

# **Controllerns roll i små och medelstora produktionsföretag**

Fredrik Bäcksholm

Examensarbete för tradenomexamen

Utbildningsprogrammet för företagsekonomi

Åbo 2012



## EXAMENSARBETE

Författare: Fredrik Bäcksholm

Utbildningsprogram och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Redovisning

Handledare: Inger Tallgård

Titel: Controllerns roll i små och medelstora produktionsföretag

---

Datum 07.11.2012

Sidantal 39

Bilagor 2

---

### Sammanfattning

Syftet med mitt examensarbete är att utreda vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden som hör till en controller, vilka egenskaper och kompetenser är nödvändiga att ha för att jobba som controller samt vilken roll controllern har i företagets ekonomistyrning.

Den teoretiska delen behandlar controllerns roll vid ekonomistyrning, definition av controller, egenskaper och kompetenser som en controller behöver, vilka arbetsuppgifter en controller och olika controllers har samt vem controllern rapporterar till i företaget. Platsannonser om controlleryrket behandlas också i den teoretiska delen. Den empiriska undersökningen gjordes med en kvalitativ metod för att få en djupare insikt i hur controllerns roll ser ut i produktionsföretag. Undersökningen utfördes med hjälp av tio intervjuer med representanter från två små och tre medelstora företag.

Resultatet visar att analytisk förmåga, kommunikationsförmåga och att kunna se helheten är de viktigaste egenskaperna och kompetenserna för en controller. I små och medelstora produktionsföretag är controllern mycket involverad i ekonomistyrningsuppgifter och tyngdpunkten ligger på formella styrmedel.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: Controller, ekonomistyrning

---

## **BACHELOR'S THESIS**

Author: Fredrik Bäcksholm

Degree Programme: Business Administration, Turku

Specialization: Accounting

Supervisors: Inger Tallgård

Title: Controller's role in small and medium sized production companies

---

Date 07.11.2012

Number of pages 39

Appendices 2

---

### **Summary**

The purpose of this Bachelor's thesis is to study what tasks and responsibilities are associated with a controller, what characteristics and skills is necessary to work as a controller and what kind of a role the controller has in terms of financial management.

The theoretical part of the thesis deals with the controller's role on financial management, definition of controller, characteristics and skills that a controller needs, what tasks different controllers have and to whom the controller reports to in the company. Job advertisements about the controller profession are also dealt with in the theoretical part. The empirical part was done with a qualitative method to get a deeper insight in how the controller's role looks like in production companies. The survey was conducted by using ten interviews with representatives from two small and three medium sized companies.

The study shows that analytical skills, communication skills and to see the overall view are the most important characteristics and skills for a controller. In small and medium-sized production companies the controller is very involved in financial management's tasks and the emphasis is on formal instruments.

---

Language: Swedish

Key words: Controller, financial management

---

# Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Controllern och ekonomistyrning.....	2
2.1	Definition av begreppet controller.....	3
2.2	Controlleryrkets historia.....	4
2.3	Olika styrmedel.....	5
2.3.1	Formella styrmedel.....	5
2.3.2	Organisationsstruktur.....	8
2.3.3	Mindre formaliserad styrning.....	10
3	Egenskaper och kompetenser.....	10
3.1	Kommunikation.....	11
3.2	Informationsteknik.....	14
3.3	Analytisk förmåga.....	14
3.4	Utbildning.....	15
4	Controllerrollen.....	16
4.1	Arbetsuppgifter.....	16
4.2	Olika typer av controllers.....	17
4.2.1	Business controller.....	17
4.2.2	Assistant controller.....	18
4.2.3	Financial controller.....	18
4.3	Position och rapportering.....	19
4.3.1	Rapportering till styrelsen.....	19
4.3.2	Rapportering till VD.....	20
4.3.3	Controllern som ekonomichef.....	20
4.3.4	Rapportering till ekonomichefen.....	21
5	Metod.....	22
6	Resultatredovisning.....	23
6.1	Oy Prevox Ab.....	23
6.1.1	Verkställande direktör.....	23
6.1.2	Ekonomichef.....	24
6.2	Oy Valioravinto Ab.....	25
6.2.1	Verkställande direktör.....	25
6.2.2	Ekonomichef.....	26
6.3	Fresh Servant Oy Ab.....	26
6.3.1	Verkställande direktör.....	27
6.3.2	Controller.....	27
6.4	LKI Källdman Ltd.....	28
6.4.1	Ekonomichef.....	29

6.4.2	Controller.....	29
6.5	Ab Ekorosk Oy .....	30
6.5.1	Verkställande direktör .....	31
6.5.2	Ekonomichef.....	31
7	Analys.....	32
8	Slutdiskussion.....	34
	Källförteckning.....	37
	Bilaga 1	
	Bilaga 2	

## 1 Inledning

Idag förekommer ofta controller i platsannonser men vad innebär tjänsten egentligen? Vilka olika sorters arbetsuppgifter har en controller i ett företag? Controlleryrket kan anses vara aningen otydligt eftersom platsannonserna för controlleruppgifterna varierar från företag till företag. Är befattningen en topposition i företag som exempelvis utexaminerade tradenomer kan söka? I takt med att företag i Europa började växa och expandera kring mitten av 1970- talet har även ekonomistyrningen enligt Olve och Samuelsson (2008, s. 60-61) fått en allt viktigare roll och controllern ska vara en specialist på det området. Ekonomistyrning är något som författarna (Mattsson 1987; Källström 1990;) också anser hör till controllerns huvuduppgift. Ekonomistyrning kan delas in i finansiella mål och icke finansiella mål. Att nå ett visst resultat eller en viss lönsamhet hör till finansiella mål som ett företag har medan förbättring av produktkvaliteten, mer nöjda kunder och medarbetare hör till icke finansiella mål. (Ax & Johansson & Kullvén 2009, s. 17). Med hjälp av litteraturstudier, platsannonser och en kvalitativ undersökning i form av tio intervjuer kommer jag att undersöka vilken roll controllern har i olika företag.

Idén till detta examensarbete fick jag när jag utförde min specialiseringspraktik vid Åbo Akademis ekonomienhet eftersom några i personalen hade titeln controller och det begreppet var nytt för mig. Intresset för detta ämne ökade även när jag läste att en tradenom med redovisning som inriktning har möjlighet att arbeta som controller samt att vi inte heller har tagit upp controlleryrket i studierna. Syftet med detta examensarbete är att utreda vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden som hör till en controller, vilka egenskaper och kompetenser är nödvändiga att ha för att jobba som en controller samt vilken roll controllern har gällande företagets ekonomistyrning.

I undersökningen behandlas olika produktionsföretag men storleken på företagen valde jag att avgränsa mig till små och medelstora produktionsföretag i Österbotten. Orsaken till att jag valde små och medelstora företag var att jag lättare fick tag i företag av den storleken i Österbotten och att jag delvis strävade efter att respondenterna skulle ha svenska som modersmål. Enligt Europeiska kommissionen (Sammanfattning av EU-lagstiftningen 2006) räknas små företag till de som har mindre än 50 anställda medan medelstora företag räknas till de som har mindre än 250 anställda.

Följande forskningsfrågor skall detta arbete försöka besvara:

- Vilka egenskaper och kompetenser är viktiga för kontrolleryrket?
- Hur viktig är kontrollern för företagets ekonomistyrning?
- Vilket styrmedel jobbar en controller i huvudsak med?

I den teoretiska referensramen behandlas först kontrollern och ekonomistyrning följt av definition av begreppet controller och historia om kontrolleryrket. Sedan går arbetet in på styrmedel som hör till ekonomistyrning följt av vilka egenskaper och kompetenser som behövs i kontrolleryrket. Till sist behandlas kontrollerns arbetsuppgifter, olika typer av controllers och vem kontrollern rapporterar till i företaget. Uppgiften som teoridelen har är att ge läsaren en insikt i vem kontrollern är och vad ekonomistyrning går ut på. Den empiriska delen består av en kvalitativ undersökning i form av tio intervjuer. Intervjuerna gjordes med två controllers, tre ekonomichefer samt personerna som de rapporterar till i respektive företag.

## **2 Controllern och ekonomistyrning**

Med ekonomistyrning innebär det att ekonomiska mål formuleras och hur de ekonomiska målen ska uppnås. Styrningen går ut på att följa upp verksamhetens utveckling, om den utvecklas i rätt riktning, i rätt takt och om rätt resurser kommer till rätt användning. Om tydliga ekonomiska mål saknas är det sannolikt omöjligt med styrning. Ekonomistyrningen underlättas därför om det finns tydliga ekonomiska mål och tillgång till information om hur det går för företaget för att veta om åtgärder behöver vidtas. (Skärvad & Olsson 2007, s. 185-187).

För att företagen skall bli lönsamma eller öka sin lönsamhet ökar chanserna om verksamheten bedrivs effektivt. Men för att företag skall bli effektivt måste det finnas klara instruktioner vad anställda får göra och inte göra. (Holmblad Brunsson 2005, s. 25). Effektivitet handlar om sådant som företaget gör och som kunderna uppskattar och uppfattar och det är ytterst viktigt att resurserna som finns tillgängliga används på rätt sätt. Produktivitet handlar om det som företaget måste göra och som utförs på bästa möjliga sätt. (Lindvall 2001, s. 47). Enligt Holmblad Brunsson (2005, s. 29) hör effektivitet och produktivitet ihop eftersom företag inte betraktas som effektiva om de inte heller är produktiva. Om de uppsatta målen nås med höga kostnader anses det inte vara effektivt.

För att se till och vara säker på att verksamheten bedrivs effektivt används olika styrmedel, organisationsstrukturer, formella styrsystem och mindre formaliserade former av styrning. Dessa tre styrmedel är beroende av varandra och koncentreras inte alltid till ett och samma styrmedel utan det kan variera med tiden vilket styrmedel det läggs mest fokus på. Till controllerns uppgift hör att stödja ledningen vid utformandet och användningen av dessa styrmedel. Mått som kan användas vid styrning och bedömning av hur framgångsrikt ett företag är lönsamhet, tillväxt och marknadsandel. (Olve & Samuelsson 2008, s. 24-26). Genom en aktiv medverkan i den strategiska planeringen, budgetuppföljningar och bokslutsgenomgångar kan kontrollern samordna ekonomistyrningen. (Mattsson 1987, s. 63).

Controllern fungerar som en stabsfunktion likt en personalchef eller IT-ansvarig och företagets ekonomistyrning hör till controllerns huvudansvar. Controllern skall kunna se till att den ekonomistyrning som valts fungerar på rätt sätt och samtidigt vara en expert på hur ekonomistyrningen formuleras. Med det ansvarsområdet skall kontrollern hantera två frågor, vilken styrning som bör användas och hanteringen av de system och processer som valts. För att hantera frågan kring vilken styrning som bör användas skall kontrollern ha aktuella och goda kunskaper om ekonomistyrningen och vilka delar av ekonomistyrningen som kan vara till användning för företaget, samt förstå i vilka situationer de anpassar sig till. Vidare bör kontrollern vara en professionell samtalspartner för ledningen när det handlar om det ekonomiska styrsystem som används, utveckla och hjälpa till och utvärdera det, komma med förslag hur den kan utvecklas ännu mera. Den andra delen av controllerns ansvarsområde handlar om hanteringen av de system och processer som valts inom företaget och här måste kontrollern ha kännedom om de styrprocesser som har tillämpats, exempelvis ettårsstyrning, strategisk planering och affärssystem men även kännedom om verksamheten och medarbetarna och cheferna som medverkat i styrprocesserna. Controllern ska också kunna följa och analysera verksamheten med hjälp av ekonomistyrningens processer. (Olve & Samuelsson 2008, s. 16-17).

## **2.1 Definition av begreppet controller**

Termen controller kommer från engelskan och det kan därför vara svårt att ge en exakt definition av controller. Förvirring kan uppstå eftersom det finns olika definitioner av controller samt att det inom olika företag finns olika betydelser för begreppet. Att förknippa ordet controller med kontrollör kan även förekomma vilket innebär att ett



språkligt missförstånd uppstår. (Olve & Samuelsson 2008, s. 60). Lassi (2003, s. 174) är även inne på samma linje när hon säger att språkligt kan controllerbenämningen anses vara något misslyckad eftersom tankarna kan leda till övervakning och kontroll. ”Control” kan också betyda: *”to exercise (restraining or) directing influence over”*. Enligt Lassi (2003) skall den riktiga definitionen vara: *”controllern ska hjälpa företagsledningen att fatta bättre (mera informerade) beslut och uppnå de målsättningar som ställts på verksamheten”*.

Nationalencyklopedin menar att controllern är en *”Befattningshavare inom företag och förvaltningar med uppgift att verka för att organisationens ekonomiska möjligheter tillvaratas på ett effektivt sätt vad beträffar resurser, kostnader och intäkter”*. (Nationalencyklopedin 2012). Internet sidan Babylon definierar en controller på följande sätt: *”inspector, supervisor; comptroller, person in a business or company who is responsible for checking and handling financial matters (such as expenditures, etc.), chief accountant of a company, person in charge of the accounting activities in a company”*. (Babylon 2012).

På arbets och näringsbyrån yrkesinfos sida lyder definitionen av controllern enligt följande: *”Controllereiden tehtävät vaihtelevat eri yrityksissä, mutta ne liittyvät taloushallintoon ja laskentatoimeen. Controllerit mm. tuottavat taloudellista tietoa, osallistuvat budjetointiin, seuraavat liiketoiminnan ja markkinoiden kehittymistä sekä toimivat johdon neuvonantajina. Työssä on tunnettava yrityksen liiketoiminta sekä hallittava monet taloushallintoon liittyvät asiat. Controllereja työskentelee myös valtion ja kuntien organisaatioissa sekä tilitoimistoissa”*. (Arbets- och näringsbyrån, 2011).

## 2.2 Controlleryrkets historia

Amerikanska järnvägsföretag introducerade controller som yrke under senare delen av 1800-talet. Då var det rutinmässiga redovisningsärenden och kontroll av företagets tillgångar som controllers hade till arbetsuppgift. (Mattsson 1987, s. 28). Under 1920-talet började allt fler företag ta efter och vid denna tidpunkt började det bli allt vanligare med controllers i företag. (Källström 1990, s. 23). Då termen controller började användas i USA hade controllern arbetsuppgifter i form av planering, rapportering och uppföljning, analyser, skattefrågor samt bedömning av ekonomiska och sociala frågor som företaget influerades av. En orsak till att befattningar för controllers utvecklades i europeiska företag

var att många företag under 1970- och 1980- talet delades upp i affärsområden och divisioner. (Olve & Samuelsson 2008, s. 60-61).

Enligt Roehl-Anderson & Bragg (2005, s. 21-22) var kontrollern till en början inget mer än en vanlig bokförare. Uppgifterna som kontrollern hade var att registrera transaktioner som passerade genom ekonomiavdelningen. Kontrollern hade även hand om hantering av pengar, fakturering till kunder och betalning till leverantörer. Då ekonomiavdelningen var en av de första att införa automatisering i takt med att datorn började användas ändrades även controllerfunktionen. Controller blev i och med dessa förändringar tvungen att skaffa sig mer kunskaper om dataanvändning samt kunskap om företagets ekonomisystem.

## **2.3 Olika styrmedel**

Styrmedel behövs för att kunna styra företaget i rätt riktning. Styrmedlen delas in i tre olika kategorier; formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Inom dessa tre styrmedel finns även flera individuella styrmedel. (Ax 2009, s. 42).

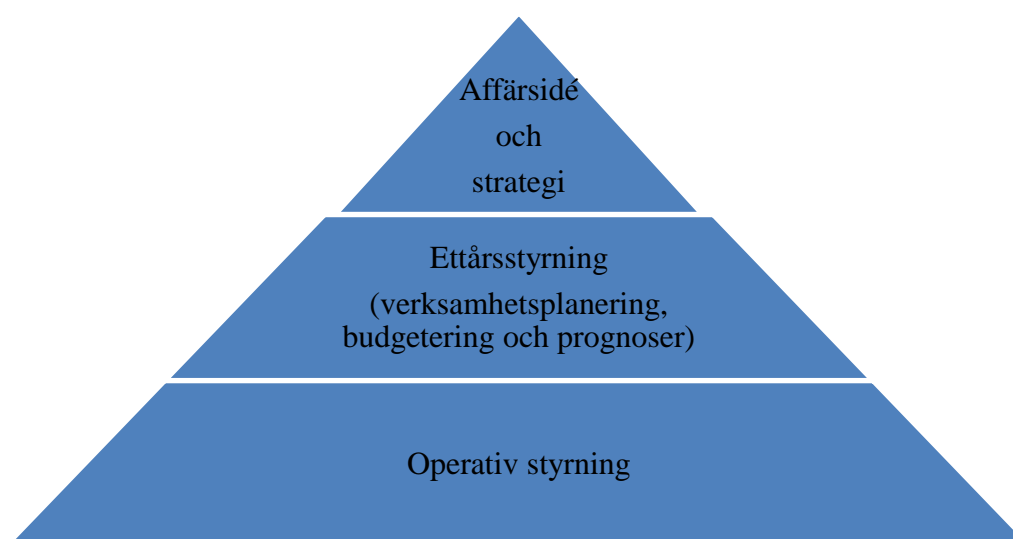
### **2.3.1 Formella styrmedel**

Inom ekonomistyrning har formella styrmedel en betydande roll och de vanligaste formella styrmedlen är: resultatplanering, produktkalkylering och budgetering. (Ax 2009, s. 42). Nedan i figur 1 delar Olve och Samuelsson (2008, s. 33-34) in det formella styrsystemet i tre delar som hanterar frågor av olika slag, strategi, ettårsstyrning och operativstyrning.

Affärsidé innebär att det klargörs hur ett företag skiljer sig från andra företag. I innehållet i en affärsidé tydliggörs det bland annat vilka varor eller tjänster som företaget erbjuder, vilka kunder företaget riktar sig till och vilka marknader man arbetar på. Generellt sagt kan man säga vad företaget ägnar sig åt eller tjänar pengar på utifrån affärsidéns innehåll. Strategin handlar om hur affärsidén ska uppnås. I strategin ska det exempelvis inkluderas förtydliganden av företagets styrkor och svagheter, hur man möter hot från konkurrenter, hurudan organisationsstruktur företaget skall ha och vilka resurser som krävs för att nämna några. (Ax 2009, s. 19-20).

Vid ettårsstyrning tas det kommande året i beaktande. Exempel på beräkningar som utgörs i form av en budget eller prognos är, lönsamhet, likviditet och soliditet. Beräkningar av lönsamhet kan handla om lönsamhet eller olönsamhet för produkter och vilka kunder som är lönsamma eller olönsamma. Likviditet handlar om företagets betalningsförmåga. Om

företaget har en god likviditet behövs det inte läggas ner tid på att omförhandla utbetalningar. Soliditet visar hur stor del av företagets tillgångar som är finansierat med eget kapital. Kapacitetsförändringar beräknas även och en utredning av finansieringen görs också vid ettårsstyrning. (Olve & Samuelsson 2008, s. 33, 269, 445, 544). Med verksamhetsplanering innebär det att företagets huvudmål blir till delmål av olika slag såsom försäljning och kostnader eller icke-finansiella termer, till exempel kvalitet och kundtillfredsställelse. (Ax 2009, s. 22). Operativ styrning behandlar frågor om nuläget, vad skall säljas, vad skall tillverkas om en timme, idag och imorgon. (Olve & Samuelsson 2008, s. 33).

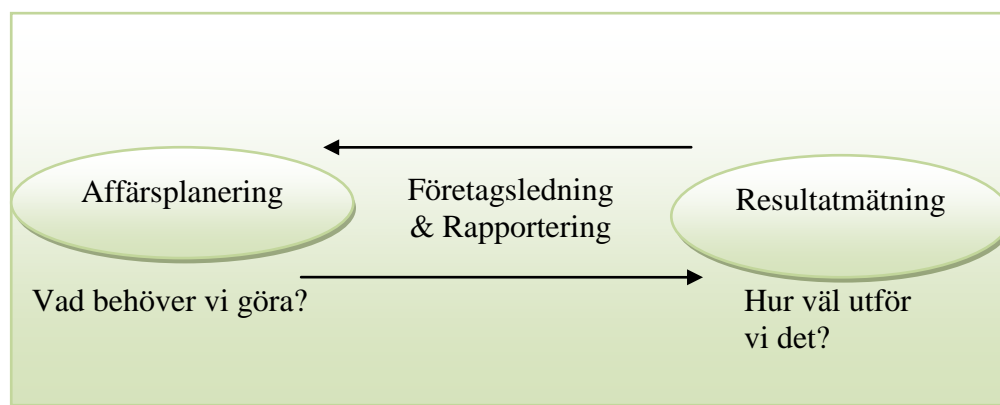


Figur 1. Det formella styrsystemet. (Olve & Samuelsson 2008, s. 34).

Controllerns arbetsuppgift vid budgeteringsprocessen är att bistå den överordnade och budgeteraren med specialkompetens och administration under processens gång. (Greve 2009, s. 206). Hur budgetarbetet ska gå till hör enligt Ax (2009, s. 250) till controllerns uppgift samt att ta fram budgetmodeller. Under budgetarbetet kan controllern ta fram bakgrundsuppgifter, få fram information om förhållandet med andra enheter och att förklara ekonomiska samband. De som är involverade i det konkreta arbetet med budgeteringen i företaget är exempelvis olika chefer på olika nivåer i form av produktchefer, avdelningschefer och kundansvariga. Övriga medarbetare ingår också i budgetarbetet men endast under en kortare tid och fungerar mer som informationslämnare. I slutet är det ledningen som godkänner förslagen till budgetarna och fastställande av budgetarna sköter endera styrelsen, VD:n eller en budgetkommitté om.

Att se kvaliteten hos produktkalkylerna är en viktig del för controllern. I controllerns roll ingår det att se till att företagets kalkyler och användningen av dem är godtagbart. Detta innebär inte att kalkylerna bara tas fram utan också att användarna har förståelse samt har förtroende för kalkylerna. Finns det inget förtroende för kalkylerna måste controllern ta upp det till diskussion om eventuella förändringar eftersom att det måste säkerställas att befattningshavare tar hänsyn till ekonomisk information vid sina beslut. Att medverka vid utformningen av ett lämpligt kalkylsystem ingår även i controllerns uppgifter och att hjälpa till att tolka innebörden av kalkylerna. (Olve & Samuelsson 2008, s. 297-298).

Utformningen av det formella planeringssystemet måste även controllern engagera sig i, att försöka få planeringssystemet så enkelt som möjligt för ledningen. Planeringssystemet bör också kunna fånga upp de data som är nödvändiga för effektiva strategiska beslut. (Olve & Samuelsson 2008, s. 427). APS (Advanced Planning System) kan nämnas som exempel på planeringssystem. APS är ett informationssystem som talar om vad som borde hända och används som stöd för planerare i deras arbete, bland annat vid produktionsplanering. (Activesystems 2012).



Figur 2. Controllern som länk mellan affärsplan och resultatuppföljning. (Olve & Samuelsson 2008, s. 428).

Affärsansvariga ska kunna fokusera på strategiskt viktiga frågor vid strategisk uppföljning vilket underlättas genom att controllern mäter rätt saker. Att strategiska och taktiska mål kopplas ihop samt att förse ledningen med en uppsättning mått/mätresultat hör även till controllerns uppgift vid strategisk uppföljning. (Olve & Samuelsson 2008, s. 428).

Den styrning som kontrollern jobbar mest med är ettårsstyrningen. Huvuduppgiften som kontrollern har är att på ett effektivt sätt se till att processerna, i form av budgetering, verksamhetsplanering och prognoser fyller sina syften samt att de anpassas till företagets aktuella situation. Det som ännu hör till kontrollerns uppgift vid ettårsstyrning är att se till att processerna följer en tidsplan, att ettårsstyrningens syftena blir ordentligt formulerade och accepterade, säkerställa att informationen som kommit fram i planer, prognoser, budgeter och rapporter används genom ständig kommunikation med befattningshavare och till sist ska kontrollern kunna klarlägga orsaker till eventuella förändringar när budgeter och program följs upp mot de strategiska planerna. (Olve & Samuelsson 2008, s. 430, 478-479).

### **2.3.2 Organisationsstruktur**

Organisationsstruktur handlar om hur verksamheten skall utformas, hur arbetet skall utföras, vem som har olika slags ansvar och befogenheter, belöningar och personalstruktur. De individuella styrmedel som kopplas till organisationsstruktur är: organisationsform ansvarsfördelning och belöningsystem. Företag som en hierarki eller som en värdekedja är två olika sätt att beskriva organisationsformer. Hierarki är ett sätt med överordnade och underordnade enheter på olika nivåer. Företagets ägare finns högst uppe medan enskilda anställda finns längst ned och mellan dessa två finns ännu ett antal varierande nivåer. Ett företag som en hierarki och sett ur ett styrperspektiv är det överordnade enheter som styr underordnade. Ur den synvinkeln är ekonomistyrningen ett medel för överordnade enheter att t.ex. kontrollera och handleda underordnade enheter. Genom att en hierarkisk organisering används möjliggörs det genom de formella befogenheter som följer. Utgångspunkten för ekonomistyrningens utformning bildas genom de krav som ägarna ställer på företaget.

Företag som en värdekedja syftar till att skapa kundvärde eller att ta hänsyn till kundbehov. I värdekedjemodellen är det viktigt att fokus ligger på de aktiviteter som bidrar till kundvärdet och att de som inte bidrar minimeras. En viktig uppgift för ekonomistyrningen är att se till att kedjan blir resurssnål ända fram till kunden genom att länka samman och koordinera tillverkningsprocessen. Styrningsmässigt betraktas företaget som en kedja bestående av aktiviteter och processer, vilket betyder att man försöker göra det bästa av resurser som kommer in till varor och tjänster som går ut enligt kundens önskemål.

På olika organisatoriska enheter ställs det ekonomiska krav eftersom fördelningen av ansvar är ett centralt styrmedel inom ekonomistyrningen. Påverkbarhets och befogenhetsprincipen är två viktiga principer för ansvarsfördelning. Dessa principer innebär att det som befattningshavare ansvarar för skall de kunna påverka samt ha befogenheter att göra så. Av ekonomiskt ansvar finns det fyra huvudslag: lönsamhetsansvar, resultatansvar, intäkts eller bidragsansvar och kostnadsansvar.

Belöningsystem är vanligt i många företag. Ett av de vanligaste syften med belöningsystem är att få anställda att utföra sina uppgifter mer än väl, men belöningar är inte alltid av finansiell karaktär utan kan även vara av icke-finansiell karaktär. Exempelvis ledighet, befordran eller utvidgning av ansvar och befogenheter. Vid individuella belöningar är det viktigt att det inte uppstår uppfattningar om att vissa anställda favoriseras. Existerar sådana problem är grupprelaterade belöningar mer användbara men även de är inte heller problemfria. Risker är att det finns s.k. fripassagerare som inte bidrar alls eller mycket lite men ändå belönas. (Ax 2009, s. 43-50).

I organisationsfrågor handlar det om för kontrollern att bevaka att organisationen förses med kompetent personal. Sker det organisatoriska förändringar måste styrsystemen anpassas så de är användbara på bästa möjliga sätt vilket kontrollern skall bevaka. Många befattningshavare deltar i ekonomistyrningen och det är viktigt att alla som deltar uppfattar den som meningsfull och användbar, det är en förutsättning för effektiv styrning. Att se till att företagets behov av ekonomistyrning tillfredsställs hör till en av kontrollerns viktigaste uppgifter. Befattningshavare kan samtidigt dra nytta av sitt deltagande i ekonomistyrningen direkt i det egna arbetet. Sådana effekter kan förstärkas av belöningsystem men belöningsystemet får inte innebära snedstyrning vilket kontrollern måste säkerställa. Befattningshavarna måste även ha tillräckliga kunskaper i ekonomistyrning vilket kontrollern skall se till. (Olve & Samuelsson 2008, s. 131).

Om strukturen är av typen imaginär organisation har kontrollern enligt Olve och Samuelsson (2008, s. 114-115) en global roll samt en lokal roll. Den globala rollen innebär att kontrollern medverkar i ledarföretagets helhetsutveckling. Den lokala rollen innebär att kontrollern är med i utvecklingen av partnerföretagen samt att partnerföretagens ekonomiska effektivitet säkerställs. Imaginär organisation innebär att ett ledarföretag har en central roll och att ett antal partnerföretag är kopplade till ledarföretaget. På det sättet ser det ut som ett större företag.

Vid belöningsystem har kontrollern en nyckelroll. Det kan gälla utformning av bonusprogram, analys av belöningsystemets effekter och förhindrande av manipulering eftersom belöningar oftast är kopplade till den finansiella rapporteringen. Vidare skall kontrollern analysera belöningsystemet samt vilka prestationer som belönas i praktiken, säkerställa att belöningsystemet inte leder till konflikter och att granska motivationsfaktorer i företaget. (Olve & Samuelsson 2008, s. 260).

### **2.3.3 Mindre formaliserad styrning**

Inom ekonomistyrningen ligger tyngdpunkten på formella styrmedel och organisationsstruktur men under de senaste två årtionden har intresset ökat för mjukare styrmedel. De styrmedel som klassas som mindre formaliserad styrmedel är: företagskultur, lärande och medarbetarskap. Någon form av kultur är något som finns i alla företag. Det innebär hur personer kommunicerar med varandra, bedömer vad som är bra eller dåligt i olika avseenden och vad som är önskvärt eller icke önskvärt är exempel på komponenter som hör till företagskultur. Det finns olika sätt att definiera lärande. Exempelvis kan lärande det vara förändringar hos en person eller en grupp till följd av tidigare erfarenheter. I praktiken inkluderar lärande även många andra saker, att arbetet utförs med högre kvalitet och snabbare än förut samt att lära sig nya arbetsuppgifter. För att öka engagemanget och viljan att göra ett bra jobb kan medarbetarskap användas som en strategi. Ett medarbetarskapsinriktat företag utmärks av att de anställdas kompetens tas tillvara, att de känner att de utför ett meningsfullt arbete och att företaget litar till fullo på dem. Det innebär att anställda har ett visst inflytande vad gäller företagets investeringar, hur arbetet utförs och utformningen av arbetsplatsen för att nämna några exempel. När medarbetare får större befogenheter och har möjlighet att påverka olika situationer finns risken att vissa chefer inte är villiga att acceptera förlust av kontroll. Har inte cheferna förtroende för sina medarbetare kan det utgöra ett hinder för medarbetarskap. (Ax 2009, s. 50-52).

## **3 Egenskaper och kompetenser**

För att kontrollern skall kunna nå framgång i arbetet är användningen av kontrollerns egna egenskaper och kompetenser det viktigaste verktyget. Exempel på egenskaper och kompetenser som en controller skall ha är noggrannhet och kreativitet. Kontrollern skall även vara en visionär, gärna ung och samtidigt ha årtal av arbetserfarenhet. Vidare menar

Källström (1990 s. 164) att risken finns att dessa krav kan hindra eventuella controllers att söka controllerjobb, eftersom det aldrig finns personer som förfogar över alla dessa egenskaper och kompetenser. En viktig funktion fyller ändå beskrivningarna eftersom de visar vilka egenskaper och kompetenser en controller bör ha och hur en controller kan utvecklas ännu mera för sin egen del.

Vid ekonomiska problem är det controllerns uppgift att hitta orsaken till dem och åtgärda dem vilket leder till att det ställs höga krav på arbets- och tankekapacitet, ambition, energi och uthållighet. (Källström 1990, s. 166). I Ekonomiska Samfundets Tidsskrift nr 3. 2003 publicerades en artikel om controllerfunktionen och controllerns arbetsbild i Finland av Henna Lassi. Under tiden 1.9.2002–28.2.2003 samlade och analyserade Lassi i Finland in arbetsplatsannonser om controlleryrket. Av de 39 annonserna som analyserades innehöll 37 önskemål om tidigare arbetserfarenhet och utbildning. Några av arbetsplatsannonserna hade som önskemål en högskoleexamen i redovisning, men oftast förutsatte controllerbefattningen en lämplig ekonomisk utbildning. Utöver önskemål om tidigare arbetserfarenhet och utbildning förutsattes även kännedom om informationsteknik, kommunikationsförmåga och strategisk kompetens. (Lassi 2003, s. 181).

### **3.1 Kommunikation**

Kommunikationsförmåga är av yttersta stor vikt för controllern enligt Roehl-Anderson och Bragg (2005, s. 26-27) eftersom ledningen måste förstå innehållet av den information som controllern har sammanställt. Ifall inte ledningen förstår innehållet av sammanställningen måste controllern förbättra sin kommunikationsförmåga för att på ett bättre sätt kunna förmedla finansiell information till ledningen.

Ett vanligt kommunikationsproblem som kan uppstå för controllern är osäkerheten kring den information som skall förmedlas vilket innebär att controllern kan ta med all information istället för att lämna bort något. Risken finns att chefer och medarbetare många gånger kan tycka att den ekonomiska informationen är otydlig. Eftersom mottagare har olika behov måste controllern utgå från deras behov, exempelvis så kan en del vilja börja med detaljer eller så kan en del vara starkt sifferorienterade. (Olive & Samuelsson 2008, s. 682).



Då mottagaren har olika behov bör kontrollern kunna plocka ut den information som är betydelsefull och uttrycka den på ett korrekt sätt så att mottagaren kan förstå den. Styr och beslutsprocesserna kan ordnas mer effektivt genom att kontrollern sätter sig in i andras situationer i företaget och stöder övriga medarbetare vid ekonomiska uppgifter. Det är till stor nytta för kontrollern att bygga upp personliga förhållanden för att bli informerad om viktig information och kommunikation är nyckeln till det. (Källström 1990, s. 168-169).

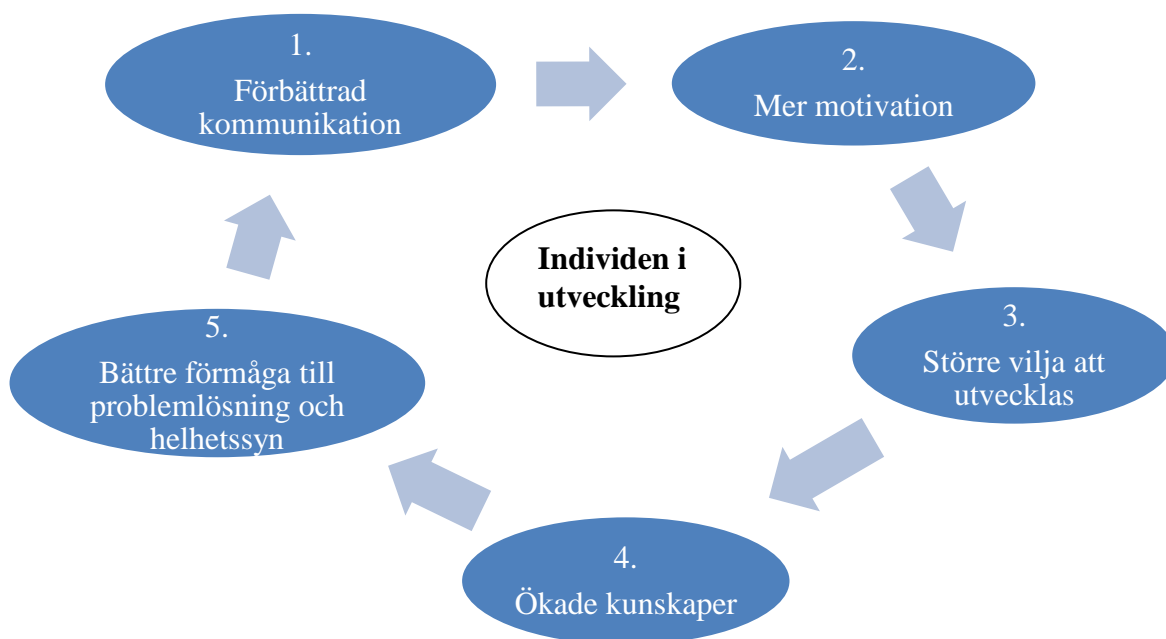
För att de mål som företaget har ställt upp skall uppnås har kommunikationen en viktig roll. Planer skall tas fram om hur målen skall förverkligas och ledningen måste vara eniga om vägen dit. För att få en så effektiv kommunikation som möjligt i ett företag måste den samordnas. Det finns tre punkter som är viktiga att ta hänsyn till vid kommunikationsplaneringen: kommunikationspolicy, kommunikationsstrategi och kommunikationsplan.

Kommunikationspolicy handlar om hur kommunikationen skall bedrivas och hur kommunikationsfrågorna fördelas. Finns det en välformulerad policy minskar risken att två eller flera avdelningar behandlar samma ärende samtidigt. En kommunikationsstrategi är något som ingår i företagets strategi och den skall vara framtidsinriktad. Frågor som påverkar val av strategi är om företaget kommer att expandera nationellt/internationellt de närmaste åren, om det förväntas större förändringar i ägarbilden, affärsinriktningen eller konkurrentbilden och om oväntade händelser inträffar som företaget inte vill att ska inträffa. Kommunikationsplanen är ett åtagande från alla i företaget och ett led i arbetet för att nå företagets övergripande mål. När visioner och mål har fastslagits behöver de formuleras om i en strategi som för den närmaste tiden preciseras i en kommunikationsplan. (Erikson 2008, s. 164-179).

Om en ständig dialog förs om vart företaget är på väg och varför, blir det enklare för de anställda att enas om vilka metoder som används för att nå det mål företaget siktar på. Om alla drar åt samma håll och delar samma uppfattning om vad företaget vill åstadkomma blir givetvis företaget mycket mer effektivare. Förstås finns risken för företaget att gå i helt fel riktning om det finns otillräckligt faktaunderlag. Det kan undvikas om medarbetarna har tillgång till rätt information, genom att de har tillgång till rätt information får de ökade kunskaper och därmed större kompetens att ta bättre beslut. Fakta om marknad och konkurrenter är inte det enda som skall finnas i informationsunderlaget, utan även intryck av mål och visioner som företaget har. Det som även påverkar företagets beslut är opinionen i samhället, offentliga instanser och finansvärldens inställning.

För att medarbetare skall få mer motivation underlättas det om de känner till företagets mål. Det är även viktigt att medarbetarna har en överblick över helheten och har tillräcklig information, särskilt för att kunna ta bra beslut. Om medarbetarna förstår vilken slags betydelse dess arbete har som de utför blir det roligare att jobba. Att dialogen blir utformad utifrån vars och ens behov är grunden för ett bra arbetsklimat. (Erikson 2008, s. 70-72).

Erikson (2008, s. 73) menar att varje företag har två dimensioner av sin verksamhet. Utöver att klara av x antal säljbesök på en vecka eller att utföra x antal operationer per vecka eller månad, ge avkastning på sysselsatt kapital finns även den personliga utvecklingen kvar. Det som bidrar till vars och ens personliga utveckling är att alla får meningsfulla uppgifter. Nedan i figur 3 visas hur den enskilde medarbetaren utvecklas genom förbättrad intern kommunikation. (Erikson 2008, s. 70-73).



Figur 3. Den enskilde medarbetarens utveckling genom förbättrad intern kommunikation. (Erikson 2008, s. 73).

Arbetet med extern kommunikation samordnas med marknads- och försäljningsenheter, speciellt med de som har ansvar för sponsring samt de som har ansvar för extranät och Internet på företaget. För att företaget skall få mera förtroende för dess produkter och tjänster för omvärlden måste informatörer och marknadsansvariga jobba parallellt med att tillföra fakta och påverka attityder. Information och marknadsföring skall inte konkurrera med varandra utan komplettera varandra. För att nå de mål som företaget har vad gäller

anseende, värde, försäljning och lönsamhet fungerar den externa kommunikationen som ett styrmedel. Om inte företagets kommunikation med omvärlden är effektiv går det miste om möjligheten till dialog både med sin direkta marknad och med omvärlden. (Erikson 2008, s. 87-89).

### 3.2 Informationsteknik

Enligt Lassi (2003, s. 181) är informationsteknisk kompetens en grundförutsättning i controllerns arbete. I 22 av de 39 arbetsplatsannonserna nämndes att kontrollern skulle ha någon slags datorvana och programmet som ofta nämndes var SAP. SAP är en av världens största leverantörer av affärssystem och hanterar olika funktioner inom företag t.ex. kunder, ekonomi och redovisning, lager, personal och leverantörer. (SAP 2012).

När Finnair sökte en business controller var kraven att den sökanden skulle ha *"kunskaper i SAP, Cognos och utmärkta kunskaper i MS Office"*. (Arbets- och näringsbyrån, 2012a). Samma sak gällde när Fujitsu sökte en controller, *"goda kunskaper i Office (speciellt Excel) SAP och Cognos"*. (Arbets- och näringsbyrån, 2012b). Livsmedelsföretaget Fresh Servant ville även vid anställning av en controller att personen skulle vara *"fullständigt insatt i Microsoft Office, särskilt Excel, och du har erfarenhet av administration och utveckling av ERP- och rapporteringssystem"*. (Fresh Servant 2012). IBM Gognos programvara används i företag och organisationer över hela världen. Programvaran används främst för verksamhetsstyrning, beslutstöd, planering och budgetering. (IBM 2012). ERP är ett annat ord för affärssystem och inom IT står det för Enterprise Resource Planning samt omfattar det mesta som händer i ett företag, t.ex. ett företags informationshantering, inköp, löner, personaladministration, reskontra och fakturering. (Wikipedia 2012).

### 3.3 Analytisk förmåga

Förmågan att kunna analysera är även ett viktigt verktyg för kontrollern. Genom att kunna analysera förklarar man någontings betydelse eller mening. Till exempel att kunna analysera siffror och utifrån det utforma information. Det innebär att kontrollern ska ha förmågan att kunna förklara om vad som hänt och varför. Fördelaktigt är det även för kontrollern om han eller hon kan analysera händelser i nuvarande läge samt förfluten tid och utifrån de mönstren i någon mån kunna förutse framtiden. (Källström 1990, s. 167).

Roehl-Anderson och Bragg (2005, s. 26-27) menar att den analytiska förmågan för kontrollern är viktig då kontrollern måste förstå innebörden av nyckeltal och trender samt deras betydelse för företaget. Nyckeltal används som ett hjälpmedel i styrningen av ett företag, till exempel vid jämförelse, tidigare uppnådda resultat eller motsvarande nyckeltal för konkurrenter. (Erikson 2008, s. 155). Kontrollern skall kunna analysera och förstå det ekonomiska läget inom företaget samt att skaffa sig information om nya teknologier och konkurrenter. (Olve & Samuelsson 2008, s. 681).

När Folkhälsan sökte en controller 2011 framkom det att personen borde vara en *"analytisk och uthållig person som har lätt för att kommunicera med olika människor"*. (Hufvudstadsbladet 23.10.2011, s. 49). Fresh Servant ville även att personen som sökte kontrollertjänsten skulle ha *"förmåga till helhetssyn och strategiskt tänkande samt en analytisk och affärsmässig inställning"*. (Fresh Servant 2012). Analytiskt tänkande var också någonting som Åbo Akademi förväntade sig av de sökande för kontrollertjänsten, *"sökande förväntas ha ett analytiskt tänkesätt och god kommunikationsförmåga"*. (Åbo Akademi 2012).

### 3.4 Utbildning

Krav på controllerns utbildning varierar från företag till företag. I Lassis undersökning från 2002-2003 framgick det att controllerbefattningen förutsätter en lämplig ekonomisk utbildning. För en controller kan en högskoleexamen vara till fördel, men det är dock ingen nödvändighet, speciellt för controllers i små företag. I fem av Lassis undersökta arbetsplatsannonser söktes en controller med antingen en ekonom eller tradenom utbildning. (Lassi 2003, s. 181).

Sibbo kommun hade som krav att personen som sökte kontrollertjänsten 2011 skulle ha en *"lämplig högskoleutbildning och förmåga att kommunicera på båda inhemska språken"*. (Hufvudstadsbladet (09.10.2011), s. 51. Solving i Jakobstad hade även samma krav när de sökte en controller, *"vi förväntar oss att du är språkkunnig och har en lämplig högskoleutbildning"*. (Solving 2010). Vid Åbo Akademi förväntades däremot de sökande ha en *"högre högskoleexamen, utmärkta språkkunskaper i svenska och goda i finska och engelska"*. (Åbo Akademi 2012). *"Högre högskoleexamen eller motsvarande relaterade studier, flytande i finska och engelska"* var kraven för att jobba som mill controller vid Stora Enso. (Arbets- och näringsbyrån, 2012c). Ekonomisk utbildning och kunskaper inom

redovisning, finansiering och ekonomisk analys är något som rekryterare fäster stor vikt på vid rekrytering av controllers. (Olve & Samuelsson 2008, s. 62-63).

## 4 Controllerrollen

I detta kapitel presenteras vilka arbetsuppgifter en controller har och vilka arbetsuppgifter som förekommer för olika typer av controllers. Vidare presenteras också exempel på olika modeller angående vem kontrollern rapporterar till i företaget.

### 4.1 Arbetsuppgifter

De arbetsuppgifter som kontrollern har är oftast redovisning, budgetarbete, arbete med kalkyler och att se till att ekonomistyrningen fungerar på rätt sätt. (Källström 1990, s. 96-98). Arbetsuppgifterna kräver olika färdigheter och tränas upp med tiden, till exempel att analysera ekonomiska resultat eller hålla presentationer om ekonomiska resultat. (Olve & Samuelsson 2008, s. 672).

Enligt Lassi (2003, s. 179) var kontrollerns arbetsuppgifter i 26 av 39 fall relaterade till finansiell redovisning och rapportering. Även utvecklingsaktiviteter var en förekommande arbetsuppgift i hennes undersökning vilket betydde att det var frågan om utveckling av system, processer och rapportering. Roehl-Anderson & Bragg (2005, s. 22-23) menar att kontrollern har sex olika arbetsuppgifter; planering, organisering, styrning, mätning, finansiell analys och processanalys. Analysarbeten är mer riktade mot kontrollern och de fyra första kan en avdelningschef i företaget arbeta med. Vid finansiell analysering är det ytterst viktigt att kontrollern har god kommunikationsförmåga, både skriftligt och i tal eftersom kontrollern ansvarar för granskningen och tolkningen av beslutsunderlaget som är relaterat till företagets finansiella resultat. Om kontrollern skall bli framgångsrik i sitt arbete så är processanalys en viktig del. Processanalys innebär att kontrollern regelbundet granskar och utvärderar resultatet av de processer som är involverade i genomförandet av transaktioner.

Enligt platsannonsern för en controller vid Åbo Akademi var arbetsuppgifterna att *”samordna och koordinera ekonomihanteringen inom samhällsvetenskapliga fakultetsområdet, delta i utvecklandet av effektiva uppföljnings- och rapporteringssystem och att leda ekonomisekreterarnas arbete inom fakultetsområdet. Därtill ingår ansvar för budgetering, rapportering, resultatuppföljning, bokföring och uppgörande av bokslut samt*

övrig beredning, planering och utvärdering i ekonomirelaterade frågor”. (Åbo Akademi 2012). Uppgifterna som framkom i Solvings platsannons var att ”sköta om företagets och koncernens ekonomi, redovisning, rapportering samt kassaflöde. Du har hand om företagets allmänna administration och personaladministration. Du deltar i implementering av ett nytt ERP-system inom ekonomi och administration”. (Solving 2010). Vid Fresh Servant hade kontrollern till uppgift att ”ansvara för skötseln och utvecklingen av internredovisningen, rapporteringen, de interna processerna och rapporteringssystemet. Dina arbetsuppgifter omfattar även analys och utvärdering av resultaträkningar, budgetering, prissättning, produktkalkylering, efterkalkylering, veckorapportering, effektivitetsmätning och investeringsärenden. Vid behov deltar du också på annat sätt i ekonomiförvaltningen”. (Fresh Servant 2012).

## 4.2 Olika typer av controllers

Söker man efter controller i platsannonser används ofta benämningen controller, men det förekommer även andra typer av controllers som exempelvis business controller, assistant controller eller financial controller för att nämna några.

### 4.2.1 Business controller

Lassi (2003, s. 178) nämner i sin undersökning att en business controllers arbete ofta har en nära anknytning till företagets verksamhet. Till business controllers arbetsuppgifter hör enligt Olve & Samuelsson (2008, s. 63) bl.a. följande:

- användning av siffrorna som finns tillgodo, både redovisningens och andra.
- hjälper till att formulera mål och åtgärdsprogram

När en business controller söktes till Viking line var arbetsuppgifterna att ”medverka i planering, analys och utvärdering av företagets verksamhet och ekonomi samt att medverka i utvecklingen av företagets affärssystem”. Åbo Underrättelser (29.10.2011), s. 24. Arbetsuppgifterna vid logistikbolaget DHL i Sverige för en business controller var att ”självständigt arbeta med intäkts och kostnadsanalyser, periodiska rapporter, ansvar för budget, budgetuppföljning och prognoser”. (Monster 2012). En business controller hade följande arbetsuppgifter vid industriteknikkonsultföretaget Etteplan:

- *”Participate in development of Etteplan financial reporting”*
- *“Regularly meet managers and go through the analyses as well as discuss improvements in business”*
- *“Analyze reasons for variations in actual results, dig into details”*
- *“Create monthly reports”*
- *Follow up result against budget and forecast” (Uranus, 2012a).*

#### **4.2.2 Assistant controller**

Utgående från platsannonser är det några arbetsuppgifter i många företag som ofta förekommer för en assistant controller:

- att delta i arbetet med prognoser
- månadsbokslut
- budgetering
- analyser

Några av arbetsuppgifterna för en assistant controller vid TV-produktionsbolaget Endemol var att vara *”Delaktig i arbetet med månadsbokslut, budget och prognoser samt uppföljning och analys av produktionsprojekt. Agera stand in för samtliga arbetsuppgifter vid ekonomiavdelningen och att rapportera till moderbolaget”*. (Human capital 2012). Rekryteringsföretaget Poolia hade även ganska lika uppgifter för en assistant controller, *”fastställande av månadsresultat, att vara delaktig i arbetet med prognoser och budgetering, analyser och att ta fram månadsrapporter”*. (Poolia 2012).

#### **4.2.3 Financial controller**

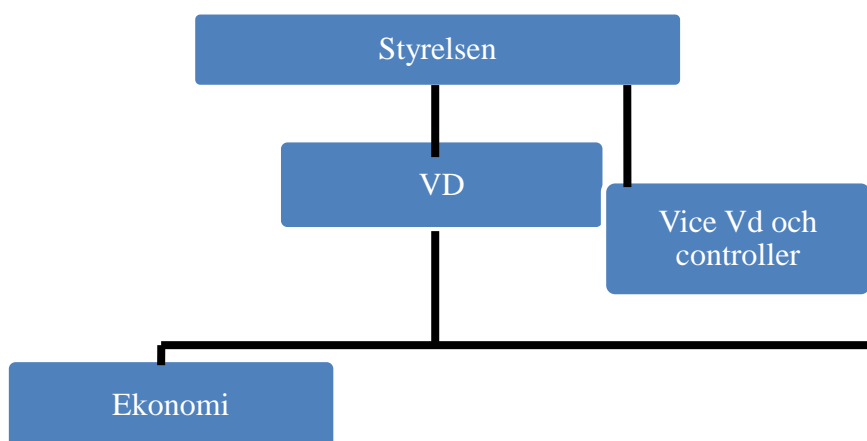
Financial controllers är enligt Lassi (2003, s. 182-183) inriktade på finansiell rapportering och redovisning och kan vara jämförbara med en redovisningschef. Av platsannonserna för financial controllers är finansiell rapportering en återkommande uppgift. ABB skrev i sin platsannons att financial controllern skulle jobba med *”financial reporting, financial and profitability analyses, closely involved in budget and forecasting processes”*. (Uranus, 2012b). Arbetsuppgifterna vid kunskapsföretaget Exova som har sin verksamhet i Sverige och Finland var för en financial controller att *”driva och utveckla den ekonomiska uppföljningen och rapporteringen samt de administrativa processerna inom bolaget. Du har huvudansvar för redovisning, rapportering, budget och prognosarbete”*. (Vakanser 2011).

### 4.3 Position och rapportering

Vilken position i organisationen en controller har är enligt Källström (1990 s.121) viktig eftersom det ger en möjlighet för kontrollern att påverka i olika situationer. Har kontrollern möjlighet att påverka i olika situationer kan det dessutom ge en bild av ledningens uppfattning om kontrollerns position och befogenheter.

#### 4.3.1 Rapportering till styrelsen

Källström (1990, s. 121-122) säger att kontrollerns tyngsta position inom ett företag är att rapportera direkt till styrelsen. Om kontrollern rapporterar till styrelsen kan det bero på att styrelsen vill ha dennes syn i olika situationer och inte bara VD:s. Tvekar VD:n att ta upp frågor på styrelsemötena kan de ändå komma till kännedom för styrelsen eftersom kontrollern rapporterar till styrelsen. Nackdelar med att kontrollern rapporterar till styrelsen är att kontrollerns förhållande till VD:n kan bli pressat, speciellt om det inte går så bra för företaget. I en sådan situation finns risken att kontrollern kommer i kläm mellan övriga medarbetare och VD:n därför att VD:n sannolikt ställer krav på övriga medarbetare att vara lojala mot honom. På det sättet blir det svårare för kontrollern att få tillgång till information som behövs för att uppnå det som styrelsen förväntar sig.

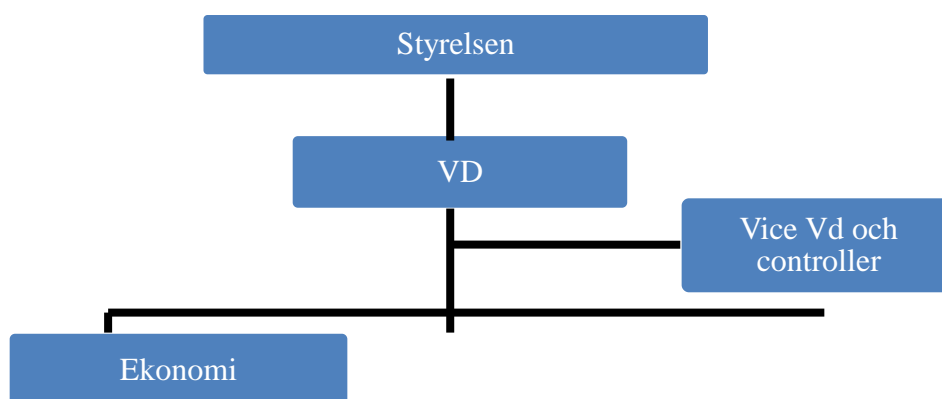


Figur 4. Kontrollern rapporterar direkt till styrelsen. (Källström 1990, s. 121)



### 4.3.2 Rapportering till VD

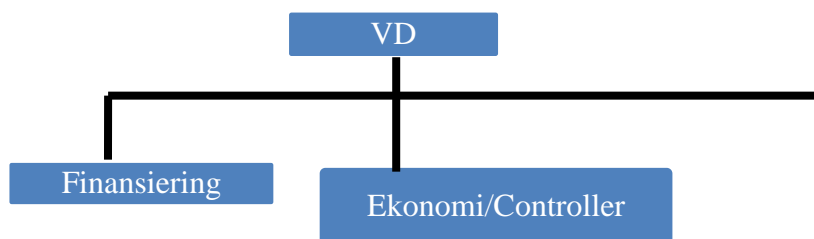
När företag använder sig av modellen ur figur 5 har kontrollern en stark ställning i förhållande till övriga inom ekonomiavdelningen eftersom dennes ansvar för helheten betonas. Med denna modell får även kontrollern enligt Källström (1990, s. 122) tid att engagera sig och sätta sig in i situationer där han eller hon anses bäst behövas eftersom ekonomiavdelningen har hand om ”markservicen”. Nackdelen med denna modell är att kontrollern blir aningen skild från övriga i verksamheten då kontrollern anses vara VD:s personliga controller.



Figur 5. Controllern rapporterar till VD:n. (Källström 1990, s. 122)

### 4.3.3 Controllern som ekonomichef

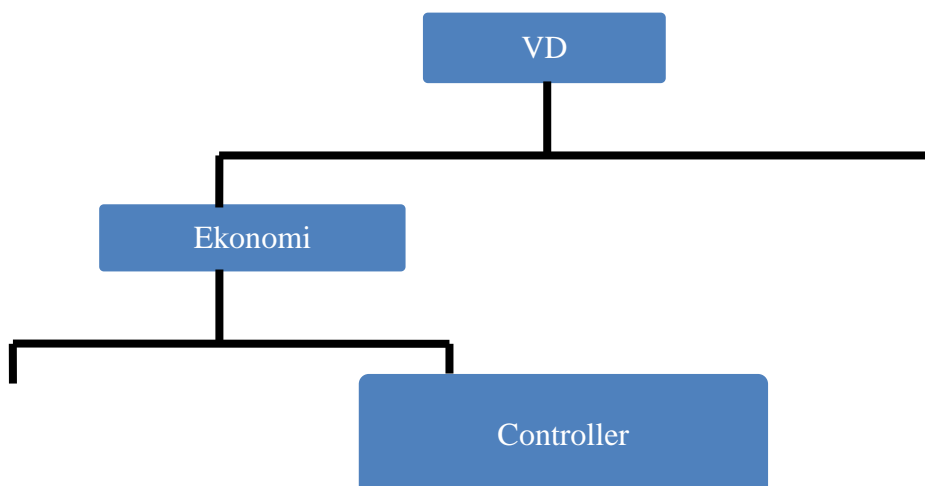
Controllern kan också fungera som ekonomichef och modellen i figur 6 används ofta i små och medelstora företag då den är billigare än de två tidigare nämnda modellerna. Då det är i denna modell endast en ekonom ur ledningsgruppen som ansvarar för ekonomistyrningen får kontrollern ett direkt inflytande över de verktyg som används i ekonomistyrningsarbetet, till exempel redovisning och budgetering. Nackdelen med denna modell är att kontrollern kan komma att fungera mer som ekonomichef än att vara en controller. Risken finns då att kontrollern jobbar mer med frågor som berör finansiering och försäkringar som exempel istället för frågor som berör verksamhetsstyrningen. Controllern kan dock få mer tid för ekonomistyrningsarbetet om en parallell finansfunktion inrättas som ansvarar för de ekonomiaktiviteter som inte räknas till ekonomistyrningsarbetet. (Källström 1990, s. 123).



Figur 6. Controllern som ekonomichef och rapporterar till VD:n. (Källström 1990, s. 123)

#### 4.3.4 Rapportering till ekonomichefen

I figur 7 rapporterar kontrollern till ekonomichefen och får på så sätt större möjligheter att fokusera på ekonomistyrningsuppgifter, förutsatt att andra inom ekonomiavdelningen har ansvaret för redovisning och budgetsammanställningar. Källström (1990, s. 124) poängterar dock att det finns vissa brister med denna modell. Eftersom kontrollern inte har direktkontakt med VD blir det därför ekonomichefen som tar upp frågor om ekonomistyrningen med ledningen. Det kan även leda till att kontrollern ses som ekonomichefens assistent eftersom ekonomichefen blir mer som en controller. Ekonomichefen har ju även andra saker att bekymra sig om än ekonomistyrningen så där finns även risken att frågorna som berör ekonomistyrningen kan hamna i skymundan. Som nämndes i föregående kapitel kan en ekonomichef vara inblandad i frågor som berör finansiering och försäkringar. Ett annat problem med att det saknas direkt kontakt med VD är att funktions eller divisionscheferna inte behöver någon mellanhand utan rapporterar direkt till VD och får därför ett övertag framför kontrollern. (Källström 1990, s. 124).



Figur 7. Controllern rapporterar till ekonomichefen. (Källström 1990, s. 123)

## 5 Metod

I examensarbetets empiriska del har jag använt mig av en kvalitativ undersökning i form av intervjuer eftersom jag inte hade för avsikt att studera kvantitativ data. Valet att använda en kvalitativ metod gjordes på grund av att jag ville gå in mera på djupet och få en inblick i hur controllerns roll ser ut i praktiken. För att inte gå miste om någon viktig detalj spelades samtliga intervjuer in. Fördelar med att spela in intervjuer är enligt Bryman och Bell (2011, s. 374) att det blir enklare att analysera det som människor har sagt under intervjuerna om de spelas in och intervjuaren har även möjlighet att gå igenom intervjupersonens svar upprepade gånger. Det finns dock nackdelar med att spela in intervjuer, bland annat transkriberingen som är en långvarig process och kräver mycket tid av en.

Enligt Dalen (2008, s. 9) är intervju en lämplig metod för att få en insikt i respondentens erfarenheter, tankar och känslor vilket gör att intervju som metod passar bra i denna undersökning. Urvalet av undersökningsspersoner är en betydande del i undersökningen. Intervjuas fel personer i undersökningen är det risk för att undersökningen blir oanvändbar. Det är därför viktigt att rätt personer används i undersökningen eftersom kvalitativ forskning innebär att få en djupare förståelse för det fenomen som studeras. (Holme & Solvang 1997, s. 101).

I den empiriska delen valde jag att intervjua fem olika företag, tre medelstora och två små företag samt två personer inom varje företag. Till undersökningen valde jag företag som har sin verksamhet i Österbotten. Målet var att intervjua sex olika företag och att alla företag som användes i undersökningen skulle ha en controller. Ett företag drog sig även ur i sista stund och då intervjuerna utfördes under tiden 11.9.2012 – 26.9.2012 fanns det inte tillräckligt med tid att hitta en ersättare samt att september månad är en ganska hektisk tidsperiod för många företag.

Intervjuerna blev istället med två controllers och tre ekonomichefer samt personen de rapporterade till i företaget, i detta fall verkställande direktören utom i ett företag var kontrollern rapporterade till ekonomichefen. Intervjuerna för varje företag varade kring 40-50 min och utfördes vid respondenternas arbetsplats förutom en som utfördes vid respondentens hem. Som stöd vid varje intervjutillfälle hade jag två olika intervjuguider som utformades utgående från den teoretiska delen. Intervjuguiderna finns i slutet av arbetet som bilaga 1 och bilaga 2. Alla respondenter utom en var villiga att låta sitt namn publiceras men jag valde att samtliga förblir anonyma.

## 6 Resultatredovisning

I detta kapitel kommer företagen som ingick i min undersökning att presenteras och respondenternas svar redogörs även vid respektive företag.

### 6.1 Oy Prevex Ab

Oy Prevex Ab grundades år 1955 i Jeppo och har idag sin verksamhet i Nykarleby. Sedan år 2003 är Prevex ett helägt dotterbolag i KWH-koncernen. Företaget producerar och säljer vattenlås för både kök och badrum och dess marknadsområden är främst Europa och Skandinavien men företaget levererar även sina produkter till bl.a. Indien och Kina. I början på nästa år kommer även Prevex att börja leverera sina produkter till Nordamerika samt Australien. Prevex har idag 120 anställda varav cirka 25 personer jobbar i ett dotterbolag i Prevex-koncernen som heter Nykarleby Monteringstjänst. År 2011 hade Prevex en omsättning på 17,5 miljoner euro och detta år har de som mål att komma upp till en omsättning på 18 miljoner euro. (personlig kommunikation med verkställande direktör, 11.09.2012).

#### 6.1.1 Verkställande direktör

Själva titeln controller används inte vid Prevex utan istället används titeln ekonomichef/personalchef men inom KWH-koncernen säger VD:n att ekonomichefen har en controllerfunktion. KWH-koncernerna har med jämna mellanrum under ett år möten med controllers från dotterbolagen där Prevex representeras av ekonomichefen. Organisationsstrukturen vid Prevex består av en styrelse och en ledningsgrupp. Sedan under VD:n kommer de som rapporterar direkt till honom, marknadsföringschefen, ekonomichefen, fabrikschefen, kvalitetschefen, inköpschefen och produktutvecklingschefen. Följande steg under dessa chefer är tjänstemän och förmän för olika avdelningar.

VD:n anser att en controller bör ha en ekonomisk bakgrund men även att kontrollern förstår sig på den tekniska aspekten, exempelvis hur produktionen fungerar. Kontrollern bör även vara en social individ som kan se till att övriga medarbetare vet om varför de är viktiga. VD:n säger även att kommunikation är en ytterst viktig del för kontrollern, att ta sig fram via diskussioner för att övriga medarbetare t.ex. inom produktionen inte skall ha den uppfattningen att kontrollern inte har någon aning om vad som pågår på avdelningen.

Då ekonomichefens titel är ekonomichef/personalchef består arbetsuppgifterna enligt VD:n också av personalfrågor som exempelvis utbildningar och arbets säkerhetsskolning samt juridiska frågor i form av arbetsavtal och anställningsförhållande. En viktig funktion för ekonomichefen är boksluten då han är helt ansvariga för dem. Ekonomichefen budgeterar även för företagets olika avdelningar, vilket innebär att få ihop försäljningsbudget, marknadsföringsbudget och investeringsbudget till ett visst datum som sedan lämnas in och rapporteras till KWH-koncernen. Skulle Prevox söka en ekonomichef anser VD:n att personen borde ha en ekonomie magisterexamen men om en ekonomie magisterexamen saknas skulle VD:n fästa uppmärksamhet på arbetserfarenhet. Inte tjugo års erfarenhet utan att personen i fråga har erfarenhet av hur mellanbokslut och rapportering fungerar. VD:n fyller även på att personen borde vara framåtriktad, hungrig och innovativ eftersom tjänsten har så mycket med människor att göra. Till sist säger VD:n att personen även bör kunna hantera konflikter. (personlig kommunikation med verkställande direktör, 11.09.2012).

### **6.1.2 Ekonomichef**

Ekonomichefen har en ekonomie magisterexamen från Hanken i Vasa med extern redovisning och revision som huvudämne samt handelsrätt som biämne. Efter sin examen jobbade ekonomichefen nästan tio år som revisor varav de sista två och ett halvt åren som auktoriserad CGR-revisor vid Ernst & Young. Ekonomichefen menar att erfarenheten som han fick som revisor var till stor nytta eftersom han jobbade mycket med siffror samt att han fick en bättre analytisk förmåga. Ekonomichefen har varit anställd som ekonomichef sedan år 2007 hos Prevox och har alltid haft samma titel.

De egenskaper och kompetenser som ekonomichefen påpekar att är viktiga är noggrannhet, förmåga att kommunicera i skrift och tal, exempelvis att rapporter formuleras kort och koncist samt analytisk förmåga. Analytisk förmåga anser ekonomichefen som den viktigaste egenskapen hos en controller, att analysera siffror och dra slutsatser om vad som skulle kunna göras annorlunda. Noggrannheten som ekonomichefen nämnde tidigare är även en mycket viktig del, exempelvis vid analyser. Att ekonomistyrningen hör till controllerns viktigaste uppgift håller ekonomichefen med om eftersom controllern följer med företagets ekonomi och ser i vilken position företaget ligger. Controllern är dock inte ensam om företagets ekonomistyrning men oftast den som initierar frågor, tar fram fakta och för det till en vidare diskussion. Vid Prevox rapporterar ekonomichefen direkt till verkställande direktören (se figur 6). Ekonomichefen berättar att de som rapporterar till

honom är en ekonomienhet som består av en löneräknare och en som ansvarar för kassan. Vidare rapporterar ansvarige för inköps- och försäljningsreskontran åt honom samt en produktcontroller som underhåller kalkylsystemet. (personlig kommunikation med ekonomichef, 16.09.2012).

## **6.2 Oy Valioravinto Ab**

Oy Valioravinto Ab grundades år 1960 i Jakobstad och är idag en av Finlands ledande företag inom naturprodukter. Företaget har idag totalt 80 produkter varav 70 % av dessa produkter tillverkas hos Valioravinto. Dessa produkter säljs runtom i landet på hälsokostaffärer, apotek och andra försäljningsställen som specialiserat sig på naturprodukter. Valioravinto är även delägare i fyra andra bolag, ett i Torneå, ett i Kauhajoki och två i Somero vilket gör att företaget är mångsidigaste inom norden när det gäller denna sektor. Företaget har idag en omsättning på 6,5 miljoner euro, 20 anställda i Jakobstad och totalt inom gruppen 54 anställda. (personlig kommunikation med verkställande direktör, 12.09.2012).

### **6.2.1 Verkställande direktör**

Då Valioravinto inte har en controller utan istället en ekonomichef/personalchef menar VD:n att en ekonomichef bör vara noggrann, ansvarsfull, ha förmågan att sätta sig in i olika lagstiftningar samt social kompetens då teamwork är en viktig del vid Valioravinto. Idag har ekonomichefen/personalchefen vid Valioravinto ansvaret för hela bokföringen och redovisningen, rapportering, exempelvis månadsbokslut och försäljningsrapporter samt att hålla sig à jour med lagstiftningen.

Valioravintos organisationsstruktur består först av ägare, styrelse och VD. Nästa nivå är de olika avdelningscheferna, t.ex. marknadsförings/försäljningschef, produktchef, läkemedels fabrikschef, partihandels chef och ekonomichefen. Under dessa följer sedan produktionschefen och andra som sköter om den löpande produktionen. Om Valioravinto skulle anställa en ekonomichef idag skulle utgångsläget vara att personen i fråga skulle ha en tradenom eller ekonom utbildning, helst för denna tjänst en med redovisning som inriktning. (personlig kommunikation med verkställande direktör, 12.09.2012).

### **6.2.2 Ekonomichef**

Ekonomichefen är utbildad diplomekonom från Hanken i Helsingfors med redovisning som inriktning. Efter sin examen jobbade ekonomichefen som ekonomiassistent och budgetchef för Oy Tampella Ab, sedan som assistent åt ekonomidirektören för Oravais Hus och började jobba som kontorschef vid Valioravinto år 1988. Idag används dock titeln ekonomichef/personalchef vid Valioravinto. Då arbetet berör frågor kring bokföring och redovisning menar ekonomichefen att noggrannhet är viktigt samt att vara systematisk i sitt arbetssätt. Ekonomichefen tycker inte att arbetsuppgifterna har ändrat så värst mycket med åren. Det som han påpekar är ju att IT självklart fått en allt större roll under sin tid vid Valioravinto vilket har lett till om man då skall automatisera flera saker eller inte. Ekonomichefen fungerar även som personalchef vid Valioravinto.

Fastän ekonomichefen inte har titeln controller anser han att ekonomistyrning är en viktig uppgift, även vid rollen som ekonomichef. Som exempel berättar ekonomichefen att det hör till hans uppgift att följa med lönsamheten för produkter. Om lönsamheten ändras måste priserna ändras eller så måste man skära ner på marknadsföringen, om inget av dessa fungerar slutar man med produkten. Styrmedlen som ekonomichefen jobbar med vid Valioravinto är av formella slag, bland annat produktkalkylering. Finns det nya produkter bestäms priserna utgående från vad marknaden säger och sedan räknar ekonomichefen ut vad Valioravinto borde få ut för produkterna. Vid Valioravinto rapporterar ekonomichefen till VD:n (se figur 6) men då företaget har endast tjugo anställda så har inte ekonomichefen någon som direkt rapporterar till honom eftersom informationen som han behöver finns på datanivå. (personlig kommunikation med ekonomichef, 12.09.2012).

### **6.3 Fresh Servant Oy Ab**

Fresh Servant Oy Ab grundades år 1995 i Jakobstad. Från år 1971 till år 1995 verkade företaget under Oy Snellman Ab med namnet Snellmans Grönsaksgrossist Oy. För närvarande har Fresh Servant verksamhetspunkter på två ställen, i Jakobstad och Vasa. Fresh Servants verksamhet delas in i två områden, Fresh Produkt och Fresh Grossist. Fresh Produkt producerar och säljer färska frukt- och grönsaksprodukter till detaljhandeln och storköskunder i hela Finland. Fresh Grossist fungerar som en frukt- och grönsakspartihandel och har sitt marknadsområde i västra Finland. Företaget har 130 anställda varav 90 är heltidsanställda. Fresh Servant hade föregående år en omsättning på

20,4 miljoner euro och siktar i år på en omsättning omkring 24,5-25 miljoner euro. (personlig kommunikation med verkställande direktör, 17.09.2012).

### **6.3.1 Verkställande direktör**

VD:n berättar att organisationsstrukturen vid Fresh Servant består av två ledningsgrupper eftersom verksamheten delas in i två områden. Dessa två ledningsgrupper består av VD:n samt ett antal chefer, t.ex. försäljningschefer, inköpschefer, produktchefer och produktionschefer. Efter det kommer kontrollern och ekonomichefen. Vid Fresh Servant ansvarar ekonomichefen för extern redovisningen, HR samt IT frågor medan kontrollern ansvarar för kalkyler, intern redovisning samt analys av nyckeltal. VD:n anser att en controller skall kunna analysera och förstå det ekonomiska läget inom företaget. Som exempel vid Fresh Servant menar VD:n att kontrollern måste förstå produktionsprocessen, vad det är som har hänt mellan det att när råvaror kommer in och när färdiga produkter går ut, hur mycket timmar har blivit lagda på att få fram en produkt och hur mycket har blivit svinn. Vidare menar VD:n att när kontrollern förstår processen kan han eller hon bättre analysera verksamheten. Kontrollern måste även hela tiden kunna producera information för ledningen som grund för beslut som skall tas. När tjänsten som controller annonserades sökte företaget en person med lämplig utbildning med erfarenhet av intern redovisning från industrin. Då det söktes en person med lämplig utbildning menade VD:n att det inte spelade någon större roll om det var en person med en tradenom eller ekonom utbildning då han såg mera på vilken arbetserfarenhet personen hade. (personlig kommunikation med verkställande direktör, 17.09.2012).

### **6.3.2 Controller**

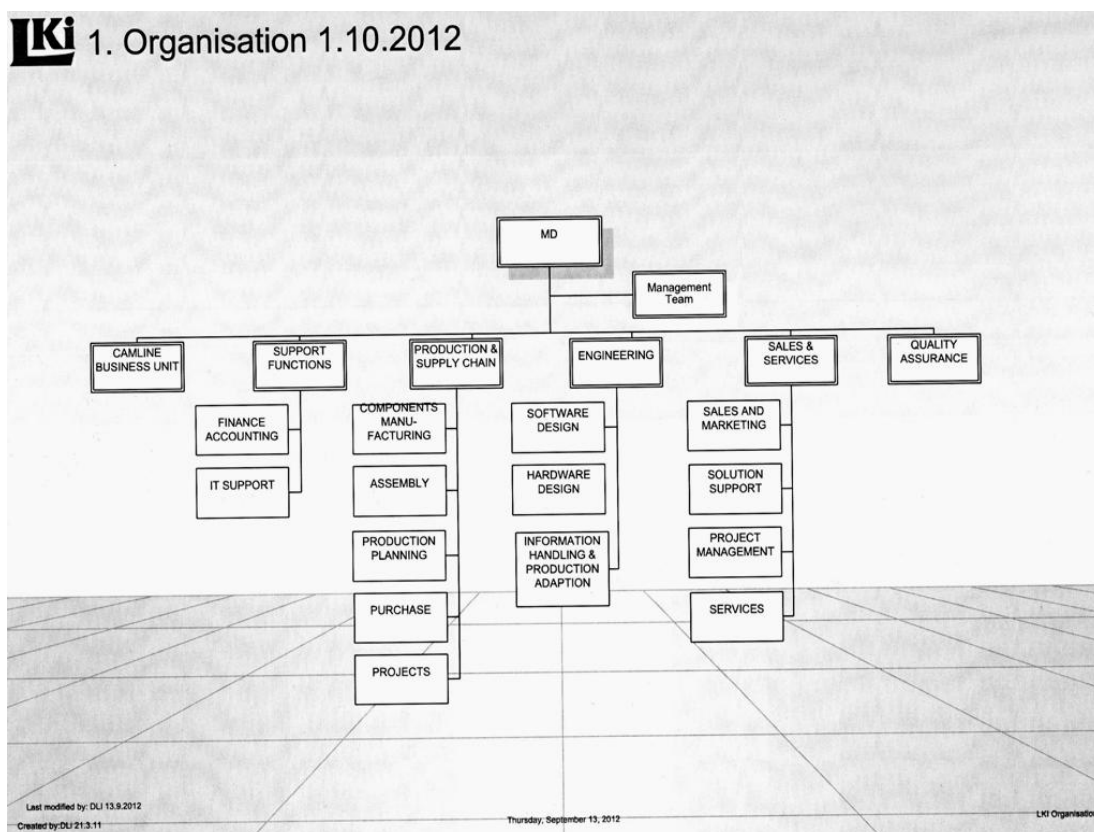
Controllern är student och har en ekonomie magisterexamen från Hanken i Åbo samt marknadsföringens informationssystem som huvudämne. Övriga kurser som kontrollern nämnde var marknadsföringskurser och ekonomisk geografi. Efter sina studier jobbade kontrollern lite över sex år vid Oy Marli Ab som idag heter Eckes-Granini Finland. Först som försäljningsanalytiker och med tiden avancerade han till senior controller. Kontrollern har varit anställd hos Fresh Servant sedan april 2012. Kontrollern anser att det viktigaste hos en controller är att vara intresserad av olika saker. Som exempel nämner kontrollern olika projekt och att man förväntas veta hur alla IT-system fungerar. Vidare nämner han också saker som exempelvis att kunna kommunicera i skrift och tal, förmåga att jobba med siffror och noggrannhet.



Då termen controller också är relativt bred menar controllern att övriga medarbetare kommer och frågar controllern vid eventuella problem. Formella styrmedel är de styrmedel som controllern jobbat mest med hittills, produktkalkyler i viss mån och med tiden även budgetering. Vid organisationsstruktur kan han bli tillfrågad om vad han tycker och tänker, men det hör inte till hans ansvarsområde. Controllern säger att ekonomistyrning är i längden den viktigaste uppgiften för controllern. För sin egen del nämner han sitt tidigare jobb och sitt nuvarande jobb att som controller kunna bevisa och förklara vilket läge företaget är i. Vid Fresh Servant rapporterar controllern direkt till VD:n (se figur 5). (personlig kommunikation med controller, 17.09.2012).

## 6.4 LKI Källdman Ltd

LKI Källdman är ett familjeföretag i Bennäs och grundades år 1979. LKI Källdmans huvudsakliga område är att producera automationsutrustning för plåtbearbetningsmaskiner till japanska företaget Amada som äger 20 % av LKI Källdman. Företaget har detta år som målsättning att nå en omsättning på 24 miljoner euro och i dagsläget uppgår personalstyrkan till 160 st. anställda. (personlig kommunikation med ekonomichef, 20.09.2012).



Figur 8. LKI Källdmans organisationsstruktur

### 6.4.1 Ekonomichef

Att kunna förstå helheten i ett företag är ett måste för en controller enligt ekonomichefen, att kunna förstå hur olika avdelningar påverkar varandra. Som exempel då kontrollern är med i olika utvecklingsarbeten och tar fram rapporter för olika avdelningar måste kontrollern se till att det stöder hela företaget, att inte bara en särskild avdelning gynnas. Datakunskaper är också enligt ekonomichefen viktiga hos en controller, det behöver dock inte vara någon dataexpert utan kontrollern skall kunna förstå hur företagets datasystem fungerar.

När LKI Källdman sökte en controller förutsattes att personen i fråga hade en utbildning på högskolenivå, med inriktning på redovisning eller finansiell planering. Ekonomichefen menar att en tradenom mycket väl kan söka en kontrollertjänst, men den sökande borde i så fall ha erfarenhet av att ha varit inblandad i många saker. När LKI sökte en controller räckte det t.ex. inte som erfarenhet att personen hade jobbat mycket med bokslut eller bokföring. Vidare i LKI Källdmans platsannons skulle den sökande *”ha analytisk förmåga, ett för ekonomistyrning och interna processer, några års erfarenhet av affärssystem och analysverktyg samt ett brett IT-kunnande”*. Arbetsuppgifterna som ingick i platsannonsen var:

- *”affärssystemutveckling, att driva olika utvecklingsprojekt”*
- *”rapportering och budgetering”*
- *”intern redovisning, kostnadsuppföljning och allokering”*
- *”lönsamhetskalkylering av produkter och tjänster”*
- *”stötta implementeringen av kvalitetssystem”* (personlig kommunikation med ekonomichef, 20.09.2012).

### 6.4.2 Controller

Controllern har en ekonomie magisterexamen med redovisning som huvudämne samt en politices kandidatexamen i nationalekonomi från Åbo Akademi i Åbo. Övriga kurser som kontrollern nämner som kommit till nytta är intern redovisning, extern redovisning och handelsrätt som han hade som biämne vid sina magisterstudier. Arbetserfarenhet som kontrollern skaffat sig är via sommarjobb vid Oy Snellman Ab. Som exempel på arbetsuppgifter nämner kontrollern inköpsreskontra, bokning av fakturor, bokslutsarbete och sammanställningar av bokföringsrapporter. Controllern har varit anställd som hos LKI Källdman sedan maj 2012. Controllern anser att en controller bör ha analytisk förmåga för

att kunna se helheten och för att kunna skapa rapporter som är begripliga åt användarna. Enligt kontrollern är också kommunikation en viktig del för kontrollern. Som exempel nämner kontrollern när rapporter tas fram åt andra personer i företaget som kanske inte är lika insatta i ämnet som kontrollern, då gäller det för kontrollern att kunna uttrycka sig på ett begripligt sätt för mottagaren, både i tal och i skrift. Kontrollern anser också att det inte räcker för en controller att bara vara analytisk utan kontrollern behöver även en teoretisk bakgrund.

Arbetsuppgifterna som kontrollern har vid LKI Källdman är att hjälpa avdelningar att få fram rapporter och analyser, produktkalkylering, utveckling inom ekonomiavdelningen, allt från kontoplaner till framtagande av rapporter. Överlag så är arbetsuppgifterna mest av det interna slaget. Att ekonomistyrning är en av kontrollerns viktigaste uppgifter håller kontrollern med om. Kontrollern bör kunna se till att de system och rutiner som finns stöder det övergripande mål som företaget har. Kontrollern blir lite som ”spindeln i nätet” menar kontrollern. Styrmedlen som kontrollern jobbar med är främst av formella slag då hans arbetsuppgifter består av produktkalkylering, analyser och intern redovisning för att nämna några. Med tiden kommer även budgetering att höra till hans uppgifter. Ett bonussystem har LKI Källdman men det var redan utformat när kontrollern anställdes, dock tror han att det kommer att höra i framtiden till en av hans uppgifter. Då kontrollern måste ha en helhetssyn hör det till hans uppgift vid frågor som hör till mindre formaliserad styrning, att informera personer om vilken betydelse deras arbete har för den stora helheten. Det måste göras eftersom de övriga anställda är kanske inte direkt medvetna om hur deras arbete påverkar helheten. Vid LKI Källdman rapporterar kontrollern till ekonomichefen (se figur 7) som i sin tur rapporterar till VD:n. (personlig kommunikation med controller, 20.09.2012).

## **6.5 Ab Ekorosk Oy**

Ab Ekorosk Oy är ett kommunalt avfallshanteringsbolag i Österbotten som grundades år 1990. Deras verksamhetsområde består av 11 kommuner och 125 000 invånare. Ekorosk har monopol på hushållsavfall men vid företagsavfall råder det dock fri konkurrens. Ekorosk sysselsätter idag 38 personer och har en omsättning på 7 miljoner euro. (personlig kommunikation med verkställande direktör, 21.09.2012).

### **6.5.1 Verkställande direktör**

Organisationsstrukturen vid Ekorosk består av ekonomichefen som ansvarar för kontorsfunktionerna samt en driftschef som har hand om återvinningsstationerna. I ledningsgruppen finns även en miljöingenjör och där diskuteras sedan rapporteringen tillsammans med VD:n. Vid Ekorosk används inte titeln controller utan istället ekonomichef. Egenskaper och kompetenser som VD:n anser att kommer till stor nytta för en ekonomichef är att vara bra och jobba med siffror, noggrannhet och helhetssyn. Att kunna se helheten är viktigt eftersom det inte räcker med att bara kolla på siffror utan också att man kan dra slutsatser från siffrorna, var det eventuellt finns problem, risker i form av sådant som på längre sikt kan skapa ekonomiska bekymmer.

När platsannonsern för ekonomichefen vid Ekorosk söktes en person som hade examen på institutnivå eller högskolenivå, erfarenhet av ekonomiförvaltning, tvåspråkig, samarbets- och kommunikationsförmåga. Denna typ av tjänst kan mycket väl sökas av personer med tradenom utbildning enligt VD:n men som på många andra ställen väger arbetserfarenheten mest. (personlig kommunikation med verkställande direktör, 21.09.2012).

### **6.5.2 Ekonomichef**

Ekonomichefen har en ekonomie magisterexamen från Hanken i Vasa med redovisning och revision som inriktning. Andra viktiga kurser som ekonomichefen nämner var finansiering, investering och handelsrätt. Efter studierna jobbade ekonomichefen som ekonomichef för ett elektronikföretag i Jakobstad, utbildare på ett IT-företag och på ekonomiavdelningen för Pedersöre kommun. Ekonomichefen har snart jobbat fem år som ekonomichef vid Ab Ekorosk Oy. Egenskaper och kompetenser som ekonomichefen nämner att är viktiga för en ekonomichef samt en controller är analytisk förmåga, att kunna dra slutsatser och se vart företaget är på väg. IT-kunskap för att kunna klara av olika datorprogram, social kompetens i form av att komma överens med andra inom personalen, noggrannhet och att se till att personalen jobbar för de mål som företaget har ställt upp. Arbetsuppgifterna som ekonomichefen har är väldigt varierande då hon har titeln ekonomichef. Men de arbetsuppgifter som hon nämner som också förekommer för en controller är främst budgetering, rapportering och bokslut. Som ekonomichef kan det bli mera arbetsuppgifter ifall någon blir sjuk, då Ekorosk är ett så litet företag.

Då ekonomichefen är inblandad i många uppgifter är det inte endast ett styrmedel som uppgifterna koncentreras mest till. Av formella styrmedel nämner ekonomichefen

ettårsstyrning när kommande året skall tas i beaktande. Vid organisationsstruktur har även ekonomichefen en roll eftersom ekonomichefen sitter med i ledningsgruppen som bl.a. har hand om frågor hur verksamheten skall utformas. Av mindre formaliserad styrning nämner ekonomichefen att Ekorosk har en ledarskapsutbildning. Utbildningen går ut på att hur man får personalen att trivas, hur förmän skall vara bra chefer, allt från utvecklingsdiskussioner till strategi. Ekonomichefen rapporterar till Vd:n (se figur 6) samt styrelsen, de som rapporterar till ekonomichefen är kontorspersonalen men också förmän då det är frågan om olika projekt eller investeringar. (personlig kommunikation med ekonomichef, 21.09.2012).

## 7 Analys

Analysen i detta arbete baserar sig på följande saker: utbildning och tidigare erfarenhet, de egenskaper och kompetenser som är viktiga i rollen som controller, controllerns arbetsuppgifter, controllerns roll vid ekonomistyrning samt styrmedel som controllers jobbar med.

Av de controllers och ekonomichefer som jag intervjuat har samtliga högskoleexamen inom ekonomi, varav fyra på magisternivå. Alla hade även redovisning som inriktning förutom en som var mer inriktad på marknadsföring. Cheferna inom de företag som jag intervjuat menar samtliga att en ekonomie magisterexamen inte nödvändigtvis behövs som utbildning, utan en tradenom utbildning kan även räcka som utbildning för att jobba som controller/ekonomichef. Då undersökningen har utförts i små och medelstora företag stämmer detta överens med teorin. Bland annat menar Lassi (2003) i sin undersökning att högskoleexamen kan vara till fördel, men det är dock ingen nödvändighet för controllers i små företag.

Arbetserfarenhet som är ytterst viktigt oavsett vilket yrke det än är frågan om och här har samtliga respondenter en rätt så bred erfarenhet inom detta område. Ekonomichefen (Oy Prevox Ab) hade tidigare erfarenhet av revisorsyrket, ekonomichefen (Oy Valioravinto Ab) hade jobbat bland annat som budgetchef, controllerns (Fresh Servant Oy Ab) tidigare arbeten hade varit som controller, controllern (LKI Källdman Ltd) hade även erfarenhet av olika ekonomiuppgifter från ett stort företag i form av Oy Snellman Ab och ekonomichefen (Ab Ekorosk Oy) hade även erfarenhet av att ha jobbat som ekonomichef. Platsannonserna vid de företag som ingår i min undersökning fanns inte som krav att

sökande skulle direkt ha erfarenhet av controlleryrket eller att ha varit ekonomichef utan istället tidigare arbetserfarenhet inom ekonomi.

Av de intervjuade controllers och ekonomicheferna menar ekonomichefen (Oy Prevox Ab), kontrollern (LKI Källdman Ltd) och ekonomichefen (Ab Ekorosk Oy) att analytisk förmåga och helhetssyn är en viktig egenskap hos en controller. Kontrollern skall kunna analysera siffror och utifrån det förklara på ett begripligt sätt. Detta påstående stämmer också överens med teorin. Roehl-Anderson & Bragg (2005, s. 26-27) samt Källström (1990, s. 167) påstår att kontrollern behöver en analytisk förmåga för att kunna förklara någontings betydelse eller mening. Förmågan att kunna kommunicera i tal och i skrift och anser fyra av fem som viktigt i controlleryrket. Ekonomichefen (Oy Valioravinto Ab) och kontrollern (Fresh Servant Oy Ab) nämner inte analytisk förmåga men ekonomichefen nämner däremot att vara systematisk i sitt arbetssätt som en viktig egenskap. Kontrollern menar att ett intresse för olika saker i företaget är viktigt då många anser att controllers är mest inriktade på siffror.

Majoriteten av cheferna anser även att helhetssyn och analytisk förmåga är viktigt hos kontrollern och ekonomichefen. Något som endast två chefer nämner är god kommunikationsförmåga då två controllers och två ekonomichefer anser det vara en viktig egenskap. Att endast två chefer nämnde kommunikationsförmåga är enligt mig lite förvånande. Såväl kontrollern som ekonomichefen har mycket med människor att göra och då gäller det att kunna kommunicera i skrift samt i tal.

Redovisning, budgetarbete, arbete med kalkyler och att se till att ekonomistyrningen fungerar på rätt sätt menar Källström (1990, s. 96-98) att hör till kontrollerns arbetsuppgifter. Det framkommer tydligt i respondenternas svar då budgetering hör till majoriteten av respondenternas arbetsuppgifter. De som hade titeln controller nämner dock att de ännu inte har jobbat med budgetering eftersom bägge två är relativt nya vid respektive företag, men det är en arbetsuppgift de kommer att få med tiden. Av respondenternas svar framkommer det att kontrollern och ekonomichefen skall utföra någon form av rapportering, till exempel månadsrapportering till chefen. Av respondenterna nämnde även tre att produktkalkylering hör till deras arbetsuppgifter. Bokslut och olika analyser förekommer även i samtliga intervjuades svar. Skillnaden i kontrollerns och ekonomichefens arbetsuppgifter är att ekonomichefen har ett större ansvar då deras uppgifter även består av personalfrågor, såsom juridiska frågor i form av arbetsavtal och anställningsförhållande.

Att ekonomistyrning hör till controllerns viktigaste uppgift som bland annat (Mattsson 1987) Källström (1990) och Olve & Samuelsson (2008) påstår håller samtliga respondenter med om då de är av den åsikten att controllern ska kunna analysera siffror och se vart företaget är på väg. Som tidigare nämnts delas styrmedel in i tre olika kategorier, formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Om man ser på arbetsuppgifter som förknippas med controllern jobbar som tidigare nämnts ekonomichefen (Oy Prevox Ab) med bokslut och budgetering. Ekonomichefen (Oy Valioravinto Ab) jobbar mycket med produktkalkylering då han följer med lönsamheten för produkterna. Controllern (Fresh Servant Oy Ab) jobbar liksom controllern (LKI Källdman Ltd) med intern redovisning, analyser och kalkyler. Ekonomichefen (Ab Ekorosk Oy) arbetar i sin tur även med budgetering och bokslut. Ax m.fl. (2009, s. 42) menar att inom ekonomistyrning ligger tyngdpunkten på formella styrmedel. Utifrån respondenternas svar ser man en klar bild som visar att det huvudsakliga styrmedlet i controlleryrket är formellt styrmedel.

## 8 Slutdiskussion

Syftet med detta examensarbete var att utreda vilka arbetsuppgifter som hör till en controller, vilka egenskaper och kompetenser är nödvändiga att ha för att jobba som en controller samt vilken roll controllern har i företagets ekonomistyrning. För att få en djupare insikt i controlleryrket har jag använt mig av litteraturstudier, platsannonser gällande controlleryrket och en kvalitativ metod bestående av tio intervjuer. För detta ändamål var kvalitativa intervjuer den bästa metoden då jag inte hade för avsikt att studera kvantitativa egenskaper. Utgående från syftet formulerade jag följande forskningsfrågor:

- Vilka egenskaper och kompetenser är viktiga för controlleryrket?
- Hur viktig är controllern för företagets ekonomistyrning?
- Vilka styrmedel jobbar en controller i huvudsak med?

Syftet med detta examensarbete tycker jag att jag har nått upp till samt fått mina forskningsfrågor besvarade. Jag kan konstatera att den som vill jobba som en controller i små eller medelstora företag kan ha en tradenom examen men med minst några års arbetserfarenhet. De egenskaper och kompetenser som anses vara viktiga för controlleryrket kan variera lite beroende på företag men empiriska delen visar att analytisk förmåga, förmåga till helhetssyn och kommunikationsförmåga är några av de viktigaste.

Med kommunikationsförmåga avses inte bara att uttrycka sig i tal utan även i skrift eftersom rapporter ska kunna uttryckas på ett begripligt sätt för mottagarna.

Controllern har även en central roll i förhållande till ekonomistyrningen. Arbetsuppgifterna för en controller består bland annat av produktkalkylering, bokslut och budgetering som hör till ekonomistyrning, vilket samtliga respondenter har som arbetsuppgifter. Andra vanliga arbetsuppgifter som en controller har är intern redovisning, prognoser, analysarbete och rapportering till ledningen. Detta ger även en bild av att controllers jobbar mest med formella styrmedel i små och medelstora produktions företag. Det som även har en positiv effekt på undersökningens trovärdighet enligt mig är att respondenternas svar till stor del stämde överens med litteraturen och platsannonserna för controlleryrket.

Arbetsprocessen kring detta examensarbete har varit lärorik och givande. Arbetet försvårades dock aningen av att det på förhand överenskomna antalet intervjuobjekt (tre företag) ändrades till sex företag endast en månad före examensarbetets deadline. Men reliabiliteten blev bättre i och med att fler företag användes i undersökningen och slutligen blev det fem företag. Examensarbetets titel ändrades även i sista stund från controlleryrket till controllerns roll i små och medelstora produktionsföretag. Ett av företagen som ingick i min undersökning är inte ett produktionsföretag men jag valde ändå att ha kvar företaget i undersökningen eftersom jag tyckte att svaren från respondenterna inte påverkade undersökningen negativt. Överlag har ändå processen löpt relativt bra vilket beror på mitt intresse för detta ämne. Att undersöka något som är intressant är enligt mig viktigt eftersom det bidrar till att inte arbetet känns tungt. Examensarbetets validitet tycker jag är bra av den orsaken att metoden jag använde mig av undersöker det som skall undersökas och arbetet behandlar det som är dess syfte. Reliabiliteten i detta arbete är även rätt så bra. Om samma teori hade använts i en annan sorts metod undersökning tror jag ändå att det vore ganska liknande resultat. Säkerligen hade reliabiliteten påverkats ännu mer positivt om fler controllers hade intervjuats.

Som förbättringsförslag till detta ämne skulle jag rekommendera att intervjua fler controllers samt deras chefer även i stora företag för att se om uppgifterna skiljer sig från små och medelstora företag. Vidare kunde man även undersöka om det finns skillnader i controllerns arbetsuppgifter i privata sektorn jämfört med offentliga sektorn. Till sist vore det även intressant att undersöka varför controllers i vissa företag till exempel har benämningen business controller, financial controller eller assistant controller. Slutligen



vill jag tacka respondenterna vid Oy Prevex Ab, Oy Valioravinto Ab, Fresh Servant Oy Ab, LKI Kaldman Ltd och Ab Ekorosk Oy för att jag fick möjligheten att intervjua dem.

## Källförteckning

Activesystems (2012). *Planeringssystem*. <http://www.activesystems.se/planeringssystem> (Hämtat: 16.10.2012).

Arbets- och näringsbyrån (2011). *Controller*.

[http://www.ammattinetti.fi/web/guest/ammattit?p\\_p\\_id=akysearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8&p\\_p\\_action=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_akysearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_command=browse&\\_akysearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_searchType=search&\\_akysearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_detailView=true&\\_akysearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_allVisible=true&\\_akysearchammatti\\_INSTANCE\\_g0j8\\_indexId=1](http://www.ammattinetti.fi/web/guest/ammattit?p_p_id=akysearchammatti_INSTANCE_g0j8&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akysearchammatti_INSTANCE_g0j8_command=browse&_akysearchammatti_INSTANCE_g0j8_searchType=search&_akysearchammatti_INSTANCE_g0j8_detailView=true&_akysearchammatti_INSTANCE_g0j8_allVisible=true&_akysearchammatti_INSTANCE_g0j8_indexId=1) (Hämtat: 09.05.2012).

Arbets- och näringsbyrån (2012a) *Business Controller, Finn Air, Helsinki*.

<http://www.mol.fi/platser/Job.do?lang=sv&jobID=8012913&index=3&anchor=8012913> (Hämtat: 23.06.2012).

Arbets- och näringsbyrån (2012b) *Controller, Fujitsu, Helsinki*.

<http://www.mol.fi/platser/Job.do?lang=sv&jobID=8014486&index=25&anchor=8014486> (Hämtat: 24.06.2012).

Arbets- och näringsbyrån (2012c) *Mill Controller, Stora Enso, Kemi*.

<http://www.mol.fi/platser/Job.do?lang=sv&jobID=8015809&index=5&anchor=8015809> (Hämtat: 24.06.2012).

Ax, C. Johansson, C. Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. 4 uppl. Malmö: Liber

Babylon (2011) *Controller*. [dictionary.babylon.com/controller](http://dictionary.babylon.com/controller) (Hämtat: 09.05.2012).

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

Business Controller. *Åbo Underrättelser* (29.10.2011), s. 24

Controller. *Hufvudstadsbladet* (9.10.2011), s. 51

Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Dalby: PrePress Litho Montage AB

Erikson, P. (2008). *Planerad kommunikation – Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. 6 uppl. Malmö: Liber

Fresh Servant (2012) *Controller*.

[http://www.freshservant.fi/media/js/Controller\\_Jakobstad\\_2\\_2012.pdf.pdf](http://www.freshservant.fi/media/js/Controller_Jakobstad_2_2012.pdf.pdf) (Hämtat: 06.06.2012).

Greve, J. (2009). *Ekonomistyrning – Principer och praxis*. Lund: Studentlitteratur

Holmblad Brunsson, K. (2005). *Ekonomistyrning – om mått, makt och människor*. Lund: Studentlitteratur

- Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Human capital (2012) *Assistant controller, Endemol*.  
<http://www.humancapital.se/Jobb/Redovisning-Ekonomi/Assistant-Controller-J100716.htm> (Hämtat: 11.07.2012).
- Ibm (2012) *Cognos beslutsstöd och ekonomistyrning*. <http://www-01.ibm.com/software/se/data/cognos> (Hämtat: 24.06.2012).
- Källström, A. (1990). *Uppdrag styreffekt – Om kontrollern och ekonomistyrningsprocessen*. Malmö: Liber
- Lassi, H. (2003). *Funktionen och kontrollerns arbetsbild i Finland*.  
[http://www.ekonomiskasamfundet.fi/est/files/est\\_303.pdf](http://www.ekonomiskasamfundet.fi/est/files/est_303.pdf) (Hämtad: 09.05.2012).
- Lindvall, J. (2001). *Verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur
- Mattsson, H. (1987). *Controller*. Lund: Studentlitteratur
- Olve, N. & Samuelson, L. (2008) *Controllerhandboken*. 9 uppl. Malmö: Liber
- Monster (2012) *Business controller till DHL*. <http://annonseroversikt.monster.se/Business-Controller-till-DHL-jobb-M%C3%A4rsta-Stockholms-l%C3%A4n-Sverige-111220916.aspx> (Hämtat: 01.07.2012).
- Poolia (2012) *Assistant controller, Vantaa*. <https://www.poolia.fi/ilmoitukset/assistant-controller-vantaa-19517/> (Hämtat: 14.07.2012).
- Roehl-Anderson, J. & Bragg, S. (2004) *The Controller's Function – The work of the managerial accountant*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Samfundet Folkhälsan anställer en Controller. *Hufvudstadsbladet* (23.10.2011), s. 49
- Sammanfattning av EU-lagstiftningen (2006) *Definition av små och medelstora företag (SMF)*. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/n26001\\_sv.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_sv.htm) (Hämtat:03.10.2012).
- Sap (2012) *Sap möjliggör innovativa affärlösningar*.  
<http://www.sap.com/sweden/about/index.epx> (Hämtat: 22.06.2012).
- Skärvad, P. & Olsson, J. (2007) *Företagsekonomi – en introduktion*. Malmö: Liber
- Solving (2010) *Controller*.  
[www.solving.com/.../e4b3eda7cade1bd369ffd61186e725f86654c39](http://www.solving.com/.../e4b3eda7cade1bd369ffd61186e725f86654c39) (Hämtat: 04.05.2012).
- Uranus (2012a) *Business Controller, Etteplan*.  
<http://www.uranus.fi/tyopaikat/nayta/business-controller-finland-etteplan-oyj/30907?lang=se> (Hämtat: 03.07.2012).
- Uranus (2012b) *Financial Controller, ABB*.  
<http://www.uranus.fi/tyopaikat/nayta/financial-controller-abb/26090?lang=se> (Hämtat: 17.07.2012).

Vakanser (2011) *Vi söker en financial controller*.

<http://vakanser.se/jobb/vi+soker+en+financial+controller/> (Hämtat: 17.07.2012).

Wikipedia (2012) *Affärssystem*. <http://sv.wikipedia.org/wiki/Resursplanering> (Hämtat: 19.09.2012).

Åbo akademi (2012) *Controller*. <http://www.abo.fi/personal/News/Item/item/5494> (Hämtat: 07.04.2012).

## **Bilaga 1**

### **Intervjufrågor till controllerns/ekonomichefens chef**

1. Kan du ge en kort beskrivning om företaget?
2. Hur ser er organisationsstruktur ut?
3. Vilka egenskaper och kompetenser anser du att en controller skall ha?
4. Vilka arbetsuppgifter har er controller?
5. Hade ni någon platsannons för controllern som jag intervjuar?

## **Bilaga 2**

### **Intervjufrågor till controllern/ekonomichefen**

1. Vad har du för utbildning samt tidigare erfarenhet?
2. Hur länge har du jobbat för företaget?
3. Vilka egenskaper och kompetenser anser du att en controller skall ha?
4. Vilken typ av arbetsuppgifter har du idag?
5. Har arbetsuppgifterna förändrats med åren och vad är i så fall orsaken till detta?
6. I litteraturen skriver författarna Mattsson 1987; Källström 1990; Olve & Samuelsson 2008 om att ekonomistyrningen är en av controllerns viktigaste uppgift, håller du med om detta?
7. Vilka styrmedel jobbar du med?
8. Vem rapporterar du till?
9. Vilka rapporterar till dig?