ju mer avancerade arbetsuppgifterna blir, desto mer utbildning krävs. Generellt är det bra att ha kunskaper om verksamheten, kommunikation och ledarskap.”

(Arbetsförmedlingen 2016)

3.6 Organisationsform och Controllers

Mycket av tidigare forskning har visat på just detta, att controller som funktion är ett väldigt vagt och splittrat begrepp delvis på grund av att det ser så olika ut på olika organisationer med olika organisationsformer (Olve & Nilsson 2013, Källström 1990, Henttu-Aho 2016).

Controllerns plats i organisationen är också något som diskuterats i boken *Uppdrag styreffekt - Om controllern och ekonomistyrningsprocessen*. Där listar författaren Anders Källström upp fyra stycken olika platser som man kan finna controllers i organisationsschemat (Källström 1990).

3.6.1 Controller som rapporterar direkt till ledningen

Kan ses som den tyngsta ställning en controller kan ha och denna modell har varit vanligt förekommande framför allt i USA under många år (Källström 1990). Rollen som controller här kan ses som ganska ensam då den här typen vanligtvis inte har några eller mycket få medarbetare. Här står controllern inte under VD:n utan rapporterar precis som VD:n direkt till företagsstyrelsen (Källström 1990). Denna placering kan bero på att styrelsen vill ha en tjänstemans input och inte enbart info från den verkställande direktören. (Olve & Nilsson 2013). Enligt Olve & Nilsson (2013) kan det på detta sätt komma fram information till styrelsen som VD:n kan ha undanhållit. Nackdelen med detta är i sin tur att relationen mellan VD:n och styrelse kan försämrats (Olve & Nilsson 2013). Enligt Källström (1990) så påverkas dock inte bara relationen mellan VD:n och styrelse utan även relationen mellan VD:n och controller. Om VD:ns ställning är försvagad kommer denne med största sannolikhet försöka få medarbetarna på sin sida och försöka se till att de är lojala mot honom. Vilket kan leda till att VD:n inte har fullt förtroende för controllern och på så sätt får controllern inte tillgång till den information som behövs för att kunna utföra sitt jobb gentemot styrelsen (Källström 1990).

3.6.2 Controllern rapporterar till företagets verkställande direktör

En annan väldigt vanlig modell är att controllern står under VD:n, denne kan då ses som en vice VD och blir VD:ns personliga controller och inte ledningens (Källström 1990). Controllern har här en stark position gentemot de ekonomiskt ansvariga i företaget. Det finns vanligtvis i den här modellen även en ekonomiavdelning som sköter allt löpande arbete, såsom bokföring, vilket gör att controllern kan fokusera sin tid på styrningsarbetet. (Olve &

Nilsson 2013) Han är på detta sätt ganska så fri och kan själv välja lite var han behövs mest om det så gäller till exempel budgetering eller bokslut (Källström 1990).

Precis som den tidigare modellen så finns även här nackdelar. En utav dem är att kontrollern till viss del kan ses som avskild från resten av verksamheten då denne ses som VD:ns personliga controller och inte företagets. Det skapar en spricka mellan andra ekonomiskt ansvariga på lägre nivåer och de kan därför känna sig lite avskräckta från att ta kontakt med kontrollern (Olve & Nilsson 2013, Källström 1990). Lösningen på detta brukar då vara att man har så kallade "partiella controllers" som även de arbetar med styrningsarbetet men på de lägre nivåerna i företaget (Källström 1990).

3.6.3 Ekonomichefs controller

Här har kontrollern även funktionen som ekonomichef och står under VD:n. Denna modell är vanligt förekommande i mindre och medelstora organisationer då det är ett billigare alternativ till de två tidigare nämnda modellerna (Källström 1990). Via den här positionen så får kontrollern alla verktyg till sitt förfogande, redovisningen, budgetarbetet och så vidare för att sedan använda detta i sitt styrningsarbete. Detta samtidigt som positionen direkt under VD:n ger en stark ståndpunkt för att agera utåt i organisationen (Källström 1990).

Nackdelar här är att jobbet som ekonomichef är krävande (Källström 1990). Denne måste här även vara ytterst insatt i andra områden, såsom finansiering, skatter, försäkringar, intern revision och personalhantering. Detta flyttar då fokus från det viktiga styrningsarbetet som ligger utanför ekonomifunktionen till att istället fokusera på det som ligger inom ekonomifunktionen. Det tar helt enkelt mer tid att sköta ekonomichefens uppgifter än att vara controller då många av problemen måste lösas just nu, vilket kan leda till att styrningsarbetet blir lidande (Källström 1990). Lösningen är att företaget kan skapa en finansfunktion som drivs parallellt med ekonomistyrningsarbetet som ansvarar för de ekonomiska aktiviteter som inte har med styrning att göra (Källström 1990).

3.6.4 Controller underordnad till ekonomichefen

Enligt Källström (1990) är detta den absolut vanligaste modellen inom Sveriges gränser. Kontrollern står under ekonomichefen i organisationsschemat och rapporterar till denne. I denna position så får kontrollern väldigt goda förutsättningar för att fokusera enbart på styrning då andra ansvarar för redovisningsarbetet och sammanställning av budgetar inom ekonomiavdelningen (Olve 2013, Källström 1990).

Både Olve (2013) och Källström (1990) kritiserar dock denna modell och anser att det finns en hel del brister. Till exempel så är det stor brist på kontakt med VD i organisationen. Allt arbete som kontrollern gör går först genom ekonomichefen som i sin tur tar det vidare till ledningen. Kontrollern blir då en slags assistent till ekonomichefen. När ekonomichefen, som har mycket mer att fundera på än styrningsarbetet, är den som rapporterar upp till ledningen så kan denne istället driva frågor kring det finansiella istället för styrningen. Kontrollern har också en ganska svag ställning ute på företaget då både divisionschefer och funktionschefer också, till skillnad från kontrollern, rapporterar direkt till styrelsen (Källström 1990). Controller missar också möjligheten att faktiskt påverka VD:ns beslut då denne aldrig riktigt interagerar med denne (Olve & Nilsson 2013).

3.7 Partiella Controllers

Eftersom begreppet controller är såpass utspritt så tillkommer det allt fler och fler arbetstitlar som använder sig utav ordet. Källström (1990) hävdar att användningen av ordet i många fall är korrekt använd medan i vissa fall är det rätt av språkligt fel. En av dessa arbetstitlar är så kallade partiella controllers. Detta är vanligt förekommande i stora företag och innebär att företaget har controllers på lägre nivåer i verksamheten som specialiserar sig på endast en del av en controllers ansvarsområde (Källström 1990). Sedan finns det då en "koncerncontroller" som då är controller för hela koncernen. Denne kan i sin tur använda sig utav de partiella controllerna så han kan fokusera sin tid på de större styrningsproblemen som förekommer i hela organisationen och slipper lägga ner tid på detaljkunskaper om små delar av verksamheten (Källström 1990).

3.7.1 Divisionscontroller

I och med att företag växer och behöver decentraliseras och divisionaliseras så är det också allt vanligare att man har controllers på varje division (Källström 1990). En divisionscontroller har precis samma ansvarsområde som en koncerncontroller med den skillnaden att koncerncontrollern ansvarar för att ekonomistyrningsarbetet på hela verksamheten medan divisionscontrollern endast ansvarar för sin division (Källström 1990).

Ekonomistyrningsarbetet kan däremot se lite annorlunda ut på divisionsnivå jämfört med företagsnivå. Detta för att divisionscontrollern här kommer mycket närmare den operativa kärnan och får en klarare inblick i vad som faktiskt försiggår (Källström 1990). Redovisningsarbetet för controllern kan även försvinna då detta vanligtvis görs centralt så då kan divisionscontrollern fokusera på styrning. Styrningsarbetet måste dock anpassa sig efter hela företagets styrningsarbete, detta innebär att divisionerna inte kan välja själva vilka redovisningsmodeller de ska ha, sätta deadlines för när budgetar ska vara klara och dylikt.

Enligt Källström (1990) så kan man om man går in på detaljer säga att divisionscontrollers ansvarar för

- Budgetar och prognoser för divisionen.
- Att ledningen, både företagets och divisionens, får den ekonomiska information som de behöver samt att den informationen innehåller alla de viktiga delar som efterfrågas.
- De ska även själva ha god kunskap om verksamheten så de aktivt kan delta i analysen av den information som ska tas fram. Även kunna besvara eventuella frågor som kan uppkomma.
- Att vara väl insatt i koncernens styrningsfilosofi och se till att den tillämpas på sin egen divisionsnivå
- Driva de aktiviteter som koncernledningen och övergripande controllers fastställt. Även komma med förslag och idéer på hur den företagsövergripande styrningen skulle kunna förbättras.
- Att se till att han som controller har den position som är behövd för att han ska kunna klara av att ansvara för styreffekten som ekonomistyrningen skapar.
- Att arbetet, medarbetarna och verktygen som han har till sitt förfogande hela tiden utvecklas och blir bättre.

3.7.2 Accounting Controller & Business Controller

Enligt Källström (1990) så ska controllern egentligen inte ha det största ansvaret för redovisningsarbetet. Problem uppstår då med när controllern ska fokusera på det styrningsorienterade och samtidigt ha hand om den redovisande ekonomistyrningsverksamheten (Källström 1990). Lösningen för att uppnå att detta kan enligt Källström (1990) vara att organisationen har två stycken olika controllers. En business controller och en accounting controller.

Olve (2013) förespråkar att de då skulle delas upp enligt nedan:

Accounting Controller:

- Framställer siffror och ser till att dessa kommer fram till de som behöver dem.
- Fokuserar mer på det historiska, hur har det gått och nuläget, hur går det just nu.
- Fokuserar mer på sammanhängande system med de lokala delarna.
- Har många olika intressenter som de rapporterar siffrorna till i organisationen.
- Har huvudsaklig kompetens inom ekonomi och system.

Business Controller:

- Använder sig utav siffrorna som de får tilldelat till sig från olika ställen i organisationen, bland annat de siffrorna som Accounting Controllern framställer.
- Är mer fokuserad på framtiden, hur det ska gå. Är med och ger idéer, formulerar mål och olika åtgärder.
- Mer anpassad till de lokala enheterna.
- Rapporterar i huvudsak till en linjechef.
- Har stor kompetens inom ekonomi, men även inom organisationens affärer och även om verksamheten i sig.

4. Empiri

4.1 Mölnlycke Health Care, 24/4 - 17¹

4.1.1 Företagskaraktärisering

Mölnlycke Health Care är verksamma i den privata sektorn. De är en global leverantör för vårdpersonal runt om i hela världen. De erbjuder och utvecklar engångsprodukter och övriga lösningar inom vården så som sårbehandlings produkter, kirurgiska redskap och infektionspreventerade lösningar (Mölnlycke Health Care 2017). Mölnlycke Health Care har ungefär 400 anställda på Göteborgs huvudkontor och cirka 7500 anställda totalt i 98 länder (Mölnlycke Health Care 2017).

4.1.2 Karriärväg

Martin Tholin är R&D Controller på Mölnlycke Health Care, R&D står för Research and Development. Han har en utbildning i ekonomi från Högskolan i Skövde och även en från Handels i Göteborg. Han har arbetat på Mölnlycke Health Care i snart 15 år där han först började som konsult som vanlig ekonom på Mölnlycke Health Cares ekonomiavdelning. Han hamnade sedan i controllerrollen av en slump där han fick mer och mer ansvar tills han till slut blev erbjuden tjänsten som controller. Han har därefter, av dessa 15 år arbetat som controller på olika ställen i företaget i 9 år.

Tholin tror att han fick rollen som controller på grund av hans utbildning. Även att han bevisade flera egenskaper tidigare som passade controllerrollen än vad själva utbildningen gjorde.

4.1.3 Controllerrollen

Tholin rapporterar uppåt i organisationen, till en så kallad Group Controller som ansvarar för konsolideringen av alla siffror i Mölnlycke Health Care. Sedan rapporterar han även till chefen över hela R&D avdelningen och han har ingen som rapporterar till honom.

Tholin tror att cheferna ser honom som en nyckelperson i verksamheten men även som en stödfunktion och strateg. Eftersom hans arbete är så brett och han har tillgång till så mycket data så är det många som kommer till honom och de andra i controller staben och frågar frågor samt ber om råd.

Tholin är inte riktigt säker på om controlleryrket kommer förändras i framtiden. Han anser att controllerrollen är en väldigt bred definition och att den har breddats ytterligare de senaste åren. Det är nästan att benämningen controller missbrukas, det finns andra tjänster som benämns som controller men enligt Tholin så är det ej rätt att titulera dem så. För honom handlar controlleryrket om styrning och uppföljning och han anser att vissa tjänster som tituleras controller inte alls arbetar med detta. Därför hoppas Tholin att controllerrollen smalnas av, men han påpekar att det även skulle kunna gå åt det andra hållet och istället bli ännu bredare. Annars så tror han att det i företagsvärlden kommer krävas att det tas ännu

¹ Martin Tholin, R & D Controller, Mölnlycke Health Care, intervju den 24/4 - 17

snabbare beslut vilket även kommer påverka controllerns arbete. Att man som controller kommer få vara ännu mer inblandad i besluten som tas. Tholin tycker själv att det är helt korrekt att hans tjänst tituleras som controller.

4.1.4 Arbetsuppgifter

Budgetering, uppföljning av kostnader, personalansvar, stor del av företagets utvecklingsprojekt och kapitalisering av utvecklingskostnader är Tholins huvudsakliga arbetsuppgifter. Vidare så arbetar han mycket med business case, affärsplaner, håller koll så reglerna som finns rent redovisningsmässigt följs, arbetar med hur man ska utveckla processerna samt är med i implementationen av nya IT-system.

Även fast det är väldigt brett med arbetsuppgifter så anser Tholin att hans arbetsuppgifter är tydligt definierade, dock kan det dyka upp situationer som är bortom hans kontroll. Det finns förutsättningarna som ändras men i helhet vet han vad som ska göras. Till exempel görs alltid månadsvisa bokslut, sen har han budget och planeringsperioder som återkommande arbetsuppgifter.

Arbetsbelastningen som controller tycker Tholin kan vara hög periodvis. Till exempel efter påsk ska planeringen avslutas samtidigt som bokslutet ska avslutas. Arbetsuppgifterna har ändrats en hel del för Tholin på grund av att han haft fyra stycken olika kontrollertjänster och utefter hans erfarenheter så skiljer de sig en hel del åt. Generellt som controller tycker han dock att det har blivit mer krav på detaljer av rapportering, att det är mer som ska fram inför varje beslutsunderlag och att det blivit kortare framförhållning, det är mer bråttom.

För Tholin är det tydligt vad han ansvarar för och det flesta delar i hans arbete fungerar bra, åtminstone på de återkommande sakerna som rapportering. När det sedan kommer till nya projekt eller nya produkter som ska tillverkas kan det vara lite otydligt i början vem som ansvarar för vad. Därför tycker han att det är viktigt att kommunicera mycket och försöka reda ut oklarheterna. De flesta problem Tholin stöter på i sitt arbete beror på dålig kommunikation inom organisationen.

På frågan om ekonomistyrning är en controllers huvuduppgift så håller Tholin med. Det är en väldigt stor del för en controller men det är inte bara dennes ansvar utan man är del av en grupp och det stora hela. Controllers har ett väldigt stort ansvar då man tar fram uppgifter och underlag för beslutsfattningen för att styra verksamheten, utöver det så har han också en stor roll i att följa upp och styra själva uppföljningen.

Tholin anser att finansiell rapportering, strategi och styrning av verksamheten är något som prioriteras dock finns inte tiden alltid att fokusera på strategi och styrning. Eftersom man prioriterar bokslut varje månad och rapportera dem. Han hade gärna velat lägga mer tid på strategi och styrning men tiden räcker helt enkelt inte till. Boksluten går ganska fort att göra, de försöker på Mölnlycke Health Care att bygga systemen så man kan börja med analysarbetet snabbt istället för att lägga tid på att sätta ihop massa rapporter. Så det är analysarbetet, skriva kommentarer och presentera dessa för flera olika ledningsgrupper i organisationen som tar mycket tid för Tholin.

Det är ledningen som tar beslut om styrningen i organisationen. Ledningen tar däremot gärna emot åsikter och råd från Tholin och hans kollegor eftersom de har mycket information som är nyttig för ledningen inför beslutsfattandet. Sedan eftersom Tholin sitter i ledningsgruppen för R&D avdelningen så har han stor inverkan på hur styrningen i just deras avdelning ska

fungera. Det är även Tholin som analyserar verksamheten, följer upp och rapporterar till olika nivåer i verksamheten.

4.1.5 Personliga egenskaper hos en controller

Som controller måste man enligt Tholin vara ganska stresstålig då det alltid dyker upp saker som det oftast är bråttom med. Detta måste man då klara av att hantera samtidigt som man har sina ordinarie arbetsuppgifter. Sedan så påpekar han ännu en gång att kommunikationsförmågan är trivial, han säger att man möter många olika sorters aktieägare så det gäller att hantera olika personligheter på ett bra sätt och även hantera folk på olika nivåer i organisationen. Tholin menar att IT-kunskap också är något viktigt, att förstå hur systemen fungerar, att kunna använda sig av och förstå sig på företagets affärssystem, Excel och dylikt.

4.2 Gota Media AB, 27/4 - 17²

4.2.1 Företagskaraktärisering

Gota Media AB är ett tidningsföretag som verkar i den privata sektorn. Företaget startades 2003 och ägs av stiftelsen Barometern. Några av tidningarna som de publicerar är Borås Tidning, Smålandsposten i Växjö, Barometern i Kalmar, Blekinge läns tidning i Karlskrona, Ulricehamns tidning och Kristianstadsbladet (Gota Media AB 2017). På Gota Media AB så finns det ungefär 370 anställda (Ratsit 2016).

4.2.2 Karriärväg

Respondenten Anna Hallkvist har en utbildning från den internationella ekonomlinjen i Lund, sedan har hon andra erfarenheter från ekonomiarbete inom bank och en del handelsbolag. Hon har varit anställd på bolaget i snart sju år, det första jobbet var som controller då deras ekonomichef kände att de behövde en, han annonserade en tjänst som hon sökte och fick. Efter ett par år på dåvarande Borås Tidning som controller så blev hon befördrad och blev då ekonomichef istället. När sedan Borås Tidning 2004 fusionerade och blev Gota Media AB så blev hon åter controller igen, så hon har varit anställd som controller i totalt fjorton år.

4.2.3 Controllerrollen

Hallkvist tror att det blir allt vanligare med controllers i organisationer. Eftersom allt går snabbare i organisationer med beslutsfattande så gäller det att få en bra planering och styrning vilket kräver en controller. De kan hjälpa till löpande och snabbt med relevanta analyser och vara ett stöd för verksamheten för att välja riktning. Hallkvist menar att det oftast inte är just controllern som tar beslutet vilken styrning verksamheten ska ta men de är de som talar om för VD:n eller platschefen vilken väg de ska ta, så det blir ett indirekt beslut.

² Anna Hallkvist, Controller, Gota Media AB, intervju den 27/4 – 17

Hallkvist rapporterar till platschefen och ledningsgruppen. Till Hallkvist rapporterar marknad, abonnemangsmarknad, annonsmarknad, tryckeriet och på distributionen har hon en kollega som rapporterar till henne. Hallkvist tror att en controller ses många gånger som en stödfunktion och en nyckelperson. Hallkvist själv tycker även att hon har varit mycket strateg i sitt arbete och även en stödfunktion.

Hallkvist tror att controllerrollen kommer förändras i framtiden. Hon har lite farhågor att det kommer bli tråkigare då samhället kommer bli mer digitaliserat. Hon menar att hon redan kan se det framför sig där miljontals siffror ramlar in och de behöver sorteras och filtreras ut. Sedan kommer det också bero på hur ledningen i framtiden vill använda sig av sin controller. En del vill ha en controller som bara levererar siffror och en annan vill ha en controller som även kommunicerar siffrorna.

4.2.4 Arbetsuppgifter

Arbetsuppgifterna som Hallkvist berör är många. Mycket budgetarbete förekommer. Hon gör månadsrapporter och följer upp dem varje månad. Hon gör tertialrapporter, prognoser löpande, bokslut och årsredovisningar. Hon gör även en del administrationsuppgifter som att skicka in information till bolagsverket. Det intressanta är att Hallkvist menar att de controllers som befinner sig på koncernen har oftast några mer uppgifter, hon själv är fastighetschef. Vilket gör att det blir ännu mer att göra än vad det redan finns.

Hallkvist tycker att controllerns arbetsuppgifter i hennes fall är tydligt definierade men tycker att det är mycket viktigare att man som controller ska ta egna initiativ. Även om uppgifterna är tydligt definierade så är det controllern som ska ta egna initiativ och kanske komma fram med information och säga så här ska vi kanske göra eller detta borde vi ha gjort för att förbättra. Även om arbetsuppgifterna är tydligt definierade ska en controller vara kreativ.

Hon tycker att arbetsbelastningen för en controller varierar och att periodvis kan det vara stressigt. Hallkvist har känt av att det funnits en del förändringar kring hennes arbetsuppgifter. Ett exempel var att rapporteringssystemen har gjort att det blivit bekvämare att sköta rapporteringsarbetet. Det har förekommit situationer där det inte varit tydligt vad hon ansvarat för och vad som förväntats av henne. Ett exempel var när en årsredovisning skulle göras och Hallkvist hade gjort hennes del, trodde hon. Tydligt så skulle hon även ansvara för att korrekturläsa hela årsredovisningen vilket hon inte ansåg var hennes uppgift vilket ledde till problem.

Hallkvist tycker att de digitala i hennes arbete är något som fungerar väldigt bra. Att hon slipper sitta med massa papper och pärmar, de nyare förfinade systemen gör hennes arbete mycket mer behagligt. Det problematiska i hennes arbete tycker hon att ibland så brister i kommunikationen. Gota Medias ekonomiavdelning sitter centrerad i Kalmar vilket ibland kan leda till problem. Det blir lite strul med vissa siffror som inte levereras eller rentav är felaktiga.

Ekonomistyrning är controllerns huvuduppgift och Hallkvist prioriterar att jobba med just styrningsarbetet men den finansiella rapporteringen är också oerhört viktig. Hon tycker att en controller främst bör arbeta med att producera styrning i verksamheten och sen föreslå strategier för ledningen men i slutändan är det VD:n som bestämmer. Till exempel om VD:n

har satt nästa års budget så måste man göra vissa åtgärder för att komma dit, till exempel säga upp två poster på redaktionen för att hålla sig till budgeten.

4.2.5 Personliga egenskaper hos en controller

Hallkvist tycker att bland det viktigaste en controller kan vara är analytisk, annars kan man inte vara controller. Hon tror inte att man kan vara en controller utan den egenskapen eftersom den är så central, man måste analysera siffror och verkligen förstå varför de ser ut som de gör. En annan viktig egenskap som en controller bör ha enligt Hallkvist är kommunikation. Som hon tog upp så är det något som kan vara problematiskt i arbetet. Eftersom syftet är att ta fram siffror, så måste dessa vara korrekta för när man väl har gjort det så måste man kommunicera fram det till de olika enheterna som är i behov av dessa och se till att detta följs för att slippa en hög kostnad.

4.3 Högskolan i Borås, 25/4 - 17³

4.3.1 Företagskaraktärisering

Högskolan i Borås är en statligt finansierad Högskola som i första hand bedriver utbildning av hög kvalitet, men även forskningsarbete förekommer. Det går ungefär 12 000 studenter på Högskolan i Borås och det finns drygt 700 anställda (Högskolan i Borås 2015).

4.3.2 Karriärväg

Anders Stenström är bibliotekarie i grunden och har en masterexamen i bibliotekarievetenskap. Han har även läst lite juridik, lite historia och lite ekonomisk historia. Andra erfarenheter är att han arbetat på Högskolan i Borås tidigare som lärare, studierektor samt biträdande rektor. Han har även varit ansvarig för all biblioteksutbildning. Stenström har på detta sett en ganska annorlunda utbildnings- och arbetsbakgrund för en controller. Han blev controller genom att Högskolan i Borås hade en arbetsannons ute där de sökte en controller, Stenström sökte då denna tjänst och blev anställd. Han har genom sina olika tjänster på Högskolan i Borås varit anställd i organisationen i arton år där åtta år är som controller

4.3.3 Controllerrollen

Stenström rapporterar uppåt direkt till ledningen och högskolans styrelse. Till Stenström rapporterar de tre akademierna och verksamhetsstödet. De rapporterar in sina siffror och Stenström tittar på budgetuppföljning där han och hans kollegor sammanställer det på totalen och redovisar det vidare till styrelsen på totalnivå. De följer även upp studenter och kommer fram med olika prognoser. Stenström anser att en controller ska ses som en nyckelperson, en stödfunktion och även strateg.

I framtiden så är Stenström ganska övertygad om att controllerrollen kommer förändras. Han säger att allt i samhället och inom organisationer börjar gå snabbare och snabbare vilket

³ Anders Stenström, Controller, Högskolan i Borås, intervju den 25/4 - 17

kommer resultera i att controllers måste bli mer flexibla. Det kommer inte finnas en långsiktig plan och strategier att följa tror han, så man måste vara lättroblig och kunna anpassa sig efter situationen hela tiden.

Stenström tycker att det är korrekt att hans egen titel är controller, men han upplever att det finns vissa tillfällen då vissa felaktigt har titeln controller. Till exempel en person som arbetar med styrning och planering av HR-frågor och har titeln controller. En controller är i grunden ett yrke inom ekonomi anser han. Han säger även att på svenska blir det ibland fel associationer med ordet controller. Att ordet "controll" på engelska inte är kontroll på svenska på samma sätt. En controllers huvudsakliga uppgift har inte med kontroll att göra utan styrning och planering menar han. Detta kan vara en av anledningarna till att en del argumenterar för att det ska heta styrekonom istället för controller tror Stenström.

4.3.4 Arbetsuppgifter

Stenström anser att det är styrning och planering som är hans huvudsakliga arbetsuppgifter. Mer specifikt så är arbetsuppgifterna för Stenström att planera och följa upp Högskolans budgetprocess. Efter sommaren så ska han börja jobba med budget framåt i tre års cykler. Stenström arbetar även en hel del med verksamhetsplanen. Stenström tycker att uppgifterna är tydligt definierade ibland och ibland inte men han ser det inte som något problem. Budgetprocessen som man gör varje år och uppföljningen samt verksamhetsplanen och verksamhetsberättelse som även ska följas upp är definierade. Däremot arbetsuppgifterna där emellan kan vara ganska obestämt och det kan vara annorlunda vecka till vecka vilket innebär att man måste vara flexibel. Stenström hävdar att han vet hur hälften av hans arbetsuppgifter kommer se ut de nästkommande tre år och dem resterande är rörliga.

Stenströms åsikter om arbetsbelastningen är att det är väldigt skiftande. De mest intensiva perioderna är mellan januari och februari när man håller på med slutfaser i budgetarbetet och lämna in årsredovisningen. En annan faktor han tycker är viktig är att det beror på hur man väljer att nyttja sin controller i organisationen. Han anser att arbetsbelastningen är oftast hög med väldigt intensiva perioder. Stenström tycker att arbetsuppgifterna har förändrats på grund av verksamhetsutvecklingen.

Stenström anser att det är mycket ekonomistyrning som ingår i hans arbete, men att det är nog nästan lika mycket verksamhetsstyrning säger han. Det är inte Stenström som beslutar om vilken styrning organisationen ska ha eftersom de är ganska formella i sin verksamhet, de har en styrmodell på papper där de får pengar från staten. Utifrån det så har de en modell hur de ska fördela ut dessa pengar och det är fastställt av styrelsen. Så Stenström är endast med ledningen och planerar en budget för nästkommande år. Där han har en väldigt liten påverkan. Dock så följer han upp och analyserar han verksamheten tillsammans med de andra.

4.3.5 Personliga egenskaper hos en controller

Stenström anser att en controller måste vara flexibel och att det är en viktig egenskap. Även om han vet hälften av hans arbetsuppgifter de kommande två åren så måste man vara flexibel däremellan med den andra halvan av arbetsuppgifterna. Kommunikation är en annan viktig egenskap enligt Stenström. Han tycker även att en controller bör vara resultatriktad och väl insatt i organisationen. Han menar att man inte bara kan ha ekonomi som mål i alla

organisationer utan man måste förstå syftet med organisationen. För i deras fall kan de ha hur bra budget som helst men det hjälper inte om studenterna är missnöjda.

4.4 Eton, 19/4 - 17⁴

4.4.1 Företagskaraktärisering

Eton är verksam i den privata sektorn. Eton grundades 1928 och är ett ledande internationellt varumärke på marknaden för premium-herrtröjor. Produkterna säljs av Etons butiker och online, de finns på 1300 försäljningsställen på 43 olika marknader över hela världen. Bolagets huvudkontor ligger i Gånghester, utanför Borås, Sverige och omsätter 650 Mkr. Företagsstorleken är ungefär 200 anställda (Eton 2016).

4.4.2 Karriärväg

Ingemar Lööf är business controller och har en redovisningsexamen. Lööf har arbetat på Eton ganska kort tid, bara ett år. Lööf har tidigare erfarenhet som ekonomichef och har varit på ett antal olika roller som ekonom i olika branscher, bland annat i textilbranschen. Lööf sökte en tjänst som controller och tror att på grund av hans breda och relevanta erfarenhet så fick han controllertjänsten hos just Eton.

4.4.3 Controllerrollen

I Eton så är controllerrollen en väldigt ny roll i verksamheten. Det är något som har behövts på senare tid och fortfarande håller på att sätta sig i verksamheten. Lööf rapporterar till ekonomichefen i första hand och sedan upp till VD:n. Han har även en controller under sig i organisationen som rapporterar till honom. Denne controller är specialiserad och inriktad på främst lager och företags intäkter. Lööf tycker att ekonomistyrning är controllerns huvuduppgift.

Lööf tror att en rådande föreställning om controllers kan vara att de bara sitter och pillar med siffror men så är det inte utan han anser att det är mycket planering och uppföljning. Lööf vet inte om controllers kommer förändras i allmänhet men inom företaget så är han helt inställd på att de kommer ske förändringar. Han menar att den rollen och den positionen kommer alltid vara under förändring och få nya fokuseringar. Lööf tycker att det är korrekt att tjänsten som han har tituleras som controller.

4.4.4 Arbetsuppgifter

Lööfs arbetsuppgifter är uppföljning av verksamheten i ett antal olika scenarion, kostnadskontroll, intäkter, marknader. Han har även hand om en del standard rapportering till ägare, styrelsen, VD och ledning. Att ta hand om råd frågor till organisationen ute i verksamheten som då har ett eget budgetansvar och följa upp sin egen verksamhetsgren. Lööf tycker att arbetsuppgifterna har förändrats sen han började på företaget även om han endast arbetat där i ett år. Han menar att allt förändras väldigt snabbt då det tillkommer nya behov och frågeställningar.

Lööf anser att det är han som i viss mån tar beslut om vilken styrning organisationen bör ha. Det finns däremot många frågeställningar och vägval som de behöver förhålla sig till. Det

⁴ Ingemar Lööf, Business controller, Eton, intervju 19/4 - 17

finns ett budgetutrymme, handlingsutrymme samt en strategiplan som är uttagen. Så inom de ramarna kan Lööf fungera som en sorts bollplank till organisationen. I slutändan landar det hela hos styrelsen, vilken väg de ska gå osv men det finns vissa bitar som hamnar hos honom anser Lööf. Lööf är dock den som följer upp och analyserar verksamheten.

4.4.5 Personliga egenskaper hos en controller

Lööf anser att en controller bör ha egenskaper som ordning och reda samt struktur på vad man gör, hur man gör det och i vilken ordning man gör det. Även att ha en förmåga att se sammanhang samt att se hur saker sitter ihop och vad det är som påverkar varandra, det vill säga vara analytisk.

4.5 Borås Stad, 26/4 - 17⁵

4.5.1 Företagskaraktärisering

Borås Stad är en kommun i Västra Götaland. De ingår i den offentliga sektorn och består av nitton nämnder och sexton förvaltningar. Kommunens högsta beslutande organ kallas för Kommunfullmäktige det är de som beslutar om vilka nämnder som finns och väljer vilka ledamöter som ska sitta på dessa nämnder (Borås Stad 2016). Det finns numera fyra stycken nämnder och dessa är Förskole nämnden, Grundskolenämnden, Vård- och äldrenämnden och Individ- och familjeomsorgsnämnden. Det finns även inom Kommunfullmäktige en kommunstyrelse som ansvarar för hela kommunens ekonomi, de är dessa respondenten från Borås Stad rapporterar till (Borås Stad 2016).

4.5.2 Karriärväg

Oliwer Åstrand är controller för Borås Stad och sitter på ekonomistyrningsenheten i stadsledningskansliet som är förvaltningen under kommunstyrelsen. Åstrand är ganska ny som controller och har endast arbetat två år på verksamheten varav ett år som controller. Åstrand har en redovisningsekonom examen från Handelshögskolan i Göteborg som har en inriktning mot ekonomistyrning. Vad gäller tidigare erfarenheter i denna bransch besitter inte Åstrand några utan detta är hans första tjänst inom detta område. När Åstrand kom in i verksamheten var hans arbetsuppgifter att analysera och benchmarka kommunens årsredovisning som riktade sig mot de kommunala bolagen. Sen så har Åstrand via den tjänsten fått ta på sig fler och fler arbetsuppgifter som var mer riktade mot en kontrollertjänst. Detta ledde till att Åstrand blev en renodlad controller som tidigare nämnt. Med det sagt så fick Åstrand jobba sig till controllerrollen.

4.5.3 Controllerrollen

Åstrand tror att anledningen till att just deras verksamhet söker denna tjänst är eftersom controllers är en resurs för verksamheten. Att utöva sin uppsiktsplikt gentemot nämnder och de är kommunstyrelsen som är tillsatt av kommunfullmäktige att ansvara för att styra och leda de olika verksamheterna i kommunen. Han menar att controller är en viktig del i uppföljning av dessa verksamheter om uppsiktsplikten.

⁵ Oliwer Åstrand, Controller, Borås Stad, intervju den 26/4 - 17

Åstrand rapporterar till kommunstyrelsen och till hans närmsta chef, som är budgetchef. Budgetchefen rapporterar i sin tur till ekonomichefen och kommunchefen. Till Åstrand rapporterar lokalförsörjningsnämnden eller förvaltningsnämnden och servicekontoret.

Åstrand tror att kontrolleryrket kommer förändras i framtiden. Det är något som är uppe på tapeten hos ekonomförbundet och det är en central fråga enligt dem. Han tror att det kommer utvecklas och förändras på olika sätt naturligtvis beroende på vilken bransch man verkar i. Ett exempel Åstrand lyfter fram är det som han själv fått erfara, att han varit tvungen att ta in det personalekonomiska perspektivet. Åstrand är inställd på att kravspeccen för en controller kommer förändras. Det kommer krävas flera kompetenser för att trivas i rollen anser han. Men hur den kommer förändras det vet han inte. Åstrand anser dock att det är korrekt att tjänsten som han har tituleras som controller.

4.5.4 Arbetsuppgifter

Åstrand beskriver sina arbetsuppgifter som spretiga. Den största delen av Åstrands tjänst är att bereda olika ärenden inom sitt ansvarsområde till kommunstyrelsen. Men Åstrand ansvarar även för att följa upp, analysera och utveckla verksamheten ur ett ekonomistyrningsperspektiv. Åstrand menar att det är väldigt mycket inriktat på finansiell styrning. Åstrand börjar få mer struktur på arbetsuppgifterna även om det saknas en tydlig instruktion eller tydligt definierade instruktioner på vad som förväntas av honom. Han anser att han har en ganska fri tjänst men han har även fasta uppgifter som ständigt måste göras såsom budgetarbete, årsredovisning och alla budgetuppföljningar. Men däremellan har han det ganska fritt med att utveckla verksamheten. Dock är det oftast de politiska initiativen som styr vad som ska lyftas fram och utvecklas.

Åstrands åsikter om arbetsbelastningen är tvåsidig. Under vissa av processerna så är det en väldigt hög arbetsbelastning, när till exempel budgetarbetet ska göras. Vilket Åstrand tycker är berättigat även om det innebär att jobba helger, så ingår det i arbetet. Dock under april månad när man sitter mellan två stora processer så är det ganska lugnt. Vilket ger tid för utvecklingsarbetet. Trots att Åstrand varit controller en väldigt kort tid så tycker han att arbetsuppgifterna har förändrats. Främst har det inneburit att Åstrand själv har varit tvungen att bredda sin kompetens med personalekonomi för att kunna hänga med i förändringarna. Åstrand kan tycka att det kan uppstå situationer där det inte är tydligt vad han är ansvarig för eller vad som förväntas av honom. Detta på grund av den politiska dimensionen. Åstrand menar att det tar tid att lära sig och vänja sig vid det. För ytterst är det politiken som är ansvarig för den offentliga verksamheten. Tydligt i vissa fall men ibland blir det ganska otydligt, man behöver vara väl insatt i vad som föranleder politiska beslut eller politisk beredning menar Åstrand. Förutom den delen är det annars ganska tydligt att han ansvarar för uppföljningen av hans tilldelade verksamheter.

Den standardiserade uppföljningen är det arbete som Åstrand upplever som välfungerade. Man vet vad som förväntas och vad som ska göras samt att det rullar på i systemen med rapporter som kommer in. Den politiska aspekten kontra den objektivitet som de måste rada sig till i professionen som tjänstemän kan Åstrand tycka vara, inte problematisk men svår. Svårt på så sätt att få med en helhetsbild av det hela även om man försöker väldigt mycket

4.5.5 Personliga egenskaper hos en controller

Åstrand tycker att en controller bör ha en god analytisk förmåga och en förståelse för hur nyckeltal är uppbyggda och hur olika typer av mätetal i ett ekonomistyrningssystem skapar för incitament och processer i det man följer upp. Dessa egenskaper tycker Åstrand är de viktigaste inom ekonomistyrningen. Han anser även att det är väldigt positivt att man är trygg i att prata med människor. Eftersom controller ska vara ett stöd för verksamheten hela tiden, så man bör vara ödmjuk inför de uppgifter som man ställs inför när man har den här stödfunktionen som sitt arbetssätt.

4.6 Västra Götalandsregionen, 19/4 - 17⁶

4.6.1 Företagskaraktärisering

Västra Götalandsregionen är en offentlig verksamhet där alla sjukhus, vårdcentraler och regional utveckling från Strömstad, Göteborg, Ulricehamn, ända upp till Skaraborg ingår. De är ungefär 50 000 anställda och omsätter 54 miljarder (Västra Götalandsregionen 2015). På avdelningen som Thomas Liden arbetar på, Koncerninköp, så ingår det att titta på inköpen på koncernens alla inköp, så han har ungefär 15 till 17 miljarder kronor som är finansierade av skattepengar att ansvara för⁷.

4.6.2 Karriärväg

Thomas Lidén är i grunden utbildad civilekonom och har arbetat i offentlig sektor sedan han tog examen. Han har varit anställd på Västra Götalandsregionen i tjugofem år och haft controllerrollen de sista femton åren, fyra av dessa på koncerninköp och de resterande på andra kontrollertjänster.

Han fick controllerrollen genom en traditionell annons, där meriter var utifrån tidigare erfarenhet inom området samt utbildning. Så han sökte en tjänst som alla andra och det var inte någon intern resa inom företaget där han blev befördrad eller liknande. Men han menar att eftersom VG Regionen som organisation är så stor så är formatet så att man går ut med ansökningar så personer får söka tjänsten på traditionellt vis.

4.6.3 Controllerrollen

För Lidén så är controllerrollen ett chefsstöd där man ska berätta vilken väg organisationen bör gå utifrån siffrorna. Lidén rapporterar uppåt till chefen över koncerninköp och även upp till styrelsen som i det här fallet är politikerna eftersom det är en offentlig verksamhet. Han har inga controllers under sig i organisationsschemat men han har sex stycken enhetschefer som månadsvis rapporterar sin produktion, kostnader och annat av betydelse till honom. Så samordnar han deras rapporter och tar det vidare till sin chef.

Controlleryrket kommer förändras en hel del i framtiden tror Lidén. Han säger att han egentligen inte skulle behöva en redovisningsekonom längre, då han har en databas redo med

⁶ Thomas Lidén, inköpscontroller, Västra Götalandsregionen, intervju den 19/4 - 17

⁷ Thomas Lidén, inköpscontroller, Västra Götalandsregionen, intervju den 19/4 - 17

alla siffror. Just på grund av detta så tror han också att IT-kunskap kommer bli allt viktigare i yrket då man måste kunna ta ut rätt data, sortera och filtrera datan från databasen och sedan överföra detta grafiskt till en powerpoint. Bokföring är något som kommer försvinna tror han, det kommer göras automatiskt från e-fakturor.

Lidén är tveksam på om hans titel egentligen borde bara vara controller. Han skulle gärna kunna se sig själv som en verksamhetsutvecklare vid sidan om kontrollertiteln, då han får allt mer sådana uppgifter i organisationen men han skulle aldrig kunna släppa att det han sysslar med i grund och botten är ekonomi. Lidén tycker att det är en fara att det i Sverige har blivit översatt till "kontrollant" vilket inte är helt korrekt anser han. För honom är en controller en verksamhets-styrare och inte en kontrollant. Han är även inne på att det finns så många olika sorters controllers nu att det gått lite överstyr, att ordet har blivit urvattnat. Personalcontrollers eller HR-controllers som exempel säger han kanske inte är någon korrekt titel, de arbetar inte med ekonomistyrning och då är man inte controller menar han.

4.6.4 Arbetsuppgifter

Lidéns arbetsuppgifter består av att göra uppföljning av hur mycket pengar Västra Götalandsregion gör åt. De kallar det för en "spend-analys" så han analyserar vad och hur de köper. Han följer upp på produkterna och tjänsterna de köper, om det finns avtal på de sakerna de köper eller om de köper saker vid sidan om. Detta följer han upp och träffar de personer på förvaltningen och kollar hur detta följs. Förvaltningen är som VG Regionens egna dotterbolag och det finns fyrtio av dessa. Så han är ute hos dessa förvaltningar och kollar om de köper på avtal eller inte och hur de ska förändra sitt köpebeteende. Så det är mycket verksamhetsuppföljning av inköp som är ingår i hans arbetsuppgifter.

Arbetsbelastningen som controller anser Lidén är väldigt säsongsvarierande, det är speciellt mycket att göra mellan augusti och mars men däremot mindre att göra under sommaren. Detta är på grund av att deras verksamhet styrs av vårdfunktionen, vilket går ner väldigt mycket på sommaren, detta på grund av att läkarna i regel tar långa semestrar säger Lidén. Verksamheten går då på halvfart för alla är på semester. Sedan så i regel så är det alltid mycket att göra när det är budgetering och bokslut.

Lidén arbetsuppgifter har förändrats en hel del sedan han började som controller på koncerninköp. Han har fått tilläggsuppgifter som handlar om processkartläggning, verksamhetsutveckling och IT-stödsutveckling. Bland annat använder sig VG Regionen av ett e-handelssystem för att flytta produkter. De har då tiotusen beställare som beställer genom detta system och där får Lidén vara med och ställa krav på dessa system. Lidén säger dock att detta inte har så mycket med hans roll som controller och göra. Utan att han gärna erbjuder sig att göra detta och när cheferna tycker att han gör ett bra jobb så får han också mer ansvarsområden. Det är däremot alltid arbetet med rapportering och uppföljning som är grunden i hans arbete som controller.

Lidén anser att det förekommer situationer väldigt ofta när det inte riktigt är tydligt vad han ansvarar för eller vad som förväntas av honom, men detta tycker han inte är något problem. Han säger att det gör det också roligt att ha hans arbete, han jämför det med en redovisningsekonom där jobbet som controller är mer oklart men också mer intressant verksamhetsmässigt.

Ekonomistyrning är controllerns huvuduppgift anser Lidén, men han tillägger att det är lika mycket verksamhetsstyrning. Han berättar att om man skulle fråga de trehundra ekonomer och controllers på VG Regionen om fokus är på strategi och styrning av verksamheten eller finansiell rapportering så skulle ungefär hundra säga att det är fokus på den finansiella rapporteringen. Detta för att de arbetar längre ner i verksamheten och bara håller koll på hur mycket pengar det har gått åt just denna månad, därför ligger också fokus på att rapportera detta.

Inom inköpsområdet så är det Lidén som tar beslut om vilken styrning organisationen ska ha. Han gör en powerpoint, ett årshjul och åker runt och visar upp för alla enheter hur de ska lämna in rapporter och dylikt. Men Lidén betonar att han inte alls har någon påverkan på styrningen på den övriga verksamheten, han har ingenting att göra med lönekostnader och investeringar utan han arbetar väldigt isolerat med just inköp. Det är även Lidén som följer upp och analyserar allt inom inköp, han kollar om alla köper på avtal och om de köper på rätt sätt.

4.6.5 Personliga egenskaper hos en controller

Egenskaper som en controller bör ha enligt Lidén är bland annat en god redovisningskunskap. Han säger att man som controller hamnar i situationer där man måste ha full koll på vad man pratar om, och har man inte gjort sina år som redovisningsekonom så riskerar man att stå inför en hel grupp med människor med ett beslutsunderlag som man egentligen inte riktigt förstår. Då faller också retoriken vilket leder till att chefer och medarbetare antagligen inte kommer lyssna på en i framtiden för de ser att man inte riktigt har koll. En controller måste vara ganska utåtriktad person anser han, just på grund av att man ska stå inför en grupp med människor och visa en graf, prata om den och förstå varför den ser ut som den gör. Problemlösning är också viktigt säger Lidén, man måste hela tiden tänka orsak, varför ser siffrorna ut som de gör, vad ska vi göra för att förbättra siffrorna.

5. Analys/ Diskussion

5.1 Karriärväg Controller

Teorin syftar på att det allra vanligaste är att man har en ekonomisk högskoleutbildning. Vår studie visar att 83,3% har en sådan utbildning.

	Ekonomexamen	Redovisningsexamen	Civilekonomexamen
Intervjuperson 1	X		
Intervjuperson 2	X		
Intervjuperson 3			
Intervjuperson 4		X	
Intervjuperson 5		X	
Intervjuperson 6			X
Totalt:	2/6 personer	2/6 personer	1/6 personer

Figur 5.1 Visar vad för utbildning respondenterna haft
Ordningen på intervjupersonerna följer samma ordning som empirin.

Studien visar att de antingen har en ekonomexamen, redovisningsexamen eller civilekonomexamen. Dock saknade en intervjuperson en ekonomisk högskoleutbildning. Teorin nämner dock att det går att nå kontrollertjänsten även med en annan utbildningsbakgrund så länge man har skaffat sig kunskaper inom ekonomi genom kurser eller erfarenhet. Denna teoretiska förklaring stämmer överens med respondenten som intervjuades i vår studie. Respondenten saknade en ekonomisk högskoleutbildning då den utbildade sig till bibliotekarie men personen hade läst kurser som ekonomisk historia samt skördat ihop en del erfarenhet inom ekonomi på sina föregående poster.

Vår studie visar att det är mycket vanligare att söka sig till tjänsten än att jobba sig upp till kontrollertjänsten, även om det förekommer situationer då det hände också.

	Erbjuden	Sökt
Intervjuperson 1	X	
Intervjuperson 2		X
Intervjuperson 3		X
Intervjuperson 4		X
Intervjuperson 5		X
Intervjuperson 6	X	
Totalt:	2/6 personer	4/6 personer

Figur 5.2 Visar hur respondenterna fått controllerrollen

För faktum är att mer än 66% har sökt sig till kontrollertjänsten medan 33% har jobbat sig upp till en kontrollertjänst. Vår studie kan tyvärr inte visa någon röd tråd mellan offentlig och privat sektor. Det finns inget samband med att till exempel offentlig sektor kräver en viss ekonomisk utbildning, för faktum är att de anställt någon utan en högskoleekonomisk utbildning. Att hävda att offentlig sektor är mer strikt gällande anställningskrav gentemot privat sektor går inte, det bevisar vår studie. Det finns heller inget samband att det inte går att jobba sig upp till en kontrollertjänst inom privat eller offentlig sektor eftersom vår studie har bevisat att det går via både offentlig och privat sektor.

Vår studie kan inte motbevisa teorin i detta fall då vår studie inte lyckas se en tydlig röd tråd om hur en controller får sin tjänst och vad för utbildning de kräver. Det är som teorin belyser, det finns flera olika vägar att nå kontrollertjänsten.

5.2 Controllerrollen

Respondenterna vi använt oss av i studien har lite olika controllerroller. Därför har vi visualiserat en uppdelning som visas i tabellen nedanför. Vi har delat in controllers i två huvuddelar, så kallade partiella controllers och "renodlade" controllers. I vardera del har vi ytterligare delat in de i kategorier, partiella controllers innehåller business controller kategorin och divisionscontroller kategorin. Eftersom vi inte hade någon accounting controller så finns inte den kategorin med i tabellen. I den "renodlade" controller delen, delade vi upp det i två kategorier controller och inköpscontroller. Tabellen ser ut på följande sätt:

	Partiella Controllers		Controllers	
	Business Controller	Divisioncontroller	Controller	Inköpscontroller
Intervjuperson 1		X		
Intervjuperson 2			X	
Intervjuperson 3			X	
Intervjuperson 4	X			
Intervjuperson 5			X	
Intervjuperson 6				X
Totalt:	1/6 personer	1/6 personer	3/6 personer	1/6 personer
Summa:	2/6 personer		4/6 personer	

Figur 5.3 Visar vad respondenterna är för typ av controller

Det går att diskutera om att inköpscontroller rollen ska vara under partiella controller delen, vi anser dock eftersom denna respondent sitter så nära ledningen och styrelsen att han inte passar in som varken divisionscontroller, business- eller accounting controller. Eftersom intrycken vi fått från teorin är att partiella controllers kännetecknas som controllers som sitter ganska långt ner i en stor organisation eller är en controller som verkar i en mindre organisation. Därav föll beslutet att sätta in denne bland de "renodlade" controllers inom en egen kategori.

	3.6.1*	3.6.2*	3.6.3*	3.6.4*
Intervjuperson 1	X			
Intervjuperson 2	X	X		
Intervjuperson 3	X			
Intervjuperson 4				X
Intervjuperson 5				
Intervjuperson 6	X			
Totalt:	3,5/6 personer	0,5/6 personer	0/6 personer	1/6 personer

Figur 5.4 Visar vilken modell respondenterna arbetar i

3.6.1* Controller som rapporterar direkt till ledningen

3.6.2* Controllern rapporterar till företagets verkställande direktör

3.6.3* Ekonomichefs controller

3.6.4* Controller underordnad till ekonomichefen

Enligt teorin så är den mest förekommande positionen i Sverige för en controller att vara underordnad till ekonomichefen. Vilket vår studie inte alls visade var fallet, den visade däremot att den amerikanska modellen var mer förekommande i vår studie. Vår studie visar att mer än 50% följer den modellen. Att hitta en anledning till varför det är på de sättet är svårt, för samtliga företag är svenska och självklart är verksamheterna också det. Däremot har den första intervjupersonens företag produktionsanläggningar i USA vilket kanske kan vara en anledning till varför de kör på den modellen som är mer förekommande i USA. Men till de resterande finns ingen koppling till USA samtidigt så nämner teorin att det är mest förekommande i USA vilket inte utesluter att den modellen kan förekomma i Sverige också.

En av respondenterna kände vi passade in på båda modellerna, att rapportera till VD:n och direkt ledningen. Därför placerade vi in intervjuperson 2 i båda modellerna. Vi fann även en avvikelse hos en av respondenterna, där vi ej kunde identifiera vilken modell denne passade in i gentemot vår teori. Det handlar om intervjuperson 5 som det syns i tabellen, denne jobbar för en offentlig verksamhet som är enorm i form av anställda, budget och dylikt. Vi tolkar det därför som att denna verksamhet har en mer komplicerad/skräddarsydd struktur snarare än en allmän struktur som vi nämner i vår teori. Därav bortfaller denne respondent i vår tabell. Den näst mest förekommande modellen som förekommer i Sverige enligt Källström (1990) är den att man är ekonomichef och controller. Vilket inga av respondenterna i studien var. En anledning till detta kan bero på att teorin inte är förnyad. Vår teori i denna del är från 1990 där Källström (1990) skriver att detta är väldigt förekommande i Sverige och det kanske stämde då eftersom kontrolleryrket inte hade vuxit till den massiva roll som den gjort på senaste tiden som vår studie nämner. Att den hela tiden blir större och större samt som vår studie visar att respondenterna varit tvungna att ta på sig fler arbetsuppgifter. Vår studie visar speciellt att de som jobbat som controllers en längre tid märkt av att deras arbetsuppgifter blivit fler. Därav anser vi kanske att förr i tiden controllerrollen varit så smal och liten att den inte uppfyllde en arbetssysselsättning på 100%. Vilket gjorde att man kunde ta på sig det som en extra roll utöver sin roll som ekonomichef men att det nuförtiden inte går att ta på sig de två stora titlarna, eftersom controllerrollen utvecklats så mycket de senaste åren och en ekonomichef

redan är en tung post. Det är tolkningen och intrycken vi fått när vi analyserat vår studie samt teorin.

Vår studie lyckades inte framställa en gemensam uppfattning bland respondenterna om framtiden för controllerrollen. Respondenterna gav ett antal förslag på vad de trodde skulle hända med controllerrollen i framtiden men nästan allas fullständiga svar avvek från varandra. Dock fanns en gemensam nämnare hos de flesta och det är att de tror att allt kommer gå snabbare i framtiden, besluten ska tas fortare osv. Vilket skulle innebära att controllern skulle behöva vara ännu mer flexibla. En annan sak som många var inne på var att en controllers kravspecifikation i framtiden skulle behövas breddas, att de till exempel inte kommer räcka med bara en ekonomutbildning utan en IT-utbildning hade krävts. Vilket är en farhågor hos de flesta, att controllerrollen hade breddats snarare än smalnats av.

Alla respondenter tyckte att det var korrekt att de titulerades som controllers, dock fanns det några respondenter som även hade haft en annan titulering vid sidan om controller som till exempel verksamhetsplanerare. Något som många av respondenterna lyfte fram var att de tyckte att det finns controllers ute i arbetslivet som felaktigt titulerar sig själva som controllers. På grund av att rollen blivit såpass bred så att befattningen controller har urvattnats. Som vår studie lyfte fram så finns det till exempel controllers inom HR som inte alls jobbar med ekonomi i samma utsträckning vilket innebär att det inte är rätt att de titulerar sig som controllers. Även att många associerar controllers med det svenska ordet kontroll vilket vår studie visade inte alls stämmer överens med controllerrollen.

5.3 Arbetsuppgifter för en Controller

Controllerns arbetsuppgifter är svåra att definiera då det som Källström (1990) säger väldigt ofta är anpassade utefter situationen och vad organisationen behöver att controllern gör just nu. Detta är något som även kunnat utläsas från respondenternas svar i studien. De flesta av studiens respondenter antyder att deras arbetsuppgifter är många och väldigt varierande, och i vissa fall även otydliga. Ingen av respondenterna ser dock detta som ett problem utan de har kopplat ihop det till rollen som controller, att man som controller ska vara väldigt rörlig och arbeta med det som behövs för stunden. Flera av respondenterna påpekar till och med att det är detta som gör det så roligt att vara controller, att man inte riktigt vet vad som ska hända eller vad man kan behöva göra.

Mer precisa arbetsuppgifter som kunnat utläsas av studien, som även stämmer bra överens med teorin som presenterats är att alla sex respondenter på ett eller annat sätt använder sig av och arbetar aktivt med kvantitativ data. Så som organisationens siffror och redovisningsdata, i vissa fall för att göra uppföljning på siffrorna och se om det gått som planerat. Andra användningsområden för den kvantitativa datan som kunnat utläsas genom studien är att controllern använder sig av datan för att sammanställa och analysera finansiella rapporter och rapportera uppåt i organisationen, till t.ex en ledning eller en chef. Även att använda sig av datan för att förbereda beslutsunderlag till ledning och komma med förslag och strategiska idéer för att hjälpa organisationen uppnå en bättre lönsamhet.

Anthony och Govindarian (2003) skriver i sin artikel att controllers även ofta delaktiga i budgetprocessen vilket undersökningen i denna studie också visat. Alla sex respondenter arbetar med budget, några utav dem är med under hela budgetprocessen, medan några bara ansvarar för att sammanställa och analysera, andra med att bara följa upp budgeten och göra

utfallsrapportering. Intrycket som getts av undersökningen är att budgetarbetet tar en större plats i en controllers arbete i praktiken än vad som framgår i litteraturen. Flera av studiens respondenters första svar när frågan om arbetsuppgifter kom på tal var just att det var en av deras huvudsakliga arbetsuppgift var budgetarbetet medan i litteraturen så ses det inte alls som en huvudsaklig uppgift.

Controllers arbetsuppgifter påverkas också hur stort företaget är. Inom större företag så förekommer det mycket rapportering, administration och bokföring (Lassi 2003). Även att delta i revision, intern kontroll samt konsolidering och koncernrapportering är något som är vanligt i stora organisationer (Lassi 2003). Att en controller är en mer specialiserad roll om beslutstödjande i större organisationer medan i mindre organisationer är det större fokus på klassiskt redovisningsarbete (Lassi 2003). De flesta av respondenterna i undersökningen är anställda på vad som kan ses som stora organisationer, men på olika nivåer i organisationsschemat. Därför kan också en viss skillnad mellan arbetsuppgifterna ses. De respondenter från undersökningen som befinner sig lite högre upp i organisationen lägger mer fokus på planering och styrning av verksamheten. Medan de lägre ner fokuserar mycket på finansiell rapportering. Det är dock inte antingen eller, utan även de controllers högre upp i organisationen sysslar också mycket med finansiell rapportering och tvärtom, de lägre ner arbetar också i viss mån med planering och styrning.

För respondenterna i undersökningen så förekommer det också en hel del andra arbetsuppgifter som kanske egentligen är oförenliga med rollen som controller. Av studien har det kunnat utläsas att controllers som befinner sig på koncernnivå har oftast ytterligare uppgifter och även andra mindre roller, vilket gör att det blir ännu mer att göra än vad det redan är. En av respondenterna är till exempel utöver controller även fastighetschef och sköter en hel del administrativa uppgifter, en annan fungerar som extra stöd för övriga ekonomer och controllers i organisationen där denne håller i utbildning och hjälper dem att utvecklas i sitt arbete. Det som är intressant med detta är att om controllers får fler arbetsuppgifter på grund av deras arbetstitel och roll som controller, vilket kan knytas ihop med att kontrollern får arbetsuppgifter som anpassas efter situationen i organisationen. Till exempel i perioder där de inte har mycket med planering eller budgetarbete så finns mycket utrymme över för andra uppgifter som då tilldelas kontrollern. Detta behöver dock inte nödvändigtvis vara fallet i alla lägen. En av respondenterna trodde att det även kan vara mer på grund av personlig läggning. Till exempel att de arbetar så bra så deras chefer ger de fler ansvarsområden eller för att de helt enkelt erbjuder sig att göra just de arbetsuppgifterna.

IT-system är något som egentligen är lite utanför ramarna för en controller, men flera av studiens respondenter har ett ganska stort ansvar när det kommer till dessa. De är delaktiga i utvecklingen och implementeringen av nya affärssystem, vissa för att de i stor omfattning arbetar i och med dessa och på så sätt kan sätta kraven för systemen, andra för att de ska behålla kontroll på hur t.ex inköpen sköts och då behöver de vara utformade på ett visst sätt.

5.4 Personliga egenskaper hos en Controller

Studien visar att teorin stämmer väl överens med det mesta. Svaren som undersökningen gett har utvecklats i en röd tråd. Fem av sex intervjupersoner nämner ordet kommunikation i intervjuerna. Kommunikation är enligt Sathe (1983) en grundläggande egenskap. Bland annat för att kunna bedöma vad som är viktigt för ledningen och för att göra rekommendationer. Där finns en tydlig röd tråd mellan vår studie samt teorin. Samtliga som vi studerat i vår

studie tycker att arbetsbelastningen är skiftande, att under höga perioder så är den otrolig slitsam och stressig. En av intervjupersonerna nämner att denne måste jobba helger men menar att det är något som ingår i jobbet som controller. Även om ingen av dem nämner energi under intervjuerna direkt, så är det de indirekta svaren som lett till tolkningen att energi är en viktig egenskap. Det vill säga att orka klara av de intensiva perioderna samt att alla beskriver de intensiva perioderna som slitsamma, tröttsamma eller stressiga ger indikationer på att tolkningen stämmer.

Att vara analytisk är en annan viktig egenskap enligt undersökningen för att kunna förstå siffrorna och effekten av vad som kan hända i framtiden. Arbetsförmedlingen anser att en controller bör vara analytisk samt att dagens controllers bör utveckla den delen ytterligare. Kanske är det därför endast tre stycken intervjupersoner är inne på de spåret. Eller så är det så pass självklart att resterande intervjupersoner inte nämnt det.

Kompletterande egenskaper som en controller bör ha förutom de grundläggande förekommer. En viktig egenskap som vår studie kommit fram till är att dagens controller bör ha bra IT-kunskap, för att kunna hänga med i svängarna. Studien belyser även att en controller bör vara flexibel och resultatriktad. Att vara väldigt strukturerad som controller är viktigt enligt vår studie. Kanske den allra viktigaste egenskapen som en controller bör ha är redovisningskunskaper enligt vår studie, eftersom samtliga jobbar med redovisning i någon form.

Något som är intressant är att endast en av våra intervjupersoner har nämnt personlig integritet, vilket enligt Sathe (1983) är den viktigaste egenskapen. Att inte försöka bluffa, att man är en opartisk källa. Samtidigt kan det bero på att hälften av de vi intervjuat jobbar inom offentlig verksamhet. Vilket innebär att alla siffror är offentliga och det gör de svårt för dem att vara partiska samt att ge falsk information. Det hade snarare setts som en dålig controller än en opartisk controller, eftersom det hade efter en viss tid blottat sig att de gör ett dåligt/opartiskt jobb. En annan anledning kan vara att det är så pass vanligt för en Controller att vara opartisk att man ser det mer som en naturlig egenskap, inte bara i controllerrollen utan vilket arbete som helst i Sverige.

6. Slutsatser

6.1 Slutsatser

Slutsatserna som kunnat dras genom studien hör i ganska hög grad med det som belysts i teorin som vi tagit del av. Om vi börjar med karriärväg för en controller så finns det inget krav att inneha en högskoleekonomisk utbildning. Det var precis det vår teori var inne på, att man kan bli en controller även om man har en annan sorts utbildning, vilket däremot inte var så vanligt. Utfallet från vår studie visade precis det, att det inte var vanligt. Då endast 1 av 6 respondenter inte besatt en högskoleekonomisk utbildning utan en biblioteksvetenskapsutbildning. Vad gäller om det var vanligare att jobba sig upp till kontrollertjänsten eller att söka sig till kontrollertjänsten visade en ganska jämn fördelning, att det går att nå kontrolleryrket via båda vägarna. Slutsatsen är att vår studie stämmer ganska väl med litteraturen/teorin.

Vad gäller controllerrollen så visade vår studie att teorin inte instämde längre. Teorin var inne på att den vanligaste modellen som användes i Sverige för controllerrollen var ekonomichefs controller. Vår studie kom fram till att ingen controller jobbade enligt den modellen. Vår slutsats om detta är att controllerrollen utvecklats så mycket att den tagit på sig så många arbetsuppgifter vilket innebär att den inte går att slås ihop med ytterligare en så stor roll som ekonomichef. Det går kanske med mindre roller som fastighetschef där man ska ta hand om få administrativa arbetsuppgifter men inte med en så tung post som ekonomichef. Självklart beror detta på personlig läggning men vår slutsats är att det inte går längre att ansvara för två så tunga roller som ekonomichef och controller. Enligt vår teori så var controller som rapporterar direkt till ledningen den vanligaste modellen, vilket enligt teorin är mest förekommande i USA. Slutsatsen är att litteraturen och vår studie inte stämmer överens.

Som presenterats både i teorin och vår studie så är arbetsuppgifterna väldigt svårdefinierade då de skiljer sig så mycket från tjänst till tjänst. Mycket av arbetsuppgifterna som kunnat utläsas i studien hör ihop med litteraturen, bland annat säger den att controllers använder sig av kvantitativ data och att de är väldigt involverade i budgetprocessen. Däremot så tar budgetarbetet en betydligt större del i controllerns arbete i praktiken än vad teorin sa. De har också en hel del fler övriga arbetsuppgifter än vad som presenteras i litteraturen, bland annat har de ofta hand om administrativa arbetsuppgifter och ansvarar mycket för utveckling och implementering av IT-system. Slutsatsen är att litteraturen är inne på rätt väg men det är värre än vad den befarar, detta gör att teorin stämmer till viss del.

Slutsatserna vi tagit fram om personliga egenskaper är att de är än fler än vad teorin visade och att det hela tiden blir mer och mer. Vilket har en anknytning till att arbetsuppgifterna blir fler. Slutsatsen är att litteraturen är inne på rätt väg men det är värre än vad de befarar, det vill säga så stämmer teorin även här till viss del.

	Stämmer	Stämmer ej	Stämmer till viss del
Karriärväg	X		
Controllerrollen		X	
Arbetsuppgifter			X
Personliga egenskaper			X
Totalt:	1/4 kategorier	1/4 kategorier	2/4 kategorier

Figur 6.1 Visar hur vår studie och litteraturen överensstämmer

6.2 Framtida studier

Något som hade varit intressant att studera inom ett par år, alltså långsiktigt. Är att undersöka och se om det stämmer om hur framtiden kommer se ut som våra respondenter spått om att det inte längre kommer vara relevant att bara ha en högskoleekonomisk utbildning utan att en annan typ av utbildning kommer behövas. Till exempel en IT-utbildning som många av de nämner. Samt att följa upp om arbetsuppgifterna och kravspecifikationen för en controller kommer smalnas av eller breddas.

Källförteckning

Anthony, R-N. Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems*. Uppl 11, Boston: McGraw Hill

Arbetsförmedlingen (2016). *Yrken A-Ö*. <https://www.arbetsformedlingen.se/For-arbetssookande/Yrke-och-framtid/Yrken-A-O.html?url=1119789672/Yrken/YrkesBeskrivning.aspx?iYrkeId=651> [2017-04-10]

Blazek, Alfred. 1994, *The role of controller*, Management Accounting; London 72.3

Borås Stad (2016). *Kommun och politik*. <http://www.boras.se/kommunochpolitik/kommunensorganisation.4.22cb6abd155d0c692f184630.html> [2017-05-09]

Borås Stad (2016). *Så fungerar kommunen*. <http://www.boras.se/kommunochpolitik/kommunensorganisation/safungerarkommunen.4.6a80e56d15869d0d313f0e03.html> [2017-05-09]

Bryman, Alan & Bell, Emma (2015). *Business research methods*. 4. ed. Oxford: Oxford Univ. Press

Bryman, Alan & Bell, Emma (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Eton (2016). *Om Eton*. <https://www.etonshirts.com/se/om-eton> [2017-05-08]

Ferri, Tim 1995, *The changing role of the controller*, The Bottom Line Vol. 10.6 Iss: 6.

Gota Media AB (2017). *Om oss*. <http://www.gotamedia.se/gota-media/om-gota-media-2/> [2017-05-09]

Graham. A, Davey-Evans. S, Toon. I, 2012, *The developing role of the financial controller: evidence from the UK*, Journal of Applied Accounting Research, Vol. 13 Iss: 1, pp.71 - 88

Hamilton, Douglas L. 1960, *The Changing Role of the Controller*. Journal of Accountancy (pre-1986); New York Vol.109 Iss: 000001

Henttu-Aho. T 2016, *"Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller"*, Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 13 Iss: 1, pp.31 - 56

Hrisak, Dan. 1996, *The controller as business strategist*, Management Accounting

Högskolan i Borås (2015). *Om oss*. <http://www.hb.se/Om-hogskolan/> [2017-05-11]

Indjejikian, Raffi J; Matejka, Michal 2006, *Organizational Slack in Decentralized Firms: The Role of Business Unit Controllers*, The Accounting Review; 81, 4

Kvale, Steinar (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: SAGE

Lassi, H. (2003). The work and function of a Finnish controller. *The Journal of the Economic Society of Finland* 56(3), ss. 173-183.

Maas, Victor S; Matejka, Michal 2009, *Balancing the Dual Responsibilities of Business Unit Controllers: Field and Survey Evidence*, *The Accounting Review*

Malterud, Kirsti (1998). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning*. Lund: Studentlitteratur

Mattsson H.S. (1987). *Controller*. Lund: Studentlitteratur

Mölnlycke Health Care (2017). *Mölnlycke in numbers*. <http://www.molnlycke.com/about-us/molnlycke-in-numbers/> [2017-05-10]

Mölnlycke Health Care (2017). *Om oss*. <http://www.molnlycke.se/om-oss/> [2017-05-10]

Nationalencyklopedin (2017). *Ekonomistyrning*.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/ekonomistyrning> [2017-02-24]

Nilsson, Fredrik & Olve, Nils-Göran (red.) (2013). *Controllerhandboken*. 10., [rev.] uppl. Stockholm: Liber

Olve, Nils-Göran & Samuelson, Lars A. (red.) (2008). *Controllerhandboken*. 9., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Quinn, M 2014, "The Elusive Business Partner Controller", *Controlling & Management Review*, Volume 58, Issue 2, pp 22–27

Ratsit (2016). *Gota Media AB*. https://www.ratsit.se/5566051073-Gota_Media_AB [2017-05-08]

Tebelius, Ulla & Patel, Runa (red.) (1987). *Grundbok i forskningsmetodik: kvalitativt och kvantitativt*. Lund: Studentlitteratur

Vijay Sathe 1983, *The controller's role in management*, MACOM Periodicals Division, American Management Associations.

Västra Götalandsregionen (2015). *Om VGR*. <http://www.vgregion.se/om-vgr/> [2017-05-09]

Bilaga 1

1. Kan du kortfattat presentera dig själv?
2. Vad har du för utbildning och tidigare erfarenhet?
3. Hur länge har du arbetat i organisationen?
4. Hur länge har du varit controller i organisationen?
5. På vilka villkor fick du controllerrollen?
6. Varför tror du att organisationer söker controllers?
7. Vad har du för arbetsuppgifter?
 - *Tycker du att de är tydligt definierade?*
8. Vad är dina åsikter om arbetsbelastningen som controller?
9. Har dina arbetsuppgifter förändrats sen du började på företaget?
 - *Varför tror du att det är så isåfall?*
10. Förekommer det situationer i ditt arbete där det inte är tydligt vad du är ansvarig för eller vad som förväntas av dig?
11. Upplever du att olika medarbetare och chefer kräver olika saker från dig som kan vara oförenliga?
12. Vilka delar i ditt arbete upplever du som välfungerande respektive problematiska?
13. Anser du att det finns speciella egenskaper som en controller bör ha? Om svar ja, vilka och varför?
14. Hur ser din placering ut i företaget, vem/vilka rapporterar du huvudsakligen till?
15. Finns det någon som rapporterar till dig?
16. Ser du ekonomistyrning som controllers huvuduppgift?
 - *Ligger fokus på finansiell rapportering, eller på strategi och styrning av verksamheten?*
17. Tar du besluten angående styrningen som organisationen ska ha?
 - *Om nej, är du i viss mån med och påverkar de som tar besluten?*
18. Analyserar du och följer upp verksamheten själv, eller görs det av andra medarbetare?
19. Hur tror du att dina kollegor och överordnade ser på rollen som controller?
20. Skiljer det sig från vad du själv tycker om rollen?
21. Tror du controller som roll och yrke kommer att genomgå en förändring i framtiden?
22. Skulle du själv titulera din tjänst som controller?

Har du några frågor till oss? Eller något du vill tillägga?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se