



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKH69
Examensarbete i redovisning på kandidatnivå
HT20

Controllern i en digitaliserad värld

- En kvalitativ studie om digitaliseringens påverkan på controllerns roll inom små och medelstora svenska företag

Författare

Max Forsvall
Martin Sjöborg
Emelie Wallin

Handledare

Rolf Larsson

Förord

Vi skulle vilja ta tillfället i akt och tacka alla som gjort denna uppsats möjlig. Först vill vi rikta vår tacksamhet till vår handledare Rolf Larsson för hans stöd och vägledning genom hela processen. Vi är även tacksamma för de kommentarer och förbättringsförslag som vi fått från våra klasskamrater vilket bidragit till studien. Slutligen vill vi även passa på att tacka alla respondenter för deras deltagande i studiens intervjuer. Utan er hade uppsatsen inte varit möjlig.

Tack!

Lund den 12 januari 2021

Max Forsvall

Martin Sjöborg

Emelie Wallin

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Controllern i en digitaliserad värld - En kvalitativ studie om digitaliseringens påverkan på controllerns roll inom små och medelstora svenska företag
Seminariedatum:	Fredagen den 15 januari 2021
Ämne/Kurs:	FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, Företagsekonomi, 15 HP
Författare:	Max Forsvall, Martin Sjöborg och Emelie Wallin
Handledare:	Rolf Larsson
Fem nyckelord:	Digitalisering, controller, information, ekonomistyrning, digitala affärssystem
Syfte:	Syftet med denna studie är att analysera hur digitaliseringen har påverkat controllerns roll inom små och medelstora svenska företag.
Teoretiska perspektiv:	Teorin grundas i aktuell forskning kring digitalisering och controllerns roll. Vidare har Nilsson och Olves (2018) matris om controlleryrket använts för att analysera hur controllerns roll ser ut i de undersökta företagen.
Metod:	Studien är av kvalitativ karaktär och utgår från en huvudsakligen deduktiv ansats. Vidare används sekundära källor i form av tidigare litteratur, publikationer samt elektroniska källor för att skapa förståelse för digitaliseringen, controllerns roll och sambanden dem emellan.
Empiri:	Det empiriska materialet består av semistrukturella intervjuer med respondenter som arbetar som controllers eller liknande på små och medelstora svenska företag.
Resultat:	Studien visar att digitaliseringen tenderat att utöka controllerns roll genom användning av en ökad mängd informationskällor och en större andel ekonomistyrning. Främst har digitaliseringen ökat tiden spenderad på analysarbete. Rollens huvudsakliga fokus visar sig dock i grunden fortsatt vara på finansiella rapporter till ledning.

Abstract

- Title:** The controller in a digitalized world - a qualitative study regarding the impact of digitalisation on the role of controllers in small and medium sized swedish companies.
- Seminar date:** Friday 15th of January 2021
- Course:** FEKH69, Degree project, Undergraduate level, Business Administration, 15 ECTS
- Authors:** Max Forsvall, Martin Sjöborg and Emelie Wallin
- Advisor:** Rolf Larsson
- Key words:** Digitalisation, controller, information, management accounting, digital business systems
- Purpose:** The purpose this thesis is to analyze how the role of controllers in small and medium sized Swedish companies have developed due to the digitalisation.
- Theoretical perspectives:** The theory is based on current research on digitalisation and the role of the controller. Furthermore, Nilsson and Olves (2018) matrix regarding the controller profession has been used to analyze the role of the controllers in the studied companies.
- Methodology:** This study is of qualitative nature and is mainly based on a deductive approach. Further, secondary sources consisting of literature, publications and electronic sources are used to give an understanding of digitalization, the role of the controller and the relationship between these.
- Empirical foundation:** The empirical material consists of semi-structured interviews with respondents working as controllers or similar in small and medium sized Swedish companies.
- Conclusions:** The study shows that the digitalisation has tended to expand the role of the controller through the use of an increased amount of information sources and larger share of management accounting. The digitalisation has mainly increased the time spent on analysis work. However, the role turns out to still have a primary focus on financial reports to management.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.2 Bakgrund	1
1.2.1 Digitaliseringen och företagen	1
1.2.2 Digitaliseringen och redovisningen	2
1.2.3 Digitaliseringen och kontrolleryrket	3
1.3 Problemformulering	4
1.4 Syfte	5
1.4.1 Frågeställning	5
1.5 Centrala begrepp	5
1.6 Disposition	7
2. Teoretiskt och institutionellt ramverk	8
2.1 Controller	8
2.1.1 Kontrolleryrket	8
2.1.2 Controllerns arbetsfunktioner	8
2.1.3 Controllerns roller	10
2.2 Digitalisering	12
2.2.1 IT-baserade affärssystem	13
2.2.2 Information	14
2.2.3 Ekonomistyrning	15
2.2.4 Operationalisering	16
2.3 Sammanfattning teori	16
3. Metod	18
3.1 Val av ansats	18
3.2 Kvalitativ metod	18
3.3 Tidigare litteratur	20
3.4 Teman	21
3.4.1 Nyckelbegrepp information	22
3.4.2 Nyckelbegrepp ekonomistyrning	23
3.5 Genomförande av intervjuer	23
3.5.1 Urval av respondenter	25
3.6 Metodkritik	25

4. Empiri	27
4.1 Medelstora företag	27
4.2 Information medelstora företag	28
4.2.1 Redovisningsinformation	28
4.2.2 ERP-data	28
4.2.3 Kunder	31
4.2.4 Konkurrenter	31
4.2.5 Ytterligare extern information	31
4.3 Ekonomistyrning medelstora företag	32
4.3.1 Redovisning	32
4.3.2 Analys och underlag	32
4.3.3 Presentation	33
4.3.4 Support	34
4.3.5 Utbildning	35
4.4 Små företag	36
4.5 Information små företag	36
4.5.1 Redovisningsinformation	36
4.5.2 ERP-data	37
4.5.3 Kunder	38
4.5.4 Konkurrenter	38
4.5.5 Ytterligare extern information	39
4.6 Ekonomistyrning små företag	39
4.6.1 Redovisning	39
4.6.2 Analys och underlag	40
4.6.3 Presentation	41
4.6.4 Support	42
4.6.5 Utbildning	42
4.7 Sammanfattning empiri	43
4.7.1 Information	43
4.7.2 Ekonomistyrning	44
5. Analys	46
5.1 Controllerns roll	46
5.1.1 Matris	46

5.1.2 <i>Information</i>	47
5.1.3 <i>Ekonomistyrning</i>	47
5.1.4 <i>Sammanfattning</i>	49
6. Slutsats och diskussion	50
6.1 Digitaliseringens påverkan på controllerns roll	50
6.1.1 <i>Kunskapsbidrag</i>	51
6.1.2 <i>Förslag till fortsatt forskning</i>	52
6.2 Svagheter och begränsningar	54
Referenslista	55
Bilaga 1: Mailförfrågan om intervju	61
Bilaga 2: Intervjuguide	62
Bilaga 3: Mailförfrågan om responsvalidering	64

1. Introduktion

Den digitala teknologin genomsyrar idag det mesta i hur vi lever. Användandet av sociala medier, internet, molntjänster, big data och liknande påverkar bland annat hur vi arbetar, konsumerar och producerar olika produkter och tjänster. Digitaliseringen av ekonomin anses därav i många ögon utgöra en fjärde industriell revolution (D'Souza och Williams, 2017). Denna utveckling har inneburit en strukturomvandling med helt nya förutsättningar för företag att effektivisera och förnya sina affärskoncept, produkter och tjänster (Tillväxtverket, 2017).

1.2 Bakgrund

1.2.1 Digitaliseringen och företagen

Företagens möjligheter till att följa med i digitaliseringens spår beror på deras förmåga att kunna anamma och dra nytta av de fördelar som dessa nya teknologier medför (Chobanova och Kocarev, 2019). Kane, Palmer, Nguyen och Kiron (2015) menar på att denna förmåga till stor del ligger i lednings- och styrningsfrågor kring strategi, kultur och kompetens. I sin studie undersöker de hur digitaliseringen påverkar företagens sätt att arbeta för att på bästa sätt kunna integrera de nya teknikerna. Genom en kvantitativ och kvalitativ studie av 4 800 företagsledare, chefer och analytiker från organisationer över hela världen kunde de visa att företagens digitala mognad skilde sig åt mellan olika branscher (Kane et al, 2015). Resultatet baserades på att respondenterna fick skatta hur långt deras organisation kommit i digitaliseringen på en skala 1-10. Digital mognad innefattade i studien användandet av sociala medier, data och analys, mobila enheter samt molntjänster. Undersökningen visade även på att företagens framtida digitala framgång till större del berodde på dess förmåga att på ett innovativt sätt kunna implementera de digitala teknologierna genom att förändra sin strategi, kultur och kompetens. Denna förmåga berodde således till en mindre del på de digitala teknologierna i sig (Kane et al, 2015).

Vilken påverkan digitaliseringen har på svenska företag och svenska företags digitala mognad har studerats av bland annat Tillväxtverket (2017, 2018). De har vart tredje år sedan 2002 genomfört och publicerat en rapport som redogör för användningen av IT samt graden av digitalisering i små och medelstora svenska företag. Rapporten avser att undersöka svenska företags verklighet och komplikationer i sitt vardagliga arbete såväl som företagens subjektiva syn på sin framtida utveckling (Tillväxtverket, 2018). Genom ett framtaget mognadsindex

bestående av fyra komponenter undersöker de företagens digitala mognad. Komponenterna består av användandet av IT-baserade affärssystem, kundhanteringssystem, sociala medier samt marknad och integration i form av system för e-inköp, e-försäljning och e-lager (Tillväxtverket, 2017). En jämförelse av företagens digitala mognad görs både mellan olika storlekar av företag samt mellan olika branscher där resultatet visar att denna mognad skiljer sig åt både mellan företagsstorlek och bransch. Dessa skillnader hänförs till att olika branscher både investerar olika mycket i och använder sig olika mycket av digital teknik. Sektorn för informations- och kommunikationsteknologi (IKT-sektorn) visar på den högsta digitala mognaden medan byggindustrin, transport och fastighetsbolag visar på en betydligt lägre digital mognad (Tillväxtverket, 2017). Skillnaden i digital mognad mellan olika företagsstorlekar visar på att större företag har en högre digital mognad än mindre företag. Denna skillnad anses bero på att mindre företags möjligheter till att öka sin grad av digitalisering möts av fler hinder vid implementering. Hinder i form av att den egna verksamheten inte anses gynnas av den digitala teknologin, att det saknas kompetens i form av IT-kunskap både bland ägare och anställda och att kostnaderna för att utveckla och underhålla IT-systemen är allt för stora. Slutligen kan säkerheten uppfattas som bristfällig samt att det saknas IT-standarder och IT-system som är anpassade utifrån de mindre företagens behov (Tillväxtverket, 2017).

1.2.2 Digitaliseringen och redovisningen

Digitaliseringens påverkan på företagen påverkar i sin tur de olika funktionerna inom företaget däribland den finansiella redovisningen. Företagens arbete med den finansiella redovisningen påverkas således av digitaliseringen både i hur arbetsprocessen ser ut men även i vilka system som används (Kreher, Sellhorn och Hess, 2017). Bland annat medför de teknologiska lösningarna att redovisningen blir allt mer pappersfri till följd av ett ökat användande av digitala dokument. Gränssnitt möjliggör att filer från externa parter direkt kan accepteras in i redovisningssystemet och höghastighets databaser skapar möjligheter till rapportering i realtid (Kreher, Sellhorn och Hess, 2017). Vidare ger användandet av Big Data förutsättningar till att analysera stora mängder data från olika källor och system medan molntjänster bidrar till användande av molnlösningar. Digitala system innebär på detta sätt att det blir möjligt för företagen att kunna göra noggranna analyser av hela företagskedjan från de högsta organen ner till de slutgiltiga processerna (Kreher, Sellhorn och Hess, 2017).

Även regelverken kring den finansiella rapporteringen påverkas av digitaliseringen vilket i sin tur påverkar företagen. Bland annat blev nya regler gällande digital inlämning av finansiella rapporter till Europeiska värdepappers- och marknadsmyndigheten ESMA obligatoriska för alla noterade företag inom EU från och med år 2020. Detta ställer således krav på kompetens kring specifika rapporteringsformat i form av XBRL (Extensible Business Reporting Language) för de som arbetar med företagens finansiella rapportering. Det skapar även behov av nya arbetsprocesser vilket kan komma att kräva ett betydande internt arbete (Rydberg, 2018). De fördelar som en digitalt redovisad finansiell rapport för med sig är bland annat den tillgänglighet och kostnadseffektivitet som det medför för företagets intressenter att ta del av rapporten (Lalevic, Martic och Demirovic, 2018).

1.2.3 Digitaliseringen och controlleryrket

De digitala effekterna på företagets arbetsprocesser påverkar i sin tur även de arbetsroller som utför dessa processer inom företaget. I och med att allt fler teknologiska lösningar blir tillgängliga flyttas begränsningarna från att ligga i vilka användbara tekniker som finns till att istället bero på förmågan hos de människor som arbetar med dessa (Lindvall, 2017). Detta medför således att de krav som ställs på olika arbetsroller kan komma att förändras samt det arbete som dessa roller innefattar. En yrkesroll som kan komma att förändras på detta sätt är controllerrollen menar Oesterreich, Teuteberg, Bensberg och Buscher (2019). Definitionen av controlleryrket har i litteraturen ofta beskrivits som att innefatta uppgifter i form av att ge stöd och råd till företagsledningen genom att analysera företagets finansiella information samt att sprida denna information i syfte att ledningen ska nå sina uppsatta ekonomiska, offentliga och/eller finansiella mål (Verstegen, Loo, Mol, Slagter och Geerkens 2007). Denna definition speglas i vad som Nilsson och Olve (2018) anser vara den traditionella definitionen av en controller, även kallad kamrer, vars arbetsuppgifter främst består av att analysera den finansiella information som framkommer ur företagets redovisning samt att skapa underlag till beslutsfattare. Denna beskrivning av controlleryrket utmanas nu i och med användandet av digitala teknologier vilka medför nya krav på controllern att snarare kunna verka som en aktiv företagspartner i form av företagsanalytiker och datavetare med kunskaper inom dataanalys än enbart en informationsspridare (Oesterreich et al, 2019). Uppfattningen att det finns ett behov av en rollförändring av controllerns yrkesroll delas även av Lindvall (2017) som menar på att controllerns särskilda ansvar för företagets informationshantering gör dem till förelöpare i denna digitala utveckling i och med att företagets informationslösningar förändras.

Om det skett en förändring av controllerrollen undersöktes av Oesterreich et al (2019) som genomförde en innehållsanalys av både tidigare akademisk forskning som behandlat den föränderliga karaktären av detta yrke i form av kompetensbehov samt av utestående jobbannonser för att identifiera företagens efterfrågade kompetens inom yrket. Analysen av jobbannonserna riktades i denna studie mot större företag till följd av antagandet att dessa varit snabbare och mer framgångsrika i implementeringen av nya digitala tekniker jämfört med mindre samt medelstora företag. Detta väntades därav ge en bättre bild av förändringen av yrket (Oesterreich et al, 2019). Resultatet kunde visa på en viss förändring av yrket där controllerns traditionella arbete kopplat till kostnadsberäkningar, rapportering, planering, prognoser och analyser allt mer övergått till att bestå av analysering av data. I och med detta har kompetenser inom IT, datavetenskap samt bearbetning av data blivit ett allt mer betydande inslag till de typiska kompetenserna som kopplas till en controller. De främsta anledningarna till detta skifte pekades i studien ut som användandet av Big Data, molnteknik och digitalisering där controllern förväntas kombinera ett strategiskt tänkande med datavetenskap (Oesterreich et al, 2019).

1.3 Problemformulering

I och med att världen blir allt mer digitaliserad ställs större krav på företag att följa med i denna teknologiska utveckling. För att företag fortsatt ska kunna vara konkurrenskraftiga och kunna följa i digitaliseringens spår är det således av stor vikt att de kan anamma och dra nytta av dessa nya teknologier. Även lednings- och styrningsfrågor kring strategi, kultur och kompetens blir av stor vikt för att företag på ett framgångsrikt sätt ska kunna ta tillvara på digitaliseringens fördelar. Denna digitala utveckling skapar således frågor kring hur dessa strukturförändringar i sin tur påverkar olika yrkesroller inom företagen. Studier och forskning kring digitaliseringen menar att nya arbetsuppgifter kommer att förändra traditionella yrken som controlleryrket för vilket högre krav kommer att ställas på kompetens inom IT och datahantering.

Tidigare forskning kring controlleryrket och förändringar inom detta har framför allt gjorts med fokus på specifika geografiska områden som Malaysia och Nederländerna (Ramli, Nurshazana Zainuddin, Sulaiman och Muda, 2013; De Loo, Verstegen och Swagerman, 2011). Ramli et al. (2013) menar därav att det finns ett behov av ytterligare forskning kring hur förändringen av yrket har sett ut i andra länder. De menar även att denna forskning med fördel bör fokuseras till specifika faktorer som kan ligga bakom rollens förändring. En sådan faktor

som undersökts är digitaliseringen. Tidigare forskning kring digitaliseringens påverkan på kontrolleryrket har dock främst riktats mot controllers på stora företag (se Oesterreich et al, 2019) vilket skapar ett kunskapsgap kring hur digitaliseringens påverkan på kontrolleryrket har sett ut i små och medelstora företag.

Det kunskapsbidrag som denna studie ämnar att bidra med är således att öka förståelsen kring hur digitaliseringen har påverkat controllerrollen i form av det arbete och därmed de kompetensbehov som förknippas med detta yrket i praktiken. Studien avser därmed att tillföra ökad vetskap om huruvida digitalisering har bidragit till den övergång åt datavetenskap, bearbetning och analysering av data som Oesterreich et al (2019) och Lindvall (2017) pekar på att controllerrollen kommit att innebära. Studien kommer att riktas mot små och medelstora företag i Sverige för att ytterligare kunna öka kunskapen kring digitaliseringens påverkan genom geografisk differentiering från tidigare forskning och med ett nytt fokus på mindre företag. Med fokus på hur digitaliseringen påverkat controllers roll inom små och medelstora svenska företag kompletterar denna studie även Tillväxtverkets rapport från 2017 genom att addera denna aspekt till deras digitala mognadsindex.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att analysera hur digitaliseringen har påverkat controllers roll inom små och medelstora svenska företag. Studiens frågeställning är följaktligen:

1.4.1 Frågeställning

- Hur har digitaliseringen påverkat controllers roll i små och medelstora svenska företag?

1.5 Centrala begrepp

Arbetsprocess: I denna studie definieras begreppet arbetsprocess som de sammanlagda arbetsuppgifter som kontrollern utför i sitt arbete.

Arbetsuppgift: I denna studie definieras begreppet arbetsuppgift som en del av arbetsprocessen. Arbetsprocessen består således av flera arbetsuppgifter.

Automatisering: Begreppet automatisering syftar till övergången av en process till att bli allt mer självgående till följd av införandet av steg i processen som ökar dess effektivitet och kvalitet samt avlastar mänskligt arbete (Nationalencyklopedin, u.å. a).

Business intelligence (BI): För att transformera och analysera data med målet att utvinna användbar affärsinformation finns olika tillvägagångssätt i form av analytiska verktyg, metoder och tillämpningar. Dessa tillvägagångssätt kan sammanfattas som Business intelligence (BI) och utförs idag ofta av digitala system (Danijela och Danijela, 2019). Business intelligence-system samlar in och lagrar rådata från verksamheten. Systemet analyserar sedan denna data och omvandlar den till användbar information för styrning av verksamheten (Appelbaum, 2017).

Big Data: Datatermen Big Data syftar till olika typer av digitalt lagrad information i stora mängder vilket till följd av dess stora mängd kräver speciella metoder för att möjliggöra hanteringen av denna data (Nationalencyklopedin, u.å. b).

Controller: Den amerikanska definitionen av en controller är en anställd med chefsposition inom redovisning och ansvar över företagets redovisning, revision och budgetering (Moles och Terry, 2005). Detta kan jämföras med Nationalencyklopedins svenska definition av en controller som avser en person med befattning inom ett företags ekonomistyrning. Controllerns arbete består i stor utsträckning av att kontrollera företagets ekonomiska utveckling, göra prognoser samt att upprätta budgetar (Nationalencyklopedin, u.å. c).

Digitalisering: Begreppet digitalisering syftar till övergången där information numera överförs, finns tillgänglig och hanteras i datorer (Nationalencyklopedin, u.å. d).

Enterprise Resource Planning-system (ERP): Enterprise Resource Planning-system (ERP) är ett övergripande namn för de IT-baserade affärssystem som utvecklades under 1990-talet. Dessa affärssystem tar in data från företagets olika affärsprocesser i realtid och sammanställer rapporter över aktiviteten inom processerna. Genom att omfatta hantering av processer såsom försäljning, produktion, ekonomi och inköp kan rapporterna med fördel användas till analyser och beslutunderlag för verksamhetsstyrning (Tillväxtverket, 2017).

Molntjänster: Molntjänster är förmedlingen av datatjänster via internet, det så kallade molnet, för att skapa snabbare innovationer, mer flexibla resurser samt skalfördelar. Dessa tjänster består bland annat av tillgängligheten till servrar, lagring, databaser, nätverk och mjukvaror (Microsoft, 2020).

1.6 Disposition

Denna studie är disponerad enligt följande. Ovan har läsaren fått ta del av en introduktion till det valda ämnesområdet vilket lett fram till den problemformulering, det syfte och den frågeställning som studien avser att undersöka. Nedan följer ett teoriavsnitt som ger en beskrivning av den bakomliggande teorin och den tidigare forskning som studien tar utgångspunkt i. Därefter följer ett metodavsnitt som redogör för den valda ansatsen och den forskningsstrategi som studien kommer att bygga på. En motivering till de primära och sekundära källor som studiens teori och empiri grundar sig i beskrivs samt det valda tillvägagångssättet för insamling av data. Vidare introducerar metodavsnittet de valda teman som grundar sig i den bakomliggande teorin och som den efterföljande analysen kommer att baseras på. Empiriavsnittet presenterar den insamlade datan indelad efter dessa formulerade teman. I den efterföljande analysdelen kopplas den valda teorin ihop med den insamlade empirin och relevanta jämförelser görs. I samma avsnitt illustreras och tydliggörs respondenternas roller som controllers utifrån studiens teoretiska ramverk. Studien avslutas därefter med en diskussion kring det resultat som studien kunnat framställa, dess slutsatser och författarnas förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

2. Teoretiskt och institutionellt ramverk

Detta kapitel lyfter det teoretiska och institutionella ramverk som studien avser att använda i insamlingen och analysen av dess empiri. Först ges en beskrivning av controllerns roll ur ett historiskt perspektiv samt redogör för dess arbetsfunktioner. Därefter beskrivs den matris kring controllerns olika roller som studien syftar till att använda i kartläggningen över hur digitaliseringen påverkat denna roll. Vidare beskrivs digitaliseringens påverkan på controlleryrket där IT-baserade affärssystem lyfts som en viktig faktor. Ytterligare fokus ges därefter till matrisens två bakomliggande teman information och ekonomistyrning för att slutligen ge en förklaring till operationaliseringen av dessa två teman inför den efterföljande empiriinsamlingen.

2.1 Controller

2.1.1 Controlleryrket

Ordet "controller" etablerades i USA så tidigt som på 1890-talet men det var inte förrän cirka 80 år senare som begreppet började användas i Sverige (Nilsson och Olve, 2018). Innebörden av begreppet har dock visat sig skilja sig något åt i den befintliga litteraturen på området. Enligt Moles och Terry (2005) är den amerikanska definitionen av en controller en anställd med chefsposition inom redovisning som ansvarar över företagets redovisning, revision och budgetering. Detta kan jämföras med Nationalencyklopedins svenska definition av en controller som avser en anställd med huvudsakliga ansvarsområden inom ekonomistyrning, budgetering och prognostisering av företagets ekonomiska utveckling (Nationalencyklopedin, u.å. c). På detta sätt strävar controllern att i sitt eget arbete samt i arbetet med sina medarbetare genomföra önskvärda saker i verksamheten för att stärka dess inre och yttre effektivitet (Lindvall, 2017).

2.1.2 Controllerns arbetsfunktioner

Controllerns arbete har länge beskrivits som att innefatta funktioner som att mäta och följa upp verksamheten, att skapa och förstärka uppmärksamhet kring viktig information samt att lösa problem (Lindvall, 2017). Roehl-Anderson och Bragg (2005) menar vidare att dessa arbetsfunktioner företrädesvis består av sex generella områden i form av planering, organisering, styrning, mätning av prestationer, analys av finansiell information samt att överse

finansiella prestationer som kan bidra med beslutsunderlag och specifika rekommendationer till företagets ledning. De fyra förstnämnda arbetsfunktionerna anser Roehl-Anderson och Bragg (2005) ha lika stor påverkan på organisationens verksamhet oberoende om det är en controller eller en person på en chefsposition som innehar arbetsuppgifterna. Dessa arbetsfunktioner förknippas därav frekvent med arbetsuppgifter för någon inom ledningsgruppen. De två sistnämnda arbetsfunktionerna har däremot en mer principiell betydelse för controllerns syfte i ett företag. Roehl-Anderson och Bragg (2005) beskriver även controllerns ansvar för att regelbundet se över företagets prestationer i den kompletta transaktionsprocessen i förhållande till organisationens ursprungliga presenterade budget. Processanalysen inkluderar arbetsfunktioner som att överse om det finns rum för kostnadsbesparingar, förbättringar av effektiviteten samt att identifiera risker och möjligheter som kan vara väsentliga för organisationen (Roehl-Anderson och Bragg, 2005). Utöver det ovan beskrivna kvalifikationerna menar Roehl-Anderson och Bragg (2005) att en controller även ska inneha tekniska färdigheter för att på ett korrekt och regelmässigt sätt kunna producera finansiella rapporter. Nationella och internationella regelverk avseende redovisningsprinciper och regler skall därav även inkluderas i en controllers baskunskaper.

Från det huvudsakliga fokuset på finansiella mätetal och rapporter menar Lindvall (2017) dock att controllerns arbetsfunktioner har blivit allt mer komplicerade till följd av företagets ökade komplexitet. Denna komplexitet består bland annat av att företag blir allt större, de har bredare produktutbud, större geografisk spridning samt nya former av relationer mellan fysiska produkter och immateriella tjänster. Detta skapar i sin tur krav på bredare styrning vilket bland annat lett till utvecklingen av balanserade styrkort (Lindvall, 2017). Utöver detta påverkas controllerns arbetsfunktioner även av den ökade tillgängligheten av ny teknik vilket både skapar möjligheter samtidigt som det bidrar till ett ökat behov av nya arbetsfunktioner (Lindvall, 2017). Dessa nya tekniker ökar bland annat tillgängligheten till aktuell information vilket möjliggör för tätare uppföljningar. Med mer information kan även fler aspekter av företaget mätas. I och med att allt fler aspekter mäts krävs dock ett ökat behov av uppmärksamhet och pådrivande kraft för att dessa mätningar ska leda till konkreta handlingar i vilket controllerns arbete blir av stor vikt. Lindvall (2017) menar således att de finns ett behov av att ifrågasätta och vidareutveckla controllerns traditionella arbetsfunktioner till följd av dessa utvecklingar.

2.1.3 Controllerns roller

Controlleryrket har vidare beskrivits av Nilsson och Olve (2018) som menar på att detta yrke kan anta olika roller beroende på vilka funktioner som utförs och vilket arbetsmaterial som används i form av informationskällor. För att visa på dessa roller har de tagit fram en matris över dessa samt vilka aspekter som ligger bakom dess olika karaktärer. Nilsson och Olve (2018) menar dock att redovisningsuppgifter ligger utanför matrisen men då studien undersöker mindre företag där ett bredare ansvar kan falla på controllers kommer även detta att beaktas och analyseras genom modellen.

Bild 1: Nilsson och Olves (2018) matris

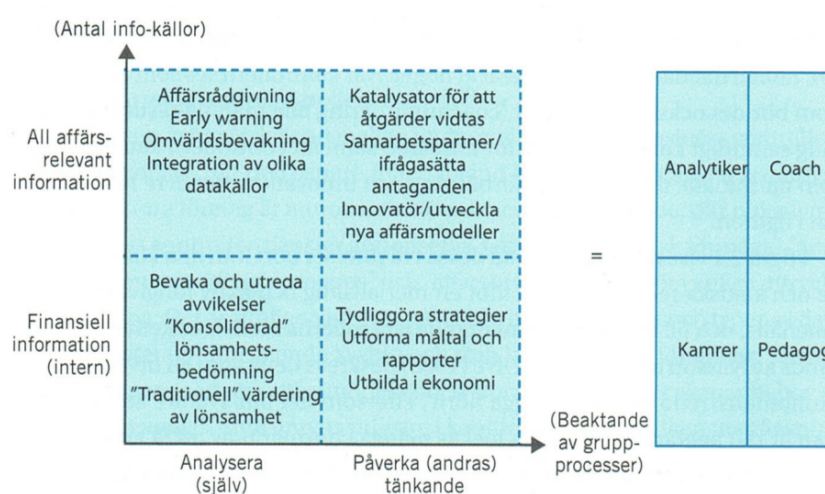


Bild 1: Controllerns roller (Nilsson och Olve, 2018:p.77).

Controlleryrket delas i matrisen in i fyra olika roller vilka består av kamrer, analytiker, pedagog och coach. Dessa roller definieras och kategoriseras därigenom efter hur många informationskällor som rollen använder sig av i sitt arbete samt i vilken utsträckning detta arbetet innefattar beaktande av gruppprocesser (Nilsson och Olve, 2018). De olika informationskällorna som en controller kan använda sig av i sitt arbete består av redovisningsinformation och annan affärs relevant information bland annat i form av information från interna affärssystem, data om kunder, branschdata, sociala medier och externa databaser (Nilsson och Olve, 2018). Beaktandet av gruppprocesser handlar däremot om i vilken utsträckning kontrollern arbetar för att påverka andras tänkande exempelvis genom utbildning, utformning och förmedling av måltal samt att övertyga verksamhetsansvariga om vilka faktorer som gynnar företaget (Nilsson och Olve, 2018). För att fastställa vilken roll en controller tar mäter matrisens X-axel således i vilken utsträckning arbetet innefattar beaktande av

grupprocesser medan Y-axeln mäter antalet informationskällor som kontrollern använder sig av i sitt arbete.

Den roll som kontrollern traditionellt sett har haft är den som Nilsson och Olve (2018) benämner som kamrer. En kamrers främsta uppgifter är att analysera den finansiella information som framkommer ur företagets redovisning för att skapa underlag till beslutsfattare. Den traditionella synen på controllerrollen har dock utmanats något till följd av den stora ökning av tillgänglig information som skett. Intresset för andra produktivitetmått än enbart de som mäts i finansiella termer har ökat bland annat i form av nyckeltal för kunder, innovation och interna processer. Vidare har det skett en förbättring av IT-system. Dessa två aspekter har således bidragit till att controllerrollen och matrisen utvidgats längs Y-axeln för att ta hänsyn till det ökade antal informationskällor som kontrollerns arbete kommit att innebära (Nilsson och Olve, 2018).

Arbetsrollen som controller har emellertid inte enbart påverkats av den ökade tillgängligheten till data utan den har även präglats av allt mer ekonomistyrning vilket krävt en förmåga att kunna förmedla hur verksamhetsansvariga bör agera (Nilsson och Olve, 2018). Detta har bidragit till en ökad utsträckning av beaktande av grupprocesser vilket bidragit till att controllerrollen och matrisen utvidgats längs X-axeln. Tittar man på rollen som coach innefattar den både att kunna analysera ett brett spektra av information samt att kunna använda denna information för att utveckla verksamheten. I detta arbete måste coachrollen kunna kommunicera ut detta och se till att alla blir införstådda i de framtagna analyserna och styrmålen (Nilsson och Olve, 2018).

Trots den ökade mängd information och behovet att kunna påverka verksamheten tyder flera undersökningar dock på att controllerrollen inte rört sig allt för långt ifrån en kamrers arbetsuppgifter sedan början av 2000-talet (Nilsson och Olve, 2018). Nilsson och Olve (2018) menar dock att den roll som innefattar arbetsfunktioner med fokus på analys och verksamhetsstyrning på senare tid har benämnts som business controller medan den traditionella rollen som kamrer benämnts som financial controller. Även om den generella controllerrollen inte rört sig allt för långt från kamrer rollen finns det fortfarande de controllers som endast fokuserar på verksamhetsutveckling. Dessa återfinns framförallt i större företag som har "shared service centers" för att hantera redovisningen (Nilsson och Olve, 2018). Frågan återstår därför kring vilket fokus de controllers som arbetar i små och medelstora företag

har då dessa företag kanske inte har de resurser som krävs för att kunna anställa flera typer controllers.

2.2 Digitalisering

I Tillväxtverkets rapport om “Digital mognad i svenskt näringsliv” definierar de sitt digitala mognadsindex bestående av fyra komponenter. Dessa komponenter är kundhanteringssystem, marknad och integration, sociala medier samt IT-baserade affärssystem (Tillväxtverket, 2017). Digitaliseringens påverkan på redovisningen väcker dock frågan om indexet bör utvidgas för att ytterligare kunna belysa företagens digitala mognad till följd av de förändringar som digitaliseringen skapar både inom redovisningsområdet och följaktligen för controllerrollen.

Vilken påverkan digitaliseringen har på controllerns roll kan kopplas till vad Nilsson och Olve (2018) beskriver som både historiska och pågående trender som tidigare påverkat och som kan komma att påverka rollen som controller. Författarna ser bland annat en pågående strukturerings kring digitalisering och implementering av IT där företag i allt större utsträckning använder sig av datoriserade ekonomisystem och IT-baserade affärssystem. Detta medför även ett ökat ansvar för kontinuerligt större datamängder än tidigare, så kallat Big Data (Nilsson och Olve, 2018). Dessa förändringar skapar i sin tur krav på organisatorisk och mänsklig utveckling för att dessa informationstekniska möjligheter ska kunna anammas på bästa sätt. Detta leder således till att behovet av nya organisatoriska roller uppstår (Lindvall, 2017). Effekten av digitaliseringen i form av ökningen av tillgänglig information möjliggör därmed en förflyttning av controllerns roll längs Y-axeln i matrisen. Nilsson och Olve (2018) menar vidare att kommunikationen i företaget i form av vilken information man vill nå ut med samt till vem också är en faktor som har påverkats av digitaliseringen. Detta då användningen av olika digitala system möjliggör för olika delar av verksamheten att hämta information på egen hand samtidigt som controllern kan få ett ökat ansvar i att utveckla dessa system för att skapa förbättringar i verksamheten genom en ökad grad av verksamhets- och ekonomistyrning (Nilsson och Olve, 2018). Detta har således utvidgat uppgifterna för controllern och förflyttat dess roll längs X-axeln. För dessa tre aspekter i form av IT-baserade affärssystem, information och ekonomistyrning som digitaliseringen för med sig och som påverkar controllerns roll ges en utförligare redogörelse nedan.

2.2.1 IT-baserade affärssystem

Datoriserade ekonomisystem med möjligheten att effektivisera beräkningar av olika lönsamhetsmått och övervaka redovisningstransaktioner började utvecklas redan på 1970-talet (Carlsson-Wall och Strömsten, 2018). Dessa system utvecklades snabbt och på slutet av 1990-talet började IT-system som kunde integrera flera processer inom ett företag växa fram. Systemen underlättade framförallt för internationella företag som nu kunde utvinna information från verksamhetens processer i realtid utan att begära detta från olika funktioner på olika geografiska platser (Nilsson och Olve 2018). Även rutinmässiga uppgifter, som till exempel bokföring och fakturahantering, började ersättas av programvaror vilket effektiviserade för flera arbetsroller däribland för kontrollern (Carlsson-Wall och Strömsten, 2018).

Idag används benämningen Enterprise Resource Planning System (ERP) som ett övergripande namn för de affärssystem som utvecklades under 1990-talet och är den internationella definitionen av ett IT-baserat affärssystem. ERP-systemet tar in data från flera olika affärsprocesser i ett företag i realtid och kan tack vare detta sammanställa rapporter som speglar aktiviteten i de olika processerna. I och med att systemet omfattar hantering av processer som försäljning, produktion, ekonomi och inköp skapas stora möjligheter för dess rapporter att användas till analyser och som beslutunderlag för verksamhetsstyrning (Tillväxtverket, 2017). Då ERP-system gör det enklare för anställda att övervaka de olika processerna krävs också en djupare förståelse för samtliga aktiviteter och hur dessa påverkar varandra. Systemet kan göra det enklare att identifiera förbättringspotential vid en aktivitet men viktigt är då att förstå hur detta påverkar resterande arbetsinsatser i nästa led (Nilsson och Olve, 2018).

I och med den stora mängd data som har gjorts tillgänglig, blanda annat genom ERP-system, har Business Intelligence-system (BI) vuxit fram. BI-system samlar in och lagrar rå data om verksamheten. Systemet analyserar sedan denna data och omvandlar den till användbar information för styrning av verksamheten (Appelbaum, 2017).

“BI is as an overarching term for decision support systems that are based on the integration and analysis of organizational dataresources toward improving business decision making” (Fink, Even och Yogev, 2017:p. 39).

Det visar sig också att användningen av BI har ökat kraftigt de senaste decennierna och användningen har också visat sig vara direkt kopplad till konkurrensfördelar (Fink, Even och Yogev, 2017; Peters, Wieder, Sutton och Wakefield, 2016).

2.2.2 Information

En av de mest betydande faktorerna bakom förändringen av controllerns roll är den stora mängd information som blivit tillgänglig genom digitaliseringen (Oesterreich och Teuteberg, 2019). För varje sekund som går rör sig idag en större mängd data över internet än den totala mängd data som fanns på internet för 20 år sedan (McAfee och Brynjolfsson, 2012). McAfee och Brynjolfsson (2012) lyfter i sin studie fram en undersökning av 330 publika företag i Nordamerika som visat på att företag som karaktäriserar sig som datadrivna även presterar bättre finansiella och operativa resultat. De påpekar också att det är viktigt att beslutsfattande sker utifrån data. Managers fastnar lätt i äldre vanor där de gör beslut utifrån ens instinkter för att sedan ta fram data som stödjer dessa.

“Because of big data, managers can measure, and hence know, radically more about their business, and directly translate that knowledge into improved decision making and performance” (McAfee och Brynjolfsson, 2012:p. 62).

I en värld som blir allt mer digital skapas även större möjligheter till att se och lagra information om hur vi människor agerar på digitala plattformar. En sådan ökad tillgång av information skapar således möjligheter till att producera mer precisa beslutsunderlag i verksamheter då fler komponenter kan innefattas. Samtidigt kan analyser av stora mängder data uppmuntra användandet av ytterligare data vilket till slut kan komma att hämma effektiviteten. Detta ställer således krav på de ansvariga att kunna urskilja väsentlig data då kvalitet kan vara av större betydelse än kvantitet (Bhimani och Willocks, 2014).

Oesterreich och Teuteberg (2019) menar att controllers i dagsläget främst använder sig av historisk data genererad av digitala affärssystem till sina beslutsunderlag. De menar dock att fokuset kommer att skifta till att allt mer bestå av att skapa analyser som används i syfte att förutse framtida trender och köpbeteenden hos kunder. För att skapa mer omfattande analyser om framtiden lyfter Brands och Holtzblatt (2015) fram extern data som en faktor som controllers kan komma att behöva använda allt mer. Denna externa data kan till exempel bestå av videos, tweets och kommentarer på andra hemsidor. De visar dock även på en problematik

kring detta som menar på att eftersom denna data är ostrukturerad, kommer den också bli allt mer komplicerad att själv ta fram i större volymer för analys. Däremot finns det idag företag som till exempel Google, Salesforce och Zendesk vars tjänster tillhandahåller företag med just denna information (Brands och Holtzblatt, 2015).

2.2.3 Ekonomistyrning

Digitaliseringen bidrar även till att informationen blir mer lättillgänglig att dela med sig av inom företag. Till exempel kan olika avdelningar och delar av företag ta del av data från integrerade affärssystem. Nilsson och Olve (2018) menar däremot att en ökad grad av digitalisering och användning av system inte resulterar i ett minskat behov av kommunikation utan snarare tvärtom. De lyfter ett flertal artiklar som framhåller att kontrollern kan få ett stort ansvar vid implementeringen och i den löpande driften av affärssystemen. Detta innebär i sin tur allt större krav på IT-kunskaper och kommunikationsfärdigheter för att kunna integrera affärssystemen och lära upp anställda för att systemen ska kunna användas för att nå verksamhetens mål (Nilsson och Olve, 2018). Det blir således kontrollerns uppgift att på individnivå se till att personalen ser potentialen och möjligheterna med affärssystemen. Att visa på systemets möjligheter till ökad produktivitet snarare än att personalens kunskap och kreativa sidan nedvärderas blir även av vikt då de kan komma att ställas högre krav på rutiner och rapportering (Nilsson och Olve, 2018).

Denna ökade tillgång på information och den komplexitet som detta medför ställer i sin tur krav på företagets ekonomistyrning (Lindvall, 2017). Lindvall (2017) menar att den traditionella ekonomistyrningen som till största del handlat om att beräkna fram beslut utifrån en given situations mål och medel utmanas när dessa situationer allt mer karaktäriseras av abstrakta och komplexa inslag. Detta skapar således svårigheter att identifiera relationen mellan mål och medel i alla situationer och andra aspekter kan komma att behöva beaktas för att kunna ta beslut. Lindvall (2017) menar därav att kontrollern kan förväntas att behöva arbeta både på nya sätt och med nya arbetsuppgifter än tidigare. Detta har bidragit till ett ökat intresse för strategisk ekonomistyrning där behovet av att skapa sammanhang och mening blivit en allt viktigare arbetsuppgift. På detta sätt blir kommunikation och pedagogik allt mer väsentliga inslag till controllerrollen än enbart arbetet kring ekonomiskt kalkylerande (Lindvall, 2017).

Nilsson och Olve (2018) lyfter vidare att kommunikation är av vikt till följd av ledningens förväntningar på den verksamhetsstyrningen som kontrollern utformar. Verksamhetsstyrningen

förväntas färgas av företagets strategi och mål för vilken kontrollern ska fungera som en brygga mellan anställda och ledningen. Ledningen vill till exempel att affärssystemet ska utvecklas för att förbättra strategiimplementering. Att för ledningens räkning arbeta med hur affärssystemet kan utvecklas för att skapa förbättringar i verksamheten är dock något som små och medelstora företag rimligtvis outsourcar (Nilsson och Olve, 2018).

2.2.4 Operationalisering

Den information som kontrollern använder sig av kan således enligt Nilsson och Olve (2018) operationaliseras i antal informationskällor. Dessa informationskällor kan bestå av intern information i form av redovisningsinformation eller information från affärssystem. Såväl även extern information i form av information om kunder, konkurrenter eller annan extern information. För att mäta vilken information de tillfrågade kontrollerna använder sig av i sitt arbete kommer nyckelbegreppen redovisningsinformation, ERP-data, kundinformation, konkurrentinformation samt ytterligare extern information att användas.

Den grad av verksamhetsstyrning som kontrollerns arbete består av kan enligt Nilsson och Olve (2018) operationaliseras efter i vilken mån kontrollern bör inneha en förmåga att kunna förmedla hur verksamhetsansvariga bör agera samt vilken grad av beaktande av grupprocesser som arbetet innefattar. För kontrollerns del handlar det om hur stor del av arbetet som innebär att kommunicera med beslutsfattare och anställda i form av att presentera rapporter, verka som support eller utbilda anställda. För att mäta i vilken utsträckning kontrollerns arbete innefattar beaktande av andra i ekonomistyrningen kommer nyckelbegreppen redovisningsuppgifter, analys och underlag, presentation, support och utbildning att användas.

2.3 Sammanfattning teori

Tidigare forskning visar att definitionen av kontrolleryrket och dess funktioner har varit varierande. Ett återkommande inslag har dock varit kontrollerns koppling till företagets redovisning och finansiella information. Vidare har den tidigare forskningen gett förslag på olika roller som kontrolleryrket kan ta samt hur dessa roller utformas. För digitaliseringens påverkan på kontrolleryrket har aspekter som information och ekonomistyrning identifierats.

Utifrån denna litteraturgenomgång kommer denna studie att analysera digitaliseringens påverkan på kontrolleryrket inom små och medelstora svenska företag med hjälp av Nilsson

och Olves (2018) matris. Matrisen kommer att användas för att kartlägga hur rollen som controller i små och medelstora företag ser ut idag samt i förhållande till den traditionella rollbeskrivningen. Denna kartläggning kommer att utgå från matrisens två identifierade teman; information och ekonomistyrning. Temat information kommer att användas för att analysera huruvida ett ökat krav på användning av relevant affärsinformation uppstått i och med den ökade tillgången på data och användandet av IT-baserade affärssystem. Detta tema avser därmed att kartlägga var de undersökta företagen befinner sig längs Y-axeln i Nilsson och Olves (2018) matris. Temat ekonomistyrning fokuserar däremot främst på X-axeln i denna matris och kommer därav att undersöka i vilken grad controllers arbete innefattar att presentera framtagen information, verka som support och utbilda anställda samt till vem i företaget man huvudsakligen arbetar mot.

3. Metod

Följande avsnitt behandlar de metodval som studien antagit för dess genomförande. En motivering av studiens valda ansats ges samt en redogörelse för den valda forskningsstrategin. Vidare beskrivs utförandet av den valda metoden samt ger en diskussion kring dess reliabilitet, validitet, trovärdighet, äkthet och begränsningar.

3.1 Val av ansats

Angreppssättet när det kommer till metod kan grunda sig i induktion alternativt deduktion beroende på syftet med undersökningen. Vid användandet av en deduktiv ansats utgår man ifrån redan befintlig teori och modeller medan en induktiv ansats syftar till att dra slutsatser och bilda teori utifrån gjorda observationer (Bryman och Bell, 2017). Denna studie kommer att skrivas utifrån en huvudsaklig deduktiv ansats med en explorativ utformning där ett teoretiskt ramverk kommer att ligga till grund för dess utformning. Tillväxtverkets rapporter *Digital mognad i svenskt näringsliv* (2017) och *Digitalisering i svenska företag* (2018) ger en användbar grund för den översiktliga digitaliseringen inom svenska företag och vilka som påverkas av detta. Vidare ger tidigare forskning kring digitaliseringens påverkan på controlleryrket en utgångspunkt till studiens valda problemformulering. Nilsson och Olve (2018) ger därefter en användbar modell för att analysera vilken roll controllers i olika företag antar, vad dessa innebär samt hur utvecklingen av dessa roller har sett ut och vad som motiverat denna förändring.

3.2 Kvalitativ metod

Vid valet av primär forskningsstrategi anser Bryman och Bell (2017) att forskare bör utgå från en kvalitativ eller kvantitativ strategi. Den kvantitativa strategin tar grund i analys av siffror, ofta utifrån hypoteser, medan den kvalitativa metoden syftar till att bilda en uppfattning om verkligheten utifrån den valda problematiseringen. Den kvalitativa metodiken skiljer sig även från den kvantitativa genom sitt avståndstagande från det naturvetenskapliga synsättets mätbara, kvantitativa material. Istället tar den kvalitativa metoden central grund i undersöknings personernas uppfattning av sin sociala verklighet (Bryman och Bell, 2017). Sammantaget kan det uttryckas som att valet grundas i tanken om vilken problematisering och

frågeställning som utformats och på vilket sätt forskningsstrategin avser att besvara dessa (Bryman och Bell, 2017).

För att studera hur controllerrollen har förändrats i och med digitaliseringen kommer denna studie således att använda sig av en kvalitativ strategi i form av en innehållsanalys som bygger på semistrukturella intervjuer. Valet av kvalitativ strategi grundar sig i att studien har en utforskande karaktär som avser att analysera digitaliseringen i små respektive medelstora svenska företag utifrån befintlig teori. Då författarna anser att detta fördelaktigen uppfylls genom detaljerad och djupgående information från företagen har den kvantitativa strategin valts bort. Svaren från respondenterna i urvalsgruppen har som syfte att bidra med en ökad förståelse kring controllerrollens utveckling till följd av digitaliseringen. En kvalitativ metod gör det möjligt för författarna att på ett mer detaljerat sätt förstå respondenternas egna uppfattningar (Bryman och Bell, 2017). En stor tyngd läggs därför på respondenternas tolkning och berättelser om väsentliga händelser som påverkat deras arbete som controllers. Appliceringen av en kvalitativ metod anses därmed bäst lämpad för att uppnå studiens syfte samt för att besvara dess frågeställning.

Vid utförandet av företagsekonomiska studier förs en frekvent diskussion kring begreppen reliabilitet och validitet. Dessa är kvalitetskriterier och avser att diskutera och bedöma tillförlitligheten av den utförda forskningen (Bryman och Bell, 2017). Reliabilitet används främst i kvantitativa forskningsstudier för att behandla frågan huruvida samma resultat skulle uppnås om studien utfördes på nytt (Bryman och Bell, 2017). Validitet å andra sidan används för att beskriva och diskutera om den utförda studien är giltig. Kriteriet avser därav att svara på om studien studerar det som var avsett att studeras samt om de slutsatser som presenteras är sammanhängande och riktiga (Bryman och Bell, 2017). Validitet och reliabilitet är i huvudsak avsedda för kvantitativ forskning även om de är möjliga att anpassa för kvalitativa forskningsstudier. Andra kriterier mer lämpliga för kvalitativa studier har dock föreslagits.

Guba (1981) anser att kvalitativ forskning bör bedömas utifrån begreppen trovärdighet och äkthet. Begreppen är likvärdiga med validitet och reliabilitet men anses vara bättre applicerbara på kvalitativa studier. En studies trovärdighet bedöms utifrån de fyra delkriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman och Bell, 2017). För att uppnå tillförlitlighet bör forskaren säkerställa att denne uppfattat de studerade objekten på ett korrekt sätt. För denna studie innebär det således att säkerställa att författarna uppfattat

respondenterna på ett korrekt sätt. Detta har säkerställts genom en responsvalidering där respondenterna getts tillfälle att korrigera den insamlade datan om missförstånd uppstått. Delkriteriet överförbarhet syftar till att studiens utförande inte ska påverka dess generaliserbarhet på så sätt att ett annat resultat skulle uppnås till följd av situationella variationer (Guba, 1981). Detta kriterium kan dock anses något bristfälligt uppfyllt i denna studie till följd av dess låga svarsfrekvens vilket diskuteras vidare i avsnittet metodkritik. För att säkerställa studiens pålitlighet är det av vikt att samtliga delar av forskningsprocessen är väl beskrivna och korrekt återgivna. På samma sätt är det av största vikt att resultaten av dessa processer inte påverkats av författarnas egna värderingar för att uppnå studiens konfirmering (Bryman och Bell, 2017). Författarna har därav haft ett genomgående transparent förhållningssätt till de processer som genomförts samt i återgivningen av dessa.

En studies äkthet bedöms på liknande sätt utifrån de fem delkriterierna rättvis bild, ontologisk-, pedagogisk-, katalytisk- samt taktisk autenticitet (Bryman och Bell, 2017). För att studien ska uppfylla kravet om rättvis bild ska den information som intervjuerna bringar till forskningen stämma överens med vad som samlats in och vad som är hänförligt till den utvalda gruppen av respondenter. Den sammanlagda insamlade datan, med subjektiva åsikter och uppfattningar från en respondent, skall således ge en rättfärdig bild av forskningssyftet (Bryman och Bell, 2017). De fyra autenticitets-kriterierna förklarar vilken nytta studien kan bidra med till de deltagande respondenterna. Studien skall således hjälpa respondenterna med ökad förståelse kring sin sociala situation och bidra med motivation till förändring där respondenterna anser att det behövs (Bryman och Bell, 2017). Alla deltagare kommer därmed få ett exemplar av den slutgiltiga uppsatsen skickat till sig för deras egen räkning. Med det slutgiltiga resultatet kan respondenterna se över sina egna svar samt jämföra sig med de andra respondenterna. Genom detta ges respondenterna en ökad förståelse kring hur digitaliseringen påverkat deras yrkesroller.

3.3 Tidigare litteratur

Den befintliga teorin som studien grundar sig i består av tidigare litteratur i form av facklitteratur, publikationer, tidskrifter, vetenskapliga artiklar och rapporter vilka behandlar det valda ämnesområdet. Dessa har hämtats från LUBsearch, google scholar och liknande databaser utifrån nyckelord kopplade till ämnet som exempelvis “digital”, “digitalization”, “controller”, “accounting”, “firm” och “SME” samt sökts genom ett snöbollsurval utifrån de

funna artiklarna (Bryman och Bell, 2017). För att säkerställa kvaliteten av det använda materialet har enbart vetenskapligt granskade artiklar använts. Vidare har endast tidsaktuell litteratur använts i syfte att kontrollera dess relevans. Detta då det valda undersökningsområdet digitalisering är i ständig utveckling vilket därav minskar relevansen hos äldre källor (Spilnyk, Brukhanskyi och Yaroshchuk, 2020). Den tidigare forskningen ger således en inblick i hur den digitala utvecklingen har sett ut och skapar en referenspunkt till hur digitaliseringen har påverkat de tillfrågade företagen. Denna kunskap medför därav en ökad kvalitet till de semistrukturerade intervjuerna då intervjufrågorna kunnat klassificeras och anpassas bättre till de tillfrågade.

3.4 Teman

För att besvara syftet med denna studie kommer undersökningen att grunda sig i två olika teman vilka framkommer av Nilsson och Olves (2018) matris och vad denna avser att mäta. Dessa teman avser information och ekonomistyrning och kommer att utgöra grunden till de semistrukturerna samt den efterföljande innehållsanalysen. Studien kommer således att utforska dessa teman i relation till Nilsson och Olves (2018) matris för att kartlägga hur controllers arbete har påverkats av digitaliseringen.

För att analysera företagen utifrån dessa två teman kommer innehållsanalysen av de genomförda intervjuerna att utgå från ett antal nyckelbegrepp med tillhörande sökord. Nyckelbegrepp har valts ut till följd av att de identifierats som centrala faktorer inom vardera tema utifrån den befintliga teorin samtidigt som de anses rättfärdigt integrerade i matrisens skalor för att mäta resultatet. Sökorden har på liknande sätt valts ut till följd av dess kopplingar till de valda nyckelbegreppen. Genom att identifiera respondenternas användande av de bestämda sökorden inom vardera nyckelbegrepp avser studien kunna positionera företagen längs de två axlarna i Nilsson och Olves (2018) matris. För att göra detta kommer axlarna i matrisen att delas in i fem delar där uppfyllandet av ett nyckelbegrepp innebär en förflyttning av företaget längst den axeln. Ett nyckelbegrepp anses således uppfyllt om respondenten uppger något av de valda sökorden i sitt intervju svar. Fem nyckelbegrepp har identifierats inom vardera tema. De nyckelbegrepp som har identifierats inom temat information är; redovisningsinformation, ERP-data, kunder, konkurrenter och ytterligare extern information. De nyckelbegrepp som har identifierats inom temat ekonomistyrning är; redovisningsuppgifter,

analys och underlag, presentation, support samt utbildning. Nedan ges en utförligare redogörelse av dessa.

3.4.1 Nyckelbegrepp information

Redovisningsinformation: Nyckelbegreppet redovisningsinformation avser att undersöka om respondenterna använder sig av redovisningsinformation i sitt arbete. Användandet av denna typ av information är enligt Nilsson och Olves (2018) matris hänförbart till controllerrollen kamrer.

Sökord: redovisning, kostnader, finansiella rapporter

ERP-data: Nyckelbegreppet ERP-data avser att undersöka om respondenterna använder sig av information från IT-baserade affärssystem i sitt arbete. Användandet av denna typ av information är enligt Nilsson och Olves (2018) matris hänförbart till controllerrollen kamrer.

Sökord: program, system, försäljning, volym

Kunder: Nyckelbegreppet kunder avser att undersöka om respondenterna använder sig av information om dess kunder i sitt arbete. Användandet av denna typ av information är enligt Nilsson och Olves (2018) matris hänförbart till controllerrollen analytiker.

Sökord: kunddata, kundrelaterad KPI, kundmönster

Konkurrenter: Nyckelbegreppet konkurrenter avser att undersöka om respondenterna använder sig av information om dess konkurrenter i sitt arbete. Användandet av denna typ av information är enligt Nilsson och Olves (2018) matris hänförbart till controllerrollen analytiker.

Sökord: konkurrenter, branschorganisation, marknad, benchmarking

Ytterligare extern information: Nyckelbegreppet ytterligare extern information avser att undersöka om respondenterna använder sig av information i form av exempelvis sociala medier och externa hemsidor i sitt arbete. Användandet av denna typ av information är enligt Nilsson och Olves (2018) matris hänförbart till controllerrollen analytiker.

Sökord: sociala medier, externa hemsidor, myndigheter, omvärldsanalys

3.4.2 Nyckelbegrepp ekonomistyrning

Redovisningsuppgifter: Nyckelbegreppet redovisningsuppgifter avser att undersöka om respondenterna utför redovisningsuppgifter i sin yrkesroll. Utförandet av redovisningsuppgifter är enligt Nilsson och Olves (2018) matris hänförbart till controllerrollen kamrer.

Sökord: redovisning, bokföring, rapportering, intern kontroll, insamlande av data

Analys och underlag: Nyckelbegreppet analys och underlag avser att undersöka om respondenterna utför analys av finansiell information samt skapar underlag till beslutsfattare i sin yrkesroll. Dessa arbetsuppgifter är enligt Nilsson och Olves (2018) matris hänförbart till controllerrollen kamrer.

Sökord: analys, underlag, uppföljning, utvärdering

Presentation: Nyckelbegreppet presentation avser att undersöka om respondenterna utför fysisk presentation av rapporter till ledning i sin yrkesroll. Denna arbetsuppgift är enligt Nilsson och Olves (2018) matris hänförbart till controllerrollen pedagog.

Sökord: presentation, förklara, powerpoint, tydliggöra strategier

Support: Nyckelbegreppet support avser att undersöka om respondenterna verkar som en kontinuerlig support gällande verksamhetsstyrning i sin yrkesroll. Denna arbetsuppgift är enligt Nilsson och Olves (2018) matris hänförbart till controllerrollen pedagog.

Sökord: support, stöd, feedback, informationsutbyte

Utbildning: Nyckelbegreppet utbildning avser att undersöka om utbildning av anställda ingår i respondenternas yrkesroll. Denna arbetsuppgift är enligt Nilsson och Olves (2018) matris hänförbart till controllerrollen pedagog.

Sökord: utbildning, avdelningar, individer, upplärning, utveckla

3.5 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna i denna studie är utformade utifrån ett semistrukturellt tillvägagångssätt. Detta innebär att frågorna utgår från studiens valda teman samtidigt som plats ges till respondenterna att utforma sina svar på ett subjektivt sätt. Därutöver kan forskaren lägga till frågor under pågående intervju vid uppkommande av relevanta ämnen (Bryman och Bell, 2017). Denna

metod ger således stor insyn i controllerns arbete och företagets grad av digitalisering. Att intervjuerna möjliggör för detaljerade svar och följdfrågor är viktigt då controllerns arbete liksom företagets grad av digitalisering kan skilja sig åt mellan olika företag vilket inte hade kunnat belysas på samma sätt i en strukturerad intervju eller enkätundersökning (Bryman och Bell, 2017).

Enligt Bryman och Bell (2017) är det alltid fördelaktigt att utföra en pilotstudie innan det huvudsakliga fältarbetet med intervjuer påbörjas. En pilotstudie skall med fördel utföras med en respondent som är jämförbar med den målgrupp som den huvudsakliga forskningen avser. Med hjälp av en pilotstudie skall eventuella feltolkningar hanteras och åtgärdas för att säkerställa att de primära intervjuerna kommer utföras på ett rättvisande sätt (Bryman och Bell, 2017). Till följd av detta utfördes en pilotstudie innan de primära intervjuerna i denna studie inleddes. Under denna pilotstudie uppmärksammades enstaka feltolkningar vilka korrigerades inför intervjuerna med studiens respondenter.

Bryman och Bell (2017) beskriver och förespråkar även ett antal etiska aspekter som de menar att forskare bör följa vid utformandet av en intervjuguide. De etiska principerna som bör respekteras vid utförandet av företagsekonomisk forskning är bland annat informationskravet, nyttjandekravet och anonymitetskravet. Med informationskravet menas att respondenterna skall vara informerade om studiens syfte och vilka moment som skall behandlas under intervjun. Nyttjandekravet avser i sin tur att de deltagande respondenternas svar enbart skall användas till den specifika studien. Slutligen skall respondenternas deltagande och svar skyddas och förvaras på sådant sätt att ingen obehörig har tillgång till materialet (Bryman och Bell, 2017). Dessa principer har i denna studie beaktats både vid intervjuförfrågan på mail såväl som vid intervjuernas utförande. Till att börja med har alla respondenter tillfrågats och beviljat att de digitala intervjuerna spelats in för transkribering för att sedan kunna överföras till textformat. Likaså har respondenterna fått möjlighet att förbereda sig inför sin intervju och blivit informerade om vilka teman som kommer att behandlas samt vilka huvudfrågor som kommer att ställas. Mailförfrågan som skickades ut till vårt respondenturval öppnade upp för respondenternas anonymitet om så önskades. Efter intervjuernas genomförande togs dock ett enhälligt beslut i författargruppen att behålla samtliga respondenters namn och företagsnamn anonyma.

Den intervjuguide som denna studie använt sig av samt den mailförfrågan som skickades ut till respondenterna finns således att tillgå under studiens bilagor (se bilaga 1 och 2). Som framgår av intervjuguiden ombads respondenterna att godkänna att de kunde kontaktas vid senare tillfälle om eventuella uppföljningsfrågor uppkom under arbetets gång. I enstaka fall har därmed följdfrågor skickats ut till respondenter för att komplettera eller klargöra för respondenternas svar under intervjun.

3.5.1 Urval av respondenter

Urvalet av respondenter kommer i denna studie att bestå av controllers på små och medelstora svenska företag. Avgränsningen mellan små respektive medelstora företag kommer att utgå från Europeiska Kommissionens definition av små och medelstora företag där små företag definieras av ett antal anställda på 10-50 personer, en nettoomsättning på 2-10 miljoner euro samt en balansomslutning på 2-10 miljoner euro. Medelstora företag definieras på liknande sätt av ett antal anställda på 50-250 personer, en nettoomsättning på 10-50 miljoner euro samt en balansomslutning på 10-43 miljoner euro (Europeiska Kommissionen, 2003). Den huvudsakliga uppdelningen mellan små och medelstora företag kommer dock i denna studie att grundas på antal anställda. De tillfrågade företagen har hämtats från databasen Business Retriever och filtrerats ut för att uppfylla dessa kriterier avseende antal anställda. Sammanlagt har cirka 70 små företag och cirka 70 medelstora företag kontaktats via mail. Detta är således ett delvis målstyrt urval då respondenterna valts utifrån kriteriet om företagsstorlek (Bryman och Bell, 2017). I företag där användandet av arbetstiteln controller inte förekommer kommer personer med motsvarande eller liknande arbetsroller att intervjuas.

Antalet intervjuer i denna studie kommer att bygga på uppkomsten av teoretisk mättnad. Detta begrepp syftar till situationen när utförandet av ytterligare en intervju inte bidrar med någon ny information (Bryman och Bell, 2017).

3.6 Metodkritik

Kritik som kan riktas mot användandet av en kvalitativ metod är att forskningen blir svår att replikera vilket bland annat beror på författarnas subjektiva val av vad som bör beröras inom det valda forskningsområdet (Bryman och Bell, 2017). Fortsatt kan författarnas egenskaper som kön och ålder ha påverkat hur respondenterna väljer att svara på undersökningen vid en kvalitativ studie (Bryman och Bell, 2017). Respondenterna kan även ha påverkats av att de fått tillgång till frågeformuläret inför intervjuerna. Studien motiverar dock detta med att

respondenterna skulle ges möjligheten till att vara förberedda på vilka ämnen som skulle behandlas under intervjun samt att detta skulle göra intervjuprocessen så tidseffektiv som möjligt för alla parter. Längre tid att reflektera över frågorna ger också möjlighet till djupare resonemang från respondenterna. Tillgång till frågeformuläret innan intervjun innebär dock att respondenterna kan ha svarat på ett sådant sätt som de anser att forskarna uppskattar och söker svar på (Bryman och Bell, 2017). Att respondenterna getts tid till att förbereda sig på vad som komma skall kan därmed ha lett till att somliga svar saknar genuinitet. Detta kan exempelvis ha påverkat svaret på frågan om huruvida tillgängligheten till information påverkat respondenternas arbete. Då respondenterna haft en längre tid på sig att reflektera över detta kan svaret ha blivit annorlunda än om de fått svara spontant.

Vidare blir forskning genom kvalitativ metod svår att applicera i ett större sammanhang än i vilken den är gjord vilket försvårar generaliseringen av dess resultat och slutsatser. Detta innebär därav svårigheter i att uppfylla studiens tillförlitlighet genom att dess överförbarhet blir lidande (Bryman och Bell, 2017). För denna studie innebär detta således att de framtagna antagandena kring hur digitaliseringen påverkat samt påverkar controllerrollen inom företag av olika storlekar kan vara missvisande för företag andra än de undersökta. Dessa brister bör därav tas i åtanke vid tolkningen av resultatet. Ytterligare kritik kring generaliseringen av studiens resultat är den låga svarsfrekvens som denna metod genererade. Den låga svarsfrekvensen innebär att studien inte tycks ha uppfyllt teoretisk mättnad. Antalet respondenter ansågs dock vara tillräckligt för att kunna göra analyser utifrån teorin och dra slutsatser kring studiens syfte.

4. Empiri

Detta kapitel framställer den information som tillkommit genom de sju semistrukturerade intervjuerna. Kapitlet redogör först empirin för de medelstora företagen och därefter för de små företagen. Underrubrikerna är indelade efter de teman som den genomförda litteraturgenomgången kunnat identifiera samt kopplas till de teoretiska aspekter som studien antagit.

4.1 Medelstora företag

Följande tabell ger en kortare presentation av de medelstora företag som studien undersökt samt dess tillfrågade respondenter. Företagen och respondenterna har valts att hållas anonyma.

Tabell 1: Medelstora företag

Företag	Antal anställda	Respondent	Arbetstitel	Arbetslivserfarenhet	Verksamhet
Företag 1	125	Respondent 1	Redovisning schef	9 år på nuvarande tjänst, 16 års erfarenhet av revisor	En bred produktportfölj riktad åt professionella hantverkare
Företag 2	600 i koncernen, respondent arbetar inte med samtliga bolag	Respondent 2	Group controller	Cirka 7 år	Global frukt och grönt distributör
Företag 3	Cirka 200	Respondent 3	Business Controller	2 år	IT-konsultering inom mjukvaroutvec kling
Företag 4	70	Respondent 4	Head of Business Control	6 år	Vin- och spritimportör

Tabell 1: Företagsinformation om de medelstora företagen.

4.2 Information medelstora företag

För att kartlägga hur controllerns roll inom de medelstora företagen har påverkats av digitaliseringen, i form av dess påverkan på vilken information som kontrollern använder sig av i sitt arbete, kommer detta tema att analyseras utifrån de identifierade nyckelbegreppen; redovisningsinformation, ERP-data, kunder, konkurrenter och ytterligare extern information. Den erhållna empirin kopplade till dessa nyckelbegrepp kommer att redogöras för nedan.

4.2.1 Redovisningsinformation

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenterna använder sig av redovisningsinformation i sitt arbete. Studien kunde visa att bland de medelstora företagen uppgav två av respondenterna, Respondent 1 och 2, att redovisning ingår i deras huvudsakliga arbete och därav användandet av redovisningsinformation. Utöver detta uppgav även Respondent 3, vars huvudsakliga arbetsuppgifter inte var inom redovisningsområdet, att denne använder sig av information från huvudboken för att kunna skapa önskade rapporter.

“Jag är ju ansvarig för egentligen för att redovisningen är liksom rätt med allt vad det innebär med intern kontroll och allting sådant här och skatter och moms och att vi uppfyller alla varukrav och sådant för bolaget och andra bolag.” - Respondent 1, Redovisningschef på Företag 1.

Respondenterna menar däremot på att digitaliseringen har effektiviserat redovisningsarbetet genom automatisering av den information som används där mindre tid behöver läggas till insamling av data då detta numera sker genom filinläsning. Även tillgången till bättre datamängder anses ha förbättrats vilket i sin tur har frigjort mer tid åt till exempel analys.

“[...] det går enklare och smidigare och mer tidseffektivt så man får mer tid till annat. Till exempel analys eller uppföljning som man kanske vill lägga mer av sin tid på istället för bara insamlandet av data.” - Respondent 2, Koncerncontroller på Företag 2.

4.2.2 ERP-data

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenterna använder sig av information från affärssystem i form av ERP-data i sitt arbete. Studien kunde visa att tre av fyra av respondenterna på de medelstora företagen uppgav att de använder sig av ERP-system

och den information som går att hämta ur dessa. Respondenterna menar på att införandet av IT-baserade datasystem har bidragit positivt till en mer fördelaktig fördelning av deras tid där större fokus kunnat läggas åt analys.

“Absolut, det frigör mer tid till analys vilket är betydligt mer värdeskapande. Desto bättre underlag vi kan ge till ledning och beslutsfattare desto bättre går det för verksamhet så det är absolut något positivt.” - Respondent 2, Koncerncontroller på Företag 2.

Även om Respondent 2 beskriver införandet av IT-baserade affärssystem som överlag positivt lyfter denne även möjliga fallgropar med detta;

“Ja det är framförallt positivt att mer och mer processer blir smidigare, automatiserade. Sen är det viktigt att fortfarande förstå hur dessa processerna är så man kan förhålla sig kritisk till dem så man inte bara litar blint på alla siffror.” - Respondent 2, Koncerncontroller på Företag 2.

De ERP-system som respondenter använder sig av skiljer sig dock något åt. Företag 2 använder sig utav M3 som ERP-system och Qlik som BI-system. Som komplement till dessa system använder företaget sig även utav Executive Viewer, vilket fungerar som ett verktyg för att uträtta finansiella analyser. Företag 1 använder sig å andra sidan av iScala som ekonomisystem vilket inkluderar all information kring exempelvis kundfordringar och lager. Informationen från iScala plockas därefter ut och hanteras i ett program vid namn Qlikview vilket fungerar som analysverktyg. Likt dessa två företag använder sig Företag 4 av både ett IT-baserat affärssystem, Visma, samt ett BI-system. BI-systemet används som ett sätt att hantera den data som finns i affärssystemet för att producera mer presentativa rapporter.

Respondent 2 menar på att de får ut mycket information ur ERP-systemet som kan användas till beslut men att det är av vikt att informationen tas tillvara på samt läses på rätt sätt. På samma sätt menar Respondent 4 att det finns oändligt med information tillgängligt, det handlar istället mycket om att sortera den data som finns och kunna tolka den för att resonera vad som är viktigt att presentera. Information som hämtas från affärssystemen är enligt Respondent 1 framför allt till för att skapa analyser avseende täckningsbidrag, kostnadsanalyser, lönsamhet på kund-/artikelnivå och budgetuppföljning. Precis som Respondent 1 använder sig även Respondent 4 av data från systemen för att utföra täckningsbidragsanalyser för vardera produkt. Förutom det

används även information för att kalkylera och presentera nyckeltal som är relevanta för verksamheten.

Samtliga företag menar på att anställda inom företaget har tillgång till och kan hämta för dom relevant information vilket Respondent 1 anser vara tidssparande. Respondent 1 påpekar däremot att denna möjlighet inte bara är för att informationen finns där utan för att personalen har blivit mer utbildade inom området. Respondent 2 menar vidare på att tillgängligheten till information bland anställda och mängden av information ställer större krav på att vara påläst. Ökade tillgängligheten bidrar till att det blir enklare för andra att ställa frågor och funderingar vilket ställer krav på rollen.

Vad gäller respondenternas inblandning i företagets utveckling av de olika affärssystem råder delade meningar. Respondent 1, 2 och 4 agerar till viss del som kravställare för den framtida utvecklingen och yttrar sig om vad som är önskvärt att utveckla. Däremot är systemen så pass avancerade att det krävs intern IT-personal alternativt externa konsulter för att utveckla systemen. Respondent 4 menar dock att anställda bör ha en grundläggande förståelse för IT och hur de system man använder sig av är uppbyggda. Med sådana kunskaper till sitt förfogande har man bättre förståelse för vilken information som är möjlig att få ut ur de digitala hjälpmedlen som man använder sig av.

Fortsättningsvis har automatiserade arbetsprocesser och implementering av IT-baserade affärssystem i dessa företag påverkat rekryteringsprocessen på så sätt att krav på IT-kunskaper numera inkluderas. Både Respondent 1 och 2 förklarar utvecklingen som en konstant ökning där ytterligare krav ställs på kandidater.

“Ja den ökar ju hela tiden. Det är jätteviktigt nu när vi rekryterar och sådant att man har folk som kan, som är vana att jobba i system” - Respondent 1, Redovisningschef på Företag 1.

“Absolut, jag är ingen IT-kille men man blir absolut mer intresserad och man måste ha en större förståelse för IT för att det är som sagt många program och många system.” - Respondent 2, Koncerncontroller på Företag 2.

4.2.3 Kunder

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenterna använder sig av information om företagets kunder i sitt arbete. Studien kunde visa att samtliga av respondenterna på de medelstora företagen uppgav att de använder sig av denna typ av information. Denna information är bland annat kopplad till att hålla koll på kundfordringar samt att följa upp försäljning och lönsamhet per kund.

“[...] vi kan följa upp liksom försäljning per kund och lönsamhet per kund och per artikel och allt sådant där. [...] vi vill veta vilka kunder vi tjänar pengar på” - Respondent 1, Redovisningschef på Företag 1.

4.2.4 Konkurrenter

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenterna använder sig av information om företagets konkurrenter i sitt arbete. Studien kunde visa att av respondenterna på de medelstora företagen var det endast två som uppgav att de använder sig av denna typ av information. Detta används i dessa fall för jämförelser av det egna företaget gentemot konkurrerande företag i form av prissättning och försäljningsvolym.

“[...] vill vi ju se hur marknaden utvecklas också om vi tar marknadsandelar eller inte liksom, vi vill ju helst växa mer än marknaden på så sätt att vi tar volym från konkurrenterna så att det är vi också ut och tittar på extern information för att kunna mäta det då.” - Respondent 1, Redovisningschef på Företag 1.

“Vi använder mycket av externa årsredovisningar och liknande för att se hur andra går och jämföra oss med dem.” - Respondent 2, Group Controller på Företag 2.

4.2.5 Ytterligare extern information

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenterna använder sig av ytterligare extern information i sitt arbete utöver information om kunder och konkurrenter. Samtliga av respondenterna på de medelstora företagen menade på att de främst använder sig av intern data. Studien kunde dock visa på att en av respondenterna uppgav att denne använder sig av information från myndigheter i form av regler i sitt arbete.

“Vi har mycket gentemot myndigheten att vi följer vissa regler och internt inom bolaget. [...] Sen påverkar såklart externt med regler och annat [...]” - Respondent 2, Group Controller på Företag 2.

4.3 Ekonomistyrning medelstora företag

För att kartlägga hur controllerns roll inom de medelstora företagen har påverkats av digitaliseringen i form av i vilken utsträckning controllerns arbete därav har kommit att innebära allt mer ekonomistyrning, kommer detta tema att analyseras utifrån de identifierade nyckelbegreppen; redovisning, analys och underlag, presentation, support och utbildning. Den erhållna empirin kopplade till dessa nyckelbegrepp kommer att redogöras för nedan.

4.3.1 Redovisning

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenternas arbete består av arbetsuppgifter kopplade till företagets redovisning. Dessa är således de arbetsuppgifter som faller inom controllerrollen som innefattar minst ekonomistyrning. Studien kunde visa att två av respondenter på de medelstora företagen uppgav att deras huvudsakliga arbete är kopplat till företagets redovisning. De menar dock att digitaliseringen har effektiviserat detta arbete och möjliggjort för att mer fokus ska kunna flyttas till analys. Hur mycket tid som läggs på analys till följd av detta skiljer sig dock mellan företagen.

“[...] det har nog gett mer tid åt analys, det är klart. [...] Tyvärr så lägger vi nog rätt mycket tid på ren liksom inmatning, bokföring och lite för lite tid på analysen.” - Respondent 1, Redovisningschef på Företag 1.

“[...] Absolut, det frigör mer tid till analys vilket är betydligt mer värdeskapande. Desto bättre underlag vi kan ge till ledning och beslutsfattare desto bättre går det för verksamhet så det är absolut något positivt.” - Respondent 2, Group Controller på Företag 2.

4.3.2 Analys och underlag

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenternas arbete består av arbetsuppgifter kopplade till att analysera finansiell information samt att skapa underlag till beslutsfattare. Studien kunde visa att samtliga respondenter på de medelstora företagen uppgav att deras arbete inkluderar arbetsuppgifter kopplade till detta.

“För min del är det väldigt mycket rapportering till ägande och ledning. Som koncerncontroller sammanställer jag alla bolagens rapportering och skickar vidare samt ger min syn på saken där. I korta drag det jag håller på med. [...] Desto bättre underlag vi kan ge till ledning och beslutsfattare desto bättre går det för verksamhet [...].” - Respondent 2, Group Controller på Företag 2.

Respondent 1 uppger att den lägger runt 25 procent av sin tid på analys och liksom Respondent 2 och 3 framställer denne främst sina analyser i rapporter för ledningen men skapar även underlag till andra nivåer av organisationen.

“Framför allt rapport och analys till ledning om hur resultatet går och hur vi kan tänka på att göra saker bättre.” - Respondent 3, Business Controller på Företag 3.

Respondent 4 menar också att detta arbete har kunnat effektiviserat till följd av digitaliseringen. Stora delar av fokuset har kunnat flyttas från utförandet av dessa underlag till att läggas på det arbetet som dessa underlag eftersträvar att skapa.

“Så att istället för att kanske lägga jättemycket tid på att göra väldigt många manuella rapporter och underlag och sammanställa siffror, summera och sådär så blir det ju mer tid för att faktiskt jobba med det man får ut i form av kanske lite mer färdig sammanställd data.” - Respondent 4, Head of Business Control på Företag 4.

4.3.3 Presentation

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenternas arbete består av arbetsuppgifter i form av att framställa analyser och rapporter samt genomföra fysiska presentationer av dessa. Studien kunde visa att av respondenterna på de medelstora företagen var det tre som uppgav att de genomför presentationer till ledningen. Respondent 4 ägnar cirka hälften av sin tid på att presentera och kommunicera information. För Respondent 3 är kommunikationen inte lika stor del av arbetet men denne understryker ändå vikten av hur information kommuniceras.

“Sen till kommunikationen så lägger inte jag så mycket tid på det utan jag mest skickar mina rapporter till ledningen och sen så när det gjort i vissa fall så är jag med i möten och förklarar

och diskuterar [...]. Vi försöker ju lägga mer tid för det för att om det som jag presenterar inte plockas upp så vad spelar det då för roll.” - Respondent 3, Business Controller på Företag 3.

Respondent 2 lyfter vidare vikten av att detta sker på rätt sätt för att det ska fylla dess syfte.

“Man gör kanske en analys sen ska man presentera den och göra tillgänglig för andra arbetare inom bolaget och då är det viktigt att man kommunicerar på ett väldigt pedagogisk och enkelt sätt och väldigt tydligt. Ofta kan de verka enklare än vad det faktiskt är så det gäller att lägga lite tid så att de som är mottagare till information kan ta åt sig den också.” - Respondent 2, Group Controller på Företag 2.

Formatet av dessa rapporter och presentationerna av dem tenderar däremot att inte variera allt för mycket i fallet för Respondent 2 vilket effektiviserar framförandet.

“[...] är det rapporter och presentationer som man gör månadsvis, lägger jag nog mer tid på analysen än själva presentationen. Dels är mottagarna vana vid att få den här typen av information och dels är presentationen mer färdig då jag vet hur den ska se ut.” - Respondent 2, Group Controller på Företag 2.

4.3.4 Support

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenternas arbete består av att verka som support åt resterande medarbetare i företaget. Studien kunde visa att tre av fyra av respondenterna på de medelstora företagen uppgav att de har en roll som innebär att de får agera stödfunktion för anställda i både det egna bolaget samt i dotter- eller systerbolag.

Respondent 4 menar att rollen som Business Controller innefattar att *“vara en länk mellan främst ekonomiavdelningen och verksamheten”*. Med det menar Respondent 4 att denne skall agera stödjepelare vid generella frågeställningar och verksamhetsbeslut. Likvärdigt med Respondent 4 uppger Respondent 2 och 3 att deras roller innebär att hjälpa anställda i olika avdelningar med frågor som kan uppkomma vilka berör verksamheten. Respondent 2 berättar följande i intervjun;

“[...] som controller är man alltid en stödfunktion till många andra inom bolagen.”

4.3.5 Utbildning

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenternas arbete består av att utbilda företagets anställda. Studien kunde visa att tre av fyra respondenter på de medelstora företagen uppgav att deras arbete inkluderar att utbilda anställda. Respondent 4 berättar att digitaliseringen har påverkat dennes arbetsprocesser till att mer tid kan läggas på att arbeta med de underlag som finns och supporta företagen i dess många frågor. Även Respondent 3 uppger att dennes arbete i viss mån inkluderar att utbilda företagets anställda.

“Det är lite grann att man jobbar med individuella personer och hjälper dom med att utbilda och styra hur dom ska göra vissa saker inom arbetet, lägger upp projekt och sådana saker” - Respondent 3, Business Controller på Företag 3.

Även om flera av respondenterna på de medelstora företagen menar på att digitaliseringen bidragit till att fler anställda kan ha tillgång till mer information än tidigare och i en del fall även få åtkomst till denna på egen hand, är det endast två som uppger att de utbildar anställda inom IT.

“[...] när det kommer in nya och särskilt kanske gå igenom hur våra BI-system fungerar och vad dem kan hitta för information och sådär” - Respondent 4, Head of Business Control på Företag 4.

Den digitala utvecklingen menar Respondent 4 har lett till att den interna kommunikationen har förändrats. Systemstödet har gjort att mer tid kan läggas till att kommunicera informationen på ett förståeligt sätt och för att de anställda ska förstå de slutsatser som dras. Detta leder till att olika delar av organisationen får större förståelse för den presenterade informationen och hur de tillsammans kan använda informationen för att blicka framåt. Den IT-utbildning som Respondent 4 genomför är främst gentemot nya inom företaget för att lära ut företagets system.

4.4 Små företag

Följande tabell ger en kortare presentation av de deltagande små företagen och dess tillfrågade respondenter.

Tabell 2: Små företag

Företag	Antal anställda	Respondent	Arbets titel	Arbetslivser farenhet	Verksamhet
Företag 5	26 st (13 i Sverige)	Respondent 5	Chief Financial Officer	13 år, 25 år ekonomi	Antibakteriell funktionsbehandling av textilier
Företag 6	ca 16 st	Respondent 6	Chief Financial Officer	7 år, 30 år ekonomi	Tillverkar maskiner som böjer stål
Företag 7	16 st	Respondent 7	CEO, Tidigare Chief Financial Officer	15 år controlling, 30 år ekonomi	Tillverkar glasögonbågar

Tabell 2: Företagsinformation om de små företagen.

4.5 Information små företag

För att kartlägga hur controllerns roll inom de små företagen har påverkats av digitaliseringen, i form av dess påverkan på vilken information som kontrollern använder sig av i sitt arbete, kommer detta tema att analyseras på liknande sätt som för de medelstora företagen. Det vill säga utifrån de identifierade nyckelbegreppen; redovisning, ERP-data, kunder, konkurrenter och ytterligare extern information. Dessa nyckelbegrepp kommer att redogöras för nedan.

4.5.1 Redovisningsinformation

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenterna använder sig av redovisningsinformation i sitt arbete. Studien kunde visa att samtliga av respondenterna på de små företagen använder sig av redovisningsinformation. Respondent 6 menar på att denne arbetar brett inom ekonomiområdet och därav använder sig av bland annat redovisningsinformation.

“Ja det är ju allt inom ekonomi. Det är ju ett brett område där med controlling budgetering, årsbokslut, analyser ja allt. Allt möjligt inom detta området.” - Respondent 6, Chief Financial Officer på Företag 6.

På samma sätt använder sig Respondent 5 utav denna typ av information då denne huvudsakligen arbetar med ekonomi, budget, uppföljning, analys, rapportering och projekt. Likaså arbetade Respondent 7 inom sin tidigare roll som CFO med redovisning, månads- och årsbokslut, uppföljning och avstämningar.

4.5.2 ERP-data

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenterna använder sig av information från affärssystem i form av ERP-data i sitt arbete. Studien kunde visa att digitala affärssystem är ett återkommande verktyg att utvinna information från bland samtliga av respondenter på de små företagen. Företag 6 arbetar på så sätt att de lägger produktionen av olika delar på lego för att sedan ta hem dessa och bygga ihop dem till maskiner. Detta gör att efterkalkyler på kostnaderna, vilka framkommer i leverantörsfakturorna, är en väldigt viktig del för analyser och verksamhetsstyrning. Leverantörsfakturorna hanteras automatiskt av IT-system som sedan tankar dessa vidare till affärssystem där Respondent 6 får ut informationen. Även Respondent 5 och 7 använder sig av kostnader i verksamhetsstyrningen vilket de får ut från ERP-system och menar att dessa system underlättar analysen. Det framkommer också att affärssystemen gör att datan kan tas fram på flera olika dimensioner. Data kan till exempel sorteras på projekt eller mer specifikt ner på olika nivåer såsom regioner, kostnadsställen och sedan anställda. Informationen som extraheras ur systemen blir mer detaljerad utan att de själva manuellt behöver räkna fram detta.

Samtliga respondenter på de små företagen menar att kraven på IT-kunskaper har ökat på så sätt att det idag krävs förståelse för hur de olika systemen fungerar för att kunna få ut rätt information. Respondent 5 och 7 lyfter även att kunskap om IT-systemen är bra för att kunna framställa bättre krav på den information man vill utvinna.

“Man behöver ha en bättre medvetenhet om hur systemen funkar och kanske till och med hur man kan konfigurera och ställer in systemen. Sen kan man alltid lösa det med konsulthjälp. Men då måste man förklara för konsulten, för då måste konsulten förstå problematiken.” - Respondent 5, Chief Financial Officer på Företag 5.

Respondent 7 nämner att digitaliseringen och IT-system har gjort det lättare att ta på sig mer ansvar vilket skulle öka ansvaret i rollen. Detta då det är mycket information som vävs in i varandra men att det faktum att de är ett mindre bolag också spelar in.

“Det är ju lättare att ta på sig mer för att man får en helhet [...] mycket av det man kan få fram som controller i information kan man ju applicera på så många andra områden som även designområdet, marknadsbiten och försäljningsbiten, så lite överallt. Förut var det mer ekonomi liksom.” Respondent 7, CEO och tidigare Chief Financial Officer på Företag 7.

4.5.3 Kunder

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenterna använder sig av information om företagets kunder i sitt arbete. Studien kunde visa att två av tre av respondenterna på de små företagen uppgav att de använder sig av sådan information. Respondent 5 lyfter dock att användandet av kundinformation inte är något vanligt förekommande i rollen som CFO. Respondent 7 nämner däremot att kundhistorik analyseras för att skapa förbättringsmöjligheter och att man då tittar på kundhistorik för specifika kunder och analyserar detta inför skapandet av budgetar. Detta då dess relationer till optikerna, men även till leverantörerna, är viktiga för framtida samarbeten.

“Vi är ju lite i händerna på optikerna, så att det gäller verkligen att analysera marknaden vad vi tror att slutkunderna vill ha men sen gäller det att optikerna mottar det för dom är vårt filter [...]” - Respondent 7, CEO och tidigare Chief Financial Officer på Företag 7.

På Företag 7 arbetar man även på marknadsavdelningen med att se vart försäljningen äger rum. De följer aktiviteter på webbshoppen och analyserar detta för att kunna göra åtgärder och sedan följa upp resultatet av dessa åtgärder. På Företag 5 har man på liknande sätt börjat använda sig smått av Search Engine Optimering (SEO) vilket i deras fall handlar om att se vilka kunder som använder hemsidan, vad som efterfrågas och vad som klickas på. Respondent 5 är delvis med och arbetar med denna information.

4.5.4 Konkurrenter

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenterna använder sig av information om företagets konkurrenter i sitt arbete. Studien kunde visa att en av tre

respondenter på de små företagen använder sig av information om sina konkurrenter i sitt arbete. Respondent 5 nämner omvärldsbevakning, med fokus på konkurrenter och kunder, som ett element i företagets verksamhetsstyrning. Tillsammans i ledningsgruppen analyserar de konkurrenter och kunders produkter samt agerande på marknaden. För Respondent 7 finns information om konkurrenter i åtanke men är inte en betydande faktor eller ett större fokus i verksamhetsstyrning. Detta förklarar respondenten som en följd av företagets storlek och den bransch de verkar i. Denne menar att det är lätt att bli för lik sina konkurrenter och att det är viktigt att företaget tror på vad de själva gör.

4.5.5 Ytterligare extern information

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenterna använder sig av ytterligare extern information i sitt arbete utöver informationen om dess kunder och konkurrenter. Studien kunde inte visa på att användandet av ytterligare extern information förekom bland någon av respondenterna på de små företagen. Samtliga tre respondenter fokuserar således främst på intern historisk data i sitt arbete.

4.6 Ekonomistyrning små företag

För att kartlägga hur controllerns roll inom de små företagen har påverkats av digitaliseringen i form av i vilken utsträckning controllerns arbete därav har kommit att innebära allt mer ekonomistyrning, kommer detta tema att analyseras på liknande sätt som för de medelstora företagen det vill säga utifrån de identifierade nyckelbegreppen; redovisning, analys och underlag, presentation, support och utbildning. Dessa nyckelbegrepp kommer att redogöras för nedan.

4.6.1 Redovisning

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenternas arbete består av arbetsuppgifter kopplade till företagets redovisning. Dessa är således de arbetsuppgifter som faller inom controllerrollen som innefattar minst ekonomistyrning. Studien kunde visa att samtliga respondenter på de små företagen arbetar med uppgifter kopplade till företagets redovisning bland annat med bokslut. Detta är således ett självständigt arbete och kräver inte mycket beaktande av andra.

Utöver arbetet med bokslut uppgav Respondent 6 att även löpande redovisning innefattas i dennes arbetsuppgifter. På Företag 7 låg däremot ansvaret för den löpande redovisningen inte hos Respondent 7 utan dennes fokus var riktat på helheten av redovisningen och att göra uppföljningar.

“[...] mycket det här registrera inbetalningar och stansa vanliga fakturor det la vi bort hos en annan person men annars så var det ju mycket redovisning men även då helheten att göra uppföljningen också, avstämningar och allt.” - Respondent 7, CEO och tidigare Chief Financial Officer på Företag 7.

Respondent 5 menar dock att behovet av att kommunicera redovisningsinformation har minskat. Denne beskriver digitaliseringen som en skjuts i rätt riktning där mindre kommunikationsuppgifter inte längre är nödvändiga för att ledning och annan personal numera har tillgång till data direkt.

4.6.2 Analys och underlag

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenternas arbete består av arbetsuppgifter kopplade till att analysera finansiell information samt att skapa underlag till beslutsfattare. Studien kunde visa att analys av data samt att ta fram underlag är ett återkommande moment bland samtliga respondenter på de små företagen. Respondent 6 arbetar med analyser och gör detta främst i excel. Detta då Företag 6 arbetar med inköp av stora produkter i mindre antal vilket gör att mängden transaktioner är tillräckligt få och datamängden därav hanterbar i excel. Respondent 6 berättar att desto mer transaktionsdrivet ett företag är, desto större mängd data skapas och behovet av BI-verktyg ökar. Denne påpekar dock att BI-system blir väldigt dyrt för mindre bolag och svårt att hantera kostnadsmässigt.

“I vårt fall är det fakturor men inte den gigantiska mängden. Det är stora delar och bitar man köper in ju. Så jag tror att transaktionsvolymen gör rätt mycket huruvida hur du jobbar.” - Respondent 6, Chief Financial Officer på Företag 6.

På Företag 5 däremot, som är ett snäppet större bolag, använder Respondent 5 sig av BI-system för att göra analyser och underlag. Respondent 5 uppger vidare att denne avsätter cirka hälften av sin arbetstid för analyser och 30 procent på att framställa presentationsunderlag för dessa. Än mer tid åt analys ägnar Respondent 7 sig åt. Denne berättar att de digitala hjälpmedlen

bidragit till en enkelhet som tidigare inte funnits vid upprättandet av olika typer av analyser. Enkelheten gör att Respondent 7 kan ägna ca 70 procent av sin tid åt analys i relation till presentation av data. Fortsatt beskriver respondenten att de interna rapporterna till styrelsen är likt en sammanfattning av den väsentliga datan vilket gör att personen på egen hand kan ägna tid åt att utföra en mer omfattande analys på den presenterade datan och planera för framtida åtgärder för verksamheten.

4.6.3 Presentation

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenternas arbete består av arbetsuppgifter i form av att framställa analyser och rapporter samt genomföra fysiska presentationer av dessa. Studien kunde visa att av respondenterna på de små företagen uppgav samtliga att detta är något som innefattas i deras arbete. De analyser som görs av respondenterna presenteras främst genom presentationer till personal och även ledning. För Respondent 6 som äger Företag 6 tillsammans med sin partner sker dock ingen presentation till ledning då de själva är de högsta beslutsfattarna. Respondent 6 har dock som rutin att kvartalsvis skapa och göra presentationer för de anställda. Respondent 5 och 7 tar däremot fram analyser som är avsedda att presenteras för ledningen. Respondent 7 beskriver sin kommunikation med ledningen som en kontinuerlig process. Gällande presentationer mot företaget träffas de alla internt en gång i kvartalet för att diskutera nuläget och hur det går för bolaget. Respondent 7 lyfter även hur betydelsefullt det är hur kommunikationen går till vid den interna presentationen. Språkbruket för en ekonom och anställda i andra affärsområden kan ibland vara skilt från varandra vilket lägger stort vikt i att controllern kan kommunicera informationen på ett pedagogiskt sätt.

“Ibland är det så att som ekonom pratar man ett annat språk än dom andra så att man försöker förmedla det på rätt nivå” - Respondent 7, CEO och tidigare Chief Financial Officer på Företag 7.

Respondent 5 gör mestadels presentationer till ledning och styrelsen och lägger cirka 20 procent av sin tid på kommunikation. Denne berättar även att digitaliseringen har underlättat för ledningen att få tag i information direkt från till exempel BI-system vilket har minskat behovet för respondenten själv att presentera denna data. Respondent 7 tycker däremot att digitaliseringen har gjort att denne kommunicerar med fler personer i rollen eftersom det finns mer data att analysera.

4.6.4 Support

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenternas arbete består av att verka som support åt resterande medarbetare i företaget. Studien kunde visa att detta ingår i arbetet för samtliga av respondenterna på de små företagen. Respondent 5 hjälper till exempel till med budgetarbete för olika avdelningar och tillhandahåller även avdelningar med information som de själva inte kan få fram eller har tillgång till. Respondent 5 fungerar även som support till säljavdelningen i frågor som till exempel rör utfall i deras försäljningsrapporter.

På Företag 6 arbetar man mycket med efterkalkyler på de maskiner man tillverkar där mycket utbyte av information sker kontinuerligt mellan Respondent 6 och de anställda. Kontinuerligt informationsutbyte skedde också mellan Respondent 7 och dennes olika avdelningar där mycket av arbetet innefattade uppföljning av ekonomi på de olika avdelningarna i företaget. Respondent 7 tillhandahöll även ständigt de olika avdelningarna med information och statistik.

“[...] jobbade mycket med uppföljning av ekonomi på de olika avdelningarna, marknad, inköp, sälj, lade strategier tillsammans med ledningsgruppen och satte mål på sälj. Hela tiden gav jag statistik och information ut till organisationen.” - Respondent 7, CEO och tidigare Chief Financial Officer på Företag 7.

4.6.5 Utbildning

Detta nyckelbegrepp undersöker i vilken utsträckning respondenternas arbete består av att utbilda företagets anställda. Studien kunde visa att ingen av respondenterna på de små företagen arbetar med utbildning av anställda. Av respondenterna på de små företagen framkommer det ett tydligt fokus mot ledningsgruppen och en delad uppfattning om att anställda är medvetna om sin organisations mål och strategier. Respondent 6 anser att dennes kollegor är väldigt dedikerade och agerar i organisationens intresse, exempelvis genom kostnadseffektivitet. Respondent 5 nämner utbildning av anställda under intervjun men hänvisar till vad som snarare klassificeras som uppföljning av finansiella prestationer. Vilket innebär att anställda blir informerade om företagets finansiella situation och erhåller uppföljning av individuella och kollektiva prestationer.

4.7 Sammanfattning empiri

4.7.1 Information

Följande tabell visar vilken information de olika respondenterna använder sig av i sitt arbete. I den översta raden visas de olika informationskällorna i form av dess nyckelbegrepp vars användande har undersökts hos respondenterna. I den näst översta raden visas vilka roller som dessa informationskällor kopplas till enligt Nilsson och Olve (2018) vilket kommer att användas till den efterföljande analysen. I den vänstra kolumnen återges respondenterna 1-7 och uppdelade i medelstora och små företag. En respondent anses använda en specifik informationskälla i sitt arbete om denne i sin intervju uppger eller beskriver något av de olika sökorden som kopplats till detta nyckelbegrepp (se avsnitt 3.4.1 Nyckelbegrepp information). Ett "Ja" i matrisen indikerar på att respondenten har uppgett att denne använder sig av den specifika informationskällan medan ett "Nej" indikerar på att denne inte har uppgett att den gör det.

Tabell 3: Information

Nyckelbegrepp:	Redovisningsinformation	ERP-data	Kunder	Konkurrenter	Ytterligare extern information
Roll:	Kamrer	Kamrer	Analytiker	Analytiker	Analytiker
Medelstora företag:					
Respondent 1	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Respondent 2	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Respondent 3	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej
Respondent 4	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej
Små företag:					
Respondent 5	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Respondent 6	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Respondent 7	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej

Tabell 3: Tabell 3 mäter antalet informationskällor som respondenterna använder sig av vilket kopplas till Y-axeln i Nilsson och Olves (2018) matris.

4.7.2 Ekonomistyrning

Följande tabell visar hur stor del av controllerns arbete som består av arbetsuppgifter kopplade till ekonomistyrning och som därav kräver beaktande av andra. I den översta raden visas de olika arbetsuppgifterna i form av dess nyckelbegrepp vars utförande har undersökts hos respondenterna. I den näst översta raden visas vilka roller som dessa arbetsuppgifter kopplas till enligt Nilsson och Olve (2018) vilket kommer att användas till den efterföljande analysen. I den vänstra kolumnen återges respondenterna 1-7 och uppdelade i medelstora och små företag. En respondent anses utföra en specifik arbetsuppgift om denne i sin intervju uppger eller beskriver något av de olika sökorden som kopplats till detta nyckelbegrepp (se avsnitt 3.4.2 Nyckelbegrepp ekonomistyrning). Ett "Ja" i matrisen indikerar på att respondenten har uppgett att denne utför den specifika arbetsuppgiften medan ett "Nej" indikerar på att denne inte har uppgett att den gör det.

Tabell 4: Ekonomistyrning

Nyckelbegrepp:	Redovisningsuppgifter	Analys och underlag	Presentation	Support	Utbildning
Roll:	Kamrer	Kamrer	Pedagog	Pedagog	Pedagog
Medelstora företag:					
Respondent 1	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Respondent 2	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Respondent 3	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Respondent 4	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Små företag:					
Respondent 5	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Respondent 6	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej
Respondent 7	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej

Tabell 4: Tabell 4 mäter i vilken utsträckning respondenternas arbete innefattar ekonomistyrning vilket kopplas till X-axeln i Nilsson och Olves (2018) matris.

Tabell 3 och 4 utgör grunden till matrisen i den efterföljande analysen (se avsnitt 5.1.1 Matris Bild 2) där respondenterna placeras ut längs de två axlarna efter antal "Ja" i vardera tabell för att kartlägga vilka roller de uppfyller. Exempelvis placerar sig Respondent 1 på en position i matrisen som ligger fyra steg in längs Y-axeln till följd av dess fyra "Ja" i tabell 3 samt två steg in längs X-axeln till följd av dess två "Ja" i tabell 4.

5. Analys

I detta avsnitt följer en analys av studiens insamlade empiriska material ställt gentemot presenterade teoretiska ramverket. Matrisen över controllerns roller som studien utgått från kopplas således ihop med respondenternas svar i de kvalitativa intervjuerna.

5.1 Controllerns roll

5.1.1 Matris

Följande matris visar var de undersökta företagens tillfrågade respondenter placerar sig utifrån deras lämnade svar och enligt studiens mätningmetod. Den fyrkantiga markeringen har placerats ut efter vad som betraktas som den traditionella controllerrollen enligt Roehl-Anderson och Bragg (2005) samt Nilsson och Olve (2018).

Bild 2: Respondenternas placering i Nilsson och Olves (2018) matris

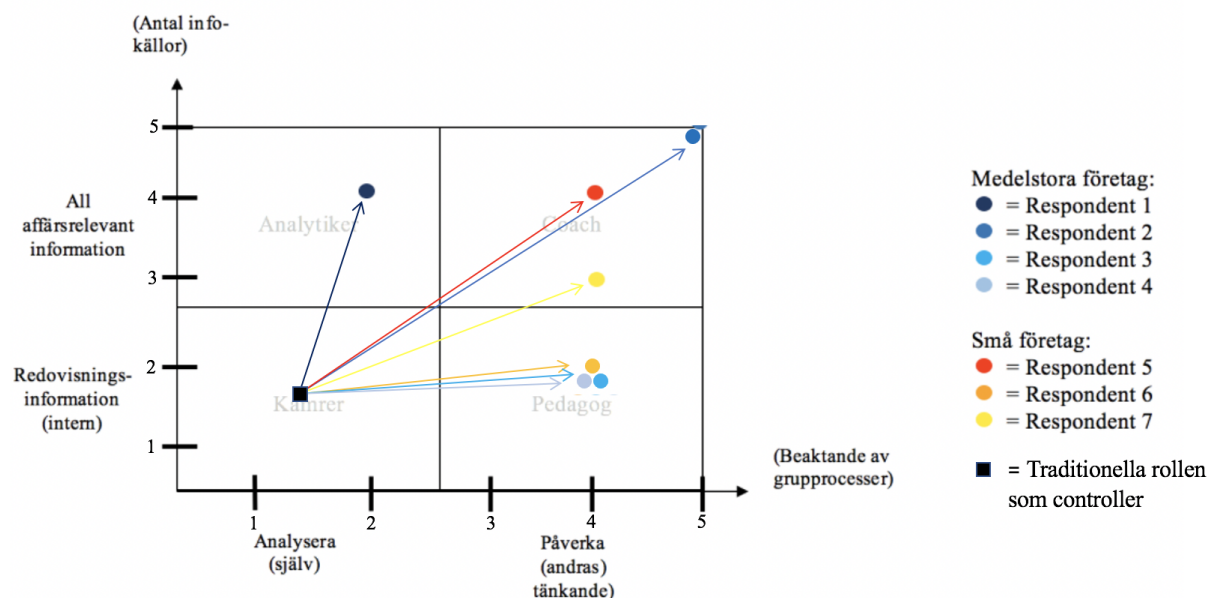


Bild 2: Kartläggning över var respondenterna på de undersökta företagen befinner sig utifrån studiens erhållna empiri och den genomförda mätningmetoden. Skalorna längs de två axlarna mäter antal "Ja" i tabell 3 och 4 medan pilarna indikerar hur respondenterna rört sig inom de olika rollerna.

Det empiriska materialet som denna studie tagit fram, i relation till Nilsson och Olves (2018) matris, visar att majoriteten av respondenterna på de medelstora och små företagen befinner

sig inom rollerna Pedagog och Coach. Matrisen visar inte på någon större skillnad i hur digitaliseringen påverkat controllerrollerna inom de medelstora och små företagen. Detta resultat är således något utmärkande då de medelstora företagen, liksom i studierna av Oesterreich et al (2019) och Tillväxtverket (2017), antogs ha kommit längre i digitalisering än de mindre företagen vilket därav skulle ha påverkat rollerna i dessa företag annorlunda.

5.1.2 Information

Brands och Holtzblatt (2015) menar att controllers kommer att behöva analysera ett allt bredare spektrum av data. Matrisen visar att majoriteten av de anställda använder minst tre olika informationskällor och rör sig då enligt studiens definition ut ur rollen som kamrer. Empirin visar dock att extern data inte har något huvudsakligt fokus bland respondenterna. Den externa data som framkommer som aktuell för tillfället är främst information om konkurrenter och inte ytterligare extern information såsom externa hemsidor, sociala medier och videos vilka Brands och Holtzblatt (2015) lyfter som exempel. Detta skulle kunna grunda sig i Respondent 2s svar gällande information; *“om det finns information måste man ha ett förhållande till den”*. Allt för mycket information kan göra att denna inte kan granskas lika noggrant och information som är mindre strukturerad blir då utlämnad. Bhimani och Willocks (2014) menar på liknande sätt att användandet av allt för mycket information kan hämma effektivitet.

Ett yrke som historiskt innefattat analys av finansiell data (Roehl-Anderson och Bragg, 2005) har alltså utökats men ännu inte rört sig allt för långt från detta område. Tittar man förbi matrisen och fokuserar på respondenternas svar ser man att den information som analyseras främst är redovisningsinformation och data från interna affärssystem. Dessa analyser visar sig i sin tur främst ha ledningen som målgrupp. Frågan återstår alltså fortfarande om man kan säga att arbetsrollen rört sig så mycket uppåt i Nilsson och Olves (2018) matris egentligen. För att yrket ska röra sig mot rollen som analytiker och coach krävs snarare ett mer omfattande antal informationskällor och externt fokus i form av till exempel omvärldsbevakning.

5.1.3 Ekonomistyrning

För samtliga respondenter kan digitaliseringen anses ha påverkat controllerrollen till att allt mer verka som en aktiv företagspartner i form av företagsanalytiker och datavetare där större fokus riktas mot analys. Detta resultat speglar resultatet i studien av Oesterreich et al (2019) som även den visar att controllers traditionella arbete kopplat till kostnadsberäkningar, rapportering, planering, prognoser och analyser övergått till att allt mer bestå av analysering av

data. Denna övergång kan ledas av det faktum som Carlsson-Wall och Strömsten (2018) diskuterar, nämligen hur programvaror har tagit över rutinbaserade arbetsuppgifter vilket effektiviserat arbetsprocesser och däribland controllerns uppgifter. Respondenterna menar att olika programvaror, såsom BI-system, effektiviserat arbetsuppgifter och frigjort mer tid för analytiskt arbete. Detta har dock främst lett till omfördelning av tid spenderad på specifika arbetsuppgifter och inte till en förändring av arbetsuppgifterna i sig.

Vidare blir pedagogik och kommunikation allt viktigare i och med en mer komplex ekonomistyrning (Lindvall, 2017) vilket man kan se genom respondenternas närvarande på högra delen av matrisen. Presentationer främst mot ledning och kunskapsutbyte med anställda visar att rollen idag kräver en bredare kompetens än enbart inom ekonomisk kalkylering. Att i sin roll beakta andra var förekommande i en tydlig majoritet bland respondenterna. Att agera support och ha ett kontinuerligt utbyte av information till de anställda i företaget var återkommande i 6 av de 7 respondenternas roller. Detta bland annat till följd av ökad tillgänglighet till information för anställda genom digitala affärssystem vilket i sin tur ställer krav på controllern att vara påläst och kunna förklara informationen. Nilsson och Olve (2018) menar att controllerns roll kan komma att innefatta systemutveckling med beaktning av företagets strategier. Digitaliseringens påverkan och den förändring av controllerrollen som detta kan innebära har dock inte visat på den förflyttning åt IT/affärssystem relaterade arbetsuppgifter bland de undersökta företagen i den utsträckning som Nilsson och Ove (2018) menar att den kan göra. Systemutveckling sker istället främst av konsulter eller IT-personal.

Det huvudsakliga fokuset i respondenternas roller, framförallt i de små företagen, ligger fortfarande mot ledningen vilket följer Roehl-Anderson och Bragg (2005) definition som menar på att en controller primärt ska analysera finansiell information och skapa beslutsunderlag för just ledningen. Att i sin roll fungera som support mot anställda i företaget samtidigt som det huvudsakliga fokuset ligger mot att rapportera till ledningen visar däremot på att rollen fungerar likt en aspekt av Nilsson och Olves (2018) mening, det vill säga som en brygga mellan anställda och ledningen. Även då nyckelbegrepp inom ekonomistyrning, tillsammans med användandet av informationskällor, har uppfyllts i den utsträckning att tre av respondenterna befinner sig inom rollen som Coach bör även här tittas närmare på omfattning av utbildning som sker och vilken information man grundar sina åtgärder och presentationer på. Respondenterna anses, med grund i empirin, snarare röra sig mot rollen som pedagog men samtidigt visar resultatet att digitaliseringen skapat tendenser för rollen att utökas ännu mer.

5.1.4 Sammanfattning

Även om studien inte kunde visa på någon större skillnad mellan digitaliseringens påverkan på controllernas roller på de studerade medelstora och små företagen enligt den använda matrisen, tyder dock respondenternas svar på att en viss skillnad ändå finns bland dessa. Vid beaktande av empirin och dess innebörd, utan koppling till var respondenterna placerar sig i matrisen, kan således utläsas att respondenterna på de medelstora företagen i större utsträckning uppfyller nyckelbegreppen kopplade till rollerna analytiker och pedagog. Samtidigt uppfyller respondenterna på de små företagen nyckelbegreppen kopplade till rollen kamrer och pedagog i större utsträckning än respondenterna på de medelstora företagen. Detta tyder på att rollen som controller inom de medelstora företagen har påverkats mer av digitaliseringen i och med en förflyttning från den traditionella rollen kamrer till roller som innebär ett större användande av data och mer styrande av företaget. Dock är skillnaden mellan de medelstora och små företagen liten. Den skillnad som finns kan framför allt hänföras till att controllers på de medelstora företagen i större utsträckning beaktar andra i sin ekonomistyrning i form av att utbilda de anställda. Trots detta uppfyller samtliga tillfrågade respondenter i stor utsträckning nyckelbegreppen för kamrer vilket tyder på att det arbete som kopplas till denna roll fortsatt är en stor del av respondenternas arbete. Att resultatet av matrisen inte kunde visa på denna skillnad kan i första hand bero på att dessa inte fångades av matrisens definition av de olika rollerna samt i hur den mäter dessa genom antal använda informationskällor samt i vilken utsträckning arbetet innehåller allt mer ekonomistyrning utöver det traditionella redovisningsarbetet. De tillfrågade respondenterna menar i stor utsträckning att antalet arbetsuppgifter inte har ökat till följd av digitaliseringen utan snarare förändrats. Ett mer korrekt resultat skulle då möjligtvis kunna visas om de olika controllerrollerna i matrisen inte kategoriserats efter antal informationskällor samt mängd arbete som kontrollern utför utan enbart efter karaktären av dessa informationskällor samt detta arbete.

6. Slutsats och diskussion

I denna avslutande del kommer studiens genererade resultat att presenteras. Den avsedda problemformuleringen kommer att besvaras samt kommer en diskussion kring de dragna slutsatser utifrån studiens syfte att ges. Avsnittet avslutas därefter med framkomna förslag på fortsatt forskning av området.

6.1 Digitaliseringens påverkan på controllerns roll

Syftet med denna studie var att undersöka hur digitaliseringen har påverkat controllerns roll i små och medelstora svenska företag. Både teori och tidigare forskning menar på att digitaliseringen har en förändrande inverkan på den roll och det arbete som traditionellt sett har förknippats med kontrolleryrket men att de finns ett behov av ytterligare forskning kring detta. För att undersöka detta ämne har denna studie genomfört en kvalitativ intervjustudie med utgångspunkt i Nilsson och Olves (2018) matris för att kartlägga vilka roller som controllers inom små och medelstora svenska företag besitter. Studiens huvudsakliga resultat, kopplat till dess syfte, pekar på att det inte finns någon större skillnad i hur digitaliseringen har påverkat controllerrollen inom de små och medelstora företagen vid analys utifrån Nilsson och Olves (2018) matris. Däremot tyder empirin på att en viss skillnad där respondenterna på de medelstora företag i större utsträckning uppfyller nyckelbegreppen kopplade till rollerna analytiker och pedagog medan respondenterna på de små företagen uppfyller nyckelbegreppen kopplade till rollerna kamrer och pedagog. Detta tyder på att rollen som controller inom de medelstora företagen har påverkats mer av digitaliseringen i och med förflyttningen från den traditionella rollen kamrer till roller som innebär ett större användande av data och analys av många informationskällor samt mer styrande av företaget. Denna skillnad hänförs framför allt till att respondenterna på de medelstora företagen utför ekonomistyrning i form av att utbilda de anställda och agerar stödpelare för olika delar av organisationen i större utsträckning än respondenterna på de små företagen. Dock visar studien att respondenternas arbete till stor del fortsatt innefattar arbetsuppgifter kopplade till controllerrollen kamrer.

Utifrån den insamlade empirin tycks digitaliseringen främst ha påverkat kontrolleryrket genom att respondenterna har fått mer tid för analys. Automatiserade arbetsprocesser och IT-baserade affärssystem har frigjort mer tid åt den analytiska delen av controllerns arbetsuppgifter vilket

de menar leder till ökad kvalitet och omfattning av rapporter. Detta ses således som värdeskapande för de tillfrågade respondenterna. Mängden data som digitaliseringen medfört har gjort att controllers använder mer detaljerad information, men inte nödvändigtvis ett bredare urval av den, i analyserna. Rollen utvecklas alltså med digitaliseringen men denna utveckling verkar till stor del fortfarande ske inom ramen av kamrer rollen. Detta då det trots omfördelningen av tid, framkommer att controllerrollen fortsatt huvudsakligen består av finansiell rapportering till ledningen och ägare.

Respondenterna nämner däremot att de även arbetar en del som stödfunktion mot företaget och utbildar dess anställda. Utbildningen kan vara av finansiell karaktär, att förse anställda med en ökad IT-kompetens eller uppföljning av organisationens målbilder och strategier. Ett antal respondenter menar även att digitala affärssystem har gjort det enklare för anställda och ledning att själva plocka ut önskad information istället för att begära den av kontrollern. Detta skulle således kunna innebära mindre kommunikation och agerande som stödfunktion. Mer troligt är att kraven på controllers att förstå och kunna förklara en större mängd informationen kommer att öka då de anställda får tillgång till mer information via affärssystemen. Även kraven på de anställdas och arbetssökandes IT-kompetens kan antas öka som en naturlig följd av digitaliseringen vilket majoriteten av respondenterna i denna studie instämmer med. IT-kompetens är och kommer fortsatt vara en viktig egenskap att besitta i den framtida rollen som controller.

6.1.1 Kunskapsbidrag

Det kunskapsbidrag som denna studie ämnar att bidra med är att öka förståelsen kring hur digitaliseringen har påverkat controllerrollen i form av det arbete och därmed de kompetensbehov som förknippas med detta yrket. Med fokus på små och medelstora svenska företag avser studien att öka kunskapen kring huruvida digitaliseringen har bidragit till att controllerns arbete övergått till att allt mer bestå av datavetenskap, bearbetning- och analyser av data liksom Oesterreich et al (2019) och Lindvall (2017) pekar på. Vidare skapade Nilsson och Olves (2018) matris, vilken denna studie valt att använda sig av för att kartlägga de olika rollerna en controller kan anta, ytterligare frågor om huruvida controllerrollen i större utsträckning kommit att innefatta arbetsuppgifter kopplade till ekonomistyrning. Studien har således kunnat visa att digitaliseringen har påverkat controllerrollen i svenska små och medelstora företag genom en successiv utökning av rollen. Denna utökning innebär att controllerrollen kommit att innefatta både andra arbetsuppgifter men även en större mängd

arbetsmaterial i form av informationskällor. Controllerns arbete har därav i stor utsträckning flyttat fokus från de traditionella arbetsuppgifterna till att riktas mot det analytiska elementet av rollen till följd av den ökade tillgången till information samt att controllers i praktiken använder mer aktuell data genom affärssystem. Detta förstärker således Lindvalls (2017) teori som menar att ny teknik och ökad tillgänglighet till mer aktuell information skapar möjligheten för controllers att analysera fler aspekter av organisationen. Flertalet författare (Oesterreich och Teuteberg, 2019; Lindvall, 2017; Brands och Holtzblatt, 2015) menar att controllers analysarbete kommer att behöva innefatta ett allt bredare spektrum av informationskällor men empirin av denna studie visar att så inte är fallet ännu. Fler informationskällor berörs inom rollen men ett större fokus på externa källor har ännu inte skapats.

Forskning inom digitalisering och controllerns roll har i huvudsak gjorts inom stora företag. Denna studie ger en indikation av hur controllers roller i mindre företag ser ut och ökar därmed förståelsen kring digitaliseringens påverkan på mindre företag. Då studien ger en bild av controllerns roll i Sverige utökar den också kunskapen kring detta yrket från tidigare forskning (Ramli, Nurshazana Zainuddin, Sulaiman och Muda, 2013; De Loo, Verstegen och Swagerman, 2011) ur geografiskt synvinkel vilket öppnar upp för en bredare förståelse av yrkesrollen. Till sist bidrar även resultatet av studien till en viss insikt om vilka kompetenser som kan krävas för en controller nu, men också i takt med en ökad digitalisering.

6.1.2 Förslag till fortsatt forskning

Under studiens gång har ytterligare intressanta ämnen för vidare forskning uppkommit både under litteratursökningen samt av de utförda intervjuerna. Här nedan presenteras därav några förslag kring hur digitaliseringen vidare kan ha påverkat controllerrollen.

En återstående fråga i denna studie är huruvida påföljden av digitaliseringens påverkan på controllerrollen har förändrat det efterfrågade kompetensbehovet hos framtida controllers. I stort sett alla respondenter anser att kraven på IT-kompetens har ökat och kommer att fortsätta öka. Det skulle därmed vara av intresse att undersöka och intervjua personer med huvudsakligt ansvarsområde inom rekrytering av controllers för att få mer kunskap kring vilka kompetenser som efterfrågas för denna roll. Även för att utreda hur rekryteringsprocessen ser ut vid anställningen av controllers samt hur HR-avdelningar resonerar kring hur stor vikt som bör läggas vid IT-kompetens gentemot ekonomiska kunskaper.

Vidare menar det teoretiska ramverket, som denna studie använt sig av, att det finns en koppling mellan ett företags digitala mognad och vilken bransch de verkar inom (Kane et al, 2015). Olika branscher gör exempelvis olika stora investeringar i digitala hjälpmedel (Tillväxtverket, 2017). Detta skapar således frågan kring huruvida controllers i små och medelstora företag inom olika branscher påverkas olika av digitaliseringen. För att fånga denna aspekt hade dock ett mer omfattande empiriskt material i form av ett större antal respondenter krävts vilket denna studie inte kunnat behandla till följd av dess låga svarsfrekvens samt tidsbegränsning. Ett större antal respondenter skulle möjliggöra för en större jämförelse där branschaspekter kunnat inkluderas för att bidra till en mer nyanserad och slutgiltig analys.

Vid studiens tidiga skede uppkom begreppet XBRL (Extensible Business Reporting Language) och enhetligt rapporteringsformat. XBRL, som kortfattat presenterats i denna studie, omfattar nya krav och regler kring elektronisk rapportering av finansiella rapporter som trädde i kraft i EU med start 1 januari 2020. Med dess påverkan på företagens redovisning uppkommer således frågor kring hur detta kommer att påverka controllerns arbete. Då denna process befinner sig i detta tidiga skede blev tillgängligheten på data bristfällig och det blev följaktligen svårt att inkludera detta ämne i denna studie. Studien lämnar därmed denna fråga till framtida forskning av digitaliseringens påverkan på controllerrollen när effekten av dessa nya krav fått verkan.

Digitaliseringen är således en pågående process och olika aspekter måste tas i beaktning när diskussioner förs om vad som görs och vad som historiskt har gjort företag allt mer digitala. Mycket talar för att den pågående Covid-19 pandemin kommer att vara en sådan aspekt då den tvingat företag och privatpersoner över hela världen att ställa om sitt vardagliga liv och bli allt mer digitala. Digitala hjälpmedel har tagits fram för att underlätta för utbildning och arbetsliv under den pågående pandemin. Covid-19 har således under loppet av ett år påtvingat en acceleration av digitaliseringen i företag (McClean, 2020). Denna acceleration väcker tankar kring hur den globala krisen kan komma att påverka arbetslivet och eventuella bortfall av yrken. Sveriges regering skall exempelvis genomföra en utvärdering av den potentiella påverkan Covid-19 haft på digitaliseringen och analysera potentiella lärdomar från denna (Persson, 2020). Inom de kommande åren kan det därför komma att bli givande att undersöka vilken inverkan denna pandemi haft på kontrolleryrket.

6.2 Svagheter och begränsningar

De svagheter och begränsningar som kan hänföras till denna studie är dess låga svarsfrekvens samt användandet av respondenter med arbetstitel annat än controller. Studien omfattar sju intervjuer som utförts på ett semistrukturellt tillvägagångssätt. Den låga svarsfrekvensen innebär att studien inte tycks ha uppfyllt teoretisk mättnad. Antalet respondenter anses ändå ha varit tillräckligt för att kunna göra analyser utifrån teorin och dra slutsatser kring studiens syfte. Fler respondenter hade däremot varit fördelaktigt för att öka studiens generaliserbarhet. Studiens resultat är således i första hand hänförliga till de undersökta företagen.

Användandet av respondenter med en arbetstitel annat än controller innebär att av respondenterna på de medelstora företagen hade endast tre av fyra en arbetstitel som inkluderade benämningen controller. Respondent 1 hade istället arbetstiteln redovisningschef. I de små företagen hade ingen av respondenterna en arbetstitel som inkluderade benämningen controller. För dessa företag intervjuades istället två nuvarande, och en före detta, Chief Financial Officers (CFO). Ett större antal respondenter hade med fördel föredragits för öka antalet respondenter med controller som arbetstitel för att bättre kunna fånga upp hur denna roll påverkas av digitaliseringen i små företag. Den låga svarsfrekvensen kan förklaras utifrån att majoriteten av de tillfrågade respondenterna inte kunde ställa upp på en intervju på grund av det rådande läget med covid-19 eller till följd av att respondenterna befann sig i en hektisk period med månadsbokslut. Trots de ovan nämnda begränsningarna har studien fått en någorlunda jämn fördelning mellan tillfrågade små och medelstora företag.

Referenslista

Appelbaum, D., Kogan, M., Vasarhelyi, M. & Yan, Z. (2017) Impact of business analytics and enterprise systems on managerial accounting. *International Journal of Accounting Information*. 25, 29-44. Tillgänglig via: Science Direct

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1467089517300490> [Hämtad 20 november]

Bhimani, A & Willcocks, L. (2014) Digitisation, “Big Data” and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*. 44, 469-490. Tillgänglig via: Google Scholar

https://scholar.google.se/scholar?q=Digitisation,+%E2%80%98Big+Data%E2%80%99+and+the+transformation+of+accounting+information&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart [Hämtad 10 december]

Brands, K. & Holtzblatt, M. (2015) Business Analytics: Transforming the Role of Management Accountants. *Management Accounting Quarterly*. 16 (3), 1-12. Tillgänglig via: Google Scholar

https://scholar.google.se/scholar?q=Business+analytics:+Transforming+the+role+of+management+accountants&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart [Hämtad 20 november]

Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber

Carlsson-Wall, M. & Strömsten, T. (2018) Robotisation of Accounting in Multi-National Companies: Early Challenges and Links to Strategy. *Managing Digital Transformation*. 1, 175-189. Tillgänglig via: Google Scholar

https://scholar.google.se/scholar?q=robotization+of+accounting+in+multi-national+companies&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart [Hämtad 20 november 2020]

Chobanova, R. & Kocarev, L. (2019) Digitalisation as a challenge for enterprises in 21 st century. *Economic Studies*. 28 (1), 153-173. Tillgänglig via: Google Scholar
https://www.researchgate.net/profile/Rossitsa_Chobanova/publication/332264958_Digitalisation_as_a_challenge_for_enterprises_in_21_st_century/links/5f0c07f8299bf18816198105/Digitalisation-as-a-challenge-for-enterprises-in-21-st-century.pdf [Hämtad 12 november 2020]

Danijela, T & Danijela B. K. (2019) Business Intelligence in the Service of Libraries. *Information Technology & Libraries*. 38 (4), 98-113. Tillgänglig via: LUBSearch
<https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=6&sid=4791c647-acb7-44f5-9e43-b1941bdd5c32%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#db=lih&AN=140946733> [Hämtad 27 december]

De Loo, I., Verstegen, B., Swagerman, D. (2011) Understanding the roles of management accountants. *European Business Review*. 23 (3), 287-313. Tillgänglig via: LUBSearch
<https://eds-a.ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=2&sid=ec695273-1084-4f11-8cb1-05bfe6f95546%40sdc-v-sessionmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=edsemr.10.1108.09555341111130263&db=eds8emr> [Hämtad 14 december 2020]

D'Souza, C. & Williams, D. (2017) The Digital Economy. *Bank of Canada Review*. 5-18. Tillgänglig via: EBSCOhost
<https://web-a.ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/ehost/search/advanced?vid=4&sid=9f3f605c-75bc-439c-beb6-5fdb010afcbf%40sessionmgr4006> [Hämtad 12 november 2020]

Europeiska Kommissionen. (2003) *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. Tillgänglig via:
<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>
[Hämtad 16 november 2020]

Fink, L., Even, A. & Yogev, N. (2017) Business intelligence and organizational learning: An empirical investigation of value creation processes. *Information & Management*. 54 (1), 38-56. Tillgänglig via: Science Direct
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720616300325> [Hämtad 20 november]

Guba, E. G. (1981) Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational communication and technology (ECTJ)*. 29 (2), 75-91. Tillgänglig via: LUBsearch <https://link-springer-com.ludwig.lub.lu.se/article/10.1007/BF02766777> [Hämtad 10 december]

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N. & Kiron, D. (2015) Is Your Business Ready for a Digital Future? *MIT Sloan Management Review*. 56 (4), 37-44. Tillgänglig via: Google Scholar <http://resolver.ebscohost.com/openurl?sid=google&auinit=GC&aulast=Kane&atitle=Is+your+business+ready+for+a+digital+future%3f&title=Sloan+Management+Review&volume=56&issue=4&date=2015&spage=37&site=ftf-live> [Hämtad 18 november 2020]

Kreher, M., Sellhorn, T. & Hess, T. (2017) *Digitalisation in Accounting: Study of the Status Quo in German Companies*. Tyskland: KPMG. Tillgänglig via: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2017/digitalisation-in-accounting-en-2017-KPMG.pdf> [Hämtad 17 november 2020]

Lalevic, F .A., Martic, V. & Demirovic, S. (2018) Digitalization of Financial Reporting in Local Governments of Three Montenegrin Regions - Current Situation and Perspectives. *Management*. 23 (1), 59-79. Tillgänglig via: EBSCOhost <https://web-a-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/ehost/search/advanced?vid=4&sid=9f3f605c-75bc-439c-beb6-5fdb010afcbf%40sessionmgr4006> [Hämtad 12 november 2020]

Lindvall, J. (2017) *Controllerns nya roll*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

McAfee, A & Brynjolfsson, E. (2012) Big data: The management revolution. *Harvard business review*. 90 (10), 60-68. Tillgänglig via: LUBsearch <https://eds-a-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=fe4c01c7-5de8-4144-bdc0-43146dc33342%40pdc-v-sessmgr04> [Hämtad 20 november 2020]

McClellan, T. (2020) Covid-19 Has Accelerated Digital Transformation - With AI Playing a Key Role. *Forbes*. Tillgänglig via:
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/11/04/covid-19-has-accelerated-digital-transformation---with-ai-playing-a-key-role/?sh=358dee945a58> [Hämtad 29 december 2020]

Microsoft Azure. (2020) What is cloud computing? A beginner's guide. Tillgänglig via:
<https://azure.microsoft.com/en-us/overview/what-is-cloud-computing/>
[Hämtad 1 december 2020]

Moles, P., & Terry, N. (2005) *The Handbook of International Financial Terms*. Oxford: Oxford University Press

Nationalencyklopedin. (u.å. a) Automatisering. *Nationalencyklopedin Uppslagsverket*. Tillgänglig via: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/automatisering>
[Hämtad 10 december 2020]

Nationalencyklopedin. (u.å. b). Big data. *Nationalencyklopedin Uppslagsverket*. Tillgänglig via: <https://www-ne-se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/big-data>
[Hämtad 1 december 2020]

Nationalencyklopedin. (u.å. c). Controller. *Nationalencyklopedin Uppslagsverket*. Tillgänglig via: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/controller>
[Hämtad 3 december 2020]

Nationalencyklopedin. (u.å. d). Digitalisering. *Nationalencyklopedin Uppslagsverket*. Tillgänglig via: <https://www-ne-se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/digitalisering>
[Hämtad 3 december 2020]

Nilsson, F. & Olve, N-G. (2018) *Controllerhandboken*. 11 uppl. Stockholm: Liber AB

Oesterreich, T-D. & Teuteberg, F. (2019) The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles : An exploratory study on individual-level data. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 15 (2), 330-356. Tillgänglig via: LUBsearch <https://www-emerald-com.ludwig.lub.lu.se/insight/content/doi/10.1108/jaoc-10-2018-0097/full/pdf> [Hämtad 19 november 2020]

Oesterreich, T-D., Teuteberg, F., Bensberg, F. & Buscher, G. (2019) The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*. 35. Tillgänglig via: LUBsearch <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1467089519300090?token=E638E304C8DBA40AD48E4B19F9E5EC22D76C021F5A243EDFF620E22FB7C1A4A0146342ECFF4DA7157FBCFBA27794D51F> [Hämtad 19 november 2020]

Persson, F. (2020) Analys av coronakrisens påverkan på digitaliseringen. *Regeringen*. Tillgänglig via: <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2020/06/analys-av-coronakrisens-paverkan-pa-digitaliseringen/> [Hämtad 29 december 2020]

Peters, M.D., Wieder, B., Sutton, S.G. & Wakefield, J. (2016) Business intelligence systems use in performance measurement capabilities: Implications for enhanced competitive advantage. *International Journal of Accounting Information Systems*. 21, 1-17. Tillgänglig via: LUBsearch <https://eds-b-ebscobhost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=2&sid=38c8c64b-8cc1-49a5-ab94-88a64460c1eb%40sdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=S1467089515300610&db=edselp> [Hämtad 20 november 2020]

Ramli, A., Nurshazana Zainuddin, Z., Sulaiman, S., Muda, S (2013) Changing Roles of Management Accountants in Malaysian Companies: A preliminary Study. *International Journal of Finance and Accounting*. 2, 89-93. Tillgänglig via: Google Scholar https://scholar.google.se/scholar?q=.+Changing+roles+of+management+accountants+in+Malaysian+companies:&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar [Hämtad 14 december]

Roehl-Anderson, J. M. & Bragg, S. M. (2005) *The controller's function: The work of the managerial accountant*. 3 uppl. Hoboken: John Wiley & Sons

Rydberg, B. (2018) Klockan tickar för digital inlämning av finansiella rapporter. *Tidningen Balans*. Tillgänglig via: <https://www.tidningenbalans.se/debatt/klockan-tickar-for-digital-inlamning-av-finansiella-rapporter/> [Hämtad 20 november 2020]

Spilnyk, I., Brukhanskyi, R. & Yaroshchuk. (2020) Accounting and Financial Reporting System in the Digital Economy. *International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT) Advanced Computer Information Technologies (ACIT), 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Deggendorf, Tyskland: IEEE. 581-584. Tillgänglig via: LUBsearch <https://ieeexplore-ieee-org.ludwig.lub.lu.se/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9208976> [Hämtad 10 december 2020]

Tillväxtverket. (2017) *Digital mognad i svenskt näringsliv*. Tillväxtverket. Tillgänglig via: https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.62dd45451715a00666f1d36d/1586366175798/rapport_2017_02_Digital%20mognad%20i%20svenskt%20näringsliv.pdf [Hämtad 16 november, 2020]

Tillväxtverket. (2018) *Digitalisering i svenska företag*. Tillväxtverket. Tillgänglig via: https://tillvaxtverket.se/download/18.52115277163fd07bad97d32f/1529564356265/Temrapport_Digitalisering.pdf [Hämtad 16 november, 2020]

Verstegen, B.H.J., Loo, I.D., Mol, P., Slagter, K. & Geerkens, H. (2007) Classifying Controllers by Activities: An Exploratory Study. *Journal of Applied Management Accounting Research*. 5 (2), 9-32. Tillgänglig via: ResearchGate https://www.researchgate.net/publication/254820399_Classifying_controllers_by_activities_An_exploratory_study [Hämtad 19 november 2020]

Bilaga 1: Mailförfrågan om intervju

Hej!

Vi är 3 studenter från Lunds Universitet som skriver kandidatuppsats inom företagsekonomi med syfte att undersöka i vilken utsträckning processer inom ekonomiarbetet och controllers arbetsuppgifter har påverkats av den digitala utvecklingen. Vi önskar därför att intervju en i kontrolleryrket (eller motsvarande) hos er på X. Intervjuer är en väsentlig del i vår uppsats och vi skulle verkligen uppskatta om ni skulle vilja ställa upp på en sådan. Den kommer att ta ca 20 minuter och kommer att vara anpassad efter rådande omständigheter så att den kan utföras på telefon, via Zoom/Skype/Teams eller annat önskat alternativ.

I januari när uppsatsen skall vara fullständig kommer ni kunna ta del av vårt resultat där ni har möjlighet att ta reda på er positionering inom digitalisering och finansiell rapportering där vi jämför små och medelstora bolag. Om ert företag har intresse av att ställa upp på en intervju men önskar vara anonyma, tar vi hänsyn till detta och utelämnar företagsnamn och namn på respondent i uppsatsen.

Vi hoppas ni skulle vilja ställa upp och hjälpa oss med vår kandidatuppsats och avsätta ca 20 minuter för en intervju! Mina kontaktuppgifter är bifogade här nere och jag är tillgänglig dygnet runt. Hör gärna av er om ni skulle ha några frågor eller skulle vilja boka in en tid som passar er för intervju.

Tack på förhand!

Bilaga 2: Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- 1) Vilken är er arbetstitel?
- 2) Hur länge har du arbetat inom detta område?
- 3) Hur många anställda har ni på ert bolag?

Arbetsrollen

- 4) Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- 5) Hur har digitaliseringens framfart förändrat dina arbetsuppgifter?
- 6) Har du genom automatisering/digitaliseringen fått ansvar för fler/färre arbetsuppgifter än tidigare och i sådana fall vilka arbetsuppgifter har fallit bort/tillkommit?

Affärssystem/Digitala lösningar

- 7) Använder du Enterprise Resource Planning-system (ERP) och business intelligence-system (BI)?
 - Hur har dessa system påverkat arbetsuppgifter och processer?
 - Har dessa program gett dig mer eller mindre tid för analys?
- 8) Utvecklar/optimerar du affärssystemet själv för att anpassa det till er verksamhet?
 - Om inte, har ni konsulter som gör det? Arbetar du med konsulterna?
- 9) Har kraven på IT-kompetens ökat?

Användandet av information

- 10) Vilken typ av information från ERP-system använder du dig av för att utforma er verksamhetsstyrning?
- 11) Hur har tillgängligheten till information påverkat ditt arbete?
- 12) Använder du dig utav någon extern information i er verksamhetsstyrning?
- 13) Används i huvudsak historisk data från digitala affärssystem eller extern data i verksamhetsstyrningen?

Kommunikation

- 14) Hur mycket tid lägger du på analys respektive presentation och kommunikation av data i relation till varandra?
 - Vill du utveckla

- 15) Arbetar du främst mot ledningen och beslutsfattare eller för att utbilda/informera anställda i företaget kring mål och strategier?
- 16) Hur har graden av kommunikation och vilka du kommunicerar med i din roll ändrats till följd av digitaliseringen i ert företag, exempelvis genom integrerade affärssystem?

Är det okej att få återkomma med kompletterande frågor senare på mail?

Bilaga 3: Mailförfrågan om responsvalidering

Hej!

Ni ställde under hösten upp på en intervju till vår kandidatuppsats inom företagsekonomi där vi undersökte i vilken utsträckning ert arbete påverkats av den digitala utvecklingen. Vi återkommer nu till er för att ge möjligheten att lämna eventuella kommentarer på arbetet innan vi lämnar in för betygsättning och publicering. Uppsatsen är dock inte helt färdig ännu men empiridelen där era intervjusvar finns med är klar. Vi har även valt att hålla alla respondenter och företag anonyma.

Om ni skulle ha några synpunkter på något ni skulle vilja att vi ändrar kan vi ta emot detta senast under måndag den 11e januari.

Återigen stort tack för er medverkan!