



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT22

# Controllerrollen i en mogen- kontra en nyetablerad bransch inom den svenska privata sektorn

**Författare:**

Ali Alievski

Luka Plepel

Amer Dedovic

**Handledare:**

Elin Funck

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till alla personer som på ett eller annat sätt bidragit till denna studie. Först och främst tackar vi alla respondenter eftersom att studien inte hade varit möjlig utan deras medverkan. Tack för att ni valde att tillbringa nyttig information till studien genom att besvara våra frågor. Vidare vill vi tacka vår handledare Elin Funck som har svarat på våra funderingar och funnits där för oss med sin vägledning även under högtider. Till sist vill vi även tacka våra opponenter och vår examinator Karin Jonnergård för den nyttiga kritiken.

Med deras hjälp kan vi nu presentera en studie som har givit oss en större inblick i controllerrollen.

Lund, Januari 2023

*Amer Dedovic*

*Luka Plepel*

*Ali Alievski*

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Controllerrollen i en mogen- kontra en nyetablerad bransch inom den svenska privata sektorn.

**Seminariedatum:** 2023-01-11

**Ämne/Kurs:** FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Ali Alievski, Amer Dedovic, Luka Plepel

**Handledare:** Elin Funck

**Nyckelord:** Controller, rollteori, branscher, situationsanpassad teori, arbetsuppgifter

**Forskningsfråga:** Hur ser controllerrollen ut och hur skiljer sig rollen åt mellan en mogen och en nyetablerad bransch?

**Syfte:** Syftet med denna studie är att förklara controllerrollen samt att undersöka ifall rollen skiljer sig åt beroende på om kontrollern är verksam inom en mogen eller en nyetablerad bransch

**Metod:** Det är kvalitativ forskningsmetod som tillämpas i denna studie. Det empiriska materialet har genererats med hjälp av semistrukturerade intervjuer med controllers i olika företag. Insamling av ytterligare data har skett genom vetenskapliga artiklar och litteratur.

**Teoretiska perspektiv:** Den teoretiska basen för arbetet består av teori om controllerrollens-utveckling, arbetsuppgifter, egenskaper, förväntningar och position. Dessutom är den situationsanpassade teorin en viktig teori för arbetet.

**Resultat:** De resultat som studien har kommit fram till bygger på en rad likheter och skillnader i positionen som controller utifrån dimensionerna roll, egenskaper, arbetsuppgifter, förväntningar och position inom företaget.

**Slutsats:** Studiens resultat har visat att controllerrollen skiljer sig åt utifrån ett flertal dimensioner beroende på om arbetet utförs inom en mogen eller en nyetablerad bransch. Vårt teoretiska bidrag innefattar därmed en ökad förståelse i hur controllerrollen varierar mellan bolag inom dessa branscher. Dessutom kunde vi konstatera att en det finns olika typer av företagspartners och inte enbart en variant av denna. I den mogna branschen var separationen av accounting- kontra business controller tydligare.

## **Abstract**

**Title:** The controller role in a mature versus a newly established industry within the Swedish private sector.

**Seminar date:** 2023-01-11

**Course/Subject:** FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

**Authors:** Ali Alievski, Amer Dedovic, Luka Plepel

**Advisor:** Elin Funck

**Key words:** Controller, role-theory, industries, contingency theory, work tasks

**Purpose:** The purpose of this study is to explain the controller role and to investigate if the role differs depending on whether the controller operates within a mature or a newly established industry.

**Methodology:** Qualitative research method is applied in this study. The empirical material has been generated using semi-structured interviews with controllers in various companies. Collection of additional data has taken place through scientific articles and literature.

**Theoretical perspective:** The theoretical basis for the work consists of theory about the development of the controller role, tasks, characteristics, expectations and position. In addition, the contingency theory is an important theory for the work.

**Results:** The results that the studies have concluded are based on a series of similarities and differences in the position as controller based on the dimensions of role, characteristics, tasks, expectations and position within the company.

**Conclusions:** The results of the study have shown that the controller role differs based on a number of dimensions depending on whether the work is performed within a mature or a newly established industry. Our theoretical contribution thus includes an increased understanding of how the controller role varies between companies within these industries. In addition, we were able to establish that there are different types of business partners and not just one variant of this. In the mature industry, the separation of accounting versus business controller was clearer.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	3
1.3 Problemformulering	5
1.4 Syfte	6
1.5 Disposition	6
<b>2. Metod</b>	<b>7</b>
2.1 Övergripande metod	7
2.2 Val av teoretiskt ramverk	8
2.3 Urval av bransch	8
2.4 Datainsamling	9
2.5 Urval av intervjupersoner	10
2.6 Genomförande av intervjuer	12
2.7 Analysmetod	13
2.8 Etik	13
2.9 Trovärdighet och äkthet	14
2.9.1 Trovärdighet	14
2.9.2 Äkthet	15
<b>3. Teori</b>	<b>16</b>
3.1 Controllerrollens utveckling	16
3.2 Rollteori och förväntningars påverkan på controllerrollen	16
3.3 Controllerns arbetsuppgifter	18
3.3.1 Arbetar controllern med bokslut och redovisning?	19
3.4 Controllerns egenskaper	20
3.5 Controllers position inom företaget	22
3.5.1 En position under styrelsen	22
3.5.2 En position under VD:n	23
3.5.3 En position som ekonomichef	23
3.5.4 En position under ekonomichefen	24
3.6 Controllerns roller	24
3.7 Situationsanpassad teori	27
3.8 Konceptuell modell	28
<b>4. Empiri</b>	<b>31</b>
4.1 Arbetsuppgifter	32
4.2 Egenskaper	36
4.3 Position	38
4.4 Förväntningar	39
4.5 Controllerns roll	41

<b>5. Analys</b>	<b>44</b>
5.1 Analysmodellen	44
5.2 Arbetsuppgifter	44
5.3 Egenskaper	48
5.4 Position	50
5.5 Förväntningar	51
5.6 Controllerns roll	53
5.7 Sammanfattning av analys	55
<b>6. Slutsats</b>	<b>56</b>
6.1 Metodkritik	58
6.2 Förslag till fortsatt forskning	58
<b>Källförteckning</b>	<b>60</b>
<b>Bilagor</b>	<b>64</b>
Bilaga 1 - Intervjuguide	64

## 1. Inledning

*Detta kapitel ger en överblick över studiens bakgrund samt det problemområde som ska analyseras. Därefter problematiseras ämnet och sedan presenteras det syfte respektive den frågeställningen som studien berör.*

### 1.1 Bakgrund

Enligt Källström (1990) har ekonomistyrningen sitt ursprung från det tidiga 1800-talet då amerikanska bolag inom bland annat stålindustrin och textilbranschen, med mål av att uppnå konkurrensfördelar genom en effektivare produktion och större kontroll på sin försäljning, började skapa egna interna leverantörs- och distributionsverksamheter. Han menar att utfallet av denna nya trend var framväxten av allt mer komplexa organisationer och därmed även ett större behov av en mer utvecklad internredovisning. Detta gjordes dels för att möjliggöra för företagen att hantera de nya utmaningarna som de ställdes inför och dels för att kunna tillgodose en tillfredsställande intern styrning. De amerikanska företagen började som ett resultat i allt större utsträckning skapa egna divisioner inom organisationsstrukturen (Källström, 1990). Ekonomistyrningen fortsattes att utvecklas under 1900 talet och enligt Nilsson & Olve (2018) blev det bland annat allt vanligare att från och med 1970- talet börja tillämpa modeller såsom TQM och JIT i ekonomistyrningen. Idag finns det två definitioner på ekonomistyrning. Medan den "traditionella definitionen" påstår att ekonomistyrning är all företagsintern uppföljning och planering där måttenheten är likvida medel, lägger den "moderna definitionen" istället vikt på uppfattningen att ekonomistyrning utgör den uppsåtliga påverkan på både bolaget och dess befattningshavare som görs i syfte att uppnå ekonomiska mål (Ax, Johansson, Kullven m.fl. 2005).

På liknande sätt som ekonomistyrningen har även controllerns roll förändrats över tid. Enligt Mattsson (1987) dök beteckningen controller först upp i USA under den senare delen av 1800 talet; bland annat i samband med att de amerikanska järnvägsbolagen såg till att rollen blev en integrerad del av bolagens verksamhet. Skribenten påstår att controllerns arbetsuppgifter under denna tid kom till att främst fokusera på att rapportera, utöva kontinuerliga uppföljningar och att hålla kontroll på bolagens tillgångar. Under 1920- och 1930 talet förändrades controllerrollen intensivt (Frenckner, 1980). Controllern gick från att enbart ha en relativ passiv roll inom bolagen till att få ett aktivt ansvar att säkerställa tillförlitligheten i den redovisningsinformation som bolagen presenterade. En av de största anledningarna till

denna förändring var börskraschen som under denna period hade tagit plats i både USA och Europa och som resulterade i att aktieägare började lägga större krav på att bolagens redovisade information även skulle vara korrekt. Under denna period fortsatte dock den europeiska företagsvärldens intresse för kontrolleryrket att vara relativt svagt. Detta kom att förändras under den senare delen av 1900-talet då yrket började bli mer och mer vanligt förekommande även i Europa (Frenckner, 1980).

I Sverige blev benämningen "controller" först introducerat vid decennieskiftet 1960-1970 och det var Skandia som presenterade den första officiella svenska koncerncontrollern i samband med att beteckningen på yrket uppgavs i bolagets matrisorganisation (Mattsson, 1987). Controllerns funktion i Sverige var dock äldre än detta och hade redan etablerats på 1950-talet då allt fler bolag divisionaliserades och därför var i behov av divisionsekonomer som upprättande underlag för beslut respektive uppföljning i relation till divisionscheferna. Dessa ekonomer hade inte titeln "controller" utan relaterades mer till revisor eftersom ordet "kontroll" överbetonades. Då liknande tjänster utannonserades under 1980-talet tenderade titeln "controller" bland att kompletteras med förstavelser såsom division och koncern. Många gånger kunde tjänsten till och med benämnas exempelvis "ekonomichef" då det ofta förelåg osäkerhet gällande hur eventuella arbetsökande skulle tolka beteckningen "controller" (Mattsson, 1987).

Enligt Axelsson (2016) bygger controllerns huvuduppgift idag på att vara till stöd för bolagets företagsledning vid dess utövande av ekonomistyrning. Sahte (1983) påpekar vidare att controllern ansvarar för att säkerställa giltigheten i finansiell information inom organisationen samt att bistå beslutsfattande chefer genom att både ifrågasätta deras beslut och genom att ge egna rekommendationer. Controllern kan anses både besitta kunskap om hur ekonomistyrningen inom en organisation ska formas samt spela en mer operativ roll genom att ansvara för att aktivt säkerställa att ekonomistyrningen utövas på det sätt som har planerats (Nilsson & Olve, 2018).

Med hänsyn till ovanstående utveckling menar Goretzki et al. (2013) att controllerrollen idag inte längre karaktäriseras av typiska rutinartade arbetsuppgifter som inmatning av data, rapportering och dokumentation. Denna klassiska definitionen av en controller har ofta benämnts "bönräknare" och är en beteckning på den person som rapporterar in nya siffror och information till högre uppsatta i företagskedjan. Goretzki et al. (2013) menar istället att yrkesrollen har utvecklats till att controllern också omfattar personen som analyserar



informationen och tillför värde gällande beslutstagandet och kontrollstyrningen av organisationen. Denna definitionen på controllers benämner Goretzki et al. (2013) som "företagspartner". Distinktionen mellan bönräknare och företagspartner har dessutom uppmärksammats av bland annat Olve (1990) som påpekar att en accounting controller innehar arbetsuppgifter som en typisk bönräknare har, medan en business controller är en analytiker som genom information kan påverka, styra och hjälpa andra chefer. Återigen kan vi konstatera att controllerrollen har olika funktioner i företag vilket dels beror på arbetsuppgifterna men även på andra faktorer såsom behov i företaget och förväntningarna på controllern inom företaget.

## **1.2 Problematisering**

Som skrivet i bakgrunden har rollen förändrats till en mer affärsorienterad roll, där controllern har en allt mer överblickande syn på företaget och inte längre enbart fokuserar på framställning av siffror. Controllern arbetar med analyser för att tillföra stöd och underlag till beslutsfattare och förändringen har skiftat fokuset från bönräknare till en mer framåtblickande controller. Trots detta anser flera skribenter fortfarande att rollen som bönräknare finns kvar. Byrne & Pierce (2007) påstår vidare att bönräknarrollen fortfarande lever och är essentiell för företag även idag. Enligt vissa forskare kan controllerrollen dessutom under vissa förutsättningar ses som en hybrid roll, där det föreligger en balans mellan en bönräknare och en företagspartner (Burns & Balvinsdotter, 2005; Lambert & Sponem, 2012; De Loo et al., 2011).

Weber (2011) uppmärksammar förändringen av arbetsuppgifterna för controllers. Han argumenterar för att förändringar i situationsfaktorer är en anledning till utvecklandet av controllers arbetsuppgifter. Alltså har exempelvis branscher en stor inverkan på arbetsuppgifterna som en controller kan komma att ansvara för. Dessa förändringar bidrar till att nya arbetsuppgifter uppkommer vilket enligt Weber (2011) gör att controllers fortfarande har uppgifter som bönräknare men även får nya som liknar företagspartners. Detta resonemang underbyggs av Oesterreich et al. (2019) som presenterar en modell över controllerrollens utveckling från bönräknare till företagspartner och vilka faktorer som bidrar till utvecklingen av denna. Enligt skribenterna kan faktorerna som har en inverkan på controllerns roll, arbetsuppgifter och nödvändiga egenskaper delas in i tre olika typer vilka är så kallade externa faktorer, teknologiska förändringar samt det som skribenterna kallar för

interna förändringar inom bolaget. Dessa består i sin tur av mindre faktorer och som sagt är det dessa som kan tänkas bidra till att controllerns arbete utvecklas från bönräknare till företagspartner. Medan externa faktorer bland annat kan förekomma i form av regleringar, produkter och marknader, förekommer teknologiska förändringar exempelvis genom digitalisering, automatisering samt användningen av sociala medier. Slutligen kan interna förändringar aktualiseras genom exempelvis förändringar i relation till organisationsstrukturer, affärsmodeller och affärsprocesser. En annan modell som speglar faktorerna bakom utvecklingen av controllerns roll är den konceptuella modellen av La Paz, Gracia, Vásquez (2020). Modellen behandlar hur ökad komplexitet och osäkerhet förändrar controllerrollen från att vara operationell samt reaktiv till att istället ses som strategisk och proaktiv, vilket tyder på en företagspartner.

Nilsson & Olve (2018) påstår att controllerns roll förändras beroende på ett flertal olika så kallade "situationsfaktorer". Denna idé bygger på en teori som Donaldson (2001) benämner som den situationsanpassade teorin. Således kan det finnas olika roller i olika branscher eftersom varje bransch har en unik marknad och därmed unika karaktäristik. Donaldson (2001) presenterar tre olika situationsfaktorer som har en inverkan på controllerns roll. Dessa benämns uppgiftsösäkerhet, uppgiftsberoende samt storlek på organisationen. I vår studie har vi främst lagt fokus på den inverkan som uppgiftsösäkerhet har på controllerns roll. Uppgiftsösäkerhet kan enligt Oesterreich et al. (2019) och La Paz, Gracia, Vásquez (2020) exempelvis förekomma i form av varierande produkter och marknader inom olika branscher. Vi har även delvis lagt fokus på uppgiftsberoende för att dessutom få med en analys av vilken påverkan som controllerns position inom företag har på controllerrollen. Då branscher kan skiljas åt utifrån grad av uppgiftsösäkerhet och uppgiftsberoende anses alla branscher differentiera sig från varandra med tanke på att utvecklingen av branscherna sker på olika sätt. Detta betyder att vissa branscher kan anses vara osäkra medan andra kan uppfattas ha en mer stabil och säker grund. På så sätt borde controllerrollen skiljas åt vid olika typer av branscher och därigenom studerar vi både företag i en mogen bransch som har en låg grad av uppgiftsösäkerhet, men även företag som är verksamma inom en mer nyetablerad och osäker bransch som istället präglas av en hög grad uppgiftsösäkerhet.

Då controllerns roll kan anses variera beroende på den organisation som denna är verksam inom, är det dessutom viktigt att belysa skillnaderna i de egenskaper som denna förlitar sig på beroende på rollen som denna spelar inom organisationen. Sådana egenskaper kan både

förekomma i form av personliga egenskaper såsom att inte agera utifrån impuls och att kunna hantera stress men kan även förekomma i form av controllerns specifika kunskaper som mätkunskaper inom både finansiella som icke- finansiella mått (Lindvall, 2017).

Lindvall (2017) menar vidare att förändringen på controllerns roll påverkas av att förväntningarna på rollen från olika parter inom organisationen har ökat. Det kan exempelvis handla om förväntningar från ledningsgruppen men även från andra parter inom organisationen. Därmed upplevs rollen som svår att begripa på grund av alla faktorer som influerar och strukturerar controllerns roll. Med hänvisning till ovanstående diskussioner definierar vi alltså controllerrollen som dess arbetsuppgifter, egenskaper, förväntningar, och position. Med tanke på att olika branscher som sagt kan skiljas åt, betyder det att det kan tänkas finnas skillnader i controllerrollen mellan branscherna i form av skillnader i arbetsuppgifter, egenskaper, förväntningar och position.

Det finns tidigare forskning kring controllerrollen som behandlar rollens utveckling från bönräknare till företagspartner och osäkerhetens effekter på controllerns roller (Oesterreich et al., 2019; La Paz, Gracia, Vásquez, 2020; Hartmann, F. G., & Maas, V. S., 2011). Med tanke på att rollen är under förändring och fortfarande anses svårbegriplig, problematiseras en frågeställning i form av controllerns roll inom organisationen beroende på företagets branschtillhörighet. Vissa branscher kan anses vara mogna medan andra branscher är nyetablerade och därmed anser vi att controllerrollen kan skiljas beroende på vilken av branscherna som controllern är verksam inom. Studien kan vara av intresse för bland annat nyexaminerade ekonomer som vill ha en större förståelse för controllerrollen. Det kan dessutom vara av intresse för redan etablerade controllers att få en större insyn i hur deras arbete skiljer sig åt beroende på vilken bransch dessa är verksamma inom. Således förväntas vi göra ett teoretiskt bidrag för en ökad förståelse i hur controllerrollen potentiellt skiljer sig mellan bolag inom en nyetablerad bransch respektive bolag inom en mogen sådan.

### **1.3 Problemformulering**

Utifrån bakgrund och problematiseringen vill vi svara på följande frågeställningar:

- Hur ser controllerrollen ut och hur skiljer sig rollen åt mellan en mogen och en nyetablerad bransch?

## 1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att förklara controllerrollen samt att undersöka ifall rollen skiljer sig åt beroende på om kontrollern är verksam inom en mogen eller en nyetablerad bransch.

## 1.5 Disposition

Vår disposition av uppsatsen kommer att se ut på följande sätt:

1. En **inledning** där vi först presenterar ämnet genom en bakgrund av controllerrollen och sedan för en diskussion av vårt problem för att komma fram till en frågeställning och ett syfte med vår studie.

2. Ett **metodkapitel** för att detaljerat beskriva tillvägagångssättet för studien samt förklara samtliga val av metod.

3. **Teorikapitel** där all använd teori presenteras, förklaras och till slut sammanfattas i en enda modell som kommer att återanvändas i kommande analys.

4. En presentation av samlad **empiri** genom semistrukturerade intervjuer med erfarna controllers i olika företag samt branscher som tillsammans med teorikapitlet kommer att bilda analys och slutsats.

5. **Analyskapitel** för att analysera vald teori med utfallet från intervjuerna och komma fram till slutsatser.

6. **Slutsats** där resultatet av studien summeras och frågeställningen besvaras.

## 2. Metod

*Nedan belyses det tillvägagångssätt som har använts för att dels genomföra studiens analys och dels presentera studiens empiriska material.*

### 2.1 Övergripande metod

Syftet med denna studie är att förklara controllerrollen samt att undersöka ifall rollen skiljer sig åt beroende på om kontrollern är verksam inom en mogen eller en nyetablerad bransch. Alltså är vi intresserade av rollen i branscher som befinner sig i olika situationer och måste därför först bestämma vilka två branscher som har dessa karakteristiska drag. För att sedan kunna få information att analysera måste vi intervjua folk som arbetar inom området och därav är det en intervjustudie som görs. Det är kvalitativ forskningsmetod som tillämpas. Bryman & Bell (2017) menar att utöver den kvalitativa metoden finns även kvantitativ metod som skiljer sig i vissa fronter. Det finns för- och nackdelar med båda forskningsmetoderna som bör beaktas vid val av metod. Den kvantitativa forskningsmetoden handlar främst om att mäta en insamling av data genom numeriska och statistiska metoder (Bryman & Bell, 2017). Detta var inte av intresse i vår studie eftersom vi istället hade avsikten att ta del av de upplevelser samt erfarenheter från redan etablerade controllers. Genom att ta del av dessa skulle vi både kunna jämföra olika roller för kontrollern men även samtidigt koppla det med att jämföra en mogen- samt en nyetablerad bransch.

Kvalitativ forskningsmetod tillämpas och studien har karakteristiska drag jämförelsebart med en komparativ design (Bryman & Bell, 2017). Komparativa studier, som flerfallsstudier, används bland forskare för att kunna studera två eller flera olika fall med identiska metoder. I vår studie använder vi oss utav identiska metoder och teorier för att analysera controllerrollen i två kontrasterande branscher i syfte att kunna hitta skillnader och likheter i rollen.

Bryman & Bell (2017) beskriver att den kvalitativa forskningsmetoden främst lägger fokus på ord, har en kunskapsteoretisk ståndpunkt som är tolkningsinriktad och en konstruktionistisk ontologisk ståndpunkt. Alltså kan vi på bästa sätt ta del av upplevelser samt erfarenheter genom att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod i vår studie. Dessutom kan vi lättare dra en koppling till branscher då den kvalitativa metoden anses vara flexibel genom att tillgången på information inte är begränsad (Bryman & Bell, 2017).

## **2.2 Val av teoretiskt ramverk**

När vi gjorde våra val av lämpliga teorier för vår studie började vi med att välja ut teorier och modeller inom ämnet för att använda teorierna till att kunna förstå, tolka och analysera empirin. För att koppla controllerrollen till branscher valde vi att använda den så kallade situationsanpassade teorin eftersom vi ansåg att den var relevant att använda då den berör ekonomistyrning beroende på situationsfaktorer. Genom att använda teorin kunde vi skilja på en mogen- och en nyetablerad bransch vilket beskrivs närmare i nästa avsnitt. Olika controllerroller uppstår genom att det finns olika mål och styrning i olika branscher på grund av att varje bransch har en unik marknad. Vidare formade vi vårt teoretiska ramverk genom att beskriva ett antal olika interna- samt externa faktorer i tidigare litteratur som påverkar controllerrollen. Detta gjorde vi för att skapa en större förståelse för området och för att samtidigt kunna komplettera den tidigare litteraturen med ny kunskap.

Hela vår insamlade teori har sammanställts genom en användning av både litteratur och artiklar. Denna data har både tagits fram genom en användning av diverse databaser såsom Lubsearch och Google Scholar, men även genom att hänsyn har tagits till den litteratur som övriga forskare redan använt sig av vid forskning inom liknande ämnen till vårt egna.

## **2.3 Urval av bransch**

Vi har bestämt oss för att enbart analysera controllerrollen mellan en mogen- och en nyetablerad bransch. Vårt mål är att undersöka företag i både en mogen och en nyetablerad bransch i den svenska privata sektorn. För att analysera den påverkan som graden uppgiftsösäkerhet inom branscherna har på controllerrollen definierar vi tre dimensioner som kan påverkas av denna. Dessa dimensioner utgör branschernas produkt, ledande företag inom branschen samt den redan etablerade kunskapen som finns tillgänglig inom respektive sektor. Företag i en mogen bransch anses ha en låg grad av uppgiftsösäkerhet, medan företag som är verksamma inom en mer nyetablerad och osäker bransch istället präglas av hög grad uppgiftsösäkerhet. Med tanke på att vissa företag föredrog att vara anonyma genom uppsatsen, valde vi att anonymisera samtliga företag för att få en konsistens i texten. Företagen benämns därmed med "Företag A-G" genom hela studien.

Branscher	Produkt	Ledande företag	Befintlig kunskap	Företag
<b>Mogen</b>	Samma	Oförändrat	Hög grad	Företag A
				Företag B
				Företag C
<b>Nyetableerad</b>	Olika	Förändrande	Låg grad	Företag D
				Företag E
				Företag F
				Företag G

*Figur 1: Urval av bransch*

Först och främst har vi bestämt oss att fördjupa oss inom företag som är verksamma i en mogen bransch utifrån de redan nämnda dimensionerna. Som tidigare nämnts kännetecknas branschen av att produkterna i stort sett har varit likartade över tiden samtidigt som de ledande företagen på marknaden inte förändrats avsevärt över en längre period (SCB, 2022). Därmed kan även slutsatsen om att det redan finns en större mängd befintlig kunskap om branschen dras.

De andra företagen som vi valt att undersöka är verksamma i en nyetableerad bransch. Denna bransch kan betraktas som nyetableerad framförallt då produkterna utvecklas konstant genom nya och olika företag och utöver det har företagspopulationen inom branschen ökat mer dynamiskt de senaste decennierna i jämförelse med antalet bolag inom den mogna branschen (SCB, 2022). Branschen kan därför uppfattas ha en brist på kunskap om branschen vilket betyder att det föreligger en viss osäkerhet till skillnad från en mogen bransch.

## 2.4 Datainsamling

Det var nödvändigt att börja i den redan befintliga teori om kontrollern för att få tillräcklig kunskap inom ämnet innan insamlingen av empirin. Dessutom med hänsyn till tiden för vår studie hade vi inte möjligheten att börja med insamling av empiri för att senare skapa egna

teorier. Genom att fördjupa oss i teorin har vi sedan skapat ett ramverk av intervjufrågor för att samla in önskad empiri och till sist dra de slutsatser som vi kommit fram till genom studien.

Vid kvalitativ metod finns det två huvudsakliga intervjumetoder att använda sig av vilka är semistrukturerade- eller ostrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017). Vi har valt att använda semistrukturerade intervjuer och inte ostrukturerade intervjuer eftersom vår avsikt var att lyfta fram vad den intervjuade controllern har för kunskap om området för att sedan med hjälp av teorin besvara vårt syfte. Genom att ha en semistrukturerad intervju har vi en uppsättning av frågor där ordningsföljden varierar då vi vill ge möjlighet för den intervjuade att lyfta fram vad den tycker är väsentligt men samtidigt hålla kvar oss inom ramarna till vårt ämne. Bryman & Bell (2017) menar dessutom att vi som intervjuare har en viss möjlighet att ställa ytterligare frågor i form av uppföljningsfrågor till de punkter som anses viktiga och därav valde vi den semistrukturerade typen av intervjuer. Författarna anser även att vid ostrukturerade intervjuer brukar intervjuaren istället ha en uppsättning av teman eller allmänna frågeställningar där frågorna ställs på ett informellt sätt. Då kan en risk uppkomma med tanke på ifall svaren blir alltför generella och inte håller sig till våra förväntade ramar.

## **2.5 Urval av intervjupersoner**

I syfte att lyckas med att besvara vår forskningsfråga är det dessutom viktigt att vi gör ett korrekt urval av respondenter (Holme & Solvang, 1997). Med hänsyn givet till detta bestämde vi oss för att använda ett målstyrt urval vilket innebär att vi har valt ut respondenter med vårt forskningsmål i åtanke. Vi har med andra ord intervjuat personer som vi anser är mest lämpliga för att besvara vår forskningsfråga istället för att göra ett slumpmässigt urval (Bryman & Bell, 2017).

Tre olika kriterier användes i syfte att öka validiteten i respondenternas svar. Personerna vi intervjuade behövde först och främst att besitta titeln som controller, accounting controller eller business controller eftersom att det är dessa personer som har en direkt förbindelse till den frågeställning vi hade att besvara. Vidare behövde respondenterna ha besittit dessa titlar i minst något år men helst flera år då vi ansåg att en ökad erfarenhet som controller troligtvis innebar en ökad förståelse för controllerrollen och därmed säkrare svar till våra intervjufrågor. Slutligen bestämde vi oss främst för att intervju controllers som besitter en



lite högre uppsatt position inom bolagen och detta för att samla information om controllers med möjlighet till påverkan på beslutsfattandet i företaget. Vi intervjuade därmed enbart controllers som hade någon form av bestämmande roll i förhållande till åtminstone en annan person. Anledningen till detta var att vi ville minimera risken för att intervjuja controllers som enbart var sysselsatta med mer operativa arbetsprocesser.

Då både genomförandet och bearbetningen av intervjuer ofta är en långvarig och tidskrävande process påpekar Dalen (2015) att antalet respondenter vid en intervjuprocess inte bör vara för hög. Kvale & Brinkmann (2014) utvecklar detta resonemang ytterligare då de betonar att intervjustudier bör bygga på mellan fem till tjugofem genomförda intervjuer och att ett stort antal genomförda intervjuer är något som ofta kan komma att ske på bekostnad av intervjuernas kvalitet. Med hänvisning till dessa konklusioner har vi beslutat att försöka öka intervjuernas djup genom att hålla nere den totala mängden genomförda intervjuer. Totalt har frågeställningen därför besvarats genom att intervjuja tio olika respondenter som är verksamma i de olika branscherna.

#### Bransch A

<b>Företag</b>	<b>Respondent</b>	<b>Titel</b>	<b>Datum &amp; Plats</b>	<b>Tid</b>
Företag A	Respondent A1	Business Controller	14 dec & hos företaget	38 min
	Respondent A2	Business/Factor y Controller	14 dec & hos företaget	33 min
	Respondent A3	Business/Factor y Controller	16 dec & online	27 min
Företag B	Respondent B1	Business Controller	15 dec & online	31 min
	Respondent B2	Group Financial Controller	22 dec & online	22 min
Företag C	Respondent C	Financial Controller	27 dec & online	24 min

## Bransch B

Företag	Respondent	Titel	Datum & Plats	Tid
Företag D	Respondent D	Business Controller	19 dec & online	26 min
Företag E	Respondent E	Business Controller	21 dec & online	29 min
Företag F	Respondent F	Business Controller	20 dec & online	28 min
Företag G	Respondent G	Business Controller	3 januari & online	22 min

*Figur 2: Tabell över respondenter*

I den mogna branschen intervjuade vi sex personer (respondent A1-C). Fyra av dessa var online medan två var på plats hos företaget. I den nyetablerade branschen intervjuade vi fyra personer (respondent D-G), där samtliga intervjuer var på plats. Vi förberedde intervjupersonerna på en tidsåtgång om ungefär 45 minuter, detta justerades när vi märkte att det behövs ungefär 30 minuter efter våra första intervjuer med respondent A1 och A2. Sjukdomar förekom bland två respondenter och vissa intervjuer var vi tvungna att ha online även ifall respondenten ursprungligen ville ha det på plats. På samma sätt som med företagen, anonymiserade vi respondenterna på grund av att få en konsistens i texten med tanke på att vissa föredrog att förbli anonyma.

### **2.6 Genomförande av intervjuer**

Med hänsyn givet till ovanstående stycke gjorde vi på följande sätt för att genomföra intervjuerna. Efter att vi bestämt de två branscherna började vi kontakta flera företag inom respektive bransch för att få ihop intervjuer med företagets controllers. Det var både telefon och mail som användes för att kommunicera med företagen samt med intervjupersoner. Vi presenterade vår studie kort och gav förslag på tider för intervju som vi sedan fick svar på. Sedan genomförde vi några av intervjuerna fysiskt på plats hos företaget men de flesta skedde digitalt via microsoft teams. Intervjuerna var semistrukturerade och under samtliga intervjuer använde vi oss utav en förbestämd intervjuguide med en uppsättning av frågor för att få en konsistens. Sedan la vissa respondenter mer vikt på vissa specifika frågor och mindre vikt på andra. Det var alltid minst två intervjuare närvarande vid samtliga intervjuer men oftast var vi

alla tre närvarande. Utöver det använde vi oss av en checklista för att hålla koll på vilka frågor som ställts och när vi var nöjda med svaret. Inför varje intervju frågade vi dessutom ifall vi kunde ljudinspela digitalt för att undvika feltolkningar vid transkribering efteråt.

## **2.7 Analyismetod**

Eftersom intervjuerna genererade en stor mängd information i form av timmars långa ljudinspelningar och anteckningar, valde vi att transkribera samtliga intervjuer för att sedan sortera och reducera materialet utifrån vilken typ av information som gavs. Alvehus (2013) beskriver detta som ett arbetssätt vid kvalitativa studier för att slippa överflödigt information men även precisera informationen genom så kallat tematisering. När vi hade sorterat all material i olika teman kunde vi enkelt se tillbaka på intervjuerna och därmed skriva empiri avsnittet där vi presenterar all relevant information. När vi skulle presentera informationen tog vi dessutom hänsyn till skillnaderna mellan branscherna för att kunna föra en diskussion om dessa redan i empirin och gå djupare in på de i analyskapitlet.

## **2.8 Etik**

Vetenskapsrådet (2002) publicerade en rapport om fyra huvudkrav för forskning som de konstaterar gäller även idag. Kraven som lyfts upp är presenteras dessutom av Bryman & Bell (2017) som även framhäver två fristående principer.. Medan grundkraven bygger på informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet, bygger de fristående principerna dels på idén att vi som intervjuar inte ska ge felaktig information kring studien under våra intervjuer samt dels på idén att deltagare inte ska ta skada av undersökningen som genomförs; något som vi försöker uppnå genom användning av konfidentialitetskravet.

Inför varje intervju så angavs både syftet med undersökningen och information om på vilket sätt som intervjun skulle utföras. Detta gjordes i början av mötet men även vid första mailet vi skickade till respondenterna. I mailet samt under intervjun var vi väldigt tydliga med att deras deltagande var frivilligt och att respondenterna kunde välja att inte besvara fler frågor i vilket moment under intervjun som helst. Detta gjordes i syfte med att uppfylla informations- och samtyckeskravet. Vi följde dessutom nyttjandekravet genom att informera intervjupersonerna att uppgifterna vi fick under intervjun endast skulle användas under vår studie och skulle därmed tillslut publiceras online i samband med att den färdiga uppsatsen

färdigställs. Slutligen fokuserade vi på konfidentialitetskravet genom att informera respondenterna att vi inte skulle behöva information kring vilken organisation de arbetade inom då det istället var branschen som var av essentiell betydelse i vårt arbete. Vi poängterade dessutom att både namn och ålder var något som skulle komma att användas i vår studie men att personerna kunde välja att förbli helt anonyma. Slutligen betonade vi att de eventuella inspelningarna av intervjuerna endast skulle vara tillgängliga för författarna av denna studie. Dessutom underrättade vi respondenterna om att transkriberingarna och inspelningarna skulle raderas då uppsatsen var fullgjord.

Samtycke är essentiellt för att uppfylla en rättslig grund till personuppgiftsbehandling enligt dataskyddsförordningen GDPR. Korrekthet och öppenhet, vilka är grundläggande principer i GDPR, uppfyllde vi genom fokuset på Vetenskapsrådets (2002) fyra huvudkrav. Vårt fokus låg på att arbeta med dessa huvudkrav, vilket möjliggjorde behandling av personuppgifter för detta arbete.

## **2.9 Trovärdighet och äkthet**

Förutom ovan nämnda kriterier påstår Bryman & Bell (2017) att kvalitativa studier istället kan bedömas utav två andra kriterier, nämligen *trovärdighet* och *äkthet*. Skribenterna skriver om att kvalitativt inriktade forskare ofta är tveksamma kring de föregående fyra kriterierna då dessa försöker uppnå en absolut sanning om den sociala verkligheten trots att det i realiteten ofta kan uppkomma flera beskrivningar av samma verklighet.

### **2.9.1 Trovärdighet**

Trovärdighetskriteriet består av fyra delkriterier, nämligen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2017).

Tillförlitlighet uppstår då man säkerställer att man har uppfattat verkligheten såsom intervjupersonerna ser den; något som vi uppnådde genom att summera och rapportera resultaten av undersökningen till respondenterna för att därefter få feedback från dessa. Bryman & Bell (2017) benämner denna process för *respondentvalidering*. Inspelning av intervjuerna gjordes dessutom för att öka trovärdigheten..

Eftersom att vi studerade en liten grupp controllers blev det svårt att generalisera resultaten. Överförbarhet handlar om resultaten stämmer överens med en undersökning på en annan

situation, eller samma undersökning vid senare tillfälle. För att uppnå överförbarhet så försökte vi i vårt arbete vara detaljerade kring respondenternas bakgrund samt kulturen och strukturen i företagen som dessa var verksamma inom. Detta för att göra det möjligt för övriga forskare att bestämma om undersökningen kan göras på ytterligare företag med liknande kultur och struktur.

För att uppnå pålitlighet ska man enligt Bryman & Bell (2017) granska sitt arbetssätt och redogöra för alla faser i processen. I vårt arbetssätt så var dokumentation väldigt viktigt för att uppnå pålitlighet. Val av frågor och val av personer var väl argumenterade för samtidigt som inspelningar och beslut genom forskningsprocessen var väl beskrivna för att granskning av våra beslut skulle vara möjligt.

Trots att Bryman & Bell (2017) påstår att total objektivitet inte kan uppnås har vi under våra undersökningar strävat efter att minimera risken för att våra personliga värderingar ska ha påverkat respondenternas svar. Detta har vi gjort i utformningen av frågorna men även tänkt på vid användning av vårt kroppsspråk under intervjuernas genomförande; allt för att uppnå högre objektivitet i undersökningen.

### 2.9.2 Äkthet

Äkthet bygger i sin tur på fem kriterier: rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet (Bryman & Bell, 2017).

Vi försökte först och främst skapa en rättvis bild genom att spegla de olika åsikterna som fanns bland de intervjuade controllers. Genom citat och inspelning försökte vi framföra de potentiella olika uppfattningarna kring rollen etc som de intervjuade hade. En komplett rättvis bild kan inte uppnås då vi enbart intervjuade controllers och inte andra intressenter som hade kunnat uppfatta controllerns roll annorlunda. De medverkande i vår undersökning kan få en bättre förståelse för sin situation och sin sociala miljö genom vår definiering på controllerrollen samt tolkningen av resultaten som undersökningen ledde till. Detta benämns ontologisk autenticitet där respondenterna får en bättre förståelse av sin egen position. Katalytisk och taktisk autenticitet anser vi kan uppnås då deltagarna via vårt arbete kan identifiera potentiella brister i arbetssätt och vidta åtgärder därefter. Den pedagogiska autenticiteten var svårare att uppnå då respondenterna inte fick en bättre bild av hur andra personer i miljön upplever situationen, eftersom att alla deltagare är controllers.

### **3. Teori**

*Nedan presenteras studiens teoretiska referensram. Först presenteras de roller som controllern kan komma att besitta inom en organisation. Därefter redogörs de primära arbetsuppgifter som controllers har att utföra samt den utveckling som controllerrollen har gått igenom det senaste seklet. Det ges även en beskrivning över den position som en controller kan komma att besitta inom en organisation, vilken påverkan som förväntningar kan komma att ha på controllern. Slutligen beskrivs hur contingency theory kan koppla ihop branscher med vårt ämne och vi avslutar med en konceptuell modell som summerar hela teoriavsnittet.*

#### **3.1 Controllerrollens utveckling**

Som nämndes i bakgrunden har controllerrollen de senaste två seklen genomgått en omfattande utveckling. Medan controllern under den senare delen av 1800-talet primärt hade till uppgift att hålla kontroll på bolagens tillgångar och att utöva kontinuerliga uppföljningar (Mattsson 1987), utvecklades denna roll vid 1920-talet till att även omfatta arbetsuppgifter som att säkerställa tillförlitligheten i bolagets presenterade redovisningsinformation (Freckner, 1980). Idag involverar controlleryrket ytterligare arbetsprocesser; genom att exempelvis både ifrågasätta beslut och ge egna rekommendationer besitter controllern idag en centralt funktion som ett stödjande organ till bolagets företagsledning i dess ekonomiutövande (Sahte 1983). Controllerrollen har med andra ord gått från att enbart omfattas av bönräknare definitionen till att även spela en funktion som företagspartner inom den organisation som denna är verksam vid (Goretzki et al. 2013).

#### **3.2 Rollteori och förväntningars påverkan på controllerrollen**

Tidigare forskning inom området förklarar begreppet roll främst som arbetsbeskrivningar eller arbetsroller (Karlsson, 2018). Klassisk rollteori fokuserar på förväntningarna som controllern har för rollen i samband med organisationens sociala hierarki (Biddle, 1979). Parker & Wickham (2007) hävdar att organisatorisk rollteori utvecklades på 1960-talet och de anser att rollbeteende ses som återkommande handlingsmönster vilka anses väsentliga för att kunna utföra det arbete som en specifik roll kräver i en specifik organisation. Vidare menar författarna att organisationer består av ett nätverk där anställda antar specifika roller som är nödvändiga samt förväntade av andra kollegor. Dock förändrades världens organisationer och synen på rollen genom moderniserade arbetsplatser (Parker & Wickham, 2007). Författarna

påstår att moderniseringen skedde i form av kvinnornas ökade roll och plats på arbetsmarknaden, större ålders diversifiering i jämförelse med tidigare år, en större kulturell diversifiering samt den teknologiska utveckling som möjliggjort flexibla arbetsroller. Därför har rollteorin omdefinierats med anpassning till nutidens verklighet, vilket betyder att den anställda istället innehar flera roller samtidigt för att på bästa sätt uppfylla sin arbetsroll (Parker & Wickham, 2007). Dessutom menar skribenterna att den anställde kan avskärma sig från sina olika roller på ett bättre sätt och anpassa roll beroende på situation. Alltså menar modern rollteori att innebörden av roll är något som controllers själva ska beskriva utifrån sina perspektiv.

Något som påverkar controllers beteende är de förväntningarna som finns på en och främst kommer ifrån företagets ledningsgrupp (Wolf et al. 2015). Järvenpää (2007) menar att en decentralisering av kontrollern i företag skulle innebära närmare kontakt samt daglig interaktion med ledningen, vilket skulle resultera i att påverkan på kontrollern genom förväntningarna sker i större utsträckning. Wolf et al. (2015) tillägger genom sin studie att controllers som agerar som affärspartner och deltar i företagets beslutsfattande ser ledningens förväntningar som något positivt ifall dessa kommuniceras på rätt sätt. Förväntningarna är något som Wolf et al. (2015) påstår är väsentliga för en controller och kan bidra till mer engagemang samt effektivitet i arbetet.

Å andra sidan visar Maas & Hartmann (2010) i sin undersökning att beroende på controllers personlighet kan ett närmare arbete med ledningen ge både positiva och negativa effekter. De benämner personlighet som grad av machiavellism, där en låg grad innebär att etiska principer värderas högt medan en hög grad lägger mindre vikt på etiska principer. Därför menar Maas & Hartmann (2010) att företag bör leta efter personer med låg grad av machiavellism ifall syftet är att ha en närmare relation med ledningsgruppen och i fallen där syftet är tvärtom, bör en person med hög grad av machiavellism istället eftersökas. Det är en sammanvägning av tre faktorer (personlighet, deltagande i styrning samt påtryckningar från chefer), som visar om kontrollern väljer att vara lojal mot företaget och därmed ha en positiv eller negativ effekt (Maas & Hartmann, 2010).

I denna studie ser vi på controllerrollen som en blandning av dessa rollteorier och kan därför definiera rollen som förväntningarna på rollen men även som arbetsuppgifter, egenskaper och position. Vi kommer därmed studera dessa delarna av teorin närmare för att kunna få en

inblick och förstå vad som menas med en controllers roll. Efter att vi studerat de delarna kommer vi landa i Nilsson, Olve & Parments (2010) fyra arbetsroller som kan kopplas till olika arbetsuppgifter, egenskaper etc. Vi kommer även att använda all teori för att studera och analysera verksamma controllers för att kunna hitta skillnader i deras specifika roller vilket tillsist kan ge oss en slutsats om vår tes, att det finns en skillnad i controllerrollen beroende på om kontrollern är verksam inom en mogen- eller nyetablerad bransch.

### **3.3 Controllerns arbetsuppgifter**

Enligt Mattsson (1987) är den svenska controllerns huvudsakliga uppgift att hantera ekonomistyrningen. Arbetsuppgifter involverar strategisk planering, budgetering och uppföljning, investeringskalkylering m.m. Controllern medverkar även i det strategiska arbetet och kan i vissa fall hjälpa till med bokslut och redovisning. Dock ingår inte försäkringar, internrevision och frågor rörande finansiering i den svenska controllerns allmänna uppgifter (Mattsson, 1987). Genom att hantera ekonomistyrningen bör controllerns arbete leda till en starkare finansiell ställning och bättre organisatorisk lönsamhet; något som kan uppnås genom påverkan på både beslutsfattande aktörer samt på beteendet i den enheten som kontrollern arbetar med. Det är inte enkelt att utpeka exakta arbetsuppgifter för en svensk controller enligt Nilsson och Olve (2018). De menar på att arbetsuppgifter kan variera beroende på utomstående omständigheter, vilken bransch kontrollern arbetar inom samt strategin som rörande företag följer. Förutom utomstående omständigheter påstår Järvenpää (2007) även att förändringen i organisationskulturen och viljan att genomföra arbete på ett nytt sätt är en anledning till varför business partner rollen har uppkommit, vilket indikerar att arbetsuppgifter kan variera mellan företag beroende på både organisationskulturen som branschen organisationen är verksam inom. Järvenpää (2007) påpekar också att dagens controller är mer inflytelserik och engagerar sig i besluttandet inom företaget. I detta sammanhang kan uppgifterna vara väldigt varierande och innefatta frågor som inte rör ekonomistyrningen. Nilsson och Olve (2018) konstaterar däremot att controllerns ansvarsområde är att ansvara för att ekonomistyrningen är effektiv och poängterar att de primära huvuduppgifterna för en controller är att aktivt anpassa styrsystemet och organisationen till företagets ledningstil samt både interna som externa problem. En controller ska uppmärksamma konsekvenser vid ändringar och löpande följa upp effektiviteten i styrningen av företaget. Med andra ord är controllerns arbetsuppgifter att producera information till beslutsfattare via analyser och prognoser för att sedan belysa



konsekvenserna av dessa genom att följa upp besluten. Maas & Matejka (2009) påpekar dock att controllers ofta har problem med att identifiera vilken beslutsfattare som framställningen av informationen ska till. Controllern har som uppgift att balansera två roller, nämligen rollen som business partner till sin enhetschef och rollen som informatör och analytiker gällande sin enhet till den högre ledningen (Maas & Matejka, 2009).

En viktig aspekt i controllerns uppgifter enligt Lambert & Sponem (2012) är kommunikationen till resterande berörda parter i organisationen. Denna aspekt är fundamental för att controllern ska kunna skapa förståelse och acceptans för ekonomistyrningen, informera om processerna, upptäcka problem i nuvarande styrning och identifiera möjligheter till bättre styrning. Utöver de ovan nämnda uppgifterna har controllern ytterligare en väsentlig uppgift, det är att inta en ledande position i kunskapsutvecklingen av ledningen gällande ekonomistyrningen. Enligt Mattsson (1987) uppkommer svårigheter i denna uppgift eftersom att controllers tvekar på att försöka utbilda sin egna företagsledning. Nilsson och Olve (2018) identifierar också kunskapsutveckling som en essentiell uppgift men författarna belyser istället controllerns egna lärande, de förespråkar att en controller ska genom litteratur och utbildning få inspiration till metoder som kan anpassas samt tillämpas i det egna företaget.

### 3.3.1 Arbetar controllern med bokslut och redovisning?

Denna frågeställning ställs i litteratur ofta och kan vara svår besvarad. Mattsson (1987) menar på att controllerfunktionen fungerar mest optimalt när de redovisningsrelaterade uppgifter särskiljs från de analytiska arbetsuppgifterna, detta har uppmärksammats av andra skribenter också. Enligt Mattsson (1987) har det uppmärksammats att extern redovisning samt även finansieringsfrågor brukar ingå i en amerikansk controllers arbetsuppgifter. Eftersom att ansvar för arbetsuppgifter är olika beroende på land, är en svensk controllers arbetsuppgifter mest relevant för oss. Figur 3 visar tillägg och avdrag från en amerikansk controllers arbetsuppgifter för att efterlikna en svensk.

### Amerikansk controller

- Ansvar för bokslut och redovisning
- + Ansvar för strategifrågor och “affärer”

= Svensk controller

Figur 3: Amerikansk och svensk controller (Olve, 1990)

Nilsson och Ove (2018) delar upp controllerfunktionen på två typer av controllers för att särskilja dessa uppgifter; *accounting* och *business*. Accounting controllers arbetsuppgifter rör den löpande externa redovisningen samt ekonomiska rapporteringen. Business controllers använder rapporteringen för att utveckla åtgärdsprogram, ge stöd till chefer på olika nivåer och är framtidsorienterad. Dessa två typer av arbetsuppgifter har utvecklats med tiden i samband med att controllerrollen har förändrats.

AC (Accounting controller)	BC (Business controller)
Ser till att siffror kommer fram	Använder siffrorna
Historiskt och nulägesorienterad	Framtidsorienterad
Sammanhängande system, med lokala delar	Anpassad till lokala enheters synsätt
Många olika kunder	En linjechef som huvudkund
Ekonomi- och systemkompetens	Verksamhets-, affärs- och ekonomikompetens

Figur 4: Skillnad mellan AC och BC (Mattsson, 1987)

### 3.4 Controllerns egenskaper

De egenskaper som en controller anses behöva besitta i syfte att slutföra de arbetsuppgifter som ovan har presenterats, kan i grund och botten delas in i två olika kategorier: personliga egenskaper respektive specifika kunskaper.

Lindvall (2017) presenterar en rad personliga egenskaper som en controller anses behöva besitta i syfte att dennes arbetsuppgifter ska kunna slutföras framgångsrikt. En av dessa benämns controllerns “emotionella energi” och är enligt Lindvall ett viktigt karaktärsdrag för

att möjliggöra skapandet av sociala relationer inom controllerns omgivning. Den emotionella energin som en controller har, grundar sig i dennes förmåga att kultivera glädje inom den gemenskap som controllern befinner sig inom och en viktig aspekt till detta är därmed controllerns möjlighet att besitta ett gott humör. Granlund och Lukka (1998) menar på liknande sätt till Lindvall (2017) att en controller måste vara lyhörd och kunna bemöta människor på ett bra sätt. Enligt Granlund och Lukka (1998) har controllers oftast varierande arbetsuppgifter och kommer därmed i kontakt med många olika medarbetare från olika delar av organisationen. Detta skapar ett behov för att besitta en social kompetens i rollen som controller.

En annan personlig egenskap som Lindvall presenterar är controllerns integritet. Enligt Lindvall (2017) är det viktigt att controllern har tillräckligt hög integritet för att kunna förmedla eventuella negativa nyheter till både sina överordnade som till övriga medarbetare. Han påstår vidare att det är viktigt att controllern inte agerar utifrån impuls, att controllern är lojal till den organisation som denna arbetar för, att controllern har en god förmåga till att hantera stress samt att controllern kan anpassa sig själv och sitt schema utifrån plötsliga förändringar. Granlund och Lukka (1998) belyser även vikten av en controllers personliga egenskaper och påpekar bland annat att controllerns förmåga att agera analytiskt är av stor betydelse för dennes möjlighet att slutföra sina arbetsuppgifter. Vikten av att agera analytiskt påpekas dessutom av Nilsson, Olve och Parment (2010) som påstår att analytiskt arbete är grunden för att bland annat kunna arbeta med affärsrådgivning, analysering av exempelvis förvärv, jämförelser av nyckeltal, omvärldsbevakning samt för att kunna ge varningssignaler till resten av organisationen om något inte stämmer i bolagets räkenskaper. Enligt Granlund och Lukka (1998) är det dessutom viktigt att controllern är pedagogisk framförallt för att kunna överföra den kunskap som denne besitter till övriga medarbetare inom organisationen.

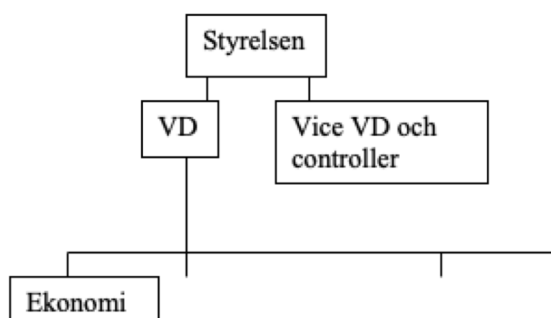
När det kommer till specifika kunskaper som en controller kan behöva besitta är det först och främst av betydelse att denna dels har affärskunskaper och dels mätkunskaper inom både finansiella som icke- finansiella mått. Detta är betydelsefullt för att controllern ska kunna tolka siffror och därefter framställa information om vad som tidigare har skett, vilka faktorer som ligger bakom detta samt vad som möjligtvis kan förväntas ske i framtiden (Källström 1990). Det kan dessutom bli viktigt för att controllern ska kunna presentera förbättringsmöjligheter med hänsyn givet till de utfall som redan har tolkats (Nilsson & Olve 2013). Enligt Lindvall (2017) innebär bland annat en ökad ägarorientering och större

globalisering att det dessutom är viktigt att controllern besitter strategisk kompetens i syfte att kunna driva på organisatoriska förändringar och skapa ett tankemönster över hur organisationen ska kunna utvecklas framtidsmässigt. Övriga specifika kunskaper som kan vara av betydelse för controllern att besitta är tekniska kunskaper samt kunskaper inom både kommunikation och IT (Byrne & Pierce 2007).

### 3.5 Controllers position inom företaget

Källström (1990) menar att controllerns position i organisationsstrukturen kan variera bland företag och att det därmed uppkommit ett antal olika exempel på positioneringar. Han påstår vidare att den position som controllern besitter påverkar arbetsrollen genom olika grader av inflytande samt befogenheter beroende på avstånd till styrelse. De fyra mest förekommande positionerna enligt Källström (1990) kommer att beskrivas i denna del.

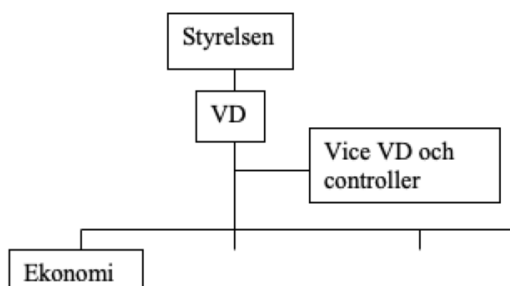
#### 3.5.1 En position under styrelsen



Figur 5: Controllern rapporterar till styrelsen (Källström, 1990)

Figuren visar den första positionen som Källström (1990) nämner, där controllern har en stark position i organisationsstrukturen precis under styrelsen och som vice VD. Genom denna typ av struktur rapporterar inte bara VD:n direkt till styrelsen utan även controllern, vilket kan vara av intresse för styrelsen eftersom flera perspektiv av information fångas upp. Samtidigt uppkommer en risk i form av missförtroende för VD:n samt i form av en svag relation mellan VD och controller (Källström, 1990).

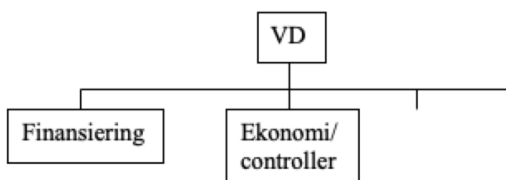
### 3.5.2 En position under VD:n



Figur 6: Controllern rapporterar till VD (Källström, 1990)

Den andra positionen för kontrollern är steget under den första i hierarkin och istället rapporterar kontrollern först till VD:n som sedan i sin tur rapporterar direkt till styrelsen (Källström, 1990). Han anser att kontrollern fortfarande fungerar som vice VD men har i denna position en ekonomichef under sig i organisationsstrukturen och därmed en starkare relation med företagets ekonomiafdelning. Istället får kontrollern en svagare position gentemot styrelse och därmed inte samma typ av roll i organisationen som i den första positionen. I denna roll krävs mer omgående arbete tillsammans med ekonomiafdelningen och aldrig direkt med styrelsen (Källström, 1990).

### 3.5.3 En position som ekonomichef

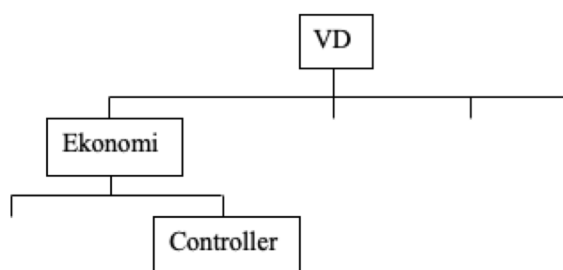


Figur 7: Controllern är ekonomichef och rapporterar till VD (Källström, 1990)

En tredje förekommande position enligt Källström (1990) är att kontrollern samtidigt är ekonomichef istället för vice VD. Genom denna typ av organisationsstruktur får kontrollern allt inflytande för ekonomidelen och kostnaden för företaget minskar i jämförelse med de tidigare två nämnda positionerna då företaget endast behöver en anställd istället för två. Å andra sidan är den stora risken med denna typ av struktur att kontrollern måste agera som ekonomichef samtidigt som controller, vilket kan innebära två helt olika roller i företaget och därmed mindre fokus på den ena rollen vid vissa perioder (Källström, 1990). Han menar att

det oftast är mindre eller medelstora företag som använder sig utav denna typ av organisationsstruktur och position.

### 3.5.4 En position under economichefen



Figur 8: Controllern rapporterar till economichef (Källström, 1990)

Källström (1990) beskriver den fjärde positionen för controllern som underställd till economichefen. Han menar att detta möjligtvis är den vanligaste förekommande struktur bland företag i Sverige. Genom denna position kan controllern fokusera på sin roll inom organisationen, men samtidigt saknas en relation mellan controller och VD eller styrelse (Källström, 1990). På så sätt kan controllern uppfattas som svagare i jämförelse till de tidigare nämnda positionerna och som en assistent till economichefen.

### 3.6 Controllerns roller

Nilsson, olve & Parment (2010) utnyttjar två definierade dimensioner i syfte att framställa och presentera fyra olika roller som en controller kan besitta inom en organisation. Medan den ena dimensionen bygger på hur controllern får information, handlar den andra dimensionen om vilket beslutsfattande inflytande som controllern har inom organisationen samt hur grupprocesser betraktas. De fyra rollerna som skribenterna presenterar benämns analytiker, pedagog, kamrer och coach och kommer att förklaras nedan.

#### *Analytiker:*

Controllerns roll som en analytiker bygger på idén att controllern tar till sig både finansiell information och verksamhetsrelaterad information i form av exempelvis kvalitetsutfall och kapacitetsutnyttjande i syfte att bygga en uppfattning om vad som redan har skett men även om vad som förväntas ske inom bolaget. Viktigt att notera är dock att controllerns möjlighet att skapa en förståelse kring dessa områden är något som snabbt försämras under

förutsättningen att hänsyn dessutom behöver tas till ytterligare variabler såsom valutaförändringar, konjunkturer och konkurrenser (Nilsson, Olve & Parment, 2010).

#### *Kamrer:*

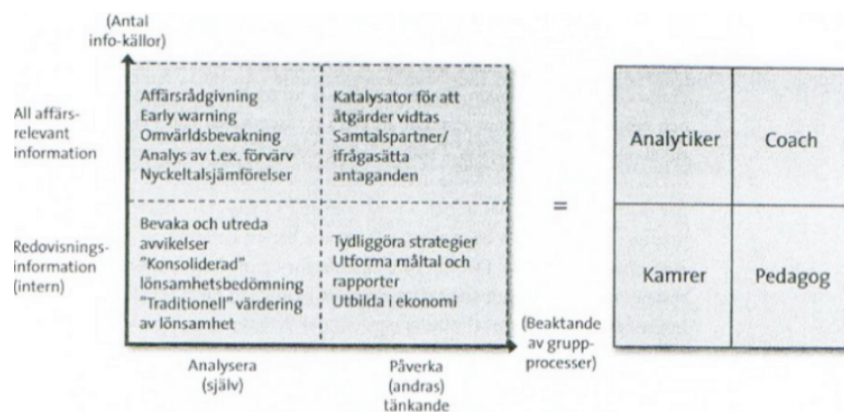
Rollen som kamrer är något som var aktuellt redan innan det att termen controller växte fram som ett internationellt begrepp. Som kamrer har en controller främst till uppgift att kunna skaffa sig en överblick över bolagets redovisade siffror i syfte att kunna tolka och vidarebefordra dessa till högre uppsatta chefer. Detta kan exempelvis åstadkommas genom att kontrollern aktivt söker efter skillnader mellan bolagets budget och resultat och förmedla dessa skillnader uppåt (Nilsson, Olve & Parment, 2010).

#### *Pedagog:*

Som pedagog har kontrollern främst till uppgift att sprida finansiellt tänkande inom organisationen som denna är verksam inom. I syfte för att andra personer inom organisationen ska kunna ta emot och tolka finansiell information är det viktigt att kontrollern som pedagog skapar rutiner och mått för rapportering. För att denna roll ska vara framgångsrikt är det därför viktigt att det råder decentralisering av både ansvar och beslut inom organisationen. Det är dessutom av betydelse att så många som möjligt inom bolaget både har tillgång till ekonomisk information och förståelse för denna. Pedagogen försöker aktivt se till att anställda inom organisationen själva får ett ekonomiskt tänkande genom att motivera dessa till att se sig själva som ekonomer. Detta kan exempelvis åstadkommas genom användning av verktyg såsom internutbildningar från kontrollerns sida (Nilsson, Olve & Parment, 2010).

#### *Coach:*

Som coach har kontrollern först och främst till uppgift att jobba både med kvalitetsarbete och utveckling av processer. Kontrollern spelar, genom exempelvis rådgivning, vidare en central roll i att utgöra ett beslutsstöd till både högre uppsatta chefer som resterande medarbetare inom den organisation som kontrollern är verksam inom. På detta sätt har förmedlar coachen kontinuerligt egen insyn till olika aktörer och avdelningar inom organisationen för att dessa i sin tur ska kunna fatta så välgrundade beslut som möjligt (Nilsson, Olve & Parment, 2010).



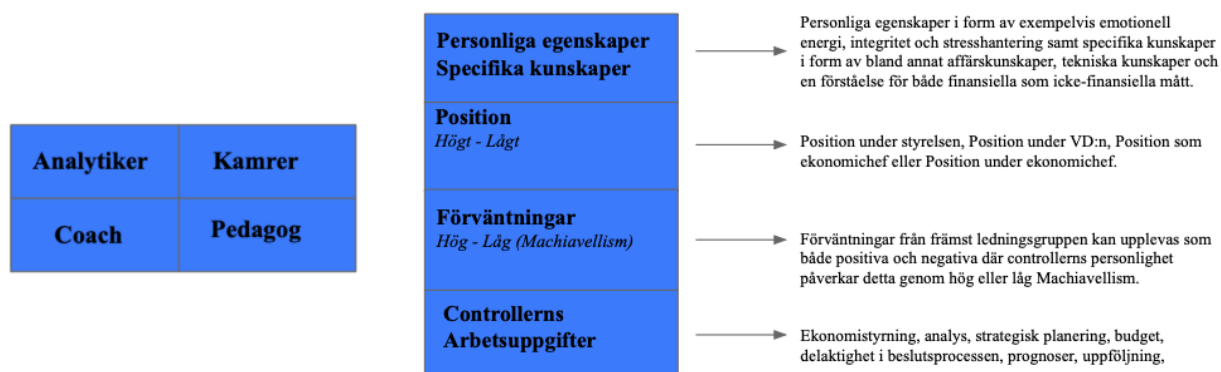
Figur 9: De fyra controllerrollerna (Nilsson, Olve & Parment, 2010)

Utöver de ovan nämnda rollerna lägger skribenterna Nilsson, Olve & Parment (2010) stor vikt på den roll som en controller kan komma att spela i relation till organisationens strategiarbete. Skribenterna lägger först och främst vikt på controllerns ansvar för strategiutveckling och påstår att höga krav ofta ställs på controllern inom en organisation då bolaget besitter en ambition att skapa en strategiskt orienterad ekonomistyrning. Controllern måste under sådana förutsättningar dels ha en förståelse för redovisningens processer och principer men måste även ha egenskapen att knyta samman ekonomiska modeller i form av exempelvis budgetar och olika former av produktkalkyler, till det osystematiska strategiformulering arbetet. Controllern kan med andra ord komma att spela en central roll i att analysera vilka ekonomiska konsekvenser som olika former av strategiska projekt kan komma att resultera i för att organisationen ska kunna upprätthålla en stark konkurrenskraft (Nilsson, Olve & Parment, 2010).

Controllern kan enligt skribenterna Nilsson, Olve & Parment (2010) komma att spela en central roll genom att ansvara över strategiernas innehåll. I syfte att ekonomistyrningen inom organisationen ska kunna skapa samsyn gällande vägen framåt och för att ekonomistyrningen ska kunna framhäva rätt beteende hos anställda inom organisationen, kan det enligt skribenterna vara av betydelse att controllern utgör en aktiv del i bolagets strategiutformning. Vidare menar de att det dessutom kan komma att bli viktigt att controllern spelar en aktiv roll inom organisationen för att synliggöra och därmed rikta uppmärksamhet mot den strategi som det beslutas om. Detta kan controllern bland annat göra genom att dels besluta om mått med koppling till strategierna och dels genom att fördela ansvar inom organisationen så att medarbetare i större grad fokuserar på det som löpande uppfattas som viktigt (Nilsson, Olve & Parment, 2010).



Nu har vi gått igenom samtliga delar av controllerrollen och kan sammanfatta resonemangen i följande modell nedan.



Figur 10: Modell över controllerrollen

### 3.7 Situationsanpassad teori

Den situationsanpassade teorin bygger på antagandet att effekten som en variabel har på en annan beror på en tredje variabel, vilket i organisationens kontext betyder att situationen som bolaget befinner sig i också avgör företagets agerande (Donaldson, 2001). Skribenten menar exempelvis att effekten av variabeln A på variabeln B, är något som kan bero på om C är lågt eller högt. Detta innebär att det är C som avgör om A har en positiv eller negativ inverkan på B. Donaldson (2001) utnyttjar denna princip i samband med att han presenterar tre skilda situationsfaktorer i form av uppgiftsoserhet, uppgiftberoende och storlek i syfte att kunna skilja på bolag.

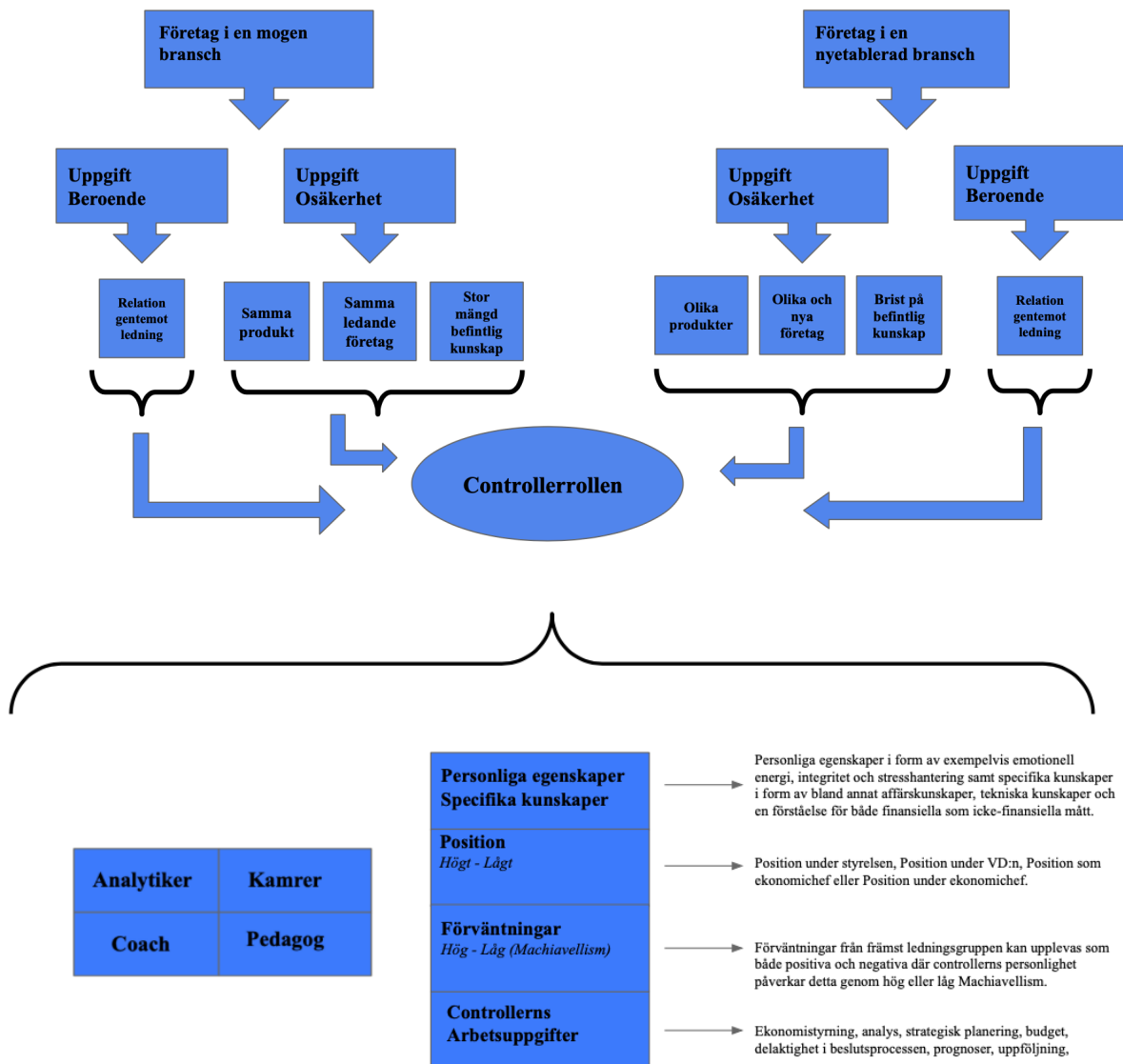
Uppgiftsoserhet lyftes först fram av Galbraith (1973) som beskriver det som skillnaden mellan den nödvändiga information som krävs för att utföra en uppgift, och mängden information som företaget besitter. Författaren menar att ju större uppgiftsoserheten är, desto större blir informationsbehovet och att valet av organisationsstruktur därmed avgör hur väl denna informationsbearbetning kan ske. Uppgiftsberoende betonades först av Thompson (1967) som menade att aktiviteter inom en organisation är något som kan i olika utsträckningar vara sammankopplade med varandra. Donaldson (2001) beskriver uppgiftsberoende som i vilken utsträckning en uppgift kräver interaktion av andra i organisationen, och även i vilken grad individen arbetar nära och samordnar med andra för att slutföra uppgifter. Han lägger vikt på att graden av uppgiftsberoende är något som kan delas

in i tre olika former; sammanslaget-, sekventiellt- och ömsesidigt uppgiftsberoende. Donaldson (2001) menar slutligen att storlek är en annan situationsfaktor som är väsentlig. Han beskriver storlek som antal personer i en organisation men påstår även att storlek kan ha andra betydelser beroende på sammanhanget.

I syfte att kartlägga effekterna av uppgiftsösäkerhet, har vi förklarat fenomenet utifrån dimensionerna produkt, ledande företag och befintlig kunskap. Detta för att skilja på en mogen och en nyetablerad bransch genom att betona skillnader i karaktäristik mellan de två branscherna och dessa skillnaders påverkan på controllerns roll. Genom att karakterisera den mogna branschen med samma produkter över längre tid, samma ledande företag över tiden och stor mängd befintlig kunskap om branschen kan vi lyfta fram skillnader mellan de två branscherna. Detta i samband med att den nyetablerade branschen istället kännetecknas av olika typer av produkter, nya företag på marknaden och osäkerhet kring informationen/kunskapen i branschen. Företag i en mogen bransch anses ha en låg grad av uppgiftsösäkerhet, medan företag som är verksamma inom en mer nyetablerad och osäker bransch istället präglas av hög grad uppgiftsösäkerhet på grund av marknadens omfattning och mängden information som företagen besitter. När det kommer till graden av uppgiftsberoende lägger vi dels fokus på controllerns relation till andra inom bolaget, och även gällande controllerns position i organisationstrukturen. Således beror uppgiftsberoende på positionen som kontrollern har i företaget.

Controllerns roll kan kopplas till situationsanpassad teori på så sätt att problematiken ligger i rollens förändring samt oklarhet. Hartman & Maas (2011) visar i sin studie att olika typer av oklarheter har olika effekter på hur controllers fungerar. Byrne & Pierce (2007) menar dessutom att det finns ett antal situationsfaktorer som påverkar controllerns roll. Därmed kan skillnader genom olika typer av marknader i olika branscher tänkas vara en förklaring till skiljande roller.

### **3.8 Konceptuell modell**



Figur 11: Konceptuell modell

Den konceptuella modellen summerar teoriavsnittet och används för att både forma intervjufrågor och analysera empirin. Genom den situationsanpassade teorin kan företag i de två olika branscherna skiljas åt i form av olika dimensioner som karaktäriserar branscherna. Företag i den mogna branschen kännetecknas av mindre kontakt med ledning, samma produkter över tid, samma ledande företag och en stor mängd befintlig kunskap om marknaden. Istället kännetecknas företag i den nyetablerade branschen av en nära relation till ledning, olika eller nya produkter över tid, olika eller nya ledande företag och en brist på befintlig kunskap om marknaden. Därmed kan controllerrollen skilja sig åt beroende på

aktuell bransch. Det finns ett flertal faktorer som utgör controllerrollen och gör att den skiljer sig åt, som visas längst ner i modellen. Som tidigare konstaterats i teoriavsnittet finns det olika typer av egenskaper, arbetsuppgifter och förväntningar hos en controller som kan påverka rollen samtidigt som det finns olika positioner för en controller i en organisation. Sedan finns det även fyra olika roller som en controller kan ha i ett företag i form av analytiker, kamrer, coach eller pedagog, vilket illustreras i figuren.

Genom att utgå från denna konceptuella modell i analysavsnittet kan vi säkerställa att samtliga studerade teorier inkluderas i analysen av empirin.

## 4. Empiri

I detta avsnitt presenteras samtliga svar från gjorda intervjuer genom en uppdelning på rubriker utifrån teori och konceptuell modell. Svaren från de tio controllers kommer att redovisas samtidigt i en diskussion för varje rubrik. Alla som intervjuats är anonyma i studien och nämns därför utifrån föregående tabell över intervjupersoner under rubrik 2.4 med A1, A2 eller C, D etc. Denna tabell framgår nedan åter.

Bransch A (mogen bransch):

Företag	Respondent	Titel	Datum & Plats	Tid
Företag A	Respondent A1	Business Controller	14 dec & hos företaget	38 min
	Respondent A2	Business/Factor y Controller	14 dec & hos företaget	33 min
	Respondent A3	Business/Factor y Controller	16 dec & online	27 min
Företag B	Respondent B1	Business Controller	15 dec & online	31 min
	Respondent B2	Group Financial Controller	22 dec & online	22 min
Företag C	Respondent C	Financial Controller	27 dec & online	24 min

Bransch B (nyetablerad bransch):

Företag	Respondent	Titel	Datum & Plats	Tid
Företag D	Respondent D	Business Controller	19 dec & online	26 min
Företag E	Respondent E	Business Controller	21 dec & online	29 min
Företag F	Respondent F	Business Controller	20 dec & online	28 min
Företag G	Respondent G	Business Controller	3 januari & online	22 min

Figur 2: Tabell över respondenter

## 4.1 Arbetsuppgifter

Arbetsuppgifterna i den mogna branschen jämförelsevis med den nyetablerade branschen är likartade men dock uppkommer vissa skillnader. Intervjuperson A1 har i över ett decennium arbetat som controller i ett företag inom en mogen bransch, detta har lett till att hen agerar som chefscontroller för koncernen och har controllers positionerade under hen. Kopplat till A1:s arbetsuppgifter följer A1 upp med alla fabriker för att kunna analysera utfallen och resultaten. Detta gör hen för att kunna rapportera in en prognos till ledningsgruppen för vart de kommer landa och hur det ser ut jämfört med planen som de la året innan. Dessa prognoser produceras av A1 varje månad efter att fabrikeras månadsrapporter har kommit in och är en stor del av A1:s arbetsuppgifter då hen behöver uppdatera prognosen löpande eftersom att omvärlden och omständigheterna aldrig är statiska.

Förutom det löpande arbetet med prognostisering samt analys av utfall och rapportering, tillbringar A1 en stor del av sin tid till att analysera företagets möjligheter samt potentiella motgångar i framtiden. A1 har ett övergripande ansvar när det kommer till det strategiska arbetet eftersom att hen är involverad i mål som behöver uppfyllas flera år in i framtiden. Företaget har flera avdelningar vars strategier kan skilja sig åt och det är A1:s uppgift att analysera dessa strategier och rapportera in vad dessa strategier innebär för företaget i som helhet. Förutom detta ansvarar även A1 för produktionsavdelningen och behöver jobba tätt ihop med exempelvis säljavdelningen för att förstå vad hens avdelning behöver vara förberedda på eller på vad de ska investera i. Inför årsslutet sitter A1 med budgetarbetet medan han tidigare arbetade med prestationsmått och anpassade dessa enligt strategierna för alla avdelningar. Slutligen berättar A1 att hen i början på karriären arbetade med transaktionella uppgifter och bokslut men att det nu har skiftat till mer framåtriktade uppgifter.

Intervjuperson A2 har arbetat inom sin position i över 10 år och är controller för en specifik fabrik inom företaget. De huvudsakliga uppgifterna som A2 innehar är att upprätta månadsbokslut, kvartalsbokslut och årsbokslut. Jämförelsevis med A1 producerar A2 alltså siffrorna som kommer senare analyseras och dessa siffror blir således underlaget för prognostiseringen också. Kvartalsvis upprättar A2 en fabriksprognos där kostnaden är den väsentliga utgångspunkten. Årsvis avstämmer A2 med säljavdelningen gällande prognosen för att de tillsammans kan sätta ett fast pris på produkterna ett år fram. Eftersom att stora

investeringar görs i fabrikerna är det A2:s uppgift att analysera utfallet av en viss maskininvestering, exempelvis ifall den förbättrar produktionstiden. Vid månadsboksluten faller mycket press på A2 då rapporter kring vilka kostnader som har uppkommit samt utfallen för fabriken behöver rapporteras högre upp. Här kommenterar även A2 ifall vissa oförutsedda kostnader. Förutom rapportering och fabriksprognosering har A2 ansvar över att vissa saker görs inom månaderna, detta kan vara i form att påminna anställda att kolla över sina inkorgar efter fakturor som behöver betalas. Detta kan A2 även hjälpa till med då hen försöker underlätta det för personerna som arbetar med rutinartade arbetsuppgifter. Enligt A2 har arbetsuppgifterna inte ändrats mycket utan nya system som har implementerats har förändrat arbetsåtgången och underlättat kontrollfunktionen väldigt mycket.

Intervjuperson A3 är ansvarig för en annan fabrik i företaget men kommunicerar och samarbetar mycket med A2 då fabrikerna är sammankopplade. Just denna position som business controller har A3 besittit i runt fem år. Vid frågeställningen om de huvudsakliga arbetsuppgifterna svarade intervjuperson A3 såhär;

*“Enkelt kan man säga att de huvudsakliga arbetsuppgifterna i min roll handlar om budgetering, rapportering och uppföljning av det finansiella resultatet för fabriken.”*

A3 fortsätter med att berätta om hur arbetsuppgifterna är väldigt cykliska och varierar alltifrån vilken dag på månaden du är i samt vilket kvartal företaget befinner sig i. Målet med arbetsuppgifterna är att supportera och att utbilda organisationen/ledningsgruppen i finansiella frågor för att säkerställa att de långsiktigt är konkurrenskraftiga. Men även att organisationen följer allmänna redovisningsregler och attestregler. Förutom att A3 har liknande arbetsuppgifter som A2 så anser hen också att gamla arbetsuppgifter inte har fallit bort utan att det tillkommer alltid nya och ansvaret ökar.

Något som A3 utpekar som väldigt viktigt i arbetet och som A1 och A2 pratar om genomgående i sina intervjuer är kommunikationen till anställda samt ledningsgruppen. Exempelvis anser A3 att en viktig del i arbetet handlar om att supportera och utbilda organisationen i olika finansiella frågor. Detta för att säkerställa att de långsiktigt är konkurrenskraftiga och att organisationen förstår hur beslut som tas i organisationen påverkar det finansiella resultatet. Intervjupersonerna A1-3 anser alla att anpassning av språket till olika avdelningar eller till olika personer är väldigt viktigt då exempelvis säljavdelningen inte

förstår vissa specifika begrepp eller behöver förklara för ledningsgruppen olika företeelser utan att använda specifika ekonomiska begrepp eller systembegrepp.

Intervjuperson B1 har jobbat som controller inom en mogen bransch i över fem år. B1 delar upp sina arbetsuppgifter i tre delar. Del ett handlar om liknande arbetsuppgifter som de tidigare intervjupersonerna hade och det är bland annat att kunna förklara avvikelser, hur det ser ut mot budget och föregående år samt prognostisera verksamheten. Sen ska man se till att rapportera detta på olika sätt, till olika nivåer. Dessutom förbereder B1 månadsboksluten samt är aktivt delaktig i denna. Del två handlar om det som kallas ad hoc. Löpande frågor som kan vara av tillfällig karaktär, alltså kan B1 bli tillsagd att kolla igenom något specifikt konto och undersöka varför summan har blivit på detta sättet. Del tre handlar om de mer långsiktiga arbetsuppgifterna där B1 är delaktig i, detta är bland annat att förbereda budgetprocessen för nästkommande år men även att löpande hålla koll på anläggningsregistret så att allt stämmer.

B1:s uppgift är att ha en åsikt och se om resultaträkningen avviker från budget. B1 har som uppgift att försöka förutse exempelvis vilken nivå på kostnader som de kommer att hamna på, vilka produkter som de har sålt och planerar att sälja. Ifall kostnaderna är för höga behöver B1 undersöka om hen har underskattat eller överskattat en faktor samt undersöka de bakomliggande orsakerna till de ökade kostnaderna, detta kan vara att materialpriserna har förändrats. Tidigare arbetade B1 väldigt reaktivt och med saker som redan hade skett, detta i form av löpande rapportering gällande finansiella tal och företeelser. Numera arbetar B1 mycket med prognoser och finjusterar prognoserna för varje månad som går för att minimera osäkerhet samt har kontakt med fler affärsområden inom företaget för att säkerställa att företaget går åt rätt riktning.

Intervjuperson B2 har arbetat som group controller i cirka åtta år. Till skillnad från de föregående intervjupersonerna så påtar denna personen en mer redovisningsrelaterad roll. Den huvudsakliga arbetsuppgiften för B2 är konsolidering av koncernen och detta inkluderar hela koncernen, underkoncerner samt konsolidering per affärsområde i koncernen. Ytterligare arbetsuppgifter som B2 innehar är bland annat produktion av styrelsematerial och presentationsunderlag inför styrelsemöte samt intern kontroll och uppföljning av finansiella tal i bolagen. Koncernredovisningen är en viktig uppgift och B2 har även ansvaret för att kvartalsrapporterna framställs och kvalitetssäkras. Företag B har förvärvat över 100 bolag sen



B2 startade sin tjänst, på grund av detta har det tillfallit nya arbetsuppgifter samt större utmaningar men inga gamla arbetsuppgifter har fallit bort.

Intervjuperson C har jobbat på företaget i över 20 år men senaste året skedde en omorganisation så att hen fick den nuvarande positionen som controller. En vanlig dag består av ett par eller flera möten. Det kan handla om avstämningar med verksamhetsansvariga, genomgång av resultat, kontroll av fakturor, avstämning med sitt team mm. Svara på mejl är en stor arbetsuppgift som tar mycket tid och frågor via mejl kan exempelvis gälla hur systemen används, uppdatering av basdata samt olika uppföljningsrapporter. Göra uppföljningar mot budget och mot utfall är inom C:s ansvarsområden. Kontrollera att bokföringen är korrekt och kunna förklara och förmedla resultat till ansvariga chefer inom bolaget är den huvudsakliga uppgiften. Precis som intervjupersonerna innan har digitaliseringen gjort att vissa uppgifter gått bort medan andra tillkommit.

Intervjuperson D är relativt ny i sin position som controller för ett företag inom en nyetablerad bransch där hen har jobbat i över två år. D arbetar ensam med boksluten och den löpande redovisningen. Med denna stora insynen i företagets ekonomiska sats ansvarar D även för att producera underlag till ledningen så att ledningen kan planera budgeten samt prognostisera. D arbetar också med att försöka automatisera den manuella bokföringen via deras redovisningssystem. Alltså är bokföring, fakturering och hantering av den löpande verksamhet av störst vikt i hens roll som controller, då detta måste skötas genom högsta kvalitet. Ad-hoc uppgifter förekommer ofta i arbetet där D behöver i detalj analysera kundreskontran för att exempelvis se vad en faktura innehåller. Andra tillfälliga uppgifter är att analysera befintliga avtal för att se vad som påverkar faktureringen till kund. Kommunikation är enligt D en väldigt viktig uppgift eftersom att man levererar underlag till beslut och dessa behöver kommuniceras bra så att rätt beslut tas av ledningen.

Intervjuperson E har besuttit sin tjänst i 4 år. E har titeln Business Controller men till skillnad från företag D har företag E delat upp sina controllers och vissa arbetar med finansiella frågor medan andra jobbar med organisatoriska frågor. Person E jobbar med de organisatoriska frågorna och berättar att hen aktivt arbetar med 25% av bolagen i koncernen. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är att stötta sina bolagschefer gällande riktlinjer samt principer som finns i företaget. Det kan exempelvis vara en organisationsförändring som ska ske och då finns rutiner för det, där beslutsunderlag behöver behandlas innan en förändring

sker och då stöttar E i arbetet med allt detta. Företag E jobbar med långsiktighet och affärsiden har varit densamma i flera decennier vilket inte har ändrat deras policier speciellt mycket, vilket har gjort att nya arbetsuppgifter inte tillkommit i lika hög grad som hos de tidigare intervjupersonerna. Intervjuperson E agerar främst som en stödpelare för bolagschefer gällande koncernens riktlinjer och ser till att dessa följs genom alla bolagen.

Intervjuperson F var en controller som arbetade främst med de finansiella frågorna och har haft samma position i drygt två år. F har det övergripande ansvaret för alla finansiella frågor och jobbar mycket både både affärs som verksamhetsutveckling. Hen sitter med säljcheferna och fungerar som ett bollplank där samtidigt som hen kan sitta med i gruppen som hanterar produktutvecklingen och när finansieringsfrågor dyker upp är F en viktig person att ha med på mötena. Rollen varierar exempelvis på vilken dag i månaden det är men dock arbetar F aldrig med den löpande bokföringen eller faktureringen, hens uppgift är att istället tidseffektivisera faktureringen och hantera eventuella utmaningar. De har dels månadsavslut, kvartalsavslut och större årsavslutet. Detta betyder att det är F:s uppgift att sammanfatta och presentera den finansiella informationen på ett lättförståeligt sätt så att alla inom organisationen kan ta del av informationen, inte enbart beslutsfattare. F betonar att den viktigaste uppgiften är att lära ut och försöka få in ett ekonomiskt tänk hos alla anställda i bolaget, exempelvis kan en ingenjör behöva hjälp med de finansiella frågorna i ett projekt och där kliver F in och stöttar.

Intervjuperson G hade varierande arbetsuppgifter där hen arbetade främst med att framställa mindre analyser sporadiskt till beslutsfattare. Personen engagerade sig inte aktivt i den löpande bokföringen men hade ansvar för att månadsboksluten framställdes, precis som intervjuperson F behövde G hitta sätt att tidseffektivisera faktureringen men även bokföringen.

## **4.2 Egenskaper**

Egenskaper som de intervjuade respondenterna ansåg vara viktiga i sina positioner som controllers, var till största del väldigt lika mellan de två branscherna. Inom den mogna branschen lägger respondent A1 betoning på att man som controller dels behöver vara nyfiken och dels besitta egenskapen att kommunicera med övriga aktörer inom organisationen. Respondenten fortsatte med att lägga fokus på excel som en specifik kunskap

nödvändig för att bedriva arbetet som controller. Svaren från respondent A1 överensstämmer med de svar som vi fick från respondent A2 som också betonar just nyfikenhet, social kompetens och förståelse av excel som nödvändiga egenskaper i yrket. Även respondent A3 betonar tyngden i att besitta en social kompetens i sin roll som controller och menar att detta är en viktig aspekt för att på ett pedagogiskt sätt säkerställa att andra förstår finansiell information inom bolaget. Respondenten fortsatte dock med att framhäva stresstålighet, logiskt tänkande och en planeringsegenskap som viktiga aspekter i controlleryrket. Respondenten menar att mängden arbetsuppgifter som kunde förväntas av kontrollern att genomföra, var något som varierade från period till period. Som ett resultat underströk respondenten att stresstålighet är en egenskap som är nödvändig för att controllerns arbetsuppgifter ska kunna göras på ett korrekt sätt. Hen menar dessutom att löpande planering är ett nödvändigt verktyg för att minska risken för överbelastning av arbetsuppgifter. Person B1 la på samma sätt som de tre förra respondenterna tyngd på social kompetens som en viktig egenskap inom controlleryrket men utvecklade sitt resonemang genom att dessutom påpeka vikten av att vara analytiskt lagd, som en grundläggande egenskap för att kunna lyckas som controller. B2 fortsatte i respondents A3;s spår då hen poängterar stresstålighet och planering som de viktigaste egenskaperna för att lyckas i rollen som controller. Slutligen lyfte respondent C noggrannhet, pedagogiskt arbete och att vara analytiskt lagd som grundläggande egenskaper av stor betydelse i sitt yrke som controller.

När vi därefter kom till att intervjua controllers inom den nyetablerade branschen menar respondent D, på liknande sätt som B1, att löpande kunna vara analytisk och identifiera både risker och svagheter är något som var grundläggande inom rollen som controller. Den svarande fortsatte med att lägga vikt på social kompetens, pedagogik och nyfikenhet som ytterligare egenskaper viktiga att besitta. Respondent E och G gick vidare genom att lägga vikt på controllerns förmåga att kunna driva på förändringar inom organisationen. Enligt respondent E kan organisationen som denna arbetade för plötsligt träffa på nya utmaningar som inte har bemötts innan och som ett resultat framhävs egenskapen att i enlighet med ledningen, snabbt kunna ändra på redan etablerade strategier i syfte att minska risken för stora ekonomiska förluster på grund av inaktivitet. Detta resonemang betonas dessutom av respondent F som påstår att det bland annat är controllerns ansvar att se till att organisationen som denna arbetar för löpande förbättras; något som kräver en egenskap som innebär att driva förändringar inom organisationen som kontrollern arbetar för. Respondent F avslutade sitt

resonemang genom att även framhäva nyfikenhet som en viktig personlig egenskap och dels kunskaper inom excel som en nödvändig specifik egenskap inom yrket som controller.

Summerat kan man säga att även om svaren till viss mån skiljer sig åt mellan de intervjuade controllerna, så gavs i största mån samma svar av controllers inom de båda branscherna. Egenskaper såsom att vara social kompetent, nyfiken, pedagogisk, analytisk samt att ha kunskaper inom program som excel var något som betonades av controllers inom både den mogna som den nyetablerade branschen. Trots detta framstår även vissa skillnader i svaren från controllers inom de båda branscherna. Medan controllers inom den mogna branschen vid flertal fall betonade stresstålighet och en planeringsförmåga som viktiga egenskaper, var det inte någon controller i den nyetablerade branschen som gjorde samma betoning. Controllers inom den mogna branschen underströk dessutom att en generell ekonomisk förståelse var essentiellt för att lyckas i rollen; något som återigen inte utpekades inom den nyetablerade branschen. Slutligen skiljer sig de två branscherna åt i samband med att respondenterna inom den nyetablerade branschen i allt större utsträckning betonade egenskapen att driva på förändringar som en essentiell sådan; något som inte nämndes av respondenterna inom den mogna branschen.

#### **4.3 Position**

Controllernas position i organisationsstrukturen varierar och detsamma gäller relationen till ledningen. Respondent A1 har en hög position vilket innebär att hen är en part av ledningsgruppen och arbetar på så sätt väldigt nära med ledningen. Dock förklarade hen att VD inte sitter i denna grupp utan är ännu högre upp i strukturen på grund av storleken på företaget. Utöver arbetet med ledningsgruppen arbetar respondent A1 med fabrikschefer samt ansvariga för säljsidan samtidigt som hen har ett antal controllers under sig. Även respondent A2 sitter i ledningsgruppen men inte samma ledningsgrupp som respondent A1 utan en lägre ledningsgrupp för en specifik fabrik. Därmed arbetar även respondent A2 gentemot ledningsgruppen men som sagt ännu längre ifrån VD och hens titel är business controller/factory controller. Utöver arbetet med ledningsgruppen arbetar hen främst med chefer på olika avdelningar. Respondent A3 har en likadan position i organisationsstrukturen som respondent A2 och de arbetar därför på samma sätt gentemot ledning och andra chefspositioner. Respondent B1 har en position som innebär viss arbete mot ledningsgrupp men arbetet är begränsat och sker endast under en mindre period på året. Detsamma gäller arbete med VD vilket sällan sker. Istället arbetar respondent B1 mycket med

avdelningsansvariga som sedan i sin tur rapporterar upp till ledning samt VD. Å andra sidan har respondent B2 en närmare relation till ledningen som hen ofta arbetar tillsammans med. Respondent C har ingen kontakt med ledningen utan arbetar med kollegor lokalt som är en del av finansavdelningen.

I den nyetablerade branschen menar respondent D att hen arbetar väldigt nära med ledning och VD. Förutom arbetet med VD:n arbetar även hen med finansavdelningen för koncernen i stor utsträckning. Respondent E arbetar istället främst med andra chefer och ansvariga inom företaget men har samtidigt under vissa perioder ett nära arbete med ledningsgruppen där också VD sitter med. Respondent F arbetar likt respondent och sitter själv med i ledningsgruppen vilket innebär att hen är med i den högsta beslutsfattande ledningen. Hen har därför en nära relation med VD men även med andra ansvariga för olika delar av organisationen. Respondent G arbetar nära med VD för företaget och menar att VD sitter med i ledningsgruppen vilket betyder att det blir ett nära arbete med ledningen genom VD:n.

Sammanfattningsvis har den nyetablerade branschen en närmare relation till ledning och framförallt till VD. I den mogna branschen var det sällsynt att ha kontakt till VD utan oftast var det andra typer av lägre ledningsgrupper som det fanns en relation till. I den nyetablerade branschen har istället alla respondenterna kontakt med VD på ett eller annat sätt där till och med vissa kontinuerligt arbetar tillsammans med VD:n och framförallt med den högsta ledningsgruppen.

#### **4.4 Förväntningar**

När det kommer till controllernas förväntningar som de har från andra delar av organisationen, gavs både liknande och skiljande svar. I den mogna branschen förklarar respondent A1 att hens främsta förväntningar kom från olika delar av organisationen i form av att ge en trovärdig bild över framtida projekt och utfall. Hen menar att dessa andra delar av organisationen ska kunna fokusera på sina uppgifter och inte vara nervösa över projektet då respondent A1 som sagt ska ge en trovärdig, tydlig samt ärlig bild över situationen. Dessutom förväntas hen ha koll på alla utfall gentemot vad som beräknades ske i början. Påverkan av förväntningarna från olika håll resulterar i att man måste lista ut vad de olika delarna av organisationen vill veta och på så sätt kommunicera ut på rätt sätt med relevant information enligt respondent A1. Respondent A2 påstår precis som respondent A1 att hens förväntningar kommer från andra delar av organisationen och alltså inte endast av närmaste chef eller

ledning. Sedan var respondent A2 även inne på att det uppstår både framåt- och bakåtblickande förväntningar i form av forecasting eller analys av utfall. Hen menar alltså att de främsta förväntningarna kommer från olika håll i organisationen som förväntar sig att respondent A2 ger trovärdiga uppgifter samt nödvändig information vid diverse situationer. Även respondent A3 påstår att förväntningarna består av både framåt- och bakåtblickande och som hen sa "vara en support till verksamheten som gör att vi håller oss konkurrenskraftiga och håller verksamheten uppdaterad". Precis som respondent A1 nämner respondent A3 kommunikation som en viktig aspekt när olika förväntningar kommer från diverse håll i organisationen. Vidare berättar A3 att hen behöver skapa sig en förståelse av vad olika delar av organisationen vill få ut av controllern.

Fortfarande i den mogna branschen men i ett annat företag beskrev respondent B1 att förväntningarna främst kom från högre uppsatta personer och bestod av ekonomisk kunskap samt kontroll av verksamheten. Enligt respondent B1 finns det inte många specifika förväntningar utan det är controllerns arbete att ta reda på hur hen ska göra för att få förståelse samt kontroll över verksamheten. Detta kan även kopplas till de föregående respondenternas svar i form av framåtblick, bakåtblick, support och att hålla verksamheten uppdaterad med trovärdig information. Respondent B2 svarade att anpassningsbarhet till olika situationer och perioder är den främsta förväntningen på hen, tillsammans med förväntningen av att leverera uppgifter samt rapporter i tid. Sedan menar respondent B2 att hen påverkas mest av förväntningar som kommer från omvärlden i form av förändringar när det gäller lagstiftning, eller ifall det tillkommer ny lagstiftning som måste beaktas i arbetet. Respondent C anser att det finns förväntningar från den högre ledningen i form av att säkerhetsställa korrekta resultat men hen anser även att förväntningar kan skilja sig åt mellan olika delar av organisationen.

Vid intervjuerna med den nyetablerade branschen betonar respondent D att hens främsta förväntningar kommer ifrån ledningen och består av att utföra de arbetsuppgifter som ges innan deadline och med högsta möjliga kvalitet. Respondent E menar istället att hen har olika förväntningar som kommer från olika håll i företaget. Hen förklarar att det kan finnas en förväntning från verksamheten men en annan från ledningen. Förväntningen från verksamheten handlar om mer operativa uppgifter medan ledningens förväntningar istället handlar om att stödja företagets andra funktioner och se till att riktlinjer och policys följs,

vilket även liknar vissa av de tidigare respondenternas förväntningar. Respondent F svarade på frågan om förväntningar på följande sätt;

*‘Jag är den enda som representerar mitt sakområde så att folk ska kunna känna tillit till mig när det kommer till samtliga av dessa frågor. Det är inte bara förväntningar att de ska kunna vända sig till mig när det behövs utan det handlar även om förväntningar att jag driver på förändring och utveckling. En controller måste arbeta med processförändringar. Sedan finns det både formella och informella förväntningar. I bottom line ska jag säkerställa att jag har långsiktig lönsamhet och tillväxt. Givetvis gör jag inte allt det men jag är en relevant part i att nå våra långsiktiga mål. ‘*

Hen påstår alltså att det finns förväntningar på hen i form av att vara tillgänglig och stödja verksamheten på olika sätt. Det kan både handla om specifika frågor men även att säkerhetsställa utveckling och tillväxt i det som företaget arbetar med. Respondent G som arbetar nära med VD för företaget, påstår att förväntningarna kommer främst från VD samt ledning och består av att proaktivt arbeta för att nå samtliga mål som företaget satt.

Sammanfattningsvis var svaren generellt sätt lika men det fanns samtidigt vissa olikheter. I den mogna branschen kom förväntningarna främst från olika delar av företaget medan i den nyetablerade branschen kom oftast förväntningarna från den högre ledningen. Dock är det svårt att säga ifall olikheterna beror på bransch eller andra faktorer såsom storlek på företagen eller liknande.

#### **4.5 Controllerns roll**

Rollerna som de intervjuade respondenterna ansåg sig själva tillhöra var till största dels lika mellan de två branscherna. Detta med undantag från att respondenter inom den mogna branschen allt i större mån ofta betonar pedagogik som den mest kritiska egenskapen att besitta. I den mogna branschen menar respondent A1, A2, B2 och C att dess roller som controllers var något som stämde överens med samtliga av de fyra rollerna Nilsson, Olve & Parment (2010) presenterar. Respondenterna påstår att arbetet som controller är väldigt skiftande och att de fyra rollerna därmed blir mer respektive mindre viktiga i sina arbeten som controllers från period till period. Svarande A3 och B1 presenterar samma resonemang som A1 och A2 men utvecklar sina svar genom att betona pedagogik som en speciellt viktig egenskap i sina roller som controllers. Respondenterna menar att det är extremt viktigt att presentera finansiell information till övriga i organisationen på ett så pedagogiskt sätt som

möjligt eftersom finansiell information oftast kan vara komplicerad att förstå; speciellt för aktörer utan ekonomisk utbildning.

Respondenterna D, F och G inom den nyetablerade branschen menar precis som respondenterna i den etablerade branschen, att rollerna är något som skiftade från period till period men att rollen som controller motsvarar samtliga av de fyra rollerna som beskrivs i teorin. Respondent F resonerar på följande sätt:

*“Det beror ju lite på vilken period man är inne i. Vissa perioder är mer uppföljningsintensivare men givet min tvärfunktionella roll som jag har, är det viktigt att man besitter delar av alla egenskaper från respektive teori. Du bör inte vara den ena eller den andra; du bör vara den ena vid vissa situationer. Du behöver vara analytisk och kritiskt tänkande, du behöver vara pedagog i vissa fall, du behöver coacha beslutsfattaren med vissa frågor. (...) för min del är det därför svårt för mig att säga att min roll enbart motsvarar en eller två av dessa roller utan det beror istället på vilken situation jag befinner mig inom.”*

Respondenten lägger alltså betoning på att hen besitter samtliga av de fyra rollerna enligt teorin men att rollerna kan bli mer respektive mindre aktuella för kontrollern beroende på vilken period som man fokuserar på. Resonemanget skiljer sig från de svar som respondent E ger då denne istället menar att hens roll som controller framförallt motsvarar rollen som pedagog respektive coach. E påstår att organisationen som denna arbetar för ofta anställer övriga controllers som i större utsträckning tar sig an rollerna som analytiker respektive kamrer.

Sammanfattningsvis kan man dra slutsatsen att svaren från respondenterna i både branscherna till stor dels var väldigt lika. I både branscherna tenderade svaren grunda sig på uppfattningen att samtliga av de fyra rollerna enligt teorin var aktuella för respektive controller men att intensiteten av respektive roll vid utövandet av yrket som controller, är något som varierar från period till period. Trots detta var det även uppenbart att man i den etablerade branschen, i allt större utsträckning betonade just pedagogik som den viktigaste rollen för kontrollern att spela.



	A1	A2	A3	B1	B2	C	D	E	F	G
Analytiker	*	*	*	*	*	*	*		*	*
Kamrer	*	*	*	*	*	*	*		*	*
Pedagog	*	*	x	x	*	*	*	*	*	*
Coach	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

*Figur 12: Summering av respondenternas roller.*

*\* = betoning på rollen som en del av yrket. x = ökad betoning på rollen som en extra viktig del av arbetet.*

## 5. Analys

*I analyskapitlet kommer svaren från intervjupersonerna i form av empiri att analyseras ihop med teorikapitlet. Analyskapitlet är uppbyggt på samma sätt som empirikapitlet men det tillkommer diskussioner utifrån relevanta teorier.*

### 5.1 Analysmodellen

För att göra analysen utgår vi från vår konceptuella modell som framtoogs i slutet av teorikapitlet, se figur 11. Vi kommer att analysera varje del som vi anser kan vara en del av controllerns roll för att jämföra en mogen- respektive nyetablerad bransch som vi skiljt på genom den situationsanpassade teorin av Donaldson (2001) och genom att karaktärisera de olika branscherna genom samma dimensioner kopplade till uppgiftsosäkerhet samt uppgiftsberoende. Vi jämför företag i de olika branscherna för att återkoppla analysen till vårt syfte med studien, som handlar om att se ifall controllerrollen skiljer sig åt beroende på vilken bransch kontrollern är verksam inom.

### 5.2 Arbetsuppgifter

Det vi kunde konstatera i den mogna branschen är att företagen har delat upp sina controllers i två olika funktioner, precis som Nilsson och Ove (2018) gjort med accounting- kontra business controller. Exempelvis kunde B2 och C konstateras vara en accounting controller där konsolidering av koncernen är en typisk arbetsuppgift, men även på grund av att B2 ansvarade för koncernredovisningen samt att kvartalsrapporter skulle framställas. Vi kunde även se att den huvudsakliga uppgiften för C var att bokföringen var korrekt och detta tillfaller ansvarsområdet för en accounting controller. A2, A3 och B1 i den mogna branschen agerade mer som en business controller även ifall vissa arbetsuppgifter tillfaller en typisk accounting controller. Exempelvis använde B1 siffrorna som framställdes för att kunna förklara avvikelser men kunde även vara aktivt delaktig i månadsboksluten. A2 samt A3 hade ansvar för sin lokala enhet och behövde skapa prognoser utifrån sina enheter men involverades i månadsboksluten samt ansvarade för att redovisningsregler efterföljdes, vilket är typiskt en accounting controllers uppgift (Nilsson och Ove, 2018). Controllerfunktionen är som mest optimal när de redovisningsrelaterade arbetsuppgifterna särskiljs från de analytiska (Mattsson, 1987) och det tycker vi att den mogna branschens aktörer har lyckats med även ifall business controllers i den mogna branschen hade arbetsuppgifter som är nära länkade till

redovisning, då dessa controllers inte arbetar löpande med redovisningen utan endast involverades segmentariskt. Controller A1 anser vi vara en typisk business controller och agerar som företagspartner då hen följer upp utfallen med de olika affärsområdena men främst eftersom att hen är framtidsorienterad och sitter i teamet som analyserar framtidsmöjligheter och sätter upp mål.

I den nyetablerade branschen hade D, E, F och G alla separat olika arbetsuppgifter även ifall de hade samma titel. Vi trodde först att det berodde på storleken på företaget men insåg snabbt att företag D och F var av liknande storlek samt hade endast en verksam controller i sin verksamhet, alltså är det andra faktorer som påverkat rollen av controllern i dessa företag. Controller D hade systemkompetens och var aktiv i försöket att automatisera bokföringen men fortsatt så efterliknande hans arbetsuppgifter den utav en accounting controller, där D var historiskt och nulägesorienterad samt arbetade med redovisningsrelaterade uppgifter. Controller F däremot, var inte alls involverad i den löpande redovisningen utan endast använde siffrorna som framställdes för att sammanfatta de finansiella rapporter och presentera dessa på ett lättförståeligt sätt till alla anställda och alla beslutsfattare. F var också involverad i finansieringsfrågorna gällande olika investeringar. Controller E var något mellan en accounting och business controller, detta för att hen arbetade med att se till att företaget följer riktlinjer och rutiner och kan inte riktigt klassas i någon kategori enligt oss. Distinktionen mellan accounting- kontra business controller var svagare inom den nyetablerade branschen både när det gäller vilken titel personen får men även när vi analyserat varje företag för sig inom branschen. Det varierade för mycket i arbetsuppgifterna mellan företagen i den nyetablerade branschen för att kunna separera mellan en accounting- kontra business controller. Detta kan potentiellt förklaras utifrån att controllerfunktionen i den nyetablerade branschen var förhållandevis mindre än funktionen i den mogna branschen; något som kan ge incitament till att i större utsträckning bedriva arbetsuppgifter gemensamt mellan controllers inom organisationen. På liknande sätt uppmärksammade vi även att i de företag där endast en controller var verksam, behövde controllern inta en bredare roll som både accounting- samt business controller. Rollen i den nyetablerade branschen kan på detta sätt skiftas periodvis mellan en bönräknare och en företagspartner, där controllern agerar annorlunda beroende på vilka arbetsuppgifter den gör.

En controller ska enligt Nilsson och Olve (2018) producera information till beslutsfattare via analyser och prognoser för att sedan belysa konsekvenserna av taget beslut men även följa

upp dessa beslut. Alltså är en huvudpunkt i arbetsuppgifterna för en controller att genomföra ekonomiska analyser samt prognostisera verksamheten. Controllers inom den mogna branschen hade alla som uppgift att på ett eller annat sätt genomföra ekonomiska analyser. Detta kunde göras genom att analysera utfallen och jämföra med den utställda prognosen, analysera effektiviteten kring en ny maskininvestering för att vidare rapportera detta eller genom att analysera faktorn till varför kostnaderna hade ökat för att senare använda det som beslutsunderlag i framtiden. Arbetsuppgifter som dessa ekonomiska analyser klassar vi som uppgifter vilket matchar en företagspartnersroll. Ekonomiska analyser som visats hos den mogna branschens aktörer kunde inte direkt identifieras hos den nyetablerade branschen. Här uppmärksammade vi att mindre ekonomiska analyser som att analysera de befintliga avtal med en specifik kund för prisoptimering och hitta bästa sätt att finansiera projekt genomfördes. Analyserna gjordes vid behov och inte löpande som i den mogna branschen. Arbetsuppgifter som dessa ekonomiska analyser klassificerar vi som uppgifter vilket matchar rollen som en företagspartner. Då de ekonomiska analyserna genomfördes på olika sätt och utifrån diverse syften, anser vi att rollen som företagspartner har olika funktioner mellan de två branscherna. I den mogna branschen behöver kontrollern agera som företagspartner löpande där de förväntade arbetsuppgifterna ska bidra till det framtida utvecklandet av företaget. Jämfört med den mogna branschen behöver controllers inom den nyetablerade branschen endast sporadiskt agera som företagspartner och funktionen är lite annorlunda då analyserna rapporteras för att sedan tolkas av en högre uppsatt chef och potentiellt bidra till det framtida utvecklandet av företaget. Alltså agerar kontrollern i den nyetablerade branschen också som en företagspartner men på ett annorlunda sätt. De ekonomiska analyserna som gjordes löpande inom den mogna branschen anser vi vara väldigt viktiga eftersom att det kan identifiera interna problem men även anpassa styrsystemet utifrån de externa problem som potentiellt kunnat identifierats, detta är något som Nilsson och Olve (2018) sätter tyngd på.

Att skapa prognoser gällande sin enhet eller verksamhet anser vi vara något som en företagspartner gör och Nilsson och Olve (2018) anser det vara en av controllers huvuduppgifter. Skapandet av prognoser gjordes inom den mogna branschen bland controllers som hade titeln "Business controller" och dessa gjorde prognoser antingen för hela verksamheten, sin enhet eller för specifika projekt. Några av intervjupersonerna nämnde att de alltid uppdaterade prognoserna eftersom omvärlden är oförutsägbar vilket vi anser vara nyttofullt eftersom prognoserna ska spegla en viss framtida realitet. I den nyetablerade branschen kunde vi inte identifiera en controller som arbetade med prognoser, vi kunde

enbart identifiera en person som tillför material till ledningen så att ledningen kunde arbeta med prognostiseringen.

Att tillföra material för beslut eller att producera beslutsunderlag anser Järvenpää (2007) vara ett av sätten som en controller blir mer inflytelserik och engagerar sig i beslutttagandet inom företaget. Vi anser controllers som producerar beslutsunderlag agerar som företagspartner just i de momenten. Att förmedla samt rapportera finansiell information anser vi vara ett slags beslutsunderlag för högre uppsatta och anser därför att alla intervjuade i den mogna branschen hade som uppgift att producera beslutsunderlag. Vi kunde inte se någon större skillnad gentemot den nyetablerade branschen utan vi uppmärksammade att ledningen förlita sig mycket mer på sina controllers när det gäller framtagandet av material. Detta främst eftersom att två av de intervjuade i den nyetablerade branschen var de enda controllers i verksamheten. Beslutsunderlag är viktigt eftersom att ledningen behöver bli vägleda till ett bra beslut som potentiellt leder till bättre lönsamhet. Hanteras ekonomistyrningen på ett bra sätt kan man stärka sin finansiella ställning och lönsamhet enligt Mattsson (1987) och detta görs genom att påverka beslutsfattandet samt beteenden i företagen. Något som kan försvåra framställandet av beslutsunderlaget är att kontrollern inte vill ta fram negativ information i sina rapporter, detta baserar vi på det faktum att Mattsson (1987) anser att controllers tvekar till att utbilda företagsledning. Är man tveksam till att utbilda sin ledning kan detta bero på rädslan att bli ogillad, vilket kan ske om man levererar negativ information också. Vi har dock upplevt att intervjupersonerna är väldigt transparenta i sina rapporter och kunde förmedla negativ information exempelvis som ökade kostnader.

När det gäller utbildning av företagsledningen kunde vi se att alla controllers engagerade sig i detta. Intervjupersonerna i både den mogna och den nyetablerade branschen intog en ledande position när det kom till kunskapsutvecklingen av ledningen, vilket är en väsentlig uppgift enligt Lambert & Sponem (2012). Författarna menar också att kommunikationen till resterande parter i organisationen är väldigt viktig eftersom att det skapar förståelse för ekonomistyrningen och verksamhetsutvecklingen. En av de intervjuade betonade i intervjun att hen anpassade kommunikationen beroende på vilken avdelning hen hamnade i diskussion med. Liknande svar fick vi från alla personer där de påpekade att kommunikationen till ledning var viktig för beslutsfattandet samt att utbildning i finansiella frågor för alla anställda kunde tillbringa verksamheten långsiktig konkurrensfördel.

Eftersom en av de intervjuade i den mogna branschen hade som uppgift att identifiera potentiella framtida möjligheter för verksamheten kunde denna person djupdyka i branschens svårigheter i framtiden och bidra till sitt egna lärande. Med hjälp av sitt team utvecklade denna person metoder för att fortsätta vara konkurrenskraftiga i framtiden. Det egna lärande är en viktig uppgift enligt Nilsson och Olve (2018) men större skillnader mellan branscherna kunde inte identifieras eftersom det var endast en controller som aktivt bidrog till sitt egna lärande.

### **5.3 Egenskaper**

Som tidigare nämnts kan de egenskaper som kan komma att bli viktiga att besitta i en roll som controller, delas in i två olika typer; personliga egenskaper och specifika kunskaper. Enligt Lindvall (2017) kan personliga egenskaper förekomma i form av förmågan att etablera sociala relationer. Granlund och Lukka (1998) påstår på liknande sätt till Lindvall att controllern måste besitta egenskapen att på ett effektivt sätt kunna bemöta människor. En controller som utför varierande uppgifter inom organisationen kommer ofta i kontakt med olika medarbetare från olika avdelningar inom verksamheten och enligt Granlund och Lukka (1998) är det därför av betydelse att controllern kan skapa kontakt och föra en diskussion med övriga människor. De genomförda intervjuerna visade att en social förmåga är något som är viktigt i rollen som controller oavsett om man befinner sig inom en nyetablerad eller en mogen bransch. Enligt oss tyder detta i sin tur på att branschrelaterade faktorer såsom om produkterna som framställs inom branschen är samma eller olika över tid, om det är samma ledande företag som driver branschen eller om det finns stor eller liten mängd befintlig kunskap inom branschen, inte har en inverkan på behovet av en social förmåga i rollen som controller.

En annan viktig egenskap att besitta i rollen som controller är enligt Granlund och Lukka (1998) förmågan att på ett pedagogiskt sätt kunna överföra egen kunskap till andra medarbetare inom organisationen. Enligt skribenterna är det viktigt att till övriga avdelningar inom organisationen, kunna på ett pedagogiskt sätt vidarebefordra information om hur olika delar av organisationens ekonomi hänger ihop. I våra genomförda intervjuer betonades betydelsen av att vara pedagogisk i sin roll som controller inom både den nyetablerade som den mogna branschen. Detta tyder precis som behovet av en social förmåga, på en likhet

mellan båda branscherna och därmed även på att de tre dimensionerna inte har någon inverkan på behovet att vara pedagogisk.

Granlund och Lukka (1998) fortsätter med att betona att analytiskt agerande är av stor betydelse för att lyckas i rollen som controller. Resonemanget av Granlund och Lukka stöds dessutom av Nilsson, Olve och Parment (2010) som menar att en controller måste vara analytisk för att kunna detektera varningssignaler i relation till organisationen, jämföra nyckeltal och löpande utöva omvärldsbevakning. Att agera analytiskt var något som betonades av controllers i både branscherna under våra intervjuer. Precis som för förmågan att vara pedagogisk och förmågan att föra social kommunikation tyder detta på att behovet av att vara analytisk i sin roll som controller är lika stor oberoende av våra tre definierade branschfaktorer.

Lindvall (2017) påpekar att det är av betydelse för controllern att kunna hantera stress i sin verksamhetsutövning. Trots detta var det enbart respondenter inom den mogna marknaden som betonade stresstålighet och en planeringsförmåga i syfte att minska överbelastning som viktiga egenskaper att besitta i sina roller som controllers. Respondent A3 menade exempelvis att då mängden arbetsuppgifter som denna förväntades genomföra var något som till stor del varierade från period till period var det av nödvändighet att kunna vara stresstålig under perioder med mycket arbetsuppgifter att genomföra. Detta tyder på att behovet av en sådan egenskap är större under förutsättning att branschen som controllern arbetar inom kännetecknas av en hög nivå av befintlig kunskap, samma produkter som framställs över tid och om samma bolag är ledande inom branschen.

Källström (1990) menar att det i rollen som controller är viktigt att besitta generella affärskunskaper och mätkunskaper för både finansiella som icke- finansiella mått. Källström påpekar vidare att generella affärskunskaper som dessa är viktiga för att man som controller dels ska kunna tolka siffror och dels framställa betydelsefull information om vad som tidigare har skett samt vad som kan förväntas ske i framtiden. Resonemanget understryks av Nilsson & Olve (2018) som menar att generella affärskunskaper dessutom är viktiga för att controllern ska kunna presentera förbättringsmöjligheter i relation till organisationen. Utifrån våra intervjuer blev det tydligt att controllers inom den mogna branschen i allt större utsträckning betonade generell ekonomisk förståelse som en central del i arbetet som controller; något som respondenterna inom den nyetablerade branschen inte utpekade.

Resultatet tyder på att det upplevda behovet av att ha en bred ekonomisk förståelse i rollen som controller är allt större inom en mogen bransch än en nyetablerad sådan.

Slutligen menar Lindvall (2017) att det blir allt viktigare för controllers att besitta en egenskap att driva på förändring genom att skapa tankemönster över hur organisationen ska utvecklas framtidsmässigt. Även i relation till denna egenskapen skiljer sig de två branscherna åt. Under våra intervjuer var det enbart respondenter inom den nyetablerade branschen som betonade vikten av att kunna driva på organisatoriska förändringar. Detta tyder på att våra tre definierade dimensioner har en inverkan på behovet att kunna etablera organisatoriska förändringar. Möjligen ökar behovet att utöva organisatoriska förändringar exempelvis i samband med att det råder brist på branshmässig kunskap. En sådan miljö kan öka risken för att mindre effektiva beslut inom organisationen tas och därmed ökas behovet till genomdrivandet av organisatoriska förändringar.

#### **5.4 Position**

Det finns vissa tydliga skillnader när det kommer till respondenternas position inom företagen och deras relation till ledning samt VD. Framförallt har controllers i den nyetablerade branschen en nära relation till ledning och VD, medan verksamma controllers i den mogna branschen antingen saknade en relation med ledning eller hade en relation med lägre ledningsgrupper för specifika fabriker eller liknande. I och med att företagen skiljer sig åt storleksmässigt kan det även vara en förklaring till olika relationer med ledning och VD. Dock fick vi liknande svar inom branscherna vilket gör det intressant att studera ifall position är en faktor till oklarheten med controllerns roll. Källström (1990) delar upp controllers i olika positioner och menar att den position som controllern besitter påverkar arbetsrollen genom olika grader av inflytande i organisationen. De fyra vanligaste positionerna presenterades i teorikapitlet och ska studeras närmare nu.

Utifrån Källströms (1990) fyra positioner kan respondent A1 tänkas ha en position som ekonomichef då hen är en del av en ledningsgrupp men fortfarande är långt ner i företaget i jämförelse till VD och högsta ledningsgrupp. Respondent A1 har dessutom verksamma controllers under sig och besitter därmed en chefsposition. Dock rapporterar inte hen direkt till VD vilket betyder att teorin inte riktigt stämmer överens med denna position. Respondenterna A2 samt A3 besitter istället en position under ekonomichefen då de arbetar inom samma företag som respondent A1 men inte innehar samma position utan är controllers



för specifika fabriker. Respondent B1 kan tänkas att ha en position som ekonomichef utifrån Källströms (1990) positioner, men positionen ser inte likadan ut i jämförelse till respondent A1 med tanke på skillnaderna mellan företagen och organisationsstrukturen. Istället liknar respondent B2s position med en position under VD då hen arbetar nära ledningen och inte behöver rapportera till ekonomichef eller liknande. Å andra sidan kan respondent C istället antingen tänkas ha en position som ekonomichef eller under ekonomichef men med tanke på att hen inte har någon kontakt med ledning utan måste rapportera till någon annan som i sin tur kan rapportera till ledningen.

När det kommer till den nyetablerade branschen och utifrån Källström (1990) kan respondent D tänkas ha en hög position under VD då hen arbetar väldigt nära med ledning samt VD. Hen kan dock inte tänkas ha en position under styrelse då Källström (1990) anser att den position motsvarar VD:ns arbete och position. Respondent E har inte samma relation med ledning och VD som respondent D men hen arbetar tillsammans med ledningsgruppen under vissa perioder och kan därmed istället tänkas ha en position som ekonomichef. Å andra sidan har respondent F precis som respondent D en nära relation till ledning och VD vilket betyder att hen kan tänkas ha en position under VD och Respondent G...

Det finns alltså både liknande och skiljande positioner både inom branscherna men även mellan de. Trots det visar analysen vissa klara skillnader mellan branscherna där den främsta skillnaden handlar om att controllersen i den nyetablerade branschen generellt sätt har en position som innebär närmare kontakt och arbete med både ledning samt VD. Förklaringen kan vara att controllerrollen skiljer sig åt beroende på vilken bransch kontrollern är verksam inom men det kan även förklaras av andra faktorer. En annan faktor i detta fallet kan givetvis vara storlek på företagen i och med att det spelar stor roll för arbetet gentemot ledning och VD, men det finns ändå som sagt en tydlig skillnad genom analysen.

## **5.5 Förväntningar**

Intervjuerna visar att förväntningarna kan komma från olika håll av organisationen men i den nyetablerade branschen kom förväntningar främst från den högre ledningen eller VD. Å andra sidan var det annorlunda i den mogna branschen där förväntningar fanns från olika delar av organisationen och kom därmed inte bara från en högre ledning. Wolf et al. (2015) påstår att controllers påverkas av förväntningar men främst av förväntningar som kommer från en ledningsgrupp, vilket skulle betyda att controllers i den nyetablerade branschen

påverkas i större mängd. Dessutom menar Järvenpää (2007) att en decentralisering av kontrollern i företag med närmare daglig interaktion, skulle resultera i att förväntningar påverkar controllers i större utsträckning. Det kan även kopplas tillbaka till jämförelsen av controllerns position där de controllers med en nära relation till ledning kan påverkas av förväntningar i större utsträckning. Att påverkas av förväntningar kan vara något positivt då Wolf et al. (2015) anser genom sin studie att controllers som deltar i företagets beslutsfattande har en positiv syn på ledningens förväntningar ifall de kommuniceras på rätt sätt. Därmed kan controllers i den nyetablerade branschen som präglas av en osäker marknad med flera olika företag samt produkter, tänkas motiveras av förväntningarna från ledningen och på så sätt effektivisera sitt arbete. Istället kan det tänkas ge en motsatt effekt för controllers inom den mogna branschen som präglas av en mer säker marknad med liknande produkter samt företag. Möjligtvis får dessa controllers ingen motivation av förväntningarna utan de kan istället förvirra deras arbete med tanke på att nästan alla respondenter var inne på att det kommer olika förväntningar från olika håll i företagen. Därmed kan olika branscher tänkas vara en förklaring till att rollen för controllers skiljer sig när det handlar om förväntningar, men det kan även vara andra faktorer som gör att det skiljer sig såsom storleken på företagen vilket kan påverka vem förväntningarna kommer från.

Maas & Hartmann (2010) betonar istället i sin undersökning att beroende på controllerns personlighet kan ett nära arbete med ledningen ge både positiva och negativa effekter. Som beskrivits i teorikapitlet, bör företag leta efter personer med låg grad av machiavellism ifall syftet är att ha en närmare relation med ledningsgruppen och i fallen där syftet är tvärtom, bör en person med hög grad av machiavellism istället eftersökas. Återigen med hänsyn till intervjuerna kan den nyetablerade branschen anses fokusera på personer med låg grad av machiavellism eftersom respondenterna i den branschen främst tycktes ha förväntningar av ledning eller VD. Maas & Hartmann (2010) menar att det är en sammanvägning av tre faktorer (personlighet, deltagande i styrning samt påtryckningar från chefer), som visar om kontrollern väljer att vara lojal mot företaget och därmed ha en positiv eller negativ effekt. I den nyetablerade branschen sker deltagande i styrning i större utsträckning än i den mogna branschen och detsamma gäller påtryckningar eller förväntningar från högre chefer. Analysen tyder därför på att controllers i den nyetablerade branschen får en positiv effekt av deras nära relation med ledning. Å andra sidan fanns det även respondenter i den mogna branschen som hade någon typ av relation med en ledningsgrupp vilket betyder att det inte är en självklar skillnad mellan branscherna. Istället kan det vara en utomstående faktor som påverkar

enskilda företag och som nämnts tidigare kan storleken på företagen tänkas vara en rimlig faktor, som även Donaldson (2001) nämner i den situationsanpassade teorin.

Slutligen kan alltså en förklaring till den oklara controllerrollen vara att förväntningarna skiljer sig åt beroende på vilken bransch kontrollern är verksam inom. Dock kan det möjligtvis finnas andra faktorer som bidrar till denna skillnad men efter att ha samlat ihop information från verksamma controller kan vi se att det finns någon typ av skillnad mellan de utvalda branscherna. Analyserna av position samt förväntningar visar att det råder mycket uppgiftsberoende för företagen inom den nyetablerade branschen samtidigt som storleken är mindre på de företagen i jämförelse till företag inom den mogna branschen som istället präglas av mindre uppgiftsberoende och större storlek. Detta kan ses genom att controllerns för företagen inom den nyetablerade branschen arbetar mycket närmare VD samt ledning till skillnad från controllers för de andra företagen inom den mogna branschen. Storleken syns genom organisationsstrukturerna för företagen där företagen inom den mogna branschen har betydligt fler positioner vilket som sagt kan vara en viktig faktor för förklaringen av skillnaderna mellan branscherna.

## **5.6 Controllerns roll**

Med hänsyn givet till dels de fyra roller som Nilsson, Olve & Parment (2010) presenterar och dels de svar vi fick från våra intervjuer i relation till dessa roller, hade vi potentiellt kunnat dra slutsatsen att det inte föreligger någon större skillnad i vilka av de fyra rollerna som controllers inom de båda branscherna anser sig själva besitta. Inom båda branscherna påpekade de flesta av respondenterna att samtliga av de fyra rollerna enligt teorin var aktuella i deras positioner som controllers. Detta innebär i sin tur att man potentiellt kan dra slutsatsen att samtliga av de fyra roller som skribenterna presenterar är aktuella delar i positionen som controller oavsett om man arbetar inom en mogen- eller nyetablerad bransch. Då de två branscherna har definierats utifrån tre olika dimensioner kan dessutom slutsatsen dras att omständigheter såsom om det inom branschen produceras liknande eller differentierade produkter över tid, om det är samma företag som leder branschen under en längre period eller om det finns en hög eller låg befintlig kunskap inom branschen, inte har en påverkan på vilka av de fyra rollerna som är aktuella i positionen som controller. Utifrån ovanstående resonemang är det dock även värt att nämna att rollen som pedagog var något som i allt större utsträckning poängterades av respondenterna inom den mogna branschen som en speciellt viktig funktion. Detta speglar en mindre skillnad i respondenternas svar och mellan de två

branscherna utifrån nödvändigheten av de fyra rollerna i positionen som controller. En potentiell förklaring till denna skillnad ligger i ett större behov att sprida finansiellt tänkande i organisationer etablerade inom mogna branscher. En annan förklaring kan ligga i att högt uppsatta aktörer möjligtvis besitter en större grad av finansiellt tänkande än vad övriga medarbetare med en lägre position inom organisationen har. Som ett resultat av att controllers inom den mogna branschen arbetar närmare den övriga delen av verksamheten bortom ledningen (på grund av det låga uppgiftsberoendet), föreligger därmed potentiellt ett större behov att sprida finansiellt tänkande till dessa än om kontrollern hade arbetat närmare ledningen.

Vi kan närmare analysera tyngden av de fyra rollerna inom respektive bransch genom att utöver analys av respondenternas svar, även undersöka hur respondenternas arbetsuppgifter är relaterade till de fyra rollerna som Nilsson, Olve & Parment (2010) presenterar. Som tidigare påpekats föreligger både likheter och skillnader hos kontrollernas arbetsuppgifter inom respektive bransch. Medan vissa controllers inom respektive bransch löpande sysslar med att både utbilda, kommunicera och producera beslutsunderlag, var det också uppenbart att controllers inom den mogna branschen i allt större utsträckning utövade ekonomiska analyser; en arbetsuppgift som matchas med företagspartners rollen. Ekonomiska analyser utövades bland annat dels genom att analysera orsaker till att organisatoriska kostnader ökade och dels genom att undersöka redan skedda utfall för att därefter jämföra dessa med den tidigare skapade prognosen. Arbetsuppgifter som dessa är nära kopplade till de funktioner som Nilsson, Olve & Parment (2010) beskriver i rollen analytiker. Enligt skribenterna ska en controller enligt denna roll bygga en uppfattning om både vad som tidigare har skett i relation till organisationen samt även vad som kan förväntas ske inom organisationen framtidsmässigt. Arbetsuppgifterna som respondenterna inom den mogna branschen beskriver sammanfaller därmed med analytiker-rollen; något som inte betonades av respondenter inom den nyetablerade branschen. Potentiellt kan vi därmed dra slutsatsen att det finns ett större fokus hos controllers inom den mogna branschen på agera i rollen som analytiker i jämförelse med controllers inom den nyetablerade branschen. Detta trots att de flesta controllers inom både branscherna påstod sig agera utifrån samtliga av de fyra rollerna.

Liknande resonemang till ovan kan även göras i relation till det faktum att controllers inom den mogna branschen påpekade prognoser som en central del i deras löpande arbetsuppgifter; något som respondenterna inom den nyetablerade branschen inte påpekade. Även denna

arbetsuppgift omfattas av den roll som Nilsson, Olve & Parment (2010) benämner “analytikern”. Som tidigare nämnt påpekar skribenterna att arbetsuppgifter som omfattas i denna roll ligger i att analysera vad som förväntas ske i framtiden i relation till controllers organisation. Även utifrån detta kan vi därmed dra slutsatsen att controllers inom den mogna branschen i större utsträckning arbetar utifrån rollen som analytiker i relation till controllers inom den nyetablerade branschen.

### 5.7 Sammanfattning av analys

	<b>Controllers i en mogen bransch</b>	<b>Controllers i en nyetablerad bransch</b>	<b>Situationsanpassade teorin</b>
<b>Arbetsuppgifter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bättre separering mellan AC/BC</li> <li>- Ekonomiska analyser</li> <li>- Prognoser</li> <li>- Producerar beslutsunderlag</li> <li>- Utbilda och kommunicera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sämre separering mellan AC/BC</li> <li>- Mindre ekonomiska analyser</li> <li>- Producerar beslutsunderlag</li> <li>- Utbilda och kommunicera</li> </ul>	Mycket uppgiftsoserhet för företag inom den nyetablerade branschen i jämförelse till företag inom den mogna branschen som istället präglas av mindre uppgiftsoserhet genom större fokus på prognoser och fortlöpande analyser.
<b>Egenskaper</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Social egenskap</li> <li>- Pedagogisk förmåga</li> <li>- Analytiskt agerande</li> <li>- Stresstålighet</li> <li>- Planeringsförmåga</li> <li>- Generella affärskunskaper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Social egenskap</li> <li>- Pedagogisk förmåga</li> <li>- Analytiskt agerande</li> <li>- Förändringsdrivande</li> </ul>	Mer uppgiftsoserhet i den nyetablerade branschen på grund av ett större behov av en förändringdrivande egenskap.
<b>Position &amp; förväntningar</b>	Mindre kontakt och relation till ledning	Nära kontakt och relation med ledning	Mycket uppgiftsberoende i den nyetablerade branschen samtidigt som storleken på företagen i branschen är mindre i jämförelse till företag i den mogna branschen som istället präglas av mindre uppgiftsberoende.
<b>Roll</b>	Främst pedagog men samtliga fyra roller. Dessutom större tyngd på rollen som analytiker.	Samtliga fyra roller	Svårt att se vilken av branscherna som har en högre grad uppgiftsoserhet utifrån de fyra rollerna.

Figur 13: En sammanfattande modell av analysen med jämförelse mellan branscherna

## 6. Slutsats

*I studiens sista kapitel dras slutsatser utifrån den gjorda analysen för att uppnå syftet med studien samt för att besvara frågeställningen. Vidare kommer vårt teoretiska bidrag, praktiska implikationer, metodkritik och förslag till fortsatt forskning att presenteras under detta slutliga kapitel.*

Syftet med denna studie är att förklara controllerrollen samt att undersöka ifall rollen skiljer sig åt beroende på om controllern är verksam inom en mogen eller en nyetablerad bransch.

För att förklara controllerrollen, består den av olika delar som tillsammans läggs ihop till en roll. I studien har vi definierat rollen som dess arbetsuppgifter, egenskaper, position och förväntningar. Utifrån detta kan vi dra slutsatsen att rollen som controller består av arbetsuppgifter som berör ekonomistyrningen i företag såsom ekonomiska analyser, strategisk planering och uppföljning. Dessutom är det nödvändigt att controllern har egenskaper i form av både personliga som specifika sådana. Controllern kan även besitta ett flertal olika positioner i organisationsstrukturen som antingen innebär en nära relation med ledning och VD eller det motsatta. Slutligen påverkas controllern av förväntningar på arbetsrollen samt från vilken del av organisationen dessa kommer från. Därmed har vi kunnat studera controllers i olika företag inom de båda branscherna i syfte att jämföra dessa.

Slutsatserna vi har kommit fram till när det gäller ifall rollen skiljer sig åt beroende på bransch, är att det finns både små och större skillnader i arbetsuppgifter samt i rollen beroende på vilken bransch som controllern är verksam inom. Exempelvis är ekonomiska analyser och producering av beslutsunderlag vanligt förekommande uppgifter inom båda branscherna medan prognoser enbart kunde hänföras till den mogna branschen. Övergripande hade kontrollerna både rollen som bönräknare samt företagspartner beroende på vilken arbetsuppgift hen genomförde. I den mogna branschen kunde vi konstatera att controllern agerade lite mer utav en företagspartner och detta hänförs till den sämre separeringen mellan accounting och business controllerrollen i den nyetablerade branschen. I den mogna branschen framkommer personer med titeln accounting- samt businesscontroller och innehar uppgifter som stämmer överens med Nilsson och Olves (2018) separation på AC/BC. Business controllers inom den nyetablerade branschen arbetade både med AC-uppgifter och BC-uppgifter.

Syftet med de ekonomiska analyserna varierar beroende på bransch, vilket har gjort att vi konstaterat dimensioner inom rollen som företagspartner. Förutom att analyser skiljs åt i syfte mellan branscherna kunde vi även se att enbart den mogna branschen prognostiserade sina enheter/sin verksamhet. Detta har gjort att vi uppmärksammat att rollen som företagspartner uppkommer i den mogna branschen samtidigt som rollen även uppkommer i den nyetablerade branschen, men på ett annorlunda sätt. Detta sätt stämmer inte riktigt överens med vad teorin säger om att det finns bara en företagspartner roll, utan vi har konstaterat att en controller som företagspartner kan agera och se ut på olika sätt beroende på bransch.

Controllerrollen skiljde sig dessutom åt i relation till Nilsson, Olve & Parment (2010) fyra rolls modell; dels då svarande inom den mogna branschen i större utsträckning poängterade pedagogen som en speciellt viktig roll att spela i sin funktion som controller och dels då de arbetsuppgifter som controllers inom den mogna branschen belyste, i större utsträckning var kopplad till funktionen som analytiker.

Vi har även kommit fram till att de nödvändiga egenskaperna att besitta i rollen som controller dessutom skiljde sig mellan dels den mogna branschen och dels den nyetablerade branschen. Medan man i den mogna branschen i större utsträckning poängterade stresstålighet, en god planeringsförmåga och generella affärskunskaper som essentiella egenskaper, belystes dessa egenskaper inte av controllers inom den nyetablerade branschen. Istället lades här större fokus på en egenskap att kunna driva på organisatoriska förändringar som en viktig förmåga.

Slutsatsen som kan dras om skillnaderna när det kommer till positionen samt förväntningarna är att det är viktigt för controllers i företag inom en nyetablerad bransch att arbeta närmare ledning och VD. Detta blir ett resultat av en större mängd uppgiftsberoende för företag inom den nyetablerade branschen samtidigt som storleken på dessa företag är mindre med tanke på att de tillhör en ny bransch med nyare företag. Dessutom kännetecknas en nyetablerad bransch av en hög grad uppgiftsosäkerhet vilket betyder att ett närmare arbete med ledning och VD kan underlätta arbetet inom en osäker marknad.

Sammanfattningsvis visar studiens resultat att controllerrollen skiljer sig åt utifrån ett flertal dimensioner beroende på om kontrollern är verksam inom en mogen- eller en nyetablerad bransch. Dessutom kunde vi konstatera att en det finns olika typer av företagspartners och inte enbart en variant av denna.

Avslutningsvis är vårt teoretiska bidrag en ökad förståelse i hur controllerrollen varierar mellan bolag inom en mogen- kontra en ny etablerad bransch. Studien fördjupar förståelsen över controllerns roll och arbetsuppgifter och hur dessa påverkas av situationsfaktorer. Vi har dessutom uppmärksammat två olika typer av företagspartner, vilket är ett bevis på att det finns dimensioner av rollen som företagspartner. Studien bidrar även med praktiska implikationer till företag om hur de bör skilja sin redovisningsenhet från sin controllerfunktion samt för att bestämma vilka ansvarsområden som deras controller bör ha.

## **6.1 Metodkritik**

Denna undersökning kan kritiseras utifrån ett flertal aspekter. Då enbart tio respondenter intervjuades kan man först och främst påstå att ett större antal intervjupersoner potentiellt hade kunnat bidra till en mer tillförlitlig slutsats. Studiens resultat kan vidare ifrågasättas med hänsyn taget till att ett flertal av respondenterna inte hade besuttit en position som controller respektive verksamhet under en längre period; något som potentiellt kan ha begränsat intervjupersonernas förmåga att bidra med väsentlig information. Många av de intervjuade respondenterna hade dessutom väldigt olika arbetslivserfarenhet vilket eventuellt kan ha bidragit till olika uppfattningar till de ställda intervjufrågorna. För övrigt hade det även kunnat vara nyttigt för studien om en större variation i de intervjuade bolagens verksamhetsområden hade uppnåtts under intervjuernas genomförande.

En del kritik hade slutligen kunnat riktas mot användningen av kvalitativ forskningsmetod. Enligt Bryman & Bell (2017) bär kvalitativa forskare bland annat på risken av att deras osystematiska uppfattningar om vad som i respondenternas svar är viktigt, potentiellt kan ha en inverkan på de presenterade slutsatserna i studien. Då forskning vid kvalitativ metod oftast genomförs på ett mer ostruktuerat sätt och påverkas av forskarens egen kreativitet menar skribenterna dessutom att undersökningen kan bli svår att replikera.

## **6.2 Förslag till fortsatt forskning**

Medan intervjuerna genomfördes samt när vi väl genomförde analysen av intervjuerna kände vi att ett intressant ämne som hade kunnat studeras vidare på var en komparativ studie mellan ett litet kontra ett stort företag inom samma bransch, eller alternativt onoterat samt noterat bolag inom samma bransch. Ytterligare en studie som kan genomföras gällande controllerrollen är att analysera hur rollen skiljer sig åt mellan två specifika branscher.



Det skulle också vara intressant ifall fler studier hade kunnat konstatera att det finns mer än en variant eller typ av företagspartner, alltså kan studier göras för att hitta skillnader mellan controllers vars roll liknar den av en företagspartner. Detta kan bidra till att innebörden av företagspartner utvecklas till flera dimensioner.

## Källförteckning

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod*. Upplaga: 1. Stockholm: Liber AB
- Ax, C., Johansson, C., Kullvén, H., 2005, upplaga 3, *Den nya ekonomistyrningen*, Liber AB, Malmö.
- Axelsson, Olof. (2016). *Det krävs av framtidens controller*. *Civilekonomen*  
<http://www.civilekonomen.se/verktyg/det-kravs-av-framtidens-controller/>. [Hämtad: 2022-11-12]
- Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectations, Identities, and Behaviors* (pp. 55-86). New York, NY: Academic Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl., Stockholm: Liber.
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles—the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757.
- Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469-498.
- Dalen, Monica, (2015). *Intervju som metod*. 2 uppl. Malmö: Gleerups AB
- De Loo, I., Verstegen, B., & Swagerman, D. (2011). Understanding the roles of management accountants. *European Business Review*, 23(3), 287-313.
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Europaparlamentet, Europeiska unionens råd. (2016). *Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2016/679*. Tillgänglig online:  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/?uri=celex%3A32016R0679> [Hämtad: 2022-11-15]
- Frenckner T.P. (1980). *Controllerfunktionen 50år*. Stockholm: Stockholms Universitet

- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*, Boston: Addison-Wesley
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24(1), 41-63.
- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9(2), 185-211.
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2010). Why business unit controllers create budget slack: involvement in management, social pressure, and machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 27-49.
- Hartmann, F. G., & Maas, V. S. (2011). The effects of uncertainty on the roles of controllers and budgets: An exploratory study. *Accounting and Business Research*, 41(5), 439-458.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder. 2., (rev. och utök.) uppl. Lund: Studentlitteratur*
- Järvenpää, M. 2007. Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed, *European Accounting Review*, vol. 16, no. 1, pp. 99-142.
- Karlsson, B. (2018) *Controller Work in Strategic Capital Investment Projects: Case Studies in a Swedish Mining Company*
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun uppl. 3:3. Lund: Studentlitteratur AB*
- Källström, A. (1990) *Uppdrag styreffekt – om controller och ekonomistyrningsprocessen, upplaga 1:2, Liber – Hermods AB, Malmö*
- La Paz, A. ., Gracia, D. ., & Vásquez, J. . (2020). Matching the controller role: individuals vs companies. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1411-1431.
- Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589.

- Lindvall, Jan (2017). *Controllerns nya roll: om verksamhetsstyrning i informationsrik miljö*. Andra upplagan, Lund: Studentlitteratur
- Maas, V. M., Matejka, M., 2009. Balancing the dual responsibilities of business unit controllers: Field and survey evidence. *The Accounting Review*, 84(4), 1233-1253.
- Mattsson, H.S. (1987). *Controller*. Studentlitteratur, Lund.
- Nilsson, F., Olve, N-G., Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. 1., uppl. Malmö: Liber.
- Nilsson, F., Olve, N-G. & Samuelsson, L.A. (2018). *Ekonomistyrning - en översikt. Controllerhandboken*. 11 uppl., Malmö: Liber AB
- Olve, N-G. (1990). *Controllerns roll*. 1., uppl. Uppsala: Mekanförbundets förlag.
- 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* , Vol.35.
- Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics*, 11(3), 31-48.
- SCB. (2022). Basfakta om företag. Tillgänglig online: [https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html?chartCollection=2#svi\\_d12\\_5508ffe818120e8397e5fd79](https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html?chartCollection=2#svi_d12_5508ffe818120e8397e5fd79) [Hämtad 2022-12-11]
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm. Tillgänglig online: <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2002-01-08-forskningsetiska-principer-in-om-humanistisk-samhallsvetenskaplig-forskning.html> [Hämtad 2022-11-15]
- Weber, J. (2011). The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. *Journal of Management Control*, 22(1), 25-46.

Wickham, M.; Parker, M. Reconceptualising organisational role theory for contemporary organisational contexts. *Journal of Managerial Psychology*, [s. l.], v. 22, n. 5, p. 440–464, 2007.

Wolf, S., Weißenberger, B.E., Wehner, M.C. & Kabst, R. 2015. Controllers as business partners in managerial decision-making, *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 11, no. 1, pp. 24-46.

## **Bilagor**

### **Bilaga 1 - Intervjuguide**

Syftet med studien är att förklara controllerrollen samt att undersöka ifall rollen skiljer sig åt beroende på om kontrollern är verksam inom en mogen eller en nyetablerad bransch. Alla respondenter som medverkar i denna studie har rätt till att vara anonyma och kan avbryta deltagande när som helst. Vi önskar tillåtelse att spela in intervjun för att undvika feltolkningar.

### **Inledande allmänna frågor**

Kan du berätta lite om dig själv, din titel och hur länge du har haft den position du besitter nuvarande inom organisationen?

### **Arbetsuppgifter**

1. Kan du berätta för oss hur en dag som controller kan se ut? Vad är de huvudsakliga arbetsuppgifterna?
2. Några arbetsuppgifter du anser vara viktigast?
3. Vilken information arbetar en controller huvudsakligen med?
4. Vad är målet med ditt arbete?
5. Strävar du som controller efter något speciellt?
6. I vilken mån försvinner gamla arbetsuppgifter då nya tillkommer? Hur påverkar det här dig?
7. Anser du att dina arbetsuppgifter har förändrats/utvecklats sedan du började jobba med denna tjänst? Om ja, på vilket sätt?
8. Vilken del av organisationen ska ditt arbete tillgodose i första hand?
9. Hur kan arbetet skilja sig gällande olika situationer/frågor?

### **Position inom bolaget:**

10. Hur ser du på ditt nuvarande arbete gentemot ledningen i företaget? Till exempel kontakt, direktiv av ledning, hur fungerar detta? Vad har du för relation till ledningen?
11. Vem eller vilka arbetar du närmast i organisationen?

### **Förväntningar på sig:**

12. Vad förväntas av dig i verksamheten?
13. Hur påverkas dina roller som controller av förväntningar från olika håll i organisationen?
14. Kan du ge exempel på förväntningar från den högre ledning?

### **Roll inom bolaget?**

15. Vilken roll tycker du att du har? Upplever du att din roll som controller överensstämmer med det som beskrivs i teorin?
16. Anser du att din roll som controller inom företaget har förändrats under din tid som anställd?
17. Tror du att controllerrollen skiljer sig åt beroende på vilket företag man arbetar inom och vilken bransch som företagen är verksamma inom. Varför?

### **Egenskaper:**

18. Vilka egenskaper tycker du är viktiga att du besitter i din position som controller?
19. Finns det några personliga egenskaper som du anser är viktiga?
20. Finns det kunskaper som är viktiga att ha kännedom om i din position?

Har du något att tillägga?

Tack för intervjun, kan vi återkomma via mail efter intervjun ifall vi behöver någon kort komplettering?