



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Kommunikation – en allt viktigare del i controllerns arbete

Kandidatuppsats i ekonomistyrning
Höstterminen 2005

Författare: Ulrika Karlsson
Agneta Sikén

Handledare: Mats Strid

FÖRORD

Vi vill tacka de personer som har gjort denna uppsats möjlig. Främst vill vi tacka respondenterna för att de tog sig tid till våra intervjuer. Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Mats Strid, som har givit oss synpunkter och konstruktiv kritik under arbetets gång.

Göteborg januari 2006

Ulrika Karlsson

Agneta Sikén

SAMMANFATTNING

Kandidatuppsats i ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Höstterminen 2005

Författare: Ulrika Karlsson och Agneta Sikén

Handledare: Mats Strid

Titel: Kommunikation – en allt viktigare del i controllerns arbete

Bakgrund och problem: På de årligen återkommande Controllerdagarna framkom vid senaste tillfället att många controllers upplever att de inte blir förstådda. Samtidigt har studier visat att kommunikationen har blivit en allt viktigare del i controllerns roll (IMA, 1999). Controllerns roll har utvidgats från att enbart arbeta med redovisning och bokföring till att numera arbeta med att föra ut företagets strategier och mål i verksamheten. Informationen som ska förmedlas till medarbetare med olika professioner är oftast av ekonomisk karaktär. Detta ställer högre krav på controllerns kommunikativa förmåga.

Syfte: Studien avser att undersöka kommunikationens betydelse i controllerns arbete samt undersöka om controllern själv upplever att budskapet denne vill förmedla förstås av mottagaren. Studien avser också att undersöka kommunikationsprocessen ur en controllers synvinkel, samt att se om det finns något mönster mellan olika controllers möjligheter att kommunicera effektivt. En del i syftet är också att se om olika branscher, ägarstruktur och företagsstorlek påverkar den kommunikativa processen.

Avgränsningar: Vi har valt att begränsa studien till företag med verksamhet i Västsverige av geografiska skäl. Vi avser inte att spegla hur mottagaren upplever kommunikationen av budskapet utan hur controllern upplever att information uppfattas och förstås.

Metod: Tillvägagångssättet för undersökningen har varit en kvalitativ metod med fyra intervjuer. Respondenterna representerar olika branscher, ägarstrukturer och storlek. Det empiriska materialet har ställts mot och analyserats utifrån den teoretiska referensramen.

Resultat och slutsatser: Vår undersökning har visat att kommunikationen har en stor betydelse i controllerns roll. Controllern upplever i de flesta fall att denne blir förstådd förutsatt att budskapet förenklas. I de fall controllern inte känner sig förstådd föreligger det oftast kunskapsbrist eller acceptanssvårigheter hos mottagaren. Till sist kan vi konstatera att bransch, ägarstruktur och storlek påverkar den kommunikativa processen.

Förslag till fortsatt forskning: För att ytterligare öka tillförlitligheten vore det värdefullt om samma studie genomfördes på ett större urval av företag och branscher. Det skulle även vara intressant att undersöka hur mottagarna upplever och förstår den ekonomiska informationen som controllern förmedlar. Ytterligare ett undersökningsområde som skulle vara intressant är om controllern upplever det acceptabelt att anpassa informationen i den utsträckning det görs idag, eller om controllern önskar kunna förmedla ut mer ekonomisk information som ej har anpassats lika mycket.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Frågeställning	3
1.4 Syfte	3
1.5 Avgränsningar	3
2 METOD	4
2.1 Metodiskt angreppssätt	4
2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod.....	4
2.1.2 Val av ansats.....	4
2.1.3 Val av metod för informationsinsamling.....	5
2.2 Urval	5
2.2.1 Val av företag.....	5
2.2.2 Val av intervjupersoner.....	7
2.3 Intervjuerna	7
2.3.1 Inför intervjuerna.....	7
2.3.2 Intervjutillfället.....	8
2.3.3 Efter intervjuerna.....	9
2.4 Källkritik	9
2.4.1 Primär data.....	9
2.4.2 Sekundär data.....	9
2.5 Analysmodell	10
2.5.1 Inledning.....	10
2.5.2 Metodval.....	10
2.5.3 Teoretisk referensram.....	10
2.5.4 Empiri.....	10
2.5.5 Analys.....	10
2.5.6 Slutsatser.....	10
3 TEORETISK REFERENSRAM	11
3.1 Controllerrollen	11
3.1.1 Controllerbegreppet i Sverige.....	11
3.1.2 Controllerns placering och uppgift i organisationen.....	11
3.1.3 Controllerns förändrade roll.....	13
3.1.4 Affärssystem.....	13
3.2 Kommunikation	14
3.2.1 Intern kommunikation.....	14
3.2.2 Kommunikationsprocessen.....	15
3.2.3 Kommunikationsflöden.....	16
3.2.4 Företagskultur.....	16
3.2.5 Den interna kommunikationens kanaler.....	17
3.3 Koppling mellan controllern och kommunikation	17
4 EMPIRI	19
4.1 Inledande frågor	19
4.1.1 Transportbranschen.....	19
4.1.2 Elbranschen.....	19
4.1.3 Maskinindustribranschen.....	19
4.1.4 Partihandelsbranschen.....	20

4.2 Arbetsprocessen	20
4.2.1 Transportbranschen	20
4.2.2 Elbranschen	20
4.2.3 Maskinindustribranschen	21
4.2.4 Partihandelsbranschen	21
4.3 Kommunikations- och informationsprocessen	21
4.3.1 Transportbranschen	22
4.3.2 Elbranschen	22
4.3.3 Maskinindustribranschen	23
4.3.4 Partihandelsbranschen	24
4.4 Återkoppling	25
4.4.1 Transportbranschen	25
4.4.2 Elbranschen	26
4.4.3 Maskinindustribranschen	26
4.4.4 Partihandelsbranschen	26
4.5 Organisationen	27
4.5.1 Transportbranschen	27
4.5.2 Elbranschen	27
4.5.3 Maskinindustribranschen	27
4.5.4 Partihandelsbranschen	28
5 ANALYS	29
5.1 Inledande frågor	29
5.1.1 Definition av begreppet kommunikation	29
5.1.2 Controllerns placering i organisationen	29
5.2 Arbetsprocessen	29
5.3 Kommunikations- och informationsprocessen	30
5.3.1 Kommunikationsflöden	30
5.3.2 Förståelse	31
5.3.4 Kommunikationskanaler	31
5.4 Återkoppling	32
5.5 Organisation	33
6 SLUTDISKUSSION	34
6.1 Hur förmedlar controllern sitt budskap?	34
6.1.1 Avsändare och dess information	34
6.1.2 Anpassningar	34
6.1.3 Kanaler	35
6.1.4 Sammanfattning: vilket sätt förmedlar controllern sitt budskap på?	35
6.2 Hur upplever controllern sin situation när det gäller att bli förstådd?	35
6.2.1 Mottagarens förståelse	35
6.2.2 Mottagarens acceptans	36
6.2.3 Återkoppling	37
6.2.4 Störningar	37
6.2.5 Sammanfattning: upplever controllern att han blir förstådd?	39
6.3 Går det att finna några mönster i kommunikationen?	39
6.3.1 Mönster beroende på bransch	39
6.3.2 Mönster beroende på ägarstruktur	39
6.3.3 Mönster beroende på storlek	40
6.4 Våra slutsatser	40
6.5 Förslag på fortsatt forskning	40

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Controller som begrepp introducerades i USA i slutet av 1800-talet och var då fokuserat på finansiella arbetsuppgifter (Källström, 1990). När controllerbegreppet i slutet av 1970-talet började få en allt större betydelse i Sverige fokuserades dess uppgifter på beslutsunderlag, analyser och övervakning. Decentraliserade chefer hade behov av anpassade beslutsunderlag för att kunna involveras i nya former av planering och ansvarsuppföljning. Samtidigt fanns det ett behov i form av övervakning och analys av verksamheten från den centrala ledningen för att kunna bevara koncernsamordningen. Under 1990-talet framkom ett intresse för helt andra mått än redovisningens, exempelvis kvalitetsmått och kundnöjdhet. (Samuelsson, 2004)

Utvecklingen i samhället har under 1900-talet gått mycket snabbt. Förändringen från industrisamhället till informationssamhället har haft stor betydelse för människorna och deras omvärld. För företag har det inneburit allt snabbare utveckling på det tekniska området samtidigt som den globala konkurrensen ökar. Detta har skapat ett behov av en väl fungerande ekonomistyrning med tillhörande datasystem. Den operativa verksamheten har fått allt större fokus på sig eftersom det är här som de snabba omställningarna märks mest. Det gäller att snabbt kunna anpassa produktionen efter marknadens behov. Utvecklingen i samhället visar också att individen ses som en allt mer betydelsefull resurs, som kräver motivation, belöning och kompetens. (Samuelsson, 2004)

I mitten av 1950-talet var controllerns arbete mer avskilt från andra enheter på företaget. Uppgiften var främst att ta fram siffror och rapporter. Samverkan med andra enheter förekom inte. Controllerrollen har dock med åren blivit bredare och mer generell och omfattas idag även av analysarbete, implementering av strategier samt att agera som ekonomisk rådgivare. Numera är samverkan med andra enheter en stor och viktig del i arbetet eftersom den ekonomiska informationen ska spridas ut i verksamheten. Mottagarna av den ekonomiska informationen är fler och har olika förkunskaper inom området. Detta ställer högre krav på controllern när det gäller vad som ska kommuniceras och på vilket sätt. Det konstateras att kommunikation är en allt viktigare del i ekonomistyrningen och därmed i controllerns roll. (IMA Studies; 1999, Siegel, 2000)

På de årligen återkommande Controllerdagarna på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet diskuterades svårigheterna kring controllerns sätt att förmedla sitt budskap. (Ask, 2005) Detta gäller såväl uppåt som nedåt i organisationen. Det innebär för controllern att numera enbart inneha ekonomiska kunskaper inte är tillräckligt utan denne måste även kunna förmedla ut kunskapen till andra i organisationen.

1.2 Problemdiskussion

Från att ha varit ett arbete med enbart finansiell inriktning som bokföring och räntabilitetsmått har controllerns roll vidareutvecklats till att numera inkludera frågor som vision, strategi, affärssystem, mål och ickefinansiella mått. Idag gäller det att få fram mer och bättre information på kortare tid. Utvecklingen av olika datasystem har möjliggjort att mer tid kan läggas på de utökade arbetsuppgifterna. Samtidigt ställs krav på att kunna överblicka verksamhetens olika delar samt vad som händer i dess omvärld.

(Samuelsson, 2004) Det ställs dessutom större krav från såväl ägare som företagsledning och styrelse att verksamheter ska vara mer lönsamma än tidigare. Ägare kräver avkastning på sina satsade medel och ledning och styrelse vill visa på goda resultat. (Brealey et al, 2001)

För att tillgodose ägarnas krav måste ledningen bestämma vilka mål som ska nås och vilken strategi företaget ska tillämpa för att nå målen. Controllern omvandlar och bryter ned de övergripande målen i mindre delmål för den operativa verksamheten. Styrmedlet som används för att uppnå de uppsatta målen är oftast av ekonomisk karaktär. Controllern följer upp verksamheten och jämför resultaten med de uppsatta målen för respektive verksamhet. Detta rapporteras uppåt i företaget för att slutligen nå ledningen. (Samuelsson, 2004)

För att alla i verksamheten ska förstå den ekonomiska informationen som förmedlas är det viktigt att kontrollern har förmågan att anpassa den till ett för mottagaren förståeligt sätt. En stor del av den ekonomiska informationen som skall förmedlas är komplicerad och mottagarna har ofta olika förkunskaper. Det är viktigt att alla medarbetare är medvetna om vilka mål de förväntas uppnå eftersom företagets övergripande mål bygger på att alla olika verksamhetsmål uppnås. För detta krävs en klar och tydlig kommunikation. (IMA Studies, 1999)

De flesta forskare inom ekonomistyrningsområdet är eniga om att förmågan att kunna kommunicera kommer att vara en mycket viktig egenskap för kontrollern framöver (Pierce & O’Dea, 2003). För att bli framgångsrik controller behöver man vara en bra kommunikatör (Siegel, 2000). Det är viktigt att kunna förstå, och bli förstådd av olika personer inom företaget. Vidare måste mottagaren i enlighet med kommunikationsprocessen acceptera och återkoppla den information som förmedlats för att uppnå en effektiv kommunikation. (Robbins & Coulter, 2002)

IMA Studies genomförde 1995 och 1999 två studier för att jämföra och dokumentera vad en controller gör och vilka färdigheter och kunskaper som behövs för framgång i yrket. I undersökningen gjord 1995 var kommunikation inte ens med på listan över viktiga egenskaper som en controller bör ha. Viktigt var i stället etik, analytiska färdigheter och problemlösningsförmåga. När samma fråga ställdes 1999 blev svaren helt annorlunda: kommunikationsfärdigheter hamnade överst på listan över viktiga egenskaper, följt av förmåga att arbeta i team samt analytiska färdigheter. (IMA Studies, 1999)

Vi har undersökt vad de nytillkomna kraven på förmågan att kunna kommunicera och samverka med andra har fått för betydelse för dagens controller. Vi har studerat kommunikationens betydelse i controllerns roll, hur olika kommunikationsprocesser kan påverka yrkesutövandet samt har undersökt hur kontrollern verkligen upplever sin egen situation.

1.3 Frågeställning

Bakgrunden och problemdiskussionen ovan mynnar ut i följande frågor:

- Hur förmedlar controllern sitt budskap?
- Hur upplever controllern sin situation när det gäller att bli förstådd?
- Går det att finna några mönster i hur controllern förmedlar sitt budskap respektive i hur denne upplever sin situation som kan förklaras utifrån bransch, ägarstruktur och storlek?

1.4 Syfte

Studien avser att undersöka kommunikationens betydelse i controllerns arbete samt undersöka om controllern själv upplever att budskapet denne vill förmedla förstås av mottagaren. Studien avser också att undersöka kommunikationsprocessen ur en controllers synvinkel, samt att se om det finns några mönster mellan olika controllers möjligheter att kommunicera effektivt. En del i syftet är också att se om olika branscher, ägarstruktur och företagsstorlek påverkar den kommunikativa processen.

1.5 Avgränsningar

Vi har valt att begränsa studien till företag med verksamhet i Västsverige av geografiska skäl. Vi avser inte att spegla hur mottagaren upplever kommunikationen av budskapet utan hur controllern upplever att information uppfattas och förstås.

2 METOD

I metodavsnittet gör vi en beskrivning av vårt tillvägagångssätt i undersökningen. Vi stödjer de val vi har gjort mot litteratur inom området. Vi ställer också de val vi har gjort mot alternativa tillvägagångssätt och motiverar våra ställningstaganden. Avslutningsvis beskriver vi vilken analysmodell vi har valt.

2.1 Metodiskt angreppssätt

2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ metod

När man enligt Backman (1998) skall göra en undersökning måste ställning tas till om det är en kvalitativ eller kvantitativ studie som skall göras. Syftet med ens undersökning är avgörande för vilken metod som används. Om frågeställningen avser att förstå eller hitta ett mönster skall en kvalitativ studie göras men om frågeställningen gäller hur ofta, hur många eller hur vanligt skall man göra en kvantitativ studie. (Trost, 2001)

Olsson och Sörensen (2001) beskriver att en kvalitativ metod innebär systematiserad kunskap om hur man går tillväga för att gestalta något medan en kvantitativ metod avser att mäta något med siffror. Är målet med undersökningen att karaktärisera något där det centrala är att söka kategorier och modeller som bäst beskriver ett fenomen eller ett sammanhang i omgivningen skall en kvalitativ metod väljas. Vill man däremot kunna ange frekvenser eller kunna visa att en viss procent av populationen tycker på det ena eller andra sättet skall en kvantitativ metod väljas. (Trost, 2001)

Vår frågeställning bygger på att se hur enskilda individer uppfattar och upplever ett eventuellt problem. Vår undersökning ska inte gå ut på att se hur många rapporter eller hur ofta rapporter kommuniceras ut, utan vi vill få reda på om det finns ett eventuellt mönster mellan olika controllers och deras kommunikationsprocesser. Dessa faktorer avgjorde att det var en kvalitativ studie vi skulle göra. Vår studie går inte ut på att mäta något med siffror, och att göra en kvantitativ studie skulle därför inte stämma överens med vår frågeställning och vårt syfte, vilket skall vara avgörande för metodvalet.

2.1.2 Val av ansats

När en studie är kvalitativ är det vanligast att ansatsen är induktiv. Detta betyder att utgångspunkten är upptäckter i verkligheten som sedan sammanförs i en teori. Motsatsen är en deduktiv ansats där man har en teori utifrån vilken man ska bevisa hur verkligheten ser ut, genom att använda hypoteser om verkligheten. Vid kvantitativa studier är den deduktiva ansatsen mest förekommande. (Olsson & Sörensen, 2001) Eftersom vår studie är kvalitativ har vi en induktiv ansats, d v s. vi tillfrågar ett litet antal personer om hur de upplever verkligheten. Svaren sammanförs sedan och jämförs med olika teorier.

Det insamlade empiriska materialet ställer vi mot den teoretiska referensramen i ett analysavsnitt. Vi utgår ifrån empirin och undersöker överensstämmelsen med de teoretiska sambanden och drar slutsatser utifrån detta. Analysen utgår från de frågeställningar vi har i empirin. Vi jämför branscher för att se om det finns ett mönster eller ej och vad detta i så fall kan bero på.

2.1.3 Val av metod för informationsinsamling

Efter valet av metod bestämde vi vilken informationsinsamlingsmetod vi skulle använda. Till de kvalitativa insamlingsmetoderna hör enligt Olsson och Sörensen (2001) intervjuer, fokusgrupper, observationer och fallstudier och vi valde att genomföra intervjuer.

Vid intervjuer försöker man nå kunskap om undersökningspersonens värld genom att ställa frågor samt ha en dialog (Olsson & Sörensen, 2001). För att få så uttömmande resultat som möjligt ville vi genomföra fördjupade intervjuer med ett mindre antal personer och vidare skapa vår empiri utifrån utfallet i dessa intervjuer. Att ha ett möte och en dialog med de olika personerna ansåg vi som viktigt för att få så uttömmande svar som möjligt. Med ett sådant tillvägagångssätt kan den intervjuades reaktioner på de frågor som ställs studeras samt att det finns möjlighet att ställa följdfrågor. Vi anser att en intervjumetod ökar både validiteten och tillförlitligheten i undersökningen eftersom vi har valt att göra en kvalitativ undersökning där dialogen är en viktig del i arbetet.

Fokusgrupper består av grupper som är involverade i samma situation. Insamlingsmetoden används i större undersökningar med många respondenter och har ej i syfte att nå konsensus eller att ge beslutsunderlag, utan har istället ett fenomenologiskt syfte som hjälper den som undersöker att förstå deltagarnas kognitiva perceptioner. (Olsson & Sörensen, 2001) Vår undersökning är relativt liten samt att vi vill försöka se om det finns en samstämmighet i vårt resultat, därför är detta tillvägagångssätt ej relevant för vår del. Om vi hade valt denna metod i vår undersökning hade vi inte kunnat dra några tydliga slutsatser utan enbart fått vägledning om vårt undersökningsområde.

Observationer innebär att man iakttar personen eller objektet i fråga. Vid observationsstudier är förståelse av situationer och händelser i en bestämd miljö av betydelse. (Olsson & Sörensen, 2001) Vår undersökning går inte ut på att iaktta någon utan vi vill ha en dialog med de intervjuade i fråga för att undersöka dennes arbete samt hur denne upplever sin situation. Därför är detta tillvägagångssätt inte relevant för vår del. Hade vi valt att göra observationer hade det varit svårt att få fram ett konkret resultat, eftersom kommunikationsprocesserna är svåra att iaktta.

Enligt Olsson och Sörensen (2001) är fallstudien benämningen på metoden som används om man endast vill studera ett fall, en person, en grupp eller en social enhet på ett ingående sätt. I vår studie intervjuades controllers på olika nivåer inom olika företag vilket vi inte ser som en homogen grupp. Vidare ville vi jämföra controllers i olika företag i olika branscher och kriteriet att studera ett företag, d v s. ett fall, är ej uppfyllt. Med detta som grund anser vi inte att studien som vi genomför är en fallstudie.

2.2 Urval

2.2.1 Val av företag

Vi började med att bestämma vilka företag som skulle kontaktas. Vi ansåg att tre till fem företag var ett rimligt antal för att dra slutsatser utifrån resultaten och detta låg inom ramen för vår undersökning. Anledningen till att vi gjorde en jämförande studie mellan olika företag i stället för en fallstudie på ett företag är att vi ville eliminera risken för att utfallet skulle vara specifikt för just det företaget. I vår undersökning ville vi få fram hur kontrollern upplever sig bli förstörd och om det finns några skillnader och/eller likheter beroende på företagets bransch, ägarstruktur och storlek. Dessa

faktorer var grundläggande vid val av företag. De företag vi kontaktade är verksamma inom branscherna transport, el, maskinindustri och partihandel. Vi tog också kontakt med ett företag inom motorindustribranschen som tyvärr lämnade återbud. Vi hade vid den tidpunkten inte möjlighet att kontakta ett nytt företag.

Genom att ha olika branscher och företag representerade blir undersökningen mer generell än om vi hade valt att göra en fallstudie för endast en bransch eller ett företag. Vi såg det som viktigt att undersökningen skulle ha viss allmängiltighet för andra branscher. De slutsatser vi kommer fram till, som är gemensamma för de utvalda branscherna, kan även vara relevanta och giltiga för fler branscher än de vi har undersökt. Genom att ha en stor branschspridning ökar relevansen och allmängiltigheten. I de fall utfallet i slutsatserna är olika för de respektive branscherna är dessa slutsatser unika för denna bransch eller detta företag. Detta styrker vårt val att inte genomföra en fallstudie på ett företag eller inom en bransch, eftersom denna skulle ha varit mer unik för det undersökta företaget eller branschen.

Vi har valt att klassificera företagen eftersom några av respondenterna inte ville att det skulle framgå vad de hade sagt vid intervjuerna. Med respekt för detta önskemål samt att vi tror att respondenterna mer öppet besvarar våra frågor har vi branschklassificerat dem utifrån SNI-koder (Affärdata, 2005) för respektive företag. Om vi hade publicerat företagens namn tror vi inte att resultatet hade blivit lika uttömmande eftersom respondenterna kanske inte hade svarat lika öppet. Däremot tror vi att det hade varit lättare för läsaren att förstå och sätta sig in i problematiken om man hade vetat vilka företag som ingått i studien.

Val av företag utifrån bransch är det viktigaste kriteriet i vår undersökning. Vi tror att det kan finnas skillnader i sättet att kommunicera och har därför valt företag med så stor branschspridning som möjligt. Branschens kärnverksamheten styr vilken huvudsaklig utbildning och kompetens de anställda har, vilket vi tror påverkar hur den ekonomiska informationen kommuniceras. Hade vi valt företag inom samma bransch hade risken varit att resultatet som framkom hade varit branschspecifikt, vilket vi ville undvika i vår undersökning.

Företagen i denna studie är ungefär lika stora när det gäller antal anställda, vilket är vårt urvalskriterium för storlek. Antal anställda på företagen är mellan 700 och 1000. Två av företagen ingår i stora koncerner. Vi tyckte det var intressant att se om kommunikationsprocessen var annorlunda för företag i en stor koncern än i företag som inte ingår i en koncern. I företag med färre anställda än de vi har valt förekommer förmodligen renodlade kontrollertjänster i mindre utsträckning och behovet av kommunikation är annorlunda. Vi ville att det skulle finnas ett antal olika nivåer i organisationen där det finns controllers på en mer operativ nivå. Vi tror inte att problemen är annorlunda i företag eller koncerner som är större än de som vi har valt att undersöka.

Vi har medvetet valt företag med olika ägarstrukturer. Detta för att erhålla en större spridning och större tillförlitlighet i undersökningen. Vi har följande ägarstrukturer: kommunalt, statligt samt privat aktieägt, av vilka det sistnämnda är börsnoterat. Vi hade även önskat att ha med ett icke börsnoterat företag för att se om det fanns någon skillnad. Det företag som vi hade i åtanke är verksamma i samma bransch som redan fanns representerat bland våra utvalda företag. Branschtillhörighet ansåg vi vara viktigare än ägarstruktur. Därför tog vi kontakt med ett företag inom motorindustri-

branschen som tyvärr lämnade återbud. Det hade blivit en ännu högre validitet om vi hade haft med företag som ej var börsnoterat samt var verksamma i en annan bransch än de som redan ingår i undersökningen.

2.2.2 Val av intervjupersoner

Vår tanke var att intervjua controllers som arbetar nära den operativa verksamheten på varje företag eftersom vi trodde att deras mottagare troligtvis skiljer sig mer åt än för de controllers som sitter högre upp i organisationen. Skillnaderna i sättet att kommunicera tror vi är större på denna nivå då kommunikation sker både uppåt och nedåt i organisationen. Vi bedömer att problematiken med kommunikation nedåt i organisationen är störst på grund av att det ekonomiska ansvaret och de ekonomiska kunskaperna är lägre på denna nivå än på högre nivåer inom företaget. Hade vi i stället valt att intervjua controllers som sitter högre upp eller i en stab påverkar detta möjligtvis resultatet. Detta eftersom mottagarnas förkunskaper är annorlunda.

När vi kontaktade företagen förklarade vi vårt problemområde och att det främst var kommunikationen på den operativa nivån som vi ville undersöka. Tyngdpunkten i vårt problemområde är kommunikation av ekonomisk information. Två av respondenterna är inte placerade på operativ nivå men höll just nu på med olika kommunikationsprojekt inom respektive företag. De själva ansåg, när vi förklarade vårt undersökningsområde, att de var rätt personer att intervjua. Vi tycker att vårt resultat berikades med att de två controllers som var placerade på en centralare nivå intervjuades eftersom de var väldigt kunniga inom området både på stabs- och operativ nivå. Dessa två gav oss en mer generell bild av olika controllers arbete och hur de kommunicerar. Vi tror att resultatet möjligtvis hade blivit annorlunda om samtliga respondenter hade varit placerade på likvärdiga nivåer inom organisationen.

Vi har valt att inte publicera de intervjuades namn i undersökningen. Detta har framkommit som ett önskemål vilket vi accepterar. Eftersom vi har kategoriserat företagen efter bransch har namnen på personerna ingen betydelse.

2.3 Intervjuerna

2.3.1 Inför intervjuerna

Enligt Trost (2005) ska den intervjuade styra ordningsföljden på frågorna. En lista över frågeområden ska göras, och denna ska vara ganska kort och ta upp stora frågeställningar. När vi ställde vårt problem och syfte mot referensramen ringade vi in ett antal relevanta frågor som vi ville ha svar på. Vi kategoriserade dessa i fem områden som blev grunden för vår intervjuguide. Dessa mynnade sedan ut i mer övergripande frågeställningar av öppen karaktär som skulle få den intervjuade att svara så öppet som möjligt på frågorna utan vår påverkan. Frågorna sammanställdes och synpunkter erhöles från vår handledare innan vi fastställde intervjuguiden.

Enligt Lekvall och Wahlbin (2001) har intervjun hög grad av standardisering om frågorna och situationen är densamma för alla intervjuade och allt är likadant för alla. De flesta kvantitativa studier har en hög grad av standardisering. En låg grad av standardisering innebär att man ställer frågorna i den ordning de passar och den intervjuade får gärna styra ordningsföljden själv. Följdfrågor kan ställas utifrån de svar man får. Vi ville få våra respondenter att berätta så öppet som möjligt kring våra frågeställningar eftersom det ökar validiteten. Vi ansåg det som viktigt att ha möjlighet

att ställa följdfrågor under intervjuens gång. Våra intervjuer har med andra ord en relativt låg grad av standardisering vilket påverkar reliabiliteten negativt, eftersom det är svårare att få jämförbara svar. Hade vi valt en hög grad av standardisering skulle frågeställningarna ha följts mer strikt, utan möjlighet till att ställa följdfrågor, och vi bedömer att detta hade försämrat resultatet och validiteten. Reliabiliteten hade dock ökat eftersom svaren hade varit lättare att jämföra.

En intervju som har hög grad av strukturering har enligt Trost (2005) fasta svarsalternativ och är intervjun ostrukturerad är svarsmöjligheterna öppna. Vi valde det sistnämnda alternativet eftersom vi ville skapa en dialog med respondenterna och få så uttömmande svar som möjligt. Detta ökade resultatets validitet eftersom risken att förlora relevant information minskade. En nackdel med metoden är dock att det är tidskrävande samt att det kan finnas svårigheter att sammanställa svaren och få ett jämförbart resultat vilket minskar reliabiliteten. Hade vi valt en hög grad av strukturering hade svaren vi fått varit mer styrda av våra svarsalternativ och detta sänker validiteten i vår undersökning. En fördel med denna metod är att sammanställningen av informationen är likvärdig och därför mer jämförbar vilket hade ökat reliabiliteten.

Trost (2005) skriver att intervjuguiderna kan se olika ut för olika intervjupersoner. De måste dock vara jämförbara och till innehållet likadana. Frågorna går att variera men svaren måste bli likvärdiga. Vi valde att ha samma intervjuguide för alla intervjupersoner men vi var öppna för variationer beroende på hur frågorna besvarades.

Vi valde att inte skicka ut intervjuguiden i förväg eftersom vi inte ville styra respondenternas svar. Vi ville ha så spontana svar som möjligt vilket stärker validiteten och vi tror då att det är en fördel att inte skicka ut intervjuguiden i förväg. Om vi hade skickat ut intervjuguiden i förväg fanns risken att svaren skulle ha varit formulerade i förhand. Spontaniteten och respondentens reaktioner hade då uteblivit och validiteten hade påverkats negativt. Däremot skickade vi ut en beskrivning om bakgrund och syfte med det problem vi undersöker för att respondenten skulle vara bekant med vårt område vid intervjutillfället. Detta ökar validiteten och kvaliteten i utfallet av våra intervjuer. Vi anser att är respondenten bekant med vad intervjun ska handla om blir reliabiliteten i svaren högre. Vi är medvetna om att reliabiliteten hade blivit ännu högre om respondenterna hade erhållit intervjuguiden i förväg, men detta på bekostnad av validiteten och det ville vi undvika.

2.3.2 Intervjutillfället

Intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive arbetsplats vilket vi ansåg medförde att respondenterna kände sig trygga och bekväma i intervjusituationen. Vi inledde intervjun med att presentera oss själva och syftet med intervjun. Vi informerade respondenterna att vi skulle avidentifiera dem och deras företag eftersom vi då tror att respondenterna i högre utsträckning uttrycker hur de upplever sin situation. Validiteten ökar på detta sätt.

Vi valde att spela in intervjuerna för att inte riskera att förlora viktig information. Vi kunde fokusera på att lyssna och ställa följdfrågor i stället för att koncentrera oss på att skriva anteckningar. I inledningen av intervjun frågade vi respondenten om det gick bra att spela in vilket alla respondenterna godtog. En del av fördelarna som Trost (2005) beskriver är att man kan lyssna i efterhand och höra ordagrant vad som sades samt att man slipper att koncentrera sig på att skriva anteckningar. En del av nackdelarna som

Trost (2005) beskriver är att det tar tid att lyssna på bandet och skriva ner texten samt att det är besvärligt att leta rätt på detaljer. Ovanstående för- och nackdelar upplevde vi också, men vi tyckte fördelarna med att använda bandspelare övervägde. Trost (2005) skriver också att en del känner sig besvärade av att bli inspelade på band, men detta upplevde vi inte över huvud taget.

Under intervjun försökte vi låta respondenten prata så mycket som möjligt. Detta innebar att en del av våra frågor inte behövdes ställas utan täcktes upp ändå av respondentens beskrivningar. Genom tystnad, vilket man enligt Trost (2005) inte skall vara rädd för, inbjuds respondenten själv till att prata eftersom de flesta känner sig obekväma i en sådan situation.

Vi tyckte att intervjuerna gav oss väldigt mycket, både inom och utanför ramen för vår frågeställning.

Vi gav samtliga respondenter möjlighet att läsa igenom och kommentera det transkriberade materialet. Trost (2005) beskriver att detta är ett vanligt förfarande vid kvalitativa intervjuer för att missförstånd och missuppfattningar skall klaras ut. Trost tycker dock inte om dylika förfaranden eftersom en väl förberedd och god intervjuare i en ostörd miljö inte skall behöva besvara respondenten igen. Vi håller inte med Trost i denna fråga, kanske för att vi själva inte känner oss som erfarna intervjuare och vi valde därmed att låta respondenterna läsa utskriften och ge kommentarer. Detta stärker enligt vår åsikt validiteten och reliabiliteten i resultatet.

2.3.3 Efter intervjuerna

Direkt efter intervjuerna lyssnade vi på inspelningen och transkriberade materialet. Vi hade då intervjun i färskt minne vilket underlättade sammanställandet. Efter den första intervjun gick vi igenom intervjuguiden ännu en gång för att utvärdera om vi fick svar i enlighet med vad vi hade tänkt oss. Trost (2005) skriver att hela intervjuerien är en process som hela tiden kan förändras. Efter första intervjun tyckte vi dock att guiden fortfarande överensstämde med de frågeställningar vi hade och vi erhöll svar som stämde överens med våra förväntningar. Materialet sammanställdes i empiriavsnittet.

2.4 Källkritik

Vi bygger vår kunskap på källor som måste granskas i form av källkritik. Källkritikens uppgift är att värdera dessa kunskapskällor och bedöma dess trovärdighet. (Thurén, 2001) Thurén (2001) beskriver källkritikens fyra principer, där hänsyn skall tas till källans äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet.

2.4.1 Primär data

De genomförda intervjuerna är vår primära data. Vi anser att personerna som intervjuades är oberoende och tendensfria. Den avidentifiering som gjorts har underlättat för respondenterna att ge en så korrekt bild av verkligheten som möjligt.

2.4.2 Sekundär data

De sekundära källorna som använts är främst litteratur och vetenskapliga artiklar. Vi bedömer att dessa är oberoende och innehar hög grad av äkthet och verklighetsförankring. Vi har försökt att använda så aktuell litteratur som möjligt för att öka

tidssambandet. Detta har dock inte alltid varit möjligt men vi bedömer att även den äldre delen av litteraturen och artiklarna är relevant för vår undersökning.

Vi har även använt en kandidatuppsats som jämförelse och komplement i referensramen. Vi är medvetna om att det inte är lämpligt att lägga allt för stor vikt vid en sådan undersökning eftersom denna inte är vetenskapligt underbyggd. Vi ansåg dock att den var tillräckligt tillförlitlig som komplement till övrig litteratur vår undersökning.

2.5 Analysmodell

Nedanstående avsnitt beskriver den struktur och analysmodell vi har valt för genomförandet av studien. Vi inleder varje avsnitt i studien med en förklaring om dess innehåll och upplägg.

2.5.1 Inledning

Studien inleds med en kort bakgrundsbeskrivning till varför ämnet idag har blivit aktuellt. Resonemanget fördjupas i vår problemdiskussion som sedan mynnar ut i studiens frågeställning och syfte.

2.5.2 Metodval

Till grund för vårt metodval ligger vår frågeställning. En kvalitativ studie var den metod som var mest lämpad och förenlig med vår problemformulering och frågeställning. I vår studie ville vi fånga upp individens reflektioner och tankar genom en dialog. Intervjuer var därför den datainsamlingsmetod som var lämpligast. Vi valde vidare att arbeta fram en intervjuguide med fem frågor som även de utgick från vår frågeställning.

2.5.3 Teoretisk referensram

I referensramen utgår vi ifrån relevant litteratur inom de teoretiska områdena kring controllern och dess roll samt kommunikation. Vi har valt att förklara de två delarna var för sig och försöker sedan att koppla ihop dessa genom att diskutera samband och varför det är så viktigt.

2.5.4 Empiri

Vi redovisar intervjuundersökningen utefter den intervjuguide vi använde oss av vid intervjuerna. Vi har för varje frågeställning redovisat samtliga respondenters svar, indelat efter branschtillhörighet.

2.5.5 Analys

I analysavsnittet kopplas det empiriska materialet mot den teoretiska referensramen. Vi har valt att inte göra några egna reflektioner eller dra några egna slutsatser i analysavsnittet utan gör detta i ett separat avsnitt. Vi tyckte det var ett enklare angreppssätt att separera våra egna tankar och åsikter från teorin och respondenternas svar.

Analysavsnittet är i likhet med empiriavsnittet upplagt på samma sätt som intervjuguiden.

2.5.6 Slutsatser

I slutsatsavsnittet besvarar vi frågorna i frågeställningen utefter analysen och våra egna reflektioner. Vi avslutar med att ge förslag till fortsatta studier inom ämnet.

3 TEORETISK REFERENSRAM

I detta avsnitt beskriver vi de teoretiska aspekterna som vi anser är relevanta i enlighet med vår problemformulering, frågeställning och empiri. Vi ansåg det vara lämpligast att först beskriva de två olika delarna var för sig eftersom de berör så olika områden. Avslutningsvis beskriver vi de två teoriernas samband och dess koppling till varandra.

3.1 Controllerrollen

”Controller, befattningshavare inom företag och förvaltningar med uppgift att verka för att organisationens ekonomiska möjligheter tillvaratas på ett effektivt sätt vad beträffar resurser, kostnader och intäkter” (www.ne.se, 2005-12-09)

Ordet controller härstammar från 1200-talets latinska och franska språk och stavades ursprungligen ”contre-role” eller ”contre-rolle” men fick så småningom stavningen ”contro-roller”. Vid denna tid användes begreppet ”contro-roller” för en person som ansvarade för att kopior som gjordes av originaldokument verkligen stämde mot originalet. (Källström, 1990) Begreppet controller infördes i USA i slutet av 1800-talet. På företagen var det vid den tiden vanligt med en treasurer, som bl a. ansvarade för finansiering, penningplaceringar och försäkringar. I takt med att företagen växte och började verka på den internationella marknaden växte behovet av internredovisning. Detta krävde en egen befattning, vilken fick benämningen ”chief accountant”. Denne redovisningschef blev sedermera uttrycket för controllern, och denne ansvarade bland annat för planering, uppföljning, rapportering och analyser. (Samuelsson, 1996)

Till Sverige kom yrkesrollen på 1970-talet, först i begränsad omfattning på några få företag. På 1980-talet var yrket spritt till i stort sett alla större företag i Sverige. (Samuelsson, 1996)

3.1.1 Controllerbegreppet i Sverige

I Sverige brukar man skilja på accounting controller och business controller. Detta för att rollerna skiljer sig ganska mycket från varandra. Begreppen kommer från amerikanska uttrycken för ”accounting” med en mer redovisningsinriktad roll. ”Business” har mer att göra med hantering av hur ekonomisk information kan användas som styrning av verksamheten.

Några skillnader är, enligt Samuelsson (2004), att business controllern arbetar mer framtidsorienterat medan accounting controllern arbetar mer med historiska data. Det är också accounting controllern som ser till att siffrorna kommer fram, medan business controllern använder de framtagna siffrorna för analys och styrning av verksamheten.

I Sverige har man velat renodla controllerrollen till att bli mer lik business controllern. Detta för att redovisningen vilar på lagar och formella krav, som man har velat frikoppla controllern ifrån. Controllern ska i stället ha frihet och kapacitet att stödja företagets affärsmissiga verksamhet. (Samuelsson, 2004)

I denna uppsats är det business controller som avses med begreppet controller.

3.1.2 Controllerns placering och uppgift i organisationen

I Sverige har controllern en stödjande funktion åt företagens olika enheter. Ofta är controllern placerad ute i verksamheten, exempelvis på divisioner och avdelningar.

(Samuelsson, 2004) I större företag och koncerner finns ofta en sammanhållande controller, en koncerncontroller. I företagets olika divisioner eller affärsområden finns också controllers. Det är dock enligt Samuelsson (2004) inte fråga om någon hierarki utan dessa divisionscontrollers ansvar är inför divisionschefen och inte koncerncontrollern. Enligt Olve (1988) är controllerfunktionen en stabsroll. Controllern är knuten till en viss enhet, och därmed till en enhetschef.

Controllerns arbete spänner över ett brett fält. Det är väl känt att controllern arbetar med analyser av företagets bokföring och redovisning. När ekonomistyrningsbegreppet introducerades på 1980-talet vidgades controllerns arbetsområde till att även omfatta detta, vilket har blivit den inriktning controllern har idag. Ekonomistyrning handlar förenklat om att använda ekonomisk information och ekonomiska måttal för att styra företagets utveckling. Verksamhetsansvariga i företaget får ett ekonomiskt ansvar som överensstämmer med vilka ekonomiska mål som ska uppnås, och strävan är hela tiden att måluppfyllelsen ska bli god. (Samuelsson, 2004)

Ekonomistyrning handlar även om att implementera företagsledningens affärsidé och strategi, d v s. vilken inriktning och omfattning ska företaget ha i stort. Strategin bryts ned i verksamhetsplaner för olika produkter, marknader, divisioner etc. För att kunna följa och jämföra planer med utfall görs årligen prognoser och budgetar för lönsamhet, likviditet och soliditet, vilka följs upp och jämförs för olika perioder. Verksamhetsplanerna bryts ner ytterligare till företagets operativa nivå. Det är på denna nivå som de mer vardagliga frågorna uppkommer: hur mycket ska vi tillverka? vad ska vi sälja? (Samuelsson, 2004; Källström, 1990)

För controllern gäller det att kunna omformulera ledningens strategier och mål via verksamhetsplanering. Delmål över vad den operativa nivån ska uppnå formuleras i verksamhetsplanerna. Affärsidén och strategin är övergripande och frågeställningarna är få, de operativa frågorna är många och detaljerade och verksamhetsplaneringen ligger däremellan som ett led i att affärsidé och strategi kan uppnås på den operativa nivån. Detta samt sambandet mellan de tre nivåerna illustreras i bild 3.1.



Bild 3.1 Översikt ekonomistyrning i företag, Källa: Samuelsson, Lars A, Controllerhandboken, 2004

För att controllern ska kunna förmedla ut sitt budskap till de över- respektive underliggande nivåerna ställs kraven på effektiv kommunikation. Detta har också framkommit och behandlats i ett antal forskningsrapporter. (IMA Studies, 1999)

3.1.3 Controllerns förändrade roll

1995 och 1999 genomförde IMA (Institute of Management Accountants) två jämförande studier om vad en controller har för arbetsuppgifter samt vilka egenskaper och kunskaper som behövs för att lyckas som controller. I undersökningen uppgavs att de huvudsakliga faktorerna till controllerns förändrade roll är förbättrad teknologi, efterfrågan på snabb information, ökad globalisering samt den ökande konkurrensen. Det framkom också att en av de främsta faktorerna bakom förändringen är krav på förbättrad lönsamhet. (IMA Studies, 1999)

Historiskt har controllerns arbete varit isolerat från andra människors arbete på ekonomiavdelningarna. Arbetet utfördes manuellt, och man skrev för hand i bokföringen. Det tog lång tid att göra bokslutet. Några kunskaper i hur informationen skulle kommuniceras till andra behövdes inte, eftersom samverkan med andra anställda var väldigt liten. (Siegel, 2000)

Idag arbetar controllern inte med att lägga in information i datasystemen utan tar fram och analyserar informationen samt arbetar med internredovisning. Controllern är inte isolerad från andra delar av organisationen utan arbetar med personer på både högre och lägre nivåer i företaget. Controllern arbetar även tvärfunktionellt och tolkar finansiell information för människor i andra delar av företaget. Controllern tillfrågas också om ”input” till strategiska diskussioner. Kunskaper i kommunikation blir därför väldigt viktiga eftersom det förekommer stor samverkan mellan denne och andra personer i organisationen. (IMA Studies, 1999)

Mellan 1995 och 1999 har det med andra ord skett en förskjutning i arbetsuppgifterna från att vara huvudsakligen inriktad mot rapportering till att bli mer delaktig i besluts- och analysarbete. Detta upplever hälften av respondenterna i IMA:s undersökning från 1999. Dessa upplever också en ökad efterfrågan av ekonomisk rådgivning. Den tekniska utvecklingen har inneburit att mer detaljerad information kan tas fram betydligt snabbare än vad som var möjligt 1995. Efterfrågan på ekonomiska underlag och analyser har ökat och mottagarna är fler och kommer från olika delar i företagen. Dagens mottagare är därför inte enbart ekonomer utan är även specialister inom andra områden vilket för controllern innebär att den ekonomiska informationen måste förklaras i högre utsträckning. (IMA Studies, 1999)

I undersökningen gjord 1995 nämndes kommunikation över huvud taget inte som någon viktig kunskap som en controller bör ha. Viktigt var i stället etik, analytiska färdigheter och problemlösningsförmåga. När undersökningen genomfördes fyra år senare hade stora förändringar skett: kommunikation hamnade i topp på listan över viktiga kunskaper och färdigheter, följt av förmåga att arbeta i team samt analytiska färdigheter. (IMA Studies, 1999) Kommunikation ansågs vara viktigt eftersom den förändrade rollen kräver interaktion med andra människor än ekonomer. Krav ställs på att kunna förklara innebörden i ekonomiska rapporter. De tätare rapporteringstillfällena gör att mottagaren måste förstå informationen direkt, varför ökade krav ställs på kommunikationen.

3.1.4 Affärssystem

Controllerns utvidgade roll hade inte varit möjlig utan de väl utvecklade affärssystemen som idag finns att tillgå. Dagens kraftfulla affärssystem möjliggör för företagen att snabbt göra bokslut och ta fram olika underlag för styrning och uppföljning, vilket

frigör tid för såväl controllers som ekonomer (Lewandowski, 2000). Ofta är det controllern som har det övergripande ansvaret för affärssystemens utveckling och drift i företaget. Med affärssystem eller ERP-system, (Enterprise Resource Planning-System) avses ett system som är bredare än själva ekonomisystemet. Affärssystemet kan ses som en programvara för kontroll av interna och externa informationsflöden som är relevanta för företagets sätt att bedriva verksamheten och hur denna styrs och följs upp, d v s. företagets affärsmodell. Modeller kan byggas som gör att med bara några enkla knapptryckningar tillverkar systemet avancerade och standardiserade rapporter (Samuelsson, 2004).

3.2 Kommunikation

”Kommunikation, överföring av information mellan människor, djur, växter eller apparater” (www.ne.se, 2005-12-13)

Kommunikation är överföring och förståelse av information. Har ingen förmedling av information skett d v s. har inte det talade ordet blivit hört eller det skrivna ordet blivit läst har inte någon kommunikation ägt rum. I begreppet kommunikation involveras även förståelsen av information. Har inte den information som förmedlats av avsändare blivit förstådd av mottagaren är kommunikationen ej fullbordad. (Robbins & Coulter, 2002)

Historiskt bestod kommunikationen av enkelriktad information som spreds ut i organisationer. I början av 1970-talet insåg allt fler företag att det inte räckte med enkelriktad information till medarbetare och journalister utan nu ställdes det krav på dubbelriktad information istället. Området kommunikation växte fram och den så kallade intressemodellen arbetades fram. Modellen är en förteckning över alla individer och grupper en organisation behöver kommunicera dubbelriktat med. Betydelsen av att tillgodose samtliga intressenters behov och förväntningar poängteras. Professionen fick allt större betydelse och under 1990-talet förändrades den till att fungera som ett ledningsinstrument. (Erikson, 1998)

Information och kommunikation är en ledningsfråga. För att den kommunikativa dimensionen av organisationers ledning ska bibehålla sin styrka krävs att utövarna inom området hela tiden utvecklar sin kompetens. I den takt som omvärlden blir mer komplex och sammankopplad är det viktigt att personer och enheter arbetar ur ett perspektiv som ser helheten och inte enbart dess separata delar. Det är viktigt att en samverkan sker mellan de olika enheterna för exempelvis information, juridik, IT och ekonomi. (Erikson, 1998)

3.2.1 Intern kommunikation

Företagets intressenter är alla som över huvud taget kan tänkas ha intresse av att kommunicera med företaget. Denna undersökning berörs endast av den interna kommunikationen i en organisation och därför kommer vi enbart att koncentrera oss på den. Erikson (1998) skriver att allt arbete i en organisation börjar på hemmaplan och om medarbetarna i organisationen inte känner till vad företaget står för och vilka mål det har lär ingen annan intressent heller förstå det. Skulle en organisation helt sluta med intern kommunikation skulle följden bli att ingen skulle veta någonting och verksamheten skulle inte överleva. Detta visar att kommunikation måste finnas, och det är viktigt att varje medarbetare förstår varför. (Erikson, 1998)

Anledningar till varför den interna kommunikationen är viktig är att den skapar en enighet om målen så att medarbetarna vet i vilken riktning företaget är på väg. Den ger ett bättre beslutsunderlag så att medarbetarna har tillgång till rätt information. Den skapar en ”vi-anda”, och de medarbetare som har ett helhetsperspektiv och känner till verksamhetens mål får ökad motivation. Den underlättar samarbetet mellan de olika enheterna och den bidrar till personlig utveckling genom att tillföra kunskap till medarbetare som inte rör deras eget arbete. I slutänden skall dock intern kommunikation bidra till att resultatet ökar eller att lönsamheten förbättras. Information/kommunikation är dock inget självändamål utan det är murbruket som binder samman tegelstenarna. (Erikson, 1998)

Den interna kommunikationen skiljer sig åt beroende på vilken information som skall förmedlas och till vem den skall förmedlas. För att leda och styra verksamheten mot uppsatta mål används enligt Erikson (1998) ”styrkommunikation”.

Controllerns kommunikation kan således främst kategoriseras in under styrkommunikationen och den fyller en viktig funktion vid förmedlingen av ledningens strategier och uppsatta mål ner till den operativa nivån. Här ingår även budgetar, verksamhetens policier samt manualer av olika slag. (Erikson, 1998)

Vid utformning av intern kommunikation är det också viktigt att tänka på om den är långsiktig eller kortsiktig. Det är skillnad på strategisk och operativ kommunikation där den strategiska är långsiktig och svarar på frågan vad företaget skall uppnå och varför agerar företaget som det gör, medan den operativa är kortsiktig och svarar på frågan hur vi skall genomföra dagens arbete. Styrkommunikationen som controllern använder sig av är främst av långsiktig karaktär. (Erikson, 1998)

3.2.2 Kommunikationsprocessen

Den kommunikativa processen består enligt Robbins och Coulter (2002) av sju element. Det första elementet är informationskällan som är upphovsmakaren till informationen som skall förmedlas. Det andra elementet är själva informationen som skall förmedlas. Det tredje är anpassning av budskapet så att informationen omvandlas till ett för mottagaren förståeligt sätt. Det fjärde är den kommunikationskanal som används. Det femte är mottagaren själv och dennes förståelse. Det sjätte är återomvandling d v s. att mottagaren accepterar information. Det sjunde och sista elementet är återkopplingen av informationen från mottagaren till avsändaren. Hela tiden är processen utsatt för olika störningar som kan påverka kommunikationen. Processen åskådliggörs i bild 3.2.

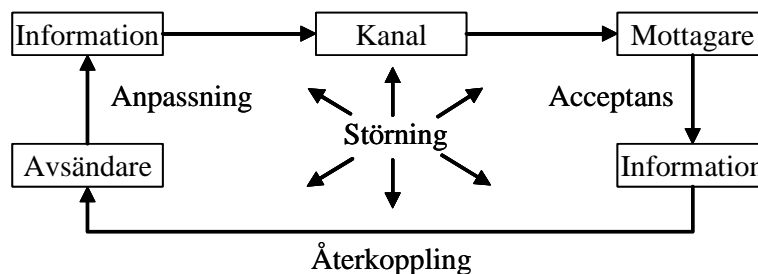


Bild 3.2 Den kommunikativa processen, Källa: Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, Management (2002)

Det finns flera faktorer som kan förvränga informationens innehåll samt påverka effektiviteten i kommunikationen. Under processens gång kan information filtreras bort av olika individer som inte anser att just den informationen är relevant, vilket i slutändan kan påverka innebörden i den ursprungliga informationen. Olika mottagare tar emot information på olika sätt beroende på värderingar och intressen. Den stora mängd av information som existerar i dagens samhälle kan tendera till att mottagaren inte mäktar med att läsa all information och därför sorterar bort information som kan vara betydelsefull för mottagaren i fråga. När individer upplever information som hotande intas en defensiv försvarsställning som motverkar effektiviteten i den kommunikativa processen. Till sist spelar språket en stor roll för mottagarens förståelse. Sker informationsförmedlingen på ett sådant språk som mottagaren inte förstår avbryts den kommunikativa processen. Med språkets olikheter avses både nationella olikheter, fackspråk och jargonger. (Robbins & Coulter, 2002)

För att motverka de barriärer som hämmar kommunikationens effektivitet är det viktigt att fokusera på mottagarens förståelse. Ofta beror kommunikationsproblem på missförstånd vilket kan förhindras om man kommunicerar på samma ”språk”. Information som inte är förstådd av användaren framkommer i den eventuella återkopplingen som härmed blir ännu viktigare att belysa. Det är också viktigt att lyssna på vad individerna i organisationen har att säga och inte i förväg dra förhastade slutsatser. (Robbins & Coulter, 2002)

3.2.3 Kommunikationsflöden

För att förstå hur en organisations kommunikation fungerar behöver man se i vilken riktning informationen förmedlas.

- Nedåtriktad kommunikation är när ledningen kommunicerar verksamhetens riktlinjer som strategier, värderingar och mål nedåt i organisationen.
- Uppåtriktad kommunikation är när information från medarbetarna flödar upp till ledningen i organisationen.
- Tvärkommunikation är när kommunikationen sker i sidled bland medarbetare på samma nivå i organisationen.
- Diagonal kommunikation är när kommunikationen sker diagonalt både genom olika nivåer och yrkesområden.

Genom att kombinera olika typer av kommunikationsflöden skapas nätverk. Vilken kombination eller vilket flöde som är bäst beror helt på vad ledningen vill uppnå. Om en hög grad av medarbetartillfredsställelse vill uppnås är det lämpligt att alla fyra flödena kombineras medan om organisationen vill fokusera på en stark ledning tillämpas den nedåtriktade kommunikationen. (Robbins & Coulter, 2002)

3.2.4 Företagskultur

Företagskulturen påverkar den kommunikativa processen. Varje företags kultur är unik och den förekommer oavsett om man försöker hindra den eller inte. De faktorer som bildar en kultur är många. Ofta är den företagsrelaterad eller medarbetarrelaterad. Exempel på företagsrelaterad utveckling som påverkar kommunikationen är ägarbild, affärsområde och strategier samt bransch. Exempel på medarbetarrelaterad utveckling som påverkar kommunikationen är beslutsprocesser, utbildningsnivå och ålders- och könsstruktur. (Erikson, 1998)

3.2.5 Den interna kommunikationens kanaler

När avsändaren ska förmedla information måste denne välja vilken kanal som ska användas. Det finns i princip tre olika kanaler: skriftliga, muntliga och elektroniska. Med skriftliga kanaler menas tryckt information på papper exempelvis protokoll, rapporter och nyhetsbrev. Denna kanal har fördelen att läsaren kan gå tillbaks i texten igen och läsa på nytt och risken för feltolkningar är liten. En skriftlig kommunikation kan läsas av användaren när det passar. Nackdelen är att möjligheterna är små för en dubbelriktad dialog och därför är denna kanal mest lämpad för att förmedla och dokumentera fakta. (Robbins & Coulter, 2002)

Mycket av den skriftliga informationen överförs idag till elektronisk kommunikation via intranät och e-post m m. Intranät är ett praktiskt sätt att göra information, både nyheter och mer komplexa underlag, tillgängliga för många användare. Denna kanal levandegör informationen mer än den skriftliga vilket är en fördel. Denna kanal är även ledande när det gäller snabbhet; information som läggs ut på intranätet kan nås av många användare inom kort. (Robbins & Coulter, 2002)

Till sist skall vi beröra den muntliga kanalen som består av planerade eller icke planerade möten, telefonsamtal, konferenser och utbildningar mm. Här finns det stora möjligheter till dubbelriktad dialog där det ges utrymme för frågor och förtydliganden vilket är en fördel. En nackdel är att muntliga dialoger är tidskrävande. Den muntliga dialogen och mötet med andra människor fyller också en viktig del av våra psykologiska behov, alltför många känner idag en tomhet framför sin dator vilket är en anledning till att återuppta denna form igen. (Erikson, 1998)

För att nå en hög effektivitet är en kombination av de olika kanalerna bäst. En ytterligare aspekt att tänka på är att information som berör nyheter och förändringar skall förmedlas via de snabba kanalerna.

En fråga att beakta när det gäller förmedling av intern kommunikation är vem som ska vara avsändare. Genom att använda den mest trovärdiga avsändaren skapar man intresse och ömsesidigt tankeutbyte. Kommunikationen bör därför fördelas så att den förs på olika nivåer i organisationen. De olika nivåerna måste sedan samordnas i en helhetssyn där olika avsändare har olika roller. En viktig uppgift är att avgränsa innehållet i de olika nivåerna, en och samma nyhet kanske måste vinklas på olika sätt beroende på vilken nivå man kommunicerar till. (Erikson, 1998)

För att uppnå en effektiv intern kommunikation är det bra att skapa en tydlig struktur där alla medarbetare är medvetna om förutsättningarna för dialog och informationsförmedling i organisationen. Det är viktigt att tydliggöra vilka kanaler som innehåller olika slags information så att alla vet var informationen kan sökas. Genom att stimulera dialogen öppnas möjligheten upp för fler frågor som kan debatteras över intranät eller på möten. Det är viktigt att ha en förståelse för att varje individ tillgodoser sig information på olika sätt. (Erikson, 1998)

3.3 Koppling mellan controllern och kommunikation

Som vi ser av avsnitt 3.1 har controllerns roll förändrats där behov av kommunikation har fått större betydelse i det vardagliga arbetet. Att kunna kommunicera ekonomisk information och företagets strategier på ett sätt som alla i organisationen förstår blir allt viktigare. Enligt de kommunikationsteorier vi har beskrivit i avsnitt 3.2.3 konstateras att

kommunikation kan vara uppåtgående, neråtgående, tvärfunktionell och diagonal. En controller måste kunna kommunicera både med personer högre upp och längre ner i organisationen men även med controllers som har en annan inriktning. Som framgår av avsnitt 3.2.4 kan även den generella företagskulturen påverka kommunikationen i en organisation. Det är viktigt att kontrollern är medveten om detta och tar det i beaktande i sitt yrkesutövande.

Enligt Erikson (1998) är snabb, öppen, lyhörd och aktiv nyckelord, vilket är viktiga hörnstenar för en effektiv kommunikation. För att lyckas med arbetet att kommunicera i olika led krävs att kontrollern innehar dessa och ett antal andra egenskaper. Brattberg och Forsell (2005) beskriver i sin undersökning ett flertal egenskaper som anses vara viktiga i controllerns nya roll. Några av egenskaperna är att ha social förmåga, att vara analytisk samt att inneha olika pedagogiska egenskaper. I deras undersökning framkommer också att både skriftlig och muntlig kommunikation är viktigt och att den behöver förbättras ytterligare.

Controllern måste i sitt kommunikationsarbete ta hänsyn till andra aspekter när det gäller anpassningen av information. Det gäller enligt Erikson (1998) att informationen är konkret så att alla förstår, och koncentrerad så att fokus ligger på det väsentliga. Informationen ska också vara kontaktskapande så att den för mottagaren upplevs som intressant, vilket ökar möjligheterna till återkoppling.

Ett sätt att förenkla kommunikationen av företagets strategi och mål är att använda balanserade styrkort. I ett styrkort används ett begränsat antal mått för att beskriva en verksamhet. Syftet med styrkortet är att göra det möjligt för användarna att prata om hur verksamheten går samt hur den bör utvecklas. Utformningen av dialogen kring detta är väl så viktig som urvalet av mått. Styrkortet skall inte enbart spegla strategin samt vara praktiskt hanterbara. De skall även diskuteras av de personer som i sitt handlande påverkas av dem. Genom dialog med medarbetarna om verksamhetens mål och utfall skapas delaktighet och engagemang vilket är en av anledningarna till att detta styrmedel vunnit sådant gehör. (Samuelsson, 2004)

Ovanstående beskrivning visar att paralleller kan dras mellan kommunikationsteorierna (Erikson, 1998) och de vetenskapliga studierna om controllerns förändrade roll (IMA, 1999). Vikten av samverkan mellan företagets olika enheter för att nå de uppsatta målen lyfts fram. För att nå ett bra resultat är det viktigt att arbetet bedrivs över funktionsgränserna, och för att lyckas med detta krävs en väl fungerande kommunikation där mål och strategi konkretiseras.

4 EMPIRI

I det här avsnittet presenteras resultatet av våra intervjuer. Avsnittet är indelat efter de frågor vi använt oss av vid intervjutillfällena. Vi har valt att sammanställa resultatet utefter varje fråga och inte utefter varje intervju. Vi ansåg att det var enklare att jämföra branscherna med varandra om samtliga respondenternas svar på varje fråga var placerad på samma ställe. För att underlätta för läsaren har vi försökt att översätta företagens benämningar av olika befattningar och nivåer till enhetliga begrepp.

4.1 Inledande frågor

Syftet med de inledande frågorna var att få mer kännedom om respondenternas befattning och placering i företaget. Vi tyckte det var att det var värdefullt att få reda på om de intervjuade hade samma uppfattning om kommunikationsbegreppet, varför vi bad om respondenternas definition på begreppet.

4.1.1 Transportbranschen

Respondentens titel är Business controller. Respondenten är placerad på huvudkontoret direkt under ekonomidirektören. Det finns i stort en controller på varje produktionsenhet. Respondenten har ett övergripande ansvar för hela företagets controllerarbete och samordnar enheternas controllers, men har inget personalansvar för dem. Det har istället respektive chef för enheten och det är också till denna chef som varje controller rapporterar till.

Respondentens definition av kommunikation

Det måste finnas någon i andra ändan som sänder ett budskap tillbaka för att det skall ske kommunikation. Om man skall veta att budskapet nått fram så behöver man feedback eller frågor om det var bra eller dåligt.

4.1.2 Elbranschen

Vi intervjuade en företagscontroller inom elbranschen som är placerad på ekonomiavdelningen. Respondenten är den controller som håller ihop controllerverksamheten som även består av 15 stycken verksamhetscontrollers placerade på de olika enheterna, vilka har större fokus på verksamhetskunskaper.

Respondentens definition av kommunikation

Kommunikation är lika med styrning, d v s. för att få styrning måste kommunikation ske, varför kommunikation anses vara viktigt för controllerrollen.

4.1.3 Maskinindustribranschen

Respondenten är fabrikscontroller i en av fabrikena på företaget som ingår i en stor västsvensk koncern. Fabriken har 750 anställda och är indelad i tre tillverkningsområden som i sin tur är indelad i fem produktionsenheter. Varje enhet har en produktionschef och varje tillverkningsområde har en tillverkningsområdeschef. För fabriken finns en högsta ansvarig chef vilken är den respondenten rapporterar till. Respondenten är en av tre controllers och är den som är ansvarig för controllerverksamheten inom fabriken samt sitter i fabriken ledningsgrupp. Varje controller har ansvar för ett tillverkningsområde i likhet med tillverkningsområdeschefen.

Respondentens definition av kommunikation

För att kommunikation skall uppstå måste det finnas en tvåvägsdialog där man får feedback på det man har förmedlat. Feedback stimulerar dialogen och feedback får man om man pratar med anställda. Det måste finnas ett utbyte i dialog och kommunikation. Envägskommunikation måste också finnas men tvåvägskommunikationen är viktigare och måste ske i större omfattning. Respondenten anser att kommunikation är viktigt i dennes arbete för att nå ut med sitt budskap.

4.1.4 Partihandelsbranschen

Respondentens befattning är sales controller och är underställd företagets business controller, som sitter i ledningsgruppen.

Respondentens definition av kommunikation

Med kommunikation anser respondenten att det skall finnas en tydlig dialog. Det ska vara dialog i kombination med ett helhetstänkande.

4.2 Arbetsprocessen

Med denna fråga ville vi få svar på vilket ansvarsområde respektive controller har. Detta för att få större förståelse för vilken slags information som respektive controller förmedlar samt för att lättare kunna analysera konsekvenserna av denna informationsspridning.

4.2.1 Transportbranschen

Respondenten är ansvarig för prognosprocess och resultatuppföljning. Rullande prognoser görs tre gånger per år för tolv månader i taget. Resultatuppföljningen görs löpande via månatliga bokslut. Här redovisas samma nyckeltal som också förekommer i prognoserna.

Respondenten sammanställer alla enheters rapporter och gör en analys utifrån hela företagets perspektiv. Detta presenteras för företagets ledningsgrupp och för varje enhets ledningsgrupp.

Respondenten arbetar också med internredovisning eftersom det finns ett internt behov av att följa upp volymer, kunder etc. Till sin hjälp finns en ekonomimodell där det framgår hur kostnader fördelas och hur resultat mäts.

Analys är en annan viktig uppgift. I analyserna framkommer vad som kan göras för att förbättra och hitta den ekonomiska potentialen i det som görs. Detta är enligt respondenten det viktiga i controllerns roll, att ta vid när siffrorna är framtagna och utifrån resultatet analysera vad som skall hända sedan.

4.2.2 Elbranschen

Rapportering sker månatligen från verksamhetscontrollers. Företagscontrollern sammanställer sedan dessa rapporter som presenteras för ledning, styrelse och ägare.

Vid genomgångar presenteras först resultatet på företagsnivå som sedan kan brytas ned på varje avdelning. Vid genomgångarna finns respektive enhetschef med, vilket gör att

återkoppling till eventuella frågor sker omedelbart. Kvartalsvis görs också rapporter som är mer omfattande och detaljerade

Det framkommer också att dagens controller har andra uppgifter än rent ekonomiska. Detta kan innebära att arbeta med icke mätbara mått genom exempelvis SWOT-analyser.

Dagens IT-system gör att allt går mycket snabbare. Metoder och verktyg för styrning har utvecklats men själva styrningen har inte hängt med. Detta beror, enligt respondenten, till stor del på chefers oförmåga att fatta beslut. Idag förväntas chefer ha mycket information innan beslut fattas vilket hämmar beslutsprocessen.

4.2.3 Maskinindustribranschen

Respondenten är inte delaktig i bokslutsarbetet utan tar vid när detta är klart och tar del av all information som alla system genererar. Respondenten ansvarar dock för arbetet med periodiseringar och avsättningar inför bokslutet.

Fabriken arbetar med rullande halvårsprognoser som presenteras varje kvartal, samt affärsplaner som arbetas fram på hösten för ett år framåt. Prognoserna ska säkerställa att planerna nås. Resultatuppföljning, prognos, affärsplan och strategisk plan är uppgifter respondenten arbetar med. Resultatuppföljning är den korta horisonten, där man mäter resultat och avvikelser som sedan kommuniceras ut.

4.2.4 Partihandelsbranschen

Respondenten sammanställer rapporter månadsvis, veckovis och dagligen som avser försäljning och bruttovinst. En annan uppgift är att göra budget och uppföljningar av försäljning. Respondenten arbetar också med framtagning av försäljningsmål totalt för företaget och per butik, samt uppföljning av hur målen nås.

De regionansvariga efterfrågar mycket information, ibland för mycket enligt respondenten. De har svårt att fokusera enbart på de enheter som har problem utan de vill ha underlag för fler. Detta ökar respondentens arbetsbelastning.

Det finns inte tillräckligt utvecklade IT resurser för att snabbt och effektivt få fram underlag utan respondenten måste göra manuella manövrar för att få fram rapporterna. Bättre utvecklade IT-system skulle underlätta arbetet.

I företaget finns både egenägda enheter och externt ägda enheter. Dessa benämns vidare som enheter respektive externt ägda enheter. Respondenten kommunicerar till båda på samma vis. Gentemot de externt ägda enheterna har respondenten också en funktion att utbilda dess chefer i att lära sig hur de ska hantera budgetprocessen avseende försäljningsmål.

4.3 Kommunikations- och informationsprocessen

Avsikten med denna fråga var att få reda på respondenternas egna processer samt hur informationen anpassas för att öka förståelsen hos mottagarna. Vi ville också veta vilka flöden och kanaler som används vid informationsförmedlingen.

4.3.1 Transportbranschen

Det finns standardiserade rapporter som fylls på med ny data som sedan enkelt kan tas fram av berörda parter. Sammanställningen av månadsbokslutet kommenteras av respektive enhetscontroller.

Mottagare av respondentens information är ledningsgruppen, där enhetscheferna ingår. Enhetscheferna informerar sedan sin personal via personalmöten. Även de olika enheternas controllers är respondentens mottagare.

Kanalerna som används är olika beroende på vilken information som skall förmedlas. Intranätet används som en databas vilken följer en bestämd struktur. Behörighetskoder styr vilken information som är tillgänglig för respektive befattning. E-mail skickas när information finns att läsa på intranätet. Intranätet används även för allmän information till alla anställda som har tillgång till dator någonstans på arbetsplatsen.

Informationen anpassas beroende på vem i organisationen som är mottagare. Respondentens information som presenteras till ledningsgruppen behöver ej anpassas eftersom deltagarna förstår innehållet. När informationen sedan skall spridas nedåt i företaget behöver den anpassas och förenklas. För att få en bra kommunikation nedåt måste avsändaren vara insatt, kunnig och intresserad av den operativa verksamheten. Insatt blir man enligt respondenten om man är intresserad. Controllern måste vara synlig gentemot sina operativa mottagare samt kunna prata på deras språk för att de ska tycka att det är intressant och ta till sig budskapet. Respondenten anser att intresse av den operativa verksamheten är ett nyckelord för att få till stånd en bra kommunikation. Hur kommunikationen fungerar beror också mycket på personligheten.

Kommunikationen nedåt i företaget fungerar inte helt tillfredsställande. Enligt respondenten beror detta till stor del på företagskulturen och inte på controllerns sätt att kommunicera.

Kommunikationen uppåt i företaget har däremot utvecklats och den upplevs idag fungera bra. Den operativa verksamheten rapporterar information uppåt i organisationen vilket slutligen når ledningen. Informationen innehåller bl a. nyckeltal och rapporter som ger bra förklaringar till innehållet.

Respondenten uppger att någon strukturerad samarbetsform inte finns mellan de olika controllerfunktionerna när det gäller medverkan till att finna ekonomiska potentialer i affärsprocesserna. Detta har företaget nu börjat se över och utveckla, eftersom det finns många gemensamma frågor där utbyte sinsemellan skulle vara fördelaktigt. Däremot finns en strukturerad tvärkommunikation när det gäller internredovisning, d v s. att ta fram information.

Diagonal kommunikation finns genom att företaget är organiserat i en slags matris där ansvar för frågor, t ex. IT- eller personalfrågor går tvärs igenom bolaget. Genom organisationen skapas samarbete mellan funktioner.

4.3.2 Elbranschen

Det är väldefinierat vad som ska kommuniceras och på vilket sätt genom att uppbyggda rutiner och processer finns.

Kommunikationen uppåt sker till ledning, styrelse och ägare via de månatliga och kvartalsvisa rapporterna. Kommunikationen nedåt sker till produktionschefer som sedan rapporterar ned till de anställda. Kommunikation sker även direkt mellan kontrollern och anställda. Genom att själv vara ute i verksamheten och prata med anställda sker mycket direktkommunikation.

Det sker också tvärkommunikation mellan controllers och andra ekonomer. Även diagonalt sker kommunikation, främst på ledningsnivå, där det finns konstellationer bestående av chefer från personal-, ekonomi- och produktionsavdelningar.

Kommunikationskanaler som används är t ex. intern och extern webb samt möten på olika nivåer. E-mail är också ett centralt kommunikationsmedel.

Respondenten poängterar att det är viktigt att anpassa informationen till mottagarens kunskaper. Ofta är inte mottagaren så kunnig inom ekonomi varför budskapet måste förenklas. Det är bättre att ha ett förenklat styrmått som folk förstår än att det är exakt rätt. Dock går det inte att förenkla hur långt som helst eftersom själva budskapet i informationen då försvinner. Istället krävs då utbildning av mottagaren inom området. Det har också stor betydelse för genomslagseffekten vem det är som förmedlar budskapet. Är det viktig information man vill sprida kan det vara bättre att ta hjälp av VD eller produktionschefer eftersom dessa i vissa fall har större tyngd och trovärdighet hos mottagarna.

Budskapet förmedlas på olika sätt beroende på vad det är och vem som är mottagaren och det myntade ordspråket ”Tala med bönder på bönders vis och tala med de lärda på latin” gäller fortfarande.

En bred mottagargrupp kräver förenklad och begränsad information. Det är viktigt att fokus ligger på budskapet som ska förmedlas. Respondentens tumregel är att inte ha mer än tre ”statements” i ett utskick.

4.3.3 Maskinindustribranschen

Respondenten har rapporteringsansvar till två mottagare uppåt i organisationen. Den ena är fabrikschefen och övriga ledningsgruppen där även tillverkningsområdescheferna sitter. Den andra är divisionskontrollern som ansvarar för de två fabrikena. Respondenten rapporterar även nedåt till varje produktionschef som sedan ansvarar för att kommunicera och informera den operativa personalen.

Inför ledningsgruppen presenteras detaljerad information, vilka avvikelser som finns, volymer, olika kostnadsslag samt effektivitet som avviker jämfört med prognos. Informationen anpassas där de viktigaste parametrarna plockas ut av respondenten eftersom det är orimligt att visa allt för detaljerad information. Mottagarna är olika kunniga och respondenten ser det som sin uppgift att förklara budskapet genom att verbalt beskriva siffrorna. Det är viktigt att kunna förklara vad olika aktiviteter får för konsekvenser på det ekonomiska resultatet.

Rapportering uppåt sker en gång i månaden. Om det finns stora upprepade avvikelser från prognoserna sker tätare uppföljningar och rapporteringar, både uppåt och nedåt. Respondenten rapporterar mer detaljerad information upp till divisionen än till

ledningsgruppen och den informationen anpassas inte alls. Divisionscontrollern rapporterar i sin tur vidare upp i organisationen.

Nedåt i organisationen sker kommunikationen via möten en gång per månad med de olika produktionscheferna. Informationen är på en väldigt detaljerad nivå där avvikelser mot prognos och affärsplan noggrant går igenom. Här är tillverkningschef, controller samt produktionschef för aktuell enhet representerad. Produktionscheferna måste verkligen förstå sitt resultat och se vilka ekonomiska konsekvenser olika händelser får, exempelvis övertid.

Produktionschefen informerar vidare till den operativa personalen. Till sin hjälp att informera personalen används balanserade styrkort där ett litet antal parametrar valts ut. Mycket av kommunikationen sker via styrkorten. Enligt respondenten är balanserade styrkort ett verktyg som underlättar kommunikationen.

Tvärkommunikation sker via strukturerade processmöten med de andra två controllerns som genomförs varannan vecka.

Diagonal kommunikation förekommer i ledningsgruppen. Olika personer har ansvar för olika parametrar i det balanserade styrkortet där exempelvis kvalitetschefen ansvarar för kassationsparametern.

Kanaler som används är främst mötesformen. Mycket sker även elektroniskt via nyhetsbrev, intranät och e-mail. Respondenten tycker att elektroniska hjälpmedel är en styrka men kan också vara en fälla. Det blir för mycket information att ta till sig. Likadant är det med möten, där man i stort sett skulle kunna tillbringa hela sin arbetstid på möten vilket inte skulle fungera.

4.3.4 Partihandelsbranschen

Mottagarna av informationen är regionansvariga som i sin tur förmedlar informationen vidare till enhetscheferna. Ledningen är också mottagare via business controllern.

Informationsinnehållet som förmedlas är det samma oavsett om det är uppåt eller nedåt i organisationen. För ledningen är det dock en sammanställning av de olika enheterna. Informationen förenklas innan den sprids ner i organisationen. Uppåt i organisationen förenklas informationen av business controllern.

De regionansvariga har ett stort intresse av informationen respondenten sprider. De tar till sig informationen och sprider den ner till de olika enheterna. Redan efter en vecka kan förändringar i försäljningsresultat märkas och det är därför oerhört viktigt att informationen sprids snabbt. Produkternas livslängd är kort varför företaget är beroende av att identifierade problem, t ex. försäljningsminskningar, åtgärdas omgående.

Respondenten kommunicerar mestadels via sin dator, främst via e-mail. Önskvärt vore dock att kunna vara ute i verksamheten mera, men tid finns dessvärre inte för detta.

Information av bredare karaktär publiceras via intranät. Viss kommunikation sker på avstämningsmöten med regionansvariga och specialistfunktioner. Viss uppföljning sker via telefon direkt till respondenten.

Kommunikationen mot regionansvariga är väldigt tydlig. Budskapet är enkelt och också enkelt att åtgärda, i och med att det är enheternas försäljning som avses. Respondenten tycker inte att regionansvarigas ekonomiska kunskaper är tillräckliga. Så länge försäljningen avses finns kunskap och förståelse. Andra ekonomiska begrepp, t ex. bruttovinst och orsaksfaktorer till förändringar i bruttovinst, förstår inte de regionansvariga fullt ut. Detta budskap går inte att förenkla varför utbildningsinsatser skulle behövas, enligt respondenten.

Respondenten upplever det som en svårighet att arbeta efter de uppbyggda strukturerna som finns i företaget. Dessa slås ofta sönder eftersom det finns ett behov av snabba beslut och omställningar. Detta innebär att kommunikationsprocesserna inte fungerar fullt ut. Om försäljningen viker ligger all fokus på detta och man tappar strukturen vilket innebär att kommunikationsprocesserna blir lidande.

Kommunikationen från ledningen nedåt i organisationen har brister. Ledningen sprider inte information och direktiv rörande verksamheten. Kortsiktiga mål kommuniceras inte utan det är, enligt ledningen, de långsiktiga målen som gäller. Denna brist är dock påtalad till ledningen.

Kommunikationen uppåt i företaget fungerar inte tillfredsställande i nuläget. Det är svårt att fånga upp information från de olika enheterna. Detta problem har identifierats och en ny tillsatt tjänst har i uppdrag att samla ihop information från enheterna. Det har tidigare varit svårt för dem att kommunicera uppåt eftersom det inte funnits någon fungerande kanal.

Tvärkommunikation förekommer i företag genom kontinuerliga avstämningsmöten. Mellan företagets controllers förekommer möten där strukturfrågor om hur man ska jobba diskuteras, samt även mer operativa frågor. Här finns en bra dialog.

Diagonal kommunikation där möten sker över funktionsgränserna förekommer också. Om ett problem identifieras i en enhet samlas exempelvis respondenten, sortimentskoordinator, marknadskoordinator och en person från HR-avdelningen. Dessa försöker gemensamt att utreda enhetens problem och finna lösningar.

4.4 Återkoppling

Det är viktigt att få reda på att informationen har nått fram och blivit förstådd och accepterad. Svar på dessa frågor erhålls via återkoppling varför vi såg det som viktigt att ställa frågor kring återkopplingen av informationen.

4.4.1 Transportbranschen

Återkoppling sker på olika nivåer i organisationen. De olika enheternas controllers återkopplar bl.a. via de månatliga rapporterna.

För att få återkoppling är det viktigt att göra budskapet levande och kunna förklara siffrorna i ord. Ju mer respondenten kan förklara olika händelser i verksamheten och vad avvikelser beror på eller varför de ser ut på ett visst sätt, ju bättre förståelse och återkoppling får man. För att nå ut måste man vara smidig och ödmjuk, vilket leder till att mycket återkoppling ges.

Respondenten upplevde att mycket av återkopplingen gäller metodfrågor istället för att fokusera på sakfrågorna. Problematiken på den operativa nivån är ofta inte brist på kunskap utan beror på att mottagaren ej accepterat budskapet.

Åldersstruktur påverkar mottagarnas möjlighet att ta till sig information samt hur intresserade de är. De som nu rekryteras har högre utbildning och större intresse av hur företaget utvecklas. De ställer krav på att få information och har ett helt annat synsätt på informationsförmedlingen. De är mer nyfikna och förstår informationen på ett annat sätt. Detta gör arbetet lättare för controllern. De ställer frågor vilket ger controllern information om vad de vill ha.

4.4.2 Elbranschen

Respondenten upplever att återkoppling sker i stor utsträckning. Återkoppling uppmantras och besvaras i alla led i organisationen. Oftast består återkopplingar av missförstånd vilka är lätta att reda ut. Efter exempelvis ett avslutat budgetarbete görs en genomgång av vad som har varit bra eller mindre bra, och detta kan man sedan förbättra till nästa gång. Eftersom respondenten försöker vara ute i verksamheten mycket sker en stor del av återkoppling direkt.

Återkoppling är viktigt eftersom hela syftet är att det ska leda till förbättring.

4.4.3 Maskinindustribranschen

Eftersom mycket av kommunikationen bygger på personliga möten sker återkoppling direkt. I de fall stora avvikelser upptäcks i rapporter och dylikt rapporteras detta omedelbart och återkoppling sker genom att mottagaren efterfrågar mer underlag. Det är viktigt att den operativa verksamheten är delaktig i beslut som rör deras ansvarsområde annars är det svårt att få genomslag i de budskap respondenten vill förmedla.

Divisionscontrollern återkommer med frågor om avvikelser mot planer.

4.4.4 Partihandelsbranschen

Respondenten känner att denne får gehör nerifrån när signaler ges om att något är på väg att bli ett problem. Respondenten litar på att regionansvarig gör uppföljning mot de olika enheterna och dess chefer efter de siffror som respondenten har skickat. Denna information behöver inte respondenten få vidare återkoppling på utan återkopplingen sker genom att enheten visar bättre försäljningssiffror. Om försäljningen inte förbättras efter att problem identifierats och rapporterats kan detta bero på externa faktorer. Det behöver inte bero på att mottagarna inte har förstått informationen.

Ledningen får information varje vecka där försäljningen redovisas. Ledningen ger ingen återkoppling på detta, vilket enligt respondenten är en tydlig brist i kommunikationen.

Den korta produktlivs cyklern och de kraftiga svängningarna i branschen innebär att ju snabbare kommunikation sker desto snabbare kan åtgärder tillsättas och de negativa effekterna minskar. Respondenten menar att kunde man snabbare säkerställa att information mottas och accepteras, skulle det spara mycket tid och resurser.

Enligt respondenten finns det större brister i det externt ägda enheterna när det gäller mottagandet, acceptansen och återkopplingen av budskapet, och detta beror delvis på gammal kultur samt att IT-kunskaperna är lägre.

4.5 Organisationen

Syftet med denna frågeställning var att få reda på om det finns faktorer som inte controllern själv kan påverka som styr hur kommunikationen fungerar. Detta kan vara faktorer som företagskultur, företagets syn på controllern samt huruvida kommunikation uppmuntras eller inte.

4.5.1 Transportbranschen

Generellt upplever respondenten att företaget totalt inte är så bra på att kommunicera men detta är något man försöker utveckla. Det är i nuläget mer informations spridning som tillämpas. Företaget har dock högt i tak och folk säger vad de tycker.

Respondenten menar att det inte bara är informationsinnehållet det beror på utan mottagarna måste också ta emot och besvara informationen. Först då blir det bra kommunikation.

Vidare är kommunikation en kulturfråga i företaget och den styr mycket av vad och hur informationen ska spridas. Företagskulturen är gammal och sitter i väggarna; man gör som man alltid har gjort. Personalen måste också ges tid att diskutera innehållet i informationen, vilket leder till ökad acceptans.

Ledningen vill nå ut med sina mål och strategier. Respondenten tror att de flesta medarbetare är medvetna om den egna enhetens mål men kanske inte om hela företagets.

Vad controllerns roll innebär beror mycket på vad företaget förväntar sig att controllern ska göra och därför är det inte alltid som fokus ligger på analysdelen, och de åtgärder som behöver vidtas, vilket respondenten anser är viktigt.

4.5.2 Elbranschen

Generellt upplevs kommunikationen fungera bra i organisationen. Det finns bra system och rutiner som underlättar kommunikationsprocessen. Svagheten enligt respondenten finns i mottagarledets förståelse. En öppen och förlåtande attityd gör att kommunikationen uppmuntras från alla led i företaget. De höga kraven på säkerhet kräver att alla incidenter måste rapporteras. En stor del av kommunikationen berör kärnverksamheten och inte ekonomiska frågor vilket respondenten tycker är rätt. Man får dock inte förringa den ekonomiska styrning då denna är en väsentlig del för verksamhetens fortlevnad.

4.5.3 Maskinindustribranschen

Generellt upplevs kommunikationen att fungera bra i organisationen. Det finns bra system och rutiner som underlättar kommunikationsprocessen. Företaget genomför årligen en arbetsklimatsanalys där alla medarbetare får besvara ett antal frågor inom olika områden och detta tas på stort allvar. Senast framkom att kommunikationen var bristfällig och företaget vidtog då åtgärder i form av nyhetsbrev. Företaget uppmuntrar till öppen kommunikation och att anställda säger vad de tycker så länge det är konstruktivt.

Respondenten tror dock att det fortfarande finns ett gap mellan produktionsledning och dess anställda när det gäller förståelsen för hur de kan påverka resultatet för sin enhet. Det är viktigt att jobba målinriktat för att nå dessa och för att få deras acceptans.

Företaget använder sig mycket av balanserade styrkort vilket respondenten ser som en viktig kommunikationsbrygga.

4.5.4 Partihandelsbranschen

Respondenten upplever inte att kommunikation uppmuntras inom organisationen och det finns ingen tydlig struktur. Respondenten har tillgång till mycket information och många olika system där informationen finns. I företaget upplevs det finnas en avsaknad av information, men det går inte att identifiera vilken information som saknas. Intranät är den kanal som används för att informera de anställda, men det är svårt att säkerställa att alla verkligen mottar och accepterar informationen.

En del av rapporteringen blir ibland verkningslös eftersom enheterna inte kan påverka situationen, på grund av de korta ledtiderna och den korta produktlivscykeln. Exempel på detta är felsatsningar på varor som får ekonomiska konsekvenser. Det spelar då ingen roll att respondenten uppmärksammar problemet, eftersom varorna redan är inköpta.

Många inköpare gör sina egna uppföljningar av utvecklingen eftersom de inte litar på controllerns uppgifter och att de förstår sina egna uppgifter bättre. Detta är enligt respondenten ett problem eftersom de inte följer den uppgjorda strukturen.

5 ANALYS

I analysen kommer vi att utgå från resultaten i empiriavsnittet. Dessa kommer att ställas mot de teorier som har beskrivits i referensramen. Som utgångspunkt i analysen har vi de frågeställningar som vi har använt vid våra intervjuer.

För underlätta för läsaren skriver vi härnäst enbart ut transport, el, maskin och partihandel för de respektive branscherna.

5.1 Inledande frågor

5.1.1 Definition av begreppet kommunikation

Tre av respondenternas definition av begreppet kommunikation handlar om att det finns en dialog, och att mottagaren på något sätt återkopplar informationen. Det ska med andra ord finnas en tvåvägig dialog för att kommunikation ska uppstå. En av respondenterna anser att kommunikation är lika med styrning.

För att kommunikation ska uppstå krävs att mottagaren får och förstår informationen. Har inte förståelse, acceptans och återkoppling från mottagaren skett kan inte heller kommunikationen fullbordas. (Robbins & Coulter, 2002)

Respondenternas definition överensstämmer i stor utsträckning med den teoretiska.

5.1.2 Controllerns placering i organisationen

Två av respondenterna är businesscontroller och är placerade på ekonomiavdelningen och de är underställda ekonomidirektören respektive VD. De andra två är controllers på den operativa nivån och deras befattningar är sales controller respektive fabrikscontroller. Sales controllern är underställd företagets business controller och fabrikscontrollern är underställd fabrikschefen.

Vår empiri när det gäller controllers placering stämmer överens med teorin. Enligt Samuelsson (2004) rapporterar en divisionscontroller inte till koncerncontrollern utan till divisionschefen vilket stämmer överens i tre av fallen. Inom partihandelbranschen är det annorlunda där sales controllern rapporterar till business controllern vilket enligt Samuelsson är en mer hierarkisk ordning.

5.2 Arbetsprocessen

Samtliga respondenter sammanställer rapporter där ekonomiska mål jämförs med utfall. Tre av respondenterna presenterar rapporter månadsvis medan partihandel rapporterar oftare där viss information rapporteras dagligen. Enligt Samuelsson (2004) görs årligen prognoser och budgetar som jämförs med det ekonomiska utfallet för en period vilket överensstämmer med respondenterna.

Samtliga respondenter arbetar med budget- och prognosarbete, samt någon form av analysarbete vilket även är den bild som Samuelsson (2004) ger när controllerns allt bredare arbetsfält beskrivs.

Ingen av respondenterna arbetar med den externa redovisningen vilket stämmer överens med Samuelssons (2004) resonemang att den svenske controllern är mer lik businesscontrollern. Samtliga respondenters arbetsprocess liknar businesscontrollerns roll som beskrivs av Samuelsson. Det framgick av intervjuerna att controllerns arbete tar vid när bokslutet siffror är framtagna, vilket också styrks i teorin. På detta sätt blir controllern en länk mellan ledningsnivån och den operativa nivån.

Samtliga respondenter använder sig av någon form av IT-system. Enligt Samuelsson (2004) finns affärssystem som integrerar företagets informations- och ekonomisystem. Inom transport, el och maskin finns väl fungerande affärssystem där standardiserade rapporter kan tas fram av berörda parter. Inom partihandel däremot önskade respondenten att det fanns mer standardiserade och automatiska rapporteringsverktyg så att mindre av dennes tid behövde läggas på att manuellt ta fram rapporter.

5.3 Kommunikations- och informationsprocessen

5.3.1 Kommunikationsflöden

För att förstå hur en organisations kommunikationsflöden fungerar måste man enligt Robbins och Coulter (2002) se i vilken riktning de sker. De beskriver fyra olika riktningar på flödena: nedåtgående, uppåtgående, tvär- och diagonal kommunikation. De beskriver också kommunikationsprocessens sju element där det tredje är att informationen omvandlas så att mottagaren förstår den.

Nedåtgående kommunikation

Det finns ingen av respondenterna som kommunicerar direkt ner till de anställda på den operativa nivån. Alla kommunicerar via någon typ av region- eller enhetschef. Dessa har som uppgift att informera vidare nedåt i ledet. Partihandel, maskin och el förenklar sitt budskap och lyfter fram det viktigaste vid rapportering och presentationer till cheferna på den operativa nivån. Transport har ingen direkt nedåtgående kommunikation men respondentens information sprids via andra ner till operativ nivå och då förenklas den.

Maskin uppgav att balanserade styrkort används som verktyg då information ska spridas ner i organisationen. Mycket av kommunikationen sker via styrkorten där ett litet antal parametrar har valts ut. Styrkorten är enligt respondenten en viktig kommunikationsbrygga. Enligt Samuelsson (2004) kan balanserade styrkort vara ett effektivt sätt att kommunicera ut strategier och uppsatta mål och skapa dialog kring dessa parametrar.

Uppåtgående kommunikation

Maskin, el och transport rapporterar sin information till en ledningsgrupp medan partihandel rapporterar till sin chef som i sin tur rapporterar informationen till ledningsgruppen. Transport förenklar inte budskapet utan mottagarna har tillräckliga kunskaper för att förstå informationen. Partihandel förenklar inte informationen utan det gör dennes chef. El och maskin förenklar och anpassar budskapet eftersom mottagarnas upplevels vara olika kunniga. Maskin har dessutom rapporteringsansvar till divisionscontrollern där informationen inte anpassas alls.

Tvärkommunikation

Inom samtliga branscher finns en strukturerad tvärkommunikation som fungerar bra. Transport upplever dock att vissa delar i denna kommunikation skulle kunna förbättras.

Diagonal kommunikation

Diagonal kommunikation förekommer inom alla branscher på olika sätt. Inom el och transport sker den mest på ledningsnivå och inom partihandel förekommer den mest på en mer operativ nivå. Inom maskin förekommer diagonal kommunikation både på ledningsnivå och på en mer operativ nivå.

5.3.2 Förståelse

Robbins och Coulter (2002) skriver att kommunikation ej är fullbordad om mottagaren inte har förstått informationen. Samtliga respondenter anser att förståelse är viktigt och att kunskaper och intresse är centrala delar för förståelsen.

Erikson (1998) poängterar att det också är viktigt att ha en förståelse för att varje individ tar till sig information på olika sätt. Det är värdefullt att försöka hitta alternativa eller kompletterande tillvägagångssätt så att den interna kommunikationen når alla i företaget. Vidare anser Erikson (1998) att informationen ska vara koncentrerad och att det västenliga ska lyftas fram.

I vår empiri framgår att hänsyn tas till att individer tar till sig information på olika sätt. El, maskin och transport menar att de försöker öka förståelsen hos mottagarna genom att beskriva siffrorna och dess innebörd i ord, vilket är ett sätt att hantera olika individers förkunskaper. El förklarade att mer än tre "statements" i ett meddelande gör att mottagaren inte kan ta till sig informationen fullt ut. Även maskin och transport väljer ut de viktigaste delarna när de presenterar sin information.

Partihandel upplever att när det gäller enkla ekonomiska mått och samband finns förståelse men större ekonomiska samband är svårare för mottagarna att förstå, vilket enligt respondenten beror på kunskapsnivån. Informationen går, enligt respondenten, inte att förenkla mer eftersom budskapet då förlorar i betydelse.

El och maskin upplever att de blir förstådda av de primära mottagarna. Maskinrespondenten menar att produktionscheferna verkligen måste förstå sitt resultat, d v s. vilka ekonomiska konsekvenser olika händelser får. Inom el och maskin är det förenklad information i kombination med att produktionscheferna har tillräckliga ekonomikunskaper som leder till ökad förståelse. Däremot hos de sekundära mottagarna, d v s. personalen på den operativa nivån, finns det en brist i förståelsen.

Transport upplever att förståelsen finns hos mottagarna uppåt i företaget. För att få en bra kommunikation nedåt måste avsändare vara insatt, kunnig och intresserad av den operativa verksamheten. Kommunikationen nedåt i företaget fungerar inte helt tillfredsställande. Enligt respondenten beror detta till stor del på företagskulturen och inte på controllerns sätt att kommunicera.

5.3.4 Kommunikationskanaler

Erikson (1998) beskriver vilka olika kanaler som finns. Han poängterar också att vem som är avsändare kan ha betydelse för om mottagaren ska acceptera och ta till sig

budskapet. För att uppnå en effektiv intern kommunikation är det viktigt att tydliggöra vilka kanaler som innehåller olika slags information så att alla vet var informationen kan sökas. Respondenten inom el poängterade att när VD förmedlade budskapet gav det större tyngd och gehör. Detta tillämpade responderten då väldigt viktig information behövde förmedlas ut.

Samtliga branscher använder elektroniska hjälpmedel i större eller mindre omfattning för att kommunicera ut sitt budskap. Möten är också en kommunikationskanal som anses viktig och förekommer inom alla branscher.

Partihandel använder sig mest av e-mail vid rapportering. Respondenten rapporterar ofta och till många varför det är svårt att använda andra kanaler än denna. Respondenten känner sig frustrerad av detta och skulle vilja vara ute mera i den operativa verksamheten. Respondenten upplever att kommunikationsstrukturen är otydlig och att medarbetarna inte vet vilken kanal som innehåller vilken information.

El och maskin är ute mycket hos den operativa ledningen i verksamheten vilket innebär att direktkommunikation förekommer. De anser båda att detta är en viktig del av deras arbete och att denna typ av kontakt förbättrar deras möjligheter att nå ut.

Erikson (1998) skriver att en hög effektivitet uppnås då en kombination mellan de olika kommunikationskanalerna förekommer. I vår undersökning ser vi att samtliga respondenter kombinerar de olika kanalerna vilket de också ser som en nödvändighet. Dialogen är enligt respondenterna den mest givande kanalen men de är överens om att även skriftlig elektronisk kommunikation måste finnas.

Robbins och Coulter (2002) nämner att det idag finns så stor mängd information att erhålla så mottagarna förmår inte läsa allt och riskerar då att sälla bort viss viktig information. Detta påpekar även maskinrespondenten som tycker att elektroniska hjälpmedel är en styrka men de kan också vara en fälla. Det blir för mycket information att ta till sig. Likadant är det med möten, där man i stort sett skulle kunna tillbringa hela sin arbetstid på möten vilket inte skulle fungera.

5.4 Återkoppling

Enligt Robbins och Coulter (2002) är det sjunde och sista steget i en väl fungerande kommunikationsprocess återkopplingen av informationen. Samtliga respondenter ansåg att återkopplingen var en viktig del för att uppnå en fungerande kommunikation.

Partihandel upplever att det inte sker någon direkt återkoppling, utan återkoppling sker via ökad försäljning från de operativa enheterna. Från ledningen sker inte heller någon direkt återkoppling.

Inom maskin sker ofta återkoppling direkt vid mötestillfällena. I de fall stora avvikelser upptäcks i rapporter och dylikt rapporteras detta omedelbart och återkoppling sker genom att mottagaren efterfrågar mer underlag. Återkoppling sker ej om det inte finns avvikelser.

Inom transport sker återkoppling på olika nivåer i organisationen. Hur budskapet förmedlats påverkar i vilken utsträckning återkoppling sker. Respondenten upplever

dock att för mycket fokus i återkopplingen ligger på metodfrågor istället för sakfrågorna.

Respondenten inom el anser att återkoppling är viktigt eftersom syftet är att det ska leda till förbättring. Respondenten försöker vara ute i verksamheten mycket och då sker en stor del av återkoppling direkt. Återkoppling uppmuntras och besvaras i alla led i organisationen. Oftast består återkopplingar av missförstånd vilka är lätta att reda ut. Denna syn delar Robbins och Coulter (2002), vilka anser att missförstånd kan förhindras om man kommunicerar på samma språk så att mottagaren förstår.

5.5 Organisation

Inom el och maskin upplevs kommunikationen generellt fungera bra och ledningarna i dessa branscher anser att kommunikation är viktigt. Detta bekräftas även av Erikson (1998) där han skriver att kommunikation är en ledningsfråga. Det finns i el och maskinbranschen bra system och rutiner som underlättar kommunikationsprocessen. Maskinindustrin har genomfört ett förbättringsprojekt gällande kommunikation eftersom det framkommit som en brist i en undersökning gjord bland de anställda. Båda upplever att det finns en brist i mottagarledet bland medarbetarna på den operativa nivån. Detta skulle enligt respondenterna behöva utvecklas. Respondenten inom maskin uppgav att balanserade styrkort användes som verktyg vilket underlättar kommunikationsflödet. Enligt Erikson (1998) är den interna kommunikationen viktig och den skapar en enighet om företagets mål. Inom el finns en förlåtande attityd varför de anställda verkligen återrapporterar alla händelser och problem. Ledningen i maskinbranschen ser det som angeläget att informera och kommunicera ut företagets mål och planer.

Inom transport och partihandel uppgav respondenterna att kommunikation inte uppmuntrades och den fungerade inte helt tillfredsställande. Inom transport upplevdes att det i större omfattning är informationsspridning som tillämpas än kommunikation. Det är främst brister i acceptanssteget och återkopplingen som hämmar kommunikationsprocessen. Den gamla företagskulturen präglar och styr också sättet att informera och kommunicera. Enligt Erikson (1998) påverkar företagets kultur den kommunikativa processen. Faktorer som påverkar kulturen kan vara utbildningsnivå samt ålders- och könsstruktur. Detta märktes i transportbranschen där respondenten uppgav att den pågående generationsväxlingen i den operativa verksamheten innebär att utbildningsnivån och efterfrågan på den ekonomiska informationen ökar i takt med rekryteringen av yngre medarbetare.

I partihandeln saknas klart strukturerade informations- och kommunikationsvägar. Det finns mycket information att tillgå men det går ej att säkerställa att medarbetarna mottar och accepterar informationen. I organisationen är det oklart vad för information som finns, var den finns, vem som har tillgång till den och vem som behöver den. Enligt Erikson (1998) kan kulturella skillnader vara företagsrelaterade, t ex. ägarbild, strategi och bransch. Partihandeln tillhör en bransch som präglas av ett högt tempo i hela kedjan, från produktion och inköp till försäljning. Behovet av snabba beslut gör, enligt respondenten, det svårt att hitta och behålla uppbyggda strukturer för information och kommunikation.

6 SLUTDISKUSSION

I detta avsnitt har vi för avsikt att dra slutsatser utifrån vår analys och besvara de frågor som problemdiskussionen mynnade ut i. Frågorna är:

- Hur förmedlar controllern sitt budskap?
- Hur upplever controllern sin situation när det gäller att bli förstådd?
- Går det att finna några mönster i hur controllern förmedlar sitt budskap respektive i hur denne upplever sin situation som kan förklaras utifrån bransch, ägarstruktur och storlek?

Tidigare forskning inom ekonomistyrningsområdet visar att förmågan att kunna kommunicera har blivit en allt viktigare egenskap för controllern. Vår studie styrker detta och visar att controllern är beroende av en väl fungerande kommunikationsprocess för att kunna nå ut med sitt budskap.

Vi försöker besvara vår frågeställning utifrån kommunikationsprocessens sju steg för att se om, och i så fall när, processen bryts samt vilka störningar som påverkar och hindrar processen. Avslutningsvis beskriver vi vilka mönster och avvikelser från detta som har identifierats i undersökningen samt vilka de bakomliggande faktorerna är.

6.1 Hur förmedlar controllern sitt budskap?

För att få svar på hur controllern förmedlar sitt budskap behövde vi få kunskap om hur controllern arbetar och vilka verktyg denne har till sitt förfogande. Detta fick vi svar på genom att ställa frågor kring vad som förmedlas, vilka anpassningar av budskapet som görs samt hur det förmedlas.

6.1.1 Avsändare och dess information

I stora drag tar controllern vid när bokslutsarbetet är genomfört och använder sig av bokslutsinformationen i sitt arbete. I controllerns uppdrag ligger att sälla bland informationen som finns i de olika datasystemen och besluta vilken information som ska förmedlas. Informationen som controllern förmedlar är främst ekonomiska rapporter där mål och planer jämförs med faktiskt utfall. Dessa är kortsiktiga styrinstrument för att uppnå företagets strategier och mål. Analys av framtagna ekonomisk information och förslag till förändringar är också en del i detta styrinstrument. Detta bekräftas både i vår referensram samt i empirin.

6.1.2 Anpassningar

I både teori och empiri framkommer att anpassning måste ske för vissa mottagare för att budskapet ska förstås. Det går dock inte att anpassa och förenkla hur mycket som helst eftersom budskapet och styrverktyget i ekonomistyrningen då förlorar sin betydelse. Detta är respondenterna i undersökningen medvetna om. För att ytterligare öka förståelsen försöker man att beskriva sitt budskap i ord och inte bara rapportera siffror. Respondenterna tar denna uppgift på allvar och försöker verkligen göra sitt bästa för att nå ut med sitt budskap. Det myntade ordspråket ”Tala med bönder på bönders vis och med de lärde på latin” är fortfarande aktuellt.

6.1.3 Kanaler

För att uppnå en effektiv kommunikation är det viktigt att använda flera olika kanaler. Vår undersökning visar att detta tillämpas i de olika branscherna men beroende på branschtillhörighet används kanalerna i olika utsträckning.

Inom partihandel sker övervägande delen av rapporteringen via elektroniska kanaler, främst e-mail och intranät utan krav på direkt återrapportering. Branschen är känslig för externa faktorer som förändras snabbt utan att branschen själv kan påverka. De snabba förändringarna ställer krav på tät rapportering varför någon annan form av kanal än e-mail och intranät är svår att tillämpa. En bra kommunikation bygger på dialog, vilket vi tror riskerar bli eftersatt då denna typ av envägskommunikation tillämpas. Nackdelen med denna kanal är att man aldrig kan vara säker på att mottagaren verkligen läser sina e-mail, om inte krav på direkt återkoppling finns.

Vi upplever att de övriga branscherna använder en bra kombination av kanaler anpassat efter deras verksamhet där både informationsspridning och dialog förekommer på ett väl fungerande sätt.

6.1.4 Sammanfattning: vilket sätt förmedlar kontrollern sitt budskap på?

Informationen som förmedlas förenklas i någon form och i den mån det behövs av samtliga respondenter. Kanalerna som används är både muntliga och skriftliga. Kombinationen av de olika kanalerna som används skiljer sig åt bland respondenterna och vi bedömer att tidsaspekt och informationsvolym är avgörande för val av kanal.

6.2 Hur upplever kontrollern sin situation när det gäller att bli förstådd?

För att kontrollern ska bli förstådd krävs det att mottagarna förstår och accepterar budskapet. Återkoppling av budskapet, som är sista steget i kommunikationsprocessen, gör att processen är fulländad och kontrollern blir då förstådd fullt ut.

6.2.1 Mottagarens förståelse

I empirin framkommer att respondenterna har olika mottagare. Enligt det teoretiska avsnittet framgår vikten av att mottagaren förstår och kan ta till sig den information som förmedlas varför anpassning till mottagarens förkunskaper måste ske. Informationen som förmedlas av respondenterna anpassas i den utsträckning det är möjligt utan att budskapet går förlorat.

Vi drar slutsatsen att inom el, maskin och partihandel har mottagarna på den operativa nivån brister i sina ekonomiska förkunskaper. Inom transport upplevs kunskaperna vara tillräckliga och mottagarna förstår budskapet. El och maskin är teknikorienterade branscher vilket kan förklara att de ekonomiska kunskaperna är lägre prioriterade än de tekniska. Partihandel har genomgått en stor organisationsförändring med en övergång till ekonomisk styrning. Följden har blivit att högre krav ställs på ett ekonomiskt kunnande vilket inte behövdes tidigare och detta har ökat förståelseproblematiken.

Kommunikationen uppåt i företagen kräver också viss anpassning och förenkling enligt respondenterna inom el, maskin och partihandel. En anledning kan vara att ledningsgrupperna inte alltid består av ekonomer utan att ledningens utbildning och kunskaper är mer inriktade mot kärnverksamheterna.

6.2.2 Mottagarens acceptans

För att informationen ska nå fram till mottagaren räcker det inte med att denne förstår. Det krävs också att informationen accepteras och att man är beredd att agera därefter.

Respondenterna inom transport, maskinindustrin och partihandel påtalar att det är viktigt för acceptansen att medarbetarna känner sig delaktiga och är med i olika beslutsprocesser i ett tidigt stadium. Åtgärder som måste vidtas är lättare och går fortare att genomföra om acceptansen är uppnådd hos medarbetarna innan. Det är också viktigt att medarbetarna förstår varför vissa beslut måste fattas och genomföras för att uppnå acceptans.

Inom transport och partihandel förs diskussioner med medarbetarna först när ett beslut skall genomföras eller när en enhet har problem. Därefter påbörjas en ”acceptansprocess” innan beslutet kan verkställas eller problemet kan åtgärdas. Under processens gång diskuteras förslag till förändringar från den operativa nivån. Denna anpassning till den operativa nivån gör att acceptansen till slut blir nådd.

Vi upplever att acceptansen är hög inom maskinindustrin. Enligt respondenten genomförs djupare genomgångar månadsvis på den operativa nivån. Då diskuteras resultat och eventuella orsaker till avvikelser. Detta medför att medarbetarna på denna nivå är delaktiga i verksamhetens händelser på ett mer ingående sätt och vi bedömer att medarbetarna därmed har en ökad acceptans för de åtgärder som vidtas. Inom denna bransch finns en tät dialog hela tiden oavsett om det går bra eller dåligt, om förändringar skall göras eller inte.

Acceptansen är även hög inom elbranschen. Vi tror att en orsak är att branschen är styrd utefter de myndighets- och säkerhetskrav som finns och medarbetarna är vana vid förändringar. Dessutom är den generella utbildningsnivån relativt hög och vi tror att medarbetarna har lättare för att förstå och sätta in budskapet i sitt sammanhang. Detta förenklar acceptansstadiet.

Vem som förmedlar informationen påverkar också benägenheten till att acceptera. Inom el- och maskinindustrin är båda respondenterna ute och pratar på den operativa nivån vilket vi tror ökar acceptansen. Att göra sig känd ute i verksamheten tror vi är ett bra medel att både uppnå förståelse och acceptans för sina ekonomiska termer eftersom personalen upplever att de är intresserade av den operativa verksamheten och känner ett förtroende för dem.

Inom partihandel upplevde respondenten att det finns en ovilja till att acceptera budskapet och då främst inom de externt ägda enheterna. En av anledningarna tror vi är att historiskt har de externt ägda enheterna haft stort inflytande i beslutsprocessen. Organisationsförändringen har lett till att styrningen idag sker via ekonomiska underlag istället för den fingertoppskänsla som de externt ägda enheterna tidigare använt som beslutsunderlag.

Transport upplever att mottagarnas kunskaper är tillräckliga men att acceptansen brister. Företagskulturen i verksamheten har starka rötter vilket försvårar förändringsarbeten, ”man vill göra som man alltid har gjort”. Det är svårt att få genomslag på den operativa nivån när det gäller styrning av nya ekonomiska ansvarsområden.

6.2.3 Återkoppling

Möjligheten att få återkoppling ökar om informationen är förstådd och accepterad i enlighet med kommunikationsprocessen.

Samtliga respondenter upplever att återkoppling sker på ett eller annat sätt och att det är viktigt. Enligt transport, el och maskinindustrin poängteras detta och för att erhålla återkoppling försöker de omarbota rapporterna och dess siffror i ord. Respondenten inom elbranschen anser att det är bättre att förmedla enkla budskap som medarbetarna förstår än att det är exakt rätt.

Inom transport gäller enligt respondenten mycket av återkopplingen metodfrågor istället för fokuseringen på sakfrågor. När återkopplingen uteblir anser respondenten att det beror på att acceptans ej har uppnåtts.

Inom el är det nödvändigt med väl fungerade återkoppling i kärnverksamheten. Detta tror vi genomsyrar hela verksamheten och är en anledning till att återkopplingen fungerar så bra inom denna bransch.

Inom maskin upplevs återkopplingen fungera tillfredsställande. Större delen av återkoppling sker på möten men även via skriftliga kanaler, främst i de fall då avvikelser från prognoser och affärsplaner förekommer.

Inom partihandel sker återkopplingen via försäljnings- och kostnadssiffror som ligger till grund för beslutstagande. Vi anser att denna återkoppling ej är tillräcklig men vi har samtidigt förståelse för den komplexa situation där respondenten har många mottagare i en bransch där allt sker väldigt fort.

6.2.4 Störningar

Kommunikationsprocessen blir hela tiden utsatt för olika typer av störningar som hämmar effektiviteten i processen. Vi har i undersökningen identifierat ett antal förekommande störningar som påverkar kommunikationen.

Företagskulturen kan vara en hämmande faktor. Oftast är den relaterad till företaget eller de medarbetare som finns i företaget. De företags- och medarbetarrelaterade faktorer som vi har identifierat är bransch- och ägarstruktur respektive åldersstruktur, utbildningsnivå och beslutsprocesser. Vi har även identifierat informationsmängd som kan vara en hämmande faktor som vi inte direkt kan hänföra till företagskultur.

Ålder och utbildning

Inom transport ser vi en koppling till åldersstruktur och utbildningsnivån som påverkar kommunikationsprocessen. Medelåldern är hög och utbildningsnivån är relativt låg, samtidigt som många har en lång anställningstid inom företaget. Detta leder till, som tidigare beskrivits, att accepterandet av förändringar i viss mån är lågt. I takt med nyrekrytering av yngre personal med högre utbildning märks en förändring i förståelse- och acceptansledet.

Inom partihandel ser vi en liknande koppling när det gäller de externt ägda enheterna. Även här är medelåldern hög och innehavarna har ägt dessa enheter länge. Den ekonomiska utbildningsnivån är något eftersatt och tidigare beslut har grundats på

ägarnas fingertoppskänsla. Idag styrs verksamheten mer utifrån ekonomiska rapporter och krav från företagets ledning.

Inom maskinindustri och transport tror vi att medarbetarnas åldersstruktur och utbildningsnivå är liknande och detta borde då innebära att kommunikationsprocessen påverkas på samma sätt. Vi upplever inte att det är så, och det tror vi beror på att verksamheterna innehar olika ägarstrukturer. Företaget inom maskinindustri har varit noterade på börsen sedan lång tid och har hela tiden haft krav på lönsamhet inom alla led i organisationen. Företaget inom transport är kommunalt ägt och har inte haft samma krav på lönsamhet historiskt vilket har skapat en viss kultur inom organisationen som "sitter i väggarna" och det tar långt tid att förändra.

Beslutsprocesser

Vi kan även se att inflytande i besluts- och ansvarsprocesserna påverkar. En omstrukturering av de olika ansvarsområdena inom transport har skett vilket lett till att enhetschefernas inflytande har minskat. Detta har försvårat för controllern att få acceptans för sitt budskap. Beträffande partihandel hämmar de externt ägda enheternas minskade inflytande i besluts- och ansvarsprocesserna acceptansen och därmed kommunikationsprocessen.

Ägarstruktur

Företaget inom elbranschen är statligt ägt och borde därför uppleva liknande situation som transportbranschen när det gäller krav på lönsamhet. Enligt vår uppfattning är kravet på säkerhet högre än kravet på lönsamhet inom detta företag. Detta leder till att medarbetarna är tvingade till förändringar som förbättrar säkerheten och vi tror att de därför är mer välvilligt inställda till alla slags förändringar. Medarbetarna har också en högre utbildningsnivå som vi tror förenklar kommunikationsprocessen.

Branschtillhörighet

Inom partihandel ser vi branschtillhörigheten och ägarstrukturen som en störning. Partihandel verkar i en bransch med mycket snabba svängningar där rapportering måste ske ofta för att det skall kunna ge några styrningseffekter. Detta leder till att mottagar- och acceptansstadierna inom kommunikationsprocessen brister. Respondenten upplever också att återkoppling brister från ledningen när det gäller de kortsiktiga målen och strategierna. Detta tror vi kan bero på kombinationen mellan att företaget är börsnoterat och branschens snabba svängningar. Den kortsiktiga informationen är känslig och kan innebära icke önskvärda fluktuationer i börskursen. För ett bolag som är börsnoterat kräver marknaden ökad lönsamhet och tät rapportering vilket ställer krav på controllerns arbete. Denna störning är även märkbar inom maskinindustri.

Informationsmängd

Den stora mängd information som kan erhållas idag kan vara ett störande moment för en effektiv kommunikation. Stora mängder information kommuniceras via e-mail. Detta gör att mottagaren inte alltid har möjlighet att läsa och ta till sig all information vilket är hämmande för processen. Liknande problematik gäller möten, det är inte möjligt att allt diskuteras på möten vilket både skulle hämma kommunikationsprocessen och verksamheten i sig. En av respondenterna påpekade ytterligare en konsekvens av den stora informationsmängden som finns tillgänglig; idag förväntas chefer ha mycket information innan beslut fattas vilket hämmar beslutsprocessen.

6.2.5 Sammanfattning: upplever controllern att han blir förstådd?

Controllern upplever att denne i de flesta fall blir förstådd, förutsatt att budskapet i de fall det behövs, förenklas. I de fall controllern inte upplever att denne blir förstådd beror det inte på informationen och hur den förmedlas utan på bristande kunskaper eller avsaknad av acceptans hos mottagarna.

Bristande kunskaper eller avsaknad av acceptans gör att kommunikationsprocessen brister och är de störningar som controllern själv uppger som orsak till att denne inte blir förstådd. Det finns enligt vårt sätt att se det även andra störningar som hämmar processen och är det för mycket störningar får controllern svårt att nå ut hela vägen med sitt budskap.

6.3 Går det att finna några mönster i kommunikationen?

Diskussionen utifrån avsnitt 6.1 och 6.2 har resulterat i ett antal mönster som vi vill sammanfatta och förtydliga. Det finns både mönster som är gemensamma för samtliga branscher och sådana som kan hänföras till bransch, ägarstruktur och storlek.

Samtliga av respondenterna anser att kommunikation är viktig och alla anpassar sitt budskap för att nå så hög förståelse som möjligt hos mottagarna. Inom samtliga branscher finns strukturerade kommunikationsflöden i alla riktningar vilket ökar chanserna till effektiv kommunikation inom organisationen.

6.3.1 Mönster beroende på bransch

Vi har identifierat att en väl fungerande kommunikationsstruktur finns samt att bra kombinationer av olika kommunikationskanaler tillämpas i tre av branscherna. Den som avviker från mönstret är partihandel. Vi drar slutsatsen att detta beror på att branschen påverkas av snabba svängningar och är väldigt konkurrensutsatt. Även om det finns uppbyggda strukturer slås de sönder av att beslut oftast måste fattas snabbt utanför ramarna av strukturen, och denna blir då verkningslös.

En annan avvikelse som vi anser beror på branschtillhörighet är att inom elbranschen prioriteras säkerheten väldigt högt, och en väl fungerande kommunikation är en del av säkerhetsarbetet. Denna bransch har också allmänhetens ögon på sig eftersom de flesta berörs av dess verksamhet.

Inom transport finns det som vi har skrivit ovan strukturerade rutiner för kommunikation men däremot är acceptansnivån lägre hos mottagarna. Detta tror vi beror på den starka företagskulturen som råder i denna bransch. Även i partihandel försvårar den starka företagskulturen, framför allt hos de externt ägda enheterna, kommunikationsprocessen beträffande acceptansen hos mottagarna.

6.3.2 Mönster beroende på ägarstruktur

Krav på lönsamhet från aktieägare är en viktig faktor inom maskin och partihandel. Vi tror att detta påverkar företagskulturen i dessa båda branscher. Partihandel påverkas dock återigen av branschtillhörigheten där viktig information inte får läcka ut, på grund av de snabba förändringarna och den hårda konkurrensen. Inom maskin ser vi kravet på lönsamhet som en fördel eftersom det är lättare att få gehör och acceptans för sitt budskap då det varit aktieägt under väldigt lång tid. Vanan finns att arbeta utefter ett ekonomiskt tänkande och att sträva mot uppsatta mål.

6.3.3 Mönster beroende på storlek

De företag som ingår i undersökningen är ungefär lika stora. Dock märks det på företagen som ingår i koncerner att här fungerar kommunikationen bättre. Här finns väl fungerade strukturer för kommunikation och vi tror att resurser avsätts för detta. I stora koncerner finns en förståelse för att kommunikation är nödvändigt för att verksamheten ska fungera. Risken är annars att den operativa nivån inte får kännedom om koncernledningens strategier och mål, och att koncernledningen inte vet hur verksamheten bedrivs och fungerar på den operativa nivån. Ytterligare en aspekt är att i stora koncerner är det många led som informationen skall passera och det kan finnas risk att innehållet i informationen omvandlas och förvrids innan den når mottagaren.

6.4 Våra slutsatser

Som vi ser i undersökningen anser samtliga respondenter att kommunikationsprocessen är viktig och har förståelse för denna. Controllern är kunnig inom kommunikation vilket överensstämmer med de vetenskapliga artiklar vi har tagit del av. Samtliga respondenter förenklar sitt budskap, så långt det är möjligt utan att budskapet går förlorat, för att mottagaren skall förstå. Ändå upplever de att förståelse, acceptans och återkoppling inte existerar fullt ut. Vi drar slutsatsen att det är i dessa led som kommunikationsprocessen brister.

I undersökningen har vi också identifierat ett antal mönster och avvikelser från mönster som beror på och kan förklaras utifrån bransch, ägarstruktur och storlek.

Vi bedömer i likhet med tidigare forskning inom ekonomistyrningsområdet att kommunikation har fått större betydelse de senaste åren. Kravet på lönsamhet och avkastning till ägarna har ökat samtidigt som konkurrensen och globaliseringen har ökat. Detta gör det ännu viktigare att verksamheter styrs utifrån strategier och uppsatta mål vilka måste kommuniceras ut i verksamheten så att alla förstår. Vi konstaterar därför att kommunikation är en viktig del i controllerns arbete.

6.5 Förslag på fortsatt forskning

Under arbetet med denna undersökning har några områden uppkommit som ligger utanför ramen för studien. För att öka tillförlitligheten vore det värdefullt om samma studie genomfördes på ett större urval av företag och branscher. Det skulle också vara intressant att undersöka hur mottagarna upplever och förstår den ekonomiska informationen som controllern förmedlar. En sådan studie skulle kunna göras på ett företag där en djupare analys görs av kommunikationsprocessen i hela företaget och inte enbart ur controllerns synvinkel.

Ytterligare ett undersökningsområde som skulle vara intressant är om controllern upplever det acceptabelt att anpassa informationen i den utsträckning det görs idag, eller om controllern önskar kunna förmedla ut mer ekonomisk information som ej har anpassats lika mycket.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

- Backman, Jarl, (1998) *Rapporter och uppsatser*, Lund, Studentlitteratur
- Brealey, Richard A., Myers Stewart C. & Marcus, Alan J. (2001), *Fundamentals of corporate finance*, New York, McGraw-Hill Higher Education
- Erikson, Peter, (1998), *Planerad kommunikation*, Malmö, Liber
- Källström, Anders, (1990), *Uppdrag styreffekt*, Malmö, Liber
- Lekvall, Per & Wahlbin, Clas, (2001), *Information för marknadsföringsbeslut*, Göteborg, IHM Publishing
- Olsson, Henny & Sörensen Stefan, (2001), *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, Stockholm, Liber
- Olsson, Henny & Sörensen Stefan, (2001), *Forskningsprocessen – Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, Stockholm, Liber
- Olve, Nils-Göran, (1988), *Controllerns roll – konturer av en affärsekonom*, Uppsala, Mekanförbundet
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (2002), *Management*, Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall International
- Samuelsson, Lars A, (1996), *Controllerhandboken*, Stockholm, Industrilitteratur
- Samuelsson, Lars A, (2004), *Controllerhandboken*, Lidingö, Industrilitteratur
- Thurén, Torsten, (2001), *Källkritik*, Stockholm, Liber
- Trost, Jan, (2005), *Kvalitativa intervjuer*, Lund, Studentlitteratur
- Trost Jan, (2001), *Enkätboken*, Lund, Studentlitteratur

Artiklar

- Pierce, Bernard & O’Dea, Tony, (September 2003), *Management accounting information and the needs of managers*, Strategic Finance, Vol. 35
- Lewandowski, Rene, (Mars 2000), *Changing roles - The new economy is creating a new generation of CMAs*, Strategic Finance Vol. 74
- Siegel, Gary, (December 2000), *Management accounts: the great communicators*, Strategic Finance, Vol. 82

IMA Studies, (Augusti 1999) *The 1999 Practice Analysis of Management Accounting, titled Counting More, Counting Less: Transformations in the Management Accounting Profession*, Strategic Finance, Vol. 15

Internet

Affärsdata, 2005-12-09, www.ad.se

Nationalencyklopedin, 2005-12-09, www.ne.se

Muntliga källor

Ask, Urban, (September 2005), Ekonomie doktor, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Övrigt

Brattberg, Tomas & Forsell, Henrik, (2005), *Controllerns roller och egenskaper*, Kandidatuppsats i ekonomistyrning, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Inledande frågor

- Var i organisationen är du placerad
- Vad är din definition av kommunikation?
- Varför är det i din roll viktigt med kommunikation?

2. Arbetsprocessen

Beskriv hela din arbetsprocess, allt från att ta fram rapporter till information och kommunikation av ekonomisk information.

3. Kommunikations- och informationsprocessen

Beskriv vilka som är mottagare av din information i organisationen? På vilket sätt kommunicerar du informationen och är det olika informationsinnehåll samt olika tillvägagångssätt beroende på vem som är din mottagare?

4. Återkoppling

Återkopplas informationen du förmedlar och i så fall hur? Upplever du att användarna förstår innehållet samt att är informationen intressant och användbar?

5. Organisationen

- Hur tycker du att kommunikationen generellt fungerar i din organisation.
- Bygger ert arbete på team sammansättningar?