

**Ett företags motiv vid  
tillsättandet av en  
controller**

**A company's motives  
when appointing a  
controller**

Examensarbete inom Företagsekonomi med  
inriktning Management

30 Högskolepoäng

Vårtermin 2010

Namn: Mikael Hallbäck

Namn: Sofie Lavelius

Handledare: Henrik Linderöth

Examinator: Thomas Andersson

## **Förord**

Vi vill skicka ett stort tack till vår handledare Henrik Linderoth som varit ett bra stöd under tiden vi skrivit denna uppsats, speciellt genom sin kunskap och sitt intresse inom ämnesområdet. Vi vill också rikta ett tack till de företag och respondenter vilka vi fått ett gott bemötande från och med ett intresse för problemområdet, tagit sig tid att delta i vår studie och gjort den möjlig.

# **Ett företags motiv vid tillsättandet av en controller**

Examensrapport inlämnad av Mikael Hallbäck och Sofie Lavelius till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för Teknik och Samhälle.

**2010-06-15**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt/vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_

Mikael Hallbäck

Signerat: \_\_\_\_\_

Sofie Lavelius

## Summary

The Controller role has its origin in the U.S. where it appeared in the American railway companies during the 1800s. The term came to Sweden around the 1970s when interest in a controller role increased in Europe. The need for a controller role has increased partly because of greater decentralization, which entails a need for such information about the company's finances for several levels.

As the world changes must also the firm change. In order to remain competitive has financial control and the controller role ended up more in focus. The controllers tasks have gone from only be focused on accounting to have a more active role in the management team. It's difficult for firms to understand the reason why they will hire a controller when it's unclear what a controller really should work with. It is important for the companies to get the controller role that they are seeking. Many companies are looking for a strategic competence when they add a controller, but sometimes it appears that the employer really want a classical economist reporting. Companies need to understand which skills they are looking for in a controller. It is also important for where the controller will be seated in the organization. It signals what the management has for expectations on the controller and what he has for status and powers. The controller takes easiest his responsibility for his tasks if he report directly to CEO. It is therefore important that the role and functions should match the location of controller in the organization.

The purpose of this study is to describe the reasons why companies choose to add a controller and how these motives affect the controller's position in the organization. We will also describe the skills and experience that the companies requested and what the duties and responsibilities the Controller shall have according to the companies. These two sub-issues will strengthen our key issues. We will build on this study from the qualitative method. The data collection will be done in a few companies through interviews with people who were involved in hiring a controller. Also some companies which have not yet chosen to add a controller is included in the study to show how the company is thinking before they choose to hire a controller. To strengthen the results from the interviews, we have also chosen to make use of job advertisements in our empirical to see what companies think that controller's tasks is and what needs they want to be fulfilled by using the controller.

The theoretical framework in the study is mainly based on a number of books and scholarly articles, as well as describing the controller's role and development of all time. The study has revealed a pattern of companies' motives for adding the controller and where in the organization, he will be seated. It has also been shown that the companies mentioned tasks that they later don't ask for a formal education of.

We highlight the risk that the controller's competence is not always used to its full, when the companies will not allow controller to work high up in the hierarchy. We also show that companies need to look at what skills they need to get into the company to get a stronger financial control, beyond economics.

## Sammanfattning

Controllerrollen har sitt ursprung i USA där den verkade i de amerikanska järnvägsbolagen under 1800-talet. Termen kom sedan till Sverige runt 1970-talet då intresset för en controller ökade i Europa. Behovet av controllerfunktionen har ökat bland annat beroende på en ökad decentralisering, som medför ett behov av exempelvis information kring företagets ekonomi till flera nivåer.

I och med att omvärlden förändras så måste även företagen förändras. För att kunna behålla sin konkurrenskraft har ekonomistyrningen samt controllerrollen hamnat mer i fokus. Controllerns arbetsuppgifter har gått från att enbart vara inriktad mot bokföring till att ha en mer verksam roll i ledningsgruppen. När det anses otydligt vad en controller egentligen ska arbeta med blir det svårare för företagen att själva förstå motivet till varför de tillsätter en controller. Detta är viktigt för att de ska få den controllerroll de söker. Många företag söker en strategisk kompetens när de ska tillsätta en controller men ibland visar det sig att arbetsgivaren egentligen vill ha en klassisk rapporteringsekonom. Företagen måste förstå vilket kompetens den controller de söker ska ha.

Det är också viktigt vart controllern blir placerad i organisationen. Det signalerar vad ledningen har för förväntningar på controllern samt vad denne har för ställning och befogenheter. Controllern tar lättast sitt ansvar för styreffekten om de rapporterar direkt till VD. Därför är det viktigt att rollen och arbetsuppgifterna ska matcha placeringen av controllern i organisationen.

Syftet med denna studie är att beskriva de motiv till varför företag väljer att tillsätta en controller samt hur motiven påverkar controllerns placering i organisationen. Vi kommer även att beskriva vilken kompetens och erfarenhet företagen eftersökte samt vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden controllern ska ha enligt företagen. Dessa två underfrågor ska stärka våra huvudfrågor. Vi kommer att utgå denna studie från den kvalitativa metoden. Datainsamlingen kommer att ske med hjälp av intervjuer med personer som varit med om att besluta kring tillsättandet av controllern i ett fåtal företag. Några företag, vilka inte ännu valt att tillsätta en controller, ingår också i studien för att även belysa hur företaget tänker innan de väljer att tillsätta en controller. För att stärka resultatet från intervjuerna har vi även valt att använda oss av platsannonser i vår empiri för att se vad företagen anser att controllerns arbetsuppgifter är samt vilka behov de vill få uppfyllda med hjälp av controllern. Den teoretiska referensramen i studien baseras främst på ett antal böcker samt vetenskapliga artiklar, som beskriver ekonomistyrning samt controllerns roll och utveckling genom tiderna.

I studien har det framkommit ett mönster mellan företagets motiv till tillsättandet av controllern mot vilken organisatorisk plats denne sedan placeras. Det har även visats att företag nämner arbetsuppgifter som sedan de inte efterfrågar en formell utbildning för. Vi belyser den risk som finns att controllerns kompetens inte alltid utnyttjas till fullo, när företagen inte låter controllern jobba högt upp i hierarkin. Vi visar också att företag behöver se över vilken kompetens de behöver få in i företaget, utöver ekonomi, för att få en starkare ekonomistyrning.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING .....	1
1.1	Problembakgrund .....	1
1.2	Problemdiskussion .....	1
1.3	Frågeställning .....	2
1.4	Syfte .....	2
1.5	Avgränsningar .....	3
1.6	Centrala begrepp .....	3
1.7	Rapportstruktur .....	3
2	METOD .....	4
2.1	Angreppsätt .....	4
2.2	Datainsamling .....	5
2.2.1	Empirisk datainsamling .....	5
2.2.2	Insamling för teoretisk referensram .....	6
2.2.3	Analys .....	6
2.2.4	Källkritik .....	7
2.2.5	Trovärdighet .....	7
3	TEORETISK REFERENSRAM .....	9
3.1	Vad är Ekonomistyrning? .....	9
3.1.1	Ekonomistyrningens syfte .....	9
3.1.2	Definition .....	10
3.2	Controllerrollen .....	10
3.2.1	Controllerrollens historia och utveckling .....	11
3.2.2	Definition av controller .....	12
3.2.3	Controllerns roll och arbetsuppgifter .....	13
3.2.4	Controllerns kompetens och färdigheter .....	15
3.2.5	Controller i jämförelse med Economichef .....	15
3.2.6	Controller i jämförelse med IT-chef .....	16
3.2.7	Controllerns makt och inflytande .....	17
3.3	Controllerns plats i organisationen .....	17
3.4	Summering teori .....	20
4	Empiri .....	22
4.1	Presentation av den empiriska studien .....	22

4.1.1	Företagens motiv .....	23
4.1.2	Controllerns kompetens och arbetsuppgifter .....	26
4.1.3	Controllerns plats i organisationen och rapportering .....	29
4.1.4	Visionsskapande .....	31
4.2	Företag utan en controller.....	33
4.3	Sammanfattning av platsannonser.....	34
4.3.1	Arbetsuppgifter.....	34
4.3.2	Utbildning/erfarenhet .....	35
5	Analys.....	36
5.1	Motiv.....	36
5.1.1	Kategorisering av motiv .....	36
5.2	Controllerns huvuduppgifter .....	37
5.3	Controllerns kompetens och erfarenhet .....	38
5.4	Controllerns utökade kompetensområden .....	39
5.5	Controllerns plats i organisationen.....	40
5.6	Controllerns inflytande och påverkan i organisationen .....	41
5.7	Visionsskapande .....	42
5.8	När tillsattes kontrollern? .....	42
5.9	Varifrån kom initiativet? .....	43
5.10	Hur ser rollen ut i olika branscher?.....	43
5.11	Diskussion kring controller titeln.....	44
5.12	Varför företag inte tillsätter en controller.....	44
6	Slutsats.....	46
6.1	Vilka är kontrollerns arbetsuppgifter och ansvarsområden? .....	46
6.2	Vad är det för kompetens och erfarenhet företagen eftersökte?.....	46
6.2.1	Strategisk kompetens .....	46
6.2.2	Informationsteknisk kompetens.....	47
6.2.3	Pedagogisk och kommunikativ kompetens .....	47
6.2.4	Övrig kompetens.....	48
6.3	Vilka motiv har företag till att tillsätta en controller? .....	48
6.4	Hur påverkar företagets motiv kontrollerns placering i organisationen? .....	49
6.5	Visionsskapande i förhållande mot bransch och placering .....	50
6.6	När tillsattes kontrollern och vem tog initiativet?.....	50
7	Diskussion .....	51

7.1	Vår syn på motiven, organisatorisk plats, arbetsuppgifter och krävd kompetens.....	51
7.2	Motivet i förhållande till lämplig plats i organisationen.....	51
7.3	Controllerns inflytande och påverkan i organisationen .....	52
7.4	Visionsskapande i förhållande mot bransch.....	52
7.5	Resultatet av studien .....	53
7.6	Lärdomar och erfarenheter .....	53
7.7	Fortsatt forskning.....	54
KÄLLFÖRTECKNING .....		55

## Bilaga 1 Platsannonser



# 1 INLEDNING

*Detta inledande kapitlet syftar till att ge läsaren en uppfattning och förståelse kring syftet med uppsatsen samt de frågeställningar vilka ska diskuteras. Först presenteras en bakgrund till ämnet och därefter beskrivs syftet med uppsatsen. Slutligen redogörs kortfattat för valda avgränsningar och rapportens struktur.*

## 1.1 Problembakgrund

Controllerrollen har sitt ursprung i USA där den verkade i de amerikanska järnvägsbolagen under 1800-talet. Termen kom sedan till Sverige runt 1970-talet då intresset för en controller ökade i Europa. Behovet av controllerfunktionen har ökat bland annat beroende på en ökad decentralisering, som medför ett behov av exempelvis information kring företagets ekonomi till flera nivåer (Frenckner & Olve, 2004). Decentraliseringen ger att företag låter beslutsfattandet ske längre ner i organisationen (Merchant & Stede, 2007). Krav på grund av ökad internationell konkurrens, ökat medbestämmande samt krav från intresseorganisationer och myndigheter har bidragit till denna typ av utveckling (Frenckner & Olve, 2004).

Controllerns arbetsuppgifter har förändrats under åren från att enbart vara inriktad mot bokföring till att ha en mer verksam roll i ledningsgruppen. I början förväntades controllern enbart vara skicklig på att analysera historiska siffror men rollen har sedan utvecklats till att controllern också förväntas vara en förutseende visionär (Källström, 1990). Enligt Samuelson & Olve (2008) är controllern idag en stabsfunktion med huvudansvar på organisationens ekonomistyrning. Precis som andra stabsroller så har controllern en expert- och en operativ roll. Controllern ska dels vara expert på hur ekonomistyrning kan utformas och dels medverka till att den ekonomistyrning företaget väljer att använda, fungerar som den är tänkt. Källström (1990) skriver om att olika företag kan använda sig av olika typer av controllers. Arbetsförmedlingen nämner specifikt två olika controllerroller. Den ena är Business controller vilken är den vanligaste controllerrollen och är mer affärsinriktad, medans Accounting controller vilken är den andra typen av roll som arbetsförmedlingen nämner, är mer redovisningsinriktad och arbetar ofta med bokslut. Förutom ekonomistyrning så behöver controllern även ha god kunskap inom informationsteknikens möjligheter samt begränsningar för att kunna använda tekniken för att mäta och kontrollera verksamheten och därmed skapa underlag för en bättre styrning av företaget (Lindvall, 2009). Controllerns arbetsuppgifter och ansvar beror ofta på vart controllern är placerad i organisationen men controllern tar lättast sitt ansvar för styreffekten om den rapporterar direkt till VD (Källström, 1990).

## 1.2 Problemdiskussion

Eftersom våra studier har en inriktning mot bland annat ekonomistyrning så har controllerrollen och dess arbetsuppgifter fångat vårt intresse inför denna uppsats. Det finns litteratur samt tidsskrifter som beskriver att det en controller gör har varierat med tiden. I och med den ökade globaliseringen och hårdare konkurrensen har fler och fler börjat vända sina blickar åt controllern och ekonomichefen när de söker någon som kan leda förändringarna i företagen. Detta leder till att andra krav än tidigare ställs på controllerns färdigheter och kunskaper (Wajnbloom & Möller, 2005).

Nordberg & Sjöström (2005) nämner i en tidningsartikel i Dagens Industri att controllerfunktionen har en stor betydelse för kvaliteten i beslutsfattandet. Controllern har förmågan att

se hot samt har möjlighet att kunna anpassa verksamheten för nya affärsmöjligheter och förutsättningar. Denna förmåga blir allt mer viktig då komplexiteten i samhället och verksamheten ökar. Internationellt har Nordberg & Sjöström (2005) sett en trend att utveckla controllerrollen till en mer affärsrådgivande funktion, dock har denna trend inte setts i Sverige ännu. De Intervjuade företag som nämns i Nordberg & Sjöström (2005) artikel vill att controllerfunktionen ska fungera som en affärspartner men en väldigt liten del av de företagen har en sådan roll på controllern. I några fall strävar företagen till och med i motsatt riktning, mot ökad kontroll istället. Detta ser Nordberg & Sjöström (2005) som riskfullt då företagen fattar beslut på bristfälliga underlag och missar nya affärsmöjligheter. Precis som Källström (1990) anser Nordberg & Sjöström (2005) att det är viktigt att skilja de två controllerrollerna åt. Båda behövs men det måste finnas en balans mellan dem. Att företagen själva vet och förstår motivet till varför de tillsätter en controller är här viktig för att de ska få den controllerroll de söker och placerar den där den lättast kan sköta sina tänkta arbetsuppgifter.

Enligt Källström (1990) har det inte förts någon kvalificerad diskussion kring professionen controller, vilket har lett till att controllerbegreppet används mer allmänt. Trots att det var 20 år sedan Källström skrev det så finns det fortfarande ekonomer som kallas controller utan att egentligen syssla med de arbetsuppgifter som normalt läggs i rollen. Detta kan skapa förvirring när företagen ska tillsätta en controller. Många företag söker en strategisk kompetens när de ska tillsätta en controller men ibland visar det sig att arbetsgivaren egentligen vill ha en klassisk rapporteringsekonom. Företagen måste förstå vilket kompetens den controller de söker ska ha. En som sköter finansiell rapportering eller är mer framåtblickande affärsstöd, eller kanske båda (Marcus, 2007). Författarna Malmerfors m.fl. (2007) drar slutsatsen i sin studie, att controllerrollen ännu inte nått en fullständig förankring i praktiken och att många företag använder sig av titeln för att locka drivna personer till organisationen. De menar också att det kan bero på att företaget behöver en person med blandade kunskaper inom ekonomi och därför sätter denna titel när de ska rekrytera.

Det finns tidigare studier om controllerns roll och hur delaktig controllern är i ledningens beslutsprocess, exempelvis studien som Malmerfors m.fl. (2007) har gjort, däremot så hittar vi inte mycket skrivit om företagets motiv till att tillsätta en controller eller hur motiven påverkar controllerns placering i organisationen, vilket är det vi är intresserade av att undersöka.

### **1.3 Frågeställning**

Genom problemdiskussionen har vi kommit fram till två huvudfrågor:

- **Vilka motiv har ett företag till att tillsätta en controller?**
- **Hur påverkar företagets motiv controllerns placering i organisationen?**

Vi har även valt att ha två underfrågor för att stärka våra huvudfrågor:

- Vilka är controllerns arbetsuppgifter och ansvarsområden?
- Vad är det för kompetens och erfarenhet företagen eftersökte?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att beskriva de motiv till varför ett företag väljer att tillsätta en controller samt hur dessa motiv påverkar controllerns placering i organisationen. Vi kommer

även att beskriva vilken kompetens och erfarenhet företagen eftersökte samt vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden controllern ska ha enligt företagen. Dessa två underfrågor ska stärka våra två huvudfrågor. Studien kommer att koncentrera sig på medelstora företag som tillsatt en controller det senaste året eller är mitt i processen att tillsätta en controller. Anledningen till att vi valt att undersöka medelstora företag är för att dessa vanligtvis har möjligheten att anställa, samt behovet av en controller.

## **1.5 Avgränsningar**

Studien har enbart gjorts på ett fåtal små- och medelstora företag där det endast finns en controller. Studien går heller inte in på djupet gällande controllerns otydliga roll då detta inte är i fokus för undersökningen.

## **1.6 Centrala begrepp**

- **Medelstora företag** - Ett medelstort företag har, enligt EU's definition, färre än 250 anställda samt en årlig omsättning som understiger 40 miljoner (europa.eu).
- **IT (Informationsteknik)** - Ett samlingsbegrepp för de tekniska möjligheter som skapats genom framsteg inom dator teknik och telekommunikation (www.ne.se).

## **1.7 Rapportstruktur**

Första kapitlet redovisar en inledande bakgrund och ett förklarande syfte, för vilket studien baseras på. I kapitel två beskrivs tillvägagångssättet för studien samt vilka metoder som använts, detta för att läsaren skall kunna bedöma studien ur ett vetenskapligt perspektiv. Den teoretiska referensramen presenteras i kapitel tre, vilken utgör grunden för empiri samt ger grund för argumentering senare i studien. I kapitel fyra presenteras de empiriska resultaten vilka hämtats främst från intervjuer men även från annonser där tjänsten som controller utannonserats.

I det femte kapitlet analyseras studiens empiriska resultat i intervjuer och platsannonser mot den teoretiska referensramen, utifrån dessa ställs de argument vilka kan ses som en produkt av studien. Sjätte kapitlet sammanfattar de mest centrala slutsatserna och sjunde kapitlet ger en avslutande diskussion och här redovisas resultatet, här återfinns även hur eventuell fortsatt forskning kan genomföras. Sist i arbetet återfinns en källförteckning.

## 2 METOD

*Detta kapitel beskriver, diskuterar och motiverar de val av metoder som gjorts för att genomföra studien. Först visas arbetsprocessen på en övergripande nivå och efter detta hur datainsamling genomförts.*

### 2.1 Angreppsätt

Valet av metod måste spegla syftet och göras med utgångspunkt ur den frågeställning som ska undersökas. Syftet med uppsatsen kan bäst uppnås med antingen kvalitativ- eller kvantitativ metod. De två metoderna är olika sätt att samla in information om det berörda ämnet (Holme & Solvang, 1997).

Det centrala i den kvalitativa metoden är att samla in information för att få en djupare förståelse av den problematik som studeras. Här sker insamlandet av data genom en tvåvägskommunikation, oftast genom intervju mellan forskaren och informationskällan (Holme & Solvang, 1997). Metoden är öppen och med det menas att forskaren i minsta möjliga mån styr över den information som samlas in. Först efter att informationen är insamlad kan denna bli strukturerad, kategoriserad och uppdelad i variabler vilka sammankopplas till varandra. Genom detta blir den insamlade informationen relevant för studien (Jacobsen, 2002). Den kvantitativa metoden är mer präglad av kontroll från forskarens sida än vad den kvalitativa metoden är. I den kvantitativa metoden har forskaren inte samma närhet med informationskällan som i den kvalitativa metoden utan intresset ligger istället i att samla in begränsad information inom många undersökningsområden. Här sker insamlandet av information som en slags envägskommunikation, vanligtvis genom enkätundersökningar (Holme & Solvang, 1997).

Förutom att dela upp undersökningar i kvantitativa eller kvalitativa metoder så kan de klassificeras utifrån hur mycket kunskap som finns inom problemområdet innan arbetet börjar. En explorativ studie är undersökande och används när ett problemområde inte är tillräckligt känt eller om det finns brister i tillgänglig kunskap och grundläggande förståelse försöks finnas. De informationstekniker som används då är intervjuer och deltagande observationer. En deskriptiv studie är beskrivande och innebär en mer detaljerad redogörelse och beskrivning av det studerade ämnet då grundläggande kunskap redan finns (Patel & Tebelius, 1987).

Eftersom det inte finns tillräckligt med kunskap inom vårt problemområde så kommer vår studie utgå från den explorativa undersökningstypen. Det explorativa synsättet ger oss möjlighet att diskutera kring vårt problemområde på ett mångsidigt sätt samt ger oss större förståelse för det som berörs i vår problemformulering.

Syftet med denna studie är beskriva de motiv till varför företag väljer att tillsätta en controller samt hur motiven påverkar controllerns placering i organisationen. Utifrån vårt syfte och problemformulering måste vi hitta den metod som passar bäst. Vi har inte för avseende att kvantifiera vår data för en större statistisk undersökning utan istället få fram ett djup från ett fåtal företag. Då studien är explorativ har inte vi teoretiskt underlag för att skapa alla frågor för en enkät och vi tror inte att de svar vi söker kan tas fram med en kvantitativ studie, därför bygger studien på den kvalitativa metoden. Precis som Holme & Solvang (1997) nämner så är det centrala i den kvalitativa metoden just att samla in information för att få en djupare förståelse av problemet som studeras. För att få fram den information vi söker, behövs mer djupgående intervjuer, där vi kan ställa följdfrågor likt en semistrukturerad intervju, så att vi

vet att respondenten förstått frågan på det sätt vi ämnat. Detta för att kunna fånga information som initialt är svår att skapa frågor för, just för att studien är explorativ.

## **2.2 Datainsamling**

Det finns två typer av data. Det ena är primärdata vilket innebär att nytt material har samlats in genom exempelvis intervjuer och enkäter. Det andra är sekundärdata vilket består av fakta som redan finns publicerat som exempelvis böcker och artiklar (Dahmström, 2008).

### **2.2.1 Empirisk datainsamling**

De primärdata som används i den föreliggande studie är de intervjuer som gjorts på sju medelstora företag med en controller samt fyra utan controller. En orsak till att vi intervjuat fler än ett företag är att vi önskat få en djupare förståelse för hur controllerns plats i organisationen påverkas av olika faktorer och hur placeringen också påverkar controllerns arbetsuppgifter samt dennes inflytande. Genom detta har vi då kunna väga för och nackdelarna mot varandra och med det ge svar på vår andra problemfråga.

Urvalet har baserats på ett icke sannolikhetsurval vilket är ett vanligt urval vid mindre undersökningar och alla företag har inte lika möjlighet att vara med i urvalet (Dahmström, 2008). För att ett företag skulle bli inkluderat i det tidigare nämnda urvalet, ställdes följande kriterier upp; Företaget skulle ha tillsatt en controller det senaste året, alternativt vara i processen att tillsätta en controller och det skulle finnas möjlighet för oss att intervjua de som varit med om att besluta kring tillsättandet av controllern. För att vara säkra på att vi intervjuade rätt personer så frågade vi specifik efter ansvariga vid beslutet att tillsätta en controller. Anledningen till valet av medelstora företag är för att det vanligtvis inte finns controllers i små företag (Olve m.fl. 2008).

Intervjuerna som gjorts var semistrukturerade och frågorna grundade på studiens syfte. Med några grundläggande frågeställningar förs intervjun interaktivt, dvs. nästkommande fråga styrs utifrån svaren som uppgiftslämnaren ger, dock inom förbestämda avgränsningar. Problem som kan uppstå med semistrukturerade intervjuer är att svaren kan vara svåra att inbördes jämföra, detta försökte vi motverka till viss grad genom att ha ett fåtal centrala frågor som vi ställde på samma sätt, till alla de intervjuade personerna. För att få öppna och ärliga svar är det av största vikt att redogöra syfte och användning av svaren för respondenten. Det är viktigt att denne även får ta del av resultatet (Denscombe, 1998).

Vi använde oss av tvåvägskommunikation i intervjuerna vilket innebär att mottagaren kan ställa följdfrågor så fort något är oklart för att inte förbise relevanta detaljer. fördelar med detta är att risken för missförstånd minskar (Holme & Solvang, 1997).

Eftersom att vi behövde intervjua VD och andra högt uppsatta chefer så kunde inte alla intervjuer ske fysiskt då detta kan vara väldigt tidskrävande för den intervjuade. Därför skedde fem av våra elva intervjuer via telefon. Vid vissa möjliga intervjuer användes inspelningsteknik, vid uppgiftslämnarens godkännande, för att göra det möjligt för oss att kunna gå tillbaka till originalutsagorna, detta kompletterades även med minnesanteckningar. Vid inspelning av intervjun kan det dock kännas obekvämt för den intervjuade samt uppta onödig tid (Denscombe, 1998). Detta försökte vi att motverka genom att inte skapa för stort fokus på inspelningsapparaten samt att se till att det inte tog någon nämnbar tid att operera denna.

De frågor som ställts vid intervjuerna handlar främst om företagets motiv till att tillsätta en controller, vart den är placerad, arbetsuppgifter samt hur de resonerade kring kompetens och roll inför tillsättningen. Detta för att kunna besvara vår problemfråga.

Intervjuernas längd har normalt varit 30 minuter långa, några intervjuer var dock kortare då controller inte funnits och intervjuförloppet och frågorna varit begränsade för detta. De problem som uppstod för intervjuerna var att de personer vi önskade träffa hade ett välfyllt schema och alla kunde inte ställa upp för en intervju inom vår tidsram. Detta påverkade möjligheten att få ännu längre intervjuer. De intervjuade har valts ut genom att vi frågat företaget vem som varit med vid tillsättandet samt vem som sitter på mest kunskap om sin controller. Vi har även vägt in var i organisationen controllern sitter för att få den bäst lämpade respondenten.

I empirin är företagen anonyma. Detta för att poängtera att det centrala i studien inte är vilket företag vi har undersökt utan vilket eller vilka motiv företaget har för att tillsätta en controller därför skall inte fokus ligga på företagen i sig. Ytterligare ett skäl till varför företagen är anonyma är i och med att ekonomifunktionen studeras kan det finnas viss känslig information som företagen inte vill skall bli uppenbarad. Vi vill heller inte peka ut något företag i denna studie.

Förutom intervjuer har vi även valt att använda oss av platsannonser i vår empiri för att se vad företagen anser att controllerns arbetsuppgifter är samt vilka behov de vill få uppfyllda med hjälp av controllern. Av den informationen kan även motivet tydas till att företaget vill tillsätta en controller. Vi har tagit upp ett mindre antal, slumpvis utvalda, för att visa exempel på vad dessa platsannonser innehåller. Platsannonserna är inte några intervjuer, dock hjälper de intervjuerna för att skapa en större bredd för analys och för att stärka resultatet från intervjuerna.

## **2.2.2 Insamling för teoretisk referensram**

De sekundärdata som använts i den teoretiska referensramen baseras främst på ett antal böcker samt vetenskapliga artiklar, som beskriver ekonomistyrning samt controllerns roll och utveckling genom tiderna. Dessa används som bas för djupare diskussioner och argument i analysen och sammanfattningen. Litteratur, vilken tagits fram i annat syfte än studiens, kan ge information som är vinklad och inte heltäckande för studien (Björklund & Paulsson, 2003). Negativa effekter för studien kan även orsakas av val av litteratur och metoden för att finna den, därför har information från flera litterära källor inhämtats, för att motverka denna tendens.

## **2.2.3 Analys**

Den inhämtade informationen från bland annat intervjuer samt litteratur kan sedan bearbetas för att skapa ny information. Den bearbetade informationen redovisas sedan i analyskapitlet (Björklund & Paulsson, 2003). Det är i analysen de framkomna argumenten och faktorerna, vilka de intervjuade företagen angivit, sätts i aspekt mot den teoretiska referensramen samt mot övriga utsagor från andra företag. Det finns dock väldigt lite tidigare forskning kring företagets motiv till att tillsätta en controller, därför kommer vi att utgå till viss del utifrån de teorier vilka angränsar till ämnet, exempelvis teori kring controller rollen.

När den empiriska undersökningen är klar, kategoriserar vi in likartade motiv med varandra och skapar några få övergripande motivbilder. Dessa övergripande motiv använder vi sedan för att se mönster och kartlägga huruvida motiv går att koppla till vart kontrollern blir placerad organisatoriskt samt vilken typ av controller företaget söker.

#### **2.2.4 Källkritik**

Genom att använda sig av kritiskt granskat material, skapas en hög tillförlitlighet (Johansson & Lindfors, 1993). Tillförlitligheten hos källor som intervjuer och enkäter måste övervägas. Även tryckt material måste bedömas ur saklighetssynpunkt och objektivitetssynpunkt. Dock anses doktorsavhandlingar och uppslagsverk vara källor som borde uppfylla alla vetenskapliga krav (Ejvegård, 2009). De centrala begreppen för de kritiska kriterierna är samtidskrav, tendenskritik och beroendekritik. Med samtidskrav menas att informationen ska ha nedtecknats vid det tillfälle de uppstod. När det gäller andra hands källor kan det vara näst intill omöjligt att ha kontroll över detta (Johansson & Lindfors, 1993). Tendenskritik är en form av källkritik som hanterar eventuella egen intressen uppgiftslämnaren kan tänkas ha (Johansson & Lindfors, 1993). Källor ska granskas kritiskt och detta brukar nämnas som beroendekritik. Detta innebär att källorna undersöks om de är beroende av varandra. Controllerrollen kan uppfattas olika av uppgiftslämnare, men även i den litteratur studien baseras på. Beroende mellan källor är mycket vanlig. Genom detta kan en viss begreppsförvirring uppstå och när begrepp missförstås kan slutsatserna därav vara ogrundade och tas för sanning (Johansson & Lindfors, 1993). Med ett kritiskt förhållningssätt till källor som inte anses uppfylla de vetenskapliga kraven kommer de negativa effekterna försöka minimeras i studien.

Vi är medvetna om att en del av litteraturen är skriven i slutet av 1980- talet och början av 1990-talet och därmed anses vara gammal men vi anser den ändå relevant. Under den perioden så skrevs det mycket om controllerrollen och många författare som skrivit artiklar eller böcker senare hänvisar till dessa källor. Trots att en del av litteraturen är en aning ålderdomlig är den ändå användbar och relevant utifrån användningsområdet, anser vi.

#### **2.2.5 Trovärdighet**

Oberoende vilken metod som används vid datainsamlingen så måste två krav uppfyllas. Empirin ska vara reliabel och validitet. Med reliabel menas att empirin ska vara tillförlitlig och trovärdig. Undersökningen måste vara genomförd på ett trovärdigt sätt så att det går att lita på den. Med validitet menas att empirin måste vara giltig och relevant. Det som har för avsikt att mätas även mäts. Det som mätts måste även vara relevant (Patel & Davidsson, 1994).

Vi anser att empirin i uppsatsen uppfyller validiteten eftersom vi har undersökt det vi önskat att undersöka. Analysen och slutsatsen kunde dock ha sett annorlunda ut om intervjuerna hade genomförts i andra eller fler företag än de som nu ingått i studien. För att uppnå en godtagbar validitet är det av värde att intervjua rätt personer som besitter den kunskap som eftersöks, samt att intervjufrågorna är relevanta för studien. För att uppnå godtagbar validitet har intervjuerna genomförts med personer som varit med vid tillsättandet av kontrollern och som är väl insatta i deras motiv.

Reliabiliteten anser vi är godtagbar då genomförandet av studien har skett på ett trovärdigt sätt. Trots att vi använde oss av tvåvägskommunikation vid intervjuerna och det förekom en öppen diskussion med respondenterna har vi i minsta möjliga mån försökt styra svaren som samlats in. Detta för att få en så korrekt bild som möjligt av företagen som studerades. Vi har även försökt att intervjua olika personer på olika platser inom de olika organisationerna för att få en mer rättvisande bild. De intervjuade har varit VD, ekonomichef eller controller.



### 3 TEORETISK REFERENSRAM

*I detta kapitel redovisas de olika teorierna, vilka rapporten stödjer sig mot. Ansvariga för företagets ekonomistyrning är ofta controllers därför vill vi i det inledande stycket i den teoretiska referensramen ge en allmän bild av ekonomistyrning för att läsaren lättare ska förstå controllerns arbetsuppgifter. Den andra delen behandlar controllerns roll enligt litteraturen.*

#### 3.1 Vad är Ekonomistyrning?

Controllern är ofta den som är ansvarig för ekonomistyrning i organisationen (www.ne.se). Styrning, vilket är en del av ekonomistyrningen, handlar om att ställa upp mål och se till att målen uppnås (Skärvad & Olsson, 2007). Ekonomistyrning är åtgärder inom en verksamhet vars syfte är att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål. Det handlar om att formulera ekonomiska mål och försöka styra befattningshavare och personalens beteende så att deras personliga och verksamhetens ekonomiska mål kan samverka (Ax C et al, 2007). Ekonomistyrning omfattar planering med hänsyn till framtidens förhållanden och oväntade händelser, samt uppföljning och utvärdering med hjälp av rapporter och nyckeltal. Exempel på ekonomiska styrmedel kan vara priser, belöningar och intern konkurrens (www.ne.se). Eftersom att ekonomistyrning är ett brett område och dess avgränsningar mellan olika discipliner inte är helt självklara är det möjligt för företag att anpassa ekonomistyrningen efter deras interna behov (Källström, 1990).

##### 3.1.1 Ekonomistyrningens syfte

Ekonomistyrningens syfte är, som tidigare nämnts, att frambringa en medveten styrning av beslutsfattande och agerande i ett företag för att uppnå bättre resultat, lönsamhet och finansiell ställning (Skärvad & Olsson, 2007). Bergstrand (2009) nämner att leda ett företag handlar om att skapa ett system för styrning på ett sådant sätt att ambitiösa anställda kommer att lösa rätt problem genom att arbeta för rätt mål. De ekonomiska mål som sätts upp kan vara antingen finansiella eller icke-finansiella. Exempel på finansiella mål är lönsamhet, vinst, soliditet, kassaflöde och likviditet. Icke-finansiella mål kan vara omständigheter såsom kund- och marknadsorientering och satsningar på kvalitet och service som motiverar den ökade förekomsten av dem (Ax C et al, 2007). Om företaget saknar tydliga ekonomiska mål så kan det vara svårt för de anställda att veta vad företaget vill uppnå. Ekonomistyrning underlättas därför av tydliga ekonomiska mål, information om hur det går för företaget samt snabba resultat av vidtagna åtgärder (Skärvad & Olsson, 2007). Ekonomistyrning måste alltid utformas i förhållande till organisationens syfte och mål. För att kunna styra organisationen i riktning mot ekonomiska mål används så kallade styrmedel som hjälpmedel. Dessa styrmedel är av olika karaktärer och kan delas upp i; *Formell styrning, Informell styrning och Organisationsstruktur* (Ax C et al, 2007).

De formella styrmedlen kan sägas är ekonomistyrningens tekniker. De viktigaste medlen är: produktkalkylering, budgetering, intern redovisning, standardkostnader, internprissättning, prestationsmätning och processtyrning. De informellt styrande krafterna kännetecknas av observationer, samtal, umgängen och annat. Dessa är svårare att redogöra för men kan beskrivas som sociala relationer som påverkar organisationen trots att de inte är formellt beslutande. Exempel på informella styrande krafter kan vara företagskultur, sociala nätverk, ledningsstöd och kompetensuppbyggnad. Några centrala aspekter inom

organisationsstrukturen är organisationsformen, ansvarsfördelning, belöningsystem, personalstruktur samt olika beslutsprocesser (Ax C et al, 2007).

### 3.1.2 Definition

Begreppet ekonomistyrning sammankopplar många med budgetering, produktkalkylering och internredovisning men det finns många definitioner av vad ekonomistyrning är, bland annat nämner Ax m.fl. (2007) en modern definition av ekonomistyrning:

*"Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål" (Ax C et al, 2007, s. 58).*

Denna definition går även att hämta hos Nationalencyklopedin.

Källström (1990) har en mer utförlig definition på ekonomistyrning:

*"En process som syftar till att motivera och inspirera medarbetarna i en organisation till att utföra aktiviteter som gynnar organisationens mål. Den är också en process som skall upptäcka och korrigera felaktigheter i agerande, som exempelvis olika former för missanvändning av resurser." (Källström, 1990, s. 40)*

Den senare definitionen av ekonomistyrning förklarar mer hur ekonomistyrning är uppbyggt med framåtblicken som är starkt kopplat till ekonomisk planering eller tillbakablickandet som är kopplat till redovisningen (Källström, 1990). En annan definition säger att det är en medveten styrning av beslutsfattande och beteende för att ge bättre resultat, lönsamhet samt ekonomisk ställning (Mattson, 1987).

Bergstrand (2009) definierar ekonomistyrning som ett system med ekonomiska mål för företag, dess divisioner och i stor utsträckning även för divisionernas mindre resultatenheter.

Det finns många definitioner av ekonomistyrning som alla är rätt lika. När vi senare använder begreppet ekonomistyrning så avser vi den process som syftar till att bland annat motivera och inspirera medarbetare och deras befattningshavare att utföra aktiviteter som gynnar organisationens övergripande mål.

## 3.2 Controllerrollen

Controllers uppfattas att vara den nya generationen redovisare som är framtidsinriktade och medverkar i affärsverksamheten och inte enbart registrerar och övervakar ekonomisk information (Lassi, 2003). Controllern är den som arbetar med ekonomistyrning i företaget och ansvarar för att ekonomistyrningen ger förväntad styreffekt (Källström, 1990).

För att kunna avgöra vilken styrning organisationen bör ha måste controllern ha god kunskap om de olika inslag i ekonomistyrningen som kan vara aktuella för den egna organisationen och förstå i vilka situationer de lämpar sig. Controllern måste även vara en professionell samtalspartner för ledningen rörande organisationens ekonomistyrning, hjälpa till att utvärdera den och föreslå hur den kan utvecklas. Den andra delen av ansvaret är att hantera de system och processer som organisationen valt att tillämpa för sin ekonomistyrning, inklusive pågående utveckling av ekonomistyrningen (Olve, 2008).

Controllern är en produkt av decentralisering och ska skapa ett samspel mellan datoriserade ekonomisystem och de mänskliga beslutsfattarna. Stödet ska både innefatta det lokala decentraliserade ansvaret och den strategiska samordningen (Olve, 1990). Med ökad marknadsorientering skapar företagen lönsamhet genom att låta detta vara utgångspunkten för verksamheten i företaget. Marknaden ska tillfredsställas genom att möta dess behov, önskemål och efterfrågan. Genom att skapa den marknaden vill ha, fås enligt denna teori den bästa lönsamheten (Mattsson, 1987).

### 3.2.1 Controllerrollens historia och utveckling

Controllerrollen sägs utvecklats i USA i slutet av 1800-talet men redan på 1400-talet så användes en variant av controllertitel i England. En "*Controller of Accounts*" hade hand om förvaltningen av den engelska kungens privata förmögenhet. Ordet *comptroller* dök upp på 1500-talet men utvecklades till att senare bli controller, det ord vi använder idag (Källström, 1990). Den stora utvecklingen av controllerrollen skedde som sagt i USA. På 1920-talet blev rollen allt vanligare inom det amerikanska näringslivet. Orsaken var att företag i allt större utsträckning decentraliserade sin verksamhet som medför ett behov av information till flera nivåer. Samtidigt spreds räntabilitetstänkandet till företagen. Controllerns uppgift ansågs vara att informera ledningen om något gått snett, eller i alla fall varna ledningen (Källström, 1990).

I Sverige växte controllerbegreppet fram under 1970-talet men slog inte igenom för än i slutet av 70-talet (Källström, 1990). Att intresset för en controllerfunktion kom så sent till Europa, under 70- och 80-talen, kan bero på flera orsaker. Många företag genomförde då olika struktursförändringar som till exempel uppdelning i divisioner. Detta medförde att chefer med decentraliserat ansvar behövde bland annat förses med anpassade beslutsunderlag, samt den centrala ledningen behövde en ny form av övervakning och analys av de lokala affärerna för att bevara koncernsamordningen (Olve, 2008).

I och med att Sverige införde både ekonomistyrning och rollen controller ca 50 år efter USA så har USA haft ett väldigt stort inflytande över hur Sverige ser på ekonomistyrning. Ekonomistyrningens utveckling har under denna period drivits av ingenjörer och företagsledare. Efter det har utvecklingen gått långsamt (Källström, 1990).

Under 80-talet visste en controller hur de skulle använda finansiell information, för att förbättra företagets vinst. De trodde då att rollen var att skapa formella och rationella system vilka behövdes för att ge relevant information till cheferna. Dock förstod de inte helt det viktiga i den finansiella informationen (Baldvinsdottir et al. 2008). På 90-talet började cheferna efterfråga tekniska system vilka kunde stödja management. Controllern jobbade nu närmare cheferna och sökte vägar att ge informationen istället för att diktera vilken information som skulle användas (Baldvinsdottir et al. 2008). På 2000-talet hjälper controllern till med att koordinera företagets aktiviteter och ser till att chefer i olika delar av företaget arbetar mot samma mål och den centralt satta strategin för företaget. Fokus har fortsatt ökat mot att förbättra företagets konkurrenskraft. Dock har fokus skiftat från att först enbart presentera relevant information, sedan att i samarbete med cheferna ta fram den information de behöver till att senare vara med i arbetet kring mätning av företagets prestation (Baldvinsdottir et al. 2008).

Controllerrollen har förändrats en del under åren. Förr fungerade rollen mer som ett stöd för redovisaren och var inte alls involverad i beslutsprocessen. Dagens teknologi har förändrat hela ekonomiprocessen och gjort controllern till beslutsstödsspecialister. Tack vare dagens

bokföringsprogram och affärssystem kan det som tog veckor förr att slutföra idag bara ta några minuter (Lewandowski, 2000). Detta medför att kontrollern spenderar mindre tid med att förbereda rapporter och mer tid åt att analysera information. Många controllers har också flyttat ut från ekonomiavdelningen. Arbetet sker mer i team och integrerat på alla nivåer i organisationen (Lewandowski, 2000).

Lindvall (2001) anser också att synen på kontrollern har ändrats genom åren och att förändringen betor på den allt mer utvecklade informationstekniken. De senare årens datautveckling har lett till ökade möjligheter att ändra kontrollern arbets sätt. Ofta har inte affärsledare och ekonomier gjort klart vilka uppgifter kontrollern ska ha i organisationen och de är inte alltid överens om vem som är kontrollerns kund och för vems mandat och för vems räkning kontrollern agerar (Olve, 1990).

### 3.2.2 Definition av controller

Det finns många definitioner på controller där de flesta bygger på dess arbetsuppgifter. Källströms definition bygger på kontrollerns syfte:

*"Controllern kan definieras som den befattningshavare som i en organisation eller del av en organisation ansvarar för att ekonomistyrningsprocessen fungerar, dvs. ger förväntad styreffekt"* (Källström, 1990, s. 96).

Författaren Nils-Göran Olve hänvisar till Edström et al, 1987 i sin bok, Edström anser att en controller (äldre stavning comptroller) är en person med totalansvar för ekonomifunktionen (redovisning, budgetering mm) utom finansförvaltningen (Olve, 1990).

Nationalencyklopedin har valt att definiera controller rollen på följande sätt:

*"Befattningshavare inom företag och förvaltningar med uppgift att verka för att organisationens ekonomiska möjligheter tillvaratas på ett effektivt sätt vad beträffar resurser, kostnader och intäkter."* (www.ne.se)

På internet sidan Babylon definierar de en controller enligt följande:

*"Inspector, supervisor; comptroller, person in a business or company who is responsible for checking and handling financial matters (such as expenditures, etc.), chief accountant of a company, person in charge of the accounting activities in a company (Finance); one who is in control; hardware device that manages a particular physical device (Computers)"* (dictionary.babylon.com/controller).

Mattsson (1987) utgår förutom från sina egna undersökningar, även från en amerikans undersökning när han definierar kontrollerns roll utifrån kontrollerns arbetsuppgifter. Mattsson (1987) anser att kontrollern ska vara delaktig i strategisk och långsiktigt arbete och i huvudsak arbeta med budgetering, rapportering och ekonomiska analyser. Kontrollern har huvudansvaret för det ekonomiska styrsystemet och arbetar i vissa fall med bokslut och redovisning. Till skillnad från de andra definitionerna så nämner Mattsson (1987) vad en controller inte arbetar med. Kontrollern arbetar inte med finansieringsfrågor, försäkringar eller internredovisning.

Controllerbenämningen syftar inte till kontroll som lätt kan tros när det är direkt översatt från det engelska ordet, utan control syftar till styrning (Källström, 1990). Lassi (2003) anser att översättningen är något misslyckad då tankarna leder till kontroll och övervakning när ordet ”control” också kan betyda:

*”to exercise (restraining or) directing influence over”* (Lassi, 2003).

Att rollen ibland ser lite annorlunda ut i svenska företag kan vara av den anledningen av olika översättningar av controllerbenämningen och därmed ansett att controllern skulle vara en kontrollant likt en revisor (Mattson, 1987). Enligt Lassi (2003) så ska den mer korrekta översättningen vara:

*”controllern ska hjälpa företagsledningen att fatta bättre (mera informerade) beslut och uppnå de målsättningar som ställts på verksamheten”* (Lassi, 2003).

Flera av ovanstående källor har olika uppfattningar om hur och med vad en controller ska arbeta med vilket bekräftar varför controllerbegreppet fått sådan vid innebörd och tagit olika former.

Vad vi i fortsättningen syftar med controller är de befattningshavare som ansvarar för att organisationens ekonomistyrningsprocess fungerar. Controllern är ofta delaktig i strategisk och långsiktigt arbete och i huvudsak arbeta den med budgetering, rapportering och ekonomiska analyser. Controllern har huvudansvaret för det ekonomiska styrsystemet och arbetar i vissa fall med bokslut och redovisning.

### **3.2.3 Controllerns roll och arbetsuppgifter**

Controllerns arbetar oftast med redovisning, budget och kalkyler och är den som ansvarar för att ekonomistyrningen ger förväntad styreffekt (Källström, 1990). Eftersom att controllern ska agera i organisationens intresse så måste ekonomistyrningen anpassas till organisationens situation och då särskilt den strategiska inriktningen. I den situationsanpassade styrningen bör controllern överväga sitt eget arbetssätt och därför inta olika roller. Vilken roll som passar bäst har mycket med vilken situation organisationen är i samt controllerns personliga egenskaper (Olve m.fl., 2008).

Olve m.fl. (2008) nämner fyra olika roller controllern kan inta:

*Kamrer* - Controllern analyserar redovisningsinformation som underlag för främst högre chefers agerande. Har sin stolthet och yrkestillfredsställelse i att *veta* hur det går i finansiella termer.

*Analytiker* – Controllern analyserar som underlag för främst högre chefers agerande. Har sin stolthet och yrkestillfredsställelse i att *bedöma* utvecklingen på ett allsidigt sätt.

*Pedagog* – Controllern påverkar tänkandet kring finansiella konsekvenser av skeendet. Har sin stolthet och yrkestillfredsställelse i att förklara så att i princip alla medarbetare hänger med i hur redovisningen *beskriver* deras arbete och vad de åstadkommer, och som medarbetarna förhoppningsvis influeras av.

*Coach* – Controllern påverkar tänkandet kring all affärsrelevant information hos i princip alla medarbetare. Har sin stolthet och yrkestillfredsställelse i att *sporra* till bättre prestation, detta utifrån företagets strategi.

De fyra rollernas fokus bör utformas olika beroende på företagets situation och strategi (Olve m.fl., 2008). Till exempel så påverkas controllerns arbetssätt av konjunkturer. Vid uppgångar blir resurser av olika slag knappa och rätt prioriteringar i enlighet med strategin blir en viktig fråga för styrningen. Vid nedgångar som leder till besparingar får controllern en viktig roll både som analytiker och pedagog, samtidigt som det alltid finns strategiska värden att bevaka. Controllern kan behöva arbeta på ett annat sätt vid upp- respektive nedgång (Olve m.fl., 2008).

Förutom att dela in controllern i roller efter hur controllern arbetar med ekonomistyrningen så kan rollen även delas in i vad controllern arbetar med. En benämning på controller är *accounting controller*. *Accounting controllers* är mer inriktade på redovisning och arbetar även med bokslut samt handhar anskaffning av kapital, placering av likvida medel och har hand om relationer till aktieägare samt långivare (Mattsson, 1987). Det skall tillgodose både externa och interna behov, skattemyndigheten, ägarna, finansmarknaden samt även interna rapporteringsbehov. Viktigt är också att se till att ekonomiinformationen kommer fram. En självklar kompetens för en *accounting controller* är att inneha god kunskap om datoriserade ekonomisystem (Olve, 1990).

På 70-talet ville man urskilja en särskild *business controller*roll från *controller*rollen för att befria ekonomerna från rollen som informationsproducent, åtminstone vad gäller redovisningsdata i mer obearbetad form (Olve m.fl., 2008). I dag är *business controllers* huvuduppgift att hjälpa en linjechef att styra och sitter ofta med i ledningsgruppen ([www.arbetsformedlingen.se](http://www.arbetsformedlingen.se)). En *business controller* skall tolka linjechefens situation, vad som händer i organisationen, på olika marknader och i omvärlden. *Business controller* skall även medverka till att påverka underordnade chefer genom den informationen de framställer där de får sina uppdrag utformade (Olve, 1990). En *business controller* bör alltså vara pedagogisk samt kunna påverka hur andra arbetar för att bidra till en styrning mot de ekonomiska målen (Samuelson, 2008).

De controllers som intar rollerna *Kamrer* och *analytiker* brukar oftast benämnas som *accounting controller* medan pedagogen och coachen benämns som en *business controller*. Det har dock ifrågasatts om en *accounting controller* överhuvudtaget skall kallas för *controller* utan istället redovisningschef. En orsak till att denne benämns *controller* beror på att det anses underlätta rekryteringen (Olve, 1990).

Enligt Lassi (2003) så kan anledningen till att controllerns arbetsuppgifter variera också bero på vilken storlek företaget har som controllern är verksam i.

I små och medelstora företag är det vanligt att *controller* även fungerar som *ekonomichef* och då är chef för ekonomiavdelningen. Arbetsuppgifterna består då av att ansvara för hela ekonomiförvaltningen inom organisationen samt ansvara för administrativa uppgifter. Andra vanliga arbetsuppgifter för en *controller* i ett medelstort företag är löpande redovisning, budgetering och kalkylering (Lassi, 2003). Det är viktigt att komma ihåg att alla små företag inte har en *controller*. Små och medelstora företag styrs ofta av ägaren och för att behålla kontrollen är ägaren ofta ovillig att expandera verksamheten. Ekonomiska analyser gör man kanske bara när banken eller revisorn insisterar (Olve m.fl., 2008).

Vanliga uppgifter en controller har i ett stort företag är rapportering, bokföring och administration. Även uppgifter som revision och intern kontroll samt konsolidering och koncernrapportering tillhör kontrollerns arbete. Revision och intern kontroll markerar att kontrollern vanligtvis är mer specialiserad och har en mer beslutstödande roll gentemot ledning och betydligt mindre fokus på traditionell redovisning i ett större företag jämfört med ett mindre företag (Lassi, 2003).

### 3.2.4 Controllerns kompetens och färdigheter

Controllerns makt och inflytande i organisationen kan bero mycket på dess kompetens. Lindvall (2001) delar in viktig kompetens hos en controller i tre kategorier; *Strategisk kompetens, informationsteknisk kompetens samt pedagogisk/kommunikativ kompetens*.

Strategisk kompetens behövs hos den controller som deltar i företagets utveckling. Kontrollern behöver då vara insatt i företagets verksamhet och allt runt omkring. Informationsteknisk kompetens är en grundförutsättning då kontrollern idag arbetar mycket med informationssystem och i vissa fall även är med och utvecklar dem. Pedagogisk och kommunikativ kompetens innebär att kontrollern måste ha en bra kommunikationsförmåga för att kunna ha inflytande på organisationen (Lassi, 2003).

Olve m.fl. (2008) beskriver liknande färdigheter som viktiga hos en controller men kallar dem för: *Analysförmåga, Interpersonell förmåga och Formuleringsförmåga*. Dessa innebär samma sak. Förutom de tre olika kompetensområden så är kunskap inom redovisning samt ha en god personkänedom inom företaget. Ledarskap är också viktigt hos en controller (Lassi, 2003).

### 3.2.5 Controller i jämförelse med Ekonomichef

Tidiga förklaringar till vad som skiljer en controller med en ekonomichef i Sverige var att kontrollern gjorde allt ekonomichefen normalt gjorde samt att de också fick ta ansvar då ansvarsområden utökades med att förstärka en eller flera affärsmässiga processer och dels även ansvara för företagets informationssystem för affärsverksamheten (Olve, 1990).

Vad kontrollern gör, men sällan ekonomichefen, är att kontrollern blandar sig i linjefestens arbete och samlar in data för analys. Detta skapar möjlighet till att styra så att de hushåller med företagets resurser, vilket är den ursprungliga innebörden av ordet *ekonomi*. Styrningen sker genom att påverka andra människor genom att ge dem rätt information. Siffror får då en styrande verkan. Styrningen kan även ske med hjälp av utformning av rapporter, budgetprocess med mera. Genom att chefer kan påverka hur andra tänker, kan de därmed även påverka hur de agerar (Olve, 1990).

Den svenska kontrollerns arbetsuppgifter är att medverka i strategiskt och långsiktigt arbete, arbetar i huvudsak med budgetering, rapportering samt ekonomiska analyser av olika slag. Kontrollern har ansvar för det ekonomiska systemet samt arbetar i vissa fall med bokslut samt redovisning (Mattson, 1987). Men enligt Mattson (1987) så är kontrollern mer aktiv och framtidsinriktad än den traditionella ekonomichefen.

Controllern ska även vara duktig på att läsa annan information en endast det som analyserats fram från bokslut samt kunna styra. För att kunna ta steget ut från ekonomiavdelningen så behöver kontrollern förstå företagets affärsidé och strategier (Lassi, 2003).

Utifrån detta kan det summeras att rollen som controller i flera avseenden avviker från ekonomichefens arbete. Det finns tillfällen då controllern inte behöver vara ekonom, dessa tillfällen gäller exempelvis då han är divisions- och affärsområdescontroller, genom affärsområden och divisioner sällan är juridiska bolag finns inte kravet på en formell affärsredovisning. Affärsområdeschefens roll är ofta att bevaka strategifrågor och samordning mellan olika enheter (Olve, 1990).

### **3.2.6 Controller i jämförelse med IT-chef**

IT-chefens och Controllerns yrkesinriktningar konvergerar allt mer i riktning mot ett gemensamt styrintresse av affärsanalys, processer och prestationsmätningar och de båda intresserar sig för ansvar samt informationshantering för dessa frågor. Det bästa är då om dessa två yrkesgrupper kan samarbeta i företaget, dock kan det i praktiken bli svårt då båda dessa ofta konkurrerar om makt och inflytande med varandra (Lindvall, 2009). Det är med personatorns introduktion som decentraliseringen inleddes och med tiden har mer samordnats med hjälp av webbapplikationer. Decentraliseringen ger att företagen låter beslutsfattandet ske längre ner i organisationen (Merchant & Stede, 2007) Behovet av information har ökat på grund av decentralisering, samtidigt har möjligheterna till att få tag på information förändrats och därmed även rollen som controller. För att få tag i rätt information, för att ge en korrekt styrning för företaget, behöver en controller förstå sig på informationsteknologi. Genom att mer medvetet arbeta med information och kunskap som strategiska resurser i företaget kan företagen ha en möjlighet till att hantera det ökande globala konkurrenstrycket (Lindvall, 2009). En viktig uppgift för controllern i ett decentraliserat företag är att skapa ett samspel mellan datoriserade ekonomisystem och de mänskliga beslutsfattarna (Olve, 1990).

Med realtidsorienterad IT har möjligheter till en tätare uppföljningsfrekvens och en mer aktuell information än tidigare framkommit. Då det alltid ständigt och omedelbart går att erhålla information skapar det speciella organisatoriska frågeställningar kring tid och tidsanvändning i företaget. Generellt uppfattas perspektiven kortare vilket påverkar aktörens agerande, detta gäller även controllern. I takt med att fler aspekter av verksamheten kan mätas, så gör även uppmärksamhetsproblemet. Bara för att något mäts och därmed informationen finns att läsas i en formell rapport så är det inte säkert att någon använder sig av den. Genom att en mänsklig resurs, exempelvis controllern, är förklarande och pådrivande, kan informationen omvandlas till praktisk handling (Lindvall, 2009).

Likt IT-chefen bör även controllern vara delaktig vid införandet av datorbaserade beslutstödssystem (DSS), då dessa kan vara ett aktivt hjälpmedel i ekonomistyrningen (Mattson, 1987). Enterprise resource planning systems (ERPS) kan hjälpa till vid beslutsfattande, systemen får generellt en roll att minska intuitiva beslut. Med IT-systemen kan företaget skapa simuleringar för kostnader av framtida produkter och produktionskostnader. Med den nya teknologin, där mer och mer data får plats, kan informationen analyseras snabbt och detta skapar att beslutsfattarna får ett ökat förtroende för dessa system (Granlund & Malmi, 2002).

I enlighet med ovanstående litteratur kan det utläsas att Controllern likt IT-chefen, har behov av att hålla koll på och påverka utvecklingen inom IT, detta för att på bästa sätt nyttja teknologin för att spara resurser och vinna konkurrensfördelar. I andra avseenden avviker dock rollerna från varandra.



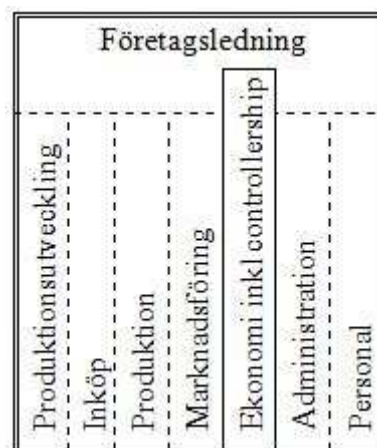
### 3.2.7 Controllerns makt och inflytande

Maktförhållanden påverkar ofta många sociala relationer, även om relationer ytterst präglas av ömsesidighet så betyder det inte per automatik att jämvikt alltid råder. Både den formella hierarkiska makten och den informella makten kan användas på både ett positivt och negativt sätt av aktören, för företaget. Den formella makten tilldelas personen och den informella makten kan aktören få genom att ha tillgång till viktiga resurser. Controllern har en stödjande roll vilket kan ses som en begränsad formell maktposition. Även om den formella makten är av ringa karaktär så kan ändå kontrollern ha ett betydande inflytande över agerandet i företaget genom sin yrkesroll. Det finns en politisk dimension i all styrning där olika intressenter kämpar för att synliggöra och genomföra deras vilja. Organisatorisk makt ger fördelar när aktören vill driva igenom egna önskemål (Lindvall, 2009).

### 3.3 Controllerns plats i organisationen

Det finns ingen erkänd plats i organisationen för kontrollern. Vart någonstans kontrollern finns i organisationen signalerar vad ledningen har för förväntningar på kontrollern, vad denne har för ställning och befogenheter (Källström, 1990). Enligt Källström (1990) så tar controllers lättast sitt ansvar för styreffekten om de rapporterar direkt till VD, därför är det viktigt att rollen och arbetsuppgifterna ska matcha placeringen av kontrollern i organisationen.

Controllern kan antingen rapportera till ekonomichefen eller direkt till VD:n (Lassi, 2003). Enligt Olve (1990) och Samuelson (2008) är kontrollern en stabsfunktion med huvudansvar för organisationens ekonomistyrning. Mattson (1987) skriver om att företag kan beskrivas genom de funktioner de utövar och en av dessa funktioner är ekonomi vilken controllerarbetet i huvudsak traditionellt ligger. Utöver denna funktion tillhör även controllerrollen företagsledningen. Figur 3.1 beskriver hur Mattson menar att controllerfunktionen även är en del av företagsledningen.

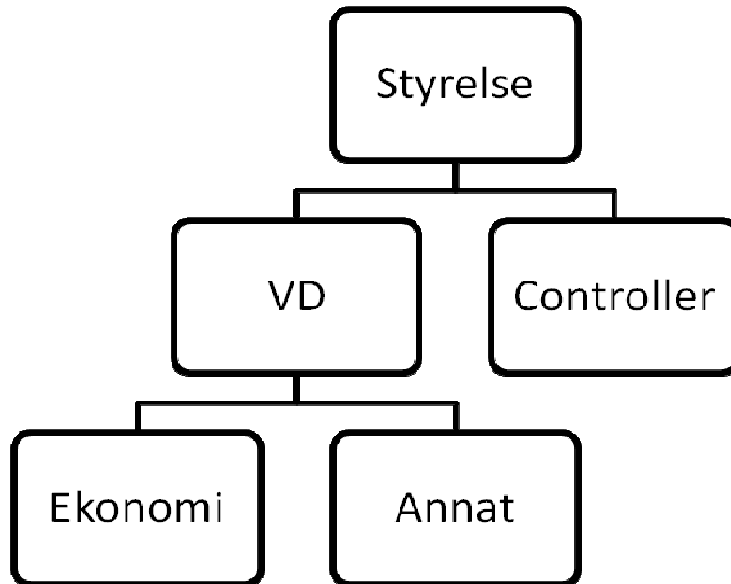


Figur 3.1 Företagets funktioner (Mattsson, 1987 s.24)

Nedan redogörs de huvudvarianter som Källström (1990) anser att en controller kan placeras: Den tyngsta formella ställningen en controller kan ha är att rapportera direkt till styrelsen.

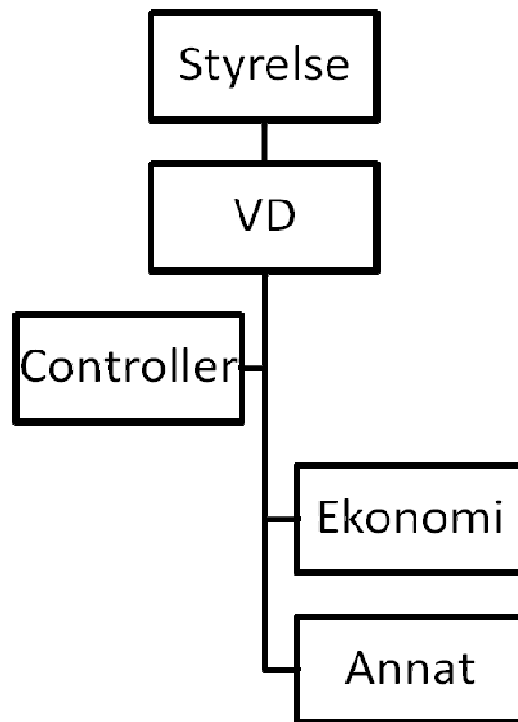
I denna ställning har kontrollern mycket få eller inga medarbetare. Motivet till controllerns placering kan vara att styrelsen vill kunna ta del av information än vad som kan komma fram

under styrelsemötena. Det VD inte tar upp med ledningen kan komma fram i alla fall. VD känner då inget förtroende för controllern vilket i sin tur leder till att controllern inte får all information hon behöver för att kunna göra det arbete styrelsen kräver. Detta kan vara speciellt förekommande vid lågkonjunktur då VD:n inte har särskilt hög status. Detta kan leda till en ansträngd relation mellan VD och controller vilket är en nackdel. VD kan uppfatta det som att styrelsen inte litar på honom. Denna modell är vanligare i USA (Källström, 1990).



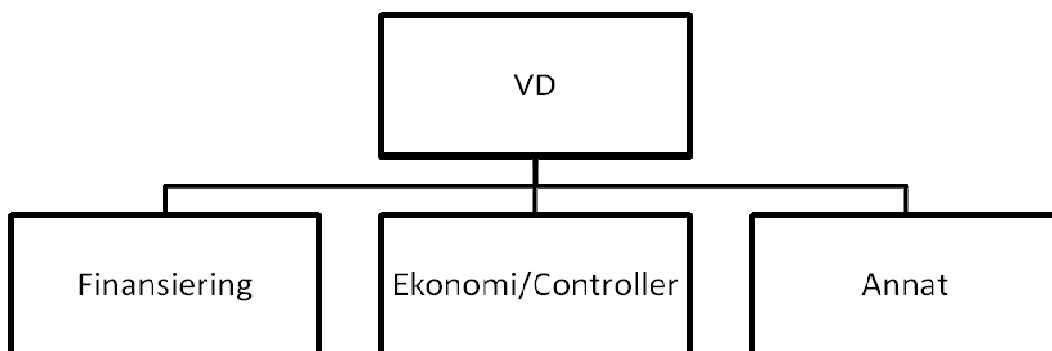
*Figur 3.2 Controllern rapporterar till styrelsen (Källström, 1990, s.121)*

Controllern kan även fungera som VD:s controller och där med rapporterar till honom och inte styrelsen. Då är det vanligt att controllern får en vice VD-titel och han får en stark ställning till det ekonomiskt ansvariga. Enligt denna modell får markservicen en egen ekonomiavdelning så att controllern kan engagera sig i det han anser att han bäst behövs. Detta leder till att controllern delvis blir skild från verksamheten och ses mest som "VD:s personliga controller" vilket blir en nackdel (Källström, 1990).



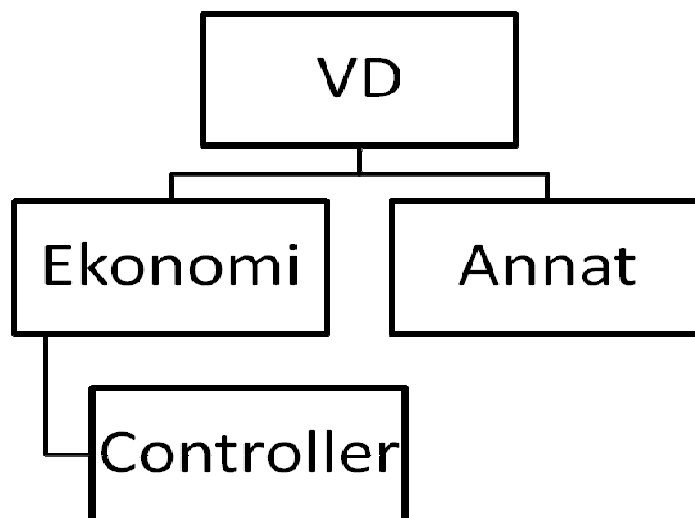
*Figur 3.3 Controllern rapporterar till VD (Källström, 1990, s.122)*

En vanlig modell i små och medelstora företag är att kontrollern också fungerar som ekonomichef. En anledning till denna lösning är att det då bara finns en ekonom i ledningsgruppen som ensam ansvarar för hela ekonomistyrningen. Positionen direkt under VD ger kontrollern en tillräcklig roll i organisationen. Nackdelen med denna modell är att kontrollern måste lägga ner mycket tid på att vara ekonomichef. Oftast kräver det mer tid än att vara controller (Källström, 1990). När en person ska sköta både controllerarbete samt redovisning så kan controllerarbetet trängas ut av redovisningsarbetet (Olve m.fl., 2008).



*Figur 3.4 Controllern är ekonomichef (Källström, 1990, s.123)*

En fjärde modell är att controllern rapporterar till ekonomichefen vilket är vanligt i Sverige. Det ger controllern möjlighet att koncentrera sig på ekonomistyrningsarbetet men rollen har istället många andra brister. Exempelvis får controllern ingen direktkontakt med VD utan verkar mer som ekonomichefens assistent. Controllern får även en mycket svagare ställning i organisationen och det kan bli svårare att påverka ekonomistyrningen i de olika funktioner och divisioner som kan behövas (Källström, 1990).



Figur 3.5 Controllern rapporterar till ekonomichefen. (Källström, 1990, s.123)

Det finns även controllers som är specialiserade på en viss del av de arbetsuppgifter som anses tillhöra en controller. Dessa partiella controllers kan vara divisions- eller funktionscontrollers vilket blir allt vanligare. Att divisioner och funktioner har sin egen controller kan vara fördelaktigt då dessa controllers arbetar närmare den operativa verksamheten. Nackdelen är att det finns en viss risk för suboptimering (Källström, 1990).

### 3.4 Summering teori

Genom tiderna har controllerns roll förändrats beroende på företagets behov av styrning och på den teknologi vilken varit tillgänglig. Controllerns kompetensområde har utvidgats med de nya behoven, från början baserades controllerns kompetens på nästan uteslutande ekonomi, senare har även andra områden som pedagogik/kommunikativ kompetens, strategisk kompetens och informationsteknisk kompetens tillkommit. Controllerns plats i organisationen har också förändrats från att ses som en del av ekonomiavdelningen till att senare vara en del av företagsledningen. Med en plats i företagsledningen finns det större möjlighet till att kunna arbeta strategiskt, med visioner längre in i framtiden. Då platsen i organisationen ofta påverkar vilken insyn controllern har i företagets strategiska arbete och då controllern inte ska behöva jaga information och riskera att inte få viss information och därmed har svårigheter att utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt, gäller det att låta controllern få den plats i organisationen denne behöver. Med kunskap inom fler kompetensområden kan controllern inhämta rätt information och med den styra i rätt riktning vidare kan controllern utbilda inom ekonomi och skapa en förståelse för vad som genererar den bästa lönsamheten, för att alla ska arbeta mot samma mål inom företaget. Olika problem kan uppstå beroende på var controllern placeras, att controllern exempelvis samtidigt är ekonomichef ger möjligheten till att vara högt upp i hierarkin och eventuellt i styrelsen, men det påverkar också vilken tid denne då kan sätta för att utföra controllerarbete, när han samtidigt eventuellt ska ha personalansvar och

hinna med övriga göromål som ekonomichef. Det kan alltså ses att var än kontrollern sätts i organisationen, finns det negativa sidor att beakta.

Controllerns arbetsuppgifter skiljer sig ibland utifrån vilket behov företaget har av kontrollern och därmed har även flera underkategoriserande benämningar av kontrollern kommit, i denna uppsats diskuterar vi accounting controller och business controller. Vi har funnit fler benämningar under studiens gång, dock är dessa två vilka diskuterats i den teori vi läst. Det är ofta otydligt vem som är kontrollerns kund och därmed för vem kontrollern agerar för. Ska kontrollern samarbeta med VD alternativt ekonomichef och rapportera till dessa, eller ska kontrollern endast styra dessa för ledningens räkning, är frågor som behöver definieras av företaget.

## 4 Empiri

*I detta kapitel redogörs vad som har framkommit under de intervjuer vi genomfört med de olika företagen samt de vi har sett i platsannonser.*

### 4.1 Presentation av den empiriska studien

I denna del av empirin så återges respondenternas svar på de frågor vi har ställt i våra intervjuer vi har haft med sju företag som tillsatt en controller, samt fyra utan en controller vilka finns under avsnitt 4.2. Företagen som ingår i empiriavsnittet kommer att vara anonyma då vi inte vill lägga fokus på själva företaget eftersom detta inte är relevant i vår studie. Vi vill heller inte peka ut någon uppgiftslämnare. Däremot så inleder vi med att lite kort presentera den information om varje företag som kan tänkas relevant för vår studie. Respondenterna är från olika företag på olika befattningar så som VD, ekonomichef och controller. De grundfrågor som vi har ställt till de företag som har en controller eller är i processen att tillsätta en controller har grundats på vår problemfrågeställning. Utöver de grundläggande frågorna så ställdes följdfrågor för att säkra att den intervjuande parten förstod vad den intervjuade menade eller tvärt om samt för att komma in lite djupare i frågan.

#### **Intervju 1 - F1**

Intervju 1 var med VD:n för en offentlig verksamhet den 12/4-10. Organisationen tillhör den offentliga sektorn och sysslar med utbildning.

Organisationen leds av en styrelse och VD. Styrelsen svarar för att organisationen fullgör sina uppgifter som myndighet.

#### **Intervju 2 – F2**

Intervju 2 var med ekonomichefen på ett företag som är en fristående del i en större koncern inom livsmedelsbranschen den 15/04-10.

Intervjun med företaget skedde en dag innan deras platsannons angående en kombinerad business och factory controller kom ut i tidningen.

#### **Intervju 3 – F3**

Intervju 3 har förts med både VD:n och kontrollern till en butikskedja den 19/4-10. VD:n i detta fall är även ägare.

Butikskedjan har ca 100st anställda beroende på säsong.

#### **Intervju 4 – F4**

Intervju 4 var med både VD:n och kontrollern i ett franchising företag inom restaurangbranschen den 20/4–10. VD:n är i detta fall även ägare.

Företaget har ca 350 anställda beroende på säsong.

#### **Intervju 5 – F5**

Intervju 5 var en telefonintervju med ekonomichefen i ett Internationellt IT-bolag den 20/4-10. Bolaget hade vid tillfället en platsannons ute där de sökte en ny controller då den gamla slutar i höst.

Bolaget har mer än 300 anställda och finns i andra länder förutom Sverige.

#### **Intervju 6 – F6**

Intervju 6 var en telefonintervju med ekonomichefen för ett tillverkande företag, vilket är underleverantör till främst bilindustrin. Intervjun genomfördes den 20/4-10.

Företaget har ca 150 anställda och har kunder i flera länder.

### **Intervju 7 – F7**

Intervju 7 var en telefonintervju med VD för ett företag där verksamheten är inom slakteri och livsdsjurshandel den 21/4-10.

Företaget har 150 anställda.

#### **4.1.1 Företagens motiv**

##### **Fråga: Vad var/är ert motiv till att tillsätta en controller?**

###### **F1**

Runt år 2006 hade organisationen en ekonomisk kris. Det var högkonjunktur i landet vilket har en motsatt effekt på denna organisation. Styrelsen krävde av VD:n att skapa ekonomisk balans eftersom organisationen gick mot ett underskott. VD:n valde att sätta ihop en arbetsgrupp för att undersöka varför ekonomin var dålig och hur de skulle få den i balans igen. Han upptäckte att organisationen hade väldigt svårt att koppla ihop verksamheten med ekonomin. Många avdelningar gjorde liknande saker var för sig och hängde inte ihop utan alla hade olika redovisningar. Detta blev den avgörande faktor för VD:n att vilja tillsätta en controller som skulle hålla ihop delarna. Organisationen skulle gå från kortsiktigt ledarskap till strategiskt ledarskap och controllern skulle hjälpa att se på längre sikt, se trender och se förbättrings möjligheter. VD:n kollade i omvärlden hur andra arbetar med detta, upptäckte då två olika controllerroller. Han kunde se att andra organisationer använde sig av flera controllers men hans egen organisation hade bara råd med en.

Trots att den dåliga ekonomin satte igång processen och till tillsättandet av en controller så var det avgörande motivet till tillsättandet av en controller ej ekonomi utan att verksamheten skulle hänga ihop. De tre avdelningarna ska fungera självständigt med hjälp av controllern. Verksamheten och ekonomin ska hänga ihop därför valde de en business controller.

Efter controllern blivit tillsatt så genomfördes en del omorganiseringar och VD:n vill därför poängtera att det finns ingen koppling mellan borttagning av ekonomichef och tillsättandet av controllern. Man centraliserade all administration, därför gjordes ekonomichefsrollen om (slogs ihop med personalchefen).

###### **F2**

Motivet till att företaget nu söker en controller är att ekonomiavdelningen inte har tillräckligt med resurser att analysera den data de tar fram. De anser att de behöver en controller som arbetar med analyser och prognoser på heltid. De söker en kombinerad business och factory controller som kommer tillhöra deras Finance and Control enhet.

###### **F3**

Företaget har tidigare bara haft en ekonomichef men i och med att företaget växer hela tiden så behövde de utveckla ekonomiavdelningen utvecklade därför ekonomichefsrollen till en controller roll. Motivet till den ändrade ekonomichefsrollen till en controller roll var för att den tidigare ekonomichefen redan arbetar mycket med ekonomisk analys och underlag till VD

inför beslut vid bland annat investeringar, men företaget behövde en som arbetar med det på heltid och var med när besluten togs.

#### **F4**

När företaget startades så bestod det av bara av restauranger men år 2006 fick de ett erbjudande att köpa tre restauranger till och då blev det mer än bara traditionellt ekonomi- och redovisningsarbete. Tidigare gjorde den redovisnings- och revisionsbyrå som företaget har både redovisningen och revision. Företaget växte och VD valde att utveckla ekonomiavdelningen. VD:n tillsatte en controller som tidigare arbetat som ekonomi/controller assistent på de huvudkontor franchising företaget tillhör. Idag består företaget av sju restauranger.

*"I och med att företaget köpte fler restauranger och därmed ökade omsättningen får inte samma bolag revidera "sin egen" redovisning, därför blev jag anställd"*

#### **F5**

Företaget är just nu i processen att tillsätta en ny controller. De har haft en controller tidigare i nästan fem år och söker nu en ny Business Controller som har tidigare erfarenhet av just den rollen. Motivet till att företaget tidigare, och även denna gång, tillsätter en controller till sin organisation är att de behöver någon som analyserar den data som ekonomiavdelningen tar fram.

#### **F6**

Motivet till att anställa en controller är att de vill ha hjälp med uppföljning av resultat främst, länka produktion mot ekonomi för att se resultat. Alltså se samband i produktionen. Controllern samarbetar mycket med den operativa nivån i företaget för att få fram den data de söker, kontrollern hämtar alltså själv en stor del av den data de behöver direkt från produktionen. Underliggande faktor för motivet var att företaget behövde någon som var nära produktionen och bättre förstå den, närmare än vad ekonomichefen kunde vara och med en annan kompetens. Motivet var inte att ha en controller i ledningen där denne kunde arbeta strategiskt för enligt den intervjuade så finns det inte någon större möjlighet till långsiktigt strategiskt arbete i den bransch de befinner sig i. Det strategiska arbete som ändå går att genomföra står VD och ekonomichefen för.

#### **F7**

Motivet för att tillsätta kontrollern var att de behövde en person vilken kunde skapa en bättre ekonomisk styrning i företaget och att som den intervjuade uttryckte det att "gräva i allt och hålla ordning". De nämnde vidare att de behövde någon som "analyserade siffror", med vilket VD menade var att ta in data från alla olika delar av verksamheten för att skapa ett bra beslutsunderlag. En underliggande tanke med motivet var att kontrollern inte bara skulle ta fram information och beslutsunderlag, utan även skapa kommunikation ut mot verksamheten. Även om företaget haft en controller några år tillbaka så är motivet att ha en controller ännu det samma.



## **Fråga: När tillsattes kontrollern och varifrån kom initiativet?**

### **F1**

Controllern tillsattes 2008, två år efter att organisationen gick in i en ekonomisk kris på grund av högkonjunkturen i landet och styrelsen krävt att VD:n skulle skapa ekonomisk balans. Han upptäckte att organisationen hade väldigt svårt att koppla ihop verksamheten med ekonomin. Många avdelningar gjorde liknande saker var för sig och hängde inte ihop utan alla hade olika redovisningar. Detta blev den avgörande faktor för VD:n att vilja tillsätta en controller som skulle hålla ihop delarna. Eftersom kontrollern skulle arbeta med strategiska frågor så anställdes en business controller. Initiativet till en controller är egentligen VD:ns men utan styrelsens press hade det kanske inte tillsatts någon controller.

### **F2**

Förslaget till att tillsätta en controller kommer från början från ekonomiavdelningen då de ansåg att de inte har tillräckligt med resurser att analysera den data de tar fram. Själva diskussionen om tillsättandet av en controller har pågått mellan ledning och ekonomiavdelningen under ca ett år. Diskussionen har cirkulerat kring behovet av en controller kontra kostnaden av kontrollern.

*"Kostnaden har varit en stor fråga i det här beslutet... det är meningen att kontrollern ska bära sin egen kostnad."*

### **F3**

Från början hade företaget ingen controller utan en ekonomichef, men ju mer företaget växte desto mer kände VD:n och ekonomichefen att de behövde utveckla ekonomiavdelning och utvecklade därför ekonomichefsrollen till en controller roll och anställde en ny ekonomiansvarig. De gjorde på detta vis eftersom ekonomichefen redan var insatt i organisationen och VD:n var nöjd med hennes arbete och personlighet. Det är också lättare att utveckla den befintliga ekonomiansvarige och istället anställa en ny redovisningsekonom än att tillsätta en controller, ansåg VD:n. Den gamla ekonomichefen gick utvecklingskurser för att få en bättre bild av hur arbetet skulle se ut. Detta började genomföras för ca 18 månader sedan och Controller rollen har funnits i snart ett år på företaget.

### **F4**

Controllern tillsattes 2006 då företaget expanderade. VD:n valde att tillsätta en controller eftersom han tyckte att det passa bäst i hans företag vid det tillfället.

### **F5**

Det var ett gemensamt beslut från styrelsen och VD, om den intervjuade inte minns fel.

### **F6**

VD tog initiativet till tillsättandet men kontrollern sattes ändå under ekonomichefen, kontrollern tillsattes när det gick bra för företaget och det behövde ha hjälp med att samla in data för analys mer effektivt än tidigare.

## **F7**

VD tog initiativet och satte kontrollern organisatoriskt under sig själv när det var mycket att göra under goda tider för företaget och det då började vara svårt att överblicka allt i verksamheten.

### **4.1.2 Controllerns kompetens och arbetsuppgifter**

#### **Fråga: Vad är kontrollerns uppgift/uppgifter enligt er?**

## **F1**

I denna organisation så analyserar och planerar kontrollern verksamheten med fokus på ekonomi- och verksamhetsstyrning samt utvecklar metoder och verktyg för denna styrning. Hon ansvarar också för implementering av beslutsstödsystem och processorientering. I arbetet ingår också samordning av budgetprocessen och arbete med årsredovisning. Kontrollern ska inte bara se hur det blev utan även se hur de ska göras i framtiden. Hon ska skaffa ett strategiskt beslutsunderlag för verksamhet och ekonomi. Organisationen har en verksamhetsplanering kopplat till budgetprocessen där kontrollern spelar en avgörande roll.

## **F2**

Controllern kommer att arbeta med att utföra lönsamhetsanalyser. Tillsammans med affärsansvariga löpande identifiera förbättringsmöjligheter och stötta samt utmana affärsansvariga vid framtagande av budget och prognoser, även sammanställa och rapportera prognoser och budget. Kontrollern kommer att analysera och förklara avvikelser mellan utfall och prognos, utveckla processer och rutiner för verksamhetsstyrning och rapportering samt vara med och driva framtidsvisionerna. Då det främsta motivet var att ekonomiavdelningen inte hade möjlighet att prioritera det strategiska arbetet så kan just denna arbetsuppgift ses som kontrollerns främsta.

## **F3**

Viktiga arbetsuppgifter för kontrollern kan vara att medverka vid utformningen av verksamheten. Då arbetar hon med ekonomi- och verksamhetsstyrning. Hon arbetar mycket med utformning av ekonomiskt ansvar, prestationsmätningar och rapporter – lönsamhetsmätning för varje butik. Många gånger får hon definiera och utreda problem samt rapportera detta skriftligt och muntligt till dem de berör, ofta olika butiker som strävar åt fel håll. Därför är hon också med och sätter mål för försäljning.

Under året har kontrollern kommit med underlag för nytt affärssystem, IP telefoni, och nu senast hjälp arbetet med den nya hemsidan.

*"Eftersom att det är en ny roll så har hon kunnat sätta sin egen prägel på rollen"*

## **F4**

Då det är ett litet kontor, så sköter kontrollern allting runt löner, redovisning - fakturering, moms, skatt och bokslut. Vissa månadsvis, andra dagligen.

Andra viktiga arbetsuppgifter som controllern har är att analysera och utreda bland annat företagets personalekonomi och kundnytta. Hon fungera som en framtids visionär för att kunna göra bra bedömningar av varje restaurangs lönsamhet i framtiden, anser VD:n.

*"det blir många gånger mer redovisning än controllerverksamhet men jag gillar att jag inte bara arbetar med det ena eller det andra"*

## **F5**

De arbetsuppgifter som controllern har är löpande analyser, rapporter, målsättning samt uppföljning. En återkommande arbetsuppgift är prognosarbete. Controllern ansvarar för att det ska finnas ett välfungerande styrsystem och att de följer de ekonomiska och finansiella mallar som ledning satt upp tillsammans med controllern. Controllern är den som sköter uppföljningen mot budgeten samt resultaträkningens kvalitet snabbt uppfattas och leder till åtgärder om det behövs. I vissa fall har controllern även varit med och tagit fram investeringskalkyler, internprissättning och belöningssystem.

## **F6**

Controllerns arbetsuppgifter är här inte speciellt strategiska, då controllern är nära verksamheten och till stor del hämtar information från chefer på lägsta nivå. Arbetsuppgifterna är att ta in data från produktionen på den operativa nivån och sammanställa denna i en rapport till ekonomichef. Visst analysarbete ingår men inte speciellt strategiskt med någon djupare omvärldsanalys.

## **F7**

Uppgiften är att skapa beslutsunderlag från företagets alla delar och även kommunicera ut styrning tillbaka till organisationen utifrån det VD beslutat i samråd med controllern. Controllern analyserar utfall från produktionen samt är den som beräknar för nya projekt när det är något som företaget inte tidigare gjort. Controllern får här arbeta strategiskt i samråd med VD men är normalt inte med i styrelsen. Controllern är endast med på styrelsemöten när dess kompetens efterfrågas och är behövd, enligt VD.

### **Fråga: Vad anser ni vara viktig kompetens hos en controller?**

#### **F1**

Viktig kompetens hos en controller är bland annat IT- och ekonomikunskap. Att ha en helhetssyn från verksamhet och ekonomi. Att förstå samband och kunna ta in information.

#### **F2**

Det kunskaper som ekonomichefen anser vara viktiga hos deras framtida controller är Internationell kunskap då företaget delvis finns utomlands. Kunna flytande svenska, engelska och vara bra på att kommunicera med människor och påverka de anställda i alla delar av ett företag. Ha god förståelse för finansiell rapportering och affärsverksamhet. Ha erfarenhet från arbete i tillverkande företag. Vara IT- och systemintresserad är också ganska viktigt.

### **F3**

Den kompetens controllern idag har är Gymnasium utbildning inom ekonomi men läst extra kurser inom bland annat externredovisning. Även gått en controllerutbildning på farakademi. Hon har ingen speciell utbildning inom IT mer än en kurs inom Excel och när det har funnits utbildning inom nya affärssystem företag införskaffat. Någon viktig kompetens som VD:n anser att en controller ska ha nämns inte mer än att den ska vara kunnig inom ekonomi.

### **F4**

Den kompetens som då är viktig hos en controller anser VD:n är ekonomistyrning och IT eftersom det är dess främsta arbetsuppgifter. Han anser även att det kan vara viktigt att vara insatt i branschen för att förstå vad siffrorna innebär för företaget. VD:n nämner också att viktig kompetens inte bara handlar om kunskapsområden utan även personliga egenskaper. Det är viktigt att controllern är tydlig, har mycket tålamod och är pedagogisk så att alla som kommer i kontakt med olika ekonomifrågor kan förstå controllern. Deras controller är utbildad redovisningsekonom.

### **F5**

Viktig kompetens för en controller är att kunna redovisning, vara kunnig inom språk som svenska och engelska, vara självständig och ha en analytisk förmåga. Att controllern ska ha någon IT-kompetens kan också vara bra men egentligen räcker det med att kunna hantera Excel.

### **F6**

Företaget efterfrågar inte någon separat IT-kompetens, det enda som behövs enligt dem för att hantera deras data från produktionen är kunskap inom kalkylprogrammet Excel. Detta kalkylprogram används nästan uteslutande för all datainsamling och analys. De anser att det är vanligt för branschen och att det är tillräckligt för det behov av IT de har samt de kan kostnadsfritt klara av att köpa in och administrera detta. Det som företaget kräver är dock att controllern ska ha någon form av ekonomiutbildning, eventuellt inte krav på högskolenivå då kalkylerna sällan är mer komplicerade.

### **F7**

Företaget krävde inte någon formell IT-utbildning men controllern var till stor del självlärd inom IT och detta spelade ändå in då IT-kunskap behövdes för att kunna utföra arbetsuppgifterna som en controller hade i det intervjuade företaget. Förutom en viss nivå av IT-kompetens så krävde företaget en formell utbildning inom ekonomi, lämpligen på högskolenivå.

### 4.1.3 Controllerns plats i organisationen och rapportering

**Fråga: Var befinner sig kontrollern i organisationen och vem rapporterar denne till?**

#### **F1**

Organisatoriskt finns kontrollern placerad under VD i hans stab på grund av det strategiska motivet, får då in de strategiska frågorna. Controllern rapporterar då främst till VD:n och ledningsgruppen.

#### **F2**

Eftersom kontrollern kommer att tillhöra ekonomiavdelningen så kommer kontrollern vara placerad under ekonomichefen och rapportera till denne. Detta med anledning att VD inte är stationerad i samma stad och har andra företag under sig också. Det blir därför inte smidigt att kontrollern rapporterar till VD när han mycket sällan är där anser ledningsgruppen. Controllern kommer inte vara med på ledningsmötena utan rapporterar till ekonomichefen som informerar vidare.

#### **F3**

Controllern är en stabsfunktion placerad under VD och över butikscheferna men rapporterar lika mycket till VD som till butikscheferna.

#### **F4**

Controllern finns organisatoriskt under VD och rapporterar även till honom.

*"I och med att vi är så få på kontoret har vi inget organisationsschema, utan jag är under [VD] och rapporterar direkt till honom."*

#### **F5**

Organisatorisk sitter kontrollern under ekonomichefen samt rapporterar till ekonomichefen. Tidigare har kontrollern inte varit med i ledningsgruppen men den nya kontrollern som kommer att tillsättas kommer till viss del vara medlem i enhetens ledningsgrupp och där vara föredragande i förekommande ekonomifrågor, alltså fungera som rådgivare när dennes expertis behövs.

#### **F6**

Organisatoriskt är kontrollern satt under ekonomichef och rapporterar främst till denne men kontrollern jobbar även självständigt mot den som vill ha information och samarbetar nära med medarbetarna i produktionen. För att fungera som ekonomichefens förlängda arm och bättre förstå verksamheten, så "arbetar kontrollern närmare produktionen än vad ekonomichefen gör".

#### **F7**

Controllern sitter organisatoriskt direkt under VD, dock är kontrollern normalt inte med på styrelsemöten, endast i de fall dennes kompetens är nödvändig i beslutsprocessen.

Controllern rapporterade normalt bara till VD men ger även information till den som behövde den och samarbetar även med andra beslutsfattare inom organisationen.

**Fråga: Vilken möjlighet har kontrollern att påverka i organisationen?**

**F1**

Controllern är med och fattar beslut men fattar sällan någonting själv. Hon analyserar saker som antingen någon begärt eller som hon själv anser, om problem finns så får problemägaren ett beslutsunderlag. Controllern fungerar då som ett signalsystem. Det sker alltid en dialog mellan problembäraren, kontrollern och VD vid beslutsfattning. VD styr då med en Strategisk diskussion men fattar alla de formella besluten. VD:n träffa sin stab en gång i månaden i och stämmer av, beslutar och diskuterar.

*”Det är väldigt lite ”sitter och fattar beslut” utan det sker alltid en dialog”*

**F2**

Controllern kommer alltid att diskutera beslut med ekonomichefen och egentligen aldrig fatta några stora beslut själv. Efter en tid på den positionen så kan det se annorlunda ut och kontrollern får mer att säga till om.

*”... så småningom så får vi se hur det blir... det beror ju helt på vem som blir tillsatt och vad den får för förtroende”*

**F3**

Controllern har egentligen ingen chefsposition och gör själv inga större beslut mer än drar ned på små kostnader som är onödiga. Trots detta anser VD:n att kontrollern har en stor makt/påverkan på de andra cheferna. VD:n själv värdesätter alla förslag och information kontrollern kommer med.

**F4**

Controllern tar inge egna beslut utan samtalar alltid med VD:n kring beslutsfattning. I slutändan är det VD:n som fattar beslutet.

*”Jag kan alltid säga vad jag tycker och tänker, främst om ekonomiska beslut men i slutändan är det [VD] som fattar beslutet.”*

**F5**

Det är meningen att det ska finnas ett samarbete mellan kontrollern och ekonomichefen för att få igång en bra beslutsdiskussion. Controllern ska vara med och påverka underchefer men inte vara någon beslutsfattare på egen hand utan bara fungera som rådgivare. Ekonomichefen anser att eftersom kontrollern inte tillhör ledningsgruppen i vanliga fall så har denne ingen mer makt än en vanlig medarbetare egentligen men av erfarenhet från den tidigare kontrollern så lyssnar chefer på vad kontrollern har att säga och följer oftast dennes råd.

## **F6**

Controllern i detta företag har inte någon större chans att påverka då större delen av information av ekonomisk karaktär går via ekonomichefen, både upp och ner i hierarkin. Företagets verksamhet är inom producerande industri och de rapporter och analyser kontrollern tar fram kommuniceras inte i någon större utsträckning med VD eller ledning. Dock finns det tillfällen då kontrollern arbetar självständigt mot den som behöver informationen.

## **F7**

Controllern har inte någon formell makt att ta beslut men VD involverar kontrollern i diskussionen kring många strategiska beslut och får vara med och framföra sin syn på problemen, även om det alltså är VD som formellt fattar beslutet. Controllern har kontakt med många och förmedlar ut information till flera delar av verksamheten så det finns möjligheter till att påverka hur besluten ska tolkas.

### **4.1.4 Visionsskapande**

#### **Fråga: Hur långt in i framtiden arbetar er controller med att skapa en vision?**

## **F1**

Controllern arbetar med verksamhetsplanen som är ett treårs perspektiv och tas fram varje år. Men det är inget styrningsverktyg utan en testbänk.

## **F2**

Tidigare var det ekonomiavdelningen som stod för visionsarbetet i mån av tid. Controllern ska nu vara med och driva framtidsvisionerna, senaste visionen sätts i vår och är fram till år 2018, alltså 8 år in i framtiden.

## **F3**

Controller ser i detta fall både framåt och bakåt. Egentligen anser kontrollern att det är ekonomiansvariges uppgift att se bakåt men det blir självklart inte alltid så. Mer än så var svårt att tyda i denna intervju.

## **F4**

Företaget arbetar med treåriga prognoser då mycket kan ändras på bara nått år. Controllern tittar både på månads- och årsbasis.

## **F5**

Controllern arbetar som mycket med prognoser vilka görs årligen, fyra gånger per år. Eftersom att IT är en "färsk" vara så ser företaget oftast endast 3 år framåt i taget, men självklart så har de mål som sträcker sig längre fram i tiden.

## **F6**

Under denna intervju fick vi bilden av att det var VD som i stor utsträckning självständigt arbetade med strategisak beslut utifrån det underlag ekonomichef och controller skapade. All strategisk information gick via ekonomichefen. Den intervjuade ekonomichefen ansåg att det inte gick att arbeta med visioner på en längre tidsperiod än 6 månader, möjligen mycket spekulativa visioner upp till ett år, för den bransch de jobbade inom.

## **F7**

Företagets verksamhet var inom slakteri och livsdjurshandel, VD ansåg i intervjun att strategiskt arbete gick att genomföra med visioner på fyra till fem år i den branschen de befann sig i. Då controllern hade ett nära samarbete med VD så kunde controllern vara med och i stor del ta fram bra beslutsunderlag till VD för strategiska beslut. Controllern fick även självständigt skapa kalkyler för framtida projekt för att se om dessa kunde vara lönsamma.

**Fråga: Använder er controller av något affärssystem idag och i så fall vilket?**

## **F1**

Organisationen använder sig av ett analysverktyg som heter click view som controller arbetar mycket med, det var hon som införde det i organisationen från sin tidigare arbetsplats. Där hämtas information från olika databaser så analyserar controllern informationen. Det fungerar som ett beslutsunderlag för hela organisationen. VD:n ser det som en stor utmaning att kunna utvärdera kvalitén i databasen.

## **F2**

Det analysverktyg som controllern kommer att använda sig av och som företaget redan använder heter click view och är ett system som hämtar information från flera databaser och gör det lättare för alla att analysera informationen.

*"Egentligen kräver vi ingen speciell IT-kunskap... jag anser att tröskeln för att lära sig dessa komplexa system ändå är relativt låg men controllern behöver ändå kunna förstå databaserna för att veta vilka data som är relevanta att plocka ut för analys"*

## **F3**

Det affärssystem som företaget använder sig av är SAP vilket företaget har använt i snart 3 år men controller använder sig också väldigt mycket av Excel.

## **F4**

Företaget använder sig just nu utav Jeeves Universal som de bytt till rätt nyligen. Tidigare så använde de sig av ett affärssystem som det tidigare huvudkontoret använt.

## **F5**

Idag använder sig företaget av många befintliga system som är hopbyggda med huvudsystemet SAP/R3.



## **F6**

Företaget använder sig nästan uteslutande av kalkylprogrammet Excel för hantering av data för analys inom företaget. De anser att de klarar sig med denna applikation och att andra lösningar kan vara svåra att få lönsamhet med på grund av det högre inköpspriset, licenskostnad samt tröskeln för lärandet för de som ska arbeta med systemet.

## **F7**

Rapporterna skapas ofta med hjälp av kalkylprogrammet Excel.

## **4.2 Företag utan en controller**

När vi sökte möjliga företag att intervjua kom vi över företag som ännu inte valt att tillsätta en controller. För att kartlägga deras motiv till att inte tillsätta en controller, valde vi att fråga dem *"Varför har ni valt att inte tillsätta en controller?"* Detta för att se vad som gör att man avvaktar med beslutet. Företagen är i liknade storlek som flera av de övriga företagen i denna studie.

## **F8**

Företaget säljer och servar bilar och har 150 anställda.

Intervju med ekonomichef 13/4-10

Idag gör den intervjuade ekonomichefen även en controllers arbetsuppgifter i mån av tid. Motivet till att de valt att inte tillsätta en controller är att de anser att det ännu går att överblicka företagets alla delar. De anser vidare även att det är en ekonomisk fråga där de inte ännu känner att en controllers förbättringar av företaget kan uppväga dess kostnader i form av controllers lönen, dvs. de upplever att kostnaden är större än nyttan.

## **F9**

Tillverkande industriföretag med drygt 50 anställda.

Intervju med ekonomichef 26/4-10

Likt företag 8 har inte detta företag någon controller. Deras främsta motiv är att de ännu inte känner sig tillräckligt stora för att bära den kostnaden vilken en controllers lön utgör och att de fortfarande anser sig kunna överblicka företagets processer, utan att ta in en controllers kompetens. Ekonomichefen säger vidare att företag av deras storlek ofta får ha en person på flera befattningar för att hålla nere kostnaden.

## **F10**

Verksamheten innefattar bygg och fastighet och de har 74 anställda.

Intervju med ekonomichef 27/4-10

De hyr in en "ekonomisk konsult/controller" vilken har till stor del de arbetsuppgifter som en controller har, enligt hur den intervjuade beskriver dennes arbetsuppgifter. Den inhyrda "Controllern" hjälper ledningsgruppen med den kompetens de saknar, exempelvis skattefrågor. Han hjälper även till att skapa ett beslutsunderlag åt ledningsgruppen och i samråd med denne konsult tar de fram en framtidsvision på ett par år framåt.

Då konsulten inte är direkt anställd av företaget så har denne inte någon större makt i beslutandeprocessen, dock är han med i vissa ledningsmöten där dennes kompetens behövs. Den intervjuade visste inte vilken kompetens den inhyrda konsulten exakt hade.

Motivet till att hyra in denne "controller" var att ett företag som detta inte kunde besitta all nödvändig kompetens inom företaget för att detta skulle bli för dyrt. De ser detta som ett alternativ till att ha en controller på heltid, när kostnaden överstiger nyttan för en heltidsanställd, vilket alltså är det grundläggande motivet till att inte anställa en controller.

## **F11**

Tillverkande industriföretag inom metall. Med några tiotal anställda. Företaget har haft flera hundra anställda tidigare, men sålt av stora delar.

Intervju med ekonomichef som samtidigt var IT-chef. 27/4-10

I samband med att företaget minskat har även behovet för administrativ personal minskat. Därför har ofta en person flera ansvarsområden, den intervjuade hade alltså förutom controllerarbetet även ansvaret som IT-chef och ekonomichef. Hon ansåg att controllerarbetet främst var en kontrollerande funktion, där kontrollernas arbete gick ut på att "kontrollera att allt blev rätt". Vid frågan om hon trodde att storleken på företaget utgjorde ett kriterie för när ett företag valde att anställa en controller så svarade hon att hon trodde att en controller anställdes när företaget uppnått en storlek av ca 100-150st anställda.

### **4.3 Sammanfattning av platsannonser**

I denna andra del av empirin har vi valt att redovisa en sammanfattning av åtta platsannonser som återfinns som bilaga, för att kunna belysa vad företag skriver, när de söker en controller. Hur speglar det verkligheten och deras bakomliggande motiv?

Dessa kan inte själva svara på våra två huvudproblemfrågor men på våra två underfrågor på platsannonserna tydligt visar vad kontrollern ska ha för arbetsuppgifter samt utbildning och erfarenhet. En platsannons som söker en ekonomichef/business controller nämner att den förväntas även vara en mycket aktiv del av bolagets ledningsgrupp och rapporterar till VD.

#### **4.3.1 Arbetsuppgifter**

Alla annonser nämner att kontrollern ska på ett eller annat sätt medverka till, utveckla eller underhålla ekonomiska rapporter, prognoser och analyser av olika slag. Controllern kommer att vara ansvarig för månadsrapporteringen, lönsamhetsberäkningar, bokslut, budgetering samt årsredovisning och deklaration. Det nämns också ansvar för försäljningsrapportering, analyser av produkter, lager, marknad och projekt.

Beroende på vilket typ av företag det är som söker controllern så skiftar resten av dess arbetsuppgifter.

De företag som tillhör en koncern eller har ett moderbolag/dotterbolag nämner att controllern ska fungera som en kontakt mellan bolagen och arbeta med internprissättning och fungera som kompetensstöd.

Några annonser nämner också att controllern får en viktigt pedagogisk uppgift i att föra ut ekonomikunskap till olika personalgrupper och bidrar därmed till kompetensutveckling inom ekonomi- och resultatstyrning i företagen.

En annons skiljer sig lite så det företaget söker en HR controller till löneavdelningen så controllern får lite annorlunda arbetsuppgifter då de nämner att huvudinriktningen på tjänsten är personalekonomi och förbättring av HR- system, rutiner och processer

### **4.3.2 Utbildning/erfarenhet**

Alla annonser nämner att controllern ska ha en ekonomiutbildning eller motsvarande. Några nämner även datautbildning.

Det finns tre tydliga erfarenheter en controller ska ha som alla annonser nämner. Det första är att controllern ska ha arbetat inom ekonomi tidigare, helst inom den inriktningen som företaget arbetar med. Det andra är att controllern ska ha erfarenhet av någon typ av affärssystem och att den ska behärska Officepaketet, framförallt Excel. Det tredje som alla annonser nämner som viktigt är språket. Controller ska kunna kommunicera flytande på svenska och engelska i både tal och skrift.

Övrig kunskap som efterfrågas hos controllern är mer personliga egenskaper så som analytisk, ambitiös, noggrann, pedagogisk och en duktig kommunikatör. Har lätt för att samarbeta och har förmågan att lösa problem.

## 5 Analys

*I detta kapitel har vi för avsikt att väva samman den presenterade teori med de som framkommit i vår empiriska studie. Eftersom att denna studie delvis är en explorativ studie så kommer inte all empiri kunna kopplas till teori och därför kommer en stor andel av analysen enbart baseras på uppgiftslämnarnas utsagor, vilka är hämtade ur empirin samt det vi har sett i platsannonserna.*

### 5.1 Motiv

Motivet till att tillsätta en controller varierar hos företagen beroende på vilken typ av controller samt kompetens de sökte. Ofta har diskussionen i intervjuerna handlat om möjligheten till att överblicka verksamheten. Problemet har då varit att det tidigare inte fanns någon med kompetensen att förstå hur de olika delarna ska kunna samarbeta bättre och i flera fall har företagen har då insett att de behöver någon med kompetensen att skapa en styrning. Den som ofta sätt som ansvarig för denna ekonomistyrning är kontrollern ([www.ne.se](http://www.ne.se)). Dock har det inte alltid handlat om att kontrollern ska stå för styrningen i vår empiri. I vissa fall, speciellt i de två intervjuerna vilka har gjorts med företag inom industrin, har det handlat om att länka produktion mot ekonomi för att kunna ta fram ett analyserbart resultat, vilket sedan kunde användas som beslutsunderlag för exempelvis VD. Controllerns uppgift var då mer att ta fram data och presentera fakta om produktionen, men sedan inte skapa någon nämnvärd strategisk styrning.

Många företag i intervjuerna nämner det att de behöver någon som håller koll och styr upp hela organisationen och kan koppla ihop verksamheten med ekonomin. De behöver någon som analyserar den data som ekonomiavdelningen tar fram och som arbetar med det på heltid.

Det verkar som om en del företag, även några i vår empiri, tror att rollen innebär att kontrollern håller koll och kontrollerar verksamheten i stora drag likt en revisor, vilket bland annat Lassi (2003), Källström (1990) och Mattson (1987) nämner som en vanlig missuppfattning hos Svenska företag, av vad en controller ska göra. Alltså att enbart kontrollera.

Utifrån platsannonserna är svårt att få ett djup på svaret angående motivet till att tillsätta kontrollern. I två platsannonser nämns att företaget växer och ger detta som motivet till att de nu söker en controller men mer än så kan vi inte tyda.

Utifrån företagets utsagor i intervjuerna har vi valt att belysa de tydligaste motiven till att ett företag väljer att tillsätta en controller, som vi har sett.

#### 5.1.1 Kategorisering av motiv

I intervjuerna från empirin kan vi urskilja tre olika motiv hos företagen som har en controller. Vi har även valt att motiven till att inte ha en controller samlas som ett fjärde motiv.

**Motiv 1: Företaget behöver någon som kan koppla ihop verksamheten och skapar en bättre styrning.**

Detta passar in på F 1 som nämner att de tillsatte en controller för att hålla ihop verksamhetens olika delar samt koppla ihop den med ekonomin. F7 passar också in på motiv 1 då deras motiv till att tillsätta en controller var att de behövde en person som kunde skapa en bättre ekonomisk styrning i företaget samt koppla ihop verksamheten genom att "gräva i allt och hålla ordning". Både F1 och F7 har placerat kontrollern organisatoriskt direkt under VD.

#### **Motiv 2: Företaget behöver någon som kan analysera information och följa upp resultat.**

Detta passat in på F2 som valde att tillsätta en controller då ekonomiavdelningen inte har tillräckligt med resurser att analysera den data de tar fram. F5 har haft en controller tidigare och har fortfarande samma motiv, att de behöver någon som analyserar den data som ekonomiavdelningen tar fram. F6 motiv till att de anställde en controller är främst att de ville ha hjälp med uppföljning av resultat. I F2, F5 och F6 sitter kontrollern under economichefen.

Motiv 3: Företaget har blivit så stort att ekonomiavdelningen inte längre har möjlighet att prioritera strategiskt arbete.

Detta passar in på F3 som behövde utveckla ekonomiavdelningen och då valde att utveckla economichefsrollen till en controller roll. F4 växte och VD valde att utveckla ekonomiavdelningen. I både F3 och F4 sitter kontrollern under VD och fungerar även som economichef.

#### **Motiv 4: Företaget har valt att inte tillsätta en controller.**

De företag i empirin som valt att inte tillsätta en controller anser att organisationen inte är tillräckligt stor ännu, att de fortfarande har möjlighet att överblicka organisationen, att economichefen även hinner sköta kontrollerns uppgifter eller att de inte har ekonomi till att tillsätta en controller.

Dessa motiv gäller F8 som anser att de kan överblicka verksamhetens alla delar samt att de inte känner att en controllers förbättringar kan uppväga dess kostnader. F9 anser att de inte är tillräckligt stora och samma gäller F11 som även har låtit en person ha flera befattningar i företaget. Dessa företag anser också att det är för kostsamt för företaget att tillsätta en controller.

F10 är en hybrid mellan motiv 1, 3 och 4 då de har en inhyrd controllerfunktion på deltid. Anledningen till detta är att företaget anser sig ha ett behov av en controller men inte ekonomi till att tillsätta en egen controller på heltid. Här kan det ses som att kontrollern sitter under VD och likt företagen under motiv 1 och 3.

Det är alltså här tydligt att motivet till att tillsätta en controller kan kopplas till var i organisationen kontrollern sedan placeras.

## **5.2 Controllerns huvuduppgifter**

Motiven till att företagen väljer att tillsätta en controller speglar ofta kontrollerns tänkta arbetsuppgifter.

I våra intervjuer framkom att controllerns främsta uppgift oftast är att skapa en tydligare koppling mellan företagets olika delar, avgränsar, definierar och utreder problem samt rapportera detta skriftligt och muntligt till dem de berör. Att ha en helhetssyn från verksamhet och ekonomi, att förstå samband och kunna ta in information är också viktigt.

F2 ansåg att ekonomiavdelningen tidigare haft den visionsskapande arbetsuppgiften men att denna då alltid kom i andrahand när annat arbete var avklarat. Därför tillsattes just controllern för att det skulle finnas en ansvarig just för visionsskapandet och analysarbete, där denne satte dessa arbetsuppgifter i främsta rummet.

Enligt Lassi (2003) så kan controllerns arbetsuppgifter variera lite beroende på vilken storlek företaget har som controllern är verksam i. I små och medelstora företag, vilka speglar vår empiriska studie, så är det vanligt att controller även fungerar som ekonomichef och då är chef för ekonomiavdelningen. Detta kan ses i ett företag där controllern fungerar som ekonomichef och istället har en ekonomiansvarig under sig som har hand om det traditionella redovisningsarbetet. Andra vanliga arbetsuppgifter för en controller i ett medelstort företag enligt Lassi (2003) är löpande redovisning, budgetering och kalkylering.

De flesta företagen vi intervjuat nämner att controllern ska arbeta med rapportering samt till viss del intern kontroll. Detta är enligt Lassi (2003) vanliga uppgifter hos större företag och intern kontroll markerar att controllern vanligtvis är mer specialiserad och har en mer beslutstödande roll gentemot ledning.

I platsannonserna är controllerns arbetsuppgifter tydligt beskrivna och här kan vi se att controllerrollen har vissa liknande uppgifter men några kan skifta kraftigt beroende på företaget. Controllern är så gott som alltid ansvarig för budget och prognoser och med det följa upp företagets ekonomi med månadsrapporter och analyser det vill säga på det sätt Skärvad & Olsson (2007) beskriver ekonomistyrning i vårt teorikapitel, författarna säger bland annat att det handlar om att ställa upp mål och se till att målen uppfylls. Lassi (2003) visar i sin beskrivning av controllerns arbetsuppgifter att rapportering, bokföring och administration är vanligt.

### **5.3 Controllerns kompetens och erfarenhet**

Controllerns kompetens är viktig då en kan påverka dess makt och inflytande i organisationen (Lindvall, 2001). Kompetens och erfarenhet kan både innefatta utbildning och personliga egenskaper. I intervjuerna framkommer det att en controller självklart ska vara kunnig inom ekonomi. Förutom insatt i ekonomiska frågor som extern redovisning och ekonomistyrning så ska controllern ha en helhetssyn från verksamhet och ekonomi, förstå samband och kunna ta in information. Andra kompetenser som efterfrågas är kunskap inom språk samt internationell kunskap och att controllern är insatt i den bransch företaget är verksam inom. Med kompetensen ska controllern inte bara förstå hur det blev utan även förstå vad de ska göra i framtiden.

Genom platsannonserna i empirin kan vi se att det finns företag kräver lite mer av sin controller och några söker bland annat en controller som även ska kunna utbilda personal i ekonomifrågor för att kompetensutveckla dessa. De har då tagit till vara den pedagogiska kompetensen, vilken Lassi (2003) tar upp som en viktig kompetens.

Alla annonser nämner att controllern ska ha en ekonomiutbildning eller motsvarande. Några nämner även datautbildning.

Det finns tre tydliga erfarenheter en controller ska ha som alla annonser nämner. Det första är att controllern ska ha arbetat inom ekonomi tidigare, helst inom den inriktningen som företaget arbetar med. Det tredje som alla annonser nämner som viktigt är språket. Controller ska kunna kommunicera flytande på svenska och engelska i både tal och skrift.

Övrig kunskap som efterfrågas hos controllern är mer personliga egenskaper så som analytisk, ambitiös, noggrann, pedagogisk och en duktig kommunikatör. Har lätt för att samarbeta och har förmågan att lösa problem. Dessa personliga egenskaper nämner både Lindvall (2001) och Olve m.fl. (2008) som viktig kompetens hos en controller.

#### **5.4 Controllerns utökade kompetensområden**

Att controllerrollen har förändrats under åren påverkar vad företag vill få ut av controllern. Lewandowski (2000) nämner hur dagens teknologi har förändrat hela ekonomiprocessen. Tack vare dagens bokföringsprogram och affärssystem kan det som förr tog veckor att slutföra idag bara ta några minuter. Detta medför att controllern spenderar mindre tid med att förbereda rapporter och mer tid åt att analysera information.

I och med den förändring som sker kring controllerrollen på grund av datautvecklingen så krävs ny kunskap hos controllern. I teoriavsnittet finns det en tydlig koppling till att en controller behöver ha viss IT-kompetens för att på bästa sätt nyttja de avancerade systemen företaget har, för att förstå och ta till sig rätt data för analys. Förutom ekonomistyrning så anser Lindvall (2009) att controllern även behöver ha god kunskap inom informationsteknik för att kunna använda tekniken för att mäta och kontrollera verksamheten och därmed skapa underlag för en bättre styrning av företaget.

Kompetensen inom IT är enligt intervjuerna i empirin ofta självlärd. Flera av de intervjuade företagen säger att de använder sig i huvudsak av kalkylprogrammet Excel och orsaken till detta nämner de ofta som att de klarar sig långt med detta program och att det är en kostnadsfråga. Dock använder sig flera andra företag sig av mer avancerade system som exempelvis cliqview, vilket är ett system som importerar data från flera andra system för analys. Ett mönster som kan ses är att mindre företag med verksamhet inom industrin, ofta använder sig av just Excel medan mer kunskapsintensiva företag alternativt större industriföretag, använder sig av mer avancerade analysverktyg och därmed ställs större krav på IT-kompetens. Det intervjuade företaget vi benämner F2, anser att tröskeln för att lära sig dessa komplexa system ändå är relativt låg, dock behöver ändå controllern kunna förstå databaserna för att veta vilka data som är relevanta att plocka ut för analys.

I platsannonserna är IT en av de tre mest vanligaste kompetenskrav företagen har. De nämner att controllern ska ha erfarenhet av någon typ av affärssystem och alla annonser nämner Excel som meriterande. I en av platsannonserna nämns att controllern ska ha förvaltningsansvar för en databas samt dess plattform. Mattson (1987) nämner att controllern har huvudansvaret för det ekonomiska systemet och eventuellt kan denna databas rimligen då innefatta controllerns ansvar då databasen innehåller viktiga data vilka företaget använder sig av. System och applikationer som de olika företagen i platsannonserna efterfrågar erfarenhet inom är Excel, Jeeves, Klikview, Ocr, Frango/Cognos, HR- och lönesystem.

## 5.5 Controllerns plats i organisationen

Som framgår i den teoretiska referensramen så finns det ingen direkt uttalad plats för kontrollern i organisationen. Detta kan vi även se genom våra intervjuer i empirin då företagen skiljer sig åt vart kontrollern är placerad.

Källström (1990) nämner 4 vanliga placeringar en controller kan ha;

1. Controllern rapporterar direkt till styrelsen.
2. Controllern är placerad under VD.
3. Controllern fungerar som ekonomichef.
4. Controllern är placerad under ekonomichefen.

I vår studie placeras kontrollern på tre olika nivåer i organisationen:

Den vanligaste placeringen av kontrollern som vi kan se i empirin är att den sitter som en stabsfunktion under VD:n och rapporterar främst till denne. I de flesta av dessa fall medverkar kontrollern även på styrelsemötena. I ett fall är kontrollern endast närvarande i de fall dennes kompetens är nödvändig i beslutsprocessen.

Källström (1990) beskriver då kontrollern som VD:s controller och att enligt denna modell får markservicen en egen ekonomiavdelning så att kontrollern kan engagera sig i det han anser att han bäst behövs. Controllern som är placerade under VD:n eller rapporterar direkt till ledningen är dem som har störst inflytande över organisationen och enligt Mattsson (1987) tillhör även kontrollern som är placerad under VD:n företagsledningen. Att controllern som är placerade under VD även tillhör ledningen stämmer inte alltid i de företag vi har undersökt. Där finns det fall där kontrollern inte tillhör företagsledningen.

Den andra placeringen av kontrollern är i ekonomiavdelningen och då oftast direkt under ekonomichefen. Controllern rapporterar då till ekonomichefen. Controllern som har denna placering närvarar vanligtvis inte vid styrelsemöten men ett företag tänker införa att den nya kontrollern kommer till viss del vara medlem i enhetens ledningsgrupp och fungera som rådgivare. Att kontrollern sitter under ekonomichefen har varit vanligast i Sverige enligt Källström (1990). Det ger kontrollern möjlighet att koncentrera sig på ekonomistyrningsarbetet. Dock så får kontrollern ingen direktkontakt med VD utan verkar mer som ekonomichefens assistent vilket ger kontrollern en svagare ställning i organisationen jämfört med om denne skulle varit placerad direkt under VD (Källström, 1990).

Den sista placeringen som vi kan se i två företag är att kontrollern även fungerar som ekonomichef, trots att den har benämningen controller. Det är en vanlig modell i små och medelstora företag enligt Källström (1990). En vanlig anledning till denna lösning är att det då bara finns en ekonom i ledningsgruppen som ensam ansvarar för hela ekonomistyrningen.

För att kontrollern ska kunna verka på rätt sätt så gäller det att denne är placerad tillräckligt nära toppen där besluten tas, liksom det vi skrev i teorikapitlet finns inte någon erkänd plats i organisationen för kontrollern. Vart någonstans kontrollern finns i organisationen signalerar vad ledningen har för förväntningar på kontrollern, vad denne har för ställning och befogenheter (Källström, 1990). Controllern kan antingen rapportera till ekonomichefen eller direkt till VD:n (Lassi, 2003). Enligt Olve (1990) och Samuelson (2008) är kontrollern en stabsfunktion med huvudansvar för organisationens ekonomistyrning (Mattson, 1987). I



enlighet med denna teoretiska bakgrund är controllerns plats alltså inte helt bestämd och det kan det utläsas ur empirins intervjuer att kontrollern ibland sätts under ekonomichefen av olika anledningar, i tre av våra intervjuer är kontrollern organisatoriskt placerad under ekonomiansvarig. Frågan är dock om detta då påverkar controllerns möjligheter till att skapa en bra styrning då denne inte har ett lika starkt samarbete med VD. Problem som kan uppstå när kontrollern sitter under ekonomiansvarig är exempelvis att den ekonomiansvarige inte förstår problemet korrekt och därmed inte för vidare informationen till VD och ledningsgruppen. Den direkta dialogen med VD där problem diskuteras minskas också i viss grad när kontrollern inte har ett nära samarbete med VD. Källström (1990) anser att när kontrollern inte har någon direktkontakt med VD utan verkar mer som ekonomichefens assistent så får kontrollern en mycket svagare ställning i organisationen och det kan bli svårare att påverka ekonomistyrningen i de olika funktioner och divisioner som kan behövas. Om arbetsuppgifterna då kräver att kontrollern sitter högt upp i organisationen, för att kunna ha insikt i det strategiska arbetet, blir det svårt att fullfölja arbetsuppgifterna. Är inte kontrollern med i ledningsgruppen påverkas möjligheterna i stor grad för kontrollern, att arbeta strategiskt med visioner på längre sikt.

Det vi kan se i empirin är att rapporteringen sker normalt till närmsta chef i organisationen, oavsett var i organisationen kontrollern befinner sig. Men samtidigt så samarbetar kontrollern med alla som behöver få tillgång till data för beslutsunderlag i det dagliga arbetet. Dock tar VD och ekonomichef på sig en viss del av kommunikationen ut mot andra, när kontrollern är placerad under ekonomichefen. Bortsett från att kontrollern satt på olika platser i organisationen så såg rapporteringen ut på ett likartat sätt.

Controllerns plats i organisationen benämns nästan inte i någon utav platsannonserna förutom när kontrollern även ska vara ekonom eller ekonomichef. I dessa fall tillhör kontrollern ekonomiavdelningen. Rapporteringsförfarandet nämns sparsamt, i annons nummer fem sker rapporteringen mot chefen för företagets finanser.

## **5.6 Controllerns inflytande och påverkan i organisationen**

Enligt litteraturen så påverkar controllerns placering i organisationen dess ställning och befogenheter. Vart någonstans kontrollern finns i organisationen signalerar vad ledningen har för förväntningar på kontrollern (Källström, 1990). Det vill säga om kontrollern är placerad under VD:n så har den större inflytande än om den är placerad under ekonomichefen. Detta stämde in på det vi har fått ut av våra intervjuer i vår empiri. Även den controller som fungerade som ekonomichef ansågs ha stort inflytande enligt VD:n.

Enligt Lassi (2003) så beror controllerns makt och inflytande i organisationen mycket på dess kompetens. Ofta hade de controllers som var placerade under VD:n i alla fall mer erfarenhet och högre kunskap inom IT.

Lindvall (2001) nämner tre viktiga kompetenskategorier hos en controller som alla nämns som viktig kompetens i empirin. I de företag där kontrollern är placerad under VD:n så nämns att kontrollern behöver vara insatt i företagets verksamhet och allt runt omkring, att förstå och kunna koppla samband samt att fungera som en visionär för att kunna delta i företagets utveckling. Detta ses som strategisk kompetens.

Informationsteknisk kompetens ansågs viktig i många företag då controllern arbetar mycket med informationssystem och i vissa fall även är med och utvecklar dem. Detta kräver att controllern är någorlunda IT kunnig.

Nästan alla företag, oberoende placering på controllern, ansåg att kommunikationsförmåga är viktigt kompetens hos en controller. Ett företag påpekade det extra tydligt. Detta ses som pedagogisk och kommunikativ kompetens vilket Lindvall (2001) nämner som det sista av de tre viktiga kompetenskategorierna hos en controller.

Förutom Lindvalls tre kompetensområden så är kunskap inom redovisning samt ledarskap viktigt hos en controller anser Lassi (2003) vilket även stärks i empirin.

Controllern har sällan någon större makt att denne kan besluta stora frågor själv utan är istället med när det ska diskuteras fram nya beslut och hjälper till med att skapa ett bra beslutsunderlag, i de fall controllern arbetar med företagets visioner.

I platsannonserna nämns det inte mycket om controllerns möjlighet till inflytande förutom när denne får personalansvar eller förvaltningsansvar.

## **5.7 Visionskapande**

Ekonomistyrningen innefattar att formulera framtida strategiska mål (Ax et al, 2007) med hänsyn till framtidens förhållanden och oväntade händelser ([www.ne.se](http://www.ne.se)). Visionsarbete och långsiktigt strategiskt arbete benämns inte med någon större tydlighet i platsannonserna förutom att de nämner arbetsuppgifter som innefattar prognoser, dock skrivs det inte något om hur lång tid framåt dessa ska gälla. I de fall controllerns titel bara benämns "controller", nämns det inte något om huruvida denne då ska vara med i ledningsgruppen.

Controllerns visionsskapande i sin yrkesutövning begränsas ofta till vilken bransch denne jobbar i enligt flera av de intervjuade i empirin, för vissa branscher kan det vara omöjligt att se långt in i framtiden då svängningarna är snabba och starka samt att orderingången kan vara svår att överblicka, enligt de intervjuade företagen. Industrieföretagen vilka var underleverantörer till annan industri, pratade om månader och upp till ett år medan andra företag som inte är lika beroende av andra företag, kunde skapa visioner på längre sikt, ända upp till 8år. Tidsrymden för möjligheten till visionsskapandet kunde oftast sättas i samband med var controllern sattes rent organisatoriskt, men även bransch påverkade då samtidigt.

## **5.8 När tillsattes controllern?**

Controllern tillsattes nästan uteslutande när det gick bra för företaget och de därmed vågade och hade råd att ta risken med att tillsätta en administrativ person. I endast ett fall kan controllern ses som räddaren i nöden under dåliga tider för organisationen, dock var det då högkonjunktur och därmed kan det då sägas att alla controllers i vår undersökning, tillsattes då inte lågkonjunktur rådde. Utifrån att nästan samtliga controllers tillsattes under goda tider så kan det ses som att controllern har rollen att skapa en ännu bättre tillväxt när det redan går bra. Enligt Olve m.fl. (2008) så är controllerns arbete att prioritera rätt när resurser av olika slag blir knappa och utifrån det så kan det vara den funktionen företagen främst efterfrågar när de tillsätter controllern i så stor utsträckning vid goda tider. Kanske är det just detta som företagen först tänker på när de tror sig behöva en controller.

Flera företag sade dock att det var just pengarna för lönen som gjorde att de inte vågade tillsätta controllern under sämre tider och därför kan det ses som att företagen först inte litar på att controllern kommer att skapa en vinst som täcker dennes kostnader, när företaget är litet eller medelstort. Så det kan frågesättas om controllern är räddaren i nöden eller hjälten i goda tider då han tillsätts först när det finns pengar till hans lön. Pengarna kan företaget få loss genom de goda tiderna skapar större vinst eller genom att skära ner på andra delar av verksamheten, likt i den första intervjun.

Olve m.fl. (2008) ser att controllerns jobb i nedgångar som leder till besparingar, handlar om att controllern får en roll som analytiker och pedagog, samtidigt som det alltid finns strategiska värden att bevaka. Utifrån det så är frågan som kan ställas, vad som gör att företag vågar tillsätta en controller under dåliga tider? En möjlighet är att företaget tar fram en kalkyl på vad en controller kostar och vilka förbättringar denne kan göra, dock blir det då rena spekulationer då de själva inte vet vilka kostnadsbesparingar controllern kan genomföra. Möjligen ska företagen istället se controllern som en investering i de dåliga tiderna för att långt innan högkonjunkturen kunna ställa in företaget på rätt spår i förväg, en strategisk investering för att bättra möjligheterna till att skapa en framtida vinst. Med den pedagogiska sidan avser exempelvis Lassi (2003) att controllern ska kunna kommunicera ut förståelse för hur verksamheten bör bedrivas. Vidare anser Olve m.fl. (2008) att controllern behöver arbeta på olika sätt beroende på om det är upp eller nedgång i konjunkturen. Kanske är controllerns arbetsuppgifter i uppgång mer kända för företagen, än de i nedgång vilket då gör att företagen inte ser nyttan av controllern även vid nedgång? Eller så tycker inte företagen helt enkelt att arbetsuppgifterna i nedgång är lika viktiga att de inte tillsätter controllern för dessa.

## **5.9 Varifrån kom initiativet?**

Initiativet till att tillsätta controllern kom i våra intervjuer alltid från den som controllern skulle vara underställd alternativt från ytterligare ett steg upp i hierarkin. I vår första intervju så kom första initiativet till förändring från ledningen, denne ville ha förändring på grund av dålig ekonomi. VD undersökte då vad det fanns för lösning och kom då fram till att det var en controller som skulle passa bra för att denne då kunde skapa den ekonomiska balansen som eftersöktes. Själva initiativtagandet till att controllern då var lösningen, kom alltså från VD.

I den andra intervjun kom initiativet ensamt från ekonomiavdelningen, då den inte kunde prioritera det strategiska arbetet utan behövde någon som satte detta i det främsta rummet. VD har dock varit delaktig i initiativtagandet vid tillsättandet gällande övriga intervjuer. I fyra fall av sju intervjuer har VD nästan uteslutande varit den som tagit initiativet. I ett fall har VD och ekonomichef tagit initiativet och i ett annat var det ledning tillsammans med VD. Att initiativet kommer ifrån en högre plats i hierarkin är ändå lämpligt då det är ganska högt upp som controllern ska placeras rent organisatoriskt.

## **5.10 Hur ser rollen ut i olika branscher?**

Företag kan ibland ha missuppfattat controllerns roll och då antagit att controllern ska vara kontrollerande istället för styrande, vissa tecken på detta kan ses i F6 där verksamhet är inom industrin, i detta fall får man intrycket av företaget att controllern just ska kontrollera att produktionen går rätt till, vilket bland annat Lassi (2003), Källström (1990) och Mattson (1987) nämner som en vanlig missuppfattning hos Svenska företag. Att det är extra vanligt inom just industrin kan vi inte belägga med denna undersökning.

I F6 sattes kontrollern under ekonomiansvarig. Det var svårt att se varifrån den verkliga styrningen då kom, om vi förstod respondenterna korrekt så var det VD som själv tog denna del, då företaget fortfarande var litet eller medelstort. VD skapade då alltså styrningen utifrån de data kontrollern tagit fram, dialogen mellan VD och controller var av mindre än i andra företag där kontrollern placerats direkt under VD. Enligt den intervjuade så var vinsten med att placera kontrollern under ekonomiansvarig, att kontrollern då kunde vara ekonomiansvariges förlängda arm, vilken kunde jobba med analyser närmare produktion än vad ekonomichefen jobbar.

F1 som är en organisation vilken har utbildning som central verksamhet, har en controller som får mycket större frihet och kan mer självständigt ta fram data för analys och genom detta mer ostört skapa ett bra beslutsunderlag för VD. Controller är här satt direkt under VD. Ett svagt mönster som framträder från det empiriska material vi har, är att desto mer kunskapsintensivt ett företag är och desto längre in i framtiden visioner kan sättas, desto högre upp sitter kontrollern i hierarkin och kan då enligt Källström (1990) göra ett bra strategiskt arbete.

### ***5.11 Diskussion kring controller titeln***

Här finns en diskussion kring hur företagen definierar kontrollertiteln, precis som teorin nämner så sätts titeln utefter hur företagen ser kontrollerns arbetsuppgifter. Då kontrollerns arbetsuppgifter varierar mellan de olika platsannonserna men inte titeln, så kan det ses som att de sätter den ganska godtyckligt. I enstaka fall efterfrågas dock en viss typ av controller redan i annonsen. Under intervjuerna är det ofta på samma sätt, där benämner de kontrollern bara som "controller" och förtydligar inte med någon underkategorisering. Möjligen anser då företaget att kontrollern ska göra alla typer av arbetsuppgifter som de olika underkategoriserade controllerfunktionerna innebär. Då det redan finns många uppsatser som hanterar otydligheten kring definitionen av kontrollern och detta inte är inom vår problemfråga, nämner vi det endast kort här.

### ***5.12 Varför företag inte tillsätter en controller***

Då vissa företag inte hade controller när vi eftersökte företag att undersöka ställde vi ändå frågan varför de valt att inte tillsätta en controller, detta för att se hur företag utan kontrollern ser på dennes möjligheter att effektivisera för företaget. Företagen beskriver att det främst är ekonomin som styr utifall de ska tillsätta en controller, om de inte kan avvara lönen till kontrollern så tillsätts denne sällan, även om det oftast är meningen att de effektiviseringar kontrollern gör, ska bära kostnaderna för kontrollern. Några av de tillfrågade företagen hade under 100 anställda och svaret var ofta att de ansåg sig för små för att bära kostnaden och att så länge VD och ekonomichefen kunde överblicka företagets alla delar, så fanns inte behovet enligt dem. Så länge företaget alltså känner att nyttan inte överstiger kostnaden så tillsätter de inte kontrollern, frågan är hur väl företagen kan avgöra när nyttan är större. Ekonomichefen för F11 ansåg att brytpunkten för att tillsätta en controller var vid 100 till 150 anställda personer. Samtidigt ansåg samma ekonomichef att kontrollern hade en kontrollerande funktion och eventuellt kan då kontrollerns arbetsuppgifter ha misstolkats av den intervjuade och det kan ha spelat in i svaret.

F8 och F11 svarade att ekonomichefen även gör controllerns arbetsuppgifter så ur den synvinkeln passar det in i den nivån att controllern även är ekonomichef, dock var detta inte formellt beslutat och ekonomichefen ansåg sig inte vara en controller. Kanske är orsaken den som Olve m.fl. (2008) tar upp, att små och medelstora företag ofta styrs av ägaren för att denne vill behålla kontrollen själv och därför är ovillig att tillsätta en controller.

F10 har istället hyrt in en "ekonomi konsult/controller" då de inte själva har råd att ha den kompetensen inom företaget på grund av sin storlek, enligt den intervjuade ekonomichefen. Att hyra in controllern på deltid kan vara ett alternativ när ekonomin inte är tillräckligt stark för företaget. Det finns nackdelar som att controllern eventuellt inte hinner sätta sig in i verksamheten lika djupt men de kan ändå vinna på att de får tillgång till kompetens de annars inte skulle kunnat få in i företaget. Kanske kan detta vara lösningen för fler företag inom fler branscher där strategisk kompetens behövs undertiden företaget inte växt tillräckligt.

## 6 Slutsats

*I detta kapitel redogörs för vilka slutsatser som framkommit under arbetets gång för att besvara uppsatsens problemformulering och syfte. Vi har valt att först svara på våra två underfrågor för att sedan ta med dessa svar till våra två huvudfrågor.*

### 6.1 Vilka är controllerns arbetsuppgifter och ansvarsområden?

Vilka arbetsuppgifter en controller ska ha beror helt på vad företaget vill få ut av sin controller. I vår empiriska studie framkom att controllerns främsta arbetsuppgift oftast är att skapa en tydligare koppling mellan företagets olika delar, avgränsar, definierar och utreder problem samt rapportera detta skriftligt och muntligt till dem det berör. Att ha en helhetssyn från verksamhet och ekonomi, att förstå samband och kunna ta in information är också viktigt. Ett företag ansåg att ekonomiavdelningen tidigare haft den visionsskapande arbetsuppgiften men att denna då alltid kom i andrahand när annat arbete var avklarat. Därför tillsattes controllern för att det skulle finnas en ansvarig för visionsskapandet och analysarbete, där denne satte dessa arbetsuppgifter i främsta rummet.

Arbetsuppgifterna beror också på storleken på företaget. I medelstora företag så kan controller även fungera som ekonomichef och då är chef för ekonomiavdelningen. Då blir arbetsuppgifterna lite annorlunda jämfört med controllers i medelstora företag som inte fungerar som en ekonomichef, vars vanliga arbetsuppgifter är löpande redovisning, budgetering och kalkylering.

De flesta företagen i empirin nämner att controllern ska arbeta med rapportering samt till viss del intern kontroll. Detta är vanliga uppgifter hos större företag och intern kontroll markerar att controllern vanligtvis är mer specialiserad och har en mer beslutstödande roll gentemot ledning.

Enligt vår studie är controllern så gott som alltid ansvarig för budget och prognoser och med det följa upp företagets ekonomi med månadsrapporter och analyser. Det är också vanligt att controllerns arbetsuppgifter är rapportering, bokföring och administration.

### 6.2 Vad är det för kompetens och erfarenhet företagen eftersökte?

Företagen vi haft kontakt med samt de platsannonser vi undersökt, har bland annat utvärderats utifrån de tre viktiga kompetensområden författaren Lindvall (2001) redogjort för. Den kompetens som eftersöktes varierade mellan företagen beroende på arbetsuppgifter och ansvarsområden.

#### 6.2.1 Strategisk kompetens

I de företag där controllern är placerad under VD, efterfrågades en person som skulle vara insatt i företagets verksamhet, kunna förstå och koppla samband samt fungera som en visionär för att kunna delta i företagets utveckling. Det är däremot inte alltid som controllern har en plats i företagsledningen även om controllern rent organisatoriskt sitter under VD. Detta ger att det blir svårare att ge styrning i alla nivåer av företaget. Utifrån motivet, arbetsuppgifter och placering i organisationen varierar efterfrågan för strategisk kompetens i mycket stor utsträckning mellan de olika företagen i studien. Desto högre upp i hierarkin controllern

placerades, desto mer strategisk kompetens efterfrågades för att kontrollern skulle kunna fullfölja sina arbetsuppgifter.

## **6.2.2 Informationsteknisk kompetens**

Kunskap inom IT ansågs viktig i många företag då kontrollern arbetar mycket med informationssystem och i vissa fall även är med och utvecklar dem. Däremot var det inte alltid som de skrev ut denna kompetens som ett krav i platsannonserna och i företagen vi intervjuat var det på samma sätt, att de ofta inte krävt någon formell IT-utbildning. Anledningen till detta angavs ibland vara att tröskeln för att lära sig dessa system var låg, dock verkar det då som att det inte var kontrollern som gjorde inställningarna för vilka tabeller som skulle plockas ur de olika databaserna, utan endast nyttjade analysapplikationen med de inställningar någon annan gjort. Med detta fick kontrollern lita på att den som bestämt vilka tabeller som skulle användas, hade kompetens för detta.

I platsannonserna efterfrågades sällan controllers med mer IT-kunskap än att de kan hantera Excel, de nämns arbetsuppgifter där stor IT-kunskap är nödvändig, men sätter sällan upp krav på formell utbildning för detta. Det skulle då alltså gå att dra en slutsats att flertalet företag anser att det räcker med en kunskap inom IT i den nivå att man kan hantera Excel samt gärna ha någon slags erfarenhet av affärssystemen de använder, eventuellt på applikationsnivå, för att kunna förstå vilken information som är relevant för analysarbetet.

Det ser ut som att företagen inte vet vad de söker när de söker en controller med "mycket goda IT-kunskaper" utan att gå in djupare på vilka kunskaper efterfrågas. Informationsteknologi är en benämning som är mycket bred och därför bör det tydligare framgå vilken kunskap inom området som efterfrågas.

Även om det sällan efterfrågas en formell IT-utbildning så finns dock de som önskar erfarenhet av olika system och applikationer, vilka de olika företagen redan använder eller tänker implementera i framtiden. Det som då efterfrågas är erfarenhet inom är Excel, Jeeves, Clikview, Ocrä, Frango/Cognos, HR- och lönesystem.

Slutsatsen vi finner är att företag ibland inte förstår vilken IT-kompetens de behöver till sitt företag och därmed inte kan veta vad de ska kräva. I andra fall så ser inte företagen någon vinst med att nyttja mer avancerade system än Excel för sina kalkyler och därmed inte efterfrågar en högre kompetens, att de då inte ser en vinst med IT kan vara att de inte förstår möjligheterna, då de i dag saknar en större IT-kunskap inom företaget.

## **6.2.3 Pedagogisk och kommunikativ kompetens**

Nästan alla företag, oberoende placering på kontrollern, ansåg att kommunikationsförmåga är en viktig kompetens hos en controller. Då kontrollern ofta är den som håller en övergripande koll på verksamhetens olika delar och inhämtar samt förmedlar information, blir detta en självklarhet. I en platsannons är kontrollerns uppgift även att utbilda avdelningschefer i ekonomi för att skapa en större förståelse för vad som behöver göras för att skapa rätt förutsättningar för företaget. Under intervjuerna nämndes inte att kontrollern skulle ha en utbildande roll inom ekonomi men kontrollern skulle samarbeta och ge och ta information från alla delar i verksamheten. Utifrån detta kan slutsatsen dras att den kommunikativa kompetensen ofta efterfrågas och nyttjas men att den pedagogiska kompetensen sällan nyttjas till fullo. Olve m.fl. (2008) beskriver att kontrollern kan ta en pedagogisk roll och förklara hur

redovisningen fungerar så att i princip alla hänger med. När han inte gör det riskeras att de olika cheferna inte får en förståelse för hur de bör arbeta.

### **6.2.4 Övrig kompetens**

Förutom tidigare nämnda kompetensområdena, så är kunskap inom redovisning samt ledarskap viktigt hos en controller (Lassi, 2003). Controllern har sällan någon större makt att denne kan besluta stora frågor ensam, i empirin kan det ses att kontrollern istället är med när det ska diskuteras fram nya beslut och hjälper till med att skapa ett bra beslutsunderlag, i de fall kontrollern arbetar med företagets visioner. Ledarskapet får kontrollern användning av när denne ska påverka och styra företagets olika verksamheter så att de strävar mot samma mål.

För controllerns utbildning, kompetens och övrig erfarenhet, efterfrågas nästan uteslutande studier på högskolenivå med examen inom ekonomi och i något enstaka fall var IT ett alternativ. Utöver detta efterfrågar de frekvent några års erfarenhet inom ekonomi, då gärna inom redovisning, skattefrågor och produktkalkylering.

### **6.3 Vilka motiv har företag till att tillsätta en controller?**

Med vilka motiv anställer då ett företag en controller? Då studien delvis är en explorativ studie kan endast slutsatsen dras utifrån de vi har fått fram i empirin.

De sju företagen som tillsatt en controller har angivit olika motiv till att tillsätta denne, ur dessa har vi kunnat urskilja tre olika grundläggande motiv, vilka de olika motiven kan sorteras in under. Dessa tre grundläggandemotiv har berott på vad företaget vill åstadkomma med sin controller. Motiven speglar controllerns arbetsuppgifter, ansvarsområden samt vart kontrollern blir placerad i organisationen.

Det finns alltså ett tydligt mönster i vår empiri, att motivet kan kopplas mot placeringen i organisationen vilket vi redovisar i svaret på nästa problemfråga. De tre tydligaste motiven till att tillsätta en controller som vi kan se vår empiriska studie är:

**Motiv 1: Företaget behöver någon som kan koppla ihop verksamheten och skapar en bättre styrning.**

**Motiv 2: Företaget behöver någon som kan analysera information och följa upp resultat**

**Motiv 3: Företaget har blivit så stort att ekonomiavdelningen inte längre har möjlighet att prioritera strategiskt arbete.**

Vi har även valt att ta med ett fjärde motiv som speglar de företag som valt att inte tillsätta en controller:

**Motiv 4: Företaget har valt att inte tillsätta en controller.**

De företag i empirin som valt att inte tillsätta en controller anser att organisationen inte är tillräckligt stor ännu, att de fortfarande har möjlighet att överblicka organisationen, att ekonomichefen även hinner sköta controllerns uppgifter eller att de inte har ekonomi till att tillsätta en controller.



## **6.4 Hur påverkar företagens motiv controllerns placering i organisationen?**

I de intervjuade företagen har vi funnit att controllern placeras på tre olika nivåer i organisationen av de fyra nivåer Källström (1990) nämner. Det mönster vi ser och den slutsats vi drar, är att företag som anger motiv 3 också sätter sin controller organisatoriskt under ekonomichefen, företag med motiv 1 och 2 sätter sina controllers direkt under VD och ger då controllern en större chans till att arbeta mer strategiskt, de ger formellt även controllern mer strategiska arbetsuppgifter. Företag med motiv 1 och 2 kräver då också en högre strategisk kompetens samt mer erfarenhet från olika affärssystem och liknande av controllern, än företag med motiv 3.

Oavsett vilken placering controllern får från motiven, följer det även med problem och hinder för controllern att utföra sina arbetsuppgifter (Källström 1990). Placeras controllern direkt under styrelsen så kan det ge att ledningen får bra och direkt information av en person med rätt kompetens, för att kunna göra strategiska beslut, utan att informationen först färgats av att passera VD. En annan nackdel är också att relationen mellan VD och controller kan bli ansträngd då controllern rapporterar till och har ledningen som sin "kund". Denna placering har vi inte funnit i vår studie.

I de företag vilka kopplas till motiv 1 placeras controllern under VD. På denna placering är controllern inte lika starkt knuten till ekonomiavdelningen, då finns risken att controllern delvis blir skild från verksamheten. En fördel är ändå att det finns en större möjlighet att arbeta med strategiska frågor, vilka controllern är tillsatt att göra. När controllern istället är kombinerad med ekonomichef, som de företag som angivit motiv 2, riskeras att arbetet som ekonomichef blir alltför betungande.

I de fall företagen svarat med motiv 3 har, företagen placerat controllern under ekonomichefen, controllern får då en närhet till ekonomiarbetet inom företaget men får istället en sämre kontakt med VD då controllern istället rapporterar till ekonomichefen och kan mer ses som dennes assistent. Här får controllern en svagare ställning och kan i mindre grad arbeta strategiskt med ekonomistyrningen.

Då Källström (1990) menar att controllerns direktkontakt med VD går förlorad när controllern sitter under ekonomichefen. Det kan då diskuteras om controllern är rätt placerad gentemot dess arbetsuppgifter, för att effektivt kunna genomföra dessa.

F2 har valt att sätta controllern under ekonomichefen endast för att VD:n mer sällan fanns på plats då denne även är VD för andra företag. Ekonomichefen motiverade valet av placering med att controllern behövde någon att rapportera till på plats. Frågan är om motivet är tillräckligt starkt då controllern ska arbeta med så långt framsatta visioner som upp till åtta år, men ändå inte ingå i ledningsgruppen och då inte ha samma möjlighet att påverka det strategiska arbetet. Controllern kan fortfarande samarbeta med ekonomichefen även om controllern är placerad under VD.

F5 har sin controller under ekonomichefen men ändå ska denne påverka underchefer och till viss del bli medlem i ledningsgruppen. Enligt Källström (1990) så får controllern en svagare ställning genom att placeras under ekonomichef och ändå vill företaget att controllern ska fungera och arbeta som om denne har en starkare ställning i organisationen, vilket kan ses i F2 och F5.

F7 placerar sin controller direkt under VD men låter controllern ändå inte vara med i ledningsgruppen och kan därmed inte ha samma inblick i det strategiska arbetet, likt problematiken hos F2. Controllern har dock täta kontakter med VD och de diskuterar ofta fram beslut tillsammans.

### **6.5 Visionsskapande i förhållande mot bransch och placering**

Visionsskapandet påverkas av många olika faktorer, var controllern sitter i organisationen och om denne är med i styrelsen samt vem controllern rapporterar till. Möjligheten till långsiktiga visioner påverkas också av bransch då det enligt empirin varierar kraftigt mellan de olika branscherna. I vår undersökning ser vi i både empiri och teori att den organisatoriska placeringen av controllern påverkar hur controllern kan arbeta långsiktigt i det strategiska arbetet, desto högre upp i hierarkin, desto tyngre väger controllerns position, enligt Källström (1990). Det finns negativa följder oavsett var controllern sätts, men ur visionsskapandets vy så bör controllern sättas under styrelse eller VD för att både få och kunna ge rätt information och styrning.

### **6.6 När tillsattes controllern och vem tog initiativet?**

För att tillsätta controllern så avvaktade företagen i empirin tills det fanns pengar att avsätta för dennes lön, det kunde ske genom goda tider för företaget där det då genererade en vinst men även genom att besparingar och omorganiseringar för att få loss pengar. I vår studie kunde vi inte se någon större vilja från företagen att satsade och tillsätta en controller i dåliga tider för att då se det som en investering för framtiden. Initiativet kom alltid från en hög position i organisationen och det var ofta som VD var inblandad i just initiativtagandet till tillsättandet.

## 7 Diskussion

*I detta sista kapitel belyser vi problemfrågorna ur vårt perspektiv, som författare till denna studie. Det kan ses att det är sällan en tjänsts omfattning uppfattas så olika från företag till företag när det i teorierna definieras tydligt vad denne ska arbeta med. Som tidigare nämnt är otydligheten av controllerrollen inte i fokus i denna studie och som det även nämnts så har det även tidigare gjorts flera undersökningar inom området och därmed anser vi att det inte är relevant att belysa detta ämne mer här.*

### **7.1 Vår syn på motiven, organisatorisk plats, arbetsuppgifter och krävd kompetens**

Vår syn på motiven är att de till stor del kan representera hur företag ser på controllern. Motiven visar även att företagen förväntar sig olika saker av controllern, dock nämner vi även att det finns olika underkategoriserade typer av controllern, exempelvis business controller och accounting controllers. Därför kan vi inte se att det är fel att begära olika saker av controllern, möjligen kan det dock ifrågasättas om de anställt rätt controller i förhållande till den nytta de önskar att controllern ska göra. I den empiriska studien kan vi inte finna en ren accounting controller, de liknar mer business controllers, dock är det endast ett fåtal som kan ses som en renodlad business controller vilken får jobba med att skapa ett strategiskt beslutsunderlag och förmedla styrning ut mot cheferna i de olika delarna i verksamheten.

De företag som angivit motiv 2, där controllern ska analysera information och följa upp resultat, kanske borde ta en fundering på utifall de inte borde kräva mer strategisk kompetens, vilket Lindvall (2001) skriver, och då kunna ha mer nytta av en controller där mer strategiska arbetsuppgifter används, för att stärka företagets styrning mot långsiktiga mål. Ändrar företagen motivet från nummer 2 till 1 eller 3 så tror vi att de bör likt de övriga företagen, sätta controllern direkt under VD.

Det kan även ses att företagen i platsannonserna ofta beskriver arbetsuppgifter där ett behov av IT-kompetens finns utan att de efterfrågar en formell IT-utbildning. Det kan antas att de tycker att det räcker med att controllern är självlärd i kalkylprogrammet Excel och att controllern bara behöver ha någon erfarenhet av datorbaserade analysverktyg. De missar helt att controllern kan behöva kunna förstå de komplexa databaserna i vilka företagets information finns, för att förstå hur informationen skapats och hur relevant den är för analysen.

### **7.2 Motivet i förhållande till lämplig plats i organisationen**

Oavsett var controllern hamnar så finns det negativa följder, men ska man sätta controllerns arbetsuppgift i centrum där det strategiska arbetet kring ekonomistyrning i främsta rummet och då även ta in att controllern behöver kunna jobba relativt fristående och även kunna förmedla information så högt upp i hierarkin utan för många mellanhänder, så borde controllern alltid placeras under styrelse eller VD. Möjligen har företagen som satt controllern längre ner i organisationen, sett controllerns roll som mer kontrollerande och därmed missuppfattat controllerrollen.

Ett företag angav att de satte controllern under ekonomichefen bara för att VD inte alltid fanns på plats, då denne även var VD i andra företag och att det då blev lättare att rapportera till en

chef som fanns på kontoret. Dock har detta företag angivit motiv 3 och då kan det antas att kontrollern sitter på rätt plats, dock anger företaget att de ändå vill att kontrollern ska arbeta mer strategiskt och därför ifrågasätter vi om kontrollern ändå inte borde sitta vid VD och rapportera till denne. Med dagens möjligheter till mobilsamtal och mail, kan inte svårigheten med kommunikation kunna ses som en enda orsaken till den organisatoriska placeringen de valt. En spekulation är att det handlar om maktpositioner i företaget och att ekonomichefen vill få kontroll på allt inom ekonomiområdet.

Att placera en controller under ekonomichefen men anse att kontrollern ska vara med och driva framtidsvisionerna anser vi är att ge dubbla budskap. Möjligen att de då anser att kontrollern inte ska vara delaktig i lika stor utsträckning i det strategiska arbetet, med visioner på längre sikt. Vi anser att en risk med detta är att kontrollerns kompetens då inte nyttjas till fullo.

### **7.3 *Controllerns inflytande och påverkan i organisationen***

Controllern har oftast inte någon formell makt utan ska bara vara den som hjälper till med styrningen och skapar beslutsunderlag främst för den chef kontrollern är underställd enligt vår empiri, men även för chefer i olika befattningar i andra delar av den organisatoriska hierarkin. Undantaget är när kontrollern även har rollen som ekonomichef och därmed får en slags formell makt.

Precis som Lindvall (2009) skriver så har ändå kontrollern mycket stor möjlighet att påverka informellt då det är kontrollern som tar fram beslutsmaterial samt ofta är med i dialogen kring beslutsfattandet och fungerar då som rådgivare. Controllern har även makt i den meningen att denne ibland får vara med i styrelsemöten men även att denne ofta har en nära kontakt i relation till företagets högsta beslutsfattare. I vissa fall får kontrollern vara med i ledningsgruppen, men i flera fall får kontrollern endast rapportera till VD eller ekonomichef, vilka då i sin tur är med i ledningsgruppen och detta påverkar både kontrollerns inflytande men även hur kontrollern får sin information till sig.

Det ska betänkas att framtagna data alltid färgas av hur de framtagits och vilken kompetens personen besitter vilken samlat in datan. Controllern påverkar organisationen på det sätt denne arbetar med att ta fram information, förstår inte kontrollern informationen och hur den skapats för att förstå hur tungt den ska spela in i analyserna så kan detta färga resultatet. Controllern kan även medvetet påverka med den information kontrollern tar fram som beslutsunderlag, han kan då helt utesluta lösningsförslag som han själv inte tycker är bra för egen del.

Eftersom kontrollern kan påverka agerandet i företaget (Lindvall, 2009) genom beslutsunderlaget så ser vi det som viktigt att företaget förstår vilken kompetens kontrollern behöver ha, för att göra arbetet rätt. Genom denna uppsats har vi försökt belysa de olika kompetenserna som kan vara viktiga för att kontrollern i slutändan ska påverka organisationen i rätt riktning.

### **7.4 *Visionsskapande i förhållande mot bransch***

När vi frågar respondenten i F6 hur branschen påverkar möjligheterna till hur långt in i framtiden visioner kan skapas så är det förstaeligt att ett företag som är underleverantör inom industrin har svårt att se längre än de ordrar de fått in, dock borde de kanske höja blicken och

försöka göra någon form av omvärldsanalys för att där se vad som påverkar det företag de levererar till och är starkt beroende av. När de förstår sin kunds situation så kanske de bättre förstår vilka ordrar de kan förvänta sig få. Under intervjun med F6 kunde vi inte se att kontrollern fick utrymme för denna omvärldsanalys. På detta sätt kan eventuellt kontrollern skapa längre visioner.

Möjligen låter inte företag i dessa branscher, visioner vara visioner, de kanske försöker skapa en exakt kalkyl och vågar inte spekulera när de är hårt pressade av företaget de levererar till. Kanske är det just att industriföretaget är underleverantör som gör att företaget inte kan skapa långsiktiga visioner, kanske beror inte de korta visionerna på att de är en industri utan mer att de inte själva kan besluta över hela kedjan. De bestämmer inte så mycket om vad som ska tillverkas, när det ska tillverkas och i vilka volymer utan får avvakta exempelvis bilindustrins behov. Eventuellt kan företag inom andra branscher då ha samma problem med att skapa långsiktiga visioner, när de är i sådan beroendeställning till den de levererar till.

## **7.5 Resultatet av studien**

I studien har det framkommit ett mönster mellan företagets motiv till tillsättandet av kontrollern mot vilken organisatorisk plats denne sedan placeras. Det har även visats att företag nämner arbetsuppgifter som sedan de inte efterfrågar en formell utbildning för.

Vi belyser den risk som finns att kontrollerns kompetens inte alltid nyttjas till fullo, när företagen inte låter kontrollern jobba högt upp i hierarkin. Vi visar också att företag behöver se över vilken kompetens de behöver få in i företaget, utöver ekonomi, för att få en starkare ekonomistyrning.

## **7.6 Lärdomar och erfarenheter**

Uppsatsen skrevs inom ett ämne vilket inte helt täcktes av tidigare teori vilket gjorde den delvis explorativ, detta gav en extra utmaning att lyckas knyta samman alla delar, så att den explorativa andelen kunde få en viss hjälp ifrån övrig teori. Under tiden undersökningen har skett har även fokus för uppsatsens innehåll förändrats då den explorativa delen givit utrymme och ställt krav för detta. Saker vi inte visste innan vilka uppkommit, har påverkat studien och hur resultatet skulle se ut var för oss helt okänt vid starten. Utmaningen med att skapa en explorativ studie var intressant och vi var tvungna att vara extra öppensinnade för allt de intervjuade personerna gav. Med en explorativ studie blir det extra svårt att skapa intervjufrågor och utan att använda sig av den semistrukturerade intervjumetoden hade vi missat många av de delar vi nu fått med i intervjuerna. Med facit i hand var de djupa intervjuerna i en kvalitativstudie den rätta vägen för att kunna förstå respondentens syn.

Då tiden var begränsad fick vi intervjua personer på flera olika företag då vi inte fick möjligheten till att intervjua en mängd personer på ett enda företag, dock valde vi personer på olika poster inom de olika företagen för att kunna fånga upp så många aspekter som möjligt. Andra fördelar dök då upp genom att vi kunde genomföra några av frågorna mellan de olika företagen för att stärka den explorativa delen. Dock var alltid vårt syfte att göra djupare intervjuer för att fånga respondentens mening på bästa sätt. Ur aspekten att man kunde ha ställt ord mot ord, om samtliga respondenter varit inom samma företag, så kunde det då funnits fördelar att vinna med detta.

Det har också varit en trevlig utmaning att ha personer vilka tillhör företagets topp som respondenter för studien, problem som ändå gått att lösa är att de ofta är upptagna och har pressade scheman där det är svårt att få in en intervju. Dock har vi alltid fått ett trevligt bemötande och de intervjuade har visat ett genuint intresse för studien studiens ämne, vilket gjort det extra trevligt att genomföra studien för oss.

## **7.7 Fortsatt forskning**

Då det inte fanns så mycket skrivet i ämnet vi undersökt och därmed till viss del skapat en explorativ studie så finns det även utrymme för framtida forskning inom området. Möjligen kan en större studie genomföras i en större skala, för att mer statistiskt säkerställa företagets motiv. Det kan även undersökas djupare huruvida kontrollern tillsätts i låg- alternativt högkonjunktur och även då se om de grundläggande motiven förändras beroende på hur konjunktur och omvärld ser ut vid tiden för tillsättandet. En djupare undersökning kring kontrollerns kompetensområden och hur viktiga dessa är för kontrollern i det dagliga arbetet, hur stort är behovet av en viss kompetens och vad förlorar företaget ifall kontrollern saknar kompetens inom ett visst område? Forskning kan även bedrivas för att undersöka hur stor nytta kontrollern gör för företaget, ökar vinsten, omsättningen, konkurrensfördelar och fungerar ekonomistyrningen inom företaget bättre med en person som är dedikerad för arbetsuppgiften, i förhållandet till kostnaden för denne anställda?

# KÄLLFÖRTECKNING

*I källförteckningen återfinns referenser till alla teoretiska källor.*

## Litteratur:

Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., 2007, *Den nya ekonomistyrningen*. Tredje upplagan, Malmö: Liber

Bergstrand, J., 2009, *Accounting for management control*. Lund: Studentlitteratur

Björklund, M & Paulsson, U., 2003, *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*. Lund. Studentlitteratur.

Dahmström, K., 2008, *Från datainsamling till rapport - att göra en statistisk undersökning*. Fjärde upplagan, Pozkal: Studentlitteratur

Denscombe, M., 1998, *The good research guide for small scale social research projects*. Buckingham and Philadelphia, Open University Press

Denscombe, M., 2000, *Forskningshandboken, -för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Edström, N. F., Samuelson, L. A. & Böök, O. K., 1987, *Ekonomiordboken*. Andra upplagan, Nordstedts

Ejvegård, R., 2009, *Vetenskaplig metod*. Fjärde upplagan, Lund: Studentlitteratur

Freckner, P. & Olve, N-G., 2004, »Controlleruppdraget – en framåtsyftande resumé« *Controllerhandboken*. Åttonde upplagan. Red. Samuelsson, Lars A, Stockholm: Teknikföretagen

Holme, M. & Solvang, B., 1991, *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, M. & Solvang, B., 1997, *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, D., 2002, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Johansson - Lindfors, M - B., 1993, *Att utveckla kunskap - om metodologiska och andra vägval vid samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, P. Keller, K., 2006, *Marketing Management*. Prentice Hall. 12. ed.

Källström A., 1990, *Uppdrag styreffekt - Om kontrollern och ekonomistyrningsprocessen*. Malmö: Liber.

Lindvall, J., 2001, *Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.

Lindvall, J., 2009, *Controllerns nya roll: om verksamhetsstyrning i informationsrik miljö*. Norstedts Akademiska Förlag

Mattsson, H., 1987, *Controller*. Lund: Studentlitteratur

Merchant, K.A. Van der Stede, W.A., 2007, *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2: ed.

Olve N-G., 1990, *Controllerns Roll - konturer av en affärsekonom*. Uppsala: Mekanförbundets förlag.

Olve, N-G., 2008, »*Controlleruppdraget*« *Controllerhandboken*. Nionde upplagan. Red. Olve, Nils-Göran, Samuelsson, L A, Malmö: Liber

Olve, N-G. mfl., 2008, »*Situationsanpassad styrning*« *Controllerhandboken*. Nionde upplagan. Red. Olve, Nils-Göran, Samuelsson, L A, Malmö: Liber

Patel, R. & Davidson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Davidson, B., 2003, *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R. & Tebelius, U., 1987, *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Samuelson, L. A., 2008, »*Ekonomistyrning- en översikt*« *Controllerhandboken*. Nionde upplagan, Red. Olve, Nils-Göran, Samuelsson, L A, Malmö: Liber

Skärvad, P-H. & Olsson, J., 2007, *Företagsekonomi 100*. Trettonde upplagan. Malmö: Liber

Thurén, T., 2003, *Vetenskapsteori för nybörjare*. Stockholm: Liber

Thurén, T., 2007, *Vetenskapsteori för nybörjare*. Andra upplagan, Malmö: Liber

Wallén, G., 1996, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur

### **Vetenskapliga artiklar:**

Baldvinsdottir, G. Burns, J.Nørrekilt, H. Scapens, R., 2008, *The Changing Roles and Changing Discourse of the Management Accountant: 1980-2008*. Manchester Business School.

Lassi, H., 2003, *The work and function of a Finnish Controller*, The journal of the economic society of Finland 56 (3)

Lewandowski, R., 2000, *Changing Roles*, CMA Management, Hamilton 74 (2)



Granlund, M. Malmi, T., 2002, *Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?* Management Accounting Research, 2002, 13, 299–321. doi: 10.1006/mare.2002.0189 Available online at <http://www.idealibrary.com>

### **Tidningsartiklar:**

Marcus, S., *Vilken controller behöver företaget?* Dagens Industri, 2007-12-18

Nordberg, P. & Sjöström, R., *Controller bör uppgraderas*, Dagens Industri, 2005-12-13

Wajnbloom, D. & Möller, E., *Ska vi klara globaliseringen krävs proaktiva controllers*, Dagens Industri, 2005-12-29

### **Tidigare uppsatser:**

Malmefors, U. Näslund, T. Seger, Å., 2007, *Controllerrollen -i litteraturen och i verkligheten*. Kandidatuppsats Högskolan i Borås.

### **Internet:**

Redaktionen för yrkesinformation, Arbetsförmedlingen

<<http://www.arbetsformedlingen.se/yrken/YrkesBeskrivning.aspx?iYrkeId=482/>> 2010-02-17 [Hämtad 100308]

Babylon

<<http://dictionary.babylon.com/controller/>> [Hämtad 100406].

Europa - EU:s officiella webbportal

<[http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/n26001\\_sv.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_sv.htm)> 2006-03-26 [Hämtad 100514]

Nationalencyklopedin 2010

<<http://www.ne.se.persefone.his.se/lang/controller>> 2010-03-09 [Hämtad 100309]

<<http://www.ne.se.persefone.his.se/lang/ekonomistyrning>> 2010-03-20 [Hämtad 100320]

<<http://www.ne.se.persefone.his.se/lang/it/214244>> 2010-05-14 [Hämtad 100514]

## Bilaga 1. Platsannonser

### Platsannons 1 "Controller"

**Företaget:** Perstorp AB söker nu till sitt huvudkontor i Perstorp en analytisk driven Controller för arbete mot Affärsledningen inom Specialty Intermediates. Du kommer att arbeta inom Affärsgruppen Specialty Intermediates som har produktion i Asien, Europa samt i Nord Amerika. Specialty Intermediates omsätter drygt 5 miljarder kronor. Placering är vid koncernens huvudkontor i Perstorp.

#### Arbetsuppgifter:

- Fungera som stöd till affärsgruppsfunktionerna; för t.ex. marknad, försäljning, produktion mm
- Delta i månadsrapportering och ekonomiska analyser
- Delta i och självständigt driva förbättringsprojekt för Affärsgruppen t.ex. olika ekonomisystem, Working Capital, processer och funktioner i dotterbolag i världen
- Delta i budgetering och prognosarbete
- Självständigt ha kontakt med dotterbolag och koncerngemensamma funktioner
- Ta fram och bearbeta försäljningsstatistik per produkt såväl i interna som i externa system
- Stötta affärsorganisationen med säljdata, analyser och marknadsrapporter.

**Utbildning/erfarenhet:** Du har i grunden en Civilekonomexamen och har förmodligen 1-3 års arbetslivserfarenhet där du tillägnat dig kunskaper inom redovisning. Du får gärna ha arbetat på en revisionsbyrå. Vi tror att du har en viss erfarenhet av affärs- och verksamhetssystem. Du kommunicerar obehindrat på engelska, både tal och skrift, övriga språkkunskaper är meriterande. Som person är du nyfiken, kommunikativ, ambitiös, social, har bra driv och uppskattar ett högt tempo.

### Platsannons 2 "Financial Controller"

**Företaget:** Vitrolife Sweden AB växer och är i behov av en Financial Controller som förstärkning till avdelningen Finance & Control. Vitrolife är en internationellt verksam bioteknologisk/medicinteknisk koncern som arbetar med att utveckla, tillverka och sälja avancerade produkter och system för preparation, odling och förvaring av mänskliga celler, vävnader och organ. Bolaget har verksamhet inom tre produktområden: Fertilitet, Transplantation och Stamcellsodling.

Vitrolife har idag cirka 170 anställda och bolagets produkter säljs på över 85 marknader. Huvudkontoret ligger i Högsbo söder om Göteborg och dotterbolag finns i Sverige, USA, Australien, Kina, Japan och Italien. Vitrolife-aktien är noterad på OMX Nordiska Börsens lista Nordic Small Cap.

**Arbetsuppgifter:** Som Controller kommer du att ansvara för försäljningsrapportering, uppföljning och analys. I dina arbetsuppgifter ingår att göra lönsamhetsberäkningar och analyser av produkter, marknad och projekt. Vidare ansvarar du för avstämning och analys av lager.

I arbetet ingår bokslut, budgetering samt årsredovisning. Du kommer även att arbeta med internprissättning samt uppföljning av dotterbolag.

Du kommer att få utrymme för utveckling av rutiner inom Finance & Control avdelningen.

**Utbildning/erfarenhet:** Vi ser gärna att du är civilekonom eller motsvarande relevant utbildning och erfarenhet av att ha arbetat som Controller i minst tre år med inriktning på försäljning, produktion och lager. Du har även erfarenhet av transferprissättning, skatter och momsfrågor. Vidare är du van att hantera budgetering. Vi ser gärna att du har erfarenhet från arbete i globala organisationer och är familjär med koncernkonsolidering och årsbokslut. Har du erfarenhet av att arbeta i Jeeves, Klikqview, Excel är det en fördel.

### Platsannons 3 "Controller/ekonom"

**Företaget:** Bräcke Diakoni bedriver en bred non profit-verksamhet inom vård och omsorg. Vårt mål är att människor ska växa. Vår kunskap om hälsovård, äldreomsorg och funktionsnedsättningar går hand i hand med forskning och utbildning. Idag finns vi på flera orter i södra Sverige och vi fortsätter att växa och utvecklas. Vi befinner sig sedan några år i en spännande tillväxtfas och därför välkomnar vi nu ytterligare en controller/ekonom till vår ekonomiavdelning.

**Arbetsuppgifter:** Som ekonom på Bräcke Diakoni så kommer du arbeta med redovisning, budgetering, prognoser, upphandlingar och kalkyler. Du ska göra resultatanalyser, utredningar och medverka i projekt. Arbetet innebär i hög grad kommunikation med områdes- och enhetschefer. Du får en viktigt pedagogisk uppgift i att föra ut ekonomikunskap till olika personalgrupper och bidrar därmed till kompetensutveckling inom ekonomi- och resultatstyrning.

Tjänsten är tillsvidare och placerad i Göteborg. Tjänstgöringsgrad: 75%.

**Utbildning/erfarenhet:** Vi söker dig som är utvecklingsinriktad, analytisk, noggrann och pedagogisk och har god kommunikations- och samarbetsförmåga. Vi vill att du har några års erfarenhet av kvalificerat ekonomiarbete. Du är civilekonom eller har annan ekonomisk högskoleutbildning.

### Platsannons 4 "Controller"

**Företaget:** Temp-team Göteborg söker nu erfaren Controller till ett internationellt företag. Verksamheten har ca 90 anställda och omsätter 230 miljoner.

**Arbetsuppgifter:** I rollen som controller kommer du bland annat att utveckla och underhålla ekonomiska rapporter, utföra kostnadsanalyser och kvartalsprognoser.

**Utbildning/erfarenhet:** Du har en kandidatexamen inom redovisning/ekonomi/finansiering. Du har några års erfarenhet som controller och har tidigare arbetat i internationell miljö. Du är självgående, analytisk och resultatorienterad. Du är en problemlösare och en duktig kommunikatör. Du har lätt för att samarbeta och har förmågan att lösa problem. Du behärskar engelska flytande i tal och skrift. Du har mycket goda IT-kunskaper och du behärskar Officepaketet framförallt Excel.

## Platsannons 5 "Financial Controller"

**Företaget:** Manpower Professional söker en Financial Controller för kunds räkning.

**Arbetsuppgifter:** Som Financial Controller kommer du att arbeta med konsolidering av operativa och legala enheter, avstämning av interna mellanhavanden i koncernen, likviditetsrapportering, finansiella analyser och sammanställningar. Du kommer också skapa och ändra samt distribuera rapporter i konsolideringssystem och business intelligence-system. Arbetsuppgifterna innebär även budget- och prognosarbete, assistera i legala- samt skattefrågor samt uppdatera intranät med finansiell information. Arbetsuppgifterna avser i huvudsak koncernen men kan också delvis bestå av kompetensstöd till det svenska dotterbolaget. Tjänsten rapporterar till CFO och är placerad på huvudkontoret.

**Utbildning/erfarenhet:** Du är civilekonom eller motsvarande. Har erfarenhet av tillverkande företag alternativt dokumenterade kunskaper om produktkalkylering. Att du har erfarenhet av att tidigare ha jobbat med koncerner och konsolideringssystem (exempelvis Ocr, Frango/Cognos) är ett krav. Du behärskar Excel och PowerPoint utan problem. Kunskap om QlikView eller motsvarande transaktionsdatasystem är ett mycket stort plus. Vi förutsätter att du behärskar svenska och engelska i tal och skrift då koncernspråket är engelska. Kunskap om koncernredovisning är meriterande. Det är också meriterande om du har varit delaktig i projekt att skapa ett Shared Service Center.

## Platsannons 6 "Controller"

**Företaget:** Jönköping Energi är samlingsnamnet för kommunens fyra energibolag, Jönköping Energi AB, Jönköping Energi Nät AB, Jönköping Energi Biogas AB och Huskvarnaåns Kraft AB. Vi förser 55 000 kunder med ljus, kraft, värme, kyla, biogas och fiberoptiskt bredband. Vår energiomsättning är 1600 GWh/år. Bolagen omsätter en miljard kronor per år och vi är 220 anställda.

**Arbetsuppgifter:** Som Controller ansvarar du för nätavräkningen på Jönköping Energi Nät AB, kvalitetssäkring av mätarställningar och timvärden, rapportering till elleverantörer, balansansvariga och Svenska Kraftnät. Du innehar förvaltningsansvaret för mätvärdesdatabasen och integrationsplattformen. I dina arbetsuppgifter ingår att i dialog med verksamheterna följa upp, analysera och rapportera resultat utifrån mätvärdesprocessens olika arbetsmoment. Löpande hantering av mätvärdesprocessens ekonomi i form av kostnader uppdelat per system, rapportering och hantering. Du är kontaktperson mot övriga aktörer inom elbranschen. Du är van vid att utveckla och förbättra rutiner och arbetssätt. Det är av största vikt att du är kvalitetsmedveten och pålitlig.

**Utbildning/erfarenhet:**

- Du har högskoleexamen inom ekonomi, data eller motsvarande.
- Du behärskar MS Office-paketet har erfarenhet från olika administrativa system.
- Erfarenhet av elmarknadens regelverk är meriterande.
- Du har en god analytisk förmåga och är strukturerad och noggrann
- Du har lätt att uttrycka dig i tal och skrift

## Platsannons 7 "Ekonomichef/Business controller"

**Företaget:** Getinge Sverige AB. Getingegruppen är en ledande global leverantör av utrustning och system som bidrar till kvalitetsförbättring och kostnadseffektivitet inom vård, omsorg och forskning. Getinge Sverige AB omsätter 250 MSEK och har i dagsläget 80 anställda. Då vår nuvarande ekonomichef går vidare mot andra utmaningar söker nu Getinge Sverige AB en ekonomichef/business controller.

**Arbetsuppgifter:** Med placering på vårt kontor i Getinge leder Du företagets administrativa avdelning och medarbetare. Du kommer att ansvara för löpande redovisning, bokslut, årsredovisning och deklaration. Framtagningen av budget, prognoser och verksamhetsanalyser samt medverka i diverse projekt t.ex. inom affärssystem etc. ingår också. Ekonomichefen förväntas även vara en mycket aktiv del av bolagets ledningsgrupp och rapporterar till VD.

**Utbildning/erfarenhet:** Vi ser gärna att Du har några års erfarenhet från liknande arbete och att Du har relevanta högskolestudier. Vi förväntar oss att du har goda kunskaper i Windows och Microsoft Office, speciellt Excel. Du talar och skriver obehindrat på engelska och svenska. Erfarenhet av affärssystemet Movex är meriterande.

## Platsannons 8 "HR Controller"

**Företaget:** Kockums står för marin högteknologi i världsklass - på ytan och under. De konstruerar, bygger och underhåller ubåtar och örlogsmarina ytfartyg med avancerad smygteknik. Verksamheten bedrivs i Sverige i Malmö, på Muskö och i Karlskrona. Kockums söker en HR Controller till lönavdelningen.

Lönegruppen ingår i HR-avdelningen och leds av Manager Compensation & Benefits/lönechef. Lönegruppen är lokaliserad i Karlskrona och består av fem tjänster varav en är nu är vakant.

**Arbetsuppgifter:** Huvudinriktningen på tjänsten är personalekonomi och förbättring av HR-system, rutiner och processer. I arbetsuppgifterna ingår även att arbeta med att ta fram och följa upp lönerutiner, nyckeltal, ekonomiska rapporter, resultat och statistik. I dessa frågor arbetar du i nära samarbete med dina kollegor på HR-avdelningen samt med ekonomiavdelningen. Under det kommande året kommer ett nytt lönesystem att implementeras där HR Controllern kommer att ha en nyckelroll. HR Controllern fungerar även som backup för löneadministratörerna. I tjänsten ingår att hålla sig ajour med lagar, föreskrifter, system och processer relaterade till löneadministration. Det är väsentligt att befattningshavaren behärskar att kommunicera kollektivavtal, företagets egna rutinbeskrivningar och riktlinjer avseende lön och förmåner samt löpande uppdatera dessa. En viktig del av arbetet är att aktivt vidareutveckla HR-system, rutiner och processer. Utbildning av chefer och medarbetare inom kompetensområdet ingår också i arbetet.

### Utbildning/erfarenhet:

- Universitets-/högskoleutbildning inom HR, ekonomi eller motsvarande
- Dokumenterad erfarenhet inom löneadministration
- Behärskar ett eller flera HR-/lönesystem
- Erfarenhet inom personalekonomi

- Kunskaper inom lagar och avtal för lönehantering
- Goda kunskaper i MSOffice
- Goda kunskaper i svenska och engelska i såväl tal som skrift
- Meriterande är erfarenhet av pensionshantering samt lagar och regler avseende pensionslösningar
- Goda kunskaper i tyska i såväl tal som skrift