



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Vägen från skolan till controllerpositionen i stora organisationer i Sverige

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Redovisning och finansiering
Höstterminen 2004
Handledare: Peter Beusch
Författare: Selma Isaksdottir 731206
Ann Lankell 790509

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Ht 2004

Författare: Selma Isaksdottir och Ann Lankell
Handledare: Peter Beusch

Titel: Vägen från skolan till controllerpositionen i stora organisationer i Sverige

Bakgrund och problem: Definitionen av en controller är att en controller är en person som arbetar med ekonomisk styrning i ett företag. Det finns ingen enhetlig beskrivning av vad en controller egentligen ska göra. Alltjämt förutsätts dock controllers utbildning i regel vara ekonomisk. Kunskapskraven preciseras ofta till dels ekonomisk analys med planering och kontroll, dels redovisning och finansiering. Det verkar inte som det finns någon utbildning i Sverige som är helt fokuserad och anpassad till controllerarbetet på universitets- eller högskolenivå. De personliga egenskaper som är viktiga är främst analytisk förmåga, integritet och ett stabilt psyke för att klara yrkets arbetsuppgifter. I tidigare studier har inte vägen till controlleryrket undersökts utan det har handlat om controllerrollen, dess förändring och hur deras arbetsuppgifter ser ut. Den här studien är istället mer inriktad på vilka krav det ställs på en controller då det gäller erfarenhet, utbildning och personliga egenskaper.

Syfte: Syftet med studien är att undersöka och beskriva vilka krav på utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper som ställs på controllers från organisationerna och hur deras väg från skolan till arbete som controller har sett ut. Studien undersöker och beskriver även om de intervjuade anser att det saknas något i dagens utbildning, och om dem upplever att kraven på en controller har förändrats under åren.

Avgränsningar: Vi har avgränsat oss till intervjupersoner som arbetar på stora företag i Göteborg och har titeln controller.

Metod: Vi har i vår undersökning valt att använda oss av den kvalitativa metoden. Vi har intervjuat fem controllers och en rekryterare. Vi har också tittat på platsannonser och CV:s från controllers som är verksamma på ett bemanningsföretag.

Analys och slutsatser: Majoriteten av respondenterna hade en civilekonomexamen och en bred erfarenhet inom arbete med ekonomiska analyser innan de kom till sin controllerposition. Den personliga egenskap som framkom som viktigast var att en controller skall vara analytisk. Detta skall kompletteras med affärsmässighet, en pedagogisk och en verbal förmåga. Vad respondenterna gemensamt tyckte saknades i ekonomutbildningen var systemkännedom och praktik. De antydde även att utbildning fungerar som en inträdesbiljett in i de stora svenska företagen.

Förslag till fortsatt forskning: Fortsatt forskning inom området kan vara att se om arbetsmarknaden skulle vilja att det fanns en specifik controllerutbildning där kurser som pedagogik kanske skulle ingå. Av intresse skulle också vara att se om arbetsuppgifter som redovisning kommer att försvinna för controllern för att ge mer utrymme till analysarbete.

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till de personer som på ett eller annat sätt deltagit i studien. Vi vill speciellt tacka de personer som har tagit sig tid att besvara våra frågor och därmed gjort denna uppsats möjlig att genomföra. Er kunskap och era åsikter har gett oersättlig information för arbetets slutförande. Vi vill även avsluta med att tacka vår handledare Peter Beusch.

Göteborg januari 2005

Selma Isaksdottir

Ann Lankell

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Frågeställningar	2
1.4	Syfte.....	3
1.5	Avgränsningar.....	3
1.6	Kapitelindelning/Disposition	3
1.7	Controllerbegreppet	4
2	Metod.....	5
2.1	Vetenskaplig ansats.....	5
2.1.1	Vetenskapligt arbetssätt	5
2.1.2	Vetenskapligt förhållningssätt	5
2.2	Datainsamling	6
2.2.1	Urval av företag och intervjupersoner	6
2.3	Kvantitativ och kvalitativ metod	6
2.3.1	Kvalitativ intervju	7
2.3.2	Genomförandet av intervjuerna	7
2.3.3	Intervjuguide.....	8
2.4	Analys av platsannonser och CV: s	8
2.5	Tillförlitlighetsanalys.....	9
2.5.1	Validitet och reliabilitet	9
2.5.2	Subjektivitet kontra objektivitet.....	10
2.5.3	Källkritik.....	10
2.6	Dataanalys.....	10
3	Teoretisk referensram	11
3.1	Ekonomistyrning och kontrollern	11
3.2	Begreppet controller ur ett historiskt perspektiv.....	11
3.3	Controllerns funktion	12
3.4	Controllerns betydelse vid decentralisering.....	14
3.5	Controllerns utbildning som den redogörs i teorin	14
3.5.1	Utbildningen som den ges på universitetet	15
3.6	Förändring av krav på kontrollern	15
3.7	Controllerns egenskaper och förmågor.....	17
3.8	Är kraven rimliga?	18
3.9	Sammanfattning av teoretisk referensram	20
4	Empiri.....	21
4.1	Fem personers syn på deras väg till controlleryrket	21
4.1.1	Beskrivning av de intervjuades arbetsuppgifter.....	21
4.1.2	Arbetslivserfarenhet.....	22
4.1.3	Teoretisk utbildning.....	23
4.1.4	Personliga egenskaper.....	24

4.1.5	Förändrade krav historiskt för controllers	26
4.2	Rekryterarens syn på vägen till controlleryrket	27
4.2.1	Erfarenheter och praktiska kunskaper.....	27
4.2.2	Utbildning	28
4.2.3	Personliga egenskaper.....	28
4.2.4	Förändrade krav historiskt för controllers	29
4.3	CV: s från anställda controllers på bemanningsföretaget	29
4.3.1	Arbetslivserfarenhet.....	29
4.3.2	Teoretisk utbildning.....	29
4.3.3	Personliga egenskaper.....	29
4.4	Platsannonser från arbetsgivare	29
4.4.1	Arbetslivserfarenhet.....	29
4.4.2	Teoretisk utbildning.....	30
4.4.3	Personliga egenskaper.....	31
5	Analys	32
5.1	Controllers arbetsuppgifter	32
5.2	Arbetslivserfarenhet.....	33
5.2.1	Controllernas erfarenheter	33
5.2.2	Vilken erfarenhet förväntar sig rekryteraren av controllern	34
5.3	Teoretisk utbildning.....	35
5.3.1	Vad saknas i utbildningen?.....	35
5.4	Personliga egenskaper och kunskaper	36
5.5	Förändrade krav på dagens controller.....	37
6	Slutsats.....	39
6.1	Vad arbetar dagens controllers med och hur kom han/hon till sin position i företaget?	39
6.2	Vilka önskemål och förväntningar har företagen på sina controllers gällande utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper?.....	39
6.3	Anser företagen och verksamma controllers att det saknas något i utbildningen för framtida controllers?	40
6.4	Har kraven förändrats på dagens controllers?.....	40
6.5	Förslag till framtida forskning	40

Referenslista

Bilaga 1



1. Inledning

I detta kapitel presenteras först bakgrunden till controllerbegreppet och sedan controllerns arbetsuppgifter. Därefter behandlas problemdiskussion, syfte, avgränsningar och uppsatsens disposition för att ge läsaren en insikt i vad denna studie kommer att behandla.

1.1 Bakgrund

Ordet controller härstammar från latin och det franska språket. Från början stavades det "contrerole" eller "contre-roller", då arbetsuppgifterna bestod av att kontrollera dem som hade ansvar för finansiering och bokföring (Källström, 1990). Begreppet började användas i USA för cirka hundra år sen och kom till Sverige i början på 1970-talet (Samuelson, 2004). Definitionen av en controller enligt Wallentin och Bragée (1996) är att en controller är en person som arbetar med ekonomisk styrning i ett företag. Det finns ingen enhetlig beskrivning av vad en controller egentligen ska göra. I en del företag utför controllern ungefär samma uppgifter som en *ekonomichef* och/eller en *internrevisor*, medan controllern i andra företag har stort inflytande på affärsverksamheten och en ganska fri ställning i organisationen.

Det kan ändå sägas att controllerns arbetsuppgifter inriktas mer på kontroll av hela företagets verksamhet, dvs. inte bara ekonomi utan också marknadsplaner, produktionsplaner etc. Den amerikanska controllerns arbetsuppgifter består till stor del av redovisning och denne har i liten utsträckning hand om strategifrågor (Mattsson, 1987). Controllerrollen har sedermera fått en europeisk tolkning som innebär ett mellanting mellan den traditionella ekonomichefsrollen och den amerikanska controllerrollen. Det är inte ovanligt att den europeiska controllern fortfarande har ansvaret för de finansiella aktiviteterna som finns i företaget, även om man kan se tendenser mot att denna funktion läggs på en separat befattning (Kroon, 2001).

Enligt Mattsson (1987) beskrivs controllerfunktionen utifrån den amerikanska definitionen. I Sverige finns ingen klar översättning på vad en controller är och exakt vilka arbetsuppgifter som ingår. Samuelson (2004) skriver att controllern skiljer sig från att vara den som enbart är ansvarig för redovisning. Med växande och mer utspridda företag, där även ansvar decentraliserats, kom utformandet av ekonomisk information för styrning ses som en specialistroll. När titeln controller lanserades i Sverige var det denna roll som framhövdes.

I några studier under 80-talet granskade Mattsson (ref. Samuelsson, 2004) platsannonsers arbetsbeskrivningar. Mattsson kom fram till att controllerarbetet ofta gällde "sammanställning och analys av budget och periodiska rapporter", "lönsamhetsuppföljning för resultatenheter, produktgrupper och marknader", "granskning av investeringsärenden", "ansvar för utvecklingen av budgetrapport- och kalkylsystem". Vidare skriver Mattsson att på 90-talet föreföll en del controllers ägna mer tid åt följderna av ändrade sätt att organisera företagets verksamhet.

Alltjämt förutsätts dock controllers utbildning i regel vara ekonomisk. Kunskapskraven preciseras ofta till dels ekonomisk analys med planering och kontroll, dels redovisning och finansiering. Dessutom erfordras kunskaper om informationsteknologi, både för eget analysarbete och för att kunna medverka som kravställare vid utformandet av företags gemensamma system. Även personer med bakgrund i andra funktioner har dock kommit att inneha controllertjänster. Exempel på detta är t.ex. inom industrin där ingenjörer och



marknadsförare arbetar som controllers. I tjänsteföretag finns också ett brett spektrum av utbildningar representerade. Här har beteckningens vaghet ibland setts som positiv, och det har även dykt upp hybrider som ”kvalitetscontroller” (Samuelson, 2004).

1.2 Problemdiskussion

Idag utbildas många högskoleekonomerna i Sverige med inriktning mot redovisning och ekonomistyrning var av vissa har ett intresse av att arbeta som controller. De olika universiteten och högskolornas kursportaler i Sverige visar att det är redovisning, ekonomistyrning eller finansiering som studenten får välja som inriktning för att få kompetens till controlleryrket. Alltså verkar det som om det inte finns utbildning i Sverige som är helt fokuserad och anpassad till controllerarbetet på universitets- eller högskolenivå. De krav som finns på en controller kan därför vara oklart. Kroon (2001) nämner att kontrollern skall ha baskunskaper i redovisning och hur man utnyttjar kostnadsuppföljningssystem för att arbeta som controller. Vidare nämns i artikeln att de personliga egenskaper som är viktiga är främst integritet och ett stabilt psyke för att klara yrkets arbetsuppgifter.

Idén till denna studie växte fram under den första delen på fördjupningskursen i ”Redovisning och finansiering” inom ämnet ekonomistyrning. Där framlades det en koppling mellan ekonomistyrning och controlleryrket. Därigenom kom intresset för hur vägen ser ut för en student som sitter vid skolbänken till den position i företaget som kallas controller. I tidigare studier har inte vägen till controlleryrket undersökts utan det har handlat om controllerrollen, dess förändring och hur deras arbetsuppgifter sett ut. Den här studien är istället mer inriktad på vilka krav som ställs på en controller då det gäller erfarenhet, utbildning och personliga egenskaper. Det krävs stor arbetslivserfarenhet innan en civilekonom kan arbeta som controller och det är en uppfattning som samhället, skola och arbetsförmedlingen ger en. Det finns inga svenska studier på vilka erfarenheter som krävs för tjänsten och hur den verkliga vägen vanligtvis ser ut från skolan till controllerpositionen. Därför kommer det centrala i denna studie vara att undersöka hur controllers har kommit till sin position och vad som har krävts gällande erfarenhet, utbildning och personliga egenskaper. Uppsatsen kommer även att behandla vad som saknas och vad som är bra med Sveriges ekonomutbildning om studenten i framtiden kommer att arbeta med en controllers arbetsuppgifter. Eftersom samhället ständigt förändrats skulle det också vara av intresse av att se om kraven på en controller också har förändrats under åren.

1.3 Frågeställningar

- Vad arbetar dagens controllers med och hur kom han/hon till sin position i företaget?
- Har kraven förändrats på dagens controller?
- Vilka önskemål och förväntningar har företagen på sina controllers gällande utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper?
- Anser rekryteraren och de verksamma controllers att det saknas något i utbildningen för framtida controllers?



1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och beskriva vilka krav på utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper som ställs på controllers från organisationerna och hur deras väg från skolan till arbete som controller har sett ut. Studien undersöker och beskriver även om de intervjuade anser att det saknas något i dagens utbildning och om dem upplever att kraven på en controller har förändrats under åren.

1.5 Avgränsningar

Geografiskt; denna studie kommer bara att beröra controllers och rekryterare i Göteborg eftersom författarna då inte behöver åka så långt för att intervjua.

Stora företag; valet har varit att intervjua personer som arbetar på stora organisationer med flera tusen anställda och en större rekryteringsfirma som arbetar med uthyrning av personal till stora och små organisationer. Valet att bara intervjua stora företag beror på att författarna vill intervjua så likartade controllers som möjligt.

Utbildning; vi har tittat på Stockholm, Uppsala, Lund, Göteborg och Umeås universitets ekonomutbildningar. Det visade sig att utbildningarna skilde sig något mellan universiteten. Då vi har valt att intervjua controllers i Göteborg kan det vara mer rimligt att anta att intervjupersonerna har gått på Göteborgs universitet än på något av de andra ovanstående universiteten. Därför har vi valt att enbart titta på Göteborgs universitets ekonomutbildning. Vi hoppas då att jämförelsen mellan utbildningen och det intervjupersonerna saknar i utbildningen blir tydligare.

1.6 Kapitelindelning/Disposition

Kapitel 2: *Metod*, här presenteras hur vi gått tillväga vid insamlingen av empirin. Vidare behandlas bearbetning, analyser och tolkning av den insamlade empirin. Det tas också upp varför tillvägagångssätten har valts och vissa tillförlitlighetsproblem som finns i studien.

Kapitel 3: *Teoretisk referensram*, här går vi igenom den vetenskapliga teori och tidigare studier inom ekonomistyrning, controllers roll, dess förändring, egenskaper, utbildning och erfarenheter.

Kapitel 4: *Empiri*, här redovisas resultatet av intervjuerna, kompletterande material från intervjun med rekryteraren och textanalysen av platsannonserna.

Kapitel 5: *Resultat och analyser*, i detta kapitel kopplas den teoretiska referensramen ihop med resultatet av empirin.

Kapitel 6: *Slutsatser, fortsatt forskning*, här tas de slutsatser upp som studien har kommit fram till och förslag på fortsatt forskning inom området.



1.7 Controllerbegreppet

Begreppet controller används sällan i den engelska litteraturen och detta kan innebära att yrkestiteln controller inte används i engelsktalande länder. I teorin har vi tittat på ”chartered management accountant” (CMA) och ”chartered accountants” arbetsuppgifter och jämfört dessa med den svenska controllerns arbetsuppgifter. Jämförelsen visade att CMAs och ”chartered accountants” arbetsuppgifter till stor del är likvärdiga med den svenska controllerns. Vi har därför valt att även använda oss av engelsk litteratur i den teoretiska referensramen där ovanstående begrepp används.



2. Metod

Detta kapitel redovisar det vetenskapliga synsätt som studien präglas av och hur urval och datainsamling har gjorts. Slutligen presenteras en tillförlitlighetsanalys för att visa en medvetenhet om eventuella brister i studien.

2.1 Vetenskaplig ansats

2.1.1 Vetenskapligt arbetssätt

Enligt Svensson och Starrin (1996) finns det två olika sätt att dra slutsatser, deduktion och induktion. Deduktion bygger på logik och induktion bygger på empiri. Ett deduktivt arbetssätt innebär att man från befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser genom att hypoteser prövas. Den befintliga teorin bestämmer vilken information som ska samlas in och hur denna information ska tolkas. En forskare som arbetar induktivt studerar forskningsobjektet utan att ha förankrat undersökningen i en tidigare vedertagen teori och kan utifrån det insamlade materialet formulera en teori. Forskaren bär ofrånkomligen med sig idéer och föreställningar som kommer att färga de teorier som framkommer. Nackdelen med ett induktivt arbetssätt är svårigheten att dra generella slutsatser då det empiriska underlaget baseras på en specifik situation eller grupp av människor (Svensson och Starrin, 1996). I denna studie används båda arbetssätten, deduktivt arbetssätt används eftersom det finns viss forskning inom området. Men vi närmar oss mer åt ett induktivt arbetssätt eftersom vi undersöker områden som inte har förankrats i någon vedertagen teori och inte heller undersökts under svenska förhållanden.

2.1.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Det finns två huvudsakliga förhållningssätt till hur forskning bör bedrivas och hur sanning kommer fram. Dessa två huvudinriktningar kallas positivism och hermeneutiken. Positivism har sitt ursprung i naturvetenskapen och strävar efter absolut kunskap och sanning. De strävar efter att kvantifiera resultat och använder sig gärna av statistik. För positivisterna är förklaring viktigare än förståelse och då är en kvantitativ metod en bättre lösning för att få svar på sina hypoteser (Patel och Davidsson, 1994). Wallén (1996) skriver att hermeneutiken handlar om tolkning av innebörder i texter, symboler, handlingar, upplevelser m.m. Vidare beskriver han att den som tolkar har en förförståelse i form av språklig och kulturell gemenskap och att tolkaren växlar mellan del- och helhetsperspektiv. Till sist belyser han att tolkningen måste ske i förhållande till en kontext. Patel och Davidsson (1994) skriver att hermeneutiken har fått stå för en kvalitativ förståelse och tolkningssystem och en forskarroll som är öppen, subjektiv och engagerad. Den hermeneutiska forskaren tolkar empirimaterialet utifrån sin egen förförståelse. Tolkning av begreppet controller beror på individens bakgrund, alltså vilken förförståelse personen har. I detta fall är författarnas förförståelse byggd på utbildningen och den litteratur och de föreläsare som har förekommit. Denna studie ligger mer åt ett hermeneutiskt tillvägagångssätt då fokus ligger på att tolka och förstå de intervjuades syn på ämnet och ge utrymme för deras tankar och uppfattningar. Även analysen av platsannonserna och CV: s från de anställda på bemanningsföretaget lutar också mer åt det hermeneutiska hållet än åt det positivistiska. Detta beror på att vi har tagit ut delar som vi ansett viktiga utifrån vår förförståelse och den förståelse som vi har fått under uppsatsens gång.



2.2 Datainsamling

De data som samlas in för en studie kan delas in i primärdata och sekundärdata. Primärdata innebär data som uppstår under studiens gång. Med sekundärdata menas data som samlats in av andra personer (Svensson och Starrin, 1996). Primärdata som har använts i studien är den information som fått av intervjupersonerna och platsannonserna. Detta kommer att behandlas längre ner.

Sekundärdata som har använts i studien är det material som inhämtats från databaser. Största delen av litteraturen har vi sökt med hjälp av bibliotekets databas Gunda. En del böcker som vi använt oss av ingår i den kurslitteratur som rekommenderas då man läser företagsekonomi. Tidskrifterna söktes med hjälp av Libris och en stor del har inhämtats från den elektroniska tidskriften Business Source Premier. Andra former av sekundärdata som använts i studien är Internet och tidningen Dagens Industri.

2.2.1 Urval av företag och intervjupersoner

Företagen har valts ut med hänsyn till bransch, tillgänglighet och storlek. Valet har varit större organisationer som finns i Göteborg. För att få en bättre helhetsbild har blandning av olika branscher föredragits i urvalet. Detta så kallade strategiska urval har haft syftet att få kvalitativ information från enheter som är så olika som möjligt. Enligt Halvorsén (1992) är strategiskt urval att föredra om det urval som ska göras är litet. Detta är också ett argument till varför det valdes att ha ett strategiskt urval till denna studie. Det skulle vara omöjligt att säga att fem controllers, sex platsannonser och ett rekryteringsbolag skulle vara representativt för hela populationen. Enligt Halvorsén (1992) bör urvalsmetoden därför grundas på vad som kan tyckas vara intressanta företag för studien. Eftersom begreppet controller är brett har valet varit att ta med dem som har titeln controller. Det har alltså inte tagits hänsyn till vilka arbetsuppgifter de har, utan det har fått framkomma under intervjun. Intervjuerna med de olika controllers har varit att få deras syn på hur kraven är och har varit på controllers och hur deras väg har sett ut för att komma till denna tjänst. Syftet med att analysera platsannonser, intervjua ett rekryteringsbolag och deras anställdas CV:n har varit att få en annan synvinkel på vad företagen söker när de nyrekryterar controllers.

2.3 Kvantitativ och kvalitativ metod

Kvantitativa metoder är sådana som utmynnar i numeriska observationer eller kan göras om till sådana. Hit hör metoder där mätningar och kvantifieringar används med hjälp av matematik och statistik t ex enkäter och experiment. Med den kvalitativa metoden går det inte att omvandla informationen till siffror. Metoden kännetecknas av närhet till källan som undersöks och att förståelsen och tolkningen är i centrum. Kvalitativa intervjuer syftar till att upptäcka eller identifiera icke kända eller otillfredsställande kända företeelser, egenskaper eller innebörder (Kvale, 1997).

Den kvalitativa metoden lämpar sig bäst till denna studie eftersom syftet är att få en förståelse. De personliga egenskaperna är lättare att få fram av respondenterna vid en kvalitativ metod än vad det hade varit vid en kvantitativ. Vid en djupintervju framkommer en mer nyanserad bild då man kan diskutera och förtydliga eventuella oklarheter. Vidare kan aspekter som vi inte hade varit medvetna om komma upp under intervjuens gång. Men controllers erfarenhet och utbildning hade också kunnat fås fram genom en kvantitativ studie också och därmed hade vi fått ha ett större urval. Det hade också varit möjligt att göra en



blandstudie med både kvantitativ och kvalitativ del, men vi valde att inte göra det eftersom vi ville få en närhet till den intervjuade. Då kan vi skapa utrymme till att fånga upp aspekter med avseende till syftet och problemställningen som kanske inte skulle komma fram vid en kvantitativ metod.

2.3.1 Kvalitativ intervju

Svenning (1999) skriver att genom den mänskliga kontakten vid personliga intervjuer får forskaren en god referens till svaren. Dock är det en uppenbar fara med personliga intervjuer för att intervjuaren själv, genom sin närvaro kan påverka svaren. Detta kallas intervjuareffekt. Kvale (1997) menar att det som är väsentligt för en intervjuare är att försöka förstå den som blir intervjuad och att kunna sätta sig in i dennes föreställningsvärld. Fördelarna med intervjuer är bl.a. att de är extra lämpade för att ge djupgående och detaljerad data. Intervjuerna är en flexibel metod för insamling av data som möjliggör att undersökningens inriktning utvecklas och förändras under arbetets gång. Dessutom innebär den direkta kontakten med respondenten att data kan kontrolleras beträffande riktighet och relevans under tiden som de samlas in. Nackdelar med intervjuer kan vara dålig tillförlitlighet. Det är svårt att uppnå objektivitet då intervjuarens egenskaper och omgivning har betydelse för vad som framkommer under intervjun. Dessutom kan den intervjuades svar vara påverkade av intervjuarens identitet. Enligt Patel och Davidsson (1994) är bristerna med intervjustudier att de tar lång tid att genomföra samt att det kan vara svårt att sammanställa och analysera respondentens svar. Kvalitativa intervjuer passar denna studies syfte bäst eftersom det kräver detaljerad information om hur de olika controllers, platsannonser och rekryteringsbolag ser på vägen till en kontrollertjänst. Det blir tillfälle för den intervjuade att uttrycka sina tankar och åsikter. Den personliga närvaron gör också att det går att förtydliga oklarheter och ger möjlighet till följdfrågor under intervjun.

2.3.2 Genomförandet av intervjuerna

Företagen valdes ut med hänsyn till bransch, tillgänglighet och storlek. Valet har varit större organisationer som finns i Göteborg. Intervjupersonerna kontaktades via telefon för att bestämma tid för möte. Alla som kontaktades var mycket positiva och intervjutid sattes snar tid därefter. Kontakt gjordes även med arbetsförmedlingen men de sa att de inte rekryterar så höga befattningar som controllers, utan ger endast ibland tips till företagen. Istället rekommenderade de oss att kontakta de större rekryteringsfirmorna. De controllers som ville medverka arbetar inom följande sektorer; en i klädbranschen, två arbetar inom verkstadsindustrin, en inom byggnadsbranschen och till sist den femte inom kommunen. Den rekryterare som intervjuades arbetar på ett stort bemanningsföretag. Anledningen till att intervju en person från ett bemanningsföretag är att det är de som är mellanhanden vid rekrytering av controllers. De har därför en god kunskap och uppfattning om vad företagen kräver av sin nyrekryterade controller.

De intervjuade är anonyma för att det inte ska uppstå några negativa konsekvenser för dem efteråt och för att de inte ska känna sig begränsade i sina svarsmöjligheter. Frågorna har inte getts ut i förväg eftersom det skulle kunna ge dem tid till att formulera svar som de tror förväntas av dem, antingen från oss eller från företagen.



Under intervjuerna försöktes samtalen hållas öppna och flexibla för att kunna ta vara på aspekter som kan dyka upp under tiden och för att kunna ställa följdfrågor. Försök till att intervjusituationen skulle likna mer en diskussion fungerade och det blev en avslappnad stämning. Frågeordningen kunde ändras under tiden för intervjun. Intervjuerna genomfördes som planerat förutom en ändrad tid från en controller som är verksam inom verkstadsindustrin. Vid alla intervjuer satt vi ostörda i avskilda rum och bandspelare användes vid alla tillfällen. Alla besök gick bra och de svarade på frågorna mycket innehållsrikt och utförligt. Bandspelare har valts att användas vid intervjuerna eftersom det blir lättare att få med allt som den intervjuade säger och det blir även lättare att koncentrera sig på intervjun. Vid oklarheter går det att lyssna på intervjun igen. Trost (1997) nämner fördelar såsom att man kan lyssna till tonfall och ordval upprepade gånger. Man behöver inte heller ta anteckningar utan kan koncentrera sig på frågorna och svaren. Nackdelar med bandspelare kan vara att det tar tid att lyssna på banden och att man missar den icke verbala kommunikationen och andra faktorer runt omkring som är av betydelse för tolkningen. Trots nackdelen anser vi fördelarna med bandspelare överväger eftersom vi därmed minskar risken för feltolkningar och förvrängningar av materialet. Anteckningar fördes också under intervjuerna som ett komplement. För att undvika missförstånd skrevs sammanställningen av intervjuerna ner snar tid efter.

2.3.3 Intervjuguide

Enligt Patel och Davidsson (1994) kan intervjuerna kategoriseras efter grad av standardisering och strukturering. Standardisering handlar om intervjuarens ansvar när det gäller frågornas utformning och inbördes ordning. Vid helt standardiserade intervjuer ställs identiska frågor i exakt samma ordning till samtliga respondenter. Graden av strukturering beror på vilket utrymme den intervjuade får svara inom. En helt strukturerad intervju styr den intervjuades möjlighet att lämna öppna svar.

Intervjuguiden i denna studie är inte helt standardiserad i och med att ordningen på frågorna kunde ändras under intervjuens gång. Det var dock något annorlunda frågor till rekryteraren (se bilaga 1). Anledningen till att standardiserad frågeguide användes är att det då blir lättare att hitta gemensamma drag och att göra jämförelser mellan intervjupersonerna. Frågorna är av ostrukturerad karaktär med öppna frågor för att lämna utrymme för den intervjuades egna åsikter.

Svensson och Starrin (1996) skriver att när det gäller frågornas formulering bör frågor som är långa, ledande, negationer, förutsättande undvikas och ordet varför bör inte användas. Det som också bör undvikas är påståenden. Istället bör man ställa frågor som den intervjuade kan svara bekräftande på när det behövs ett mer nyanserat svar.

2.4 Analys av platsannonser och CV: s

Svensson och Starrin (1996) skriver att texttolkning och textanalys är en form av kvalitativ analys. Den formella analysen kan vara grammatisk, logisk och semantisk. Den logiska textanalysen som författarna har valt kan vara begreppslig och strukturell. Tolkning kan syfta på en process eller att förklara för en bättre förståelse. För att få tag på platsannonser som söker controllers har arbetsförmedlingens hemsida www.ams.se används. Det valdes ut sex stycken annonser den 3 december som då fanns utlagda. Fler annonser valdes inte eftersom



det blev ett regelbundet mönster på vilken erfarenhet, utbildning och personliga egenskaper som söktes.

2.5 Tillförlitlighetsanalys

2.5.1 Validitet och reliabilitet

Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) skriver att validitet betyder att man mäter det man avser att mäta. Det är lämpligt att skilja mellan två aspekter på validitet: inre validitet och yttre validitet. Med inre validitet avser överensstämmelsen mellan begrepp och de operationella (mätbara) definitionerna av dem. Yttre validitet har att göra med överensstämmelsen mellan det mätvärde man får när man använder en operationell definition av verkligheten. Trost (1997) menar att validitet och reliabilitet inte har samma centrala roll vid kvalitativa undersökningar eftersom studien är mer subjektiv och den intervjuade har ett större utrymme att påverka. Vid kvalitativa undersökningar valideras det genom reflekterande och ifrågasättande. Med kvalitativa intervjuer vill forskaren veta vad den intervjuade menar med eller hur han/hon uppfattar ett ord eller en företeelse. Det är därför centralt att intervjuaren får svar på rätt begrepp och klargör hur den intervjuade uppfattar det, då människor lägger in olika definitioner av ett och samma begrepp. I denna studie är begreppet controller svår definierat därför att det inte finns en enhetlig beskrivning av yrket.

I denna undersökning finns en risk att all data som kom fram inte är den exakta sanningen, eftersom den intervjuade vill lyfta fram sina positiva personliga egenskaper och kan därmed också överdriva dem. Intervjuerna spelades in på band vilket kan medföra högre validitet pga. att det går att kontrollera att inga ändringar eller tillägg har gjorts. Validiteten kan även öka genom att den intervjuade fick vara anonym och då vågar öppna sig mer.

Vidare skriver Eriksson och Wiedersheim-Paul (1997) att reliabilitet innebär att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag. En metod eller ett angreppssätt bör alltså för att ha hög reliabilitet vara oberoende av undersökare och beroende på vilken grad av generalisering man åsyftar av undersökta enheter. Andra undersökare skall kunna komma fram till samma resultat om de använt samma angreppssätt. Det är uppenbart att reliabiliteten är ett stort problem i tolkande utredningar.

Reliabilitet, innebär att en mätning är stabil, d.v.s. att forskaren får samma data varje gång undersökningen görs. Antagandet om att få samma svar på en fråga vid olika tillfällen bygger på att konstans råder, vilket betyder att människan är stabil i sina åsikter. Med ett symboliskt induktivt synsätt ses människan som deltagare i en process, där nya erfarenheter och situationer medverkar till att olika svar ges vid olika tillfällen på samma fråga då bakgrunden för ett svar förändras. Reliabiliteten är lättare vid kvantitativa studier eftersom situationen är standardiserad. Vid kvalitativa intervjuer handlar det snarare om att intervjuaren är uppmärksam på tonfall, ansiktsuttryck, mimik och kroppsspråk (Trost, 1997).

Eftersom det används en standardiserad form av intervju kan reliabiliteten anses vara hög eftersom samtliga intervjupersoner, förutom rekryteraren, har fått samma frågor. Reliabiliteten ökar även då det har varit två intervjuare samt att alla intervjuer spelades in. Då



informationen blir lagrad och det finns möjlighet att lyssna på intervjuerna igen för att försäkra sig om att empirin stämmer, ökar alltså reliabiliteten.

2.5.2 Subjektivitet kontra objektivitet

Objektivitet innebär att inte ha några förutfattade meningar eller tidigare erfarenheter inom ämnet som färgar ens uppfattning. Vid en kvalitativ intervju kommer forskaren i sin roll att vara färgad både av sina egna och av andras förväntningar. Absolut objektivitet är därmed omöjligt att uppnå i praktiken (Svensson och Starrin, 1996). Det finns en medvetenhet hos författarna att intervjupersonerna inte är helt objektiva eftersom de gärna vill förmedla en positiv bild. Men ämnet i sig tros inte vara så känsligt så att information undanhölls vid intervjuerna. Intervjuaren måste kunna göra skillnad mellan det normativa synsättet dvs., hur det bör vara i den perfekta världen och verklig fakta, alltså hur det egentligen är, och inte påverkas för mycket av normativa värderingar. Genom en medvetenhet av denna problematik minskar risken för att lägga in egna värderingar vid intervjutillfällena och vid tolkning av materialet. Då det är två personer som skriver denna studie höjer även det objektiviteten.

2.5.3 Källkritik

Den insamlade primärdata, alltså intervjuerna som har genomförts, är aktuell eftersom den har samlats in under arbetets gång. Dock får det inte glömmas bort att svaren kan vara färgade av intervjupersonerna, men eftersom syftet med studien är att nå en beskrivande form istället för ifrågasättande, anses inte detta vara något stort bekymmer. Intervjupersonerna har varit mycket öppna och tilldelat sig många personliga egenskaper. Som läsare får man vara kritisk till de egenskaper som intervjupersonerna säger att de besitter. Det finns också en möjlighet att de intervjuade är medvetna om viktiga egenskaper hos en controller och vill därför tillskriva sig dessa.

När det gäller sekundärdata som har inhämtats från olika databaser och litteratur måste det beaktas när och varför dessa data har tagits fram, samt hur pålitlig och relevant informationen är för rapportens syfte (Svensson och Starrin, 1996). När det gäller vägen till kontrollertjänsten i Sverige finns det ingen eller ytterst lite forskning och vi har fått förlita oss på amerikansk och engelsk forskning. De förhållanden som råder där liknar inte alltid de svenska. Författarna i litteraturen är färgade av subjektiva tolkningar och värderingar. Ett brett urval av litteratur med olika fokus på controllers har därför bidragit till en mer allmän teoretisk referensram. Dock är den svenska litteraturen om kontrollern nästan tjugo år gammal och det som nämns där troligtvis inte är aktuellt idag. Därför riktar sig en del av denna studie på vad som gäller i dagsläget för en controller. De artiklar som har studerats kommer från vetenskapliga tidskrifter och har därför en relativt hög tillförlitlighet.

2.6 Dataanalys

Rådata som kommer från intervjuer måste registreras, analyseras och tolkas. För att ha en betydelse måste de kategoriseras på något sätt. Detta underlättar letandet efter likheter, skillnader, grupperingar och mönster (Trost, 1997).

I denna studie har materialet registrerats genom att direkt efter intervjuerna skriva ner dem. Utifrån det materialet har vi sedan försökt urskilja olika kategorier och ämnesområden. Inom varje område har ett mönster och teman setts som ligger till grund för analysen och slutsatsen.



3. Teoretisk referensram

I detta kapitel går vi igenom den vetenskapliga teori och tidigare forskning inom ekonomistyrning, controllerns roll, dess förändring, egenskaper, utbildning och erfarenheter.

3.1 Ekonomistyrning och controllern

Ekonomistyrningen tar sin utgångspunkt i företagets strategi. Företagets strategi bryts ned och operationaliseras så att det bildar olika verksamhetsplaner och delmål. De mål som riktas mot ekonomiska mål blir de som faller inom ramen för ekonomistyrning. Ekonomistyrningen innefattar det arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företags verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål som både är finansiella och icke-finansiella (Ax et. al 2002).

För att ett företag skall styras mot uppställda ekonomiska mål behövs hjälpmedel, så kallade styrmedel. Styrmedlen kan ha olika karaktär. Vissa kan karaktäriseras som hårda, t ex produktkalkyler, budgetar och intern redovisning. Andra kan karaktäriseras som mjukare såsom företagskultur, lärande och ledningsstil (Ax et. al 2002).

En stor del av den svenska controllern arbetsuppgifter är inom ekonomistyrningsområdet enligt Mattsson (1987). Även Samuelson (2004) skriver att en controller som stabsfunktion har huvudansvaret för företagets ekonomistyrning. Det innebär sammanfattningsvis att svara för att ekonomistyrningen och det formaliserade styrsystemet motsvarar företagets situation och krav och att administrera de löpande processerna i ekonomistyrningen (Samuelson, 2004).

3.2. Begreppet controller ur ett historiskt perspektiv

Begreppet controller började användas i USA för cirka hundra år sen och kom till Sverige i början på 1970- talet (Samuelson, 2004). Från början stavades det "contrerole" eller "controller", då arbetsuppgifterna bestod av att kontrollera dem som hade ansvar för finansiering och bokföring (Källström, 1990). Definitionen av en controller enligt Wallentin och Bragée (1996) är att en controller är en person som arbetar med ekonomisk styrning i ett företag. Det finns ingen enhetlig beskrivning av vad en controller egentligen ska göra. I en del företag utför controllern ungefär samma uppgifter som en *économichef* och/eller en *internrevisor*, medan controllern i andra företag har stort inflytande på affärsverksamheten och en ganska fri ställning i organisationen. I USA delades en del av det ekonomiska arbetet upp mellan treasurer och controller. Samuelson (2004) nämner att den som var treasurer svarade för finansiering, penningplaceringar kontakter med investerare och banker och försäkringar. Controllern hade ansvar för planering, uppföljning och rapportering, analyser, skattefrågor och skyddande av tillgångar. Denne person skulle även bedöma de ekonomiska och sociala krafterna som påverkade företaget. Det började ses kopplingar mellan dess funktioner och båda funktionerna benämndes som controller, men med två olika inriktningar. På så sätt kom två benämningar inom controlleryrket fram; *business-* och *accounting* controller.

Samuelson (2004) menar vidare att när begreppet kom till Sverige var det rollen som den som utformade ekonomisk information för styrning som främst kopplades med controllerbegreppet. Den rollen sågs som en specialistroll då företag växte. Företaget delades



upp på olika områden som fick lönsamhetsansvar för en bestämd enhet och det medförde att ansvar decentraliserades. För omkring femton år sedan talade Mattsson (1987) om "den svenske controllern" och menar att denne är befriad från ansvaret för rutinuppgifter kring redovisningssystem och beslut. Detta skall leda till att controllern istället skall ha kapacitet för att stödja företagets affärer, i motsats till den ursprungliga amerikanska controllern.

3.3 Controllerns funktion

Begreppet controller har ingen självklar innebörd, utan ses på olika sätt inom olika företag. Det har, som tidigare nämnts, urskiljts två olika typer av controller; *accounting*- och *business* controller. Generellt kan sägas att business controllern är befriad från ansvaret för rutinuppgifter som redovisning, rapportering, budgetering och bokslut. Denne ägnar sig istället mer åt analys av detta material och ger input till företagets affärer.

Accounting controllern ägnar sig mer åt redovisning, budgetering, rapportering och bokslut. Den rollen liknar mer en traditionell ekonomichef. Det är dock business controllern som främst förknippas med controllerbegreppet i Sverige (Samuelson, 2004).

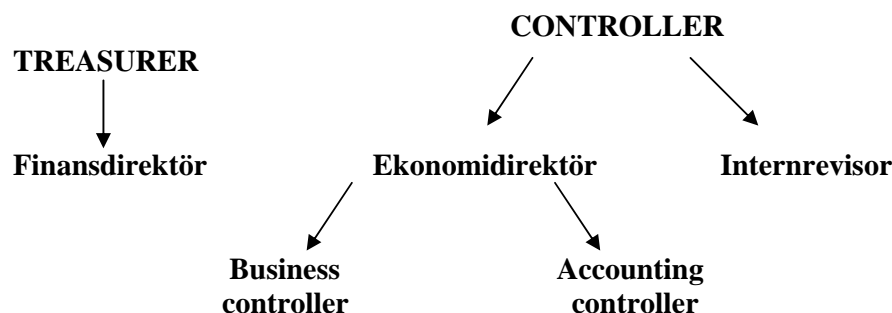
Mattsson (1987) benämner business controllern som den "svenske controllern" och har utformat en "formel" för skillnaden mellan den amerikanske och svenska controllern:

amerikansk controller
– ansvar för bokslut och redovisning
(och ibland redovisningssystem)
+ ansvar för strategifrågor och "affärer"
= svensk controller

Vidare menade Mattsson (1987) att det som är karaktäristiskt för den svenske controllern är att inom dennes arbetsuppgifter ligger en stark betoning på affärer och ekonomistyrning.

Controller är en stabsroll och är således knuten till en viss enhet och därmed till en viss enhetschef. Controllern kan också jobba med chefer längre ner i organisationen. Redan för närmare tjugo år sedan nämnde Olve (1988) att det fanns ett brett spektrum av controllerroller. Han menade att controllerbegreppet användes slarvigt.

Nedan visas en modell över olika ekonomroller (Olve 1988). Denna återges även idag av Samuelson (2004).





Nedan kommer en förenklad sammanfattning över skillnaden mellan business- och accounting controllerns uppgifter: Denna sammanfattning nämns av Olve 1988 och även den återges av Samuelson (2004).

Accounting controller

- Ser till att siffervärden kommer fram
- Historiskt och nulägesorienterad: rapporterar resultat och måluppfyllnad
- Sammanhängande logiskt system med lokala delar
- Många kunders behov tillgodoses
- Ekonomi- och systemkompetens krävs

Business controller

- Använder siffervärden
- Framtidsorienterad: hjälper formulera mål och åtgärdsprogram
- Anpassad till lokala enheters synsätt
- En linjechef är huvudkund
- Verksamhets-, affärs- och ekonomikompetens krävs

Olve (1988) uttryckte skillnaden mellan business controller och accounting controller på följande vis: accounting controller tillgodoser externa behov såsom skattemyndigheten, ägaren och finansmarknaden och interna rapporteringsbehov. Denne person ser till att den formaliserade ekonomiinformationen kommer fram. Business controller skall däremot vara till hjälp för en linjechef vid styrningen. Denne person skall ge information om vad som händer i olika subenheter, på olika marknader och i omvärlden, alltså är rollen den av en analytiker. Business controller skall medverka till att påverka chefer under linjechefen genom den information de får och de termer i vilka de får sina uppdrag formulerade. Business controllern blir således kund och kravställare gentemot accounting controllern.

Olve (1988) anser att controllern inte ska ta något eget affärsansvar, utan att det är den del av strategier och affärer som gäller analyser, målformulering och uppföljning där *ekonomisk information* används som är controllerns ansvar. Det är utnyttjandet av den ekonomiska informationen och utformandet av informationsflödena som är och förblir ekonomens roll.

För att få en bild av controllerns roll och arbetsuppgifter ute på marknaden idag har arbetsförmedlingens hemsida studerats (www.ams.se). Där finns en yrkesbeskrivning för controllers och den sammanfattas nedan:

Controllern är länken mellan företagsledningen och ekonomiavdelningen. De har till uppgift att se till att företagsledningen får den ekonomiska information de behöver för att kunna följa, bedöma och påverka verksamheten. Controllers arbetar främst i större företag och koncerner men kan också finnas i statliga förvaltningar och kommuner. Controllers gör ekonomiska utredningar och analyser av verksamheten. Det innebär att sammanställa, analysera och värdera informationen om det ekonomiska resultatet under en viss period och att göra en prognos för utvecklingen av resultatet under resten av året.

Controllern gör även andra analyser. Detta kan bland annat vara att undersöka om det är lönsamt för företaget att sälja vissa produkter, skillnad på försäljningen mellan olika geografiska regioner och olika kundgrupper. Controllern kan samla in uppgifter om kostnader och hur mycket som säljs, om konkurrenter m.m. De skall därefter analysera resultaten, bedöma produkterna och göra en rapport. Med rapporten som utgångspunkt skall resultat presenteras muntligt i ledningsgruppen. Där skall det framgå vilka produkter, i vilka regioner och vilka kundgrupper som är lönsamma. Den ekonomiska informationen skall presenteras på ett enkelt och tydligt sätt.



Controllers ska se till att det finns väl fungerade ekonomiska informationssystem för att följa verksamheten i små och stora företag. De utvecklar nya och förbättrar befintliga system, vilket ofta innebär ett samarbete med systemare. Många controllers tar också fram riktlinjer för hur budgeten ska se ut, lägger upp tidsplaner, bestämmer arbetsgången och gör en totalbudget utifrån de delbudgetar som olika avdelningar i företaget eller olika bolag i en koncern lämnar in.

Ibland görs skillnad på *business controllers* som är mer affärsinriktade, och *accounting* eller *financial controllers* som är mer redovisningsinriktade och också arbetar med att göra bokslut. Business controllers ingår ofta i företagets ledningsgrupp. De kan också delta i arbetet med företagets långsiktiga affärsplaner och bedöma de ekonomiska konsekvenserna av olika handlingsplaner. Business controllers måste också följa med på vad som händer på marknaden i stort och den ekonomiska situationen i landet. De måste också hålla sig uppdaterade på nya lagar som påverkar företagets verksamhet. (www.ams.se)

3.4 Controllerns betydelse vid decentralisering

Olve nämnde 1988 att framväxten av controllers har ett nära samband med den decentraliseringsvåg som har sköljt fram över svenska företag och andra organisationer under de senare åren. Då marknadsförhållandena har förändrats och marknaderna är mättade och snabbväxande, är decentralisering av ansvar ofta nödvändig idag. Det är viktigt att det finns reaktionssnabba och mer beslutspotenta antenner från företaget. Detta medför även att det skapas en starkare ansvarskänsla och motivation i de mindre enheterna. I decentraliserade företag blir det en viktig uppgift för kontrollern att skapa samspel mellan datoriserade ekonomisystem och mänskliga beslutsfattare som stöttar såväl det lokala, decentraliserade ansvaret som den strategiska samordningen. Controllerns uppgifter vid decentraliseringen enligt Olve (1988) är att

1. Tydliggöra strategin främst genom ekonomiska måttal. Det kan även gälla att det finns tillräckliga informations- och planeringssystem runt om i den decentraliserade organisationen och att de utnyttjas och beaktas.
2. Controllern skall vidare tillhandahålla beslutsunderlag för divisionschefer och motsvarande. Den affärsrådgivning som ges skall vara baserat på djupa analyser och ett koncernperspektiv. Denna roll som business advisor kan exempelvis avse långsiktiga betoningar genom utredningar mm. Det kan även handla om att bygga upp ett "early warning system" genom att följa konjunkturtrender.
3. Controllern skall även initiera åtgärder: exempelvis att uppmärksamma linjechefer på att externa prognoser och interna budgetutfall kan tyda på ett behov av en ny handlingsplan. Controllern skall verka aktivt som samtalspartner för enhetschefer, och verka som "barnmorskor" för deras idéer (Olve, 1988).

3.5 Controllerns utbildning som den redogörs i teorin

Controllerns utbildning ska i regel vara ekonomisk. De kunskapskrav som ställs är dels ekonomisk analys med planering och kontroll, dels redovisning och finansiering. Det är även viktigt att kontrollern har kunskaper om informationsteknologi. Detta behövs vid eget analysarbete och för att kunna medverka vid ställning av kraven vid utformningen av företagets gemensamma system. Dock har även personer som har en bakgrund i andra



funktioner kommit att inneha kontrollertjänster. Exempel på detta inom industrin är ingenjörer och marknadsförare och inom tjänsteföretag finns en stor bredd av olika utbildningar representerade (Samuelson, 2004).

3.5.1 Utbildningen som den ges på universitetet

På Handelshögskolan vid Göteborgs universitet finns utbildningar som ger anspråk på att vara inriktade mot kontrolleryrket. Detta gäller speciellt inom ämnet företagsekonomi. Det första året som motsvarar 40 poäng på högskolenivå benämns grundkurs och fortsättningskurs. Dessa kurser kan anses bygga den grundläggande kunskapen inom företagsekonomi. De ämnen som studeras är bland annat marknadsföring, externredovisning, organisation och ekonomistyrning. Det är först på fördjupningskurserna (40 – 60 poäng) som inriktning väljs, och det är då särskilt inriktningen "Redovisning och finansiering" eller "Finansiering" som gör anspråk på att vara inriktad mot yrket controller. På kursen läses 5 poäng ekonomistyrning och 5 poäng redovisning. Därefter görs en kandidatuppsats om 10 poäng. Detta antagande baseras bland annat på att litteratur såsom "*Controllerhandboken*" av Samuelson används (www.handels.gu.se). Vidare byggs antagandet på att de krav som anges på ams hemsida för en controller nämner just de ämnen som ingår inom ramen för kursen "Redovisning och finansiering" (www.ams.se).

Som kursens mål anges att kursen skall ge kunskaper om ekonomistyrningsprocessen som innefattar behandlandet av affärsplaner till ansvarfördelning, budget- och uppföljningsprocessen samt belöningsystem. Vidare ska kursen ge kunskaper om ekonomiska mål baserade på avkastning på kapital och med utgångspunkt i aktieägarvärden. Kursen ska visa kopplingen mellan ekonomistyrningen och uppbyggnaden av modeller för redovisning och ge kunskaper i att producera, analysera, ge teorier om och normsättning av extern redovisning. Uppsatsarbetet skall vara kreativt och reflekterat baserat på vetenskaplig grund (www.handels.gu.se).

Arbetsförmedlingen uttrycker sina utbildningskrav på controller på följande vis: "*Utbildning för att bli controller ska man i allmänhet ha en ekonomisk högskoleutbildning, gärna med inriktning på ekonomistyrning, redovisning och finansiering eller ibland kostnads- och intäktsanalys*" (www.ams.se)

3.6 Förändring av krav på controllern

Samuelson (2004) säger att kraven på en business controller har förändrats över de senaste decennierna. Från början var kraven stora på förmågan att genomföra skickliga analyser på företagets redovisning och bokföring. Men kraven har kommit att förändras och under senare år har uttrycket ekonomistyrning börjat användas oftare. Detta betyder att de som är ansvariga för verksamheten riktar strävanden mot vissa ekonomiska uppsatta mål. Detta innebär att ekonomisk information och ekonomiska måltal utnyttjas för att påverka det som händer i organisationen. De ansvariga för ekonomifunktionen som får ansvar att utforma styrmål i ett sådant system behöver ett annat tänkande. Först och främst måste den analytiska förmågan vara mycket väl utvecklad. Vidare menar Samuelson (2004) att utöver det måste de även vara mer av psykologer och pedagoger, där de har en förmåga att inse hur olika målformuleringar och metoder att följa upp målen påverkar vad de ansvariga gör. Detta får till följd att analytikerrollen kompletteras med en roll som präglas av styrning.



(Antal
info-källor)

All affärs- relevant informa- tion	Affärsrådgivning	Katalysator för att åtgärder vidtas	(Beaktande av grupp processer)
	Early warning	Samtalspartner/ifrågasätta antaganden	
Redovis- nings- informa- tion (intern)	Omvärldsbevakning		
	Analys av t ex förvärv		
	Nyckeltalsjämförelser		
	Bevaka och utreda avvikelser	Tydliggöra strategier	
	"Konsoliderade" lönsamhetsbedömning	Utforma måltal och rapporter	
	"Traditionell" värdering av lönsamhet	Utbilda i ekonomi	
	Analysera (själv)	Påverka (andras) tänkande	

Ovanstående bild använde Olve 1988 i sin bok *Controllerns roll* och även den återges av Samuelson (2004). Den visar hur controllerns roll håller på att förändras. Samuelson menar att den traditionella rollen innefattar den nedre rutan längst till vänster. Där är ekonomen mer statisk. Med tiden håller uppgifterna på att utvidgas så att uppgifterna i de övriga tre rutor även innefattas av controllerns uppgifter. Där är controllerns roll mer den av en allsidig och aktiv rådgivare. Från att endast varit insatt i vad som har hunnit komma in i företagets bokföring (inträffade händelser) har den nya rollen kommit att även innefatta en rad andra uppgifter. Företagens upplägg har förändrats och datorsystem tar hand om mycket av det som tidigare var tvunget att göras manuellt vad gäller bokföringen. Dagens controller använder sig mer av bokföringsmaterialet som underlag för analyser och affärsbeslut. För den traditionella ekonomen kan de tre yttre rutorna te sig mer hotfulla i och med att det inte finns något klart rätt och fel där. I de yttre rutorna finns ett bredare spektrum av uppgifter som kan te sig lockande för andra ekonomer.

Olve (1988) menar att ekonomen ofta har skyggat för att ta ansvar och endast velat hålla sig till "säker redovisningsdata". Detta beror antagligen på en bristfällig förståelse för marknadens och produktionens sätt att fungera. Om ekonomen tar på sig en affärsstödjande roll finns det mycket att lära. Med moderna redovisningssystem har det blivit möjligt att handskas med olika slags information på ett helt annat sätt än tidigare. Detta är viktigt för att controllern skall få gehör. Moderna decentraliseringstankar innebär att det är nödvändigt att styrinformationen är mer än endast traditionell bokslutsdata. Den moderna ekonomen måste använda sig av all relevant affärsinformation, även om den inte alltid är exakt, precis och reviderbar.

Goldstein (1996) hävdar i sin artikel att management accountant rollen håller på att förändras från att ha varit "företags-polis" till att vara affärsstrateg. Den nya affärsmiljön utmärks av kostnadshantering och ständiga förbättringar och framsteg inom informationsteknologin. Detta har långtgående implikationer för management accountants som ofta är verksamma för att skapa förändringar. Det är ofta de som hjälper till att förstå de finansiella implikationerna av de olika alternativ som finns tillgängliga för företaget. Han hävdar vidare att framsteg inom informationsteknologin har frigjort management accountant från att vara insatta i ett smalt område av tekniska kunskaper, till att numera ha möjligheterna att genomföra sofistikerade analyser, tolkningar och beslutsfattande. Undersökningen "Practice Analysis"



visade också att de arbetsaktiviteter som skulle öka i betydelse är processförbättringar, kund och produktlönsamhet, system och operationer, prestations utvärdering och långsiktig strategisk planering.

En studie som Lewandowski (2000) har skrivit visar att det är en ny generation av controllers i företagen. De är mer intresserade av teknik och informationssystem. Detta gör att de sparar tid som de i sin tur kan använda till att analysera den ekonomiska helheten i företaget. Studien tyder även på att kontrollern idag arbetar mindre med att förbereda rapporter och istället mer med att analysera information. Därför sitter nu många controllers på lednings- produktionsavdelningen istället för redovisningsavdelningen. De arbetar mer i grupp och har mer personliga kontakter på alla nivåer i företaget.

3.7 Controllerns egenskaper och förmågor

Tidigare lades stor vikt vid kompetensen på att göra skickliga och insiktsfulla analyser av företagets bokföring och redovisning. Men under senare tid då arbetsuppgifterna breddats har, som tidigare nämnts, även andra egenskaper kommit att krävas. Samuelson nämner att en controller idag behöver, förutom att vara en duktig analytiker, också vara psykologisk och pedagogisk. Detta hör samman med att arbetsuppgifterna inte endast består av analys, utan att arbetet allt oftare även går mot en styrarroll (Samuelson, 2004).

Hassall et. al (2003) har gjort en undersökning på ”Chartered Institute of Management Accountants” (CIMA) och respondenterna var både studenter och rekryterare. Rekryterarna ansåg att god verbal kommunikationsförmåga var viktigast. Detta ansåg även Matthews (1998) var en av de förmågorna som skulle komma att öka i betydelse. Studenterna däremot ansåg att kunna tidsplanera var viktigast. Andra förmågor som respondenterna ansåg vara viktiga var kunna arbeta i grupp och förmågan att kunna lösa problem. De ansåg vidare att god kunskap om informationsteknologin var viktigt och detta var även något som Matthews (1998) ansåg skulle öka i betydelse. I Hassall et al’s studie nämns vidare att det har varit ett mål för ”Objectives of Education for Accountants: Position Statement Number One” (AECC, 1990) att för att accountants skall vara framgångsrika måste de ha god förmåga att uttrycka sig verbalt och ha intellektuell förmåga. Vidare ansåg både Hassall et al (2003) och Goldstein (1996) i sina artiklar att interpersonella färdigheter var viktigt.

I Goldsteins undersökning (1996) som berörde praktiska färdigheter (Practice Analysis), framkom det att det viktigaste var användandet av datoriserade kalkylblad, förståelsen av affärsverksamheten, förståelsen av djupgående implikationer och förberedandet av finansiella rapporter och skrivfärdigheter. Vidare visade undersökningen att de viktigaste KSA (Knowledge Skills Abilities) är analytiska/problemlösande färdigheter, att ha arbetsetik och förmåga att kunna lyssna på människor.

Matthews (1998) hävdar i en artikel samma förändring som tidigare nämnts; nämligen att Chartered Management Accountants (CMA) roll håller på att förändras. Huvudaktiviteterna för en CMA är analys och hantering av redovisning: handhavande och organiserande av andra, operationell planering, budget- och kontrollsystem, rådgivning vid operationella beslut, program och projektutformande, utvecklandet och att operera finansiella och informationssystem. Han har gjort en studie där resultatet indikerar att dessa huvudaktiviteter kommer att öka i betydelse under de närmaste fem till tio åren. Särskilt strategisk finansiell planering och förmågan att förstå informationssystem kommer att öka i betydelse. De



områden som tycks ha en minskande roll är grundläggande redovisningsuppgifter och föreberedelsen av "statuary accounts". Vidare visade studien att de nyckelförmågor som skulle komma att öka i betydelse är förmågan att tänka strategiskt. Däremot tyckte de flesta som ingick i undersökningen att vikten av goda redovisningskunskaper skulle hålla sig på samma nivå.

Liknande resonemang förs av Siegel (2001). Han har intervjuat management accountants och kommer fram till att accountants kommer att spendera mindre tid med redovisning. Arbetet kommer att bli mer analytiskt och inriktad mot den operationella planeringen. De nya redskapen för dataanalys kommer att medföra att det finns än mer data att analysera, vilket medför att de nya utmaningarna kommer att vara hur man effektivast kan analysera informationen. I artikeln nämns att det var möjligt att accountants skulle inom den närmaste framtiden gå mot att vara affärspartner och inte accountants. Detta kommer att innebära att god systemkännedom kommer att vara viktigare. I ytterligare en artikel av Siegel (2000) där han har intervjuat management accountants på bland annat Caterpillar tar han upp den varierade rollen. Accountants har fått ta gruppleddarroller i och med att de har mer affärsinformation tillgängligt. Detta medför att de har en bättre uppfattning om hur olika avdelningar borde samarbeta. Vid intervjuerna nämns att arbetsuppgifterna består av analyser, informationssamlade, affärsrådgivning. Accountant måste skapa opinioner, utveckla olika scenarion, delta i beslutsfattande och skapa olika sätt att mäta framgångar. Detta innebär att en accountant måste vara flexibel i sitt tänkande.

Olve (1988) nämnde att på Handelshögskolorna talas det om ekonomisk analys och styrning. Vidare menar han att ekonomen har blivit duktig på att strukturera och sortera information. Handelshögskolans kurs kostnads- och intäktsanalys har blivit en kurs i logiskt tänkande och ekonomen har blivit duktig på att plocka ut relevant data, värdera konsekvenser av olika handlingar och att identifiera det optimala. Styrningen är dock något annat, där handlar det om att påverka människor i företag. Siffror i form av rapporter, budgetprocess mm är en viktig möjlighet för chefer att påverka hur andra tänker och därefter handlar. Det är dock inte den enda styrningen, utan ekonomen behöver även vara en psykolog, pedagog och lite av en affärsman.

Arbetsförmedlingen beskriver de önskade kraven på en controller så här:

"Viktiga egenskaper för en controller är utåtriktad läggning, analytisk förmåga och god samarbetsförmåga liksom att kunna arbeta självständigt." (www.ams.se)

3.8 Är kraven rimliga?

Sathe (ref. i Olve, 1988) har framarbetat en lista över önskvärda egenskaper hos controllers. Listan har uppkommit genom Sathe's intervjuer med amerikanska företag om önskvärda egenskaper hos controllern. Listan visas på nästa sida:



<p>Personliga egenskaper</p> <p>1. Personlig energi och motivation. Är en ”doer” Är medveten om allt som händer Tar initiativ</p> <p>2. Personlig integritet och professionell hängivenhet Är en opartisk informationskälla Försöker inte bluffa</p>	<p>Teknisk kompetens</p> <p>3. Redovisningskunnande: Teknisk duglighet kan inte sättas i fråga</p> <p>4. Analytisk förmåga: Fastställer inte bara vad som hände utan också varför Är bra på att ordna och ordna om siffror Märker trender innan de blir verklighet Kan gräva under siffrorna Affärsomdöme</p> <p>5. Förståelse för vad ledningen behöver för att kunna driva företaget effektivt: Är affärsman/-kvinna Har bra affärsomdöme Är välbekant med divisionens övriga delar Förutser kommande affärsproblem Rekommenderar åtgärder mot kommande affärsproblem Håller ett öga på hela företaget Är inte alltid lika angelägen om att undvika utgifter</p>
<p>Kommunikationsförmåga</p> <p>6. Förmåga att bedöma vad som är viktigt för företagsledningen och avge rekommendationer: Tänker inte bara på ekonomistyrning Kan sammanfatta snabbt och korrekt Fattar i tankarna samma beslut som divisionschefen Förser ledningen med information t o m innan den inser sitt behov av den Tänker på samma vis som divisionsledningen Fattar snabbt information av verklig vikt för ledningen Villig att göra uppskattningar Kan bedöma vilken noggrannhet som krävs Framhäver inte noggrannheten som egenvärde Går inte vilse i kostnadsfördelningar Talar ledningens språk Tänker på dem han riktar sig till Kan få grepp om fakta och göra rekommendationer</p>	<p>Interpersonella färdigheter</p> <p>7. Bygga relationer och utveckla inflytande: Kommer överens med alla Accepteras av alla funktionsområden Är en i ledarteamet Är ledningens betrodda rådgivare Är flexibel när det gäller att möta ledningens krav Är VD:s alter ego Är en resonansbotten för ledningen när den vill diskutera känsliga frågor Sätter fart på kommunikationen Respekteras av ledningen Har ledningens förtroende Bygger tillit</p> <p>8. Förmåga att utmana ledningen på ett konstruktivt vis: Frågar de rätta frågorna Tänker kring siffrors inverkan Ifrågasätter ständigt ledningens handlingar sedan beslut tagits Tvekar ej att kritisera ledningens planer och handlande</p>
<p>Hantera dubbelt ansvar</p> <p>9. Inse viktigt ansvar inför både divisions- och högre ledning: Förstår koncernens förväntningar Inser ansvar gentemot koncernledningen Ledningen inser hans omdömesgillhet Kan avgöra vad som är viktigt och oviktigt Har god kontakt med koncernledningen Är ledningens ögon, öra och känsel</p>	

Listan avser divisionscontrollern och tas upp i samband med att vissa företag har lyckats skapa en ”stark controller” (Sathe ref. i Olve 1988). Olve (1988) ifrågasätter Sathe´s lista och menar att det är nästan en omöjlighet för en person att ha alla dessa egenskaper. Han kommenterar inte listan vidare, utan lämnar det upp till läsaren att avgöra om det är rimligt att förvänta sig alla dessa egenskaper hos en och samma person.



3.9 Sammanfattning av teoretisk referensram

Ekonomistyrning innebär att man påverkar verksamheten och dess befattningshavare mot vissa ekonomiska mål. De ekonomiska målen skulle kunna vara likviditet, soliditet och lönsamhet. Det är dock inte nödvändigt att de ekonomiska målen är finansiella, utan även icke-finansiella mål kan vara ekonomiska beroende på sammanhanget.

Controller funktionen är en stabsfunktion, men begreppet har ingen klar innebörd. Det har dock framkommit två olika typer av controller; *accounting-* och *businesscontroller*. Accounting controllerns uppgifter består till stor del av redovisning, budgetering, rapportering och bokslut. Business controllern, som även benämns som den ”svenske controllern”, är befriad från dessa uppgifter. Denne använder sig istället av dessa uppgifter och tillhandahåller linjechefer med information och har även ansvar för strategifrågor.

Controllerns utbildning skall i regel vara ekonomisk. Kraven som ställs är dels ekonomisk analys med planering och kontroll, dels redovisning och finansiering. Det är även viktigt att kunskaper om informationsteknologi innehas av controllern. På Göteborgs universitet ges utbildningar som ger anspråk på att vara inriktade mot controlleryrket. Dessa benämns som ”Redovisning och finansiering” och ”Finansiering”.

Förändring av krav på controllern: Tidigare var kraven stora på controllerns förmåga att genomföra skickliga analyser av företagets redovisning och bokföring. Den rollen ses som en relativ statisk roll. På senare tid har dock rollen kommit att förändras och yrket har gått mer mot ekonomistyrning. Detta innebär att den analytiska förmågan behöver vara väl utvecklad. Det har även kommit att innebära att controllern behöver vara mer av en psykolog och pedagog och kunna inse hur olika målformuleringar påverkar det de ansvariga gör. Detta får till följd att rollen går mer mot en styrarroll.

Controllerns egenskaper och förmågor: I och med att rollen har gått mer mot en styrarroll har det kommit att krävas, förutom den analytiska förmågan, även en psykologisk förmåga. Andra egenskaper som har kommit att krävas är god verbal kommunikationsförmåga, god systemkännedom och goda kunskaper inom informationsteknologin. Vidare bör controllern vara flexibel i sitt tänkande, ha förmåga att lyssna på människor och ha arbetsetik.



4. Empiri

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för våra intervjuer med de olika controllers i de fyra branscherna och rekryteraren från bemanningsföretaget. Presentationen av materialet delas in i arbetsuppgifter, erfarenhet, utbildning, personliga egenskaper och hur de intervjuade anser att controllers roll har förändrats under åren. Det kommer också att innehålla kompletterande material som sammanställning av CV:s från dem som blivit anställda på bemanningsföretaget, och till sist kommer en redogörelse av platsannonser som söker en ny controller på deras företag.

4.1 Fem personers syn på deras väg till controlleryrket

4.1.1 Beskrivning av de intervjuades arbetsuppgifter

Byggnadsbranschen: Den intervjuades arbetsuppgifter består av att serva och följa upp åt vice VD och ekonomidirektören. Controllerfunktionen på företaget består av fem stycken controllers som arbetar med avstämningar, projektredovisning, budget, affärsplaner och andra olika rapporter. Intervjupersonen har också hand om finansieringsfrågor som de andra controllers vanligtvis inte har. När vice vd är borta är det den intervjuade som får vikariera på den posten, och ta hand om hans kontakter.

Klädbranschen: Controllers arbetsuppgifter som en produktcontroller på detta företag består av budgetering och ett huvudansvar av det ekonomiska inköpsflödet. Han arbetar utifrån tre perspektiv, framåt, nuläge och historiskt. I ett framåtperspektiv arbetar han planeringsmässigt, håller i de ekonomiska ramarna, analyserar vad som har gått bra och vad som har gått dåligt i verksamheten. Han tar också fram vilka nyckeltal som är väsentliga att räkna på. I ett nulägesperspektiv tittar han på de olika varugruppernas matriser som finns i företaget. Det är han som har ansvar för produktlönsamheten, det blir enklare kalkylering som bruttovinst och liknande uppgifter som är väsentliga. Det görs även uppföljningar och prognoser för hur det går för produkten. I det historiska perspektivet menar han att de gör framtida budgetar genom att utgå från förra årets budgetar just vid den specifika tidpunkten. Det blir mycket budgetarbete eftersom det görs nya var tredje månad. Intervjupersonen tillägger att arbetsuppgifterna handlar också mycket om affärsmässighet, som t.ex. om prognoserna inte stämmer med verkligheten får han försöka att hitta leveransbrott osv. för att kunna ”bromsa” och då minska lagret. Han menar att yrket handlar till viss del om att ”gasa och bromsa”, skjuta affärer framför sig. Han tycker att det är ett levande affärsspel att arbeta som controller.

Verkstadsindustrin: De två controllers vi intervjuade i verkstadsindustrin är båda fabrikscontroller och hade därför också liknande arbetsuppgifter. De har båda ett ansvar för sin fabrik som fungerar som en egen resultatenhet. Arbetsuppgifterna består av internredovisning, affärs- och strategiplaner, bokslut (som görs varje månad), prognoser, analyser av försäljningen, vilka produktslag som är lönsamma och inte lönsamma, kostnadsuppföljningar. De arbetar också med balanced scorecard för att hitta ett gemensamt språk för alla i fabriken. De arbetar inte direkt mot marknad, de har hand om produktionsekonomi och produktkalkylering. Redovisning sker mot divisionen som sen i sin tur redovisar till koncernen. Båda arbetar operativt och med det menas att de arbetar direkt med personer som är i verksamheten. De har tre controllerassistenter på sin fabrik som hjälper dem i arbetet. Enligt den ena controllern arbetar de helt enkelt efter controllerhandboken.



Kommunen: Arbetsuppgifterna för denna controller skiljer sig lite från vad de andra intervjupersonernas arbetsuppgifter består av. Dock består hans arbetsuppgifter också av rapportering och budgetering, men han är tvungen att vara mycket mer insatt i verksamheten än de andra controllers som har intervjuats. Han gick ut och granskade och undersökte hur det var ute i verksamheterna och på det viset hittade vilka problem som fanns och fann också olika lösningar på hur det kunde rättas till. Detta lämnade han sen in till styrelsen. Han har en utredande roll av en otroligt stor organisation som har ca 35 000 anställda. Så hans uppdrag är att försöka se det hela objektivt och dyka ner där det uppstår problem för att hitta optimala lösningar.

4.1.2 Arbetslivserfarenhet

Byggbranschen: Den intervjuade har tidigare arbetat på ett tjänsteföretag, Svenska Mässan, inom industrin och till sist hamnade han i byggbranschen. Han började arbeta med redovisning som redovisningsassistent, sedan gick han mer åt controller hållet och framställde olika rapporter. Innan denna controllertjänst har han arbetat som economichef på två ställen. Själv menar han att han "halkade in på ett bananskal", hade ingen planerad väg till just controlleryrket. Det han visste var att han ville till ett företag som producerar. De andra som arbetar som controllers på företaget har också ekonomisk bakgrund som exempelvis redovisningschef, regionsekonom. Han menar att det är svårt att komma utifrån och få ett controllerjobb eftersom det är en speciell bransch. Det är viktigt att personen ifråga kan arbeta i projekt eftersom det är centralt i denna bransch. Företaget är stort och därför finns inte den mänskliga kontakten med alla anställda i företaget, dock har han arbetat på andra tjänster tidigare i företaget. Det var tjänster som regions- och economichef och har därmed kvar en del från sitt gamla kontaktnät som han träffar och får information av. Han tycker det är ganska skönt att slippa det personalansvar han hade innan som chef.

Klädbranschen: Intervjupersonen i detta företag har innan arbetat som yrkesofficer, där han lärde sig mycket om ledarskap och organisation. Han fick ett tidigt personalansvar i militären som han nu känner att han kan sakna. Efter att arbetat två, tre år bestämde han sig för att studera till ekonom. Efter studierna fick han jobb på Skandia som försäkringshandläggare och räknade ut hur mycket som skulle kompenseras till kunderna. Där kunde han inte fortsätta att arbeta och fick istället arbete i klädbranschen genom en gemensam vän. Företaget hade ett skriande stort behov av en controller som var duktig på Excel, då intervjupersonen fick sitt vikariat. Sedan byggde de tjänsten utefter honom och han har hållit sig kvar under alla olika former av omorganisationer. Hans tjänst har förändrats genom att han nu är produktcontroller och är mer specialiserad på ett område jämfört med tidigare. Tidigare hade han hand om lite av varje, specialiseringen beror dock på att företaget har blivit större. Men han anser att han har samma befogenheter nu som när han började på företaget.

Verkstadsindustrin: Den ena intervjuade började på företaget som trainee i ett år direkt efter skolan. Det var på en central ekonomienhet som hon var på i tre år. Därefter blev hon fabrikscontroller i två år innan hon flyttade till Tyskland och arbetade som försäljningscontroller. När hon kom tillbaka till Sverige fick hon tjänsten som divisionscontroller. Efter sin mammaledighet ville hon ha ett arbete som inte krävde så mycket resande och fick då tjänsten som fabrikscontroller. Hon menar att hon aldrig hade fått tjänsten som divisionscontroller om hon inte tidigare hade arbetat utomlands.

Den andre undersökningsdeltagaren hade detta företag som fadderföretag i skolan. Det var sedan några studentkompisar som arbetade på företaget som hjälpte honom in genom att



berätta om en ledig tjänst. Innan han började läsa arbetade han på en bank som kreditberedare och gjorde företagsanalyser. Han fick sedan tipset av sina vänner om att företaget behövde folk, då han blev tillsatt tjänsten som controllerassistent på en mindre enhet i tre år. Därefter fortsatte han som bolagscontroller och arbetade mycket med kommunikation och rapportering mot koncernen. Efter tre år blev han projektledare i ett projekt där ett nytt ekonomisystem skulle införas. Det var ett stort projekt som lärde honom mycket. Han var där tvungen att lära sig företagets redovisning från grunden och kan därmed lättare se kopplingar. Det tycker han har underlättat hans nuvarande analysarbete.

Kommunen: Respondenten och en annan kvinna blev handplockade till kommunens kontrollertjänster. Kommunen ville ha någon med goda erfarenheter av olika verksamheter inom kommunen och med bra kunskaper i ekonomi. Han har tidigare arbetat som ekonomichef i en stadsdel i Göteborg, då han skapade ett ekonomisystem inom stadsdelarna. Tidigare har han också arbetat med administration inom skola och sjukvård och som sykokonsulent där undervisning även ingick i arbetet. Tjänsten som controller krävde att man hade haft ett antal olika jobb, bred erfarenhet för förståelsen för vad som händer i organisationen.

4.1.3 Teoretisk utbildning

Byggbranschen: Denne intervjuperson har en civilekonomexamen som han tog vid Handelshögskolan i Göteborg med inriktning på kandidatnivå i kostnad- och intäktsanalys. Han tycker inte att han har haft en vidare nytta av sin utbildning i sitt yrke mer än det att han fick ett ”hum” och en allmänkunskap. Vidare menar han att det är svårt att hitta något påtagligt som han hade lärt sig och han anser att utbildning är en genväg till kunskap. Med det menar han att utbildningen ger en grundläggande kunskap för att lära sig sitt yrke.

Klädbranschen: Intervjupersonens utbildning består av två år på officerskolan och ett år på militärhögskolan. Därefter läste han vid Stockholms universitet till civilekonom, inriktning finansiering på kandidatnivå. Han tycker att han lärde sig en del matnyttigt men skalade bort en hel del. För att bli controller tycker han att redovisning eller finansiering är de relevanta inriktningarna för att kunna hantera arbetsuppgifterna. I detta företag är en anställd business controller om personen både har ett intäcks- och kostnadsansvar och denna tjänst är oftast inom försäljning. För att få en tjänst på kontoret i detta företag krävs det nästan alltid en akademisk examen eftersom samhället driver till det. Sin militära bakgrund har gett honom mycket, som t.ex. förmåga att prata inför grupp, organisera upp saker och även att våga säga vad han tycker och kunna lägga band på sig själv. Vidare tycker han att han blev diplomatisk och lärde sig när man ska prata och när man ska vara tyst. På ekonomiutbildningen tyckte han att ekonomistyrningskurserna gav en bra överblick, men sen menar han att det är helt individuellt vad en person tar åt sig för kunskap. Han anser att det är många ekonomistudenter som glider igenom utbildningen, gör omtenta efter omtenta och till sist klarar den. Dessa personer kanske inte riktigt har den kunskap som eleven ska ha efter genomförd utbildning. Vidare menar han att de personer som egentligen inte kan något syns ganska fort på arbetsmarknaden. Organisation var en kurs han inte var nöjd med för han tyckte inte att de knöt ihop säcken och gav ingen kunskap om vad som händer i en organisation. Han menar att en ung student kanske inte är mogen för den kunskapen om personen ifråga aldrig har arbetat i en organisation innan. Marknadsföring tyckte han däremot var en bra kurs och som han tyckte att det kunde finnas mer av i utbildningen, eftersom i hans fall är det väldigt mycket fokus på det i detaljhandeln. Något som han tycker saknas i utbildningen är Excel



undervisning, det ger otroligt mycket tid ifall en person har stor kunskap i det. Till sist säger han att i utbildningen får man lära sig skriva stora tunga rapporter och att det är ofta det som bedöms, men utbildningen brister i utläringen av att verbalt kunna presentera dessa tunga rapporter på ett begripligt sätt för andra.

Verkstadsindustrin: Intervjupersonen har tidigare läst på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet med inriktning mot ekonomistyrning på kandidatnivå. Nu läser hon, vid sidan om arbetet, MBA executive utbildning på halvfart under två år på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. I sitt arbete har hon ofta kontakt med personer utomlands och hon anser att för att kunna få respekt från dem behöver de ha liknande titlar så att de är på samma "nivå". Efter att ha läst MBA executive utbildningen tycker hon att hon har en likvärdig titel i jämförelse med sina utländska kolleger. En civilekonomexamen inger inte så mycket respekt då det är som amerikanarnas bachelorexamen. Det hon tycker saknas i utbildningen är projekt som är kopplade till riktiga företag. Hon anser att det är fel att arbeta med påhittade företag, för det ger inte en sann verklighetsbild. Men annars tycker hon att ekonomistyrningen var godtycklig och hon känner igen mycket från utbildningen i det verkliga livet. Hon tycker att det är bra att många lärare i skolan har arbetat som konsulter för de kan ge en bra verklighetsförankring.

Den andre intervjudeltagaren från samma företag har tidigare läst på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet med inriktning mot redovisning och finansiering. Sedan har han kompletterat utbildningen med produktkalkylering och beskattningsrätt. Han tycker att utbildningen är en bra bas. Det ger disciplin och teknik för att kunna genomföra arbetet. Det finns bitar i utbildningen som kommer till nytta hela tiden, även om det är svårt att peka på exakt vad. När en student kommer till ett stort företag finns allt färdigt och får lära sig deras system, så det är nästan som att gå i skola en gång till fast denna gång inom företaget. Han tror att det är annorlunda på ett litet företag där det kanske inte finns något färdigt ekonomisystem och behöver byggas upp från början. Då förväntas det att den nyanställda ska kunna mer och har därför har mer nytta av sin utbildning. Vidare tycker han att redovisning och beskattningsrätt har varit till stor nytta i sitt arbete. Han menar att utbildningen är som en inträdesbiljett, det förväntas att en controller har gått ekonomiprogrammet för att få denna typ av arbete. Han tycker att det saknas praktik i utbildningen eftersom han har den uppfattningen att det är genom kontakter jobben kommer. Tycker också att det skulle vara bra att kunna kombinera den teoretiska utbildningen med föreläsningar från näringslivet så att studenterna får se lite hur det fungerar i verkligheten. Personligen upplevde han att det var mycket mer intressant att lyssna på de föreläsare som kom från arbetslivet. Till sist vill han påpeka att controlleryrket inte är något yrke som passar en nyutexaminerad student.

Kommunen: Denna deltagare har en polmagesexamen med inriktning nationalekonomi. Det som utbildningen har gett honom är att kunna arbeta med komplicerade uppgifter, och att tänkandet med hjälp av handledningen utvecklades. Dock saknar han praktik och pedagogik i dagens utbildning. Han tycker det är av vikt att lära sig förmedla sin kunskap på ett begripligt sätt till andra som inte är ekonomer.

4.1.4 Personliga egenskaper

Byggbranschen: Deltagaren upplever sig själv som en person som ger ett stöd, kan tydligt förklara varför medarbetarna ska göra en viss uppgift och få det i ett sammanhang. Han anser sig inte vara duktig på att upptäcka problem hos personalen, det får en annan person i



organisationen ta hand om och sedan meddela honom om något problem uppstår. Han tror att det kan vara känsligt att komma till honom eftersom han sitter på denna befattning, att det kanske är lättare att prata med sekreteraren. Vidare tycker han att han är analytisk, ser inte livet som svart eller vitt. Han menar att han är motsatsen till fyrkantig, då det betyder att den anställde alltid arbetar på den säkra sidan och inte tar några risker. Istället försöker han se vad som är bäst för företaget, alltså våga ta lite chanser och utmana lagtexter eftersom de går att tolka på olika sätt.

Intervjupersonen uttrycker sina personliga egenskaper som analytisk, lyhörd, duktig på att bygga upp förtroende och är bra på att läsa kroppsspråk dvs. att han ser om person säger det som kroppen säger. Han säger att en del egenskaper som behövs för kontrolleryrket går inte att hitta i ekonomistyrningen, allt går inte att lösa genom olika ekonomisystem. Egenskaper han tycker att en controller borde besitta är lite olika, han tycker att det viktiga är att de olika controllers kompletterar varandra. Vissa går mer in i detaljer och går till botten med det mesta och är lite "fyrkantiga". Medan han anser sig vara lite av motsatsen. Sen tror han att det skiljer sig mellan olika organisationer på vilka personliga egenskaper som eftertraktas. I detta företag var det tidigare väldigt många våghalsar som tog riskerande beslut om t.ex. skatter och privatbygg av stuga samtidigt som företagslokaler byggdes. Detta redovisades senare på samma räkning till företaget. Medan i dagsläget är detta affärer som de nu tackar nej till, för det kan kosta mer än vad det ger företaget om det kommer ut i t.ex. media. Men om det redan är ordning och reda på ett företag behöver företaget inte de "fyrkantiga" controllers lika mycket och anställer hellre den andra typen. Det är viktigt att en controller kan lita på folk och att de kan bygga upp relationer. Till sist menar han att det alltid är viktigt att en controller besitter egenskaper som analytisk förmåga och noggrannhet.

Klädbranschen: Intervjupersonen anser sig själv ha egenskaper som driftighet, är en problemlösare, kan se helheten och har lärt sig komma fram till lösningar som är goda nog med hänsyn till tidsbristen. Det är något som man måste lära sig då det ofta är ont om tid. Det blir därför en styrka att kunna fokusera på rätt saker och kunna använda tiden på bästa sätt. Han anser sig också vara en person som är duktig på att prata inför andra människor, men tycker själv att han kunde vara bättre på att skriva rapporter. Han tillägger dock att det inte är mycket rapportskrivande i controllerrollen utan det gäller att kunna hamra in budskapet på möten. Detta beror på att det inte finns någon som orkar läsa stora tunga rapporter, det skall vara kort och koncist. En controller ska ha en stark integritet, för det är inga roliga sanningar som en controller får komma med, det finns alltid ett "men...". Det är controllerns uppgift att vara den som pekar på att det kan bli bättre, eftersom det redan finns folk som "hejar" på när det går bra. Men rollen ska inte gå över till den av en domedagsprofet, det handlar om att inte "klappa sig på bröstet för tidigt".

Vidare anser han att han har egenskaper som stresstålighet. Dock kan han bli lite disträ när det blir för stressigt. Han är duktig på att hitta en struktur på arbetsuppgifterna. Han är en positiv person och tycker om att ta hand om andra fast han inte har något personalansvar. Egenskaper som en controller borde ha är noggrannhet, men till en viss gräns, kommunikationsförmåga, vara bra på olika saker, analytisk och logisk. Om controllern också har den sociala kompetensen kommer troligen den personen komma snäppet längre än de som inte har det. Det finns controllers som bara fungerar som räknemaskiner och som inte tycker om att prata inför andra människor, men intervjupersonen tror att dessa människor kommer att tröttna när de inte utvecklas i arbetet längre. Han strävar efter att standardisera saker för att sedan överlåta det till andra som matar in materialet. Detta gör att tid sparas och den använder han



till att analysera helheten. Till sist påpekar han dock att många controllers fungerar som ”rapportapor” och han är glad att han inte tillhör dem.

Verkstadsindustrin: Den första intervjupersonen tycker att hon är stresstålig och är en bra kommunikatör. Vidare menar hon att hon arbetar med många som inte är ekonomer och måste då anpassa språket så att hennes medarbetare förstår vad hon pratar om. Det behövs en förmåga att kunna sätta sig in i områden som är utanför ens egna, man måste hitta ett intresse av andras områden. En controller behöver också inse vad som behövs i olika situationer och att kunna anpassa sig därefter. En controller skall fungera som en så kallad kameleont, alltså en person som kan anpassa sig efter olika situationer och förhållanden. Hon tycker att de speciella egenskaper som en controller borde ha är att ha en acceptans att arbeta med mycket detaljer, för att sedan kunna se helheten. Hon menar att det inte är roligt men ett måste.

Den andre intervjupersonen som deltagit från denna bransch tycker att han är analytisk och kan se helheten av en mängd detaljer. Ha ett så kallat helikopterperspektiv. Det är också av vikt att kunna se effekten av de beslut som man tar och ha goda kunskaper om verksamheten. Han betonar att det är viktigt att kunna kommunicera med gemensamma begrepp som alla i organisationen förstår. Han tycker också det är av betydelse att vara ödmjuk, men inte att för den sakens skull gå med på allt som andra säger. Det är viktigt att kontrollern fungerar som ett bollplank. Denne ska kunna plocka ut relevant information och sedan snabbt kunna lägga pusslet och inte hålla på att titta för mycket på enskilda pusselbitar. Han anser också att det behövs ett systemintresse. För att bli en bra controller är det bra att börja med redovisning och sedan arbeta som controllerassistent för att se hur arbetet fungerar. Egenskaper som han själv tycker han besitter är att han är stresstålig och duktig på att hålla deadlines, han har en stor respekt för tidsplaner och har en kvalitetsmedvetenhet. Han tycker att han lämnar ifrån sig arbeten som han är nöjd med, med hänsyn till den tid som han har haft på sig. Han tycker också att det är kul att arbeta med människor och är lite av en människokännare. Andra egenskaper som han anser sig ha är analytiska och pedagogiska förmågor. Han uppskattar människor som kan presentera saker på ett begripligt sätt. En controller måste vara en lugnare person som inte får panik över detaljer, för det hindrar en från att se helheten. För att hantera stressen i detta yrke är det väsentligt att kunna prioritera sin tid inom arbetsuppgifterna. Som controller skall personen vara oberoende, det ska finnas en balans mellan att kunna säga ifrån och ifrågasätta, men samtidigt vara positiv.

Kommunen: Den intervjuade anser sig inte ha några förutfattade meningar om saker och ting, då det kan innebära fara för att han inte ser den verkliga situationen. Det är viktigt att vara öppen och kunna ta emot så mycket information som möjligt. Han anser sig ha lätt för att arbeta med andra människor, tycker om att förflytta sig genom att lösa ett problem på en plats för att sedan gå vidare till ett annat problemområde. På detta sätt anser han att han kan bidra med mycket mer. En controller måste, enligt den intervjuade, vara öppen för sin omgivning och inte ha några förutfattade meningar. Personen måste ha ett antal ekonomiska modeller som grund för att kunna hänga upp sina arbetsuppgifter på. Det är viktigt att en controller har en pedagogisk läggning, kunna handleda de olika verksamhetscheferna och förklara de ekonomiska termerna på ett begripligt sätt.

4.1.5 Förändrade krav historiskt för controllers

Byggbranschen: Han tycker kraven har förändrats. På 70-talet kom civilekonomerna nästan direkt på vd positioner, medan nu krävs det mer och mer akademisk utbildning till yrken som



tidigare inte krävde det. Vidare påpekar han att de arbeten som gymnasieekonomerna har haft tidigare kräver nu en civilekonomutbildning. Han tror att kraven beror på vilken bransch det handlar om. I branscher där det krävs mycket teknik är det svårt för de äldre att komma in på grund av den kunskapen om datorer och olika system som krävs. Vidare tycker han inte att det krävs mer utbildning, han tycker att det är lätt hänt att anställa folk som är överkvalificerade och som sedan kommer att lämna företaget eftersom de inte tycker att de utvecklas. Till sist menar han att det sker stora förändringar i näringslivet.

Klädbranschen: Denne controller tycker att kraven har förändrats speciellt på det företag han arbetar vid. De har haft problem med att ha rekryterat för duktiga människor på controllertjänsten och de har tyckt att det blir för mycket siffror och det i sin tur leder till hög personalomsättning. Detta "sifferproblem" berodde på att deras gamla system krävde mycket, det var ett tungt Excel arbete. Controller definitionen är oklar, därför är det svårt att svara på om kraven på en controller har förändrats. Han tror att det kanske har utvecklats till mer arbete mot ekonomistyrning än tidigare. Med det menar han att den akademiska världen ligger efter med vad arbetsmarknaden vill ha. Det finns ingen tydlig utbildning till just controlleryrket. På de högre tjänsterna har de rekryterat externt och förr räckte det med gymnasiekompetens till de flesta tjänster som t.ex. inköpsassistent. Medan nu krävs det en akademisk civilekonomexamen. Men samtidigt får man inte alla gånger utnyttja sin utbildning, för den är så otroligt bred. Han anser inte att det spelar någon roll om den som arbetar som controller har kandidat - eller magisternivå, det är de individuella skillnaderna som spelar roll. Utbildning är bra för att komma in på ett företag, sedan handlar det om vad individen gör av sin utbildning om personen ifråga har lärt sig något av den.

Verkstadsindustrin: Undersökningsdeltagaren tycker att kraven har förändrats på en controller på så vis att mer erfarenhet krävs. Utbildningen spelar en mindre roll när man väl har kommit in i arbetslivet, sedan är det referenserna som har den stora rollen. Det är viktigt att inte tabba sig tidigt i karriären i form av olika misstag, bråk, vredesutbrott osv. Det är sådant folk inte glömmer och som man tyvärr alltid får bära med sig. Den andra deltagaren tycker att det är snabbare tempo och större resultatfokus nu. Han tycker inte heller att det är högre krav på utbildning, de tre och ett halvt år som ekonomstudent räcker som bas. Men det behövs större erfarenhet för att kunna få arbeta på större enheter. I dagsläget är det tajtare överlag, och det speglar även controlleryrket. Det är viktigt att visa som arbetslös nyutexaminerad student att man använder sin tid till något vettigt, som t.ex. studera vidare, under arbetssökandet.

Kommunen: Controllern här tycker att det nu krävs en större förmåga att uppfatta de mänskliga sidorna på hur människor styrs. Gruppsykologi är väsentligt att kunna. Nu krävs det också en akademisk examen i jämförelse med tidigare, då det var lättare att klättra upp till de högre positionerna i organisationen.

4.2 Rekryterarens syn på vägen till controlleryrket

4.2.1 Erfarenheter och praktiska kunskaper

Företagen förväntar sig att en controller ska ha arbetat med redovisning tidigare eller ha arbetat som controller i minst ett/två år. Det är olika krav beroende på tyngden i tjänsten. Ibland kan det räcka om personen har arbetat som controllerassistent om tjänsten inte är så "tung", eller har jobbat med liknande arbetsuppgifter fast i mindre grad dvs. med mer



specialiserade arbetsuppgifter. Överlag är det höga krav på personer som arbetar som controller och bemanningsbranschen ställer oftast högre krav än vad företagen själva gör då de anställer controllers direkt. De erfarenheter som krävs för att bli anställd på en controllertjänst är ofta att personen har arbetat som revisorassistent eller är revisor. För de med redovisningskompetens har den analytiska förmåga som krävs, de vågar titta på siffrorna och vågar även ifrågasätta personer som är på en högre position än de själva. Den intervjuade poängterade också att controlleryrket är brett och vad som krävs av företagen kan vara olika. Ibland behövs personer som arbetar mycket med analys och skall ”grotta i siffror”, och ibland personer som är mer extroverta som behöver hämta rapporter från olika personer.

Det är ganska vanligt att nyutexaminerade arbetar som ekonomiassistenter i åtminstone ett halvår för att få erfarenhet, innan de får jobb som controllerassistent. Vilken skola som studenten går vid är inte av betydelse, dock finns vetskapen om att Handelshögskolan i Stockholm och Göteborg är bra skolor. Betygen är viktiga eftersom bra betyg visar att personen kan göra bra ifrån sig. Den intervjuade tar inte hänsyn till vilket kön den sökande har. Medelåldern ligger i snitt på 30 år, denna låga ålder beror på att folk inte arbetar så länge inom bemanningsbranschen enligt intervjupersonen. Vidare tycker han att utbildning är A och O idag. Han anställer hellre en person med utbildning än en med god erfarenhet, eftersom utbildade har ett större helhetsperspektiv. Innan intervjupersonen anställer får de göra ett omfattande Exceltest och ett enklare personlighetstest. Han betonar dock igen att kraven beror på vilket jobb som söks. Andra erfarenheter som ofta krävs är systemkännedom och utlandserfarenhet som studier eller att ha arbetat med ekonomi. Det är extra eftertraktat om personen i fråga har arbetat i USA. Denna erfarenhet behövs eftersom många har utländska koncerner som kunder.

4.2.2 Teoretisk utbildning

Den utbildning som företagen vill att sin controller ska ha är civilekonomexamen. Inriktningen skall vara mot redovisning eller finansiering och personen skall ha gått djupt in i redovisning och ekonomistyrning. De flesta som har fått controllerjobb från bemanningsfirman har haft en magisterexamen, och många har också haft en dubbelkandidat inriktat mot den bransch de skall arbeta med. I detta fall är inriktningen mot fordonsbranschen och det är då maskiningenjör som är eftertraktat. Den intervjuade tycker att det saknas praktik och systemkännedom i dagens ekonomutbildning. Han menar att det vore bra om studenter åtminstone hade fått titta på olika datasystem för att de ska känna igen sig lite i dem när de kommer ut på företagen. Vidare kunde han inte svara på om det saknas något teoretiskt i dagens utbildning eftersom han sällan intervjuar nyutexaminerade, utan de flesta har arbetat två till tre år.

4.2.3 Personliga egenskaper

Personliga egenskaper som företagen vill ha av sin nyrekryterade controller är analysförmåga och mycket god noggrannhet. Alltså en person som inte gör fel med siffror, som vågar stå upp för det som personen tror är rätt. Det är av vikt att kunna stå upp mot människor på högre positioner och påpeka om det är något som är fel. Dock är det också viktigt att personen kan ta kontakt med andra människor, att den har en normal social kompetens. Det är inte avgörande, men är fördelaktigt i och med att han/hon arbetar med personer som skall ut på uppdrag. Affärsmässighet är en annan viktig egenskap. Med det menas att personen ska veta när den ska prata och när den ska vara tyst, och veta när jobb ska utföras och när social



förmåga behövs. Han menar vidare att företagens platsannonser matchar oftast inte med vad de anställer. Tyngdpunkten är analys, men det är bra om det går att kompletteras med att personen i fråga kan vara social i och med att de skickar ut personer på uppdrag.

4.2.4 Förändrade krav historiskt för controllers

Eftersom han endast hade arbetat som rekryterare i ett år kunde ha inte svara på om kraven hade förändrats på en controller. Under den tid som han har arbetat har inte märkt någon förändring, han tror dock att det är högre krav nu än tidigare, eftersom många nyutbildade måste ta arbeten som ekonomiassistenter. Kompetensen som egentligen krävs till att arbeta som ekonomiassistent är gymnasieekonom.

4.3 CV: s från anställda controllers på bemanningsföretaget

Från bemanningsfirman kompletterades intervjun med en tillgång till fem anställda controllers CV: s. Nedan sammanfattas vad de besitter för erfarenheter, utbildning och personliga egenskaper.

4.3.1 Arbetslivserfarenhet

Alla har en bred och rik erfarenhet inom controlleryrket och har arbetat på många olika arbetsplatser. De flesta har även arbetat eller läst utomlands t ex. i USA eller Tyskland. Något som är gemensamt för dem är också att de har god systemkännedom och att de har arbetat med kända datasystemen. De flesta har börjat som ekonomiassistent och sedan arbetat mot tjänster med större och högre ansvarsområden. Språk är något de är duktiga på och tyska är ofta deras tredje språk.

4.3.2 Teoretisk utbildning

De akademiska meriterna är för majoriteten en civilekonomexamen på magisternivå, inriktning finansiering och/eller redovisning. De har även andra utbildningar vid sidan om t.ex. civilingenjör, matematik eller en omskolning från tidigare yrken som t ex. frisör.

4.3.3 Personliga egenskaper

De är drivna personer och har en affärsmässig attityd, är noggranna, analytiska, raka och ärliga som vågar stå för sina åsikter. De har också lätt för att samarbeta, tycker om att ta kontakt med andra människor och har lätt för att prata för sig. Vidare är de strukturerade, inte rädda för att ta sig an nya arbetsuppgifter, sociala, lugna och till sist ansvarsfulla.

4.4 Platsannonser från arbetsgivare

Denna del av empirin bygger på sex stycken platsannonser som söker en controller till sitt företag. De sex olika företagen är; *Asko Cylinda AB*, *Selecta Sverige*, *Adecco*, *SAS Bijouterier*, *Östkraft* och *Amendo bemanning AB*.

4.4.1 Arbetslivserfarenhet

Asko Cylinda AB önskar att den sökande har gedigen kompetens inom olika kvalitetsmetoder, samt flerårig erfarenhet från operativt kvalitetsarbete. Vidare ska den sökande ska ha en



bakgrund inom kvalitetsteknik, beredning eller produktionsteknik. Personen ska ha lätt för att uttrycka sig i tal och skrift på svenska och engelska.

Selecta Sverige vill att den sökande skall ha arbetat som controller i ca två till tre år. Vidare skall den sökande ha goda redovisningskunskaper från arbete på ekonomiavdelning och goda kunskaper i Excel och andra större affärssystem, erfarenhet av Hyperion och Movex är meriterande. Slutligen vill de att personen ska ha goda kunskaper i svenska, samt engelska i tal och skrift.

Adecco skriver att den sökande ska ha erfarenhet av redovisning, koncernredovisning och ekonomifunktion och gärna erfarenhet av Maconomysystemet.

SAS Bijouterier AB kräver att deras controllerassistent ska ha minst ett års arbetslivserfarenhet och gärna erfarenhet från butiksarbete. Vidare är det ett krav att den sökande skall ha grundkunskaper i MS Office.

Östkraft vill ha en controller som har bred erfarenhet inom ekonomi- och controllerarbete. Den sökande skall ha flera års erfarenhet av liknande arbete och grundläggande kunskaper inom redovisning och datahantering. De önskar även att den sökande har erfarenhet av finansiella instrument, riskhantering och juridiska frågor.

Amendo bemanning AB söker en person som har god vana vid datorer och ett intresse för IT och ny teknik. Den sökande skall ha erfarenhet från arbete hos finansbolag, bank eller annan liknande finansiell verksamhet, samt ha kännedom om traditionella finansbolagsprodukter som leasing och avbetalning. Det är även viktigt att den sökande kan engelska i tal och skrift. De kräver också att personen har gedigen erfarenhet från arbete som controller eller revisor. Den sökande skall också ha kännedom och erfarenhet från redovisning i finansiell verksamhet och ha kunskap om finansiella redovisningsprinciper och koncept som IAS. De skall vidare ha vana att arbeta med implementeringar av system och rutiner.

4.4.2 Teoretisk utbildning

Asko Cylinda AB vill att den sökande till kvalitetscontroller ska ha en kvalificerad teknisk utbildning på högskolenivå.

Selecta Sverige vill att den sökande till kontrollertjänsten ska ha en civilekonomexamen.

Adecco i uppdrag av media/kommunikationsföretag i Göteborg vill att den sökande ska ha en civilekonomexamen och ha dokumenterade kunskaper i redovisning, koncernredovisning och ekonomifunktioner.

SAS Bijouterier AB vill att den sökande skall ha en akademisk bakgrund mot företagsekonomi eller liknande och ha kunskaper inom ekonomi, från inköp till marknadsföring.

Östkraft skriver att den sökande skall ha en relevant akademisk utbildning inom ekonomi, företrädesvis med controllerinriktning.

Amendo bemanning AB kräver att den sökande har en formell redovisningsutbildning eller motsvarande.



4.4.3 Personliga egenskaper

Asko Cylinda AB önskar egenskaper som planeringsförmåga och kunna arbeta på ett strukturerat sätt. Personliga egenskaper som önskas är analytisk, drivande och smidig i kontakter med andra människor.

Selecta Sverige söker en person som är utåtriktad, analytisk och ansvarstagande med förmåga att se helheten. Den sökande skall även ha förmåga att samarbeta med människor på olika nivåer. Denne skall vara flexibel, förändringsbenägen och inte vara rädd att ge sig i kast med nya uppgifter.

Adecco söker en koncerncontroller och för att personen ska trivas i tjänsten bör den vara en drivande, strukturerad och förändringsbenägen person.

SAS Bijouterier AB söker en controllerassistent som är initiativrik, framåtsträvande, som tycker om att arbeta med varierande arbetsuppgifter och som är villig att lära sig nya saker hela tiden. Det ska finnas ett stort intresse för hur man kan analysera och förbättra verksamheten med olika IT lösningar. De som söker skall vara villiga att lära sig nya system och databaser. Vidare är det viktigt att den sökande är en öppen som person och kan arbeta effektivt både i grupp och ensam.

Östkraft vill att den sökande ska ha haft ett verksamhetsinriktat fokus och ha förmågan att se saker ur ett helhetsperspektiv. Vidare att personen ska ha en utåtriktad läggning med förmåga att knyta såväl interna som externa kontakter. De personliga egenskaper som söks är analytisk förmåga och noggrannhet.

Amendo bemanning AB, Bank & Finans söker en finanscontroller som trivs med att arbeta i team och i högt tempo. Sökanden skall ha god förmåga att arbeta självständigt och under eget ansvar såväl med komplexa uppgifter som enklare sysslor av mer praktisk art. De vill att personen skall vara utåtriktad, representativ och ha god samarbetsförmåga. Vidare skall personen vara initiativrik, kritisk, ha analytisk förmåga, vara strukturerad och van vid att lösa problem.



5. Analys

I det här kapitlet kommer en koppling mellan teori och empiri göras för att se om vår undersökning kan stödja någon teori eller om det kommer fram några nya intressanta synvinklar. Vi redogör för controllerns arbetsuppgifter, erfarenhet, utbildning, egenskaper och eventuella förändringar av kraven på dagens controller. Dessa aspekter ses utifrån controllers, rekryterare, bemanningsföretags CV: s och platsannonsernas perspektiv.

5.1 Controllerns arbetsuppgifter

Enligt Mattsson (1987) arbetar den svenske controllern mest med ekonomistyrning och affärer. Detta stämmer ganska bra överens med den beskrivning av de respondenter som har medverkat i studiens arbetsuppgifter, även om Mattsson skrev detta för över femton år sedan. Mattssons definition av den svenske controllern 1987 är att det är en stabsroll där controllern är befriad från rutinuppgifterna som redovisning, budgetering och bokslut. Empirin har visat att detta inte stämmer helt och hållet. De intervjuade har haft hand om budgetering, bokslut, internredovisning och utfört prognoser. Vidare nämnde Mattsson att den svenske controllerns uppgifter gick mer åt att utforma strategier. Detta har visat sig stämma till viss del. De intervjuade har arbetat med affärsplaner, strategiplaner och analysarbete. Det har visat sig vara en central del av de olika controllerns arbetsuppgifter. De har vidare arbetat med projektredovisningar och avstämningar. En av de intervjuade arbetade även med finansieringsfrågor, något som tidigare tillhörde den så kallade treasurerens arbetsuppgifter. Denne intervjuperson vikarierade även för vice vd när denne inte var på plats. Många av respondenterna arbetade med att räkna fram lönsamhetsmått på de olika produkterna.

Controllern som är verksam inom kommunen har arbetsuppgifter som är lite annorlunda än de andra. Organisationen är stor och diversifierad, vilket har medfört att han i stor grad har fått vara insatt i de olika sektorerna inom kommunen. Mycket av hans arbete går ut på att hitta rimliga lösningar på hur olika problem kunde rättas till. Men han var heller inte befriad från rapportering och budgetering.

Jämförelse mellan respondenterna och arbetsförmedlingens beskrivning på controlleryrket har visat sig stämma väl överens; controllern är länken mellan företagsledning och ekonomiavdelning. De utför ekonomiska utredningar och analyser av verksamheten och arbetar därefter med prognoser för utvecklingen av resultatet under resten av året. Vidare beskrev arbetsförmedlingen (www.ams.se) att controllerns arbetsuppgifter består av analyser som produktlönsamhet, skillnad på försäljning mellan geografiska regioner och olika kundgrupper. De skall sedan analysera resultaten och kunna på ett begripligt sätt förmedla den ekonomiska informationen till ledningen. Detta skall ske på ett enkelt vis och inte t ex. genom tunga rapporter. Respondenterna har beskrivit att de har arbetat med produktlönsamhet och förmedling av ekonomisk information till ledningen. De har vidare nämnt att analysarbete är en central del av arbetet. Detta visar på en samstämmighet mellan arbetsförmedlingens beskrivning av controllerns arbetsuppgifter och vår empiri. De skriver också att controllern ska se till att det finns väl fungerande ekonomiska informationssystem för att följa verksamheten. Controllern utvecklar och förbättrar befintliga system enligt arbetsförmedlingen. Här finns också en samstämmighet mellan denna uppgift och empirin. De



controllers som var verksamma inom verkstadsbranschen och inom kommunen hade varit med och utvecklat ett ekonomisystem från början. Även intervjupersonen som arbetade inom klädbranschen var aktiv när det gällde att utveckla ett fungerande ekonomisystem. Detta gör att de lär sig organisationen och den interna redovisningen från grunden och denna kunskap är mycket betydelsefull för controllerarbetet.

Ansvar för fungerande ekonomiska informationssystem är en tydlig och viktig arbetsuppgift som kommit fram av de intervjuade, CV: s och platsannonser. Även Olve nämnde redan 1988 att kontrollern ska skapa samspel mellan datoriserade ekonomisystem och mänskliga beslutsfattare som stöttar såväl det lokala, decentraliserade ansvaret som den strategiska samordningen.

5.2 Arbetslivserfarenhet

Studier om hur pass mycket och vilken erfarenhet en person ska ha för att bli controller är bristfällig. Denna studie har dock visat att det krävs en erfarenhet inom arbete med ekonomi och att det är en fördel om personen har arbetat inom företaget en tid.

5.2.1 Controllernas erfarenheter

Respondenten som arbetade inom byggbranschen började som redovisningsassistent. Han har även arbetat som ekonomichef inom företaget. Han anser att det är svårt att komma utifrån och få en tjänst som controller. Controllern från klädbranschen hade tidigare arbetat som yrkesofficer och därefter som försäkringshandläggare där han räknade ut hur mycket som skulle kompenseras kunden.

De två respondenterna som är verksamma inom verkstadsindustrin har kommit in via olika vägar. Den ene började som trainee innan hon fick en mindre kontrollertjänst. Hon arbetade därefter utomlands för företaget som försäljningscontroller och när hon återvände fick hon tjänsten som divisionscontroller. Hon menar att hon inte hade fått denna tjänst om hon inte hade arbetat utomlands. Numera arbetar hon som fabrikscontroller. De CV: s som har erhållits från bemanningsföretaget visar de att flesta controllers som är verksamma har utlandserfarenhet. Detta var även något som rekryteraren nämnde som positivt.

Den andre kontrollern hade det företag som han arbetar vid nu som sitt fadderföretag under utbildningen. Innan studierna arbetade han på en bank som kreditberedare och gjorde företagsanalyser, vilket innebär att han har erfarenhet inom ekonomiskt arbete innan han kom till detta företag. Han hade arbetat med andra uppgifter en tid inom företaget innan han fick kontrollertjänsten. Han anser själv att det som ledde honom till tjänsten som controller, var att han var med i ett projekt där han var tvungen att sätta sig in i företagets redovisning. Både kontrollern som är verksam inom kommunen och den inom klädbranschen nämnde att de hade varit med och byggt upp ekonomisystem.

Den sista kontrollern som blev intervjuad hade även han goda erfarenheter av olika verksamheter inom kommunen och hade tidigare arbetat som ekonomichef då han skapade olika ekonomisystem. Tidigare hade han arbetat med administration inom skola och sjukvård och som syokonsulent där undervisning även ingick. Tjänsten som controller krävde att personen ifråga hade haft ett antal olika jobb och bred erfarenhet för förståelsen för vad som händer i verksamheten. Platsannonserna visar att de controllers som söks skall ha erfarenhet



av tjänsten. I ett fall gick det bra om personen hade arbetat som controllerassistent innan. De visar också att det är viktigt att den sökande har erfarenhet av datasystem. I de flesta fall var det viktigt att den sökande behärskade engelska i tal och skrift.

5.2.2 Vilken erfarenhet förväntar sig rekryteraren av controllern

Enligt rekryteraren förväntar sig företagen att en controller ska ha arbetat med redovisning eller arbetat som controller något år innan, men i vissa fall räcker det att ha arbetat som controllerassistent. Han anser att det överlag är höga krav på en controller och det stämmer överens med de andra respondenternas erfarenheter innan de har fått sin controllertjänst. Varför företag vill ha en person med redovisningsbakgrund beror, enligt rekryteraren, på att de har den analytiska förmågan. Personen ska våga titta på siffrorna och även kunna ifrågasätta personer på högre nivåer än de själva. Vidare menar han att en nyutexaminerad måste ha erfarenhet som t ex ekonomiassistent åtminstone ett halvår innan de har en chans att få en tjänst som controllerassistent. Han är den enda intervjupersonen som nämner att betygen är viktiga när man ska titta på vem som skall anställas. Vidare menar han att han hellre anställer en person med bra utbildning än en med mycket erfarenhet. Erfarenheter som krävs är systemkännedom och utlandserfarenhet som studier eller arbeten inom ekonomi. Han nämner dock att han trodde att bemanningsföretag har högre krav på en controller än om företagen skulle anställa någon direkt. Platsannonserna bekräftar vikten av systemkännedom och erfarenhet av tjänsten sedan tidigare.

Detta stämmer tydligt överens med intervjupersonen från verkstadsindustrin då hon inte tror att hon inte hade fått sin tjänst om hon inte hade varit iväg och arbetat för företaget utomlands. Systemkännedom är något som alla starkt betonat är viktigt i deras arbete. På bemanningsföretagets nyanställda ser man att deras erfarenhet är bred inom controlleryrket. De har arbetat på många olika arbetsplatser och även utomlands. Något som är gemensamt är att de har god systemkännedom och har arbetat med många kända datasystem. De flesta hade också börjat som ekonomiassistenter och som rekryteraren menar att det nästan var ett krav. Dessa erfarenhetskrav är inte förvånande, om man betänker att de intervjuade controllerna har nämnt att det är en stor fördel om man redan arbetar inom företaget. Detta beror på att det krävs stor kunskap om företaget för att lättare kunna genomföra analyser. Om en person skall komma utifrån krävs det oerhört mycket för att det ska vara lönsamt att anställa den personen.

Platsannonserna stämmer väl överens med den andra delen av empirin som kommit fram. Platsannonserna har även visat att det krävs mycket erfarenhet av liknande arbeten och de olika platsannonserna varierar beroende vilken typ av företag som söker en controller. Erfarenheterna som söktes varierar beroende på vilket företag det är som söker en anställd. Exempelvis söker *Amendo bemanningsföretag* en controller som har mycket erfarenhet från finansbolag och kreditinstitut. *SAS Bijouterier* sökte en controllerassistent och då var det mycket bra om den sökande hade butiks vana. De flesta annonserna sökte kunskap inom något datorprogram och ansåg att det var viktigt att personen hade lätt för att uttrycka sig. Överlag krävdes att personen hade arbetat som controller eller åtminstone som controllerassistent ett tag.



5.3 Teoretisk utbildning

Controllerns utbildning ska i regel vara ekonomisk skriver Samuelsson (2004). Denne skall ha kunskaper dels inom ekonomisk analys med planering och kontroll, dels redovisning och finansiering. Detta har nästan alla respondenter påpekat och haft. Den ende som inte hade en utbildning inom ovanstående inriktning var controllern som var verksam inom kommunen. Denne person hade dock en ekonomisk utbildning med nationalekonomi som grund. Dessa ekonomiska kunskaper tas också upp i platsannonserna och det kompletterande materialet som erhållits av rekryteraren. Arbetsförmedlingens (www.ams.se) utbildningskrav bekräftas av empirin. Som utbildningskrav på arbetsförmedlingens hemsida nämns det att en controller ska ha ekonomisk högskoleutbildning gärna med inriktning på ekonomistyrning, redovisning och finansiering, och ibland kostnads- och intäktsanalys. En respondent har läst kostnads- och intäktsanalys på Handelshögskolan i Göteborg. Den har numera bytt namn till ”finansiell och industriell ekonomi” och kursens upplägg har säkerligen ändrats en aning.

Samuelson (2004) fortsätter med att betona att det är viktigt att controllern har kunskaper i informationsteknologi då det krävs vid analysarbetet. Det är också viktigt för att kunna medverka vid ställning av kraven vid utformningen av företagets gemensamma system. Samma information kom också från de intervjuade och textanalyserna, särskilt att det är av stor vikt att man kan behärska de olika informationssystemen. De förklarar detta med att tid sparas som används till analysarbete, detta betonades särskilt av klädbranschens respondent. Rekryteraren på bemanningsföretaget sade att det är positivt om en controller har dubbel utbildning som t.ex. maskiningenjör som komplement. Detta bekräftar Samuelson (2004) när han skriver att personer som har bakgrund i andra funktioner kommit att inneha controllertjänster som exempel ingenjörer och marknadsförare inom industrin och en stor bredd av utbildningar inom tjänsteföretag.

Alla personer som har blivit intervjuade har en ekonomisk utbildning bakom sig och majoriteten med inriktning mot företagsekonomi som inriktade sig mot redovisning och/eller finansiering. Det är dessa inriktningar som Handelshögskolan i Göteborg ger anspråk på att de skulle vara inriktat mot ett controlleryrke. Av empirin verkar det dock inte vara ett krav på en magisterexamen, då samtliga intervjuade endast har en kandidatexamen. Rekryteraren nämnde dock att det var en fördel ju mer utbildning personen hade. Många av dem som rekryterades av honom hade magister- eller en dubbelkandidatexamen. Det skall noteras att rekryteringsfirman nämnde att de i regel ställde högre krav än de enskilda företagen. Detta berodde på att de skickade ut personer på uppdrag. Detta bekräftas av de verksamma controllers som intervjuades som alla hade en kandidatexamen. Controllern som var verksam inom byggbranschen var dock även maskiningenjör.

5.3.1 Vad saknas i utbildningen?

Vidare säger Olve (1988) att han anser att det saknas viktiga inslag i utbildningen såsom presentationsteknik och kommunikationsfärdigheter. Det skall noteras att boken är från 1988 och att det som nämns där kan ha förändrats idag. Men även idag verkar detta saknas. Nästan alla respondenter anser att utbildningen brister i att lära studenterna att kunna presentera tungt ekonomiskt material på ett lätt och förståeligt sätt. En controller behöver kunna prata inför folk och förklara ekonomiska termer på ett pedagogiskt sätt till de medarbetarna som inte är ekonomer. Controllern inom kommunen betonade starkt vikten av den pedagogiska förmågan och han ansåg att det saknades i sin utbildning. Något som alla respondenter saknar, och som också efterfrågas i alla platsannonser, är att systemkännedom inte finns hos nyutexaminerade.



Det är möjligt att det kommer in på vissa magisterutbildningar, men de anser att det ska finnas med i ett tidigare skede i utbildningen. De flesta respondenterna ansåg även att utbildning i Excel saknades. Detta var viktigt då det ingick i arbetet att förmedla sin kunskap till andra. Något som de flesta respondenterna och rekryteraren betonade starkt saknades var praktik från arbetslivet. Detta var något som borde finnas med i utbildningen, enligt dem.

Som Goldstein (1996) påpekar utmärks den nya affärsmiljön av kostnadshantering och ständiga förbättringar och framsteg inom informationsteknologin. Han hävdar vidare att framsteg inom informationsteknologin har frigjort management accountant från att vara insatta i ett smalt område av tekniska kunskaper, till att numera ha möjlighet att genomföra mer analysarbete. Denna studie styrktes även av att respondenterna var av samma åsikt och det har visat sig att deras arbetsuppgifter bestod till stor del av analysarbete. Lewandowski (2000) har också han fått fram i sin studie att controllers är mer intresserade av teknik och informationssystem idag, och även platsannonserna visar att personen som söks skall ha ett stort intresse av IT. Lewandowski (2000) fortsätter i sin studie att den tydliga trenden idag är att kontrollern arbetar mindre med att förbereda rapporter och analyserar istället information. Detta kan ses i fallet med kontrollern som är verksam inom klädbranschen. Han nämner att han arbetar med att standardisera arbetsuppgifter. Därefter överlåter han åt andra att mata in information och kan istället ägna sig åt att analysera materialet.

5.4 Personliga egenskaper och kunskaper

Samuelson (2004) nämner att en controller idag behöver, förutom att vara en duktig analytiker, också vara psykologisk och pedagogisk. Detta hör samman med att arbetsuppgifterna inte endast består av analys, utan att arbetet allt oftare även går mot en styrarroll (Samuelson, 2004). Pedagogik är ett begrepp som återkommit under hela insamlingen av empirin. Det är av stor vikt att en controller ska kunna arbeta och förklara ekonomiska begrepp på ett begripligt sätt för sina medarbetare som inte är ekonomer. Den analytiska förmågan var en självklar egenskap som en controller måste ha. Detta ansåg alla verksamma controllers och rekryteraren. Intervjupersonerna som arbetade som controllers ansåg sig själva ha den egenskapen och de ansåg att det var en oerhört viktig egenskap i yrket. Vidare ansåg många respondenter att affärsmässighet var viktigt. Med detta menades att man hade en känsla för att kunna säga rätt sak vid rätt tillfälle. Något som alla respondenter också tyckte var en viktig egenskap var att man hade en känsla för psykologi. Detta kom till användning då man arbetar med många olika människor och många olika situationer kan uppstå.

Hassall et. als (2003) undersökning kom fram till att de som rekryterar management accountants ansåg att kommunikationsförmåga var oerhört viktigt. Detta stämmer överens med denna studie då alla respondenter har nämnt att den förmågan är klart viktigast utöver att vara analytisk och ha systemkännedom. Hassall et. al (2003) kom fram till att goda kunskaper inom informationsteknologin, förmågan att kunna arbeta i grupp och förmåga att kunna lösa problem var viktiga. Det har även framkommit genom denna studie att dessa egenskaper är viktiga. Hassall et. als (2003) betoning av systemkännedom och kunskap inom IT stöds av flera andra. Matthews (1998) studie visade att förmågan att förstå informationsteknologin skulle komma att öka under de närmaste fem till tio åren. Även Siegel (2001) anser att systemkännedom kommer att bli allt viktigare för dagens controllers. Detta var något platsannonserna, rekryteraren och de verksamma controllers nämnde som viktigt i controllerarbetet. Siegel (2001) nämner vidare att de nya redskapen för dataanalys kommer



att innebära att det finns mer data att analysera. Detta medför att de nya utmaningarna kommer att vara hur man effektivast kan analysera informationen.

Hassall et al (2003) nämner vidare att för att en accountant skall vara framgångsrik måste de ha god förmåga att uttrycka sig verbalt, intellektuell förmåga och interpersonella färdigheter. Detta uttrycker även controllern som är verksam inom klädbranschen när han nämner att kommunikationsförmåga var en viktig egenskap. Han nämnde även att om controllern hade social kompetens skulle de komma längre. Det kan uttydas från hans intervju att han ansåg att den intellektuella förmågan var viktig.

De flesta respondenterna ansåg att det var viktigt att man hade förmågan att kunna se helheten, ett s.k. helikopterperspektiv. Detta nämns i Sathe's lista som Olve (1988) tar upp under den tekniska kompetensen. Det nämns där att företaget vill ha någon som håller ett öga på hela företaget. Matthews (1998) hävdar i sin artikel detsamma som Goldstein (1996) nämner; att CMA rollen håller på att förändras. Matthews (1998) studie visar att strategisk finansiell planering kommer att öka under de närmaste fem till tio åren. Vidare visade studien att andra nyckelförmågor som skulle öka i betydelse är god förståelse för kommunikation och förmåga att tänka strategiskt. De flesta respondenterna ansåg att, förutom god systemkännedom (IT), var god kommunikationsförmåga var mycket viktiga.

De flesta som ingick i Matthews (1998) undersökning ansåg däremot att vikten av goda redovisningskunskaper skulle hålla sig på samma nivå. Empirin i denna studie indikerar på att det förhåller sig så. Detta kan uttydas från de controllers som blev intervjuade och även från de förväntningar som företagen har på controllers arbetsuppgifter. En stor del av respondenternas arbetsuppgifter bestod av analyser, rapportering, budgetering och prognostisering. Ingen av de intervjuade nämnde att redovisning var en stor del av arbetet. Även Siegels (2001) intervjuer med management accountants stödjer detta då de visar att mindre tid spenderas på redovisning och arbetet är istället mer analytiskt och inriktat mot den operationella planeringen.

Under intervjuerna med de fem verksamma controllerna framkom det att det är viktigt att vara flexibel i sitt tänkande. Den ena respondenten som var verksam inom verkstadsbranschen sa att en controller behöver vara som en kameleont. Med detta menade hon att det var viktigt att kunna läsa av och anpassa sig efter de olika situationer som kan uppkomma. Detta fick också Siegel (2000) fram i en annan studie där han säger att en accountant skall vara flexibel i sitt tänkande. Detta beror på att det ingår i arbetet att skapa opinioner, utveckla olika scenarier, delta i beslutsfattande och skapa olika sätt att mäta framgångar. Arbetsförmedlingen (www.ams.se) anser att egenskaper som är viktiga för en controller är en utåtriktad läggning, analytisk förmåga och god samarbetsförmåga liksom att kunna arbeta självständigt. Detta är en utmärkt sammanfattning på de egenskaper som intervjuerna och textanalyserna har gett i denna studie.

5.5 Förändrade krav på dagens controller

Samuelson (2004) nämner att kraven på business controllern har förändrats över de senaste decennierna. Kraven har gått från att stor tyngd lades ner på förmågan att göra skickliga analyser på företagets redovisning och bokföring. Yrket har gått mot att vara mer inriktat mot ekonomistyrning. Detta bekräftades av respondenten inom klädbranschen som tyckte att controllertjänsten tycktes gå mer mot ekonomistyrning från att tidigare endast bestått av att



vara analysarbete av siffror. Olve (1988) menar också på att moderna decentraliseringstankar innebär att det är nödvändigt att styrinformationen är mer än endast traditionell bokslutsdata. Vidare ansåg respondenten inom klädbranschen precis som Wallentin och Bragée (1996) att controllerrollen är oklar och det kan därför vara svårt att säga om kraven har förändrats.

Överlag ansåg respondenterna att det krävdes mer erfarenhet nu och att en akademisk examen nästan är ett måste idag. Rekryteraren hade inte arbetat så länge på företaget och kunde därför inte notera om det var några direkta förändringar på kraven. Controllern som är verksam inom byggbranschen nämner att tidigare kunde en nytexaminerad civilekonom gå direkt till höga positioner. Detta är dock inte vanligt idag. Samuelson (2004) nämner att controllers behöver vara mer av psykologer och pedagoger idag. De behöver en förmåga att inse hur olika målformuleringar och metoder att följa upp målen påverkar vad de ansvariga gör. Detta ansåg även respondenten inom kommunen som ansåg att det krävdes att man kunde gruppsykologi. Vikten av en utvecklad pedagogisk förmåga kan även ses inom fältet av egenskaper som krävs. Vidare har många av respondenterna ansett att det är av vikt att ha en viss psykologisk talang då man arbetar mycket med människor. En respondent ansåg att det var viktigt att vara något av en "kameleont" och ha förmåga att läsa av olika situationer.

Samuelson (2004) påstår att företagens upplägg har förändrats och en stor del av det som tidigare sköttes manuellt tas idag hand om av datorsystem. Dagens controller använder sig mer av bokföringsmaterialet som underlag för analyser och affärsbeslut. Undersökningspersonerna i denna studie tyckte inte att kraven hade förändrats så mycket. Det som alla intervjupersoner tyckte var att den tekniska utvecklingen gick fort och det var viktigt att controllern hängde med. Detta hade inte en så stor betydelse tidigare. Detta kan bero på att företagen idag är mer decentraliserade vilket medför att ekonomisystemen blir allt viktigare. Vidare tyckte de flesta respondenterna att controllern behöver vara mer av en psykolog och en pedagog i yrket, detta var heller inte så väsentligt tidigare. Detta bekräftas också av studierna av Lewandowski (2000) och Goldstein (1996) där de också har kommit fram till att informationsteknologin är en viktig del av controllerns arbete. Båda nämner även att de mänskliga förmågorna som god verbal förmåga och att kunna samarbeta i grupp.



6. Slutsatser

I detta sista kapitel presenteras de slutsatser som kommit fram i studien och svaren på uppsatsens frågeställningar.

Syftet med studien var att undersöka vilka krav på utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper som ställs på controllers från organisationerna och hur deras väg från skolan till arbete som controller har sett ut. Studien har även undersökt om de intervjuade anser att det har saknats något i dagens utbildning, och om dem har upplevt att kraven på en controller har förändrats under åren. Syftet har uppfyllts genom granskning av tidigare studier och litteratur i detta område. Vi har även valt att samla in empiri genom att intervjua verksamma controllers och rekryterare. Vi har dessutom tittat på platsannonser och CV: s från rekryterade controllers på ett bemanningsföretag. Våra slutsatser följer nedan.

6.1 Vad arbetar dagens controllers med och hur kom han/hon till sin position i företaget?

Empirin i denna studie visar att controllers arbetar mycket inom ekonomistyrning. Respondenterna inom den privata sektorn hade mycket liknande arbetsuppgifter, men kontrollern som arbetade inom kommunens arbetsuppgifter skilde sig något, då en stor del av hans arbetsuppgifter gick ut på att granska olika delar av verksamheten. Controllernas arbetsuppgifter bestod till stor del av budgetering, internredovisning, analysarbete, produktlönsamhet, prognoser och rapportering till ledning. Detta stämde väl överens med arbetsförmedlingens beskrivning av controlleryrket. Empirin har visat att det är vanligt att kontrollern har ett ansvar för utveckla ekonomisystem och det styrks även av teorin. Vi anser att den svenska controllers arbetsuppgifter är ganska tydliga eftersom studiens empiri visade att dagens controllers arbetar på ett liknande sätt.

Ingen av de intervjuade hade blivit controller direkt efter sin ekonomiska utbildning. En del hade kontakter inom företaget och det var via dessa de kom in. Alla respondenter, utom en, hade arbetat på andra ställen tidigare som gav dem den eftertraktade analytiska förmågan. Nästan alla hade arbetat på företaget ett tag innan de började arbeta som controller. De sa att detta gav dem en grundläggande kunskap om organisationen och hur den interna redovisningen fungerade. Den ende respondenten som inte hade arbetat på företaget tidigare hade mycket goda Excelkunskaper som då behövdes i företaget. Vägen från skolan till controllerpositionen består till stor del av att skaffa sig erfarenhet och kunskap.

6.2 Vilka önskemål och förväntningar har företagen på sina controllers gällande utbildning, erfarenhet och personliga egenskaper?

Alla respondenter hade en kandidatexamen inom ekonomi. De flesta hade examen inom företagsekonomi inriktning "redovisning och finansiering", "finansiering" och "kostnads- och intäktsanalys". En respondent hade en polmagexamen med inriktning mot nationalekonomi och en annan var dessutom maskiningenjör. Rekryteraren på bemanningsföretaget ansåg att det var nästan nödvändigt med antingen magisterexamen eller en dubbelkandidatexamen. Detta styrktes av de CV:n från verksamma controllers som erhöles som komplement av bemanningsföretaget. Han nämnde dock att bemanningsföretaget i regel ställde högre krav än de enskilda företagen. Platsannonserna visade att en akademisk ekonomexamen mot

redovisning föredras. Även kunskaper inom teknik och marknadsföring efterfrågas. Respondenterna ansåg inte att det var viktigt om man hade magisterexamen eller ej.

Empirin visar att det inte är möjligt att arbeta som controller direkt efter utbildningen. Det krävs oftast erfarenhet både inom företaget och erfarenhet från andra företag. Controlleryrket är omfattande och kräver mycket kunskap om organisationen. För att rekryteras externt till en controllertjänst krävs det oftast att man har arbetat som controller i några år. Många respondenter hade tidigare arbetat med någon form av ekonomisk analys. Det har även framkommit att utlandserfarenhet och tidigare arbete inom redovisning eftertraktas.

Teorin och empirin har visat tydligt att den analytiska förmågan var viktigast. Andra egenskaper som har framkommit som viktiga har varit att ha förmåga att kunna uttrycka sig verbalt på ett begripligt sätt. Detta eftersom många som behöver information inom verksamheten inte är ekonomer, men behöver ändå förstå ekonomiska termer och därför var det viktigt att vara pedagogisk. Det var även viktigt att kunna se helheten i deras arbete för att ha ett bra underlag för deras analysarbete. Bilden som har framkommit i studien av önskvärda egenskaper visar att en controller är en person som måste våga ifrågasätta auktoriteter. En controller måste också ha en taktkänsla och veta när man kan säga vad, så kallad "affärsmässighet". Studien har även visat att den psykologiska förmågan är viktig eftersom controllern har kontakt med olika människor och kan hamna i olika situationer.

6.3 Anser företagen och verksamma controllers att det saknas något i utbildningen för framtida controllers?

Empirin och teorin har visat på att det saknas systemkänedom och praktik i dagens utbildning. Denna studie visar även att utbildningens utlärn timer av presentationsteknik är bristfällig. De verksamma controllerna ansåg att utbildningen fungerade mest som en inträdesbiljett till företaget. Detta beror på att som nyanställd på ett stort företag skolas man in i verksamheten och sätts då in i hur det fungerar i praktiken. Utbildningen är bra för att ge ett helhetsperspektiv och allmän kunskap om hur ekonomiska analyser och modeller görs.

6.4 Har kraven förändrats på dagens controllers?

Det har framkommit i denna studie att det ställs högre krav på den psykologiska och den pedagogiska förmågan i dagsläget jämfört med tidigare. Dessa krav kan vara förknippade med att yrket numera tycks vara mer inriktat mot ekonomistyrning i jämförelse med tidigare, då tyngdpunkten låg på att kunna göra skickliga analyser av företagets redovisning och bokföring. I och med att yrket är mer inriktat mot ekonomistyrning, är det viktigt att kunna inse hur olika målformuleringar och metoder för att följa upp målen påverkar vad de ansvariga faktiskt gör i organisationen. Det kan därför antas vara rimligt att det krävs både en pedagogisk och psykologisk förmåga för att en controller skall kunna vara skicklig inom de fälten de numera är verksamma inom.

6.5 Förslag till framtida forskning

Fortsatt forskning inom området kan vara att se om arbetsmarknaden skulle vilja att det fanns en specifik controllerutbildning där kurser som pedagogik kanske skulle ingå. Empirin visade att det krävs mer än ekonomiska kunskaper för att bli en bra controller. Av intresse skulle också



vara att se om arbetsuppgifter som redovisning kommer att försvinna från kontrollern för att ge mer utrymme till analysarbete. Framtiden kanske tyder på att det är controllerassistenterna som kommer att ha ansvaret för dessa arbetsuppgifter istället.



Referenslista

Vetenskapliga artiklar

Goldstein, M (1996). From “corporate cops” to business strategists, *CPA Journal*, November 1996, vol. 66, Issue 11 s 77- 80.

Hassall, T, Joyce J, Montano Arguero, L,J och Anes Donaso, A,J, (2003). The Vocational Skills Gap for Management Accountants: The stakeholder´s Perspective. *Routledge, part of the Taylor & Francis group*, September 2003, vol.10 , Issue 3 s 299-313

Lewandowski, R., (2000). Changing Roles, *CMA Management, Hamilton*, volume 74 issue 2, s 29-30

Matthews, S, (1998). The changing role of the management accountant and its implications for qualification development, *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Sep 1998, vol. 76 Issue 8, p 68-72.

Siegel, G, (2001). Where the profession is headed, *Strategic Finance*, Mar 2001, vol.82, Issue 9, p.71-73

Siegel, G, (2000). Management accountants´ roles on cross-functional teams. *Strategic Finance*, Mars 2000, vol. 81 Issue 9, p71-73

Artiklar I dagstidningar

Kroon (2001). *Dagens industri*. Controllerns roll: vara både ledare och svärmor. 20 december 2001,

Litteratur

Ax, Johansson, Kullvén, (2002). *Den nya Ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi

Patel R och Davidsson, B, (1994). *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, studentlitteratur Lund

Eriksson, L och Wiedersheim-Paul, F, (1997). *Att utreda forska och rapportera*, Liber AB Malmö.

Halvorsén, K, (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur Lund.

Kvale, S, (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur Lund.

Källström, A, (1990). *Uppdrag styreffekt- Om kontrollern och ekonomistyrningsprocessen*. Malmö: Liber

Mattsson, H, (1987). *Controller*, Studentlitteratur, Lund



Olve, N-G, (1988). *Controllerns roll – konturen av en affärsekonom*, Mekanförbundets Förlag, Uppsala

Samuelson, L, (2004). *Controllerhandboken*, Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm

Svenning, C, (1999). *Metodboken – samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Lorentz förlag, Sverige.

Svensson, PG och Starrin, B, (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Studentlitteratur Lund.

Trost, J (1997). *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur Lund.

Wallén, Göran, (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, studentlitteratur Lund.

Wallentin och Brageé, (1996). *Ekonomernas uppslagsbok*, 1996

Internet

http://afi3.ams.se/afi3_portal/PortalHandler.asp?chFrameCenterHexURL=687474703A2F2F616669332E616D732E73652F79726B656E2F

http://www.ifl.se/upload/Pressmeddelande%20Handelshögskolan_IFL_FV2004.pdf

<http://kursportal.gu.se/inst/FE/default/kurslista/index.php>



Bilaga 1

Intervjuguide

Innan intervjuerna gjordes en intervjuguide som låg till grund för mötet med de olika controllers och rekryteringspersonerna.

Frågor till controllern

- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
- Hur har du kommit till din tjänst i företaget?
- Vad har du gjort innan denna tjänst, vilka erfarenheter besitter du?
- Vad har du för utbildning?
- Vad i din utbildning har du haft nytta av, vad saknar du?
- Hur upplever du dig själv som person?
- Vad har du för personliga egenskaper?
- Anser du att det finns några eller någon speciell egenskap som en controller borde ha?
- Upplever du att kraven på en controller har förändrats under åren?

Frågor till rekryteraren

- Vad förväntar sig företagen att en controller ska ha för kunskaper?
- Vad vill företagen att en controller ska ha för utbildning?
- Anser du att det saknas något i dagens utbildning för att kunna matcha det företagen vill ha?
- Vilka erfarenheter krävs?
- Vilka personliga egenskaper vill företagen att den nyrekryterade controllern har?
- Hur tycker du att kraven på en controller har förändrats under åren?