



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# **Controllers och affärssystem**

– En surveyundersökning på sju svenska stora företag

Magisteruppsats, Ekonomistyrning  
Företagsekonomiska institutionen  
vid Göteborgs universitet  
Vårterminen 2008

Handledare:  
Mikael Cäker

Författare:  
Svetlana Petkovska 73 05 29  
Regina Vera 66 09 13



## FÖRORD

Vi vill tacka de personer som bidragit till att göra denna uppsats möjlig.

Först vill vi tacka respondenterna som tog sig tid att besvara våra frågor. De är Jenny Bengtström på *Ascom*, Christian Månsson och Martin Dahlgren på *Volvo Lastvagnar*, Carina Källström på *Mölnlycke Health Care*, Henrik Claesson på *Astra Tech*, Kjell Berg på *Volvo Technology AB*, Hans Bertéus på *Bilia* och Carin Josefsson på *Kapp Ahl*. Vi vill också tacka Urban Ask för alla de råd han gav oss i arbetets inledning.

I uppsatsen beskrivs bland annat hur hektiskt en controllers arbetsliv är. Därför uppskattar vi mycket att respondenterna tagit sig tid att samtala med oss i lugn och ro.

Ett särskilt tack går till vår handledare, Mikael Cäker för hans snabba respons och upplysande synpunkter. Han har verkligen väglett oss igenom uppsatsen. *Tack!*

Författarna,

*Regina Vera*

*Svetlana Petkovska*



## SAMMANFATTNING

<b>Titel:</b>	Controller och affärssystem. En surveyundersökning på sju stora svenska företag.
<b>Ämne/Kurs:</b>	Ekonomistyrning, Magisteruppsats, 15 poäng
<b>Författare:</b>	Regina Vera, Svetlana Petkovska
<b>Handledare:</b>	Mikael Cäker
<b>Nyckelord:</b>	Affärssystem, controller, den nya controllerrollen, integrering, stora företag, ekonomistyrning.
<b>Syfte:</b>	Syftet är att beskriva hur controllers i svenska stora företag i olika branscher uppfattar affärssystemet och dess påverkan på verksamheten och hur de använder och påverkas av affärssystemet för arbete med ekonomistyrning.
<b>Teoretisk referensram:</b>	Vi använder oss av två delar i teorin. Den ena handlar om affärssystem, integrering, implementering, ledningskontroll i systemet och system för ekonomistyrningen. Den andra delen tar upp litteratur och forskning kring controllers, controllers och ekonomistyrningen, skillnader mellan business och accounting controllers, controllers utvecklingen i samband med IT och den nya controllerrollen.
<b>Metod:</b>	Vi har använt oss av en kvalitativ forskningsmetod, surveyundersökning, med åtta controllers på sju svenska stora företag i olika branscher. Angreppssättet i uppsatsen är det deduktiva, då vi har utgått från redan existerande teorier och forskning för att utarbeta intervjufrågorna i uppsatsen. Intervjuerna som vi har genomfört är våra primära källor som har gett resultat till empirin som senare har analyserats och avslutningsvis lett till våra slutsatser.
<b>Empiri:</b>	Vår empiri är det resultat som vi har fått som baseras på åtta personliga djupintervjuer med controllers. Det finns en spridning bland respondenterna eftersom de har olika lång arbetslivserfarenhet och olika positioner inom sina företag: från business controller till CFO.
<b>Slutsatser:</b>	Angående vår första frågeställning i uppsatsen om hur svenska controllers uppfattar affärssystemet och dess påverkan på verksamheten fann vi som våra slutsatser att de anser att affärssystemets integrering inte fungerar, att affärssystemet styr affären och att det brister i redskap för ledningskontroll och strategiarbete. Gällande vår andra frågeställning, hur använder och påverkas controllers av affärssystemet, upptäckte vi att controllers makt är stor, att ett affärssystem som inte är full integrerat sätter dem i en påfrestande arbetssituation och att den nya controllerrollen inte är fullutvecklad än.



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>FÖRORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>II</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b> .....	<b>III</b>
<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Frågeställning .....	3
1.4 Syfte .....	3
1.5 Avgränsning .....	3
1.6 Uppsatsens disposition .....	4
1.7 Ordlista .....	5
<b>2 METOD</b> .....	<b>6</b>
2.1 Vetenskaplig synsätt.....	6
2.2 Förförståelse .....	6
2.3 Uppsatsens tillvägagångssätt.....	6
2.4 Forskningsmetod .....	7
2.5 Vetenskaplig angreppssätt.....	7
2.6 Datainsamling.....	8
2.7 Undersökningsmetod.....	8
2.8 Val av företag .....	9
2.8.1 Urval.....	9
2.8.1.1 Kriterier vid valet av respondenter var följande:.....	10
2.8.2 Val av företag, respondenter och position.....	11
2.9 Intervjumetoder .....	11
2.9.1 Tillvägagångssätt inför intervjun .....	12
2.10 Källkritik .....	12
2.11 Trovärdighet .....	13
<b>3 TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>14</b>
3.1 Affärssystem.....	14
3.1.1 Innebörden av ett affärssystem.....	14
3.1.2 Bakgrund till implementering av ett affärssystem .....	15
3.1.3 Affärssystemets omfattning.....	15
3.1.4 Systemintegrering.....	17
3.1.5 Relationen mellan ledningskontroll och IT .....	17
3.1.6 Ekonomistyrningssystem .....	18
3.1.7 Ett modernt ekonomistyrningssystem .....	18
3.2 Controllern .....	19
3.2.1 Controllern, företaget och ekonomistyrningen.....	19
3.2.2 Controllern .....	21
3.2.3 Den nya controllerrollen enligt svensk litteratur.....	22
3.2.4 Den nya controllerrollen i samband med IT.....	24
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>27</b>
4.1 Presentation av respondenterna .....	27
4.2 Presentation av materialet .....	28
4.2.1 Informationsteknologins utveckling.....	28
4.2.2 Affärssystemets påverkan på verksamheten .....	29
4.2.2.1 Systemstödet ser olika ut på företagen, främst används Excel som verktyg.....	29



4.2.2.2 Affärssystemet styr affären .....	31
4.2.2.3 Svårt med implementering av ett nytt system .....	32
4.2.2.4 Integreringen mellan olika system är inte optimal .....	32
4.2.2.5 Det enda företaget som är på väg att lyckas med integrering .....	33
4.2.2.6 Controllers som kravställare på systemen .....	34
4.2.2.7 Brist i stöd för ledningskontroll och strategiarbete .....	34
4.2.2.8 Hantering av information till ledningen och från den operativa delen.....	35
4.2.3 Affärssystemets påverkan på controllers.....	36
4.2.3.1 Affärssystem har effektiviserat verksamheter.....	36
4.2.3.2 Informationen som hämtas ur affärssystemet.....	37
4.2.3.3 Affärssystemet har ökat arbetstempot .....	38
4.2.3.4 Affärssystem gör att man förlorar tid också.....	39
4.2.3.5 Affärssystemet och framtiden .....	40
<b>5 ANALYS .....</b>	<b>41</b>
5.1 Affärssystemets påverkan på verksamheten.....	41
5.1.1 Integreringen .....	41
5.1.2 Affärssystemet styr affären .....	43
5.1.3 Ledningskontroll och strategiarbete i systemet.....	43
5.1.4 Information från det operativa.....	45
5.2 Affärssystemets påverkan på controllers.....	45
5.2.1 ERP har banat vägen för den nya controller rollen men denna är ännu inte fullutvecklad.....	45
5.2.2 Controllers har makt eftersom ledningen förlitar sig på deras analyser.....	47
5.2.3 ERP har både förbättrat och försvårat controllers arbetssituation.....	47
<b>6 SLUTSATSER.....</b>	<b>50</b>
6.1 Introduktion .....	50
6.2 Slutdiskussion.....	52
6.3 Förslag till vidare forskning .....	53
<b>Källförteckning.....</b>	<b>54</b>
Litteratur.....	54
Vetenskapliga artiklar .....	54
Muntliga källor.....	55
Internetkälla.....	55
<b>Bilaga</b>	<b>55</b>
<b>Figurförteckning och tabellförteckning</b>	
Figur 1.6:A: Uppsatsens disposition	4
Figur 2.3.A: Sammanfattning av uppsatsens tillvägagångssätt	7
Tabell: 2.8.3.A: En sammanställning av respondenterna	11
Figur 3.1.3.A: Affärssystemets omfattning	15
Figur 3.1.4.A: Överblick över ett affärssystemets struktur	16
Figur 3.2.1.A: Från mål till ekonomistyrning	19
Figur 3.2.1.B: Samband mellan vision, affärsidé, strategi, verksamhetsplanering och ekonomistyrning	20
Figur 3.2.1.C: Olika typer av planering: strategisk, taktisk och operativ	21
Figur 3.2.2.A: Skillnaden mellan accounting och business controller	22
Figur 3.2.3.A: Affärsekonomens uppgifter	23



# 1 INLEDNING

---

*Syftet med inledningen är att ge läsaren en bakgrund om affärssystemets utveckling och controllerns användning av denna för arbete med ekonomistyrning. Utifrån bakgrunden framställs problemdiskussion, frågeställning och syfte med uppsatsen.*

---

## 1.1 Bakgrund

Såväl ekonomin som sättet att göra affärer på har förändrats. Förändringen har skett i företagens produktionslinjer vilka har ökat, teknologin i produktionen har förändrats, produktlivs cyklerna har reducerats, den globala konkurrenssituationen har skiftat och det väsentligaste är att den avancerade informationsteknologin har tillkommit (Kaplan & Johnson 1987).

Under de senaste tio åren har utvecklingen i informationsteknologin varit häpnadsväckande. Trots att Internet har fått en ökad massmedial uppmärksamhet de senaste åren, kan den viktigaste utvecklingen under 1990 talet vara att företagen anammat affärssystem för användning av informationsteknologi i affärsverksamheten. Bedömningar år 1997 visar på att företag globalt investerar 10 miljarder dollar per år på att implementera affärssystem (ERP), och summan fördubblas när kostnader för konsultering läggs till. Summan har idag flerdubblats. Informationsteknologins användning för stödjande av företagsprocesser har ökat dramatiskt i jämförelse med tidigare. Genom tillkomsten av elektronisk kommunikationsteknologi, Internet, Intranät, webbläsare, databaser och ERP har företagens arbete med dess aktiviteter utvecklats. Davenport (1998) menar att den nya teknologin med affärssystem gör det möjligt att få fram detaljer av företagets verksamhet på ett integrerat sätt och kan ge en stor möjlighet för ledningen. Kartläggningen av organisationens processer kan göras i datorn och på så sätt ge realtidsinformation bland annat för beslutsfattande. Under 1980 talet ledde tillkomsten av flexibla modeller i Excel till att datorteknologin och beslutsfattningen var utspridda på olika platser i organisationen (Granlund & Mouritsen, 2003). Ett verksamhetsövergripande affärssystem (ERP) är en ny form av informationssystem med en databas som samlar all information på ett ställe och används i stället för olika system på företaget. Databasen erbjuder information med samma språk i hela organisationen och undviker det som varit tidigare med att samma term betyder olika i olika delar av organisationen. Potentialen med ett verksamhetsövergripande affärssystem är oerhörd stor och genom denna kan företaget exempelvis minska sitt lager, reducera tidsåtgången och kostnader från verksamhetens kärnprocesser samt anpassas efter marknadsbehovet (Davenport, 2000).

De effektiviseringar som företagen går igenom är ett svar på de förändringar som har skett på den globala marknaden. Organisationer har omformats för att snabbt kunna reagera på hastigt ändrade efterfrågemönster. Många bolag har valt att implementera nya tekniker såsom JIT (*Just in time*), TQM (*Total quality management*) eller FMS (*Flexible manufacturing systems*) för att förbättra sina processer (Merchant & Van der Stede, 2007). Ekonomistyrningen är det verktyget som företaget använder för att effektivisera verksamheten. Den stabsfunktion som är huvudansvarig för att stödja ledningen med utförande och tillämpning av ett styrsystem är controllers. För att kunna fullfölja sina arbetsuppgifter behöver controllern information vilket denne hittar i affärssystemet (Samuelson, 2004).



## 1.2 Problemdiskussion

Företagen spenderar ofantliga summor pengar för att skaffa ett affärssystem. Många företag har misslyckats med projektet att implementera affärssystemet. Systemen innehar komplexa delar av mjukvara, vilka kräver pengar, tid och expertis när de ska installeras (Davenport, 1998). Enligt Moschella, 1997 är användningen av affärssystem överoptimistisk, eftersom ny teknologi inte alltid är enkel och möjlig att kommunicera ut till dess användare (Dechow et al, 2007).

Under 90 – talet har merparten av de stora svenska och internationella företagen bytt ut sina system mot modernare affärssystem och andra SCM (Supply Chain Management) - lösningar, CRM (Customer Relationship Management) -metodik och e-business – lösningar (Samuelsson, 2004). ERP är ett systemstöd som är standardiserat och verksamhetsövergripande och bidrar till en effektiv hantering av information. Utvecklingen av affärssystemen idag kan härledas till tidigt 1970-tal. Till en början var denna riktad mot biltillverkningsindustrin och kallades då för MRP (Material Requirements Planning). Införandet av denna gjordes parallellt med en övergripande förändring i hela verksamheten (Magnusson & Olsson, 2005). Att välja ERP utifrån olika informationskrav och krav på funktioner och programvara lösningar har sedan 70-talet varit en diskussion på företagen, och är inget nytt fenomen. Under årens gång har allt fler gamla system bytts ut till nya, trots att bristerna många gånger varit utanför systemet och är istället problem som är relaterat till verksamheten och styrning. Dagens ERP skiljer sig väsentligt från de gamla ekonomisystemen som inte håller måttet längre eftersom de inte är anpassade utifrån dagens och morgondagens krav på systemstöd. Dock har komplexiteten av att införa och utforma olika typer av systemlösningar ökat ännu mera (Samuelsson, 2004).

Sutton (1999) påstår att ERP system har en liten påverkan på utvecklingen av tekniker för lednings kontroll enligt flera studier och att helhetspåverkan är ringa i jämförelse med förväntningarna. Både surveys enligt Booth et al (2000), fält studier enligt Granlund & Malmi, (2002) och fallstudier enligt Riberio & Scapens (2004) visar på att ny IT inte nämnvärt förändrar eller förbättrar redovisningsteknik. Redovisningen är oftast kopierade och överförda från gamla system till ett nytt ERP system, vilket inte leder till någon förändring i designen. I nuläget är den stora potentialen för en ny ledningsinformation inte utvecklad i praktiken, vilket innebär att den relevanta informationen är en öppen process som inte ger garantier för användbar lösning. Med den nya ERP systemet handlar ledningskontrollen om att vara delaktig i teknologin istället för att kontrollera budget, redovisningsrapporter och analyser (Dechow et al, 2007).

Det finns mycket utländsk forskning angående ERP och olika företagsekonomiska områden. Denna forskning beskriver utländska förhållanden, frågan är om det ser ut på liknande sätt i Sverige? Det finns en anledning att tro att Sverige följer utländsk utveckling på grund av att vissa företag är utländskt ägda eller på grund av globala management trender. Men det finns även anledning att tro att det är annorlunda i Sverige på grund av den skandinaviska ledarskapsstilen. Tengblad (2000) skriver att traditionellt har den dominanta synen av en VD: s roll varit att denne är en beslutfattare. Men enligt hans forskning karakteriseras VD:n främst av att vara en ledare. Hans/hennes sätt att utöva kontroll är beroende av hans/hennes förmåga att uppnå sina medarbetares samtycke för sin egen dagordning. Det uträttas genom att få personalen att känna att de jobbar för sina egna intressen när de arbetar i enlighet med VD:ns planer. Ett annat sätt är genom att belöna dem om de utfört sitt arbete väl. Detta synsätt uppfattar de anställda och övriga chefer som att de är viktiga leverantörer av resurser. Ledaren



behöver deras konsensus för att kunna uppnå sina egna mål. Att fatta beslut har varit huvuddraget hos VD:n men nu är det bara en av de teknikerna som ledaren använder sig av för att påverka andra (Tengblad, 2000). I en annan studie utvecklar Tengblad (2001) denna åskådning. VD:ns roll har ändrats från att vara en upptagen administratör som fattar beslut från sitt kontor till att vara en chef som spenderar mycket tid i möten med underordnade för att bland annat utbyta information. VD:n styr genom att kommunicera värden, fatta beslut, belöna och bestraffa (Tengblad, 2000).

I Sverige har det främst skrivits uppsatser om affärssystem som framför allt handlar om implementering av denna. Däremot anser vi att det har forskats i mindre omfattning om affärssystem och ekonomistyrning. Därav intresset att titta närmare på hur informationen utifrån affärssystemen används för arbete med ekonomistyrningen. Vi har avgränsat arbetet genom att utgå ifrån en controllers perspektiv. Vi har även valt att inrikta oss på controllers på stora företag då vi förutsätter att de har mer renodlade roller än på medelstora respektive små företag. Därutöver finns en mer utvecklad informationsteknologisk infrastruktur på större företag. Vi utgår ifrån controllers som jobbar med affärssystem eftersom de är flitiga användare och kravställare på denna, och utifrån det kan de ge en intressant vinkling av ämnet.

Sedan 80-talet har det skrivits om controllers förändrade roll i svensk litteratur även tidigare bland annat i Olve (1988), Mattson (1987) och Källström (1990). Controllerrollens arbetsuppgifter har utvecklats mot att vara mindre fokuserade på transaktionsarbete och mer inriktade mot analys och strategiarbete och denna utveckling underlättas med införanden av affärssystem (Samuelsson, 2004). Även den utländska litteraturen refererar till detta fenomen. År 1996 skrev Burns och Scapens om förändringar inom ekonomistyrning i Storbritannien vilka karakteriserades av en tydligare affärsorientering och påverkan av IT system på företaget. Det gjorde att all information var tillgänglig för styrning och som beslutsunderlag. Burns och Baldvinsdottir (2005) skriver om att det finns mycket teori kring denna förändring men desto föga empiri. Vårt mål med denna uppsats är att bidra med mer empiri om hur controllers arbete ser ut i stora svenska företag och således blir vår frågeställning följande:

### 1.3 Frågeställning

- ***Hur uppfattar svenska controllers affärssystemet och dess påverkan på verksamheten?***
- ***Hur använder och påverkas svenska controllers av affärssystemet för arbete med ekonomistyrningen?***

### 1.4 Syfte

Syftet med studien är att beskriva hur controllers i svenska stora företag i olika branscher baserat på åtta intervjuer uppfattar affärssystemet och dess påverkan på verksamheten och hur de använder och påverkas av affärssystemet för arbete med ekonomistyrning.

### 1.5 Avgränsning

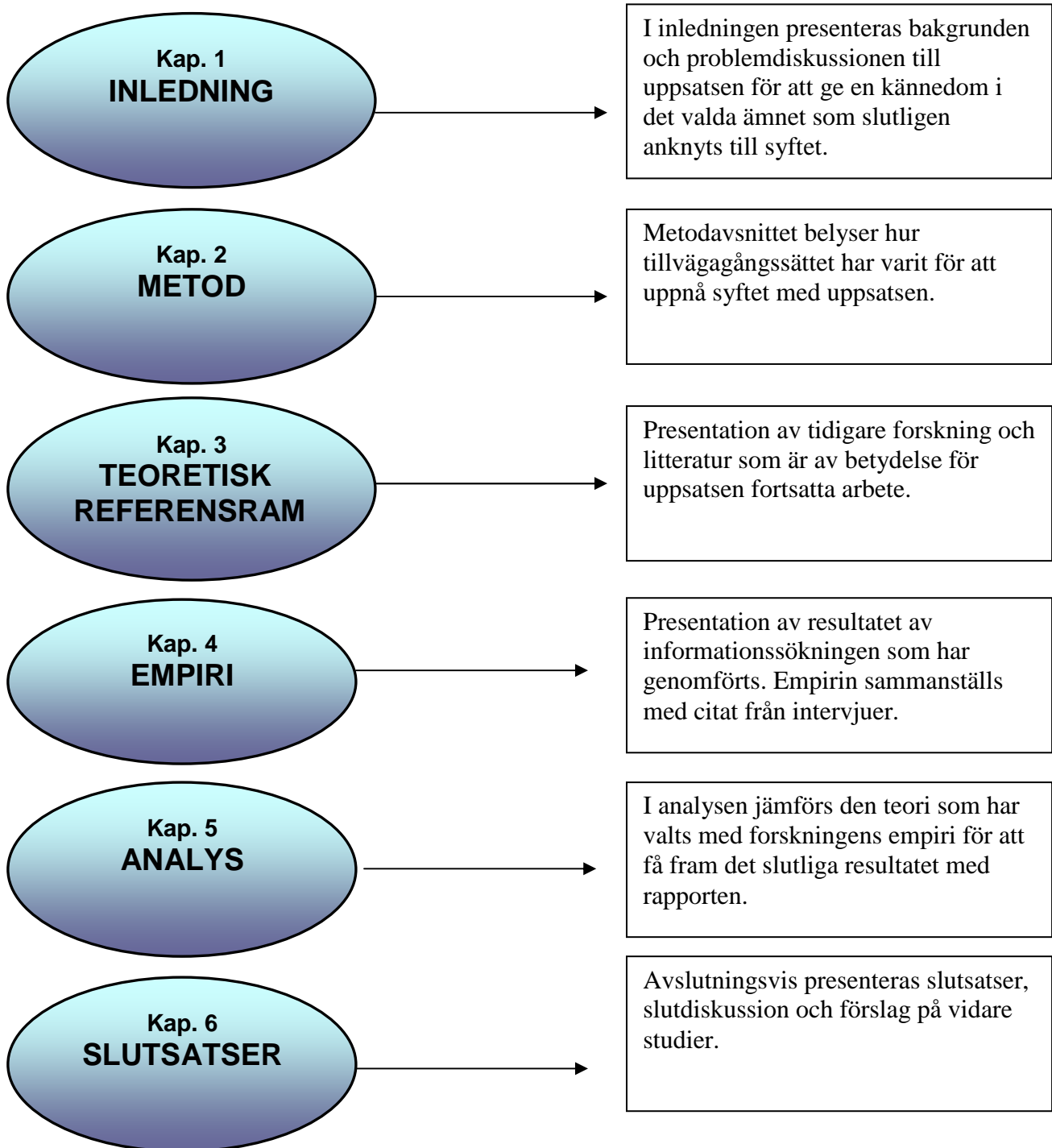
Målet med uppsatsen är inte att behandla teknisk information i detalj eller att beskriva skillnaderna som finns mellan olika affärssystem.





## 1. 6 Uppsatsens disposition

Figur 1.6:A: Uppsatsens disposition



Källa: Egen figur



## 1.7 Ordlista

*Affärssystem* är ett systemstöd för information som är standardiserat och verksamhetsövergripande. Det engelska ordet är *Enterprise resource planning (ERP)*

*BCS* är ett SAP system

*Customer Relationship Management (CRM)* är ett system som ska stödja relationen mellan leverantör och kund för att öka kund tillfredsställelse och denna integreras ofta med affärssystemet

*Data warehouse* är ett informationslager där information från alla källor sammanställs som hjälp för att genomföra analyser

*Enterprise Applikation Integration (EAI)* är en systemlösning som binder samman och integrerar verksamhetens olika applikationer

*För- och eftersystem* är de system som är kopplade till affärssystem. I exempelvis ett försystem samlas alla transaktioner som sker i en säljenhet som vidaretransporteras till ett affärssystem. Ett eftersystem är exempelvis ett system för beslutstöd

*Just in time (JIT)* är ursprungligen en japansk styrningsfilosofi som handlar om tillverkning och leverans av produkter i den kvantitet och vid den tidpunkt som de fordras.

*Konsolideringssystem* är ett system som samlar in all data från olika system och omvandlar informationen till ett enda språk, exempelvis samma siffror

*Kuber* är flerdimensionella och kan användas i portalen för att borra sig ned till ytterliggare detaljerad information på exempelvis en vara och artikelnummer

*Memo* är världsstandard för e-post, vilket är svensk uppfinning och användes av IBM:s stordatorer, exempelvis företaget Volvo

*SAP/R3* är ett ERP system som tillhandahålls av systemleverantören SAP

*Supply Chain Management (SCM)* är ett systemstöd för hela materialflödet genom företaget och är kopplat till logistik. Det handlar om flödet av pengar, varor och information från tillverkare till slutlig kund genom hela kedjan i en organisation

*Total quality management (TQM)* är en metod som avser att öka kvaliteten genom hela organisationens processer. De förbättringar som sker är till för att möta kundernas krav.



## 2 METOD

---

*I detta avsnitt behandlas de metoder som ligger till grund i studiens genomförande. De metodsätt som vi har valt för arbetet kommer att presenteras och motiveras.*

---

### 2.1 Vetenskaplig synsätt

I examensarbetet har vi valt att genomföra en kvalitativ surveyundersökning som ska ge en bred förankring kring slutsatserna på våra huvudfrågor.

### 2.2 Förförståelse

Författarna har emellertid olika bakgrund och olika utbildningar sedan tidigare och därmed olika förförståelse och värderingar som kan ha påverkan på arbetet, då denna är av en undersökande karaktär. Författarna studerar Ekonomistyrning på Magisternivå och av den orsaken valdes uppsatsämnet. Tidigare bakgrund har präglat uppsatsen på så vis att en av författarna är sedan tidigare journalist, och detta har underlättat informationshämtningen samt genomförandet av intervjuerna.

Vi är emellertid medvetna om att intervjumetodiken skiljer sig mellan medieintervjuer och forskningsintervjuer, då forskningsintervjuer har en avgörande skillnad från seriös media intervju. En forskningsintervju är inte direkt avsedd för någon åskådare och behöver därför inte vara sammanhängande, intresseväckande eller begriplig i jämförelse med media intervjun. Forskningsintervjun kräver också ett annat arbetssätt av förberedelser och efterbearbetning samt att det ställs mycket strängare krav på förhållningssättet vad gäller att vara kritisk till de metoder som används till skillnad från journalistisk verksamhet (Jacobsen, 1993).

Den andra författaren har tidigare arbetat inom ett serviceyrke, vård och omsorg, och har de senaste fyra åren innan studierna på Handelshögskolan i Göteborg arbetat som samordnare på en vårdavdelning. Med rollen har författaren fått kunskaper i hur organisationer och människor fungerar. Författaren har Kandidatexamen i Företagsekonomi, inriktning Logistik samt avslutande kurser i Strategisk och Operativ ekonomistyrning på avancerad nivå innan den slutliga kursen Redovisning på Handelshögskolan i Göteborg. Det har varit en stor fördel att ha olika bakgrund då vi har sett på undersökningen med olika ögon för att få förståelse för problematiken.

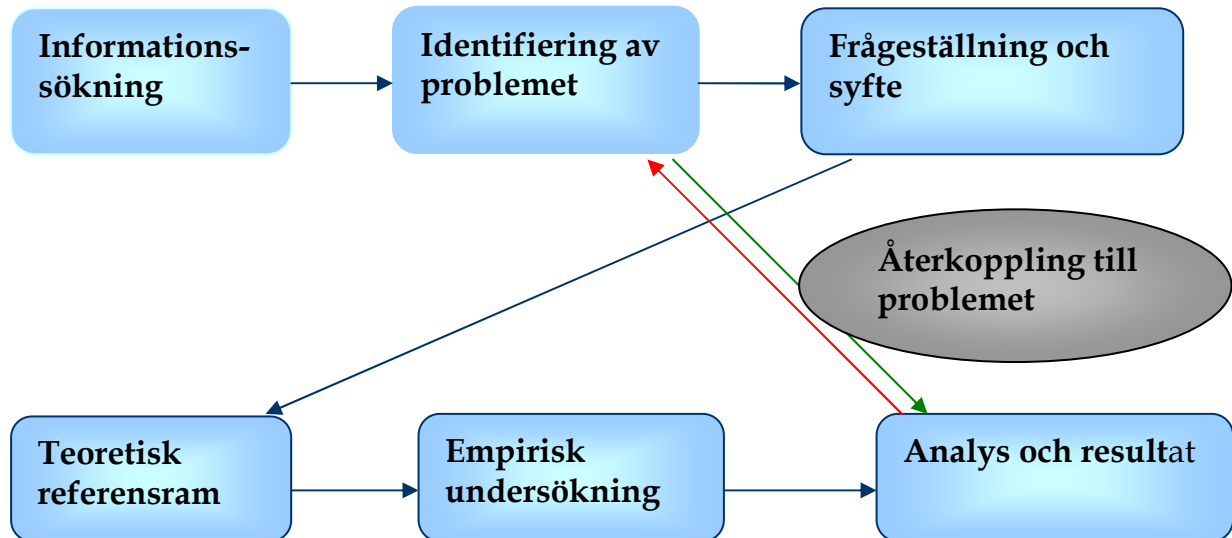
### 2.3 Uppsatsens tillvägagångssätt

I följande figur visar vi en figur över hur vi har gått tillväga i uppsatsen. Pilarna beskriver i vilken riktning som vi har bearbetat uppsatsen på. Först valde vi att skriva uppsatsen inom Ekonomistyrning. Det valda ämnet blev att skriva om controllers och deras informationshantering för arbete med ekonomistyrning utifrån ett affärssystem. Efter godkännande från handledaren, bestämde vi oss för att söka information om ämnet. Informationssökningen av de vetenskapliga artiklarna och litteraturen ledde oss till att identifiera problemet, formulera våra frågeställningar och skriva vårt syfte med uppsatsen. I samband med detta valde vi att genomföra en surveyundersökning, det vill säga intervjua flera controllers på olika företag. Bearbetningen av den teoretiska referensramen tog fart som resulterade i framtagningen av våra intervjufrågor. Efter det genomfördes vår empiriska



undersökning vilket gav oss material till vårt resultat, analys och slutsatser. Vi hade hela tiden en återkoppling till våra frågeställningar. Processen visas i följande figur.

Figur 2.3.A: Sammanfattning av uppsatsens tillvägagångssätt



Källa: Egen figur

## 2.4 Forskningsmetod

Vi har valt att tillämpa en kvalitativ forskningsmetod. En kvalitativ undersökning kännetecknas av närheten till forskningsobjektet, där forskaren möter respondenten ansikte mot ansikte. Genom att forskaren sätter sig in i respondentens situation och ser den utifrån hans/hennes perspektiv, erhålles en djupare helhetsuppfattning av problemet (Holme & Solvang, 1997). Genom denna metod ville vi få en djupare förståelse för helheten av problemet och därmed beskriva hur svenska controllers uppfattar affärssystemets påverkan på verksamheten och hur de använder sig av information från affärssystem för arbete med ekonomistyrning. Motiveringen till valet är att vi har inriktat oss på ett mindre antal, åtta stycken kvalitativa intervjuer med controllers på olika företag. Två utav respondenterna arbetar emellertid på samma företag, men med olika bakgrund och olika arbetsuppgifter.

## 2.5 Vetenskaplig angreppssätt

Vi har valt att arbeta utifrån deduktivt angreppssätt i arbetet, eftersom vi har utgått från en redan existerande teori och forskning som således har bestämt frågeformuleringarna inför intervjun och för vilken information som samlats in. Ett deduktivt angreppssätt innebär att forskaren drar slutsatser om enskilda företeelser utifrån allmänna principer och existerande teorier. Teorin som redan existerar bestämmer utgången av vilken information som samlas in, hur man ska tolka den och slutligen hur resultatet ska relateras till denna. Forskningen och forskningsprocessen blir på så vis mindre påverkad av forskarens subjektiva uppfattning eftersom man utgår från en redan existerande teori och därmed förstärks objektiviteten i forskningen (Patel & Davidson 2003). Dock är vår ambition att utveckla teori inom fältet med



tillämpning för en svensk kontext. Informationen som vi har samlat in från litteratur och forskning har applicerats till empirin, analyserats och slutligen gett ett resultat som svar på våra frågeställningar.

## 2.6 Datainsamling

Källor kan samlas in på olika sätt vilka kan delas in i primära och sekundära källor. En primärkälla erhålles under projektets gång medan en sekundärkälla är en tolkning av saker och ting som ägt rum (Bell, 2000). En primärkälla är en förstahandskälla, som forskaren själv har samlat in (Holme & Solvang, 1997). Primärkällor kan sedan delas in i kategorierna avsiktliga och oavsiktliga. Syftet med avsiktliga källor är att de ska publiceras vid en senare tidpunkt för att andra personer ska läsa dem, exempelvis forskarens memoarer. Oavsiktliga källor är däremot vanligare som primärkällor. Dessa används av forskaren i andra syften, exempelvis en heltäckande surveyundersökning (Bell, 2000). Sekundärkälla är en andrahandskälla, som innebär att forskaren i efterhand har samlat in information som någon annan tidigare har samlat in (Holme & Solvang, 1997). Intervjuerna med åtta respondenter på sju stora företag som vi har genomfört är våra primära källor som vi har samlat in. Detta kommer vi att förklara mer ingående i nästkommande stycken.

## 2.7 Undersökningsmetod

En surveyundersökning kännetecknas av att kunna mäta ett visst fenomen genom att ”fråga”, vilket definieras som en icke experimentellt utförd frågeundersökning. Informationen som samlas in ska vara standardiserad och samtliga respondenter ska besvara samma frågor. Respondenterna ska sedan svara under likartade förhållanden för att på så vis kunna skapa bra förutsättningar för att bearbeta svaren kvantitativt och för att analysera dem. Surveyundersökningen kan också vara stickprovsundersökningar. Det finns två typer av surveyundersökningar, deskriptiva och förklarande. Den första syftar till att beskriva ett fenomen, medan den andra som är en analytisk surveyundersökning syftar till att förklara (Lundahl & Skärvad, 1999).

Det val som vi har gjort inför uppsatsen är att använda oss av en deskriptiv undersökningsmetod. Vi genomförde undersökning genom att fullfölja olika steg. Vi började beskriva bakgrunden, problemet, frågeställningar och syfte med undersökningen efter valet av ämne. Sedan utarbetade vi en plan om vilken information som skulle samlas in. I samband med det bestämde vi oss för att använda oss av surveyundersökning som metod. Vi fastställde populationen, controllers på stora företag, och fokuserade på åtta i antal respondenter att personligen intervjua på vilket vi tidigare har nämnt. I nästa steg fördjupade vi oss i teorin och under tiden utformade vi intervjufrågor som vi sedan skickade till respondenterna. Samtliga respondenter har fått besvara samma frågeformulär. Vårt mål med undersökningen var att respondenterna ämnades fokusera på att besvara ett antal frågor, dock kunde de utveckla sina svar inom ramen för frågeställningarna. På så vis kunde vi få en helhet av problemet och se om det fanns ett mönster i denna. Intervjuerna bearbetades och materialet utgör studiens empiri. Därefter har det insamlade materialet analyserats och gett ett resultat, det vill säga besvarat våra frågeställningar.



## 2.8 Val av företag

Vi har valt att djupintervjua controllers på stora företag i olika branscher; tillverkande, handelsbolag, detaljhandeln (kläder), läkemedel samt kommunikationslösningar. Vi valde att ha fokus på olika branscher eftersom vi ansåg det vara intressant att se om det finns skillnader i respondenternas uppfattning av affärssystemet och dess påverkan på verksamheten. Samtidigt ville vi se om arbetssättet som controllers utför på i samband med affärssystem i de olika branscherna och företagen skiljde sig åt. Detta för att relatera till insamlad teori. Målet var att genomföra kvalitativa djupintervjuer med controllers för att på så vis få fram information som skulle besvara vår problemformulering. Valet av stora företag enligt EU: s definition (> 250 anställda)<sup>1</sup> har vi gjort eftersom controllerrollen är mer renodlad och specifik på större företag. Dessutom finns en mer utvecklad informationsteknologisk infrastruktur på större företag, vilken är mer anpassad till controllers arbete med ekonomistyrning. Utifrån detta val har vi fått en basinformation för vår undersökning. Intentionen med att studera olika företag var att vi på så vis även kunde få en insyn i hur utvecklingen har sett ut i informationsteknologin och på vilket stadium de olika företagen befinner sig i för att beskriva hur läget är i svenska stora företag.

Tillvägagångssättet inför val av företag gick till på så vis att vi använde oss av affärsvärldens databas som sökmotor. Därefter gick vi till "listor och index" och vi fick fram en branschindelning. Vi valde "afv industri", och branschsegment "afv fordon och maskiner", där vi fick 16 träffar. Därefter letade vi efter vilka av dessa företag som finns i Västra Götalands län. Sedan gick vi in i samma databas på fliken "företagssök". Där angav vi som sök kriterier "stora tillverkande företag" och "stor Göteborg" vilket gav 236 träffar. Samma tillvägagångssätt användes för branschindelning "konsumentprodukter". Där valdes kategorin "sällan köp produkter" som gav 24 träffar. Därefter identifierades de företag som är relevanta och verksamma i Västra Götalands region.

Det slutliga valet föll på: *Volvo*, *Ascom* och *Kapp Ahl*. Vårt motiv som nämnts ovan var att intervjua controllers på stora företag i flera olika branscher. Därför valde vi att kontakta andra företag också. De företag som vi ansåg var relevanta och intressanta att titta närmare på och som vi kontaktade var *Volvo Lastvagnar*, *Volvo Technology AB*, *Astra Tech* och *Mölnlycke Health Care*. Vi kontaktade samtliga företag via telefon. Det vill säga, vi hade ingen kännedom om vilka personerna var. Ett undantag var att vi fick en till respondent att intervjua på Volvo Lastvagnar via den respondenten som vi kontaktade först, och har på så vis inte sökt denna respondent själva.

### 2.8.1 Urval

Vårt urval av populationen som vi har valt att arbeta efter är inte ett sannolikhetsurval, utan ett bekvämlighetsurval. Det innebär att vi har valt de enheter, i vårt fall respondenter, att intervjua som har velat ställa upp på en intervju. Enligt litteraturen är dessa oftast inte representativa för hela populationen och på så vis leder till missvisande slutsatser (Holme & Solvang, 1997). Vi anser dock att det inte är vår mening att vårt resultat som framkommer efter kvalitativa intervjuer med åtta controllers ska gälla för hela populationen, controllers. Vi baserar vår undersökning på en kvalitativ metod vars resultat inte kan generaliseras till en hel population. Vårt mål med uppsatsen är att bidra med empiri angående controllers användning av information från ett affärssystem utifrån ett begränsat antal respondenter från stora företag.

---

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm)



Vi vet att vårt resultat kommer att gälla enbart de intervjuade företagen. Vårt att nämna är att spridningen i respondenternas ålder och yrkeserfarenhet, har bidragit med ytterligare information till uppsatsen. Informationen som vi har fått innebär att vi har kunnat beskriva hur affärssystemets utveckling har sett ut från 1970 talet fram till idag och hur professionen controllers har utvecklats. De controllers som är relativt nyanställda som vi har intervjuat kan istället bidra med värderingsfri utveckling av nuläget.

### 2.8.1.1 Kriterier vid valet av respondenter var följande:

1. *Respondenterna ska tjänstgöra som controllers med användning av information från affärssystemet för arbete med ekonomistyrning.*
2. *Respondenterna skall ha erfarenhet, det vill säga arbetat i några år*
3. *Respondenterna ska tjänstgöra på stora företag och i olika branscher*
4. *Respondenterna ska jobba bland annat som Business controller*

Vårt val av respondenter i olika branscher och företag baserar sig på målet att besvara våra frågeställningar i uppsatsen. Vi valde controllers med erfarenhet, då det är känt att arbetsuppgifterna förändras i och med erfarenhet. Genom att intervjua erfarna controllers ville vi erhålla information om affärssystemets utveckling och om eller hur detta har påverkat controllers arbete idag. Controllerrollen är mer renodlad och specifik på större företag och därav valet av respondenter på stora företag.

Respondenterna skulle inte arbeta på samma enhet, eftersom vi ansåg att vi troligtvis hade fått likartade svar, och av den orsaken valde vi bort det alternativet från start. Ett undantag är de controllers som vi intervjuade på Volvo Lastvagnar. De arbetar på samma enhet fast med olika arbetsuppgifter och de hade dessutom olika lång yrkeserfarenhet, vilket vi ansåg skulle bidra med betydelsefull information till uppsatsen. Den ena controllern utav dem hade tjugo års erfarenhet på Volvo. På så vis kunde vi få en historik om affärssystemets utveckling, hur denna har förändrats och därmed om och hur den har förändrat controllers arbete.

Företag har idag olika benämningar på professionen controllers. Två stora skillnader är att controllers kan arbeta som "Financial controller" och som "Business controller", vilka skiljer sig åt då den förstnämnda arbetar främst med siffror och den senare mer med ekonomistyrning och strategiarbete. Controllers kan även ha andra benämningar till exempel arbeta som ekonomichefer och inneha controllerfunktionen. Vi valde att inte direkt söka efter att intervjua en business controller, då vi var medvetna om denna problematik.

Det viktigaste för vår undersökning var att respondenten skulle arbeta med ekonomistyrning genom att hämta information från affärssystemet. Det ansåg vi var tillräckligt för att välja den personen som respondent. En business controller hade hjälpt oss att besvara vår frågeställning på ett sätt som en financial controller inte hade kunnat göra. Trots att respondenterna hade olika benämningar på professionen controllers och olika positioner fick vi intrycket av att samtliga arbetar med ekonomistyrning och strategier, om inte direkt så indirekt. De flesta av respondenterna kallade sig själva för direkt business controller. Nedan kommer en sammanställning av respondenterna på de olika företagen och deras position:



## 2.8.2 Val av företag, respondenter och position

Tabell: 2.8.3.A: En sammanställning av respondenterna

Företag	Respondentens namn och ålder	Position
Ascom	Jenny Bengtström, 40 år	Controller, Finance & Control Wireless Solutions
Volvo Lastvagnar	Christian Månsson, 33 år	Manager Financial Planning & Reporting
Volvo Lastvagnar	Martin Dahlgren, 45 år	Business Controller
Mölnlycke Healthcare	Carina Källström, 45 år	Finance Director Wound Care Division
Astra Tech	Henrik Claesson, 31 år	Business Controller
Volvo Technology AB	Kjell Berg, 59 år	CFO, Chief Finance Officer, Controller
Bilia	Hans Bertéus, 49år	Koncerncontroller
Kapp Ahl	Carin Josefsson, 35 år	Affärsområdes Controller på damavdelningen

Källa: Egen tabell

## 2.9 Intervjumetoder

En intervju är en metod som kan användas för att samla in information. Denna samlas in genom att en intervjuare ställer frågor eller har en dialog med en respondent, vilken är en intervjuperson. Svaren och uttalanden från respondenterna är rådata av intervjuundersökningen. Denna form av undersökning är nödvändig många gånger när en utredning ska ske. Det finns olika former av datainsamling av intervjuer och en utav dem är surveyundersökning. Inför intervjun kan det bestämmas om intervjuaren ska använda sig av *standardiserade* frågor där såväl frågeformulär och ordningsföljden mellan frågorna bestäms på förhand och ska ske på samma sätt vid utfrågning av flera respondenter. *Ostandardiserade* intervjuer kan användas för att få en huvudsaklig täckning av informationsbehovet. Då dessa används kan såväl frågeformulär och ordningsföljd fritt och flexibelt väljas. Den tredje formen kallas för *semistandardiserade* intervjuer. Denna form innebär att intervjuaren i förhand har bestämt vissa frågor som ges till alla respondenter, men att intervjuaren använder sig av uppföljningsfrågor som följd (Lundahl & Skärvad 1999).

Vi började vårt empiriska arbete med att boka in sju intervjuer med olika respondenter på de olika företagen, och den åttonde intervjun med en respondent som vi fick via den respondenten som vi hade kontaktat först. Dessa två arbetar på samma företag, Volvo Trucks (Lastbilar), och därmed samma "Business Area". Dessutom har vi intervjuat en tredje controller inom samma Volvo koncern, Volvo Technology AB, men som arbetar i en "Business Unit". Skillnaden dem emellan är att den senare "Business Unit" är en stödfunktion till "Business Area". Vi bestämde oss innan intervjuerna att vi skulle använda





oss av semistandardiserade intervjuer vilket vi kommer att beskriva mer ingående i nästkommande stycke.

### 2.9.1 Tillvägagångssätt inför intervjun

Vi inledde våra samtal med respondenterna via telefon, och sedan via mail för att skicka en sammanfattad ämnesbeskrivning av vårt intresseområde i uppsatsen och för att bekräfta att intervjun skulle äga rum, vilka senare genomfördes på respondenternas arbetsplatser. Vi talade om för dem att intervjun skulle vara i max en timma. Samtliga respondenter ville ha frågeformuläret innan intervjun. Detta ledde till att vi skickade ut samma utarbetade frågor som var baserade på den teori som vi hade samlat in via mail innan intervjun. Dock hade en respondent inte fått frågorna innan, vilka måste ha försvunnit någonstans på vägen. Utformningen av frågorna baserades på vår förkunskap som vi hade fått av att läsa in oss i en del uppsatser, litteratur men främst vetenskapliga artiklar. Innehållet har handlat om controllers arbetsuppgifter, affärssystem och olika lösningar som kan integreras till denna för arbete med ekonomistyrning. En författare har läst kursen i affärssystem och kursen i affärssystem med tillämpning av ekonomistyrning på Handelshögskolan i Göteborg och har på så vis ytterligare kunskap inom området inför uppsatsarbetet.

Vi inledde intervjun på respondenternas arbetsplatser med att presentera oss själva och hade i början på ett lättamt sätt ett allmänt samtal. Detta för att få en mer avslappnad miljö och för att respondenterna skulle känna sig bekväma. Frågorna var strukturerade, med vissa följdfrågor som vi ställde beroende på respondentens svar, arbetsuppgifter och kunskap inom olika områden och vad vi hade för förkunskaper. Intervjufrågorna ställdes för det mesta inte i ordning. Därmed använde vi oss av en semistandardiserad intervju. En utav oss var huvudintervjuaren, det vill säga tog initiativet och hade ansvaret för att hålla i intervjun medan den andre utav oss antecknade och ställde följdfrågor. På så vis skapades en dialog emellan oss, vilket gav oss en helhetsbild av controllerrollen och informationsteknologin och därmed svar på våra frågeställningar. Respondenten fick fritt svara på frågorna vilka var öppna, och utveckla dem hur mycket de ville själva inom ramen av frågeställningarna. På så vis kunde respondenterna komma med spontan information om olika händelser och fakta.

Som en säkerhetsåtgärd användes två bandspelare, vilket ingen av respondenterna hade något emot. Bandspelarna användes för att transkribera informationen på rätt sätt vilka gav oss en säkerhet genom att vi fick med all relevant information som annars lätt kan tappas bort om endast anteckningar hade använts under intervjun. Intervjuerna tog en 1 – 1, 5 timma att genomföra, med samtliga respondenter.

### 2.10 Källkritik

Källmaterialet kan vara av mycket olika kvalitet och karaktär. Det finns olika faktorer som kan ha en inverkan på källmaterialet och göra källan oanvändbar. Exempelvis att källan inte kan fastställas vid vilken tidpunkt den kom till vilket kan ge problem med att bedöma innehållet. I vissa situationer finns det inga källor eller information att tillgå beroende på hur frågorna i undersökningen är utformade. Källor kan vara både normativa, det vill säga värderande och kognitiva, det vill säga berättande (Holme & Solvang, 1997).



De frågeställningar som vi har som utgångspunkt har styrt sällningen av källor som vi har använt oss av till den teoretiska referensramen i arbetet. I arbetets teoretiska referensram har sekundärdata huvudsakligen hämtats från vetenskapliga artiklar angående controllerns förändrade yrkesroll i samband med IT, litteratur som är skriven om affärssystem, ekonomistyrning och controllerns roll. Detta för att erhålla en djupare förståelse för problemet. Källor till de vetenskapliga artiklarna har hämtats från Ekonomiska biblioteket på Göteborgs Universitet genom användning av Gunda som sökmotor och Business Source Premier som databas. Litteraturen och artiklarna finns presenterade i referenslistan. Den insamlade sekundärdata kommer att ligga som grund för den fortsatta undersökningen och formuleringen av intervjufrågor. Primärdata till empirin har vi samlat in via intervjuer med de utvalda respondenterna, controllers på stora företag.

De vetenskapliga artiklarna anser vi ger en hög grad av tillförlitlighet eftersom dessa är skrivna av forskare. Litteraturen som vi har använt oss av i den teoretiska referensramen anser vi också ha hög tillförlitlighet då all litteratur tidigare har använts som kurslitteratur. Denna kan dock vara något färgad av författarnas subjektiva tolkningar och värderingar. De delar som är skrivna och hämtade ur litteraturen ger oss därför en allmän teoretisk referensram inom området ekonomistyrning och affärssystem.

## 2.11 Trovärdighet

Vi har haft en medvetenhet om vilka begränsningar som kan finnas i vårt arbete samtidigt som vi har förhållit oss ifrågasättande till materialet. Med materialet menar vi det intervjumaterial som vi har samlat in via intervjuer med åtta respondenter, vilka arbetar som controllers på stora företag i olika branscher i Sverige. Vi är medvetna om att olika faktorer kan ha påverkat kvaliteten på intervjumaterialet. Faktorer som respondenternas erfarenhet, vilket humör de är på och tidsbrist samtidigt som vårt sätt att ställa frågorna på kan ha påverkat på materialet som vi har samlat in. Vi har emellertid inte fått intrycket av att respondenterna har varit stressade, utan de har lugnt kunnat besvara våra frågeställningar under intervjun. Vi är också medvetna om att respondenternas svar kan ha färgat examensarbetet något, då de utgår från ett företag och vill ge uttryck av en positiv skildring av situationen eller problemet som vi undersöker. Vi anser dock att vi har fått ta del av en hög sanningsenlig information från respondenterna, vilken är relevant och har gett ett bra materialunderlag för undersökningen. Av den orsaken anser vi att studien har en hög trovärdighet.



## 3 TEORETISK REFERENS RAM

---

*Avsnittet teoretisk referensram är vår huvudsakliga teori som åsyftas ligga till grund för vårt fortsatta arbete. Kapitlet kommer att delas in i två avsnitt. Först kommer teorier kring affärssystem och den andra delen behandlar litteratur kring controllers.*

---

### 3.1 Affärssystem

#### 3.1.1 Innebörden av ett affärssystem

Ett affärssystem är ett systemstöd som är standardiserat och verksamhetsövergripande. Systemstödet innebär att det är ett informationssystem (IS) som med hjälp av informationsteknologin (IT) ska möjliggöra för effektiv hantering av information såväl för att stödja effektivisering av affärsprocesserna i företaget. Standardiserad innebär att affärssystemet stödjer standarder som är leverantörsspecifika. Standardiserade innebär också att systemen förespråkar ett bästa sätt att bedriva verksamheten på inom en viss industri. Tanken med införandet av ett affärssystem är att anpassa verksamheten efter systemet. Verksamhetsövergripande innebär att systemstödet ger en översikt över hela verksamhetens data, både geografiskt och funktionellt, genom full insyn och kontroll vilket på så vis möjliggör för rationell styrning. Företaget kan för detta ändamål implementera ett enda monolitisk system, *ERP (Enterprise Resource Planning)*, eller sammanbinda olika tidigare system via integrationsmotorer som kan täcka hela verksamheten. Ett exempel på en sådan lösning är *EAI (Enterprise Applikation Integration)*. Denna binder samman och integrerar verksamhetens olika applikationer.

En ännu nyare teknik är *SOA (Service Oriented Architecture)*, vilket är en tjänstebaserad arkitektur. Det innebär att lösningen är en öppen standard, *Webb services*, det vill säga Internetbaserade standarder som kan kopplas via nätet. Denna ska möjliggöra för en ytterligare effektiv utveckling och integration av systemlösningar utan att behöva använda sig av fasta strukturer. I dag finns andra lösningar/applikationer som exempelvis Business Intelligence, Competitive Intelligence med flera som är utvecklade specifikt för att stödja beslutsfattaren att hantera en stor mängd data från hela verksamheten. Syftet med affärssystem är att förbättra besluts kvaliteten och effektivisera processerna. Införandet av denna är ett strategiskt val då den får effekter på verksamhetens framtida värdeskapande (Magnusson & Olsson, 2005).

Affärssystemet innehar en logik av företagets strategi, organisation och kultur. Den driver företaget mot en full integration trots att vissa företag är intresserade av segregation. Även om kundanpassade processer är källan till konkurrensfördelar driver affärssystemet företaget mot generiska processer. Det vill säga, designen är uppbyggt efter antaganden och anpassas till företagets verksamheter generellt utifrån vad systemleverantören anser är den bästa strukturen. Systemlogiken kan krocka med företagslogiken vilket kan leda till att företagets konkurrensfördelar försvagas. Affärssystemet kan såväl ge enorma fördelar som lika stora risker. De ansvariga bör vara vaksamma på problemet och ha förståelse för affärssystemets design och vad systemet kan lösa för problem, det vill säga fragmenteringen av informationen i en stor organisation (Davenport, 1998).



### 3.1.2 Bakgrund till implementering av ett affärssystem

Fragmenteringen av informationen i en organisation innebär att den är utspridd genom hela organisationen i olika system beroende på funktioner, företagsenheter, regioner, fabrik och kontor. Företagen har enorma kostnader för handhavande av många system för att exempelvis lagra och rationalisera överflödiga data, omformatera data från ett system för användning till ett annat system, Uppgradera föråldrad mjukvara, för programmering av kommunikationslänkar mellan systemen och för att transformera data. Även indirekta kostnader kan uppstå om exempelvis företagets försäljning och beställningssystem inte kan kommunicera med dess produktionssystem, vilket kan leda till att produkttillverkningen och kunder kommer att ta skada (Davenport, 1998). Även Magnusson & Olsson (2005) nämner att gamla system i företagen leder till ökade kostnader för driften. På samma sätt, om försäljningen och marknadsföringssystemen är oförenliga med de finansiella rapporteringssystemen kan beslutsfattningen inte grundas på detaljerad information om produkter och kunders lönsamhet. Det innebär att om företagets system är fragmenterade, är även företaget fragmenterat (Davenport, 1998). Enligt Mochella (1997) är det vanligaste målet bakom IT i en modern organisation är att skapa en infrastruktur. Vilket inkluderar hårdvara, mjukvara och dataöverförings nätverk som skall stödja för utveckling av nya applikationer baserat på företagets och kundernas behov (Dechow et al, 2007). I samband med införandet av ett affärssystem ställs det stora krav på ekonomiska resurser. Det handlar om stora investeringar som kan bli desto större om något går fel under tiden, då det tar längre tid att genomföra projektet. Det krävs både kompetens hos personalen och mycket planering innan ett införande av ett affärssystem (Samuelsson, 2004).

### 3.1.3 Affärssystemets omfattning

För att tydliggöra bilden av vilken information ett affärssystem kan hantera har vi nedan tagit upp vissa funktioner som finns i SAP R/3 paket. Företaget kan via ett affärssystem integrera data genom hela dess organisation.

Figur 3.1.3.A: Affärssystemets omfattning

<b>Financials</b>	<b>Operations and Logistics</b>
Accounts receivable and payable	Inventory management
Asset accounting	Material requirements planning
Cash management and forecasting	Materials management
Cost-element and cost-center accounting	Plant maintenance
Executive information system	Production planning
Financial consolidation	Purchasing
General ledger	Quality management
Product-cost accounting	Routing management
Profitability analysis	Shipping
Profit-center accounting	Vendor evaluation
Standard and period-related costing	
<b>Human Resources</b>	<b>Sales and Marketing</b>
Human-resources time accounting	Order management
Payroll	Pricing
Personel planning	Sales management
Travel expenses	Sales planning

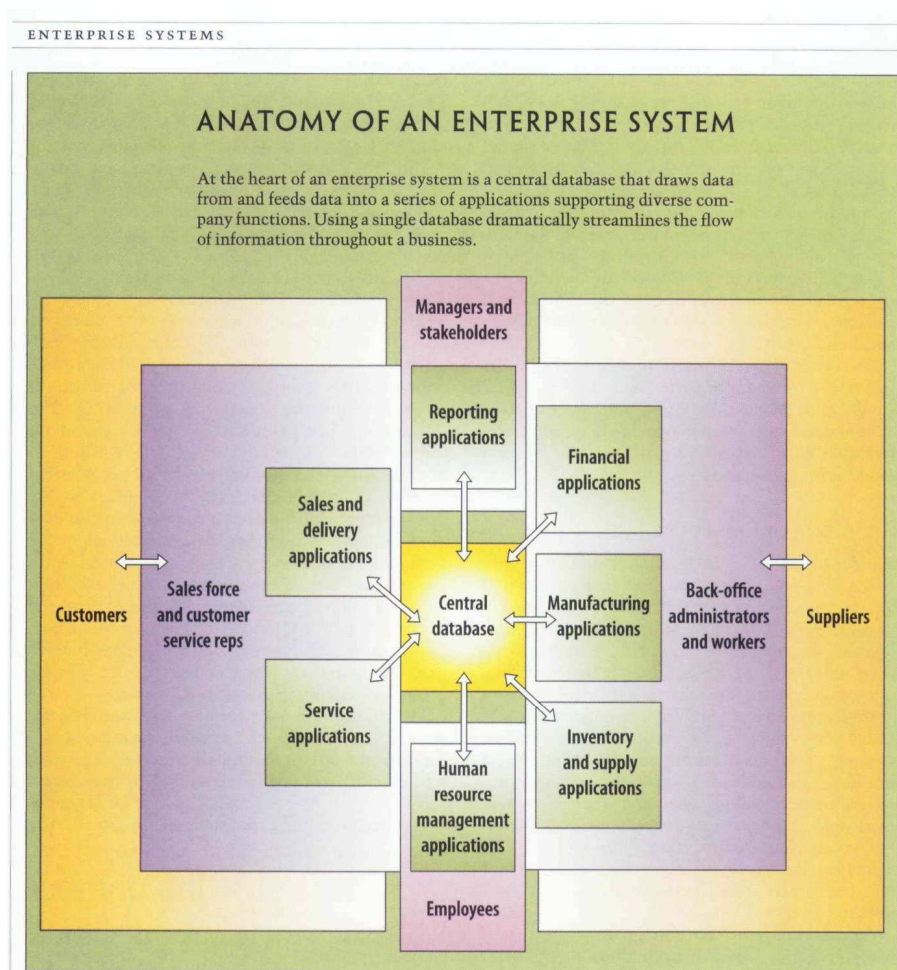
Källa: Davenport, 1998



Ett affärssystem är som det har nämnts tidigare, en singel och omfattande databas som är teknologisk. Information samlas in via databasen och transporteras vidare till modul applikationer vilket därefter stödjer hela företagets aktiviteter virtuellt, genom funktioner, företagsenheter och genom hela världen (Davenport, 1998).

Ett affärssystem kan konfigureras vilket innebär att företaget måste kompromissa mellan hur arbetet ska gå tillväga i förhållande till vad systemet kan erbjuda. I starten väljes vilka moduler som ska installeras och för var och en utav dem anpassas sedan systemet genom användandet av konfigurationsbord för att få den bästa passformen med företagets processer. Det kan till exempel handla om att företaget väljer att använda sig av någon form av lagerredovisning, FIFO eller LIFO som passar. De flesta affärssystem är uppbyggda av moduler med vissa funktioner. Modulerna kan implementeras efter företagets önskemål och behov och ibland har inte företaget behov av att implementera någon modul. Moduler och konfigureringsbord kan till viss del skräddarsys i systemet, dock kan den leda till begränsade val på grund av olika begränsningar i affärssystemet (Davenport, 1998).

**Figur 3.1.4.A: Överblick över ett affärssystems struktur**



Källa: Davenport, 1998<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Informationen är något föråldrad då den härstammar från år 1998. Utvecklingen har gått framåt i informationssystemen som idag är ännu mer utvecklade än tidigare, vilket vi kommer att vara uppmärksamma på.



### 3.1.4 Systemintegrering

Systeminfrastrukturen är aldrig perfekt och är aldrig perfekt integrerad. Då det finns begränsningar i informationsdugligheten i ett kärnsystem behöver företagen utveckla utrustning som kan kopplas till en dator, till exempel modem och supportsystem som extrastruktur. Detta som komplettering till kärnsystemet och som hjälp att hantera rätt information som företaget behöver. I ett integrerat informationssystem kan anpassning till en företagsförändring försvaga systemet. Ett exempel är om företaget tar sig an en ny strategi för transfereringskostnader som kräver en annan sort av dataintegration ifrån ursprungssystemet (Dechow et al, 2007).

Modern IT är komplex då denna erbjuder omfattande integrerande funktioner men sällan erbjuds det förklaringar om hur funktionaliteten fungerar och hur viktiga de är för till exempel ekonomistyrning. IT talar mer för strukturen av att meta - data, konfigurering av transaktionsprocesser och att matcha ledningens ansvarsstruktur med den teknologiska infrastrukturen. Informationen kan beskriva organisationens processer och funktioner, och spåra ansvar, kostnader och intäkter genom organisationen. Detta innebär att det blir ledningskontrollproblem, men är sällan definierad som sådan utan ses ofta som annat, till exempel teknologiska kostnader, beslut som leder till fördelar, implementeringsmetoder och om början till en ny teknologisk utvecklingsprocess (Dechow et al, 2007). Shield (2001), Davenport och Brooks (2004) påstår att utvecklingen nyligen har fokuserat på att "Web basera" ERP system och anpassa dem till inter-organisatoriska system. Intresset har ökat mer för analytiska applikationer enligt Dragon (2003), det vill säga *strategic enterprise management* (SEM) system och *Business intelligence* (BI) mjukvara (Rom & Rohde, 2006) som även Magnusson & Olsson (2005) tar upp.

### 3.1.5 Relationen mellan ledningskontroll och IT

Vid en implementering av ett ERP system antas det (SAP AG, 1999c, pp.3-4) att ledare inte behöver kunna teknologin och arkitekturen i de integrerade systemen, utan att det räcker med att IT kunniga översätter mellan teknologin och ledningens angelägenhet. Dock skapar detta ett problem, eftersom relationen mellan dataintegrationen, strategi och kontroll är komplex. Denna kräver att ledningen kommer med ingångsdata om gränssnittet mellan ledningen och teknologin då ledningens angelägenheter, strategi och kontroll måste modelleras annorlunda i systemarkitekturen. Bloomfield & Vurdubakis (1997), Dechow & Mouritsen (2004) argumenterar om att teknologin är svår att förklara för ledningen och därför översätts denna i olika verktyg för ledningskontroll för att förklara vad integration av en databas kan ge för möjligheter (Dechow et al, 2007).

Det finns en del antaganden kring problem med relationen mellan ledningskontroll och IT. Ett utav dem är att IT komplexiteten leder till att kvaliteten av ABC (activity base costing) – verktyget är bräckligt, vilket i sin tur leder till svag ledningsinformation och begränsar effektiviteten i redovisningslösningar. ERP systemen är anpassade för ansvarsenheter, standards och/eller volymer och därför antas det även att tillägg för integrerad form av redovisning måste göras. ERP system skall idag ses som operativa informationssystem som stöd till användbar ledningsinformation enligt systemleverantörer. IT ger möjlighet till modern redovisning och ledningskontroll, men den kan även begränsa designen och implementeringen av ledningskontroll system (Granlund & Mouritsen, 2003).



Sutton (1992), Mauldin & Ruchala (1999) argumenterar om att forskningen tenderar att ha fokus på processsystem, finansiell redovisnings system och revision system. Den brister emellertid i ledningskontroll dimensioner. Det finns få frågor kring ämnet om lösningar för ledningskontroll och informationsteknologi (Granlund & Mouritsen, 2003). Fahy (2000) påstår att ERP systemen har fokus på operativa och taktiska nivån och brister i mångsidig rapport och analys funktionalitet på den strategiska nivån (Rom & Rohde, 2006).

### 3.1.6 Ekonomistyrningssystem

Ett ekonomistyrningssystem är ett specifikt anpassat system för viss typ av informationsframställning i jämförelse med informationssystem som framställer information generellt enligt Bolan (1999). Ekonomistyrningssystemen hanterar redovisning där information om ekonomin och nyckelmått som integrerar balansräkningen och inkomstuppgifter framställs. Ekonomistyrningssystemet är en hjälp till att rätt saker blir gjorda, medan IT är ett stöd för att användarna ska få kontakt med varandra. Relationen mellan ekonomistyrning och IT blir än viktigare vid en mer integrerad IT. Detta eftersom den snabba informationsteknologin kan sprida distribuera redovisningsdata inom företag i nya, snabbare, effektivare och säkrare väg genom att gamla redovisningssystem ersätts mot ett ERP-system (Dechow et al, 2007).

Ekonomistyrningssystemet ska designas för att stödja företagets verksamhet och dess strategi. Dock misslyckas ofta systemet med att leverera relevanta mått, information om produkter, processer och konkurrensmiljö i vilket företaget är verksamt inom. På så vis är ekonomistyrningssystemet ett missledande ändamål för ledningens planering och kontrollbeslut. Orsaken kan vara att systemet är för aggregerat och skevt för att vara relevant. Många gånger är systemen svårtolkade, och kräver att verksamhetsledaren avsätter tid att tolka olika rapporterade skillnader som har lite att göra med verksamhetens ekonomiska och tekniska verklighet. På så vis distraheras ledarna som arbetar med ekonomistyrningssystemet eftersom de inte fokuserar på nyckelfaktorerna som är viktiga för produktionens effektivitet (Johnsson & Kaplan, 1987).

### 3.1.7 Ett modernt ekonomistyrningssystem

Det krävs ett ekonomistyrningssystem på företaget som kan hantera den globala konkurrensen, snabba teknologiska utvecklingen i produkter och processer, och den stora fluktuationen i nuvarande växelkurs och råmaterialpriser. Vidare måste denna stödja för den bästa möjliga informationen som är tidsenlig och precis för att kontrollera kostnader, mäta och förbättra produktiviteten samt planera förbättrade produktionsprocesser. Systemet ska även stödja för incitament och signaler till ledare i decentraliserade organisationer för att ge motivation och för utvärdering av ledarnas prestationer. Ekonomistyrningssystemet tjänar som kommunikationslänk där information rapporteras mellan över- och underordnade ledaren och till chefer på högre nivå, där dessa kan kommunicera om målsättningarna, prestationer och effektivitet i tillverkningen inom organisationen (Johnson & Kaplan, 1987).

Enligt Granlund och Mouritsen (2003) är redovisning utan IT i ett modernt företag omöjligt eftersom relationen mellan ekonomistyrning och IT är intensiv. Granlund & Malmi (2002), Chapman & Chua (2003), Scapens & Jazayer (2003) menar att ett ERP-system är en plattform för att hantera hela organisationen, där informationen är integrerad, centraliserad och standardiserad. Dechow & Mouritzen (2005) argumenterar om att genom att det är möjligt att



få information från hela organisationen via ett ERP system leder det även till konsekvenser för ledningskontroll. Med de nya förutsättningarna kan ekonomistyraren istället för att producera rapporter själv öka sin fokus på hur andra producerar rapporter och de kan fokusera mer på teknologiska möjligheter för att producera information (Dechow et al, 2007).

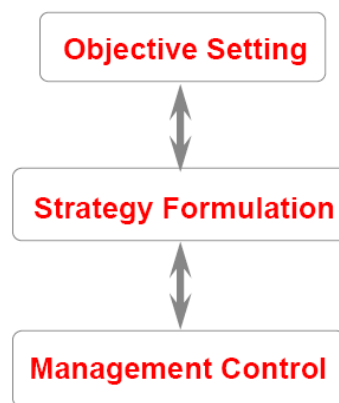
Framgångar i företaget är inte endast beroende av ett utmärkt ekonomistyrningssystem, utan att det krävs mycket annat också. Däremot kan ett system som inte är effektivt och som levererar irrelevant information till ledarna för beslut skada företaget även med de bästa ansträngningarna. Idag designas dock ekonomistyrningssystemen efter en mer sofistikerad teknologi för planering av rapporter och kontrollsystem, vilka kan leverera mer precis, tidsenlig och effektiv information (Johnson & Kaplan, 1987).

## 3.2 Controllern

### 3.2.1 Controllern, företaget och ekonomistyrningen

Controllerns huvuduppgift är att stödja ledningen i dess styrning av företaget. För att göra det ser controllers till att ekonomistyrningen blir effektiv (Samuelson, 2004). Ledningen har mål som främst härstammar från företagets vision och affärsidén. Strategier är de olika sätt som företagen utser för att nå målen. Det klassiska exemplet är att välja en lågkostnadsstrategi eller en differentieringsstrategi. Det sättet som företagen exekverar strategin på är vad Merchant et al. kallar för "Management Control" vilket kan översättas till ekonomistyrning på svenska. I följande figur visas de olika steg i processen.

Figur 3.2.1.A: Från mål till ekonomistyrning



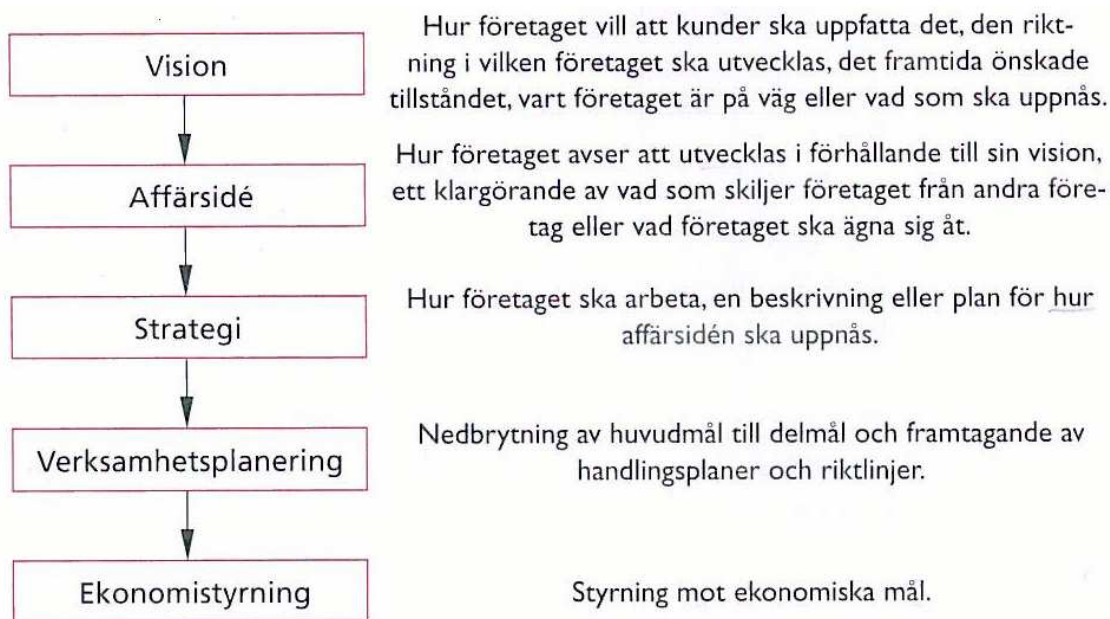
Källa: Egen bearbetning baserat på Merchant & Van der Stede, 2007

Huvudmålen bryts senare ned i delmål för olika organisatoriska enheter i bolaget. Det kan handla om delmål för olika marknader, produkter, affärsområden och så vidare. Då sker en mer konkret verksamhetsplanering med specifika handlingsplaner för hur de olika delarna ska bedriva verksamheten. Vision, affärsidén, strategin och verksamhetsplanering är utgångspunkter för ekonomistyrningen (Ax et al, 2005). Det illustreras i följande figur.





Figur 3.2.1.B: Samband mellan vision, affärsidé, strategi, verksamhetsplanering och ekonomistyrning



Källa: Ax et al., 2005

Ekonomistyrning är ett brett begrepp som följande citat visar:

*"Management control includes all the devices/mechanisms managers use to ensure that the behaviour of employees is consistent with the organization's objectives and strategies"* <sup>1</sup> (Merchant & Van der Stede, 2007, s 5)

*"Ekonomistyrningen avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål."* (Ax et al., 2005, s 58)

För att styra företaget har ekonomistyraren olika uppgifter att genomföra. Bland dem är att planera, följa upp och kontrollera verksamheten, att förse beslutsfattare med underlag; samla in, tolka, sammanställa, rapportera och kommunicera ekonomisk information samt genomföra specialutredningar av till exempel omvärldsförändringar. För att fullfölja dessa uppgifter används tre typer av styrmedel: formella såsom budgetering, informella som till exempel företagskultur och organisationsstruktur (Ax et al, 2005).

För att fullfölja dessa uppgifter används tre typer av styrmedel: formella såsom budgetering, informella som till exempel företagskultur och organisationsstruktur (Ax et al, 2005).

Företagen kan avspeglas grafiskt på olika sätt. En av de mest använda metaforerna är "pyramiden". Där befinner sig ledningen på toppen vilket benämns som den strategiska nivån, vilka har hand om utvecklingen av strategier och långsiktiga och övergripande frågor. Därefter i mitten på pyramiden hittas den taktiska nivån som ser till att de strategiska planerna förverkligas genom verksamhetsplanering. Basen utgörs av den operativa nivån, vilka arbetar med den dagliga verksamheten (Ax et al, 2005). Det visas i följande figur.



**Figur 3.2.1.C: Olika typer av planering: strategisk, taktisk och operativ**



Källa: Ax et al. 2005

Traditionellt hittas controllers på den taktiska nivån och utgör en länk mellan den strategiska och operativa nivån. De ansvarar bland annat för att implementera och kommunicera strategiska riktlinjer nedåt i organisationen och för att rapportera resultat och information som erhålls från den operativa nivån uppåt i organisationen. Dock kan en och samma controller befinna sig på olika nivåer, exempelvis förutom att ha en stödjande stabsroll för en enhet kan de också sitta i ledningsgruppen (Burns & Scapens, 1996).

För att kunna styra behöver controller ett system som förser denne med information från verksamheten. Affärssystem är ett redskap för att controller ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Eftersom systemet är verksamhetsövergripande ger det *”en översikt och kontroll över hela verksamhetens data”* (Magnusson & Olsson, 2005, s 9).

### 3.2.2 Controllern

I ett företag har ledningen huvudansvaret för ekonomistyrningen. Controllern är en stabsfunktion till ledningen och ser till att styrningen av verksamheten är effektiv. Controllerfunktionen började användas i USA vid 1920-talet då företagen började divisionaliseras och behövde utöva kontroll på de olika delarna av verksamheten. Till västra Europa och till Sverige kom den runt 1970 då det skedde en liknande utveckling vid de europeiska bolagen (Samuelson, 2004).

I USA fanns en fördelning av arbetsuppgifter mellan controller och treasurer. Den sistnämnda ansvarade för finansiering, kontakter med investerare och banker samt penningplaceringar. Controllern ansvarade bland annat för planering, uppföljning och rapportering, analyser och bedömning av ekonomiska och sociala krafter som kunde påverka företaget. Samuelson, 2004, citerar Jordan som delar upp controllers arbete i två områden. Det ena handlar om att underhålla ett system för att effektivt samla data och förbereda rapporter om företagets verksamhet samt kunna övervaka den. Det andra området är att förse cheferna med komplett information om nuläget och göra prognoser om framtida villkor för rörelsen för att stödja deras arbete med att förbättra resultatet. Enligt Samuelson (2004) är det första område mer redovisningsinriktat. I Sverige i och med företagets decentralisering ansågs utformningen av ekonomisk information för styrning som en specialistroll. Då lanserades begreppet controller med en roll som ligger närmare det andra området i Jordans beskrivning. Några svenska företag började använda termen business controller för denna roll och accounting controller för den som hade mer redovisningsnära uppgifter. Mattsson (1987) använder begreppet *”den*



*svenska controllern*” som avlastad från rutinuppgifter kring redovisning och kan istället koncentrera sig på att stödja bolagets affärer.

När Samuelson (2004) enbart använder termen controller i ”Controllerhandboken” menar han definitionen av business controller. Han beskriver accounting controllers som mer redovisningsinriktade och business controller som mer affärsinriktade. Författaren illustrerar de främsta skillnader som kännetecknar deras arbetsuppgifter/roller i nedanstående figur:

**Figur 3.2.2.A: Skillnader mellan accounting och business controller**

<i>Accounting controller</i>	<i>Business controller</i>
Ser till att siffror kommer fram	Använder siffrorna, både redovisningens och andra
Historiskt och nulägesorienterad: rapporterar resultat och måluppfyllnad	Framtidsorienterad: hjälper formulera mål och åtgärdsprogram
Sammanhängande logiskt system med lokala delar	Anpassad till lokala enheters synsätt
Många kunders behov ska tillgodoses	En linjeföring är huvudkund
Ekonomi- och systemkompetens krävs	Verksamhets-, affärs- och ekonomikompetens krävs

Källa: Samuelson, 2004

### 3.2.3 Den nya controllerrollen enligt svensk litteratur

Det har skett en utveckling av controllerns roll sedan 1970-talet. Samuelson (2004) refererar till Olves modell som skildrar förändringen av affärsekonomens arbetsuppgifter. Samuelson anger innebörden business controller till Olves term, affärsekonom. Omställningen avspeglas i en matris utifrån två dimensioner: vilken data som hanteras och hur den används. Den visas i följande figur.



Figur 3.2.3.A: Affärsekonomens uppgifter



Källa: Olve, 1988

Från början jobbade affärsekonomen främst med att göra analyser av information hämtad från firmans bokföring och redovisning (Samuelsson, 2004). Dessa arbetsuppgifter visas i nedre vänstra rutan. På 80-talet började uttrycket ekonomistyrning att användas alltmer vilket innebar nyttjande av ekonomisk information och ekonomiska måttal för att påverka vad som sker i verksamheten, vilket visas i nedre högra rutan. Förutom sin analytiska förmåga, behövde de som utformade styrmål agera också som psykologer och pedagoger. Detta för att kunna förstå hur olika målformuleringar och metoder att följa upp målen influerar vad de ansvariga gör. "Analytikerrollen kompletteras med en styrarollen", sammanfattar Samuelson (2004, s 64).

Utvecklingen vidgas också beroende på mängden av informationskällor som används. Utöver bokförings- och redovisningsdata, finns i den moderna organisationen ett stort antal andra datakällor som interna planerings- och uppföljningssystem, branschdata, externa databaser och information om kunders beteende. När controller ses som affärsekonom fokuserar denne på affärsmöjligheter och mått på resursanvändning (Samuelson, 2004).

Allt detta innebär en utveckling som har fört bort affärsekonomen från vad Olve kallar "trygga hörn", det vill säga, personen som enbart jobbade med företagets bokföring. Den konstaterande och statiska redovisarrollen ersätts mot en mer mångsidig och dynamiskt rådgivarroll. "Det gör att affärskunnande av en del betraktades som viktigare för controllern än detaljkunskaper i redovisning", förklarar Samuelson (2004, s 62). De andra tre hörnen kan uppfattas som besvärliga för en controller eftersom det är svårare att veta vad som är rätt. Författaren skriver att ett integrerat affärssystem kan möjliggöra att rollens ansvar vidgas ännu mera.

Både Olve (1990) och Samuelson (2004) menar att controllers har en aktiv roll vid affärsutvecklingen och strategiarbetet. "Företagets ledning och controllers har en huvuduppgift i att säkerställa att den långsiktiga inriktningen, kapaciteten och finansiering förändras så att de långsiktiga målen nås" (Samuelson, 2004, s 53).



För controllers gäller det bland annat att hjälpa management med analyser, att räkna ut och granska ekonomiska konsekvenser av strategierna och att delta vid utformningen av strategier samt handlingsplaner (Samuelson, 2004).

### 3.2.4 Den nya controllerrollen i samband med IT

*“You see, our experts describe you as an appallingly dull fellow, unimaginative, lacking in initiative, spineless, easily dominated, no sense of humour, tedious company and irrepressibly drab and awful. And whereas in most professions these would be considerable drawbacks, in chartered accountancy they are a positive boon” (from TV-show Monty Python's Flying Circus, transmitted 21.12.69).*

Med detta citat illustrerar Burns och Baldvinsdottir, 2007, den syn som enligt dem har varit dominant i samhället gällande ”accountants”. I sin artikel berättar forskarna att ”management accountants” eller controllers roll har ändrats från en rutin ”scorekeeping” arbete mot ett mer proaktivt affärskonsult jobb. De beskriver att för 20 år sedan hade de flesta företag en redovisning eller finansavdelning där ekonomistyrare jobbade bland andra, isolerade från resten av verksamheten. De ansågs vara experter i förberedelse och tolkning av affärsinformation för beslut och kontroll. Controllers betraktades som oberoende och objektiva utvärderare av olika funktioners finansiella prestationer vilket innebar en passiv roll distanserade från linjeaktiviteterna. De kontrollerade företaget genom att utvärdera prestationer av varje ansvarcentra och genom att producera finansiella rapporter för överordnade i hierarkin. Enligt författarna har fyra faktorer drivit en förändring i yrkesrollen.

#### **Globalisering**

På grund av global distribution, billigare transporter och möjlighet till realtidsinformation konfronterar de flesta företag internationell konkurrens istället för bara lokalt. Produkter har kortare livscykler och kundernas smak är flyktigare än förr vilket gör att om det finns någon konkurrensfördel måste den exploateras snabbt, innan konkurrenterna kopierar denna. Det gör att cheferna kräver snabbare och relevant information av sina controllers för att i sin tur kunna reagera raskt inför ändrade förhållanden. En annan konsekvens är att företagen har blivit mer kundorienterade för att behålla sina köpare.

#### **Teknologi**

Den teknologiska utvecklingen har möjliggjort nya produktionsteknologier. Men främst har den genom en ökad IT kapacitet djupt påverkat organisationens arbete och informationsflöden. Den nya affärskommunikations teknologin gör att informationen är transparent och portabel. Det ställer krav på controllers för att hantera information.

#### **Företags skandaler**

Skandaler som Enron har gjort att tilliten till revisorer har underminerats. Nytt regelverk som ”Sarbane-Oxley Act” i USA eller ”The 8th Company Law Directive” i EU har inneburit en konstant utvärdering av kontrollmekanismens effektivitet.

#### **Företags trender**

Under 90-talet har många företag bolagiserats och fokuserat på sina kärnkompetenser. De har resulterat i trender som downsizing, outsourcing, empowerment eller business process re-engineering. Flera företag har också börjat samarbeta med andra parter såsom kunder eller leverantörer i exempelvis supply chain management. Andra bolag har bytt från hierarkiska



strukturer till plattare organisationer som inriktar sig på en komplett business process: från kund order till "after sale" tjänster. Allt detta påverkar management processer och förändrar informations behov gällande exempelvis snabbare respons tid till kundernas krav. Det i sin tur ställer nya krav på controllers.

Forskarna illustrerar denna utveckling och hur den har ändrat controllers roll med ett företags fall som de undersöker och beskriver i en tidigare artikel (Burns och Baldvinsdottir, 2005). Det handlar om ett brittiskt bolag som var den tillverkande delen av en multinationell koncern av farmaceutiska produkter. På grund av interna och externa omställningar såsom global konkurrens och slut på patenttiden på deras två bäst sålda produkter, omorganiserades bolaget. Många funktioner upplöstes eller bantades kraftigt såsom redovisnings avdelning vars personal minskade från 120 till 60 stycken. Företaget började jobba på ett nytt sätt som betecknades som "Process Ways of Working" (PWW). Det innebar en bildning av nya management grupper bestående av experter från olika områden inklusive controllers. De nya arbetsgrupperna låg vid den operativa nivån och tog hand om ett komplett värde kedja. De controllers som började jobba i de nya affärsteamerna var analys- och affärsorienterade samt benägna att agera som interna konsulter. Den nya form av controller som uppstod kallades i företaget för "hybrid controllers". Dessa jobbade med produkt flöden och agerade bland annat som rådgivare till gruppens ledare och de övriga managers såväl vid strategi frågor som vid dagliga beslut.

Burns och Baldvinsdottir (2007) menar att den nya controller rollen innefattar flera aspekter. De observerar att det pågår en centralisering av transaktions och redovisnings arbete till en enhet inom företaget. Tack vare den nya informations teknologin, sköts många rutin redovisnings uppgifter automatiskt. Vissa bolag väljer även att 'outsoursa' dessa uppgifter. Det avlastar controllers arbete och har frigjort tid till att denne istället kan ägna sig åt sin rådgivare roll. Controllern använder redovisningsinformationen på ett mer strategiskt orienterat sätt för att förbättra affärerna och öka värdeskapande. För att kunna göra det måste controllern vara väl insatt i affären. Deras huvuduppgift är att sortera och sammanställa data för att uppfylla managers informations behov. Gällande den information som används har det skett ett skift från bakåtorienterad data (som att jämföra resultat med budget) mot framåt inriktade siffror (som att från nuvarande resultat projicera resultat). Även om budgeten förblir en guide för året, ligger fokus på jämförelser mot rullande prognoser.

Den nya controller rollen innebär att integrera informationen från olika källor och förklara relationerna mellan dessa. Det hjälper managers att få en tydligare utsikt över förbindelserna mellan det vardagliga operationsarbetet, hur det representeras i månatliga analyser och hur det relateras till strategin. Forskarna återger Burns & Yazdifar, 2001, enligt vilka är huvud uppdrag för den nya controllern att analysera de finansiella konsekvenserna av operationella beslut. Burns och Baldvinsdottir (2007) tillägger att dagens controllers använder sina kunskaper för att hjälpa business managers att bestyra affärsprocessen genom att ta informerade beslut.

Allt detta kräver nya färdigheter. Bland dessa nämns en bra förståelse för integrerad informations system såsom ERP, kommunikativ förmåga för att kunna anpassa informationen till mottagaren och anlag att utveckla interpersonella relationer på olika nivåer i organisationen. Denna förändring i controllers rollen har undersökts av olika forskare. 1996 skrev Burns & Scapens om förändringar inom ekonomistyrning i Storbritannien vilka karakteriserades av en tydligare affärsorientering och påverkan av IT system på företagen. De



nya informationssystemen möjliggör att all information är tillgänglig för styrning och som beslutsunderlag. Forskarna baserade sina observationer på en studie sponsrad av CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants) där 300 medlemmar deltog. Företagen har blivit mycket mera affärs- och kommersiell orienterade som en konsekvens av recessions tider. Management fokuserar i större utsträckning på kunder, service och kvalité, vilket innebär förändringar inom ekonomistyrningen. Exempelvis är nu kostnadskontroll inte allt, utan ett medel för att producera framgångsrika produkterbjudanden till marknaden. Controllers har en stödjande roll genom att förse managers med information för att ta beslut och leda affären. Därav har deras tidigare uppgift av att kontrollera managers prestationer blivit mindre tongivande och ersätts främst av att vara ett stöd mot dessa.

Den moderna informations teknologi har haft en stor påverkan på ekonomistyrningen. Den integrationen av operativ kontroll system med management informations system innebär att ledningen har tillgång till all den information som den behöver för att kontrollera samtliga aspekter i verksamheten. Utveckling har skett på grund av ledares behov av information. Nu har denne mycket information tillgänglig för att användas antingen som beslutunderlag eller för kontroll. Problemet med för mycket information är att identifiera det som är relevant för att försäkra företagets framgång. Denna förändring innebär en ändring i controllers roll. För att kunna agera som stöd åt management måste controllern förstå affären, sättet på hur managers fungerar och samtidigt vara nära den dagliga verksamheten. *"The accountants are providing an essential link between the operating level and, for instance, the management board"* (Burns & Scapens, 1996, s 5).



## 4 EMPIRI

---

*Efter intervjuer med åtta controllers från stora företag har flera viktiga element kommit fram som ger oss en bild om hur svenska controllers uppfattar affärssystemet och hanterar informationen från denna för arbete med ekonomistyrningen. I detta kapitel presenterar vi först våra respondenter för att därefter sammanställa de gemensamma mönster som vi fann från samtalen. Vi kommer i början kort belysa hur IT utvecklingen har sett ut tjugo år tidigare, för att senare beskriva hur IT utvecklingen ser ut idag utifrån respondenternas utsagor. Detta för att ge läsaren en förståelse för den stora förändring som har skett på några årtionden. Materialet har därefter delats under två rubriker: Affärssystemets påverkan på verksamheten och Affärssystemets påverkan på controllers, där vi utifrån frågeställningarna i uppsatsen presenterar det resultat som vi har samlat in.*

---

### 4.1 Presentation av respondenterna

Nedan kommer alla åtta respondenterna att presenteras, vilken position de har och på vilket företag de arbetar

#### **Christian Månsson, Avdelningsansvarig, division Europa, Volvo Lastvagnar**

Respondenten är civilekonom och har läst vid Handelshögskolan i Göteborg. Sedan i oktober ansvarar han för "Financial Planing & Reporting" avdelningen inom division Europa. Han är arbetsledare för sex stycken business controllers och en systemerare. Avdelningen kontrollerar verksamheten i de olika europeiska länderna, analyserar deras inrapporterade siffror och vidare rapporterar analyserna till ledningen och övriga chefer.

#### **Martin Dahlberg, Business controller, division Europa, Volvo Lastvagnar**

Respondenten har jobbat 20 år på Volvo i olika positioner. Sedan februari 2007 arbetar han som business controller på "Financial Planing & Reporting" avdelningen inom division Europa. Dahlberg jobbar främst med kassaflödesanalyser från de europeiska länderna. Han läste Företagsekonomi A och B vid Växjö universitet.

#### **Henrik Claesson, Business controller, Astra Tech**

Respondenten är civilekonom och studerade vid Handelshögskolan i Göteborg. På Astra Tech är han business controller på avdelningen "Planing & Reporting". Hans huvuduppgift är att vidare rapportera analyser av verksamheten till företagets ägare vilket är Astra Zeneca. Han sitter på huvudkontoret och konsoliderar informationen från 16 dotterbolag till ägarna.

#### **Carin Josefsson, Affärsområdes controller, Kapp Ahl**

Respondenten började jobba på Kapp Ahl efter gymnasiet. Efter fyra år där utbildade hon sig till civilekonom vid Handelshögskolan i Göteborg och kom tillbaka därefter till företaget. Sedan februari 2008 är hon den controller som ansvarar för den största av fyra affärsområden inom Kapp Ahl: Damavdelningen. Hon gör inköp till fyra länder som företaget säljer i: Sverige, Polen, Norge och Finland. Hon är arbetsledare för fyra planrers.

#### **Hans Bertéus, Koncerncontrollern, Bilia**

Respondenten är civilekonom och studerade vid Handelshögskolan i Göteborg. Han började jobba på Bilia 1995. År 2000 växte koncernen och han blev koncerncontroller. Respondentens





huvuduppgift är att analysera siffrorna från koncernen och vidare rapportera dessa både till ledningen och till cheferna ute i bolagen.

### **Kjell Berg, CFO Volvo Technology AB**

Respondenten slutade realen och började på Volvo 1970, på olika ekonomiavdelningar. Han har jobbat upp sig och idag är han Chief Finance Officer på Volvo Technology AB, vilket är ett bolag som är "Business Unit" till AB Volvo. Han jobbar med ekonomistyrning och strategiska frågor.

### **Jenny Bengtsröm, Controller för Finance & Control Wireless Solutions, Ascom**

Sedan oktober 2005 har respondenten arbetat som business controller på Marknad och R & D på Ascom. Hon jobbar i Moderbolaget och arbetar mycket med projektuppföljning, marknads- och försäljningsstatistik samt budgetar.

### **Carina Källström, Finance Director Wound Care Division, Mölnlycke Health Care**

Respondenten har sedan 2001, arbetat som divisionscontroller för Wound Care. Hon är ansvarig för Wound Cares resultat, balansräkning och cashflow från ett finansiellt perspektiv. Hon är med och tar fram strategier och rapporterar till Wound Cares president som är ytterst ansvarig. Respondenten är med som bollplank för stora R & D projekt i styrgrupper som de styr i olika projekt samt marketingprojekt där hon ansvarar för att de har relevant business case till de olika projekten.

## **4.2 Presentation av materialet**

Nedan kommer en beskrivning av informationsteknologins utveckling där fyra respondenter beskriver hur informationsteknologin tidigare har sett ut.

### **4.2.1 Informationsteknologins utveckling**

*"Om man går tillbaka 20 år, så fanns massor av småsystem som man fick plocka uppgifter ur och göra det manuellt. När jag började här satt man med A3 papper väldigt mycket och körde manuellt". (Volvo Technology AB)*

Enligt respondenten Kjell Berg på Volvo Technology AB har informationsteknologin förändrats otroligt mycket sedan 20 år tillbaka. Han förklarade att det tidigare fanns en stordatamiljö, med en central stordator, där uppgifter skickades in till denna via en terminal. Efter att uppgifterna lades in i stordatorn fick han först se på listorna, dagen därpå. Respondenten berättar att hela deras affärssystem, SAP/R3, fortfarande ligger under en stordator där informationen kan tas ut direkt utan att det behöver tas ut på papper. I dag menar Kjell att alla har en egen PC, vilket innebär en stor förändring. Respondenten berättar också att de togs fram ett eget Volvoanpassat ekonomisystem år 1980, och även denna ligger under en stordatamiljö. Systemet hade dock inte de finesserna som finns idag menar han. Uppgifter skickades in genom körning av många kort via Volvo IT och alla transaktioner fick de se dagen efter. Här menar respondenten att det också har skett en förändring då allt läggs in direkt i datorn idag, vilket inte kunde göras då. Respondenten säger också att för 20 år sedan, hade posten oerhört mycket att göra. De hade högar av post på deras avdelning som hade hand om fakturor vilket inte finns idag då det inte kommer post inifrån Volvokoncernen utan endast mail. Han förklarar att IT utvecklingen har möjliggjort att informationen kan skickas snabbare idag, exempelvis genom att bifoga filer, vilket för 20 år sedan kunde ta flera dagar att få. Idag ställs det andra större krav på företaget, och då nämner respondenten SOX (Sarbanes-Oxley),



vilket infördes på Volvo och innebar jättemycket arbete. Att stämma av varje konto, gjordes aldrig för 20 år sedan enligt respondenten. Idag måste detta göras och helst av två personer som måste skriva på. Han menar att detta tar väldigt mycket tid då de har ett antal konton i balansräkning som ska stämmas av.

Enligt Hans Bertéus på Bilia har IT utvecklingen underlättat och det har hänt ganska mycket, inte bara inom affärssystemens område utan även med datorer. Han säger att de idag anpassar sig efter de krav de får.

*”Man kan inte fatta hur man gjorde förr när man inte hade datorer. Det var inte heller samma tempo. Då gjorde man bokslut varje kvartal och då hade man två månader att göra det. Nu är det bokslut varje månad och på nionde dagen rapporterar vi först. Det är möjligt för att vi har system, annars går det ej så snabbt.” (Bilia)*

Respondenten Martin Dahlgren på Volvo Lastvagnar berättar att när han började arbeta så var inte företaget så stort. De hade ett Volvosystem som kördes en gång i veckan.

*”På måndag morgon och för att se hur förra veckans siffror såg ut. Då fick man en ”Fish” att läsa på. En Fish läsare, är en plastark, mycket liten text, en A4 är 4 gånger 5 millimeter”. (Volvo Lastvagnar)*

I Volvosystemet fanns deras huvudbok i redovisningen och en terminal där de kunde titta i. Huvudboken kom ut på papper som var 10-15 centimeter lång. Alla för- och eftersystem kördes en gång i veckan vilket görs online idag. Respondenten säger att de idag har anpassat systemen så att de körs varje natt med processer in i flödena med färsk siffror där allt är mycket IT baserat. Han säger också att det har blivit mycket mer komplext idag och att de inte kunde följa upp allt med samma detaljrikedom innan. Idag följer de upp matriser på olika sätt till minsta nivå och eftersom informationen är oändlig, klarar de inte av att hantera detta utan system.

Respondenten Carina Källström på Mölnlycke Health Care berättade om hur det såg ut med informationsteknologin när hon började arbeta på företaget. Hon förklarade att de förut hade gamla HP apparater som de arbetade i och att det inte fanns mailsystem, vilka kom efter några år som meddelandesystem på skärmen. Hon förklarade att de använde sig av Memo, från början som Volvo använde sig av och arbetet som de utförde var mycket manuellt. När Mölnlycke blev enskild bolag år 1998, efter att SCA, Svenska Seliloca Aktiebolaget, skogsbolag sålde bolaget var de tvungna att titta på systemsidan. Detta eftersom de tidigare hade använt sig av SCA:s egenutvecklade system. Då bestämde de sig för affärssystemet SAP som helintegrerat system.

## 4.2.2 Affärssystemets påverkan på verksamheten

### ***Hur uppfattar svenska controllers affärssystemet och dess påverkan på verksamheten?***

#### **4.2.2.1 Systemstödet ser olika ut på företagen, främst används Excel som verktyg**

Samtliga bolag har affärssystem, och olika system som är förenade med affärssystemet. Systemen kan användas för transaktioner, analyser, rapportering och så vidare. Företagen har även lokala system som finns i dotterbolagen ute i världen. Det finns mängder av olika



affärssystem som företagen konsoliderar. Ett konsolideringssystem är ett system där all information från de olika systemen som företagen har, samlas in i och omformas till ett gemensamt språk. Det vill säga samma siffror. Här nedan beskriver respondenten om sina olika system. Kopplingar mellan affärssystem till olika för och eftersystem och även andra affärssystem som kan finnas i företaget är en invecklad verklighet som kan liknas vid ett trassligt garnnystan som följande citat visar.

*"Affärssystemet föder massor av andra system, BIS i vårt fall, en databas. Tacdis som är vårt stora system för verksamheten. Verksamhetssystem som i sin tur har någon koppling till någon ekonomimodul, så att de kan göra sin legala redovisning där... Cognos för koncernrapportering, den legala biten, KBIS för antal bilar, BEA som är ett analysverktyg för den svenska verksamheten. De har ett ekonomisystem som heter IFS där i." (Bilia)*

*"Vi håller på att införa Prima Vera som projektuppföljningssystem på R & D. Sedan har vi budgetsystemet, det ska stämma när man rapporterar till Schweiz, men det är inte alltid 100 procent säkert att det stämmer, det är bökigt med olika system." (Ascom)*

Flera respondenter uttrycker att de även har för- och eftersystem som komplettering till huvudsystemet. Ett försystem är ett system som finns innan informationen läggs in maskinellt i affärssystemet. Försystemet kan exempelvis hantera alla transaktioner som sker. Vissa företag har egenutvecklade system, som i fallet Volvo och Bilia. Systemen är anpassade till företaget och används bland annat för styrning, som i exempelvis Volvo Technologys fall, som är anpassat till projektstyrning.

Alla bolagen har ett ekonomistyrningssystem för att styra sina verksamheter. Carin Josefsson som är vår respondent på Kapp Ahl nämner att i deras ekonomistyrningssystem finns allt, det vill säga budgetar, prognoser, Excel och databassystem. Respondenten säger att siffror kommer från andra system. Det finns varje dag mycket information som till exempel summeringar i det landet, den gruppen och den veckan i systemet vilket bearbetas i Excel.

Samtliga respondenter använder sig av Excel, där de flesta bearbetar informationen manuellt innan den rapporteras tillbaka in till affärssystemet. Controllers arbetar med verktyget Excel för att producera forecast.

Respondenten Christian Månsson på Volvo Lastvagnar likställer Excel med ett affärssystem. Han beskrev hur de använder sig av Excel i samband med affärssystemet. Han menar att de samlar in forecasten i Excelark, vilket varje land också gör, och sedan har de en serverlösning som läser in information åt dem, ungefär som att maila ett Excelark till dem som han beskriver det.

*"Excel är fantastiskt på det sättet. Det är flexibelt och kan göra vad som helst, men det finns också felkällor med den mänskliga faktorn i Excel." (Mölnlycke Health Care)*

*"Excel är fantastisk bra och flexibelt. Många redovisningssystem och affärssystem tar ansatsen att man ska slippa Excel, men man tenderar att exportera varje dag och mycket till Excel. Det finns en väl utbredd Excel-kultur. Jag har ringt i samband med en undersökning till flera andra företag i regionen. Samtliga känner igen sig i situationen... det är ganska gott. Excel används ganska mycket i ekonomiavdelningen. Bra och dåligt men så är det." (Christian Månsson, Volvo Lastvagnar)*

Controllers uppfattar att systemen är krångliga, bökiga och oflexibla eftersom de inte kan få fram rätt information med en gång, utan måste leta sig fram till denna. De måste för det mesta gå in i olika system för att få fram relevant information för att på så vis kunna skapa rapporter,



analyser och prognoser. Detta innebär att de måste ha kunskap om vilken information som skall hämtas. Oftast får de tolka och förstå olika siffror, då olika system genererar olika siffror för samma produkt. Som ett exempel på detta kommer vi nedan att beskriva hur en respondent skildrar en controllers vardag, och hur krångligt det är att hämta information från olika system och att få fram rätt information.

Respondenten Christian Månsson på Volvo Lastvagnar säger att en controller på en nyvagnsavdelning följer upp lönsamheten på vagnarna och läser inte all information i redovisningen. Vill controllern få information från en bil, då får man gå in i ett försystem till redovisningen. Informationen om hur många vagnar som säljs respektive modell och lönsamhet genereras automatiskt vid varje transaktion vid försäljning som registreras i Business Datawarehouse. Informationen kommer från diverse olika försystem som är input till redovisningen påstår respondenten. Respondenten säger vidare att det även finns system som fakturering för nyvagnar. Vid månadens slut förs all bruttoinformation över till redovisningen, vilket inte utförs på lägsta nivå. För att förstå detaljerna måste de gå in i andra försystem. Här nedan berättar respondenterna om komplexiteten av att hämta information från olika system och att systemen är krångliga.

*"... men att få ut information på ett lättarbetat sätt, där lämnas en del att önska." (Christian Månsson, Volvo Lastvagnar)*

*"Det kan alltid bli bättre, det är svårt att läsa. Det är mycket siffror och det är svårt för nya att se och det tar tid att lära upp dem. Det är rätt komplicerat! Menyerna ser likadana ut, du kan gå ned 10 steg för att hitta rätt... För mig är R3 ett bra stöd för jag kan det väldigt väl, jag har jobbat med det tidigare så för mig är det ett jättebra stöd för att få ut olika transaktioner. I verksamheten för övrigt är den ju något sämre." (Volvo Technology AB)*

Respondenten på Astra Tech nämner att de har olika system med detaljerad information i organisationen. Det innebär att controllers måste hitta rätt system beroende på vilken information som efterfrågas. Respondenten på Kapp Ahl anser att affärssystemet är:

*"Vardagligt ett bra stöd men samtidigt kan det vara hämmande. Systemet tillåter inte... man skulle vilja vara mer flexibel. Vi ska ha samma siffror och det kanske inte alltid är rätt." (Kapp Ahl)*

#### 4.2.2.2 Affärssystemet styr affären

Affärssystem är ett verktyg som företagen använder för att styra sina verksamheter. Respondenterna förklarade att de drar nytta av ERP på olika sätt. Ändå ansåg flera av dem att systemen är så pass komplexa och inte föränderliga att det försvårar sättet att göra affärer på. Systemen påverkade rutiner, processer och respondenten på Kapp Ahl ansåg att det kunde påverka organisationsutformningen. Samtliga önskade mer flexibla lösningar.

*"Är det affärssystemet som styr eller är det affären som gör det?" (Martin Dahlberg, Volvo Lastvagnar)*

*"Vi anser att det är affären som måste styra IT utvecklingen och inte tvärtom. Idag är det ju så i SAP". (Mölnlycke Health Care)*

*"SAP är ju ett enormt system, allt finns ju där, men också kantigt, trögt och bökgigt. Om man ska göra något så finns det ingen större flexibilitet i systemet. Ju större system, desto mer måste du formalisera det. Så fort du ska bygga en rapport eller göra frågor ... Du måste lägga in det på ett visst sätt. Du kan bara köra den i den ordningen, du måste följa SAP:s processer."*



(Mölnlycke Health Care)

På Kapp Ahl funderade controllern vad en stor uppgradering av deras nuvarande affärssystem som de ska göra skulle innebära för organisationen. Respondenten uttryckte att en sådan förändring i deras ERP troligtvis kommer att ha en konsekvens på organisatoriska förändringar och att nuvarande ERP inte ger tillräckligt stöd.

*"Vi skulle styra inköp på andra sätt än vad vi gör idag, på andra nivåer och tidsaxlar, hur du vill summera. Det skulle säkert innebära organisationsförändringar i inköp, då stödjer inte systemet det längre." (Kapp Ahl)*

#### 4.2.2.3 Svårt med implementering av ett nytt system

Företagen har en svår situation innan ett nytt system kan användas till fullo. Det är som den ena respondenten på Volvo Lastvagnar säger, att det är svårt och tar tid att lära upp personal.

Respondenten Martin Dahlgren på Volvo Lastvagnar berättar att de för ett par år sedan införde ett nytt rapporteringssystem, vilket respondenten ansåg var bra och enkelt att ha att göra med. De köpte in BCS, ett SAP system där alla bolag i hela världen rapporterar in sitt resultat. Alla bolagen har inte affärssystemet SAP/R3 eftersom det är dyrt. Det är endast de stora bolagen som har detta. När BCS implementerades ut i världen var det mycket komplicerat att rapportera i, eftersom denna inte är användarvänlig. Idag berättar respondenten att det är bättre, eftersom bolagen lyckas att göra inputen, det vill säga rapportera in information. Respondenten anser att det var enklare att ta ut output som det var innan de införde systemet för att analysera siffrorna. Dock är det nya systemet bättre på att få en konsoliderad nivå på ett lättare sätt. Han berättar vidare om hur integreringen i samband med implementering av ett nytt system i Europa fungerar:

*"Det fungerar men är tungt. Utbilda folk, ändra tankesätt, inte lätt. Det tar tid och kraft." (Martin Dahlgren, Volvo Lastvagnar)*

#### 4.2.2.4 Integreringen mellan olika system är inte optimal

Vad gäller utvecklingen mot ett integrerat och verksamhetsövergripande affärssystem, har de flesta företagen en del kvar att göra. Företagen förenar olika system och använder sig av konsolideringssystem för att få ett gemensamt språk. Majoriteten av respondenterna berättar om att det finns problem med integreringen mellan systemen från olika delar av verksamheten. Systemen är integrerade till viss del, dock inte heltäckande med andra dotterbolag som bolagen har i andra länder. Resultatet blir att systemen genererar felaktigt utfall, det vill säga olika siffror som måste bearbetas. Det enda företaget av alla som hade tagit aktion till förbättring av affärssystemet var företaget Astra Tech, vilket kommer att beskrivas längre ned.

*"Men annars är det dåligt med integrationen. Informationen är väldigt spridd. Vi har två moduler i R & D, vi har försäljningsstatistik och finansiella delen där all redovisning ligger och det är inte samma information i båda systemen. Detta är bökigt, då man varje månad får förklara varför det är så där och inte där, som tar mycket tid".(Ascom)*

*"Det är ett stort problem i koncernen, att vi inte har samma system. Vi har ett stort affärssystem. Volvo handeln har Tacdis, verksamhetssystem för själva rörelsen... Varje billeverantör har sina system. Med ett affärssystem för hela koncernen hade man kunnat göra mycket mer. Vilket gör att det blir lite knöligt ibland att ta fram vissa uppgifter ur systemen... Det funkar sådär med integrering." (Bilia)*



Enligt respondenten Carina Källström är integreringen bra. Hon säger vidare att det alltid finns problem, speciellt för dem eftersom de har egna bolag i andra länder och då de arbetar med olika valutor. Hon nämner dock att de tittar på att implementera en helhetslösning i de länder där integreringen brister i.

#### 4.2.2.5 Det enda företaget som är på väg att lyckas med integrering

Sex av sju av företagen hade problem med integrering. Det enda som är på väg att lyckas lösa sina problem är Astra Tech på grund av att de håller på att införa ett gemensamt affärssystem i hela organisationen. Henrik Claesson, respondenten på Astra Tech Här beskriver varför de har startat ett projekt för att implementera ett gemensamt affärssystem för hela verksamheten.

Han berättar att de för ett par år sedan har startat ett projekt för att förbättra affärssystemet. Det fanns mycket problem såsom långsam rapportering och mycket problem med avstämningar och många system som inte stämde ihop med varandra. Respondenten fortsätter med att förklara anledningen till varför projektet startades. Detta var för att ge bättre stöd till deras verksamheter, så att de kan agera på innehållet i sina siffror istället för att endast lägga in siffror i olika system. Systemet skulle minska rapporteringstiderna och ge färre manuella input för att undvika felaktig output. På så vis blir det mindre manuellt arbete, ökad tillgänglighet till ekonomisk information och mer tid att analysera istället för endast agera säger han. Deras gamla system är stort och finns i alla deras bolag i olika länder. Han säger att bolagen rapporterade in i systemet och även i Excel. De rapporterade även till olika konsolideringssystem och hämtade vissa siffror in till ett annat system, där de lade in sin forecast vilka olika system var kopplade till.

*"Vissa siffror är kopplade och andra inte. Vissa siffror får man lägga in tre gånger och andra två gånger och detta berodde egentligen på att affären växte väldigt fort. Från början räckte det med att alla skickade in var sitt Excel ark med sin försäljning. Det var väldigt enkelt. Men helt plösligt är vi ett stort företag och då vi måste utveckla ett system för att hålla koll på detta." (Astra Tech)*

*"Ledningen kände att det här börjar bli ohållbart så vi bestämde oss för att bygga om hela strukturen." (Astra Tech)*

Allt detta menar respondenten beror på att företaget har växt snabbt. Respondenten framför att de har kvar sitt affärssystem tills vidare, men att all data från detta skickas till ett datalager för att den ska sammansättas. Det gamla affärssystemet körs parallellt med det nya affärssystemet som håller på att implementeras. De har ett konsolideringssystem för rapportering och konsolidering av deras koncern. De har vidare ett system för budget och forecast som de inte riktigt är färdiga med och så har de Business Intelligence som är en lösning som håller på att lanseras, vilket respondenten tycker är väldigt bra. De kommer att ha all data samlad och de behöver inte stämma av. Han berättar att de har ett datalager där de hämtar alla deras rapporter och där de kan borra sig ned för att erhålla mer information. Exempelvis för att titta på den totala försäljningen för hela gruppen, kan de borra sig ned till ett land och till och med till säljare/kund/artikel, det vill säga hur långt ned i hierarkin som helst enligt honom. Tidigare har de haft stora problem när de har tagit fram information. Denna har inte stämt med samma information i ett annat system, vilket innebär att de måste kontrollera för att se vad som inte stämmer.

*"Vi är inte i mål här än men vi är på god väg. Det har krävts en stor arbetsinsats från alla inblandade parter för att förutom det här vanliga arbetet som flyter på hela tiden ska man göra förbättringsarbete då, för att utveckla de här applikationerna." (Astra Tech)*



#### 4.2.2.6 Controllers som kravställare på systemen

Controllers är oftast kravställare på systemen. Vissa av respondenterna är både direkt eller indirekt via någon annan kravställare på systemlösningar. Exempelvis är respondenten på Astra Tech med och bygger i systemet själv efter att ha gått på kurser i affärssystemet.

*"Jag är oftast med som controller i projektgruppen som ska införa projekt management verktyget på R & D, för vi är kravställare på detta. Vad gäller ekonomisystemen så är det folk som är duktiga på redovisning som går in. Det är viktigt att vi får med sådan information som vi behöver från systemet. Så det kommer att bli mycket bättre". (Ascom)*

*"Konsulter bygger det mesta men jag kan bygga det som behövs för det operativa. Till exempel om vi vill lägga till ett bolag så går jag in i metadata och lägger till ett bolag, enkelt. Du kommer med input till dem hur de ska bygga". (Astra Tech)*

*"Nu gör vi workshops. Hur vi skulle vilja jobba, som är i utredningsfasen. Det måste förbättras". (Kapp Ahl)*

#### 4.2.2.7 Brist i stöd för ledningskontroll och strategiarbete

Samtliga företag hade på något sätt stöd för ledningskontroll, kanske inte direkt ett sådant system eller lösning som kan kopplas på, utan mer indirekt kontroll och styrning via vissa system, budgeten, via rapporter, analyser, Excel och träffar med controllers. Flera av respondenterna uttryckte sig som så att cheferna förlitar sig på att controllers utför de arbetsuppgifter de är ombedda att göra, som analyser och rapporter.

Respondenten Carina Källström framför att de har stöd i systemet för ledningskontroll men att det inte är så användarvänligt, så att de högsta cheferna går in och tittar där. Respondenten säger vidare att chefen har månatliga möten med henne och att det är ett sätt att styra för att se vad som händer och för att diskutera olika saker.

*"Sedan har vi business revyer med våra länder och marknadsbolag och fabriker, där man går igenom affären om vad som ska och kan hända och där man går igenom allt från personal till konkurrenter till organisation och kontrakt. Detta görs 2-3 gånger per år... Budgeten är basen, där man vet att man kan följa upp varje del i detalj". (Mölnlycke Health Care)*

*"Vi har stöd i Excel, där vi tar fram uppgifter och gör sammandrag på detta. Excel är en slags ledningskontroll". (Volvo Technology)*

Respondenten Hans Bertéus säger att ledningen får rapporter på papper.

*"De går inte mycket in i systemet och tittar utan de använder oss. VD går inte in i systemet utan de vill ha det på papper framför sig för att göra sina anteckningar. De tar beslut på våra rapporter. De måste vara korrekta". (Bilia)*

*"Ledning går aldrig in i systemet. De har inte tid med det, de är inte intresserade av det. De kontrollerar inte via affärssystemet. De kontrollerar genom våra månadsrapporter, våra bilder, presentationer, analyser och då kommer de tillbaka och ifrågasätter ifall det är något konstigt". (Martin Dahlgren, Volvo Lastvagnar)*



Han säger vidare att inget affärssystem hjälper dem med det och att ledningen inte orkar läsa Excel. Controllers sammanställer informationen och presenterar den för ledningen på ett pedagogiskt sätt.

När det gäller stöd för strategiarbete i systemen fick vi uppfattningen om att det inte finns ett specifikt system eller lösning för det. Företagen använder sig främst av budget, prognoser, analyser och rapporter som läggs in i systemet vilket ska leda till strategiarbete. Här nedan beskriver respondenten på Mölnlycke Health Care angående stöd i systemet för strategiarbete.

*”Det hjälper ju inte när det gäller strategier. Det är svårt att sätta upp ett system som ger dig strategi. Det skulle vara vissa delar som hjälper att samla in markandsinformation. Budget och planering, där saknar vi ett, men det håller vi på att titta på”. (Mölnlycke Health Care)*

Respondenten Martin Dahlgren säger att det är väldigt blandat när det gäller strategi och att basen är rapporteringen och prognoserna.

*”Sen lägger vi vissa mål för hur det ska se ut några år framöver. Det har vi diskussioner om. Vad måste man förbättra. Vi presenterar för ledningen och vi kan påverka på det viset”. (Martin Dahlgren)*

#### **4.2.2.8 Hantering av information till ledningen och från den operativa delen**

Controllers informerar ledningen på olika sätt. Majoriteten av respondenterna säger att högsta ledningen inte går in i systemet och tittar på detaljer i informationen vilket har nämnts ovan. Därför informerar controllers ledningen via rapporter och analyser, som de har sammanställt i exempelvis Power Point. Vissa skickar information som månadsrapporter på papper och andra via mail för att beskriva den aktuella situationen i företaget. Controllers träffas veckovis med ledningen och i vissa företag en gång i månaden för att på så vis ge dem information och för att diskutera olika problem och lösningar. Huvudparten av respondenterna använder sig dock av Excelark för att beskriva läget. Vissa, som i exempelvis Kapp Ahls fall, ger kontrollern information om allt i systemet, budget, forecast och så vidare.

Respondenten Hans Bertéus rapporterar till alla. Till överordnade rapporterar han via papper om bokslut och mail när det gäller analyser.

*”Ledningen och ner till dotterbolagets ledning och ansvariga chefer för regionen... man jobbar i båda riktningar, både uppåt och nedåt i koncernen.” (Bilia)*

Respondenten Kjell Berg påstår att han har muntligt samtal var 14:e dag med ledningen.

*”Jag hämtar uppgifter och lägger in det i Excel och då rapporterar jag ett par dagar innan vi har träff med ledningsgruppen. Vi har det liggande i datorn där vi har allt vårt material och jag lägger in det för själva resultatet. Vi har inte fasta träffar, hon frågar mig hur det går och jag talar om för henne”. (Volvo Technology)*

Respondenten på Mölnlycke Health Care påstår att hon rapporterar till hennes överordnade chef, där han får alla rapporter, oavsett om det gäller budget, forecast och så vidare. Hon tillägger att chefer på olika nivåer och VD i varje dotterbolag behöver input och output från systemen som controllers lägger in.

Förssystemen som företagen har finns oftast i den operativa delen av verksamheten. Alla transaktioner som sker, exempelvis vid försäljning av varor går via försystemet direkt till





affärssystemet, vilken är olika information för olika företag beroende på vad som säljs. Controllerns sammanställer informationen som hämtas från affärssystemet och skickar tillbaka rapporter till de operativa cheferna direkt för att visa dem hur läget ser ut i deras enhet. Controllerns ifrågasätter även om det har sålts för lite eller för mycket av varorna, för att på så vis påverka framtida utfall.

Respondenten på Volvo Technology säger att de har system där de hämtar information från systemet från den operativa delen, vilka är projektledarna. Det kan handla om att de lägger in sina tider vecka för vecka, och även har administratörer som sköter projektuppföljningen.

### 4.2.3 Affärssystemets påverkan på controllers

#### ***Hur använder och påverkas svenska controllers av affärssystem för arbete med ekonomistyrning?***

##### **4.2.3.1 Affärssystem har effektiviserat verksamheter**

Samtliga controllers använder affärssystemet eftersom deras verksamheter har blivit så stora och komplexa att utan ett ERP som hanterar företagets information kan de inte utföra sina arbetsuppgifter.

*"Idag måste du ha ett system, annars kan du inte jobba som controller, Excel räcker inte".  
(Ascom)*

*"Affärssystemet hjälper mig såtillvida att det lagrar information. Du kan få den nivå som du tycker är lämplig. Man kan drilla ner sig från övergripande nivå till en väldigt detaljerad nivå. ... Informationen finns där det är bara att lära sig att tolka den." (Christian Månsson, Volvo Lastvagnar)*

Användningen av affärssystemet har minskat de rutinmässiga arbetsuppgifterna. Det har frigjort tid för att ägna sig åt andra arbetsuppgifter. Majoriteten av respondenterna berättar att de exempelvis har mer tid för att jobba med analys.

*"Budgetsystemet köptes 2004- 2005 och innan dess gjorde vi moderbolagets budget i Excel, och vi gjorde en egen konsolidering. Det har frigjort ofantligt mycket tid av att det sköts automatiskt. Att vi skickar ut Excel filer, konsoliderar dem som vi sedan får in som ett bolag sparar cirka 20 % tid i veckan. Den tid som jag får över ägnar jag åt analyser framförallt på projektuppföljningen".  
(Ascom)*

*"Affärssystem har minskat transaktionsarbetet. Det händer saker så successivt, så man vänjer sig att få det snabbare och bättre, samtidigt som det ställs större krav på snabbhet och kvalitet och mer rapporter." (Mölnlycke Health Care)*

Ju mer integrerad affärssystemet är med de övriga för- och eftersystem, desto mer tid kan frigöras till annat.

*"Från att jaga data, leta efter och jämföra och stämma av data, har det utvecklats mer till att man kan titta på data... Det har frigjort tid till att analysera, titta mer på data än att jaga den."  
(Astra Tech)*



#### 4.2.3.2 Informationen som hämtas ur affärssystemet

Controllers använder informationen ur affärssystemet främst för att göra analyser av verksamheten och vidare rapportera dessa till ledningen och övriga chefer där de används bland annat som beslutsunderlag. Analyserna används också för att kontrollera olika delar av företaget.

*"Affärssystemet hjälper i arbetet. Där lägger vi hela vår bas; grunden för ekonomistyrningen. Jag klarar mig inte utan". (Kapp Ahl)*

Controllers brukar jobba mot budget och prognoser. Eftersom budgeten görs långt i förväg arbetar de flesta med prognoser som uppdaterar budgeten. I de företag vi intervjuade gjorde majoriteten en prognos per kvartal. I Astra Tech jobbade de med månatliga rullande prognoser. Controllers använde dessa instrument för att granska avvikelser och ifrågasätta bakomliggande orsaker till dessa.

*"Vi har en affärsdrivande roll till viss del att ifrågasätta. Vi ger signaler tillbaka till marknaden. 'Så här kan ni inte ha det, ni får åtgärda det här'. Om de har väldigt positiva avvikelser ifrågasätta hur de får posten: 'visste ni inte om att ni skulle sälja mer vagnar. Om svaret är ja då får ni se till att nästa forecast blir på rätt nivå'. Vi kan inte hålla på att göra för försiktiga prognoser. Det ska vara rätt prognoser. Vi kan genom vår ställning påverka affären". (Christian Månsson, Volvo Lastvagnar)*

Alla företag är intresserade av analys av försäljningssiffror och vad som påverkar dessa. Andra analyser kan variera beroende på affärens art vilket gör att vissa parametrar blir viktigare än andra att fokusera på. Vad som även påverkar är controllers funktion i organisationen som gör att denne koncentrerar sig på vissa aspekter. Exempelvis på Bilja intervjuades koncerncontroller som berättade om att företaget följer noga lagerutvecklingen och kapitalomsättningshastighet. På Ascom intervjuades controllern på marknad och R & D som jobbade främst med projektuppföljning och marknadsanalyser. Deras affärssystem heter ASV.

*"Jag går in i ASV varje dag för att se hur kunderna är uppsatta. Jag behöver veta för min produktanalys, vad för typ för kund det är till exempel ny kund, om denna är en internationell kund eller om vi har kodat kunden". (Ascom)*

Alla controllers gör ett bokslut varje månad där de relevanta siffrorna för verksamheten sammanfattas.

*"Jag ansvarar för att göra en övergripande resultatanalys varje månad... Jag stolpar upp de viktigaste komponenterna i vårt resultat... Den tryckta versionen innehåller highlights in the month, early warnings, market barometer. Mycket information om hur verksamheten går. Du får en uppfattning om hur det ligger till på en övergripande nivå med skrivna kommentarer till." (Christian Månsson, Volvo Lastvagnar)*

Genom sina analyser påverkar controllers chefernas beslut och deltar vid strategiarbetet på ett indirekt sätt.

*"Vi har en treårsplan där det är mycket strategiskt arbete, även marknadsplanen, då jag jobbar som controller på marknad med det... Jag har gjort beräkningar på en potentiell marknad, som är ett direkt underlag till strategiarbetet och vilka kanaler som vi ska satsa på." (Ascom)*



*"Vi ger förhoppningsvis ett underlag för de rätta besluten. Våra analyser, vi räknar på genomsnittstal och kanske på nyckeltal och presenterar det och då säger vi att det här är rimligt. Då kan det ligga till grund för budget och forecast." (Astra Tech)*

Det finns även controllers som medverkar vid strategin på ett direkt sätt. Det är de som har mer erfarenhet och sitter i ledningsgruppen såsom Kjell Berg, CFO för Volvo Technology och Carina Källström, Finance Director för Wound Care Division i Mölnlycke Health Care.

*"Konkurrensen är hög och hård, och man måste jobba mycket mer med strategifrågor än vad vi gör idag. Man gör tätare prognoser för att kunna klara sig och överleva. Det är det som det handlar om." (Volvo Technology)*

Angående utbyte av information med management, tycker samtliga respondenter att det sker på ett smidigt sätt. Flera nämner att det finns platta strukturer på deras arbetsplatser och en kultur som uppmuntrar framförande av åsikter som förbättrar affären. De flesta har kunskap om hur det är att arbeta som controller i andra länder och vid jämförelse med Sverige är den särskiljande faktorn den svenska företagskulturen.

*"Jag har en chef mellan mig och ekonomichefen för hela Astra Tech koncernen. Det är en platt hierarki här. Jag har i princip dagliga diskussioner med ekonomichefen för hela koncernen. Det är inga problem att gå in och prata med VD:n heller. I hierarkin är jag en soldat eller en indian, ingen hövding i alla fall. Under mig finns inget". (Astra Tech)*

*"När man kommer ner till Frankrike är nya folk viktiga, man ska niga och på samma sätt i Tyskland. Man ska vara väldigt respektfull för folk som har kommit någon vart. Du får inte ifrågasätta på samma sätt som du kan göra i Sverige. (Ascom)"*

*"Här behöver man inte nia o buga när man träffar någon över i hierarkin som det är i Tyskland till exempel. Det smittar av sig även på bolaget här. Första gången när de kommer hit vågar de knappt säga hej till ekonomichefen. Efter ett par gånger inser de att det inte fungerar så här i Sverige". (Astra Tech)*

*"I Östeuropa har jag startat bolag, anställt folk och byggt en Volvo kultur från början. Där är det svårt med inflöden. De berättar inte, de informerar inte chefen. Om jag inte frågar då får jag inte reda på det. De håller informationen. Information är makt". (Martin Dahlberg, Volvo Lastvagnar)*

#### 4.2.3.3 Affärssystemet har ökat arbetstempot

Tillgången till så mycket information har gjort att verksamheter kan analyseras i det oändliga. De flesta respondenter berättar om att de har arbetstoppar särskilt i samband med bokslut och att ekonomerna sällan är de som lämnar kontoret först.

*"Om vi går tillbaka 20 år, då hade vi 20 dagar på oss att göra ett månadsbokslut och idag har vi fyra dagar på oss." (Volvo Technology)*

*"Alla bolag i hela världen rapporterar dag fyra. Första dagen tittar vi på om det finns felaktigheter. Sedan sammanställer vi allt material på två eller tre dagar. Vi har olika rapporter och olika kitt med information och det kommer upp över 1000 bilder. Det är ganska standardiserat. Du måste trycka på knappar och allting fungerar." (Martin Dahlberg, Volvo Lastvagnar)*

De ökade möjligheter som affärssystemet ger ställer högre krav på controllers. De flesta agerar som bollplank mot management och det innebär att de snabbt kan komma med en relevant analys på en fråga.



*"Till exempel, vad man tror att månadsförsäljningen blir. Då har man ett visst utfall som man måste analysera och det ställs större krav på att snabbt ge kvalitativ information. Ibland kan det vara påfrestande men samtidigt en utmaning, att kunna förutse." (Mölnlycke Health Care)*

*"Allt går mycket fortare. Alla vill ha sitt med en gång, helst skulle de ha haft det igår och det är svårt... Det finns ingen tålmodighet att vänta på något. Går man in till någon vill man ha en rapport om 5 minuter... Det blir en mer stressig värld". (Bilia)*

*"Idag i och med att man har datasystem och det går så snabbt allting, cheferna vet ju det så de kan göra det ännu mer komplex. De vill ha uppföljningar på alla håll, kors och tvärs." (Martin Dahlberg, Volvo Lastvagnar)*

*"Ju mer systemet kan ju snabbare att få fram det desto större kravet blir det för oss människor att fixa fram saker och ting lika fort. På gott och ont! Gott är att man får gjort en rapport snabbt, att man kan bli av med det. Ont är att du aldrig får någon ro att sätta dig och tänka till i ditt arbete". (Bilia)*

#### 4.2.3.4 Affärssystem gör att man förlorar tid också

Astra Tech jobbar på att få ett system i hela organisationen. Resterande sex företag har problem med integreringen av deras affärssystem och de olika för- och eftersystem som verksamheten har. Det innebär att informationen hämtas från olika källor vilket gör att controllers många gånger förlorar tid på att stämma av siffrorna mellan dessa.

*"Har du många källor så får du många avrundningsdiffar i många konton som kan skilja på 20 000 kr i månaden. Det måste man leta reda på. Vi ägnar mycket tid åt att leta efter diffar och säkerställa att informationen är rätt." (Ascom)*

Ett annat problem som upptar arbetstid är svårigheterna att hitta rätt information i komplexa system. Några respondenter uppskattade att de kan förlora mellan 10 till 20 % av sin arbetstid för att hitta rätt information.

*"I budgetsystemet, som är komplicerat uppbyggt, och beroende på vad du frågar har du en hög nivå, tröskel att ta dig över. Går du in på fel ställe så får du inte den information, som du vill ha. Du måste in på rätt ställe vilket ger mycket merarbete, där man undrar om man är på rätt ställe. Jag förlorar mycket tid på detta. I samband med budgetarbete så går det åt mycket mera tid, men annars minst 10 % av min tid i veckan går åt till detta, om vi inte hade så olika källor och fel. Systemet är framförallt fel uppbyggt, det ska vara lätt." (Ascom)*

*"Man måste vara på rätt nivå i hierarkin för att få rätt svar. Vi har olika nivåer i vår hierarki där organisation med produkterna är uppdelade i. Står jag på fel ställe som jag kanske inte vet att jag gör får jag ett annat svar. Det tar tid att lära sig det." (Martin Dahlberg, Volvo Lastvagnar)*

Några intervjuade förklarade det med att affärssystem är komplexa system och det tar tid att lära sig att hitta rätt information. På Kapp Ahl uppskattade respondenten att det tar ett år för en nyanställd att lära sig.

*"Det är inte bara att gå och hämta informationen. Vilken information ska hämtas? Vi har olika mått på försäljning. Vad det är svårt att förstå, är sambanden. Veta vad som är viktigt." (Kapp Ahl)*

Ett annat problem är att affärssystemen i de flesta intervjuade företag ger en icke-användarvänlig output. Det innebär att informationen från systemet måste bearbetas så att den



blir lättförståelig innan den kan skickas vidare. De flesta controllers tar data ur systemet, omarbetar den i Excel och gör sedan en presentation av materialet i Power Point för att sändas till överordnade. Denna upparbetning tar tid.

*"Vi har ringt runt till cirka 10 stora företag i Göteborg för att se hur de jobbar. Alla har samma problem med output. Man får inte outputen på det man vill ha. De, systemleverantörerna, har inte tänkt på output biten. Det känns lite som att SAP har lite IT folk som har gjort sin egna lilla värld. De tänker inte på outputen." (Martin Dahlberg, Volvo Lastvagnar)*

*"Historiskt sett har SAP och de andra stora drakarna inte varit jätteduktiga på att leverera output, business controllers vänliga verktyg... Vi skapar ofta mellanlager att vi får tanka in informationen i Excel och sedan gör vi graferna... Gör om själva arbetet så att det ser användarvänligt ut. För att det är ett ansvar för business controllern att ge förstålig information." (Christian Månsson, Volvo Lastvagnar)*

En annan faktor som kan ta en del av arbetstiden för en controller i samband med affärssystemet är "informationsoverload", vilket betyder för mycket information att sortera ut. Samtidigt ser respondenterna som sin uppgift att just gallra fram det väsentliga.

*"Det är så lätt relativt sett att ta fram information, att räkna om, att göra nya kalkyler, att uppdatera en parameter gör att det uppdateras överallt annars, går det oändligt mycket enklare att ta fram information. Problemet idag är inte att ta fram information. Problemet är att sälla bland informationen". (Christian Månsson, Volvo Lastvagnar)*

*"När man har lång erfarenhet så är det lättare att prioritera vad man ska lägga mer eller mindre tid på för att få relevant information, och så har man bra medarbetare." (Mölnlycke Health Care)*

*"Du måste ha som ansvar att ta fram information som är det viktigaste: relevant information. Om inte ekonomen gör sitt jobb på ett bra sätt så kan han vilseleda management genom att ge all information som finns. Och det ger inte heller någonting." (Christian Månsson, Volvo Lastvagnar)*

#### 4.2.3.5 Affärssystemet och framtiden

Samtliga respondenter tillfrågades om vad de vill påverka på sina respektive företag. De flesta uttryckte en önskan att förbättra affärssystemet för att lättare hantera data. Detta kunde ske antingen genom en uppgradering av deras nuvarande affärssystem, genom ett byte mot ett annat system eller genom en omfattande integrering av data spridd i olika systemen.

*"Ett enda system med ett datalager o verktyg för att ta upp informationen. Så att man kan följa all verksamhet på samma sätt... Med ett system blir man mer effektiv. Konkurrensen ökar hela tiden. Du måste vara kostnadseffektivt och ett sätt att vara det är att du har ett bra uppföljningssystem. Det är nödvändigt på sikt." (Bilia)*

*"Jag skulle vilja att vi fick systemen mer på plats för att lättare göra bättre planer och budgetar, prognoser och kanske göra rullande forecast som vi inte har ett verktyg för och som man måste ha för att hantera mycket information." (Mölnlycke Health Care)*



## 5 ANALYS

---

*I analysen kommer vi att presentera de viktigaste delarna från empirin för att besvara våra frågeställningar som vi har delat upp i två delar liksom empirin. Först kommer vi att analysera första frågeställningen genom att jämföra materialet i empirin med teorin för att på samma sätt göra i andra delen med andra frågeställningen. Vidare kommer analysen att föra oss till våra slutsatser kring frågeställningarna.*

---

### 5.1 Affärssystemets påverkan på verksamheten

#### **Hur uppfattar svenska controllers affärssystemet och dess påverkan på verksamheten?**

*Affärssystem är ingen panacé, på grund av dålig integrering*

Enligt litteraturen skall ett affärssystem vara verksamhetsövergripande och effektivisera affärsprocesserna för att öka beslutskvaliteten i företaget (Magnusson & Olsson, 2005), vilket inte överensstämmer till 100 procent i de företag som vi intervjuat på. I analysen nedan kommer vi att belysa vad det ovan innebär.

#### 5.1.1 Integreringen

Idag har de stora företagen problem med att affärssystemet inte fullt ut är verksamhetsövergripande. Företagen förenar istället olika system via lösningar/applikationer och använder sig av konsolideringssystem för att få ett gemensamt språk. Detta för att exempelvis controllers ska ha möjlighet till att få samma siffror från olika system för att utföra analyser. Enligt Magnusson & Olsson (2005) kan integrering av olika system och lösningar fungera och således ge ett välfungerande informationsöverföring som är verksamhetsövergripande. Enligt Dechow et al (2007) är systeminfrastrukturen aldrig perfekt och är aldrig perfekt integrerad. Det finns begränsningar i informationsdugligheten i kärnsystemet och därför behöver företagen komplettera med extrastruktur som supportsystem till kärnsystemet för att hantera rätt information som företaget behöver. I likhet med forskningen ser vi att så är fallet i samtliga företag. Respondenterna påstår att de har många olika system, med för- och eftersystem som komplement till huvudsystemet.

De flesta av respondenterna som vi har intervjuat på företagen nämner att företaget har svårigheter med integreringen av informationen. De har olika system som är förenade med varandra, och de har även system som inte är fullt integrerade där utfallet i informationen blir felaktigt. Trots konsolideringssystem som används av majoriteten av företagen får de felaktiga siffror som inte stämmer. Exempelvis i Ascoms fall, där respondenten klart och tydligt påtalar att informationen är spridd och att de får olika siffror från de olika systemen. Detta ger merarbete eftersom controllers måste tolka siffrorna som de hämtar och rätta till felen för att sedan kunna analysera.

Vi anser att en del av effektivisering av affärsprocesserna som affärssystemet tillåter delvis går förlorad om integreringen av gamla system inte fullt ut fungerar. Problemet som har



nämnts ovan anser vi ligger i att företagen idag i större utsträckning och snabbare takt växer i storlek genom uppköp av varandra. Detta nämner också respondenten på Astra Tech att de hade problem med tidigare. Detta ser vi påverkar informationsöverföringen negativt. IT utvecklingen med informationssystemen i företagen hänger inte fullt ut med, det vill säga informationen blir fragmenterad. Det tar tid att få ihop delarna av en helhet. Davenport (1998) menar att beslutsfattningen inte kan grundas på detaljerad information om systemen sinsemellan är oförenliga, vilket innebär att om ett företags system är fragmenterade är även företaget fragmenterat. Det ovannämnda gäller i högsta grad idag, eftersom sex av sju företag som ingår i empirin hade problem med fragmenterad information i deras verksamhet.

Implementering av ett verksamhetsövergripande affärssystem är en dyr investering enligt Samuelsson (2004), vilket blir ett dilemma för företagen. Det innebär att företagen tar på sig stora kostnader för att implementera ett nytt affärssystem. Emellertid är det också en stor kostnad att sammanbinda de gamla systemen som redan finns. Problemet tas upp av Davenport (1998) som påstår att företagen har enorma kostnader för handhavande av många system för att exempelvis lagra, rationalisera överflödigt data, uppdatera föråldrad mjukvara, för programmering av kommunikationslänkar mellan systemen och så vidare. Vilket även Magnusson & Olsson (2005) tar upp i sin bok. Vi ser i likhet med forskningen att majoriteten av företagen istället investerar i gamla system. Exempelvis som i fallet Kapp Ahl, där de snart ska ha en ny stor uppgradering av systemet som vi antar kostar en hel del. Vi inser att företagen som försöker förena och uppgradera de olika gamla systemen i verksamheten i slutändan kommer att få högre kostnader, än om de införde ett nytt affärssystem som är verksamhetsövergripande. De kommer således att vänta med att införa affärssystemet menar vi till den tidpunkt då informationsöverföringen blir ett övergripande problem. Det jämför vi med Astra Techs tidigare fall innan de insåg att de behövde implementera ett nytt övergripande affärssystem. En tolkning som vi gör av situationen är att informationsöverföringen idag fortfarande fungerar i företagen, trots dålig integrering mellan systemen och att det är därför som det istället satsas på att komplettera de gamla systemen.

En annan svårighet som blir är att det tar tid att lära upp personalen i att hantera ett nytt system. Det innebär att det krävs resurser i form av ekonomiska medel för investering i nytt affärssystem och resurser i form av kompetent personal för att lära upp användarna av det nya systemet (Samuelsson, 2004). Detta krav kan i liknelse till införande av ett vanligt system, lösning/applikation relateras till det som Respondenten Martin Dahlgren berättade om. Han anser att integreringen i Europa i samband med implementering av ett nytt system är tung, då det tar tid och kraft att utbilda personal. Trots förbättringar som blir med ett nytt system i vissa delar, menar respondenten att det var lättare att ta ut output förut med det gamla systemet. Företagen måste med andra ord offra vissa bra fungerande delar som fanns med i det gamla systemet för att istället få andra bra delar i ett nytt system. Exempelvis som i detta fall att få informationen på en konsoliderad nivå från de olika bolagen, vilket är en förbättring av att införa ett nytt system. Detta påvisar att systemen är oflexibla, och kan endast köras på ett visst sätt. Den största svårigheten blir för personalen som ska arbeta i det nya systemet, det vill säga att ändra sina vanor i informationshanteringen som de hade sedan tidigare i det gamla systemet. När företaget inför ett nytt system för att exempelvis få integreringen mellan bolagen att fungera, måste de avvara resurser för att utbilda personalen i det nya systemet. Det krävs dock ännu mer resurser och tid att investera i ett enda verksamhetsövergripande system som i Astra Techs fall. Det viktigaste problemet som respondenten skildrar med att införa ett tilläggsystem i verksamheten är att ett byte till ett enda affärssystem i hela organisationen



hade omorganiserat hela verksamheten. Vilket även Kapp Ahls respondent nämner av att endast få en uppgradering av systemet.

### 5.1.2 Affärssystemet styr affären

Ett annat problem vilket också benämns i litteraturen, Davenport (1998), är att systemets logik styr affären. Respondenterna på Mölnlycke Health Care, Kapp Ahl och Martin Dahlgren på Volvo Lastvagnar beskriver detta problem. Enligt Davenport (1998) kan ett affärssystem konfigureras på ett sätt där företaget måste kompromissa mellan hur arbetet ska gå tillväga i förhållande till vad systemet kan erbjuda. Företaget kan välja de moduler i affärssystemet som passar företagets processer bäst. Dessa kan till viss del skräddarsys i systemet men de kan även leda till begränsade val på grund av olika begränsningar i affärssystemet. Detta ser vi i enlighet med forskningen att det även stämmer in på de stora företagen och vad respondenterna har sagt. Trots att systemen och systemlösningar har utvecklats och förbättrats sedan slutet på 1990 talet finns fortfarande samma problem. Affärssystemet styr till stor del affären i företaget!

Anpassning till företagets affärsprocesser är enligt Davenport (1998) komplicerad, då affärssystemen är utformade att anpassas till företagets verksamheter generellt utifrån den strukturen som systemleverantören anser är den bästa. Systemlogiken krockar oftast med företagslogiken. Vi ser att denna svårighet kan påverka företagets strategi åt ett håll som inte är önskvärt. Med det menar vi att de konkurrensfördelar som blir med att ha ett utvecklat och integrerat informationssystem i hela verksamheten, kan försvagas om systemet inte kan anpassas till affären. Informationensöverföringen blir på så vis inte effektiv om utfallet blir felaktigt. Dechow et al (2007) menar att i ett integrerat informationssystem kan anpassning till en företagsförändring försvaga systemet. Exempelvis om företaget tar sig an en ny strategi som kräver en annan sort av dataintegration ifrån ursprungssystemet (Dechow et al, 2007).

Vi fick intrycket att vissa företag hade insett denna begränsning, och att de arbetar med problemet med att förbättra systemen genom att anpassa dem till affärsprocesserna istället som respondenten på Mölnlycke Health Care nämnde.

Frågan är om det är fullt möjligt idag? Är systemen så pass flexibla så att anpassningen till företagets affärsprocesser är möjligt? I enlighet med teorin är affärssystemet uppbyggt enligt standardmoduler, vilket innebär att de inte kan anpassas till varje företags särskilda situation. Den maximala anpassningen till affärsprocesserna som företagen kan göra idag är att antingen välja de moduler som finns eller välja bort de moduler som inte passar verksamheten längre.

### 5.1.3 Ledningskontroll och strategiarbete i systemet

Majoriteten av företagen hade indirekt stöd för ledningskontroll via olika system. Vi fick dock uppfattningen att det inte fanns ett specifikt sådant system som företagen använder sig av. Respondenten på Astra Tech påstår att det finns stöd för ledningskontroll via applikationen. Vi kan tänka oss att då systemen är gamla, investeras det inte i sådana system och är inte första prioritet för företagen i nuläge. Den frågan kommer troligtvis först upp vid ett eventuellt byte av ett nytt affärssystem som i Astra Techs fall. Speciellt stöd för strategiarbete i systemen fanns inte enligt de flesta. Det handlar istället om att controllers producerar forecasts som läggs in i systemet vilket ledarna sedan använder till strategiarbete. Vi ser denna likhet med det Fahy (2000) påstår, att ERP systemen har fokus på operativa och taktiska nivå och att den brister i funktionalitet för att ge rapporter och analyser på den strategiska nivån (Rom & Rohde, 2006).





Den uppfattning som vi fick från majoriteten av respondenterna var att den högsta ledningen, som controllers rapporterar till inte går in i systemet och tittar där. Istället har ledningen kontroll via information genom träffar med respondenterna för att på så vis ha kontroll och styrning. En annan del är att de förlitar sig på att controllers utför de arbetsuppgifter de är ombudade att göra, som analyser och rapporter. Det diskuteras dem emellan om olika problem och controllers använder sig av månadsrapporter på papper eller via mail och via Power Point för att beskriva den aktuella situationen. Majoriteten av respondenterna använder sig av Excelark för att beskriva läget. Alla respondenter informerar ledningen, vilket sker på olika sätt. Vissa ger information om allt i systemet, budget, forecast och så vidare som i exempelvis Kapp Ahls fall. Andra som i exempelvis Volvo Technology's fall där nämner respondenten att han skickar ett Excel dokument till ledningsgruppen ett par dagar innan de ska träffas. Att det skiljer sig i informationslämningen beror på vilken position respondenterna har i hierarkin och vem de har som chef.

Ledningen är inte intresserad av detaljer, utan vill istället se en översikt. Sedan kan de själva om de vill, gå in i systemet för att granska uppgifter enligt vissa respondenter, men då de oftast har tidsbrist brukar de inte utföra det momentet. Enligt Dechow et al (2007) är modern IT komplex då den ger betydande integrerande funktioner men å andra sidan inga förklaringar om hur dessa fungerar och hur viktiga de är för ekonomistyrning (Dechow et al, 2007). Det kan handla om att matcha ledningens ansvarsstruktur med den teknologiska infrastrukturen. Informationen kan beskriva vissa delar i organisationen vilket innebär att det blir ledningskontrollproblem som inte definieras i verkligheten, det vill säga problemet tros oftast handla om andra exempelvis tekniska problem istället.

Dechow et al (2007) menar vidare att det antas vid en ERP implementering att ledare inte behöver kunna teknologin och arkitekturen i systemen, utan att det är tillräckligt att IT kunniga översätter mellan teknologin och ledningens angelägenhet. Vi är ense med Dechow et al (2007) att detta kan skapa problem senare vid ett sådant läge då företagen bestämmer sig för att implementera ett nytt affärssystem (Dechow et al, 2007). Det krävs att ledningen också kommer med och ger ingångsdata om gränssnittet mellan ledningen och teknologi för att på så vis kunna modellera det annorlunda i systemarkitekturen. Det handlar om ledningens angelägenheter, strategi och kontroll. Vad gäller information till gränssnittet ser vi som att det är en del av controllers arbete, då vissa respondenter har uttryckt att detta är viktigt för dem att påverka informationssystemen och att de är med för att denna del ska fungera då de själva ska analysera. Däremot är det ingen av respondenterna som har nämnt att det är viktigt för ledaren att ha kontroll också. Detta ser vi som att controllers indirekt tar till sig denna makt och på så vis kan påverka ledningen i högsta grad, då ledningen inte har kontroll över IT systemen.

Andra forskare, Bloomfield & Vurdubakis (1997), Dechow & Mouitsen (2004), menar att det finns problem med att förklara teknologin för ledningen. Så ser det även ut i realiteten! Ledarna på de stora företagen befattar sig inte med informationssystemet.

En annan fråga som vi ställde till respondenterna var om de har ekonomistyrningssystem, vilket vi fick som svar att samtliga hade. Denna ska enligt Johnsson & Kaplan (1987) stödja företagets verksamhet och dess strategi. Dock är inte systemen fullt ut lyckade, då de oftast levererar orelevanta mått och information om produkter, processer och konkurrensmiljö. Det innebär att ledaren inte får rätt information och kan då inte ta rätt beslut. Detta ser vi kan vara



en annan orsak till att ledaren inte har kontroll, och förlitar sig till controllers som kan utföra många moment manuellt istället.

Mycket är också beroende av det som Granlund & Malmi (2003) påstår att kvaliteten på vissa ekonomistyrningsverktyg, som exempelvis ABC (Activity Base Costing), är svag. Detta leder till svag ledningsinformation som begränsar effektiviteten i redovisningslösningar. Vi tolkar det som så att verktygen som finns i företagens system idag för att hantera ekonomistyrning oberoende av vilka de är, inte ger relevant information för beslutsfattning. Det kan vara en av orsakerna till att controllers istället använder sig av Excel för detta ändamål.

#### **5.1.4 Information från det operativa**

Enligt Granlund & Mouritsen (2003) ska ERP systemen ses som operativa informationssystem från systemleverantörernas sida. Dessa ska vara som ett stöd till att ledaren ska kunna ta beslut. Samtliga controllers får information från systemen från den operativa delen av verksamheten och på basis av denna information kan analyser och prognoser göras. Alla transaktioner som sker, exempelvis i en säljenhet går direkt in i vissa fall i ett försystem som vidaretransporteras till affärssystemet på olika sätt. Som sagt har alla företag olika integreringar av systemen, vilket inte ger oss en möjlighet att generellt dra en slutsats om hur det exakt fungerar. Controllers skickar även tillbaka information eller rapporter till de operativa cheferna direkt om hur läget ser ut i deras enhet. Exempelvis ifrågasätts det om det har sålts för lite eller för mycket av produkterna.

## **5.2 Affärssystemets påverkan på controllers**

### ***Hur påverkas svenska controllers av affärssystemet för arbete med ekonomistyrningen?***

#### **5.2.1 ERP har banat vägen för den nya controller rollen men denna är ännu inte fullutvecklad**

Enligt Samuelson (2004) bör en naturlig del av controllerrollen vara att delta vid strategiarbetet. Detta genom att exempelvis medverka i utformningen av strategier, vara med i organisatoriska omstruktureringar och förse cheferna med analyser. Samtliga controllers jobbar med den sistnämnda uppgiften och därmed påverkar strategin på ett indirekt sätt. Den information som de sammanställer till sina överordnade ligger till grund för beslut om exempelvis vilka segment företaget ska satsa på. Därmed influeras den strategiska inriktningen. Däremot är det enbart de respondenterna som innehar de högsta positionerna som direkt deltar vid strategiformuleringen. Det är Kjell Berg, CFO på Volvo Technology AB och Carina Källström, Finance Director för Wound Care Division i Mölnlycke Health Care. De jobbar som controllers men är också en del av management och såsom övriga chefer spenderar de en stor del av sin arbetstid i möten bland annat med strategiska frågor. Även de har en chef över sig: bägge rapporterar till sina respektive VD:ar.

Burns & Baldvinsdottir, 2007 lyfter fram analys- och affärsorienterade egenskaperna hos den nya controllerrollen där de stödjer management genom att uppfylla dess informationsbehov. Controllers huvuduppgift är att sortera och sammanställa data samt att integrera information från olika källor och förklara relationerna dem emellan. Detta för att cheferna ska få en



tydligare utsikt över affärerna och vad som påverkar dessa. Som vi nämnde ovan är det denna beskrivning som stämmer till 100 procent med den verklighet vi har sett ute i företagen. Där är controllers främsta uppgift att sammanställa rapporter och analyser ifrån data från affärssystemet för att vidare rapportera till sina överordnade.

Det kan sägas att controllers jobbar i en hierarki av information och analys vars slutliga mål är att hålla ledningen och cheferna informerade så att de kan ta de bästa möjliga beslut. Ledningen har under sig en ekonomichef eller som det står i vår empiri en CFO som Kjell Berg eller en Finance Director som Carina Källström med vilka diskuteras i första hand resultat och avvikelser. Båda spenderar i sin tur mycket tid i bland annat arbetsmöten för att kunna hålla sig upplysta om vad som sker i verksamheten. Exempelvis har Carina Källström en grupp av controllers under sig som förser henne med analyser. Vi antar att denna grupp ser ut på ett liknande sätt som controllers är organiserade på division Europa vid Volvo Lastvagnar: ett team av business controllers under en ansvarig ledare.

Skillnaden mellan controllers som sitter på toppen av denna informationshierarki och de som är placerade vid basen är, förutom erfarenhet, den typen av analys de gör. Deras utredningar kan skilja sig bland annat angående område, detaljnivå, aggregering av olika typer av data, antal använda informationskällor och analysnivå. Exempelvis jobbar Martin Dahlgren, som är business controller på division Europa vid Volvo Lastvagnar, främst med kassaflöde analyser från de olika länderna. Hans chef, Christian Månsson, sammanställer data från alla europeiska länder till en månatlig resultatrapport som han skickar till ledningen och till sin överordnade; ekonomichefen. Det är främst ekonomichefen som tar upp det som framkommit i analyserna med ledningen.

Dock i de företagen som ingår i empirin verkar personalen jobba ganska nära varandra både geografiskt och mentalt. De flesta respondenterna uttryckte att om någon från ledningen hade en undran angående analyserna kom de direkt till respektive controller och ställde sina frågor. Om kontrollern i sin tur hade någon synpunkt som de ville framföra var det lätt att få ett möte med någon från ledningen. Vi relaterar detta till den svenska ledarskapsstilen. Enligt Tengblad, 2001, är VD:n en chef som spenderar mycket tid i möten med underordnade för att bland annat utbyta information. Samtliga intervjuade har en uppfattning om hur det är att vara controller i Sverige jämfört med olika länder som de har erfarenhet av. Respondenternas dominerande åsikt är att den svenska kulturen är den särskiljande faktorn mot andra länder. De intervjuade tycker att organisationer i andra länder är mer hierarkiskt uppbyggda och det finns exempelvis lite samröre mellan de olika nivåerna i hierarkin. I Sverige däremot menar respondenterna att hierarkierna är mycket plattare och att det finns mycket kontakt mellan de få nivåerna som finns. De uppskattar också friheten att framföra sina åsikter, möjligheten att kritisera sina chefer och uppmuntran att ifrågasätta affären.

Enligt teorin har också den typen av data som analyserats förändrats. Dåtidens controllers jobbade främst med redovisnings- och bokföringsdata. Nuförtiden har dessa arbetsuppgifter organiserats till en central enhet eller 'outsourats' (Burns & Baldvinsdottir, 2007). Detta fenomen har vi observerat i samtliga företag där det nämns att det brukar finnas en separat avdelning som sköter redovisningen. Exempelvis i Volvokoncernens fall finns redovisningsfunktionen i Arendalsområdet och serverar både Volvo Lastvagnar och Volvo Technology. En annan del av redovisningsfunktionen har 'outsourats' till Polen. I de andra intervjuade företagen ligger redovisningen i separata enheter. Denna arbetsdelning har avlastat den nya kontrollern från transaktionsarbetet. Denne jobbar mer med framåtorienterade



data än bakåtorienterade information (Burns & Baldvinsdottir, 2007). Även om samtliga respondenter jobbar mot budget fäster de flesta mycket större uppmärksamhet vid prognoser därför att informationen är mer aktuell. Respondenten från Kapp Ahl berättar att i hennes arbetsgrupp diskuteras mycket om budgetarbeten verkligen behövs. De anser sig lägga för mycket tid på det och att de resulterande siffror stämmer sällan med verkligheten på grund av att klädbranschen föränderlighet.

### **5.2.2 Controllers har makt eftersom ledningen förlitar sig på deras analyser**

Befattningshavare behöver en snabb, enkel och relevant bild av hur olika insatser inverkar på olika mål. Det är controllers uppgift att förse ledningen med information (Samuelson, 2004). Denna bild stämmer överens till 100 procent med vår empiri. Controllers jobbar främst med att utföra analyser och rapporter över de områden de har bevakningsansvar för. Dessa är till för att vidare rapportera läget till ledningen och övriga chefer. Enligt våra respondenter förlitar sig ledningen på deras analyser. Om det finns något som en manager inte tycker stämmer tar han upp det direkt med kontrollern som är ansvarig för rapporten. Detta menar vi ger controllers en särskild maktställning på grund av att management varken har tid och i många fall expertis att själva få fram den önskade informationen från affärssystemet, som vi nämner i avsnittet ledningskontroll.

Det kan delvis illustreras med Carina Källströms fall. Hon har jobbat som controller i hela sitt arbetsliv. Hon har den kunskap som krävs för att ta fram relevant data ur systemet. Som Finance Director har hon nu inte tid med det och därför har hon en grupp controllers som gör detta jobb åt henne. Hon säger att hon har bra medarbetare som hjälper henne att lösa problemet med informationsoverload. Såsom de flesta cheferna litar hon på controllers.

Denna tilliten är de flesta respondenterna medvetna om. Att ledningen kontrollerar verksamheten genom controllers rapporter är en utbredd uppfattning bland de respondenterna som inte ingår i ledningsgruppen. Därför anser de också att de har ett stort ansvar för att leverera relevant, korrekt och komplett information till ledningen.

Respondenterna är väl medvetna om ledningens begränsningar för att befatta sig med affärssystemet. Bland annat därför gör de om den icke användarvänliga outputen som de får från systemet till rapporter i Excel och Power Point format. Flera intervjuade berättade att om cheferna vill ha en fördjupad förståelse av situationen använder de sig av en analys gjord i Excel. Ändå tyckte flera att Power Point presentationen var den mest använda informationskällan.

Eftersom det ingår i deras roll att ifrågasätta affären anser vi att controllers också har en makt position mot den operativa delen. De kan betvivla prognoser, resultat och avvikelser från marknaderna. Respondenterna vet att genom deras ställning kan de påverka affären.

### **5.2.3 ERP har både förbättrat och försvårat controllers arbetssituation**

Affärssystemen möjliggör att all information finns tillgänglig för styrning och som beslutsunderlag (Burns & Scapens, 1996). Det gör att den nya controller rollen kräver nya färdigheter, bland annat gällande förmågan att hantera mängden information. Managers kräver snabbare och relevant information av sina controllers för att i sin tur kunna reagera



raskt inför ändrade förhållanden (Burns & Baldvinsdottir, 2007). Det har vi tydligt sett i de företagen som vår empiri grundas på. Affärssystemet har effektiviserat verksamheterna. Automatisering av dataöverföringen gör att arbeten som tog lång tid att utföra förr såsom ett bokslut kan sammanställas automatiskt nu. Dessutom finns all information om affären i systemen vilket möjliggör bland annat uppföljning och månget antal av analyser på den nivå personen önskar, från resultat för ett land till artikelnumren av produkterna köpta av en viss kund. Automatisering av informationssammanställning sparar många manuella arbetsmoment och därmed tid. Exempelvis berättade någon respondent att han gör en mall av de analyser som han hade lyckats bäst med. Nästa månad är det bara att trycka på en knapp och uppdatera rapporten med aktuell data.

Samtidigt anser vi att affärssystemet såsom det ser ut idag i majoriteten av de intervjuade företagen har flera baksidor som skymmer den annars lysande bild som systemen verkar ge. Dessa påverkar i allra högsta grad controllers arbetssituation till det sämre, menar vi.

Affärssystemet har ökat arbetstempot oerhört. Såsom det står i empirin innebär det att arbetet som förr gjordes på 20 dagar nu görs på fyra. I teorin verkar detta vara en av de främsta fördelarna med systemen men i den verkligheten vi såg betyder det också stressiga dagar, sena arbetspass och månatliga återkommande arbetstoppar. Kanske är detta så självklart när det gäller företagseffektiviseringar att det inte lyfts fram i den referensramen som vi använt oss av. Det är dessutom något som inte verkar störa våra yngre intervjuade, utåt sett i alla fall. Däremot anser hälften av respondenterna, de som hade mer arbetserfarenhet, att det höjda arbetstempot har sina kostnader.

Affärssystem komplexitet, den enorma mängd data som det lagrar och dess dåliga integrering med för- och eftersystem, gör att controllers förlorar tid med informationshanteringen. Först gäller det att hitta rätt information i systemet vilket tar tid. Denna tid minskar efter en inlärningsperiod men att hitta exempelvis en ny typ av data kan dröja även för de erfarna. Sedan kommer sällningsproblem. Det finns väldigt mycket information om allt möjligt. Kanske två eller flera parametrar är nästan likvärdiga och då är frågan om vilken av dessa kontrollern ska välja. Som respondenten på Volvo Lastvagnar uttrycker kan han ta fram siffror, räkna om, göra nya kalkyler, ta in nya parametrar och så vidare, vilket gör att kontrollern lätt kan tappa siktet om vad det är han/hon letar efter. Det tar tid att välja bland den oändliga mängden alternativ som finns. Det är en konflikt som delvis löses med rutin. Men vi anser att det är svårt att samla erfarenhet inom alla områden som kan finnas för en möjlig analys. Det är en trygghet att genomföra samma typ av utredningar men om en controller ställs inför nya arbetsområden då blir det delvis som att börja om. Den dåliga integreringen som nämnts ovan medför att controllers behöver jobba extra med att stämma av uppgifter från de olika systemen.

Ett annat problem som upptar en del av respondenternas arbetstid är att göra om den icke användarvänliga outputen som de får från systemet till lättförståliga rapporter. Den manuella bearbetningen av systeminformationen som görs om till Excel ark och Power Point presentationer slösar med controllers tid.

Vi anser att det höjda arbetstempot mot bakgrund av ett affärssystem som inte fullt ut fungerar och som därmed medför ett antal manuella arbetsmoment inte går ihop. Det sätter controllers i en påfrestande arbetssituation. I teorin står det att de nya systemen ställer krav på controllers för att hantera information, men det står inte att deras arbetstakt ökar enormt på grund av det.



Detta reflekteras delvis i de svar vi fick när vi frågade om vad de önskar påverka i sina företag. Majoriteten svarade att de vill antingen ha en uppgradering till ett integrerat affärssystem eller ett byte till ett annat ERP. Det för att lättare kunna hantera data och bland annat kunna göra utförligare analyser. En förändring skulle frigöra tid för att ägna sig åt annat. Några ville jobba med strategier och andra delta i olika projekt. Men för de flesta betydde ”annat” det arbete som de inte hinner med eftersom det inte ingår i den obligatoriska rapportering och därför inte anses som brådskande. Men det är ändå arbete som ligger kvar på skrivbordet och som någon gång måste göras.



## 6 SLUTSATSER

---

*I avsnittet presenteras de slutsatser som besvarar våra frågeställningar och vårt syfte med uppsatsen. Därefter kommer vi att ha en slutdiskussion om arbetets betydelse och avsluta med förslag till fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Introduktion

I detta avslutande kapitel knyter vi an det resultat som har framkommit under vår empiri och våra reflektioner uttryckta genom vår analys. Efter åtta intervjuer med controllers på sju stora svenska företag har vi sett att en del av verkligheten stämmer med vad som står i teorin. Samtidigt har vi upptäckt saker som vi inte har läst om förut. På grund av affärssystemet har controllers dels mycket makt, dels är deras arbetsituation väldigt pressad. Vi kommer nedan att utveckla våra slutsatser kopplade till våra frågeställningar.

#### ***Hur uppfattar svenska controllers affärssystemet och dess påverkan på verksamheten?***

- **Integreringen fungerar inte**

Ett stort problem som förvärrar situationen för controllers idag är att integreringen inte fullt ut fungerar i hela verksamheten. Företagen växer sig stora i allt större omfattning, där de köper upp varandra och får systemen på köpet. Idag finns en uppsjö av olika system som måste förenas med varandra. Sex utav sju av företagen som vi har intervjuat har idag problem att förena dem till fullo. Trots olika system, lösningar/applikationer som är kopplade till huvudsystemen på företagen för att ge output till analysarbete finns det fortfarande problem med integreringen. Det innebär merarbete för controllers som behöver ägna en del av sin arbetstid åt att stämma av information från olika inte användarvänliga system för bearbetning av informationen till analyser.

- **Affärssystemet styr affären**

Vi anser det förvånande att några controllers, tror att det går att anpassa systemet till affären, då det inte är möjligt enligt teorin. Affärssystemet är standardiserat och därmed lämpad för att användas generellt i alla företag. Hälften av respondenterna har bekräftat att systemets logik styr affären. Det innebär att företagen kan använda affärssystemet på ett visst sätt vilket påverkar affären. Om företagen vill ändra strategi, är det många gånger svårt att anpassa systemet till denna. Istället bör företaget anpassa sin strategi enligt systemets logik. Troligtvis finns det anpassningsbara lösningar som stöd för att hjälpa till med företagets strategi, dock är de inte så pass anpassningsbara så att de kan stödja affären fullt ut. Detta har vi insett eftersom företagen nämner att de har problem med att affärssystemet är oflexibelt trots uppgraderingar och uppköp av nya lösningar eller system som kopplas till de gamla huvudsystemen.

- **Stöd för ledningskontroll och strategiarbete brister**

Vi vill påstå att då systemen är gamla i företagen, brister de i stöd för arbete med ledningskontroll och strategiarbete. Majoriteten av respondenterna säger att det inte finns ett direkt stöd i systemet för ledningskontroll och strategiarbete, vilket en del kan förklaras av att systemen är gamla som vi har nämnt ovan. Det sker ständiga förbättringar i olika IT lösningar



i nuläge, vilka ger bra stöd och där företagen kan förena dem med sina gamla system. Dessa kan många gånger förbättra stödet inom ett område men försämra inom ett annat område, vilka tidigare system eller lösningar har fungerat bättre på.

Inte förrän de gamla systemen är utbytta till ett nytt affärssystem som i fallet Astra Tech, alternativt att företaget använder sig av lösningar vilka är verksamhetsövergripande som det kan leda till förbättringar med integreringen, anser vi. Om företagen satsar på att investera i nytt system nu, kommer de trots höga kostnader med investeringar i olika resurser, planering och en eventuell omorganisering, vinna mycket tid och skapa mervärde i framtiden. Framst kommer de manuella moment som utträttas idag av controllers försvinna med det nya systemet. Implementering av ett verksamhetsövergripande affärssystem kommer senare att generera vinster i form av enhetlig information i hela verksamheten och skapa värde genom att vara en stor konkurrensfördel för företaget då rätt information kan överföras sekundvis mellan bolagen.

### ***Hur påverkas svenska controllers av affärssystemet för arbete med ekonomistyrningen?***

- **Controllers makt är stor**

Controllers har makt eftersom de kan hantera affärssystemet, vilket ledningen inte kan på grund av tids - eller expertisbrist. I vårt resultat framkommer det även att systemet inte har stöd som är anpassat för ledningen. De förlitar sig på controllers analys som förser dem med en lägesöversikt. Att ledningen kontrollerar verksamheten genom deras rapporter är en vanlig uppfattning bland de controllers som inte ingår i ledningsgruppen. Trots det är det ingen av respondenterna som relaterar ordet makt till sina arbetsuppgifter, däremot associeras begreppen inflytande och påverkan. De anser sig kunna inverka uppåt i hierarkin genom beslutsunderlag och nedåt genom ifrågasättande av avvikelser.

- **Affärssystemet sätter controllers i en påfrestande arbetssituation**

Trots att affärssystemet möjliggör fler analyser på kortare tid har det delvis blivit en björntjänst för kåren. Snabbare teknik gör att cheferna förväntar sig att controllers ska vara lika raska som maskinerna. Problemet är att affärssystemet i nuvarande skick inte fungerar fullt ut. Den dåliga integreringen medför flera manuella arbetsmoment för att kunna få till en lättförståelig rapport. Då oändlig data kan lagras efterfrågar management rapporter till ”kors och tvärs” som flera respondenter uttrycker det. Det orsakar ett ökat arbetstempo. Gränserna sätts inte av maskinen utan av personen och ingen vill erkänna att den egna arbetsförmågan inte räcker till. Ändå medger de mest erfarna controllers att det ökade arbetstempot har kostnader som stress, en allmän brist på tålamod i företaget och ett förhöjt övertidskonto. Vi anser att det höjda arbetstempot mot bakgrund av ett affärssystem som inte fullt ut fungerar sätter controllers i en påfrestande arbetssituation. Om företagen lyckas integrera sina affärssystem blir vardagen mycket enklare för controllers.

- **Den nya controllerrollen är inte ännu inte fullt utvecklad**

Enligt teorin innebär den nya controllerrollen mer arbete med analys och strategi. Samtliga respondenterna jobbar med analys, men enbart de som är med i ledningsgruppen arbetar med strategin på ett direkt sätt. De andra controllers jobbar med strategin på ett indirekt sätt genom att förse ledningen med beslutsunderlag som kan ligga till grund för strategiska beslut såsom satsning på en viss marknad. Det är just denna direkta strategipåverkan som fattas i controllers





arbetsuppgifter för att deras funktion ska motsvara den nya controllerrollen fullt ut. Flera av de respondenter som inte sitter med i ledningen uttryckte sin önskan att jobba med strategi. Några av dem reflekterade att om affärssystemet blir bättre, kommer många manuella arbetsmoment att försvinna och därmed frigöras tid som kan bland annat ägnas åt strategi.

## 6.2 Slutdiskussion

Tidigare forskning har till stor del baserat sig på utländska studier inom ämnet. Det finns lite empirisk forskning gjord på svenska företag. Vårt mål med denna uppsats är att bidra med empiri om controllers och affärssystem utifrån svenska förhållanden.

I vår undersökning ville vi se om den utländska forskningen stämde överens med den svenska verkligheten. Vi har kommit fram till att svenska stora företag har många likheter med den utländska forskningen såsom affärssystemets dåliga integrering eller utvecklingen av den nya controllerrollen. Det är något som även tas upp i svensk litteratur. Men det finns även vissa skillnader. Den respons som vi har fått från våra intervjuade visar på att den svenska ledarskapsstilen skiljer sig från den utländska. Bland annat finns det platta hierarkier och nära kontakt med överordnade. Detta påverkar onekligen sättet som ekonomistyrningen utförs på men hur det fungerar exakt är något som inte ligger inom ramen för denna uppsats.

Mycket av det vi har samlat in i vår empiri stämmer väl överens med teorin. Två slutsatser som vi har kommit fram till har vi dock inte läst om tidigare: den stora makten som controllers har och den stora arbetsbördan som de bär på. Båda faktorerna uppstår på grund av affärssystemet i sitt nuvarande skick. Vi kan tänka oss att bägge situationerna kommer att förändras med affärssystemets utveckling. Om företagen lyckas integrera sina system och dessa blir mer användarvänliga kan controllers makt minska i och med att andra personer som idag inte är insatta i systemet kommer att kunna hantera det och därmed inte behöva controllers för att agera som systemets ”översättare”. Å andra sidan om systemen förbättras kommer det att minska det antalet manuella bearbetningar som controllers idag måste utföra för att jobba med informationen och därmed blir deras arbetssituation avlastad.

Att vi har fått kontakt med åtta controllers på sju svenska stora företag, har bidragit med givande material till vår empiri. Spridningen på respondenternas yrkeserfarenhet har medverkat till ett bra uppsatsunderlag, vilket vi är nöjda med. Det eftersom vi fick samtala såväl med controllers som var i basen av den informationshierarki som vi pratar om i analysen som med controllers som befann sig på toppen av densamma och hade 30 års arbetserfarenhet. Givet deras olika långa erfarenhet hade de annorlunda synpunkter som berikade vårt material. På samma sätt anser vi det vara bra att intervjua två controllers som jobbar på samma avdelning inom samma bolag (Volvo Lastvagnar). Utifrån deras olika positioner fick vi olika vinklar på informationen. Det som gjorde störst intryck på oss är den stora arbetsförmåga som controllers har. De är som ”spindeln i nätet i organisationen”.

Även om vi är nöjda med vår empiri är vi också medvetna om begränsningarna med vår undersökning. Eftersom det handlar om en kvalitativ undersökning där vi har intervjuat åtta controllers ur ett universum som innehåller många fler, anser vi att vi inte kan dra generella slutsatser som gäller för hela populationen. Trots det finner vi att resultatet har bidragit med empiri angående svenska controllers på stora företag och deras arbetssituation i samband med affärssystemet.



### **6.3 Förslag till vidare forskning**

Under arbetets gång har flera intressanta områden identifierats, men på grund av rapportens tidsram har vi koncentrerat oss på att besvara vår frågeställning. Vi har nedan beskrivit flera förslag som är intressanta och som vi har identifierat för att forska vidare på.

- Hur påverkar den svenska kulturen sättet som ekonomistyrningen utförs på.
- En undersökning inom samma ämne fast med respondenter på olika nivåer och avdelningar inom ett och samma företag, en fallstudie
- En liknande undersökning fast kvantitativ och med fler företag för att dra mer generella slutsatser ur resultatet.
- En undersökning inom samma ämne men som utförs om tre till fem år i framtiden för att se hur situationen har ändrats.
- En undersökning på ett företag som har lyckats med integreringen som berättar om vägen dit. Det för att se hur det var förr och vilka förbättringar som kan nås.



## Källförteckning

### Litteratur

Ax Christian, Johansson Christer, Kullvén Håkan (2005). *Den nya ekonomistyrningen*, Liber

Bell Judith (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, tredje upplagan

Holme Idar & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur Lund, andra upplagan

Hopper Trevor, Northcott Deryl, Scapens Robert (2007). *Issues in management accounting*, Pearson Education Limited, third edition

Jacobsen Jan Krag (1993). *Intervju, Konsten att lyssna och fråga*, Studentlitteratur Lund

Källström Anders (1990). *Uppdrag styreffekt: om controllern och ekonomistyrningsprocessen*, Liber.

Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur Lund

Magnusson Johan, Olsson Björn (2005). *Affärssystem*, Studentlitteratur, Lund

Mattson Hans (1987). *Controller*, Studentlitteratur, Lund.

Merchant Kenneth, Van der Stede Wim (2007). *Management Control Systems: Performance measurement, evaluation and incentives*, 2nd edition, Prentice Hall.

Olve Nils-Göran (1988). *Controllerns roll- konturer av en affärsekonom*, Mekanförbundet

Patel Runa & Davidson Bo (2003). *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur Lund, tredje upplagan

Samuelson Lars (2004). *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, utgåva åtta

### Vetenskapliga artiklar

Burns John, Baldvinsdottir Gudrun (2007). "The changing role of management accountants", *Issues in Management Accounting*, Third Edition, Prentice Hall

Burns John, Baldvinsdottir Gudrun (2005). "An Institutional Perspective of Accountants" *New Roles – The Interplay of Contradictions and Praxis*", *European Accounting Review*. Vol. 14, No 4



Burns John, Scapens Robert (1996). "Some further thoughts on the changing practice of management accounting", Magazine for Chartered Management Accountants, October 96, Vol. 74, Issue 9

Davenport Thomas H (1998). "Putting the Enterprise into the Enterprise System", Harvard Business Review, Jul/Aug 98, Vol. 76, Issue 4

Davenport Thomas H (2000). "Mission critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems", Harvard Business School Press

Dechow Niels, Granlund Markus, Mouritsen Jan (2007). "Interactions between modern information technology and management control", Issues of Management

Granlund Markus, Mouritsen Jan (2003). "Introduction: problematizing the relationship between management control and information technology", European Accounting Review, May 2003, Vol. 12, Issue 1

Johnson Thomas, Kaplan Robert (1987). "The rise and fall of management accounting" Management Accounting, Jan 1987

Rom Anders, Rhode Carsten (2006). "Enterprise resource planning systems, strategic enterprise management systems and management accounting", Journal of Enterprise Information Management, 2006, Vol. 19 No. 1

Tengblad Stefan (2000). "Verkställande direktörer i arbete", GRI-rapport 2000:11

Tengblad Stefan (2000). "The nature of control, A study of CEO behaviour", GRI-rapport 2000:10

Tengblad Stefan (2001). "Examining the stability of managerial behavior: A replication of Henri Mintzberg' classic study 30 years later", GRI-rapport 2001:6

## Muntliga källor

Ascom, Jenny Bengtström, 2008 05 05

Volvo Lastvagnar, Christian Månsson, 2008 05 07

Volvo Lastvagnar, Martin Dahlgren, 2008 05 07

Mölnlycke Health Care, Carina Källström, 2008 05 07

Astra Tech, Henrik Claesson, 2008 05 08

Volvo Technology AB, Kjell Berg, 2008 05 08

Bilia, Hans Bertéus, 2008 05 12

Kapp Ahl, Carin Josefsson, 2008 05 13

## Internetkälla

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm), 2008 05 29



## BILAGA

## Frågeformulär

### Introduktion

1. Hur lång tid har du jobbat som controller? Hur har din yrkesutveckling sett ut?
2. Vilken typ av organisationsstruktur har ni? Vilken position har du inom företaget?
3. Vad producerar ni och till vilka kunder?

### Controllers roll

4. Vilka är dina arbetsuppgifter?
5. På vilket sätt har dina arbetsuppgifter utvecklats? Vad beror det på? (T.ex. erfarenhet, omstruktureringar, rationaliseringar, IT, annat?)
6. Jobbar du främst med redovisning eller mer åt strategihållet. Kan du påverka beslutsfattande vad gäller strategiarbetet?

### Affärssystem och controllers arbete med ekonomistyrning

7. Vilken typ av affärssystem använder du i ditt arbete? Har ni andra kompletterande stöd till kärnsystemet såsom styrsystem eller ekonomisystem för arbete med ekonomistyrning? Använder ni Excel som stöd?
8. Hur använder du affärssystemet i ditt dagliga arbete? Hur påverkar affärssystemet ditt arbete?
9. Hur fungerar integreringen av informationen på företaget?
10. Hur är systemstödet anpassat för strategiarbete? Hur hanteras vidareberapportering av information till överordnad chef? Hur hanteras informationen från den operativa delen i företaget? Hur är systemstödet anpassat för ledningskontroll?
11. Upplever du att affärssystemet hjälper dig i ditt arbete? På vilket sätt? Finns det något som du skulle vilja förändra, lägga till eller ta bort i den nuvarande utformningen av ditt affärssystem för att genomföra ditt arbete?
12. Vilka andra typer av affärssystem eller IT stöd har du använt dig av tidigare? Om affärssystemet har förändrats genom åren, hur har detta påverkat ditt arbete?

### Svenskt ledarskap

13. Finns det skillnader på controllers sätt att arbeta i Sverige jämfört med andra länder? Tror du att den svenska ledarskapsstilen influerar sättet som ekonomistyrningen utförs på i Sverige?

### Avslutande fråga

14. Hur ser du på din yrkesroll i framtiden? Vilka förändringar tror du kommer att påverka utvecklingen? Vad skulle du önska påverka på företaget?