

Högskolan i Halmstad
Sektionen för ekonomi och teknik
Affärssystemprogrammet



Lika eller inte, det är frågan...

- En studie om controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter

Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp
Slutseminarium: 2012-05-30

Författare:

Emili Andersson, 890829

Josefina Thorén, 890822

Handledare: Jan-Olof Müller

Examinator: Arne Söderbom

Förord

Vi vill börja med att tacka våra respondenter som har varit till stor hjälp i vårt uppsatsskrivande och för den tid de har lagt ner på att delta vid intervjuer. Vi vill tacka vår handledare Jan- Olof Müller som har varit ett värdefullt stöd för oss och för ditt brinnande engagemang för vår studie. Vi riktar även ett stort tack till våra opponenter som har bidragit till konstruktiv kritik samt stöttat oss under processens gång. Utan er inspiration och uppmuntran skulle det inte vara möjligt att genomföra vår studie.

Halmstad, 2012-05-22

Emilí Andersson

Josefina Thorén

Sammanfattning

Studien grundar sig i att studera inte endast kontrollern utan även CFO:n på grund av att CFO:n utgör en viktig del i arbetet med ekonomistyrning. Syftet med studien var att beskriva likheter och/ eller skillnader vid arbetsuppgifter mellan kontrollern och CFO:n samt deras syn på hur den motsatta rollen arbetar. Detta för att öka förståelsen för rollerna som controller och CFO. För att genomföra studien användes en kvalitativ metod som omfattade öppna individuella intervjuer med controller och CFO på Halmstads kommun, Heléns Rör AB och CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB. Den teoretiska referensramen delades in i följande teman: *Ekonomistyrning, controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter, rollen som controller, CFO och CFO/ controller, ledningsgruppen och faktorer som påverkar och samarbete*. Resultatet påvisade att det fanns både likheter och skillnader mellan controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter samt att det var möjligt att inneha båda rollerna som controller och CFO i en medelstor organisation. Genom respondenternas svar kunde det utläsas att rollerna som controller och CFO tenderade att bli mer, eller fortsatte, vara strategiska.

Nyckelord: Ekonomistyrning, controller, CFO, arbetsuppgifter

Abstract

The study is based on not only the controller, but also the CFO due to the CFO also forms an important part in the work of financial control. The purpose of the study was to describe the similarities and/or differences in the work tasks between the controller and CFO, as well as their views on how the opposite role worked. In order to enhance the understanding of the roles as controller and CFO. A qualitative approach was used to carry out the study that covered open individual interviews with controller and CFO of Halmstads kommun, Heléns Rör AB and the CFO/controller at Krönleins bryggeri AB. The theoretical frame of reference was divided into the following themes: *financial control, work tasks of controller and CFO, role of controller, CFO and CFO/ controller, senior management team and the factors that influence and collaboration*. The results showed that there were both similarities and differences between the work tasks of the controller and CFO and that it was possible to possess both roles as controller and CFO in a medium- sized organization. It was possible to deduce that the roles as controller and CFO tended to be more, or continued to be strategic, according to the respondent's answers.

Keywords: Financial control, controller, CFO, work tasks

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Problemformulering.....	3
1.4 Syfte.....	3
1.5 Avgränsning.....	3
1.6 Centrala begrepp.....	3
1.7 Disposition.....	4
2. Teoretisk referensram.....	6
2.1 Ekonomistyrning	6
2.1.1 Controllerns arbetsuppgifter	7
2.1.2 CFO:ns arbetsuppgifter	7
2.3 Utveckling av organisatoriska roller.....	8
2.3.1 Rollen som controller.....	8
2.3.2 Rollen som CFO	9
2.3.3 Rollen som CFO/ controller.....	9
2.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar	9
2.4.1 Controllerns delaktighet.....	10
2.4.2 CFO:ns delaktighet	10
2.4.3 Delaktighet i beslutsprocessen	11
2.5 Samarbete	11
2.5.1 Controllerns och CFO:ns syn på motsatt roll.....	12
2.5.2 Rapportera till styrelsen	12
2.5.3 Rapportera till CFO:n	12
2.6 Analysmodell.....	12
3. Metod	14
3.1 Abduktiv ansats	14
3.2 För och nackdelar med en kvalitativ metod.....	14
3.3 Aktörsynsätt.....	15
3.4 Sekundärdata	15
3.4.1 Litteratursökning.....	15
3.4.2 Källkritik	15
3.5 Val av struktur	16
3.6 Urval	16
3.7 Primärdata.....	18

3.7.1 Öppen individuell intervju	18
3.7.2 Intervjuguide	19
3.7.3 Transkription.....	20
3.7.4 Blankett	20
3.7.5 Observation	21
3.8 Validitet och reliabilitet	21
4. Empiri.....	22
4.1 Organisationsbeskrivning	22
4.1.1 Halmstads kommun	22
4.1.2 Heléns Rör AB	22
4.1.3 Krönleins bryggeri AB.....	22
4.2 Controller på Halmstads kommun	23
4.2.1 Yrkesbakgrund	23
4.2.2 Ekonomistyrning och arbetsuppgifter	23
4.2.3 Rollen som controller.....	24
4.2.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar.....	24
4.2.5 Samarbete.....	24
4.2.6 Kristianssons tidsfördelning av arbetsuppgifter.....	25
4.3 Controller på Heléns Rör AB	25
4.3.1 Yrkesbakgrund	25
4.3.2 Ekonomistyrning och arbetsuppgifter	25
4.3.3 Rollen som controller.....	26
4.3.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar.....	27
4.3.5 Samarbete.....	27
4.3.6 Mårtenssons tidsfördelning av arbetsuppgifter	27
4.4 CFO på Halmstads kommun.....	27
4.4.1 Yrkesbakgrund	27
4.4.2 Ekonomistyrning och arbetsuppgifter	28
4.4.3 Rollen som CFO	29
4.4.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar.....	29
4.4.5 Samarbete.....	29
4.4.6 Sorpolas tidsfördelning av arbetsuppgifter	30
4.5 CFO på Heléns Rör AB	30
4.5.1 Yrkesbakgrund	30
4.5.2 Ekonomistyrning och arbetsuppgifter	30
4.5.3 Rollen som CFO	31
4.5.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar.....	32

4.5.5	Samarbete.....	32
4.5.6	Krusells tidsfördelning av arbetsuppgifter.....	33
4.6	CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB	33
4.6.1	Yrkesbakgrund.....	33
4.6.2	Ekonomistyrning och arbetsuppgifter.....	33
4.6.3	Rollen som CFO/ controller.....	34
4.6.4	Ledningsgruppen och faktorer som påverkar.....	34
4.6.5	Samarbete.....	35
4.6.6	Perssons tidsfördelning av arbetsuppgifter	35
4.7	Sammanställning av empirin	36
5.	Analys.....	37
5.1	Ekonomistyrning och arbetsuppgifter	37
5.1.1	Controllerns arbetsuppgifter	38
5.1.2	CFO:ns arbetsuppgifter	38
5.1.3	Controllerns versus CFO:ns arbetsuppgifter.....	39
5.1.4	Sammanställning av arbetsuppgifter i nuläget.....	39
5.2	Utveckling av organisatoriska roller.....	40
5.2.1	Rollen som controller.....	41
5.2.2	Rollen som CFO	41
5.2.3	Controller- versus CFO- rollen	41
5.3	Ledningsgruppen och faktorer som påverkar	42
5.3.1	Controllerns delaktighet.....	42
5.3.2	CFO:ns delaktighet	42
5.3.3	Controllerns versus CFO:ns delaktighet	43
5.4	Samarbete	43
6.	Slutsats	45
6.1	Slutdiskussion.....	45
6.2	Forskningsbidrag	47
6.3	Förslag till fortsatt forskning	47

Referenser

Bilagor

Bilaga 1, Intervjuguide controller

Bilaga 2, Intervjuguide CFO

Bilaga 3, Intervjuguide CFO/ controller

Bilaga 4, Arbetsuppgiftsblankett

Figurförteckning

Figur 1, Egenutvecklad dispositionsmall.....	4
Figur 2, Egenutvecklad modell med inspiration från Nilsson et al. (2010).....	13

Tabellförteckning

Tabell 1, Egenutvecklad tabell över Kristianssons tidsfördelning av arbetsuppgifter.....	25
Tabell 2, Egenutvecklad tabell över Mårtenssons tidsfördelning av arbetsuppgifter.....	27
Tabell 3, Egenutvecklad tabell över Sorpolas tidsfördelning av arbetsuppgifter.....	30
Tabell 4, Egenutvecklad tabell över Krusells tidsfördelning av arbetsuppgifter.....	33
Tabell 5, Egenutvecklad tabell över Perssons tidsfördelning av arbetsuppgifter.....	35
Tabell 6, Egenutvecklad tabell sammanställning av empiri.....	36
Tabell 6, Egenutvecklad tabell över arbetsuppgifter i nuläget.....	39
Tabell 7, Egenutvecklad tabell över önskvärda arbetsuppgifter.....	40

1. Inledning

1.1 Problembakgrund

Vårt intresse för controllerns arbete ökade när vi läste Wallströms (2012) artikel *Alla behöver chefskompetens* där han beskriver utifrån en intervju med Bengt Karlöf att controllern och andra i organisationer behöver mer kunskap kring styrning, ledarskap samt utveckling. Utifrån detta skapades även ett intresse för ekonomichefen, som vi tolkat som CFO, på grund av att vi anser att dessa kunskaper kan vara grunden i CFO:ns arbete och ville därefter studera vilka likheter och/ eller skillnader som finns mellan controllern och CFO. På grund av att kunskapen kring styrning blir alltmer viktig, bidrar det även till att ekonomistyrning får större fokus i organisationer (Wallström, 2012). Eftersom controllern har huvudansvar över ekonomistyrning samt att ledningen ska se till att en organisation arbetar mot uppsatta mål, där CFO:n ingår (Samuelson, 2004), anser vi därför att de är viktiga roller i en verksamhet. Enligt Frenckner och Olve (2004, ref. i Samuelson, 2004) kan begreppet controller uppfattas som CFO på grund av att det i Sverige är ett diffust begrepp, vilket ökade vårt intresse ytterligare.

Bengtsson och Skärvad (2004, ref. i Samuelson, 2004) förklarar att strategisk planering, som innehåller planering och prognoser, infördes under 1960- talet. Planeringsperioderna var oftast korta för att kunna få bättre underlag där organisationer fokuserade på att analysera samt urskilja styrkor och svagheter i verksamheten. Strategisk planering omvandlades under 1970- talet till strategisk ledning där ledningen ansvarar för mål och strategier. Detta kunde tillhöra CFO:ns ansvar och övriga deltagare vid planering fungerade som ett stöd, som till exempel controllern (Ibid.).

Hope (2006) beskriver att controllern och CFO:n i grunden har en redovisningsbakgrund men att arbetsuppgifterna kan skilja sig åt. Controllern sågs som en oberoende revisor och gav ingen åsikt om de finansiella rapporter som fanns i verksamheten (Hamilton, 1960). Det samma gäller CFO:n som Howell (2006) beskriver har arbetat som revisor men till skillnad från controllern har den förändrats till rådgivare och strateg. Detta bidrar till att CFO:ns arbetsuppgifter blir komplexa och mer utmanande än tidigare årtionden. En anledning till varför denna förändring ägde rum var på grund av den alltmera föränderliga marknaden (Ibid.). Enligt Samuelson (2004) bör controllern vara medveten om vilka möjligheter och problem som existerar i en verksamhet samt kunna föra en diskussion angående budget, rapporter och prognoser (Ibid.). Controllerns kunskap kan därmed hjälpa verksamheten att uppnå mål (Blazek, 1994; Hamilton, 1960). De som hanterar ekonomin inom en verksamhet ska kunna utnyttja den ekonomiska informationen rätt för att kunna inverka på händelser i en organisation (Olve, 1988, ref. i Frenckner & Olve, 2004).

1.2 Problemdiskussion

En ekonomistyrningsprocess kan innehålla uppsättning av mål, fördelning av ekonomiskt ansvar, redovisning, rapportering samt analys vid till exempel beslut (Källström, 1994). Lindvall (2011) och Nilsson, Olve och Parment (2010) anser att ekonomistyrning består av

ekonomisk information som kan bidra till företagens mål (Ibid.). Den som styr över målpuppfyllandet är CFO:n (Merchant & Van der Stede, 2012) och kontrollern ska kunna skapa sig en förståelse angående avvikelser i bland annat budgeten samt skapa rapporter som kan ges till CFO:n (Nilsson et al., 2010).

Controllern ska enligt Lassi (2003) hantera rapportering som representerar den större delen av arbetsuppgifterna. Efter en sammanställning av rapporter bör kontrollern få en förståelse över situationen samt reflektera över hur det kan göras bättre (Lindvall, 2009). Lassi (2003) anser även att beslutsstödjande uppgifter inte prioriteras för kontrollern, vilket är motsägande till Anthony och Govindarajan (2007, ref. i Lindvall, 2009) som anser att kontrollern har en viktig roll vid utveckling samt styrfrågor vid en verksamhet. Enligt Källström (1994) ska kontrollern ha ett internt fokus (Källström, 1994) för att kunna urskilja möjligheter vid styrning av en organisation (Nilsson et al., 2010). En motsägelse till detta är Pipkin (1989) som förklarar att en controller även ska ta hänsyn till de externa aktiviteterna inom en verksamhet. Scheumann (1999) anser att det bör finnas en controller i ledningsgruppen eftersom de oftast innehar kunskap om strategisk planering. Zoni och Merchant (2007) instämmer och förklarar att om det finns ett behov av controllerns kompetens bör kontrollern vara delaktig. Vi ställde därmed frågorna: Är controllerns arbetsuppgifter samma trots organisation? Är kontrollern en strategisk roll? Har kontrollern enbart ett internt fokus? Är kontrollern delaktig i ledningsgruppen?

Arbetsuppgifter som en CFO kan hantera är beslutsfattande, finansiell analys, planering samt prognoser (Hope, 2006). Det kan vara av vikt att en CFO ska förstå redovisning för att kunna hantera en viss situation (Baxter & Chua, 2008) samt fokusera på helhet och risker för att kunna fatta beslut som gynnar en verksamhet (Hope, 2006). Som en CFO kan det vara viktigt att ta hänsyn till beslut som avviker från förkalkyler (Hope, 2006) och ska därmed planera beslut utifrån framtiden (Blazek, 1994). Det överensstämmer med Favaro (2001) som anser att strategisk planering är av vikt eftersom CFO:n inte endast ska fungera som en analytiker utan en ledare vid den strategiska utvecklingen. Enligt Hualun och Taos (2006) studie om CFO:n deltar i ledningsgruppen eller inte, visade det sig att flertalet företag berättade att CFO:n är delaktig och att den kan vara med och påverka i antingen liten eller stor omfattning (Ibid.). Stämmer det att en CFO hanterat helheten av den ekonomiska avdelningen? Är avvikelser en stor del av CFO:ns arbetsuppgifter? Har CFO:n ett externt fokus eller innefattar det även ett internt fokus? Är det vanligt förekommande att CFO:n är delaktig i ledningsgruppen?

Lindvall (2009) förklarar att kontrollern strävar efter att agera som ett stöd för verksamheter för att få djupare kunskap om verksamhetens grundläggande ekonomi (Ibid.). Denna kunskap anser Favaro (2001) tillhöra en av CFO:ns arbetsuppgifter (Favaro, 2001) samt kunna använda den kunskapen i ett sammanhang (Baxter & Chua, 2008). Det är en av controllerns arbetsuppgifter att skapa rapporter (Lindvall, 2009) vilket innebär detaljerad ekonomisk information och det inkluderar även hanteringen av verksamhetens resurser (Lindvall, 2009; Nilsson et al., 2010). När kontrollern har sammanställt och tolkat rapporterna överlämnas ekonomisk information till CFO:n (Nilsson et al., 2010). Genom detta kan CFO:n skapa en

strategisk planering (Hualun & Tao, 2006) och fatta beslut tillsammans med ledningen (Favaro, 2001). Fungerar controllern och CFO:n som samarbetspartners? Strävar de även efter att inneha mer ansvar?

Genom att controllern hanterar ekonomisk information i verksamheter (Anthony & Govindarajan, 2007, ref. i Lindvall, 2009) har rollen blivit allt mer viktig och bör därmed ha kunskap om hur CFO:ns arbete utförs för att kunna möta de behov som finns (Lindvall, 2009). Det överensstämmer med Baxter och Chua (2008) som förklarar att för att kunna förstå CFO-rollen kan det vara av vikt att se hur den agerar (Baxter & Chua, 2008) eftersom det kan finnas olika synsätt på hur den förväntade rollen ska agera (Katz & Kahn, 1966;1978; Archer, 2003; Watson, 2008, ref. i Lindvall, 2009). I små och medelstora företag kan det förekomma att controllern även innefattar CFO:ns arbetsuppgifter och fungerar därmed som en sammansatt roll. Risken vid en sådan koncentration är att controllern mestadels hanterar CFO:ns arbetsuppgifter (Källström, 1994). Vid behov kan det i en organisatorisk kontext skapas roller som är nödvändiga i en verksamhet och det är en role- maker som skapar dessa roller utifrån exempelvis sin maktposition (Lindvall, 2009). Vi undrar därmed om det går att utläsa controllerns respektive CFO:ns arbetsuppgifter i en sammansatt roll? Är gränsen mellan controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter oklar och blir de därmed en kombination? Skiljer controllern och CFO:n sig åt? Vad är det i sådana fall, är det arbetsuppgifterna? Är controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter såpass lika att det utvecklas till en roll?

1.3 Problemformulering

I vår problemdiskussion vill vi beskriva hur controllern och CFO:n kan arbeta med ekonomistyrning och hur de agerar, vilket leder oss till vår problemformulering:

- Vilka likheter och/ eller skillnader finns det mellan controllerns respektive CFO:ns arbetsuppgifter i stora och medelstora organisationer?

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva likheter och/ eller skillnader vid arbetsuppgifter mellan controllern och CFO:n samt deras syn på hur den motsatta rollen arbetar. Detta för att öka förståelsen för rollerna som controller och CFO.

1.5 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till två stora organisationer, Halmstads kommun och Heléns Rör AB, och en medelstor organisation, Krönleins bryggeri AB. Detta för att studera arbetsuppgifterna som controllern och CFO:n innehar. Genom att använda Krönleins bryggeri AB, som har en sammansatt roll, kan vi utläsa om gränsen mellan rollernas arbetsuppgifter kan vara oklara.

1.6 Centrala begrepp

Stora företag- ”Vi definierar gruppen 'stora företag' som företag med över 500 anställda eller med en omsättning på mer än en miljard kronor.” (EKN, 2012)

Små och medelstora företag- ”Till kategorier små och medelstora företag räknas fristående företag, och företag som tillsammans med partnerföretag eller anknutna företag, som sysselsätter färre än 250 personer och vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro.” (Tillväxtverket, 2012)

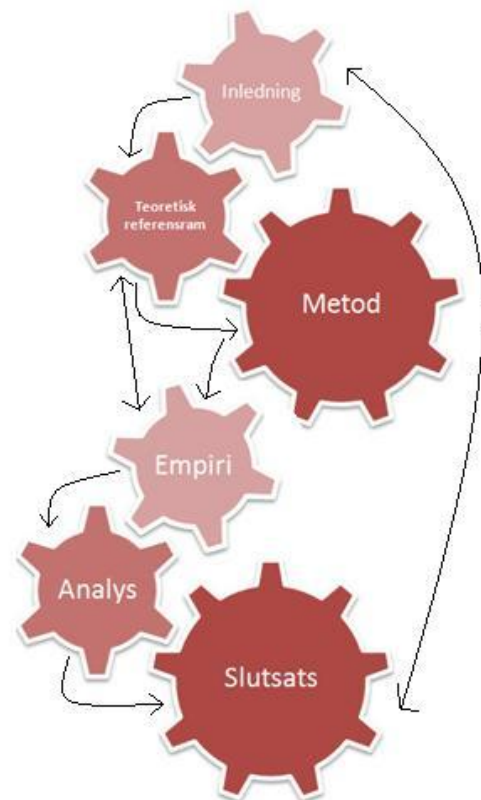
Controller- ”Befattningshavare inom företag vars arbetsområde i allmänhet är ekonomisk styrning, att kontrollera företagets ekonomiska utveckling, göra prognoser och upprätta budgetar.” (NE, 2012)

CFO – Utifrån den litteratur vi läst definierar vi CFO som den person som är ytterst ansvarig för företagets ekonomiska miljö samt är ansvarig för controllerns arbete. Vi anser att en ekonomichef kan kallas för CFO.

Roll- Vi definierar en roll som något som skapas utifrån arbetsuppgifter och kan förändras utifrån hur andra i organisationen ser på rollen.

1.7 Disposition

1. *Inledning* – I detta kapitel förklarar vi bakgrunden till studien och för även en problemdiskussion som ska väcka intresse hos läsaren. Detta leder oss sedan till vår problemformulering, syfte och avgränsningar vi gjort.
2. *Teoretisk referensram* – I den teoretiska referensramen kommer vi bland annat beskriva ekonomistyrningens syfte och funktion, arbetsuppgifter för kontrollern och CFO:n. Vi kommer även att beskriva controllerns samt CFO:ns förväntade och förändrade roll och samarbetet mellan kontrollern respektive CFO:n. Vi kommer i slutet av kapitlet sammanfatta teorierna i en analysmodell för att skapa en större förståelse.
3. *Metod* – Vi kommer i metoden beskriva vilken karaktär vår studie har och hur vi gått tillväga vid datainsamling. Vi kommer även beskriva vilka val vi har gjort under studien samt vilka konsekvenser det bidragit med.



Figur 1, Egenutvecklad dispositionsmodell.

4. *Empiri* – I empirin kommer vi presentera våra intervjuer med våra respondenter för vardera organisation, hur de beskriver sina arbetsuppgifter och roller samt hur de uppfattar motsvarande roll som controller respektive CFO.

5. *Analys* – I detta kapitel jämför vi det empiriska materialet mot varandra och analyserar med stöd från den teoretiska referensramen. Detta gör vi för att se om det finns likheter och/eller skillnader mellan controllern och CFO:n utifrån deras arbetsuppgifter.
6. *Slutsats* – Vi kommer i studiens sista kapitel svara på vår problemformulering och föra en diskussion kopplat till vår problemformulering och analys. Vi kommer avsluta vår slutsats med att ge förslag till fortsatt forskning.

2. Teoretisk referensram

2.1 Ekonomistyrning

Lindvall (2011) och Nilsson et al. (2010) beskriver att ekonomistyrning tillhandahåller information, som i de flesta fall består av siffror, som ger underlag till uppfyllande av företagets mål (Lindvall, 2011; Nilsson et al., 2010) samt hur de ska kunna uppnås och den som styr är CFO:n som är välinformerad (Merchant & Van der Stede, 2012). Faktorer som ska tas hänsyn till är analyser och framtida prognoser. För att kunna sätta mål krävs kunskap om organisationen, det vill säga styrkor, svagheter, risker, möjligheter samt ha strategier för de centrala aktiviteterna i organisationen (Merchant & Van der Stede, 2012). En ekonomistyrningsprocess bygger på att organisationer sätter upp mål, fördelar ekonomiskt ansvar, redovisar, rapporterar samt analyserar till exempel beslut (Källström, 1994). På grund av en konkurrenskraftig marknad, med fokus på kunder, medarbetare och övriga intressenter, har ekonomistyrning blivit viktigare. Resurserna som finns i företaget bör användas på bästa sätt och det är upp till ledningen att se till att det sker. Företagets mål och strategier bör tillgodose marknadens krav och det kräver detaljerad information till intressenterna. Det har även blivit viktigare att identifiera och analysera risker i den konkurrenskraftiga marknaden (Nilsson et al., 2010). Lindvall (2011) anser att ekonomistyrning används som en bekräftelse för hur en viss situation ser ut, vilket CFO:n oftast vet sedan innan och kan även ses som ett hinder för företag som vill bli konkurrenskraftiga. Det finns definitioner för ekonomistyrning som anser att ekonomistyrningstekniker ska skapa oändliga möjligheter att fatta rätt beslut samt att uppnå det resultat som önskas. Det finns även definitioner som hävdar att ekonomisk information ska kunna påverka medarbetarnas beteenden. Detta genom att styrning och ledning påverkar och påverkas av olika beteenden i verksamheten (Lindvall, 2011).

Enligt Lindvall (2011) finns det inom ekonomistyrning två viktiga begrepp, effektivitet vilket innebär yttre effektivitet och produktivitet som är inre effektivitet. Anledningen till detta är att företag vill använda sina resurser på bästa sätt genom att göra rätt saker, effektivitet, som kunden uppskattar samt utföra uppgifterna rätt, produktivitet (Lindvall, 2011). Det är kontrollern som ansvarar över organisationens utveckling som till exempel ekonomistyrningens inre och yttre effektivitet (Källström, 1994). Lindvall (2011) förklarar att ge företaget information om kundens förväntningar är inget som traditionell ekonomistyrning kan bidra med utan kan stödjas av dagens ekonomistyrning. Detta blir allt mer viktigt i ett kundorienterat samhälle. Förutom detta måste roller som till exempel CFO i verksamheten styra mot målöverensstämmelse och se till att styrningen strävar efter att fungera som helhet i verksamheten (Ibid.). Det är viktigt att kommunicera den ekonomiska informationen för att alla i organisationen ska förstå, även information som kan verka enkel (Lindvall, 2009; Nilsson et al., 2010). Genom att medvetet förmedla detta kan möjligheterna till att uppmärksamheten styrs åt samma håll öka (Lindvall, 2009). Inom den traditionella ekonomistyrningen har informationen till syfte att hjälpa CFO:n i verksamheten att planera, mäta och följa upp arbeten (Lindvall, 2011).

Nilsson et al. (2010) förklarar att en controller ska kunna förstå den inverkan som avvikelser i resultat- och balansbudget kan få för konsekvenser. Det är även av vikt att kunna göra sina egna tolkningar i form av rapporter för att sedan överlämna till CFO:n. Därefter ska båda kunna urskilja relevant information och kunna skapa sig en förståelse för vad som kan inträffa i framtiden och även för dåtiden (Nilsson et al., 2010). Operationell budgetering kan ske årsvis eller inom kortare tidsperiod som till exempel kvartalsvis och den ska anpassas till organisationens struktur. Budget är tidskrävande och kritiker anser att budgeten är något som kan slopas på grund av att det är ett ineffektivt verktyg (Merchant & Van der Stede, 2012). Merchant och Van der Stede (2012) förklarar att budget och planering kan ses som mål som hjälper CFO att säkerställa resultat, kommunikation och vid utvärdering.

2.1.1 Controllerns arbetsuppgifter

Den primära uppgiften en controller ska ansvara för är att internt visa på de möjligheter som finns (Källström, 1994) vid styrning av en verksamhet (Nilsson et al., 2010). Controllern har ett internt perspektiv där den inte ska vara externt involverad med banker eller skattemyndigheter eftersom det hör till CFO:n (Källström, 1994). Controllern ska inte ha för mycket fokus på kontroll utan vara proaktiv, det vill säga vara framtidsorienterad (Mattson, 1987, ref. i Lassi, 2003; Nilsson et al., 2010). Några andra arbetsuppgifter kan exempelvis vara att kontrollern tar fram redovisningsinformation, diskuterar utifrån rapporter och utvecklar både rapportinnehåll och personalen (Källström, 1994). Lassi (2003) förklarar att kontrollern hanterar rapportering, vilket utgör det mesta av arbetsuppgifterna och tenderar till att beslutsstödjande uppgifter inte är prioriterade (Ibid.). Controllern kan även sköta framtagandet av strategin och se till att det tas hänsyn till den genom att planera och administrera strategin samt budgetprocessen, se till att budgetens syften synliggörs och att ha ett övergripande ansvar över rapporteringen (Källström, 1994; Lindvall, 2009; Nilsson et al., 2010). Det innebär att kontrollern måste veta vart data hämtas, få data att kunna jämföras med andra data, se att data är pålitlig samt skapa rapporter. När rapporterna är sammanställda behöver kontrollern få en ökad förståelse för varför det blev som det blev och även tänka på hur det ska göras bättre. Denna analys fokuserar på historisk samt framtidsorienterad information (Lindvall, 2009) och berör arbetsuppgifter som till exempel avvikelser, prognoser och konkurrentanalyser (Nilsson et al., 2010). Det krävs kunskaper kring exempelvis valutor, konkurrenter, konjunkturer och kunder för att förstå verksamheten i sin helhet (Nilsson et al., 2010).

2.1.2 CFO:ns arbetsuppgifter

CFO:ns delaktighet i skatteuppgifter, revision, investeringar samt finansiella rapporter har förändrats då VD:n kräver mer utav CFO:n. Dessa krav har ökat i den grad att CFO:n får mer ansvar gällande ledningsuppgifter och detta innebär att arbetsbördan ökar för CFO:n (Dalton, 1999 ref. i Favaro, 2001) på grund av att mängden information ökat (Nilsson et al., 2010). CFO:ns arbetsuppgifter kan inkludera strategisk planering, beslutsfattande, riskhantering, resurshantering, finansiell analys samt prognoser (Hope, 2006).

CFO:n ska ha grundläggande kunskaper om verksamhetens ekonomi för att VD:n ska ta del av relevant information som sedan ligger till grund för beslutsfattande (Favaro, 2001). Det

utgör en stor del av CFO:ns arbetsuppgifter att förstå den grundläggande redovisningen för att kunna använda det i ett sammanhang (Baxter & Chua, 2008). Det går inte att fatta beslut om gårdagen utan varje beslutsfattande handlar om framtiden vilket innebär att planering är viktigt (Blazek, 1994). De beslut som fattas är oftast viktiga investerings- och allokeringsbeslut och är relaterade till kalkyleringssituationer som exempelvis investerings- eller produktkalkyler (Lindvall, 2009). Hope (2006) anser att CFO:ns fokus bör vara på helheten samt risker som kan uppstå och inte på detaljerade budgetar och prognoser eftersom det inte behöver vara detaljerad information som är avgörande vid ett beslut. Trots detta tenderar CFO att spendera mer tid på att kontinuerligt utforma prognoser istället för årliga budgetar. Hope (2006) beskriver även att det kan vara viktigt att inte endast kontrollera beslut som varit effektiva utan analysera effekterna av det.

2.3 Utveckling av organisatoriska roller

Det finns ett behov av att utveckla nya organisatoriska roller på grund av förändringar i en verksamhet (Lindvall, 2009). Detta skapar en möjlighet att omdefiniera rollernas förväntningar och ansvar för att passa dagens verksamhet (Simon, 1991, ref. i Lindvall, 2009). Företag fann ett större behov av en god kommunikation och för att medarbetare skulle kunna utföra arbetsuppgifterna krävdes det att de fick tillgång till snabb och flexibel information (Boland m. fl., 2005, ref. i Lindvall, 2009).

2.3.1 Rollen som controller

Ett exempel på roll som företag finner ett behov av att ändra är controllerns roll. Detta på grund av att controllern utgör en viktig del i utvecklingsarbeten och arbetar med styrfrågor i företaget samt hanterar ekonomisk information i företaget (Anthony & Govindarajan, 2007, ref. i Lindvall, 2009). För att kunna delge rapporter som stöds av verksamheten, ledningen och lagkrav krävs det att controllern är delaktig i beslutsprocessen (Pipkin, 1989). Det finns enligt Lindvall (2009) en strävan hos controllern att agera som stöd i företag för att kunna arbeta närmare dess grundläggande verksamhet. Det kan bero på att det sker kontinuerliga förändringar i företag vilket gör att controllern måste ge företagen ny kunskap. Detta kan till exempel vara att verksamheten bytt fokus från produktionsorienterat till kundorienterat, vilket ställer nya krav på controllerns arbetssätt (Lindvall, 2009).

Det är av vikt att controllern inte endast fokuserar på interna aktiviteter utan även de externa aktiviteterna och för att uppnå det måste informationen vara av rätt innehåll och ges i tid för att verksamheten ska kunna bli lönsam (Pipkin, 1989). Regel (2003) anser att det kan vara svårt att få fram information om sina kunder, både internt och externt, vilket bidrar till en förändrad roll (Ibid.). Det finns kritik mot ekonomer som yrkesgrupp (Lindvall, 2009) och ett vanligt exempel är att de endast producerar och hanterar information, som exempelvis redovisningsinformation (Otley, 1999, ref. i Lindvall, 2009). Nilsson et al. (2010) förklarar att utifrån intervjuer med controller ser de ekonomiarbetet som en separat del i verksamheten och förknippar inte sitt arbete med strategi i större grad (Ibid.). Lassi (2003) anser även att de kompetenser som är mindre viktiga är kunskap om strategier och affärsverksamhet (Lassi, 2003), utan det anses vara ledningens uppgift (Nilsson et al., 2010). Detta för att rollen ska vara betydelsefull för den övriga verksamheten. Det är därmed viktigt att controllern har

kunskap om hur CFO:n och medarbetare utför arbetet i verksamheten för att kunna möta deras behov (Lindvall, 2009).

2.3.2 Rollen som CFO

CFO:n ska medverka vid den strategiska utvecklingen av organisationen vilket kan bidra till att CFO:n fungerar som en ledare och inte endast som en analytiker (Favaro, 2001). Utifrån detta måste CFO:n gå från en traditionell roll som hanterar transaktioner till att vara mer strategisk (Hildreth, 1996). Daltons (1999, ref. i Favaro, 2001) studie visar även att en CFO numera ska kunna hantera finansiell expertis, inneha en kommunikationsförmåga och kunna leda en organisation, vilket även Hualun och Tao (2006) anser. Det krävs enligt Favaro (2001) ett dynamiskt ledarskap inom fyra olika företagsområden och dessa är att vara strategisk, kunna ge en detaljerad realtidsinformation av hög kvalitet, kunna kommunicera över företagets funktioner samt bidra med konkurrensfördelar (Ibid.). I en annan studie som gjordes av Heidrick och Struggles (1998, ref. i Favaro, 2001) beskrev dem att CFO- rollen inte var tillräckligt strategisk (Ibid.). Det är viktigt att ge en detaljerad och relevant information till VD:n och CFO:n ska veta hur värdet skapas i organisationen (Favaro, 2001). Detta kan ske genom strategiska planeringar, utvärderingar, kontroll och resurshantering (Hualun & Tao, 2006). Det kan vara svårt för företag att veta var värdet kan infinna sig i framtiden men det är något som är betydelsefullt. Det är viktigt att förstå den strategiska styrningen för lönsamheten och det kan endast uppnås om CFO:n arbetar nära ledningen. Komplexa och svåra beslut måste stödjas av CFO:n tillsammans med ledningen inom alla områden i organisationen (Favaro, 2001). För att få en större förståelse för rollen som CFO är det viktigt att se hur den agerar (Baxter & Chua, 2008).

2.3.3 Rollen som CFO/ controller

Controllern arbetar här som en CFO som i sin tur rapporterar till styrelsen (Hualun & Tao, 2006) och ansvarar för ekonomin i ledningsgruppen samt kan påverka över ekonomistyrningsverktyg (Källström, 1994). Denna modell används oftast i små och medelstora företag och en nackdel kan vara att CFO:n/ controllern arbetar mer utefter CFO- rollen än controllerrollen. Detta eftersom CFO- rollen är tidskrävande och består till mesta del av administrativa uppgifter (Källström, 1994). Lindvall (2009) förklarar att i en organisatorisk kontext finns en role- maker som till exempel utifrån sin maktposition skapar roller som är nödvändiga i en verksamhet.

2.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar

Zoni och Merchant (2007) förklarar att controllerns medverkan i beslutsfattande beror på företagets kapitalintensitet, finansiell kompetens bland CFO samt formell strategisk planering och processer för budgetering. Detta kan i sin tur öka företagets prestationer (Ibid.). Sannolikheten att CFO:n sitter med i ledningsgruppen minskar då det finansiella området är stort. Eftersom den inte är med i ledningsgruppen blir det svårt och komplext att skapa värde och delta aktivt i den strategiska beslutsprocessen (Hualun & Tao, 2006).

2.4.1 Controllerns delaktighet

En controller kan inneha olika egenskaper och exempel på detta kan vara att kunna urskilja aktiviteter utifrån ett helhets- och detaljperspektiv, analytisk förmåga, vara kreativ, kunna kommunicera, kunna motivera personal samt kunna leda (Källström, 1994). Enligt Cytron (2002) bör en controller medverka i den strategiska ledningen samt kunna hantera människor för att rätt beslut ska kunna fattas, uppnå verksamhetens mål och att kunna sprida informationen vidare till medarbetarna (Ibid.). Studier visar att kontrollern bör medverka i beslutsfattandet och Sathe (1982, ref. i Zoni & Merchant, 2007) förklarar att kontrollern är involverad i ledningsteamet i stora företag (Ibid.). Zoni och Merchant (2007) har delat upp faktorer i kategorier som kan påverka om kontrollern bör medverka i ledningen:

- Om det finns ett behov av finansiell kompetens finns det chans att kontrollern är involverad i ledningens beslutsfattande (Ibid.).
- Om linjeföraren har bristande finansiell kompetens är sannolikheten större att kontrollern är delaktig (Sathe, 1982, ref. i Zoni & Merchant, 2007).
- När planering, budgetering och investeringsomdömen är viktigt blir kontrollern involverad (Ibid.).

Scheumann (1999) menar däremot att kontrollern vanligtvis inte är delaktig i beslutsprocessen eller kommer in i processen när beslutet tagits. Detta kan vara anledningen till varför ledningen fattar felaktiga beslut, de saknar en controller med rätt kompetens i planeringsteamet. Genom att använda sin kompetens om finansiell planering och kontroll kan framtida ekonomiska konsekvenser förhindras vid ett beslutsfattande. Scheumann (1999) anser därmed att en controller bör vara med i ledningen på grund av sin förmåga att planera strategiska och taktiska beslut. I Scheumanns (1999) studie visar det sig att det är svårt för en controller att bli en affärspartner i ledningen av flera anledningar. Det kan bland annat bero på att kontrollern inte anstränger sig tillräckligt för att vara delaktig i planeringen. De spenderar fortfarande mycket tid på de traditionella arbetsuppgifterna som till exempel redovisning vilket bidrar till att tiden inte räcker till. Det har visat sig att kontrollern inte är redo att förändra sin roll men att de hoppas kunna minska personalfrågor (Ibid.).

2.4.2 CFO:ns delaktighet

Egenskaper som kan vara av vikt för en CFO är att kunna motivera personal, vara flexibel, inneha en kommunikationsförmåga samt fungera som en samarbetspartner och rådgivare (Hope, 2006). En studie av Hualun och Tao (2006) visar att en del företag påstår att CFO:n inte har någon eller liten påverkan inom bolagsstyrningen men detta representerar inte alla företag utan flertalet anser att CFO:n sitter med i ledningsgruppen. CFO:n ska vara delaktig i beslutsfattandet när det gäller investeringar, finansiering, innovation och fördelning. Faktorer som påverkar CFO:ns status och roll i en verksamhet kan exempelvis vara storleken på företaget, ledningens storlek och antalet anställda inom det finansiella området. Företagets storlek påverkar CFO:ns roll i den grad att ju större företag desto mer komplicerad roll och status får CFO:n. Detta på grund av att problem ökar i form av att det finansiella systemet blir mer komplext och CFO:n måste fungera som ett stöd vid strategiska beslut och får därmed ett ökat ansvar. Ledningens storlek påverkar i den grad att ju fler desto mer stöd behövs från CFO:n samt statusen höjs därefter. Antalet anställda inom det finansiella området har en

påverkande faktor eftersom ju fler anställda desto fler affärer görs det och CFO:n får en viktig roll inom organisationen (Hualun & Tao, 2006).

2.4.3 Delaktighet i beslutsprocessen

Det finns olika sätt att delta i en beslutsprocess och dessa kan vara involverad, oberoende, uppdelad och stark. Dessa fyra sätt visar tydligt att det kan vara av vikt att veta vilken typ som brukas och vara medveten om dess styrkor och svagheter för att arbetet ska kunna utnyttjas på bästa sätt (Källström, 1994).

2.4.3.1 Den involverade rollen

Den *involverade rollen* innebär att fungera som en expert inom processen för beslut och planering. På grund av att rollen är involverad kan den vara med och påverka vid beslut men en nackdel kan vara att den blir en syndabock vid felaktiga beslut och kan även bidra till att hämma kreativitet hos medarbetarna (Källström, 1994).

2.4.3.2 Den oberoende rollen

Den *oberoende rollen* innebär att vara delaktig vid uppföljning av beslut och ska se till att verksamheten blir effektiv samt att den utvecklas. För att detta ska fungera på ett optimalt sätt är det viktigt att rollen inte varit delaktig vid de beslut som utvärderingen rör. Detta för att den ska komma med nya perspektiv och tankesätt samt kunna koncentrera sig på att verksamheten utvecklas och blir effektiv. En nackdel med denna roll kan vara att lösningar uppkommer efter det att ett beslut redan tagits (Källström, 1994).

2.4.3.3 Den uppdelade rollen

Den *uppdelade rollen* fungerar som två paralleller där det behövs både den involverade och den oberoende och detta kan medföra konflikter rollerna emellan. Detta på grund av att det kan uppkomma dubbelarbete och det kan vara svårt att avgöra vem som ska göra vad samt vem som bestämmer över den andra (Källström, 1994).

2.4.3.4 Den starka rollen

Den *starka rollen* ska ansvara för både beslut- och planeringsprocessen samt utvärdering där helheten av verksamheten understryks. Ett problem med att inneha en sådan roll är svårigheten kring att vara både objektiv och subjektiv och det kan bli komplicerat vid felaktiga beslut där rollen får stå till svars för sina tagna beslut. Ett annat uppmärksammat problem är att det krävs olika egenskaper för planering och beslutstagande kontra utvärdering och risken är att arbetet inte görs ordentligt (Källström, 1994).

2.5 Samarbete

Den motsatta rollens syn är ett viktigt begrepp eftersom den ställer krav på rollinnehavaren utifrån deras egen roll (Luss & Ashfort, 2007, ref. i Lindvall, 2009). Det finns även olika sätt att rapportera information i ett företag och dessa kan exempelvis vara: rapportera till styrelsen eller rapportera till CFO:n (Källström, 1994).

2.5.1 Controllerns och CFO:ns syn på motsatt roll

Rollinnehavaren måste vara beredd på att träda in i sin roll, role-taker, samtidigt som det ställs krav och förväntningar från andra aktörer, role-sender. Det är svårt för rollinnehavaren att träda i sin roll om det inte finns någon som har förväntningar (Lindvall, 2009). Det är viktigt att i yrkesrollen tänka på vad som förväntas av rollen och vilka ansvar som följer (Katz & Kahn, 1966;1978; Archer, 2003; Watson, 2008, ref. i Lindvall, 2009).

2.5.2 Rapportera till styrelsen

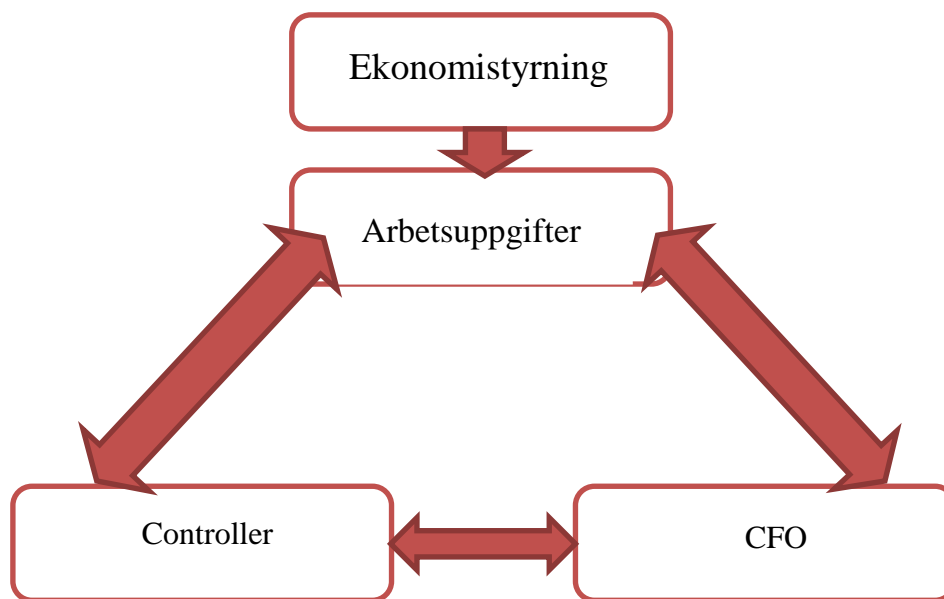
I denna rapportering verkar kontrollern som en vice VD som rapporterar direkt till styrelsen och det kan vara viktigt då styrelsen vill ta del av controllerns kunskap och uppfattningar. Det kan uppkomma problem vid kristider eftersom kontrollern rapporterar direkt till ledningen och inte via VD:n och det kan bidra till att VD:n känner sig förrådd. Eftersom kontrollern arbetar nära styrelsen kan det vara svårt att få en relation till medarbetarna och det kan skapa svårigheter när kontrollern vill få operationell information (Källström, 1994).

2.5.3 Rapportera till CFO:n

Det finns en del nackdelar med denna modell och det är att kontrollern inte har en direkt kontakt med VD:n utan rapporterar till CFO:n som sedan rapporterar till VD:n. En annan risk med denna konstruktion är att kontrollern endast blir som en controllerassistent till CFO:n som i sin tur agerar som en controller på grund av att det är CFO:n som delger information till VD:n (Källström, 1994). Enligt Merchant och Van der Stede (2012) ska kontrollern stödja CFO:n vid beslutsfattandet för att kunna ge värde till organisationen. Denna roll ses som en nyckelperson som har en expertkunskap och måste därefter vara noggrann att den ekonomiska informationen den tar fram är relevant och pålitlig (Ibid.). Leone (2003) anser att kontrollern inte kommer kunna bli en självständig roll eftersom den alltid kommer att rapportera till CFO:n (Leone, 2003) samt agera som samarbetspartners (Howell, 2006). Baxter och Chua (2008) beskriver i sin studie att CFO:n låter sina medarbetare agera utifrån egen förmåga men känner ett behov av att bli informerad om vad som sker, vilket skapar ett beroende mellan parterna (Baxter & Chua, 2008). Leitner (1998, ref. i Latshaw & Choi, 2002) och Regel (2003) förklarar att de traditionella rollerna som controller, CFO och finanschefer fungerar som företagsstrateger snarare än att arbeta endast med redovisning (Ibid.).

2.6 Analysmodell

Vår analysmodell behandlar de centrala delarna i vår studie som består av *ekonomistyrning, controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter, rollen som controller, CFO och CFO/ controller samt samarbete* mellan rollerna. Vi anser att ekonomistyrning utgör grunden i vår studie vilket leder oss till controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter som styrs av ekonomistyrning. Utifrån hur arbetsuppgifter hanteras, tilldelas de till rollerna controller eller CFO där vi sedan kan utläsa hur deras samarbete kan se ut som representerar den motsvarande rollens syn, det vill säga till exempel controllerns syn och förväntningar på CFO:n i respektive organisation.



Figur 2, Egenutvecklad modell med inspiration från Nilsson et al. (2010).

Nilsson et al. (2010) förklarar att ekonomistyrning består av ekonomisk information (Nilsson et al., 2010) som sammanställs i exempelvis rapporter och kan därefter underlätta vid beslutsfattande (Källström, 1994). För att företag ska kunna uppnå sina uppsatta mål krävs det en detaljerad information om företagets ekonomiska situation och det är även viktigt att identifiera samt analysera risker som kan uppstå (Nilsson et al., 2010). Vi anser därmed att ekonomistyrning är grunden för controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter samt att deras roller blir alltmer viktiga. Detta på grund av att behovet av information ökar enligt Nilsson et al. (2010) samt att veta vilken information som är betydelsefull (Lindvall, 2011). Det återkopplar till en av controllerns arbetsuppgifter som innebär att ta hänsyn till information för att skapa rapporter (Lassi, 2003) samt till CFO:ns arbetsuppgifter med hänsyn till planering och uppföljning av beslut (Lindvall, 2011). Utifrån controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter kommer vi kunna utläsa hur rollerna arbetar och agerar samt därmed kunna urskilja likheter och/ eller skillnader i rollerna.

Det finns olika struktur på hur rollerna kan uttrycka sig i en verksamhet. Rollerna kan vara uppdelade i controller och CFO (Källström, 1994) och kan då fungera som samarbetspartners (Howell, 2006). Leone (2003) anser därmed att controllern alltid kommer finna ett behov av att rapportera till CFO:n (Ibid.). Källström (1994) förklarar att rollerna kan vara sammansatta, det vill säga att en person innehar rollen som CFO/ controller, och detta är mer vanligt i små och medelstora företag (Ibid.). Andra faktorer som kan påverka rollernas arbete samt agerande är den motsatta rollens syn samt förväntningar (Lindvall, 2009) och därför anser vi att det är viktigt att även inkludera det i vår studie för att kunna utläsa ett eventuellt samarbete.

3. Metod

3.1 Abduktiv ansats

Abduktion är en kombination av induktion och deduktion (Patel & Davidson, 2003) på grund av att den utgår från empirisk fakta samt tar hänsyn till teoretiska inslag (Alvesson & Sköldberg, 1994). Vi ansåg att denna ansats passade vår studie eftersom vi utgick från empiri men tog även hänsyn till teoretiska inslag för att stödja vår studie och har därmed skapat en större förståelse för kontrollern och CFO:n. Denna ansats utgår från mönster i ett fall för att sedan kunna bestyrka det genom ett nytt fall (Alvesson & Sköldberg, 1994; Patel & Davidson, 2003). Empirin styrks genom tidigare studier från teorier för att kunna ge en större förståelse samt inspiration för fenomenet (Alvesson & Sköldberg, 1994).

Det finns även begränsningar med denna ansats på grund av att forskare har tidigare erfarenhet som kan påverka forskningen. Det innebär att det finns förutsättningar redan innan forskningen utförs, vilket gör att forskaren oftast utgår från dessa när studieobjekt väljs. Genom detta kan forskaren utesluta studieobjekt som kan medföra alternativa tolkningar som kan vara av vikt för studien (Patel & Davidson, 2003). Vi hade en förförståelse för vårt ämne genom en verksamhetsstyrningskurs vi läst och valde därmed respondenter utifrån det. Vi var medvetna om att vi kan ha missat viktiga aspekter eller tolkningar men ser det inte som en begränsning i vår studie.

3.2 För och nackdelar med en kvalitativ metod

Vid en kvalitativ metod fokuseras det på detaljer och det unika hos en uppgiftslämnare samt bidrar det till en öppenhet (Jacobsen, 2002; Patel & Davidson, 2003). På grund av detta ger en kvalitativ metod en hög intern giltighet eftersom intervjuaren får en korrekt bild av situationen (Jacobsen, 2002) och skapar en större förståelse för studien (Patel & Davidson, 2003). Vi har därmed valt en kvalitativ metod eftersom vårt fokus var att få en bredare förståelse för vårt ämne. Det unika förklarar Jacobsen (2002) kommer fram genom att uppgiftslämnaren avger sina tolkningar och åsikter och skapar på detta vis även en närhet (Ibid.). I vår uppsats har vi försökt förmedla hur, inte endast kontrollern arbetar och agerar i organisationer, utan även CFO:n och CFO/ kontrollern, vilket utgör det unika. Vi ville påvisa att det kan finnas likheter och/ eller skillnader beroende på roller eller organisationer och att det inte behöver finnas någon specifik eller bestämd benämning på rollernas arbetsuppgifter.

En nackdel med en sådan metod kan vara att det är resurskrävande att ha långa intervjuer och på grund av det begränsas undersökningen till få respondenter (Jacobsen, 2002; Patel & Davidson, 2003). Vi har endast fokuserat på ett få antal enheter för att få detaljerad information och inte ytlig information som vi ansåg kan frambringas genom enkäter. Detta för att försöka få en korrekt bild av hur våra uppgiftslämnare arbetar och agerar. Det kan även vara svårt att veta om uppgiftslämnaren varit uppriktig (Jacobsen, 2002) eller om personen i fråga svarar enligt vad som förväntas av den (Jacobsen, 2002; Patel & Davidson, 2003). På grund av att vi har försökt skapa en närhet till uppgiftslämnarna ansåg vi att det bidrog till att de känt sig trygga och svarat öppet på våra frågor. Vi var medvetna om att det finns en risk

för att de svarat utifrån vad de tror att vi förväntat oss. De kan ha pratat med varandra inom organisationen men eftersom vi skapat en medvetenhet om detta anser vi att det inte påverkat vår studie i stor utsträckning och ser det inte som en begränsning.

3.3 Aktörsynsätt

Vi valde ett aktörsynsätt för att få insikt i hur rollerna som controller och CFO arbetar och agerar samt hur de uppfattar varandras roller. Enligt Arbnor och Bjerke (1994) kan begrepp tolkas och tydas olika beroende på den föränderliga sociala kontexten och det beror på att den som studerar söker efter samband. Inom detta synsätt fokuseras det på sammanhanget i den miljö som studeras och inte endast efter det uppenbara. Det tas hänsyn till det objektiva samt det subjektiva och den som studerar ska inte endast vara en passiv upplevare utan ska vara en aktiv skapare av den sociala kontexten. Detta för att kunna förstå aktörens kunskap och verklighet samt få en helhetsbild (Arbnor & Bjerke, 1994).

3.4 Sekundärdata

Arbnor och Bjerke (1994) och Jacobsen (2002) förklarar att sekundärdata är när forskaren hämtar information från tidigare forskning (Arbnor & Bjerke, 1994; Jacobsen, 2002). Denna information har vanligtvis samlats in för en annan problemformulering, det vill säga författarens (Jacobsen, 2002), men det kan vara av vikt att ta del av (Arbnor & Bjerke, 1994). Vi har använt oss av sekundärdata för att öka vår förståelse kring controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter, roller samt samarbete. Vi ansåg att det var nödvändigt att införskaffa oss kunskap innan vi utformade vår intervjuguide för att sedan kunna testa vår teoretiska referensram i en empirisk miljö, det vill säga i våra valda organisationer.

3.4.1 Litteratursökning

Enligt Backman (2008) är det av vikt att ha kunskap om ämnet som undersökaren skriver om för att få en förståelse. Det kan göras genom att studera tidigare samlad kunskap, det vill säga primärdata, om ämnet vilket undersökaren kan hitta i bland annat (Backman, 2008) böcker och vetenskapliga artiklar (Backman, 2008; Patel & Davidson, 2011). De vetenskapliga artiklar vi använt oss av har vi hittat i databaserna ABI Inform, Emerald, GoogleScholar och ProQuest, som vi ansåg var tillförlitliga på grund av att vetenskapliga artiklar genomgår en kontroll innan publicering. Patel och Davidson (2011) förklarar att böcker ofta försöker sammanställa kunskap som finns inom ämnet vilket gör att forskaren kan få en helhetsbild av ett fenomen, vilket även vi anser att de gett. Vi har använt oss av böcker av svenskt ursprung och dessa har vi bland annat hittat genom en tidigare kurs som hanterade verksamhetsstyrning. Patel och Davidson (2011) föreslår bland annat Artikelsök och Libris som användbara databaser för att hitta artiklar (Ibid.). Vi har använt sökord som till exempel: CFO, chief financial officer, controller, the role of the controller, the role of the CFO, financial controller, chief accounting officer, business strategist. Dessa sökord har hjälpt oss att hitta flertalet användbara vetenskapliga artiklar som till exempel Lassi (2003).

3.4.2 Källkritik

Det är viktigt att forskaren är kritisk till de källor som används, det vill säga om det är rätt källor för studien (Eriksson & Wiedershiem- Paul, 2006; Patel & Davidson, 2003). Genom att

göra det kan forskaren få olika syn på ett fenomen och giltigheten ökar. Jacobsen (2002) anser att det är viktigt att forskaren vet om källorna är förstahandskällor eller andrahandskällor. Förstahandskällor är när den ursprungliga forskaren har upplevt händelsen själv samt kan referera till dessa erfarenheter och andrahandskällor är när en annan person återberättar det den ursprungliga forskaren har upplevt (Jacobsen, 2002), vilket inte bör vara beroende av varandra (Eriksson & Wiedershiem- Paul, 2006). I vår studie har vi använt oss av förstahandskällor vid de mest centrala delarna av vår teoretiska referensram. Det för att minska risken för ett felaktigt återberättande, det vill säga att den ursprungliga forskarens studie kan ha misstolkats. En del av våra andrahandskällor refererar till varandra och det ansåg vi vara ett tecken på dess aktualitet men vi var även medvetna om att de kunde vara beroende av varandra. Vi har använt oss av både svenska och internationella källor vilket har bidragit till en medvetenhet hos oss om att, på grund av olika ursprung, kan teorierna och/ eller empirin testats i olika miljöer eller sammanhang och kan ha haft olika syften. Genom att vi införskaffat oss denna medvetenhet ställde vi oss kritiskt till detta men vi ansåg därmed att det inte har påverkat vår studie i stor utsträckning. Ett exempel där vi ställde oss kritiska till våra internationella källor var hur de behandlar controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter. Vi uppfattade det som att de beskrev arbetsuppgifterna på likvärdigt sätt men att det inte är säkert att de arbetar på samma sätt i Sverige. Vi är även medvetna om att vi använt oss av äldre källor som till exempel Källström (1994) men eftersom vi anser att det är relevant för vår studie valde vi att använda det och försökt styrka med nyare källor. En del av våra vetenskapliga artiklar som till exempel Favaro (2001) och Scheumann (1999) är skrivna av praktiker vilket vi reflekterat över och har därmed använt de varsamt och vi anser att de har varit relevanta för vår studie.

3.5 Val av struktur

Vi har valt att strukturera upp vår studie genom ett antal teman som till exempel *ekonomistyrning, rollen som controller, rollen som CFO, rollen som CFO/ controller, ledningsgruppen och faktorer som påverkar* samt *samarbete*. Controllern och CFO:n arbetar med ekonomistyrning och vi kunde utläsa samarbete utifrån våra respondenters svar på rapportflöden, kommunikation samt deras förväntningar på den motsatta rollen. Vi har valt ett genomgående tema som gör det enklare för läsaren att skapa sig en förståelse och för att läsaren även ska kunna se en röd tråd genom uppsatsen. Utifrån våra teman har vi utvecklat vår analysmodell och denna modell underlättade för oss vid vårt analysarbete. Den gav oss en god struktur samt skapade en förståelse för vår studie, eftersom den binder ihop vår teoretiska referensram. I vårt empirikapitel har vi använt oss av citat på grund av att vi vill belysa de centrala delarna som styrks av vår teoretiska referensram.

3.6 Urval

Arbnor och Bjerke (1994) förklarar att en studie inte kan beskriva verkligheten som helhet utan är avgränsat till endast en del av historien (Ibid.). Jacobsen (2001) förklarar att utifrån detta blir intervjupersonerna av vikt för en kvalitativ studie och anser att urval av intervjupersoner sker i olika steg. Det första är att få en överblick på vad som ska undersökas och hur många enheter ska undersökas. För att forskaren ska få en överblick på hur ett fenomen förändrats kan det vara av vikt att välja de personer som har kunskap om detta. När

det är gjort bör enheterna delas in i undergrupper, till exempel utifrån plats. Steg tre beskriver Jacobsen (2002) som det steg där forskaren bestämmer vilken typ av information som är relevant för studien samt vilken person som besitter kunskapen. Ett annat sätt att urvalskriterium är att välja ut de typiska enheterna, det vill säga de personer som forskaren anser representerar fenomenet. Även om forskaren väljer de personer som denne tror är rätt, finns det inga garantier på detta (Ibid.). Vi utgick ifrån dessa steg och valde våra organisationer utifrån det vi ansåg vara typiska enheter. Det kan ha begränsat vår studie, men vi anser att det inte varit till nackdel för vår studie.

När vi sökte organisationer att intervjua använde vi oss av internetsidan Alla bolag på grund av att vi valde organisationer utifrån omsättning. Vi valde slumpmässigt ut två stora organisationer och en medelstor organisation som är verksamma i Halmstad eftersom vi från början tänkt ha observationer på varje organisation. Detta skulle förenkla vår undersökningsprocess på grund av att vi då skulle kunna återkomma vid behov. En nackdel med att vi avgränsade oss till endast Halmstad kan ha varit att vi skulle fått annorlunda svar om vi valt ett annat geografiskt läge men detta anser vi inte gick att förutse. På grund av att vi gjort en kvalitativ studie var vi begränsade till få respondenter vilket bidragit till att vi fått räkna med sådana förluster. Vår studie anser vi vara branschberoende eftersom vi studerat hur kontrollern och CFO:n arbetar och agerar samt att branschen hade mindre betydelse. Vi anser därmed att det var möjligt att ha en kommunal organisation, Halmstads kommun, och två privata organisationer, Heléns Rör AB och Krönleins bryggeri AB. Vi är medvetna om att vi inte kan generalisera de svar vi fått till en specifik bransch men det var inte vår mening med studien.

Vi kan utläsa utifrån våra valda organisationer att de är stora samt en medelstor organisation där ekonomi och hanteringen av information utgör en stor del av verksamheten. Därmed ansåg vi att dessa organisationer kunde inneha både en controller och en CFO, med ett undantag för Krönleins bryggeri AB där rollerna är sammansatta. Detta val gjorde vi för att Källström (1994) beskriver att en person kan inneha båda rollerna som controller och CFO. Vi ville därmed se om det var möjligt att inneha båda rollerna samt kunna urskilja arbetsuppgifterna för respektive roll. Vi ställde oss frågande om gränsen mellan controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter är oklar och därmed blir en sammansatt roll. Vi ansåg därför att Krönleins bryggeri AB var en bra illustration för att få svar på vår fråga och inte som en begränsning. Källström (1994) anser att det kan vara en nackdel att inneha båda rollerna på grund av att rollen mestadels hanterar CFO:ns arbetsuppgifter, vilket vi blev nyfikna på att studera.

Vi hade en förutbestämd ordning när det kom till att kontakta rollerna controller och CFO. Vi ville kontakta CFO:n först eftersom denna roll är svårast att få tag på, på grund av de oftast har ett pressat tidsschema. Vi ringde våra kontaktpersoner och använde inte mail eftersom vi ville inge förtroende från början. Våra respondenter har till stor del varit nytillsatta i sin befattningsroll men det ser vi inte som någon begränsning eftersom de flesta har en kunskap om organisationen sedan tidigare och hade därmed något att förhålla sig till. En av organisationerna, Krönleins bryggeri AB, har fått intervjuguiden och blankett utskickad innan

intervjutillfället och kan ha förberett sig på vilka svar som ska ges. Detta kan ha varit en för- och nackdel genom att vi kan ha fått ett genomtänkt svar som gynnar vår studie men kan samtidigt ha svarat utifrån ett förväntat svar. Det är inte något som vi skulle kunnat påverka eller förutse men utifrån de svar vi fått har vi inte sett någon tydlig skillnad.

3.7 Primärdata

Jacobsen (2002) och Patel och Davidson (2003) förklarar primärdata som att samla in information från personer, det vill säga att forskaren samlar in information direkt från dessa personer. Primärdata är insamlad till en specifik problemformulering (Jacobsen, 2002) och forskaren kan använda sig av till exempel intervju och observation (Arbnor & Bjerke, 1994; Jacobsen, 2002) för att samla in informationen (Jacobsen, 2002). För att samla in primärdata använde vi oss av intervjuer och genom det har vi fått en tydligare bild på hur rollerna som controller och CFO arbetar samt samarbetar.

3.7.1 Öppen individuell intervju

För att få bättre insikt i hur kontrollern och CFO:n arbetar och agerar valde vi att ha en öppen individuell intervju. Jacobsen (2002) beskriver den öppna individuella intervjun som ett samtal mellan intervjupersonen och intervjuaren och sker oftast ansikte mot ansikte. Efter ett antal intervjuer kommer intervjuaren uppnå en mättnadspunkt, det vill säga att denne inte får ut mer information genom ytterligare en intervju (Ibid.). Vi anser att vi nådde en mättnadspunkt eftersom, om vi skulle haft fler intervjuer skulle vi fått in likvärdiga svar som till exempel att arbeta med ekonomistyrning är centralt. Vi såg ett mönster i arbetsuppgifterna vid intervjuerna och vi anser att vi inte skulle fått in ytterligare ny information. Jacobsen (2002) förklarar att en öppen individuell intervju fokuserar på vad den enskilde personen har för synpunkter och kan därmed inte generalisera att det alltid är på det sättet. Patel och Davidson (2011) förklarar att det är fokus på personens egenskaper och uppfattningar vid en kvalitativ intervju och intervjuaren kan inte i förväg förutse svaren. Vi anser att vi i vissa fall kunde förutse svaren, på grund av att vi läst teorier angående controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter och roll, men det har inte gått att förutse allt. Det har skilt sig i vissa fall eftersom de enskilda rollerna inte behöver arbeta på likartade sätt i olika organisationer. Vi har ställt oss kritiska till våra frågor, om vi har förutsatt att våra respondenter ska svara på ett visst sätt, men eftersom svaren skiljde sig i vissa fall såg vi inte detta som en begränsning.

Eriksson och Wiedershiem- Paul (2006) och Jacobsen (2002) anser att intervjupersonen enklare kan prata om känsliga ämnen ansikte mot ansikte och de tror att detta kan bero på att det skapar ett förtroende mellan intervjuaren och intervjupersonen (Ibid.). Det är viktigt att innan intervjun bestämma sig för vad som är av vikt i frågorna för att rätt information antecknas (Eriksson & Wiedershiem- Paul, 2006; Jacobsen, 2002). Detta är något som även Patel och Davidson (2011) anser är viktigt, att en öppen intervju inte bör ha förutbestämda frågor men inte heller helt öppen utan bör ha någorlunda struktur (Ibid.). Genom att ställa följdfrågor kan intervjuaren få ut mer av en intervju som kan vara av vikt för studien (Jacobsen, 2002). Vi valde en semistrukturerad intervju på grund av att vi hade förutbestämda frågor samt skapade en möjlighet att ställa följdfrågor vid behov, vilket gjorde att intervjun

delvis hade en struktur men även utrymme för dialog. Det såg vi som en bra struktur och vi anser att vi inte missade några faktorer som kan ha varit viktiga för vår studie.

Det kan underlätta att använda sig av en bandspelare under en intervju för att intervjuaren ska kunna citera intervjupersonen. Det är viktigt att intervjupersonen har gett intervjuaren tillstånd att spela in (Patel & Davidson, 2011). Genom att använda sig av en bandspelare kan intervjuaren hålla ett mer naturligt samtal vilket kan uppskattas av intervjupersonen (Jacobsen, 2002), vilket vi lade märke till. Vi har använt oss av ljudinspelning för att försöka återge en korrekt bild av situationen samt för att vi skulle ha möjlighet att citera intervjupersonen i vissa sammanhang. Det kan ha funnits en risk att vi missförstått våra respondenter men vi anser att risken minskat genom inspelningen. En nackdel kan vara att det är tidskrävande, en timmes intervju kan till exempel ta upp till sex timmar att skriva (Patel & Davidson, 2011). Jacobsen (2002) anser att bandspelaren även kan lura intervjuaren att inte anteckna under samtalet. Patel och Davidson (2011) anser att det är viktigt att intervjuaren direkt efter intervjun förtydligar sina anteckningar för att få förståelse. Vi förde anteckningar under intervjuens gång för att inte förlora någon viktig aspekt vilket har underlättat vår sammanställning av intervjuerna.

3.7.2 Intervjuguide

Innan intervjun startar är det av vikt att förklara vad studiens syfte är och vad intervjupersonens roll bidrar med (Jacobsen, 2002; Patel & Davidson, 2003). Vid vårt första kontakttillfälle med våra respondenter förklarade vi syftet med vår studie samt vad de skulle bidra med, för att de skulle vara medvetna om de förutsättningar och innehåll som vår studie behandlar. Det är enligt Jacobsen (2002) viktigt att öppna en intervju med allmänna frågor för att intervjupersonen ska få chans att beskriva vad som är av vikt samt få ut så mycket som möjligt av intervjupersonen. När vi utförde våra intervjuer med våra respondenter började vi med att öppna upp med allmänna frågor som till exempel ”Vad för slags erfarenhet har du sedan tidigare?” och ”Hur länge har du haft din position?”. Vi hade öppna frågor eftersom vi ville att respondenterna skulle få möjlighet till att beskriva sina arbetsuppgifter samt roll utförligt.

Vi skapade vår intervjuguide utifrån vår teoretiska referensram och frågan ”Ser du en utveckling i rollen som controller och på vilket sätt?” härrör från Khurana (2007, ref. i Lindvall, 2009) som beskriver att controllerrollen kan förändras i framtiden eftersom den är involverad i strategi och utvecklingsarbeten. På grund av detta ansåg vi att det var intressant och av vikt att ställa en fråga angående controllerns roll. En annan fråga vi ställde var ”Vad ingår i dina arbetsuppgifter?” och denna valde vi att ställa eftersom Hope (2006) nämnde att en CFO kan arbeta med exempelvis riskhantering, beslutsfattande samt strategisk planering. Ytterligare ett exempel på en fråga vi ställde var till CFO/ controllern ”Kan du urskilja controllerns respektive CFO:ns arbetsuppgifter i din roll? Hur?”. Denna fråga ansåg vi vara relevant eftersom Källström (1994) beskriver att en sådan sammansättning tenderar att arbeta mer efter CFO:ns arbetsuppgifter snarare än controllerns och blev därmed nyfikna på om det går att urskilja arbetsuppgifterna och på vilket sätt det kunde göras. Vi utförde en testintervju på en student som läser marknadsföringsprogrammet på Högskolan i Halmstad innan vi

besökte våra valda organisationer. Detta gjorde vi för att försäkra oss om att våra frågor och blanketten inte var i bristande form som till exempel genom stavning, ordningsföljd samt förståelse.

3.7.3 Transkription

Vid transkription av intervjuer kan forskaren påverka underlaget till analysen eftersom till exempel kroppsspråk och gester försvinner när intervjuer blir nedskrivna i text (Patel & Davidson, 2003). För att inte viktiga aspekter som till exempel förtydliganden försvinner har vi sammanställt intervjuerna direkt efter genomförandet. När intervjupersonen svarar på frågor blir det oftast osammanhängande meningar och även grammatiska fel. Det är därmed vanligt att som forskare använda sig av punkter och kommatecken för att kunna skapa sammanhängande meningar. Forskaren bör vara medveten om att detta kan förändra betydelsen och att validiteten kan minska och det är viktigt att tänka på hur informationen hanteras (Patel & Davidson, 2003). Vi anser att kvaliteten på våra intervjuer ökade eftersom vi kunde komma ihåg detaljer som vi annars skulle kunnat glömma, även om vi hade samtalet inspelat. Efter vi sammanställt intervjuerna skickade vi ut dem för att stämma av med respondenterna att det vi skrivit är sanningsenligt, vilket vi ansåg ökade studiens giltighet.

3.7.4 Blankett

I vår teoretiska referensram skiljer sig inte arbetsuppgifterna markant mellan controller och CFO och vi blev därmed intresserade att studera det närmare och har därför samma frågor och blanketter till båda befattningarna. Det kunde varit till nackdel för vår studie på grund av att de kanske arbetar med andra arbetsuppgifter än de vi använt i vår blankett men det löste vi genom att ha en rad där de kunde skriva den eller de arbetsuppgifter de saknade. Vi ville börja med samma förutsättningar och det gav även en möjlighet till utrymme för uppgiftslämnarna att beskriva sina arbetsuppgifter och roll utan några antydningar från vår sida.

Våra blanketter innehåller hur respondenterna fördelar tiden mellan olika arbetsuppgifter som till exempel redovisning, rapportering och strategi. Vi valde att använda oss av strukturen ”mycket” och ”lite” som skalnivå på vår blankett och det gjorde vi för att vi ansåg att det var mest lämpligt med tanke på tidsaspekten i frågan ”Hur skulle du fördela tiden på dessa arbetsuppgifter?”. Våra respondenter kunde därefter återge om den ägnar mycket eller lite tid åt en arbetsuppgift som till exempel redovisning. Vi var även nyfikna på att se rollernas utveckling och därmed valde vi att respondenterna skulle fördela tiden mellan nutiden och framtiden. Det återkopplar till vår teoretiska referensram där Lindvall (2009) beskrev att rollerna genomgår en förändring till strategiska roller. I empirin valde vi att använda symbolen O för controller, X för CFO och Y för CFO/ controller vilket representerar nutida tidsfördelning av arbetsuppgifter samt symbolen # som representerar önskvärd tidsfördelning. Det gav en tydlig bild av hur respondenterna fördelar samt vill fördela sin arbetstid. Genom blanketten förstärktes våra antaganden om att kommunikation är viktigt och att rollerna arbetar med *redovisning, rapportering, strategi, finansiell analys, planering* och *budgetering*, i en viss utsträckning. Svaren som vi dock fått genom blanketterna ska inte ses som en sanning utan det är en uppskattning på hur de fördelar tiden och ses därmed som subjektivt. I efterhand tyckte vi att det hade varit bättre om vi skickat ut blanketten till alla befattningar

innan intervjutillfället eftersom de då kunnat fylla i det utan iakttagelse av oss. Vi tror att de kan ha känt sig stressade och pressade av att vi var med när de fyllde i blanketten men vi anser att vi fått ärliga svar som har förstärkt vår studie. I sammanställningen av empirin och analysen valde vi att lägga till neutral som skalnivå, men detta är inget som påverkade studien utan fungerade mer som ett förtydligande om var våra respondenter befinner sig. I analysen gjorde vi en sammanställd tabell för nutiden och en tabell för önskvärd tidsfördelning med samtliga respondenter. Eftersom vi gjort en sammanställd tabell över önskvärd tidsfördelning kunde vi inte använda oss av symbolen # för att det då inte skulle gå att urskilja vem som är kontrollern, CFO:n och CFO/ kontrollern. Vi har därmed använt symbolerna O, X och Y i båda tabellerna.

3.7.5 Observation

Jacobsen (2002) beskriver en observation som när forskaren samlar in information om hur människor agerar (Ibid.). Genom att observera människors beteende kan forskaren få en bättre syn på vad som faktiskt sker, istället för att fråga hur de arbetar (Arbnor & Bjerke, 1994; Jacobsen, 2002). I början av vår uppsats hade vi tänkt ha deltagande observation hos våra respondenter. Vi gjorde en observation på Halmstads kommun för att se om det var möjligt att genomföra. Efter denna observation insåg vi att den information vi införskaffat oss genom intervjuer endast förstärktes genom observationen och gav därmed ingen ny information. Vi bestämde oss därmed att vi inte skulle utföra någon mer observation, dels på grund av denna anledning men också på grund av att vi inte fick access på de andra organisationerna.

3.8 Validitet och reliabilitet

Jacobsen (2002) beskriver validitet som intern giltighet vilket handlar om forskarens resultat är riktigt (Jacobsen, 2002), att resultatet har mätt det som forskaren hade som avsikt att mäta och är inte endast kopplad till datainsamlingen (Patel & Davidson, 2003). Jacobsen (2002) anser att för att få ett giltigt resultat bör forskaren tänka på intersubjektivitet, det vill säga att fler personer kan beskriva samma fenomen på likvärdigt sätt. Jacobsen (2002) förklarar att ju fler personer som hävdar att det är riktigt desto bättre (Ibid.). Forskaren kan pröva validiteten genom att intervjua personer och att forskaren ställer frågor som beskriver till vilken grad som intervjupersonen känner igen sig i frågorna (Arbnor & Bjerke, 1994; Jacobsen, 2002). När intervjuerna var gjorda kom vi fram till att våra respondenter beskrev sina arbetsuppgifter på ett likvärdigt sätt. Med detta menar vi att CFO på Heléns Rör AB hade likvärdiga svar gentemot CFO på Halmstads kommun. Reliabilitet innebär extern giltighet, tillförlitlighet, och avgör till vilken utsträckning som studien kan generaliseras (Eriksson & Wiedershiem- Paul, 2006; Jacobsen, 2002). Jacobsen (2002) förklarar att en kvalitativ studie inte har som syfte att generalisera utfallet av studien till större omfattning, utan ska försöka skapa förståelse för ett visst fenomen (Ibid.).

4. Empiri

För att få en inblick i var våra valda respondenter arbetar, valde vi att presentera en organisationsbeskrivning först. Vi har därefter strukturerat vårt empirikapitel utifrån organisationernas befattningar som controller och CFO för att få en genomgående tydlig struktur. De centrala delarna i vår studie är *ekonomistyrning och arbetsuppgifter, rollen som controller och CFO, ledningsgruppen och faktorer som påverkar samt samarbete*. Vi har valt denna struktur för att enklare kunna jämföra svaren i vår analys samt för att kunna urskilja likheter och/ eller skillnader mellan och inom de olika befattningarna. Vi har använt oss av blanketter för att få en tydligare bild av hur tidsfördelningen mellan de arbetsuppgifter våra respondenter arbetar med. Vad gäller Krönleins bryggeri AB kommer vi att analysera befattningen CFO/ controller när vi urskiljer likheter och/ eller skillnader mellan controller och CFO. Vi kommer dela upp rollen som CFO/ controllern i de fall det går att urskilja vad som är controllern respektive CFO:n.

4.1 Organisationsbeskrivning

4.1.1 Halmstads kommun

Halmstads kommun är en offentlig verksamhet som strävar tillsammans mot visionen att bli en hem-, kunskap- och upplevelsestad. Halmstads kommun består av 13 förvaltningar och sju kommunala bolag och de arbetar inom olika områden som till exempel stadskontoret, hemvårdsförvaltningen och HFAB. Förvaltningen stadskontoret stödjer, samordnar och utvecklar bland annat de olika förvaltningarna och bolagens ekonomi, kvalitet, IT och information. Stadskontoret är uppdelad i fem olika avdelningar och i avdelningen ekonomi och styrning ingår budget, redovisning samt upphandling (Halmstad, 2012). 2010 redovisade Halmstads kommun en omsättning på 5000 miljoner kronor och hade cirka 7900 anställda i organisationen (Halmstad, 2010).

4.1.2 Heléns Rör AB

Benteler distribution i Tyskland och Rautaruukki i Finland är ägare av Heléns Rör AB som köper och bearbetar rör till sina kunder samt erbjuder sina kunder lagerförvaring. I deras lager hanterar Heléns Rör AB närmare 100 000 ton stål inom olika branscher som till exempel fordon-, möbel- och maskintillverkningen. Genom detta kan Heléns Rör AB förbättra sin kontakt med kunder och de anser att det är viktigt att ha en god kvalitet, vilket för dem innebär rätt produkter i rätt tid (Heléns Rör AB, 2012). Heléns Rör AB omsatte 2010 cirka 1600 miljoner kronor och hade 272 anställda (Alla bolag, 2012a).

4.1.3 Krönleins bryggeri AB

Krönleins bryggeri AB är ett familjeföretag som ägs av familjen Krönlein som har bedrivit ölbryggning i sex generationer. Det är ett stabilt bryggeri med en unik position inom bryggeriverksamhet i Sverige. Krönleins bryggeri AB tillverkar även kolsyrat vatten som hämtas från en källa i Halmstad och det har dem gjort sedan 1836 (Krönleins bryggeri AB, 2012). Krönleins bryggeri AB är en medelstor organisation som 2010 hade 112 anställda och omsatte 191 miljoner kronor (Alla bolag, 2012b).

4.2 Controller på Halmstads kommun

4.2.1 Yrkesbakgrund

Angela Kristiansson har sedan 2008 arbetat som koncerncontroller på Halmstads kommun. Hon har tidigare erfarenhet som revisor på företaget PwC där hon arbetade i 20 år och som revisor hanterade hon redovisning utifrån privata bolag men har inte tidigare arbetat inom den offentliga sektorn.

4.2.2 Ekonomistyrning och arbetsuppgifter

Kristiansson förklarar ekonomistyrning som att ha kontroll på ekonomin med hjälp av redovisningssystem. Det är även viktigt att ta hänsyn till andra planeringsfaser för att kunna sammanställa de ekonomiska värdena på ett tydligt sätt samt att hon använder sig av budgetarbete. För att beslutsfattare ska kunna få ett bra underlag vid beslut är ekonomistyrning ett bra hjälpmedel. Hon beskriver att det är viktigt att använda redovisningen för att få ut den information som krävs vilket dessutom används vid beslut. Kristiansson berättar att Halmstads kommun använder sig av prognoser för avstämning av bolagens styrning.

Kristiansson förklarar att hon dels sköter ekonomin på de mindre kommunala bolagen där hennes roll är att stötta och leda dem i arbetet med redovisning. Hon ansvarar även för den ekonomiska rapporteringen för de kommunala bolagen där prognoser, delårsrapporter, delårsbokslut, årsbokslut, koncernbolagens årsredovisning samt sammanställa kommunens och koncernbolagens redovisning ingår. Hennes arbetsuppgifter består även av budgetering där hon samlar in material för hur bolagen tror att det kommer se ut framöver samt försöka räkna ut effekterna och presentera det för verksamhetsberedningen som sedan fattar beslut. Affärsplaner är även något som ska samlas in från bolagen som sedan ska rapporteras in till henne i november månad för att hon ska kunna sammanställa dem och se effekterna som koncernen i helhet.

Strukturen på koncernen bygger på att moderbolaget är högst i hierarkin och har ingen anställd personal utan all verksamhet bedrivs av dotterbolagen. Vid frågor eller ärenden från dotterbolagen till moderbolaget eller kommunfullmäktige berättar Kristiansson att det är hon som hanterar dessa och förmedlar dem vidare. Kommunfullmäktige skapar ägardirektiv för varje dotterbolag på de förväntningar som ställs på bolagen och dessa stäms av i juni månad tillsammans med budgeten. Hon förklarar sin arbetsdag som följande:

”Min typiska arbetsdag blir inte alltid som jag hade tänkt från början, jag brukar börja dagen med att skriva ner några saker som jag tänkt att jag ska göra men sedan inser jag när dagen är slut med förhoppningar att jag kanske har gjort en av sakerna. Det är mycket hjälp åt andra, ett stöd, vara råd av olika slag både internt för vår avdelning och kan vara utåt förvaltningarna i någon fråga och åt bolagen till VD och ekonomiansvariga på de kommunala bolagen. Sedan jobbar jag en del med styrelsearbete och är adjungerad i några av bolagen.” (Personlig kommunikation, 30 mars 2012).

4.2.3 Rollen som controller

Innan Kristiansson fick tjänsten som controller fanns inte denna roll på Halmstads kommun men hennes företrädare arbetade med formella ändringar som hon har tagit över. Utöver dessa arbetsuppgifter skapade hon en ny roll som består av att hon ska se över styrningen och samordningen i koncernbolagen. Hon sammankallar ekonomer och VD till möten för diskussion av relevanta frågor samt samordnar revisorer och deras funderingar. Denna roll som hon skapat gynnar kommunen samt bolagen eftersom kommunen får större inblick i hur bolagen styrs och att bolagen får ett helhetsperspektiv.

Rollen som controller på Halmstads kommun anser Kristiansson alltid har varit strategisk men mestadelen av hennes arbetstid går ut på att hantera operativa arbetsuppgifter. Detta anser hon vara en nackdel eftersom hon vill att rollen ska vara mer strategisk och hon försöker därmed fördela operativa arbetsuppgifter till andra på avdelningen. Kristiansson ser en allmän utveckling i rollen som controller och det som är spännande med rollen är att kunna förändra och analysera för att kunna förbättra verksamheten. Därmed ser hon att rollen utvecklas till att bli alltmer strategisk.

4.2.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar

Egenskaper som kan vara av vikt att inneha som controller anser Kristiansson vara analytisk, nyfiken och att inte vara rädd för att vara frågvis som till exempel ställa vardagliga frågor då nya perspektiv kan uppstå. Hon berättar att ekonomer bör ha en controller inom sig för att kunna förstå siffrorna det vill säga att se ett samband och inte endast se siffrorna som de är.

Kristiansson sitter med i ledningsgruppen för avdelningen ekonomi och styrning där de diskuterar strategiska frågor för avdelningen. Det som diskuteras kan vara dels om hon har frågor gällande bolagskoncernen tar de upp dessa frågor och de frågor som kan beröra alla involverade som till exempel kvalitet och uppföljning. Kristiansson berättar att de även planerar inför APT- möten som inträffar kontinuerligt. När det gäller beslut i Halmstads Rådhus AB är Kristiansson delaktig genom att ta fram underlag, involverad i möten där beslut fattas som till exempel styrelsemöte. Det är dock inte hon som fattar besluten utan det är styrelsen. Sedan är hon delaktig genom att verkställa och utvärdera de beslut som fattats. När det gäller beslut i ledningsgruppen för avdelningen ekonomi och styrning är det oftast någon medarbetare på avdelningen som tar fram underlag, genomför uppgiften eller utvärderar. Det är ledningsgruppen som fattar beslut och ibland kan även Kristiansson vara involverad i samtliga moment.

4.2.5 Samarbete

Rollen som CFO anser Kristiansson kan se ut på olika sätt i olika organisationer men på Halmstads kommun har CFO:n Stefan Sorpola en strategisk roll. I och med hans strategiska roll ställs det högre krav och ansvar på de övriga på ekonomiavdelningen eftersom de får hjälpa till med de operativa arbetsuppgifter som till exempel utredningsfrågor. Hon berättar att Sorpola utför avstämningar i organisationen för att förmedla information och arbetar inte med operativa arbetsuppgifter. Med tanke på CFO:ns olika roller i organisationer nämner hon att: "vissa CFO är säkert mer kamrersaktiga och sitter och räknar på kammaren själva."

(Personlig kommunikation, 30 mars 2012). Hon kan påverka Sorpola genom dagliga avstämningar och har en kontinuerlig dialog samt de förväntningar som hon har på honom är att han ska fungera som ett stöd vid behov. Kristiansson förväntar sig även att hon har de befogenheter som krävs för de arbetsuppgifter som hon blir tillsatt samt får ett förtroende för att kunna agera på egen hand. Därmed anser hon att det är viktigt att känna att hon har hans stöd vid problem.

4.2.6 Kristianssons tidsfördelning av arbetsuppgifter

Kristiansson	Lite						Mycket
Redovisning	#		○				
Budgetering		○ #					
Rapportering				○ #			
Strategi		○					#
Finansiell analys						○ #	
Kommunikation						○ #	
Planering					○	#	

○= nutida # = önskvärd

Tabell 1, Egenutvecklad tabell över Kristianssons tidsfördelning av arbetsuppgifter.

4.3 Controller på Heléns Rör AB

4.3.1 Yrkesbakgrund

Helene Mårtensson berättar att hon har arbetat som finanscontroller på Heléns Rör AB sedan november 2011. Hon har tidigare arbetat som revisor på en revisionsbyrå och hon förklarar att arbetet som revisor skiljer sig från rollen som controller. Som revisor arbetade hon med avstämning av resultaträkning och balansräkning på företag samt hitta bevis för att räkenskaperna stämmer. Hon arbetade även med att rådgöra företag för hur de ska tänka vid räkenskapsarbetet. Ledorden vid revision är väsentlighet och risk vilket innebär att Mårtensson inte lade vikt på små avvikelser utan ser till helheten för att få en rättvisande bild.

4.3.2 Ekonomistyrning och arbetsuppgifter

Mårtensson beskriver ekonomistyrning som användning av styrmedel för att kunna stödja hennes arbete med prognos (forecast) samt budget. Budgeten läggs under september månad året innan och används endast som ett statistiskt underlag medan prognosen uppdateras kontinuerligt. Detta på grund av att prognosen utvecklas på ett annat sätt än vad som var tänkt från början och det är viktigt att fånga upp avvikelser för att kunna åtgärda det samt kontrollera historik. Mårtensson förklarar att det blivit viktigare med framtidsorientering och därmed måste ”man titta bakåt för att kunna titta framåt.” (Personlig kommunikation, 22 mars 2012).

Mårtensson beskriver sitt arbete som controller att ta fram rapporter, arbeta med budget och likviditet samt prognoser. Hon förklarar att controlleryrket grundar sig i att arbeta med detaljerad information, vilket är en skillnad från hennes tidigare arbete, och granskar till

exempel budget och likviditet för att säkerställa att uppgifterna stämmer. Mårtensson ser att hon har både en controller- samt revisorroll på grund av att hon granskar och godkänner bokslut och årsredovisning. Hon anser att controllern arbetar till stor del med fakta för att sedan kunna ta fram rapporter. Mårtensson förklarar en arbetsdag som:

”Det är säkert olika, men för min del så ligger det på mig att rapportera gårdagens försäljning ned till huvudkontoret, det kallas för daily sales, det gör jag varje morgon. Det tar jag ifrån vårt system SAP och hämtar uppgifterna från det programmet och sedan har jag en excel- mall där jag sedan rapporterar. [...] Eftersom jag sitter som finanscontroller och för att jag arbetar med andra länder är det viktigt att ha koll på likviditet. Jag sköter inte in- och utbetalningar utan det är någon annan som gör det, jag har koll på att det finns pengar och vi ska helst inte ha för mycket utländska valutor på våra konton utan vi vill helst ha det på vårt svenska konto. Man brukar ju sälja av utländska valutor så att vi får svenska pengar. Vi har ju konto för väldigt många valutor så som euro, pund och dollar. Vi vill inte arbeta med valutavinster eller förluster utan vi arbetar med valuta-terminer.”(Personlig kommunikation, 22 mars 2012).

4.3.3 Rollen som controller

Innan Mårtensson började sitt arbete som finanscontroller visste hon inte rollens innebörd som till exempel hanteringen av valutor. Hon hade förväntat sig att rollen som controller arbetade med budget, uppföljning och redovisning vilket har visat sig stämma i hennes fall. En arbetsuppgift som Mårtensson ännu inte hanterat är att medverka vid skapandet av mål och strategi men hon ger underlag till strategiarbetet. Hon ser en utveckling i yrkesrollen och att den blir mer betydelsefull för företag eftersom det är viktigt att ligga steget före, detta för att kunna nå en optimal lösning. De företag som endast hanterar redovisning ser det som har hänt i efterhand och har ingen framtidssyn. Hon anser att de företag som har en controller ser möjligheter och risker i tid innan det sker och därmed förenklar det åtgärdsprocessen.

Mårtensson anser att hennes roll har ett internt perspektiv där hon tar emot rapporter från Ryssland, Estland och Litauen eftersom de inte rapporterar själva till Benteler, utan kontakten sker via Mårtensson. Hon tror att controllern kan ha varierande arbetsuppgifter i olika företag och förklarar att:

”Jag tror att på mindre företag är man nog nästan samma person, man kan nästan vara både CFO och controller ihop, eftersom det inte finns utrymme för två personer utan att de nästan vävs ihop.” (Personlig kommunikation, 22 mars 2012).

Mårtensson berättar att controllerbenämningen förekommer alltmer och när hon arbetade på revisionsbyrån nämndes det om controllerrollen på utbildningar och hon ser därmed en trend.

4.3.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar

Egenskaper som Mårtensson anser kan vara fördelaktigt att ha som controller är att vara noggrann vid till exempel bokslutsarbete. Även att vara proaktiv, det vill säga reagera i tid innan poster skenar iväg, samt att ha ett sunt förnuft som till exempel att ställa sig frågan 'Är det här verkligen rimligt?'.

Hon beskriver att hon inte är delaktig i ledningsgruppen men tar fram underlag som bland annat CFO tar hänsyn till och presenterar vid beslutsprocessen. Detta gör att hon är delaktig i början av beslutsprocessen men även i slutet där en utvärdering sker. Det gör hennes arbete till en viktig del vid beslutsfattandet, eftersom besluten baseras på de rapporter hon tar fram.

4.3.5 Samarbete

Mårtensson förklarar att hon rapporterar till Christer Krusell som är CFO på grund av att han använder sig av de underlag som hon tar fram. Hon anser att CFO:n har en övergripande syn medan hon hanterar en del av verksamheten. Mårtensson berättar att om CFO:n har några frågor kan han kontakta henne som i sin tur undersöker detta och det är därmed viktigt att ha en dialog med varandra. Eftersom CFO:n sitter med i ledningsgruppen ser hon denna roll som mer strategisk och har ett högre ansvar samt att hon förväntar sig att Krusell ger henne information som rör hennes arbetsuppgifter. För att det ska fungera krävs en god kommunikation, att rollerna är samarbetsvilliga och användning av intranätet. Mårtensson förklarar att CFO:n även agerar som ett stöd och bollplank vilket hon tycker är viktigt. Detta leder till att hon kan påverka CFO:n vad gäller utförandet av hennes arbetsuppgifter.

4.3.6 Mårtenssons tidsfördelning av arbetsuppgifter

Mårtensson	Lite						Mycket
Redovisning		○	#				
Budgetering		○				#	
Rapportering					#		○
Strategi			○		#		
Finansiell analys					#	○	
Kommunikation					○ #		
Planering		○				#	

○= nutida # = önskvärd

Tabell 2, Egenutvecklad tabell över Mårtenssons tidsfördelning av arbetsuppgifter.

4.4 CFO på Halmstads kommun

4.4.1 Yrkesbakgrund

Stefan Sorpola har sedan oktober 2007 arbetat som CFO på Halmstads kommun men har tidigare erfarenhet av revision på PwC. Som revisor arbetade han som konsult för den privata sektorn som till exempel egenföretagare, småföretagare samt koncernbolag.

4.4.2 Ekonomistyrning och arbetsuppgifter

Sorpola beskriver att ekonomistyrning inte endast handlar om budget och det är viktigt att skilja på ekonomistyrning och verksamhetsstyrning. Han anser att det inte är lätt att skilja dem åt eftersom: ”ekonomistyrning och verksamhetsstyrning för mig är att man försöker bena ut dem och för mig så är det inte alltid lätt eftersom verksamheten styr ekonomin.” (Personlig kommunikation, 27 mars 2012). Han tycker att ekonomistyrning består av budget och prognoser samt uppföljning av mål, som även kan ses som verksamhetsstyrning och att fokus bör ligga på resultat. Sorpola förklarar att den offentliga sektorn skiljer sig mot den privata genom att kommuner inte drivs av vinstmaximering, vilket de privata bolagen gör. Det är de ekonomiska insatser och målen som är betydelsefulla samt att värdera dessa. Han anser att det är viktigt att arbeta aktivt med ekonomistyrning genom rapportering, analys, uppföljning samt de åtgärder som kan vidtas. Sorpola anser även att grunden för ekonomistyrning är att skapa en förståelse för vad som sker i verksamheten samt effekterna som uppstår.

På Halmstads kommun har de ett långsiktigt perspektiv med bokslut och budget på årsbasis, under en mandatperiod och under längre tid, eftersom det handlar om att skapa värde och bevara samhället. Sorpola tror att det skiljer sig från den privata sektorn som ofta redovisas kvartalsvis och årsvis. Han beskriver även att kommunen inte använder sig av något specifikt ekonomistyrningsverktyg utan de följer riktlinjer, lagar och rekommendationer samt styr mot de uppsatta målen.

Sorpola beskriver att han är ansvarig för alla områden på avdelningen där upphandling, budget, redovisning och finans samt kvalitet finns. Det är viktigt att kvalitetssäkra de underlag som finns som underlag till beslut. Han betonar att utan ekonomistyrning finns inte någon verksamhet på grund av att den ger förutsättningar vid beslutsfattande. Om kommunen inte tar hänsyn till kostnader och inte vet vad det blir för effekter kan de heller inte fatta några beslut, vilket innebär att det är en sanitetsfråga. Sorpola berättar att ekonomistyrning inte alltid underlättar för den enskilda chefen men att det är nödvändigt för att verksamheten ska kunna fungera. Med detta menar han att det är viktigt att hålla budgeten, nyttja de medel som finns på bästa sätt samt kunna prioritera olika beslut. Ekonomin är ett medel för att nå resultat.

”Det typiska är att jag sitter i möten hela dagen och karaktären på dem mötena är väldigt olika. Ekonomin påverkas av så många faktorer och påverkar eller ger förutsättningar för olika saker så att därför är vi inblandade i många olika saker. Det är svårt att beskriva en typisk arbetsdag men helt generellt så är det mycket lyssnande och diskussion och ganska mycket ställningstagande på ett övergripande plan. Jag jobbar på en strategisk nivå så jag ser inte enskilda beslut om det inte handlar om våra större projekt. Vi talar mycket om till exempel en ny infart från E6:an, fotbollsarenan ibland, sådana större saker då är det klart att det är projekt jag är inblandad i men annars mer övergripande.”(Personlig kommunikation 27 mars 2012).

4.4.3 Rollen som CFO

Sorpola berättar att Halmstads kommun är en mångfacetterad verksamhet och detta ser han som en utmaning samt ett spännande arbete och berättar att hans roll som CFO har varit strategisk ända sedan han började år 2007. Inför framtiden ser han att:

”Utvecklingen utav rollen följer mycket av den utveckling av styrning som vi gör och när jag kom hit så var det mer renodlad ekonomi på avdelningen. Sedan har vi flyttat hit upphandling, inköp och verksamhetsstyrningen, det förändrade min roll också. I större utsträckning kanske det blir en mer sammanhållande roll att hålla upp olika delar och jobba mot gemensamma mål.” (Personlig kommunikation, 27 mars 2012).

Sorpola förklarar att genom den samlade avdelningen skapar det nya förutsättningar samt ett närmare samarbete som i sin tur förändrar hans roll som CFO.

4.4.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar

Egenskaper som han anser vara viktiga vid denna roll är att vara pedagogisk och inte tvinga fram information. Det är viktigt att kunna förmedla meningen med ekonomistyrning, till exempel varför det sker en uppföljning, för att skapa en förståelse för verksamheten. En annan egenskap är att kunna se helheten och inte fastna vid detaljer samt att vara pragmatisk, det vill säga att våga ta risker när det behövs och lösa det efterhand. Han berättar även att en CFO ska vara konsekvent och hitta lösningar på idéer som uppstår och inte endast säga nej innan effekterna är beskrivna.

Sorpola förklarar att han är delaktig i två ledningsgrupper varav den ena består av avdelningschefer från stadskontoret och den andra består av förvaltnings- och bolagschefer som är mer övergripande. Han är delaktig i mitten samt slutet av beslutsprocessen och är mer sällan med i början, endast om det är något på avdelningen som behöver stämmas av. Han beskriver att han vill att enhetschefer arbetar självständigt, det vill säga att den som innehar kunskap ska presentera underlaget som den tagit fram. Han förklarar även att de innan möten diskuterar underlaget tillsammans och förväntar sig därmed inte att rapporter ligger på hans skrivbord. Det traditionella sättet att lämna rapporter till chefen ser han inte som ett optimalt sätt att styra på utan vill att styrelsen ska få en hög kvalitet på underlagen. Det underlag som han vill få in för att kunna analysera och fatta beslut utifrån är månadsrapporter och bokslut.

4.4.5 Samarbete

Sorpolas syn på en controller är enligt honom ett traditionellt synsätt där kontrollern samlar in, bedömer, analyserar och letar rätt på personer som inte ger information i tid. Utifrån detta skapar kontrollern sedan rapporter som blir till underlag vid beslut. Han förklarar att Kristianssons roll som koncerncontroller på Halmstads kommun har en omarbetad roll som även har ansvar över utvecklingen av bolagsstyrningen. Sorpola kan påverka kontrollerns arbete i stor utsträckning men detta är något han inte vill. För att kontrollera att rätt information samlas in tycker han att avstämning är viktigt. Han anser att det är personlighet som styr hur kontrollerande CFO:n är och han skulle kunna säga exakt vad för underlag han

vill få in men att det inte behöver betyda att det är rätt information för beslutet. De förväntningar han har på kontrollern är att hon ska fullfölja sitt uppdrag och fortsätta utveckla bolagsstyrningen på ett likvärdigt sätt som görs för tillfället.

4.4.6 Sorpolas tidsfördelning av arbetsuppgifter

Sorpola	Lite						Mycket
Redovisning	X #						
Budgetering			X #				
Rapportering					X #		
Strategi							X #
Finansiell analys					X #		
Kommunikation							X #
Planering						X #	

X = nutida # = önskvärd

Tabell 3, Egenutvecklad tabell över Sorpolas tidsfördelning av arbetsuppgifter.

4.5 CFO på Heléns Rör AB

4.5.1 Yrkesbakgrund

Christer Krusell har arbetat som CFO på Heléns Rör AB sedan juli 2010 där han är en del av Benteler distribution för region norr. Han är utbildad ekonom och har en finansiell bakgrund inom bank och har sedan 20 år tillbaka arbetat på Heléns Rör AB. Under dessa år har Krusell arbetat med finansiella frågor som till exempel valutahantering, credit management, cash management samt försäkringar.

4.5.2 Ekonomistyrning och arbetsuppgifter

Krusell ser budgetprocessen som en del av ekonomistyrning där Heléns Rör AB lägger en budget innan semesterperioden som är fastställd i september. När budgeten är fastställd presenteras den för ekonomiansvariga och de olika VD:n för respektive regioner och sedan hålls även ett möte för ägarna i Tyskland. Under detta möte presenteras regionen som enhet men även de övriga bolagen. Budgeten är statisk och de arbetar därmed utifrån prognoser som sker kontinuerligt med start från januari månad. Krusell berättar att prognoserna stäms av vid månadsbokslutet men de gör även kvartalsbokslut som mynnar ut i årsbokslut för enskilda bolag och koncern. Detta ser han som en övergripande syn på ekonomistyrning men den dagliga processen ekonomiavdelningen utför är från offert till leverans av varor till kunder. Krusell förklarar att när de får in en offert kollar de ekonomiska och legala delar som till exempel avtal med kund därefter görs en kreditcheck vid ordertillfället. Om en kund inte kan betala med kredit finns det alternativa betalningsvillkor. Vid ordertillfället görs det förkalkyler som ligger i systemet och de utför även uppföljning vid leveranstillfället för att se om det blev som det var tänkt. Krusell beskriver att de gör en efterkalkyl eftersom de vill fokusera på avvikelser vare sig de är positiva eller negativa för att kunna förbättra eller åtgärda i tid. Anledningen till att de endast fokuserar på avvikelser förklarar Krusell beror på att de förkalkyler som stämmer överens med efterkalkylerna behöver de inte lägga någon vikt vid.

Krusell berättar att ekonomistyrning kan underlätta vid investeringsbeslut eftersom han får ett utförligt siffermaterial att ta ställning till. Vid större investeringar tar han fram minst två olika förslag och utgör ekonomiska konsekvenser både positiva och negativa. Även om en investering inte görs är det viktigt att ta fram vilka konsekvenser det kan bidra med och ibland räcker inte siffermaterialet till och då inverkar magkänslan.

Krusell förklarar att hans ansvarsområden fortfarande består av finansiella frågor men även kommunikation både internt och externt. Han har daglig kontakt med ägarna i Tyskland samt systerbolagen eftersom Heléns Rör AB är en del av deras verksamhet. Hans arbetsuppgifter är bland annat att vara delaktig i möten, både personliga och telefonmöten samt stötta bolagen genom att visa intresse från Heléns Rör AB:s sida. Krusell beskriver att de inte endast kontrollerar bolagen utan följer dem på ett positivt sätt som till exempel business support. Detta genom att ge förslag till fortsatt utveckling av bolagen och nå de mål som är uppsatta. Benteler distribution har mål för mjuka samt hårda faktorer som till exempel tonnage, vinst, omsättning och return of sales.

Att förbereda och stötta VD och koncernchef inför möten är även arbetsuppgifter Krusell hanterar genom att förklara siffermaterialet och ger förslag på hur de bör agera för att göra rätt saker. Han berättar att det är viktigt att arbeta mot målen men att vägen dit ofta ändras och det gäller att titta framåt för att sedan kunna korrigerar rätt. Eftersom de levererar varor till producerande enheter är de därmed konjunkturkänsliga och det är viktigt att vidta åtgärder i tid för att det ska bli bra i slutändan. Krusell anser att ekonomifunktioner i allmänhet hanterar support och har förutom Bentelers kunder även egna kunder som till exempel banker och de anställda i organisationen.

”En normal arbetsdag är att jag har en plan när jag kommer till jobbet på vad jag ska göra men sedan blir inte dagen på det viset. Det är en del av tjusningen med det hela men det jag jobbar med är lite mer övergripande frågor, generella delar som vad vi håller på med, vilka bolag vi har. Även något som ska göras som till exempel en investering i Polen som ska kalkyleras och vad den kan ge för någonting, det är den typen av frågor jag jobbar med. Jag tar fram olika former utav guidelines och policys så man vet hur man ska jobba i organisationen, supportar VD då min VD är koncernchef, också de som är VD i de olika dotterbolagen. En del av bolagen är relativt små och har ingen egen ekonomifunktion då vänder de sig hit och vid frågor av olika naturer tar jag hand om frågorna och antingen handlägger jag dem själv eller så slussar jag dem vidare i organisationen. Mycket kommunikation med andra affärsintressenter som vi har olika delar av.” (Personlig kommunikation, 29 mars 2012).

4.5.3 Rollen som CFO

När Krusell fick tjänsten var han förtrogen och hade kunskap om företaget samt bolaget och visste därmed vad rollen innebar. Han har därför sett en utveckling på CFO rollen från sin företrädares arbetsuppgifter till det att han själv inträdde rollen som CFO. Detta tror han beror på att det ständigt sker förändringar och att organisationer därmed bör förändra rollen till det

bättre. På grund av att Heléns Rör AB ingår i en större koncern sker strategiarbetet på högre nivå och Heléns Rör AB ser till att strategin passar deras företag samt anpassar den efter marknaden. Han ser därmed även att rollen delvis har blivit mer strategisk och förklarar att:

”Den gamla redovisaren så att säga som gjorde sina månadsbokslut och gjorde sin budget och lämnade fram det, den kommer att försvinna, det räcker inte i organisationerna idag som är mer framåtriktade.” (Personlig kommunikation, 29 mars 2012).

4.5.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar

De egenskaper som Krusell anser vara viktiga för en CFO är bland annat att kunna inge förtroende genom att visa förtroende för medarbetarna för att de sedan ska få förtroende för honom. Ytterligare egenskaper är att kunna ta in intryck, vara kommunikativ, vara drivande framåt och att ha kunskap om verksamheten anser han vara ett nödvändigt ont.

Krusell medverkar i två ledningsgrupper, den ena är region norr Benteler distribution för de tio länder där han som CFO och verksamhetsdirektörerna deltar i. Hans roll i denna ledningsgrupp är att redovisa resultat, budget samt prognoser. Den andra ledningsgruppen är Heléns Rör AB:s koncerngrupp som har månadsvisa möten där koncernchefen, försäljningsdirektören, inköpsdirektören, IT- chef, ansvariga för utveckling i Balticum och Ryssland samt VD i Danmark ingår. Beroende på projektets storlek varierar Krusells delaktighet i beslutsprocessen, vid större projekt är han med och skapar en projektplan. Underlaget till projektplanen skapas av medarbetarna och därmed är det viktigt med förtroende att saker görs på rätt sätt. Krusell berättar att han vill vara delaktig i ett inledande skede för att ge riktlinjer för hur beslut ska genomföras. Han anser att den person som har bättre kunskap än honom inom ett område ska utföra det på egen hand för att det ska gynna organisationen.

4.5.5 Samarbete

Den information som Krusell rapporterar till VD och ägare består delvis av siffror som kontrollern tar fram som han granskar och kommenterar. Krusell kommenterar endast det som avviker eftersom det inte är av vikt att engagera sig i det som är enligt plan. Rollen som controller uppfattar han som den person som stödjer honom i sitt arbete. En controller ska enligt honom ta fram material och även arbeta med konsekvensutredningar, antingen på eget initiativ eller enligt Krusell. Det är även viktigt att analysera helheten, ha en förståelse för varför siffrorna förändras och stödja utvecklingen i verksamheten. På grund av att kontrollern stödjer CFO:n kan han påverka Mårtenssons arbete i stor utsträckning eftersom det är han som sätter upp riktlinjer för hur rollen ska agera. Krusell anser att en CFO bör kunna förklara sammanhanget till varför de arbetar som de gör och vara lyhörd till vad kontrollern ger för förbättringsförslag som är i enlighet med de uppsatta riktlinjerna. De förväntningar som Krusell har på Mårtensson är att hon ska delta i de projekt som finns i organisationen, driva utvecklingen framåt samt arbeta förebyggande för att kunna agera i tid.

4.5.6 Krusells tidsfördelning av arbetsuppgifter

Krusell	Lite					Mycket
Redovisning	#	X				
Budgetering			#	X		
Rapportering			#	X		
Strategi					X	#
Finansiell analys					X	#
Kommunikation					X	#
Planering					X	#

X = nutida # = önskvärd

Tabell 5, Egenutvecklad tabell över Krusells tidsfördelning av arbetsuppgifter.

4.6 CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB

4.6.1 Yrkesbakgrund

Helena Persson blev i juni 2010 tillförordnad CFO/controller på Krönleins bryggeri AB men sedan januari 2012 blev hon tillsatt som ordinarie CFO/controller och har tidigare arbetat som IT-ekonom på företaget. Innan hon började på Krönleins bryggeri AB studerade hon IT-ekonomprogrammet på Högskolan i Halmstad, vilket är det forna Affärssystemprogrammet, och har tidigare haft en chefsposition som projektledare på ett annat företag.

4.6.2 Ekonomistyrning och arbetsuppgifter

Persson beskriver ekonomistyrning som att arbeta med budgetering vilket i deras fall har ett ettårsperspektiv. Detta är något som hon skulle vilja förändra på grund av att budgeten numera är statisk och hon skulle föredra att den var dynamisk. Hon definierar ekonomistyrning som: ”Att styra företag mot uppsatta mål.” (Personlig kommunikation, 26 mars 2012). Persson ser budgeten som ett styrverktyg samt att de använder prognoser vid försäljning och produktion. Om budgeten skulle bli dynamisk skulle detta bidra till bättre beslutsunderlag samt verktyg. För tillfället använder sig Krönleins bryggeri AB endast av monetära termer och inte några mjuka värden som till exempel kvalitet men detta är något som Persson vill införa. Två nyckelord inom ekonomistyrning är enligt Persson effektivitet och produktivitet.

Persson förklarar att hon kommer agera mer som en CFO inom den närmaste tiden på grund av att företaget kommer tillsätta en controller. Hon beskriver att hon troligtvis utför fler arbetsuppgifter utöver tjänsten som CFO och på grund av detta har hon en ekonom som arbetar vid sidan av henne. Denna ekonom kommer att utvecklas till en controller som hanterar framtagandet av underlag och hjälper till för att minska arbetsbördan. Persson arbetar med strategiska frågor och redovisar fortfarande kontinuerligt vilket tar tid som hon skulle vilja fördela på andra arbetsuppgifter. Hon vill hellre lägga ner tid på att analysera siffrorna snarare än att redovisa vilket hon ser som controllerns arbetsuppgifter. Persson har ett övergripande ansvar över ekonomiavdelningen på företaget samt ett externt ansvar. Vad gäller kalkylering anser Persson att det är controllerns uppgift medan hennes uppgift är att se till den finansiella styrningen. Hon beskriver sin arbetsdag som följande:

”Jag har en att-göra-lista och jag är jättelycklig om jag har avverkat två av punkterna på den här. Oftast blir inte en dag så som man tänkt sig, det är litegrann det jag vill komma ifrån, jag vill kunna jobba mer med strategiska frågor istället för att bli involverad i den dagliga verksamheten, det tar extremt mycket tid. Det är det man vill lägga kraften på att se framåt och att arbeta framåt och blir man meddragen i den dagliga verksamheten hinner man inte med det riktigt. Men jag jobbar däråt och det blir alltmer när controllern tar över. Vi visste inte riktigt hur det skulle bli innan den före detta CFO:n sade upp sig och nu kan vi sätta organisationen på plats eftersom vi vet hur det är nu. Därmed kommer jag fördela om arbetsuppgifter som jag tycker sitter på controllern för att frigöra tid.” (Personlig kommunikation, 26 mars 2012).

4.6.3 Rollen som CFO/ controller

Innan Persson fick tjänsten som CFO/controller visste hon vad rollen innebar men kunde inte föreställa sig dess omfattning avseende ansvarstagandet och det tog därmed tid att sätta sig in i rollen och arbetsuppgifterna. Detta eftersom hon inte haft ett sådant ansvarstagande tidigare men en fördel var att hon hade en kännedom om företaget och rollen.

Persson beskriver att det är först nu när rollerna ska tydliggöras som hon kan skilja på arbetsuppgifterna till respektive roll. För att tydliggöra arbetsuppgifterna utgår hon ifrån kännedom om arbetssätt samt mallar som till exempel arbetsbeskrivningar som finns för alla befattningar förutom hennes egen. Detta beror på att organisationen genomgår förändringen av rollerna som CFO och controller. Persson ser en utveckling i rollen som CFO genom att den blir alltmer strategisk och fokuserar mer på planering. Hon anser även att förändringsprocessen kommer bidra till att hon kommer ha ansvar över produktion och logistik samt att ekonomen ska bli tilldelad tjänsten som business controller.

4.6.4 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar

Egenskaper som enligt Persson är av vikt är att inneha en kommunikationsförmåga både med ledningen och internt mellan de olika avdelningarna. Hon anser att kommunikation skapar engagemang samt att det finns ett intresse för hur det går för företaget. Krönleins bryggeri AB försöker förbättra kommunikationen genom att ge kontinuerlig information via ekonomimöten där Persson är delaktig. Persson förklarar att på grund av tidsbrist förekommer det inte en kontinuerlig kommunikation utan det sker för tillfället endast genom veckovisa möten med avdelningsansvariga eller ledningen. Under dessa möten diskuteras ekonomi som helhet, till exempel intäkter och kostnader. Hon skulle vilja se en förbättring gällande kommunikation, med detta menar hon att kommunicera ut rapporter till ansvariga.

Persson är delaktig i ledningsgruppen som både rådgivare och styrande strateg samt delaktig i beslutsprocessen från att ta fram underlag till att utvärdera beslut. Detta är något som hon vill förändra genom att controllern skapar underlag och fungerar som en länk mellan henne och informationen. Det är Persson, vice VD och VD som sätter upp mål som controllern sedan

tillsammans med avdelningsansvarig tar fram en budget för. Hon anser även att kunskap om företaget är viktigt.

4.6.5 Samarbete

Persson förklarar att hon rapporterar information både internt och externt till avdelningsansvariga, ledningsgrupp, bank, revisor, aktieägarna, vice VD, VD och styrelseordförande.

4.6.6 Perssons tidsfördelning av arbetsuppgifter

Persson	Lite						Mycket
Redovisning		#		Y			
Budgetering				Y		#	
Rapportering				Y		#	
Strategi		Y					#
Finansiell analys			Y				#
Kommunikation				Y		#	
Planering			Y			#	

Y = nutida # = önskvärd

Tabell 6, Egenutvecklad tabell över Perssons tidsfördelning av arbetsuppgifter.

4.7 Sammanställning av empirin

Controller	Kristiansson, controller	Mårtensson, controller
Ekonomistyrning	Bra hjälpmedel	Användning av styrmedel
Arbetsuppgifter		
Redovisning	Neutral	Lite
Budgetering	Lite	Lite
Rapportering	Neutral	Mycket
Strategi	Lite	Neutral
Finansiell analys	Mycket	Mycket
Kommunikation	Mycket	Neutral
Planering	Neutral	Lite
Rollen som controller och CFO	Strategisk	Blir allmer betydelsefull
Delaktig i ledningsgruppen	Ja	Nej
Egenskaper	Analytisk, nyfiken och frågvis	Noggrann, proaktiv och sunt förnuft
Beslutsprocessen	Början och slutet	Början och slutet
Samarbete	Fungera som ett stöd	Samarbetsvillig och fungera som ett stöd

CFO och CFO/ controller	Sorpola, CFO	Krusell, CFO	Persson, CFO/ controller
Ekonomistyrning	Arbeta aktivt med ekonomistyrning	Underlättar vid investeringsbeslut	Att styra mot uppsatta mål
Arbetsuppgifter			
Redovisning	Lite	Lite	Neutral
Budgetering	Neutral	Neutral	Neutral
Rapportering	Neutral	Neutral	Neutral
Strategi	Mycket	Neutral	Lite
Finansiell analys	Neutral	Neutral	Neutral
Kommunikation	Mycket	Neutral	Neutral
Planering	Mycket	Neutral	Neutral
Rollen som controller och CFO	Strategisk	Strategisk	Strategisk
Delaktig i ledningsgruppen	Ja, två stycken	Ja, två stycken	Ja
Egenskaper	Pedagogisk, se helheten och vara pragmatisk	Inge förtroende, kommunikativ, drivande och inneha kunskap	Kommunikationsförmåga
Beslutsprocessen	Mer sällan i början men med i mitten och slutet	Mer sällan i början, men med i mitten och slutet	Hela beslutsprocessen
Samarbete	Avstämning är viktigt	Fungera som ett stöd och vara lyhörd	Rapportera information

Tabell 6, Egenutvecklad tabell sammanställning av empiri.

5. Analys

Jacobsen (2002) anser att i en analys av enskilda fall analyseras varje enhet självständigt och det innebär att förstå den enskilda enheten för sig som i vårt fall är mellan controller och controller samt mellan CFO och CFO. Vi utgår från våra teman *ekonomistyrning, controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter, rollen som controller, CFO och CFO/controller, ledningsgruppen och faktorer som påverkar* samt *samarbete*. Vid en analys över flera fall fokuseras det på ämnet och försöker därmed kartlägga vad olika intervjupersoner ansåg om en händelse eller en situation (Jacobsen, 2002). Vid denna analys fokuserar vi bland annat på att jämföra controllerns med CFO:ns arbetsuppgifter för att kunna utläsa likheter och/ eller skillnader mellan dem.

5.1 Ekonomistyrning och arbetsuppgifter

Kristianssons, controller på Halmstads kommun, syn på ekonomistyrning är att med hjälp av redovisningssystem, planeringsfaser och budgetarbete kunna få kontroll på ekonomin. Kristiansson, controller på Halmstads kommun, anser att ekonomistyrning är ett bra underlag vid beslutsfattande samt att prognoser används vid avstämning av bolagens styrning. Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, anser även hon att ekonomistyrning är att arbeta med prognoser och budget men beskriver det som ett styrmedel, vilket kan tolkas som en likhet. Detta stämmer överens med Lindvall (2011) som beskriver att ekonomistyrningstekniker kan skapa möjligheter till att fatta rätt beslut (Lindvall, 2011) och att analyser och framtida prognoser är viktiga att ta hänsyn till (Merchant & Van der Stede, 2012). I likhet med Kristiansson, controller på Halmstads kommun, och Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, förklarar Sorpola, CFO på Halmstads kommun, att ekonomistyrning är att hantera budget och prognoser men även uppföljning av mål. Han anser därmed att det är av vikt att arbeta aktivt med ekonomistyrning. Liksom Sorpola, CFO på Halmstads kommun, anser Krusell, CFO på Heléns Rör AB, att ekonomistyrning består av budget och prognoser men ser även att avvikelser bör tas hänsyn till samt att ekonomistyrning kan underlätta vid investeringsbeslut. Krusell, CFO på Heléns Rör AB, anser att det är viktigt att analysera både positiva och negativa avvikelser vilket överensstämmer med Lindvall (2011) som beskriver att ekonomistyrning kan användas som en bekräftelse på en viss situation. Vilket kan utläsas som att förkalkyler stämmer överens med efterkalkyler.

Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, beskriver ekonomistyrning på ett likvärdigt sätt som de övriga men hon anser även att nyckelord inom ekonomistyrning är produktivitet och effektivitet. Detta styrks av Lindvall (2011) som anser att dessa begrepp är viktiga inom ekonomistyrning. Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, ställer sig kritisk till att budgeten är statisk och skulle föredra om budgeten var dynamisk för att kunna få bättre beslutsunderlag. Det stämmer överens med Merchant och Van der Stede (2012) som anser att budgeten är ett ineffektivt verktyg. Våra respondenter har en likvärdig syn på ekonomistyrning oavsett om de är controller, CFO eller CFO/ controller samt att synen inte skiljer sig åt oavsett vilken bransch de tillhör.

5.1.1 Controllerns arbetsuppgifter

Kristiansson, controller på Halmstads kommun, beskriver att hennes arbetsuppgifter är att fungera som stöd för de mindre kommunala bolagen vid redovisning samt ekonomisk rapportering som till exempel prognoser och årsredovisning. Kristiansson, controller på Halmstads kommun, arbetar även med budget och försöker utifrån den räkna ut effekterna av framtidsutsikterna för bolagen. Utifrån detta kan vi tyda att Kristiansson, controller på Halmstads kommun, bidrar till bolagens utveckling på grund av att hon har ett övergripande ansvar för rapporteringen och det styrks av Källström (1994), Lindvall (2009) och Nilsson et al. (2010). Det är viktigt för en controller att veta vart data hämtas och att kunna jämföra data samt kunna utläsa om data är pålitlig för att kunna skapa rapporter (Lindvall, 2009) som både Kristiansson, controller på Halmstads kommun, och Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, gör. Till exempel för att Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, ska få fram detaljerad och relevant information hämtar hon det från SAP för att hon sedan ska kunna skapa rapporter. Vi kan utläsa att Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, har ett traditionellt arbetssätt för en controller på grund av att hon tar fram rapporter, utformar budget samt granskar och godkänner redovisning. Det stämmer delvis överens med Kristiansson, controller på Halmstads kommun, men hon fungerar som ett stöd och leder bolagen i arbetet med redovisning. En skillnad vi kan utläsa är att Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, även hanterar valutor och detta beror på att Heléns Rör AB är en privat organisation som samarbetar med andra länder. Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, förklarar att hon redovisar kontinuerligt vilket hon anser vara en arbetsuppgift som en controller bör ansvara över samt att utforma kalkyler. Utifrån detta kan vi tyda att det finns likheter men även skillnader inom controllerns arbetsuppgifter, utifrån våra respondenter som controller.

5.1.2 CFO:ns arbetsuppgifter

Sorpola, CFO på Halmstads kommun, är ansvarig för upphandling, budget, redovisning och finans samt kvalitet och till skillnad från detta har Krusell, CFO på Heléns Rör AB, ett mer externt fokus men ansvarar även för kommunikation som sker internt i verksamheten. Det på grund av att Krusell, CFO på Heléns Rör AB, har kontakt med ägarna i Tyskland, Benteler Distribution, samt systerbolagen. Liksom Sorpola, CFO på Halmstads kommun, och Krusell, CFO på Heléns Rör AB, har även Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, ett övergripande ansvar för ekonomiavdelningen och utöver det har hon ett externt ansvar för kommunikationen med kunder. Med hänsyn till detta kan vi tolka att CFO:ns grundläggande ansvar utifrån våra respondenter som CFO är nästintill samma men att de riktar sig mot olika intressenter. Enligt Nilsson et al. (2010) bidrar marknadens förändringar till att organisationer tar i högre grad hänsyn till kunder, medarbetare och resterande intressenter. En parallell vi kan dra är att våra respondenter som CFO spenderar en stor del av arbetstiden till att vara delaktiga i möten. Vi anser även att kommunikation är en viktig del i CFO:ns arbetsuppgifter, vilket förekommer på möten och i form av kontakt med intressenter. Detta överensstämmer med Krusell, CFO på Heléns Rör AB, som ofta kommunicerar med interna samt externa intressenter. Detta styrks av Lindvall (2009) som anser att kommunikation är viktigt inom en organisation för att alla ska kunna få en förståelse. Utifrån det våra respondenter berättat har CFO:n ett stort ansvarstagande och är en nyckelperson inom en organisation, både internt och externt.

5.1.3 Controllerns versus CFO:ns arbetsuppgifter

Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, skiljer sig från Nilsson et al. (2010) och Källströms (1994) synsätt om att controllern ska ansvara för ett internt perspektiv medan CFO:n ska ansvara för ett externt perspektiv. Det eftersom hon har både ett internt och externt synsätt men kan bero på att hon agerar som både controller och CFO. En likhet mellan CFO:n Krusell, på Heléns Rör AB, samt CFO/ controllern Persson, på Krönleins bryggeri AB, är att de betonar vikten av att vara proaktiva som CFO, det vill säga att ligga steget före sina konkurrenter. Detta är en motsägelse till vad Mattson (1987, ref. i Lassi, 2003) och Nilsson et al. (2010) påstår att controllern bör lägga fokus på att vara proaktiv. Det stämmer däremot överens med controllern Mårtensson, på Heléns Rör AB, som betonar att det är viktigt att upptäcka möjligheter och risker i tid innan de inträffar.

En skillnad mellan controllern och CFO:n utifrån våra respondenter är att controllern arbetar med redovisning och utformar budget, medan CFO:n vårdar och stöttar organisationens externa samt interna delar som till exempel intressenter. Ett exempel på detta är att Krusell, CFO på Heléns Rör AB, stöttar dotterbolagen genom att visa intresse från Heléns Rör AB:s sida samt hanterar ekonomifunktionen för mindre bolag i koncernen. En motsägelse till att det är CFO:n som vårdar och stöttar intressenter är Kristiansson, controller på Halmstads kommun, som även hon fungerar som ett stöd till bolagen. Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, är den av våra CFO respondenter som fortfarande redovisar kontinuerligt, vilket även hon ser som controllerns uppgift eftersom hon som CFO helst vill analysera siffrorna. Krusell, CFO på Heléns Rör AB, ger förslag till VD och koncernchef för hur de ska agera för att rätt saker ska bli gjorda, detta kan därmed tolkas som att när controllern tar fram rapporter är det som att ta fram ett förslag vid beslutsfattande. Utifrån detta kan det liknas vid en av controllerns arbetsuppgifter men att informationen som tas fram vid förslag riktas till en annan intressent.

5.1.4 Sammanställning av arbetsuppgifter i nuläget

Vi har sammanställt våra blanketter som våra respondenter har fyllt i. Den innehåller tidsfördelning av nedanstående arbetsuppgifter och vi har delat in skalan i tre olika kategorier som lite, neutral och mycket. De markerade fälten är det vi kommer att lägga vikt vid i vår analys. X representerar CFO, O controller och Y CFO/ controller, detta har vi gjort för att tydliggöra och urskilja vad respektive rollernas tidsfördelning är.

	Lite			Neutral			Mycket
Redovisning	X	O X	O	Y			
Budgetering		O O	X	X Y			
Rapportering				O X Y	X		O
Strategi		O Y	O		X		X
Finansiell analys			Y		X X	O O	
Kommunikation				Y	O X	O	X
Planering		O	Y		O X	X	

Tabell 7, Egenutvecklad tabell över arbetsuppgifter i nuläget.

Efter sammanställning av tabellen kan vi utläsa att det överensstämmer samt styrker det respondenterna har berättat vid intervjuerna. På grund av att Persson är CFO/ controller, på Krönleins bryggeri AB, var det inte oväntat att hon befinner sig i den neutrala kategorin. Hon förklarar att hon i nuläget spenderar mycket tid inom den dagliga verksamheten och hinner därmed inte med det som hon anser vara CFO:ns arbetsuppgifter. Utifrån denna tabell befinner sig våra respondenter som CFO mer vid det analytiska tankesättet, det vill säga att de spenderar mer tid på *strategi, finansiell analys* och *planering*. Detta styrks av Hope (2006) som förklarar att en CFO kan hantera arbetsuppgifter som strategisk planering och finansiell analys. Vi kan tyda, utifrån tabellen, att controllern fortfarande arbetar med de traditionella arbetsuppgifterna som *redovisning, budgetering, rapportering* samt *finansiell analys*. Källström (1994) och Lassi (2003) instämmer och förklarar att controllern tar fram information från redovisningen och utvecklar samt diskuterar rapporter, vilket kan tolkas som att controllern analyserar innehållet i rapporterna.

5.2 Utveckling av organisatoriska roller

Nedanstående tabell förklarar hur våra respondenter skulle önska att fördela tiden mellan dessa arbetsuppgifter och är uppbyggd på samma sätt som föregående tabell. Denna tabell ses som utvecklingen av rollerna controller och CFO utifrån vad våra respondenter angivit.

	Lite			Neutral			Mycket
Redovisning	○ X X	Y	○				
Budgetering		○	X X			○ Y	
Rapportering			X	○	○ X	Y	
Strategi					○	X	○ X Y
Finansiell analys					○ X	○ X	Y
Kommunikation					○	○ X Y	X
Planering						○ ○ X X Y	

Tabell 8, Egenutvecklad tabell över önskvärda arbetsuppgifter.

Hildreth (1996) påstår att rollen som CFO bör utvecklas från en traditionell roll, som redovisar, till en strategisk roll men Heidrick och Struggles (1998, ref. i Favaro, 2001) beskriver att den inte är tillräckligt strategisk. Vi tolkar det som att de flesta av våra respondenter som CFO inte nått upp till det som Hildreth (1996) påstod under 1990- talet, utan vill utveckla rollen ytterligare mot det strategiska. Våra respondenters syn på utvecklingen av controllerrollen är att de vill lägga mer vikt på *strategi, finansiell analys* och *planering*. Det är något som Anthony och Govindarajan (2007, ref. i Lindvall 2009) anser att controllern ansvarar över och att arbeta med styrfrågor samt fungera som en viktig del i utvecklingsarbetet i en organisation. Vi kan utläsa att en anledning till varför Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, befinner sig i kategorin mycket beror på att hon inom en snar framtid kommer utvecklas till endast CFO. Genom Tabell 8 kan vi utläsa att planering ses som en viktig del i controllerns samt CFO:ns arbete, vilket vi anser kan bero på att det krävs en genomarbetad planering för att kunna uppnå de uppsatta målen.

5.2.1 Rollen som controller

När Kristiansson, controller på Halmstads kommun, fick tjänsten fanns inte rollen som koncerncontroller men utifrån de tidigare arbetsuppgifter som hennes företrädare arbetade med skapade hon en ny roll. Lindvall (2009) förklarar att en roll skapas utifrån andra aktörers krav och förväntningar, vilket överensstämmer med Kristiansson, controller på Halmstads kommun. Genom den nya rollen får kommunen en större inblick i styrningen av bolagen samt ett helhetsperspektiv. En annan av våra respondenter som i dagsläget utvecklar sin roll, men till CFO är Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, genom att hon utgår från mallar och arbetsbeskrivningar för att kunna skilja rollerna åt. Detta kan styrkas genom Lindvall (2009) som beskriver att en role- maker kan skapa roller som är betydelsefulla för en organisation. Kristiansson, controller på Halmstads kommun, och Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, ser en utveckling i rollen som controller till att bli mer strategisk men Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, har hittills inte varit delaktig i strategiarbetet, utan har endast gett underlag. Kristiansson, controller på Halmstads kommun, anser att det är spännande att kunna förändra och analysera för att i ett senare skede kunna förbättra organisationen. Detta är en motsägelse till Lassi (2003) som anser att kontrollern inte alltid är delaktig i strategiarbetet.

5.2.2 Rollen som CFO

Sorpola, CFO på Halmstads kommun, förklarar att hans roll som CFO har varit strategisk sedan han blev anställd medan Krusell, CFO på Heléns Rör AB, berättar att han sett en utveckling av CFO- rollen och detta tror han beror på marknadens förändringar. Även Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, ser en utveckling av rollen i form av att CFO:n då ska fokusera mer på planering och strategi. Krusell, CFO på Heléns Rör AB, visste sedan innan han fick tjänsten vad den innebar och hade även kunskap om organisationen, vilket styrks av Merchant och Van der Stede där de förklarar att en CFO besitter värdefull information (2012) och exempel på kunskap kan vara att veta organisationens risker och möjligheter. Krusell, CFO på Heléns Rör AB, menar även att CFO som revisor kommer försvinna på grund av att det sker en ständig utveckling av rollen.

5.2.3 Controller- versus CFO- rollen

En likhet mellan våra respondenter som controller och CFO är att alla förutom Sorpola, CFO på Halmstads kommun, har sett en strategisk utveckling i sina roller. Anledningen till att Sorpola, CFO på Halmstads kommun, inte sett en utveckling i sin roll är på grund av att den alltid varit strategisk. Leitner (1998, ref. i Latshaw & Choi, 2002) och Regel (2003) anser att den traditionella CFO:n och kontrollern inte endast arbetar med redovisning utan ska även agera som företagsstrateger. Detta anser vi stämmer överens med våra respondenter som arbetar eller vill arbeta mer strategiskt. Ytterligare en likhet vi kan se mellan kontrollern och CFO:n är att alla respondenter anser att prognoser är ett bra underlag vid beslut. En skillnad är att Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, och Krusell, CFO på Heléns Rör AB, fokuserar på avvikelser vilket våra övriga respondenter som controller, CFO och CFO/ controller inte nämnt som en viktig aspekt att ta hänsyn till. En tolkning är att fokuseringen på avvikelser och prognoser kan ses som utvecklingen av controller- och CFO- rollen.

Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, uttryckte att CFO och controller i mindre företag kan agera som en sammansatt roll, vilket Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, innehar i en medelstor organisation. Källstöm (1994) och Lassi (2003) beskriver att en person som innehar CFO/ controllerrollen arbetar mer utifrån CFO:ns arbetsuppgifter än controllerns. Det är en motsägelse till Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, som berättar att hon vill arbeta mer utefter CFO- rollen men förklarar att anledningen till att hon i dagsläget inte har tiden till detta.

5.3 Ledningsgruppen och faktorer som påverkar

5.3.1 Controllerns delaktighet

Egenskaper som Kristiansson, controller på Halmstads kommun, anser vara viktiga för en controller är att vara analytisk, nyfiken och vara frågvis. Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, däremot anser att controllern ska vara noggrann, proaktiv och ha ett sunt förnuft. Vi kan tolka detta som att båda menar liknande egenskaper eftersom för att vara analytisk krävs det noggrannhet, att vara proaktiv kan vara att controllern är nyfiken på framtiden samt avvikelser och med sunt förnuft som Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, förklarar 'Är det här verkligen rimligt?' är att vara frågvis. Detta stämmer delvis överens med vad Källström (1994) anser vara viktiga egenskaper.

Kristiansson, controller på Halmstads kommun, förklarar att hon är delaktig i ledningsgruppen för avdelningen ekonomi och styrning där strategiska frågor diskuteras samt delaktig i styrelsemöten där hon tar fram underlag till beslut. En skillnad mot Kristiansson, controller på Halmstads kommun, är att Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, inte är delaktig i någon ledningsgrupp men hon tar fram underlag som presenteras vid beslutsprocessen. Genom att hon tar fram underlag är Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, delaktig i början av en beslutsprocess samt i slutet där det görs en utvärdering på ett beslut, som baseras på underlaget. Detta kan liknas vid Kristiansson, controller på Halmstads kommun, men en skillnad är att hon är delaktig på möten. Detta styrks av Lassi (2003) förklarar att controllern inte behöver ha kunskap om strategi och Nilsson et al. (2010) anser att det är ledningens uppgift.

5.3.2 CFO:ns delaktighet

Krusell, CFO på Heléns Rör AB, vill att förtroende ska finnas inom organisationen och anser att det är viktigt att vara kommunikativ. Han anser även att vara drivande och inneha kunskap om organisationen är viktiga egenskaper. Detta kan liknas vid vad Sorpola, CFO på Halmstads kommun, anser att en CFO ska vara det vill säga pedagogisk, skapa förståelse för verksamheten samt ha ett helhetsperspektiv. Det som skiljer sig är att Sorpola, CFO på Halmstads kommun, även tycker att en CFO ska vara pragmatisk, vilket han menar är att våga ta risker som inte Krusell, CFO på Heléns Rör AB, nämner. Detta styrks av Hope (2006) som anser att CFO:n kan ha följande egenskaper: vara flexibel, fungera som rådgivare och samarbetspartner, kommunikationsförmåga samt kunna motivera medarbetare.

En likhet är att både Krusell, CFO på Heléns Rör AB, och Sorpola, CFO på Halmstads kommun, är delaktiga i två ledningsgrupper. De arbetsuppgifter som Krusell, CFO på Heléns Rör AB, har i ena ledningsgruppen för region norr är att han redovisar resultat, budget och prognoser. Både Krusell, CFO på Heléns Rör AB, och Sorpola, CFO på Halmstads kommun, är delaktiga i mitten och slutet av en beslutsprocess och är mer sällan med i början. I de fall Sorpola, CFO på Halmstads kommun, är med i början är om det är något som behöver stämmas av och Krusell, CFO på Heléns Rör AB, vill vara mer delaktig för att kunna ge riktlinjer för hur ett beslut ska genomföras. Krusell, CFO på Heléns Rör AB, är även delaktig vid större projekt då han är med och utformar en projektplan. Detta styrks av Hualun och Taos (2006) studie som anser att CFO:n bör sitta med i ledningsgruppen för att kunna fungera som ett stöd vid strategiska beslut.

5.3.3 Controllerns versus CFO:ns delaktighet

Eftersom våra respondenter anser att kommunikation är viktigt kan vi utläsa att det är en likhet mellan rollerna som controller och CFO. Detta styrks ytterligare på grund av att Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, nämnt det som en viktig egenskap i rollen som CFO/ controller. I och med att hon har en sammansatt roll är hon med i ledningsgruppen samt genom hela beslutsprocessen. En skillnad mellan controllern och CFO:n utifrån våra respondenter är att controllern inte är delaktig i ledningsgruppen men ett undantag är Kristiansson, controller på Halmstads kommun, som sitter med på möten. Skillnaden mellan Kristiansson, controller på Halmstads kommun, och våra respondenter som CFO är att de fattar beslut medan Kristiansson, controller på Halmstads kommun, fungerar som ett stöd. Ytterligare en skillnad som vi kan utläsa mellan våra respondenter som controller och CFO är deras delaktighet vid beslutsprocessen där Sorpola, CFO på Halmstads kommun, och Krusell, CFO på Heléns Rör AB, oftast är delaktiga genom hela beslutsprocessen. Kristiansson, controller på Halmstads kommun, och Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, däremot tar fram underlag och är med och utvärderar de beslut som fattats utifrån underlagen, det vill säga början och slutet av beslutsprocessen.

5.4 Samarbete

Kristianssons syn, controller på Halmstads kommun, på en CFO är att det kan se olika ut beroende på vilken organisation den tillhör och hon berättar att det kan finnas CFO som fortfarande redovisar själva. Men hennes syn på Sorpola, CFO på Halmstads kommun, däremot är att han är strategisk och de förväntningar Kristiansson, controller på Halmstads kommun, har på Sorpola, CFO på Halmstads kommun, är att han ska fungera som ett stöd vid behov, vilket stämmer överens med Mårtenssons syn, controller på Heléns Rör AB, på Krusell, CFO på Heléns Rör AB. Detta förklarar Lindvall (2009) som att en roll kan ställa krav och förväntningar på andra roller. Förutom detta förklarar Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, att det är viktigt att båda rollerna är samarbetsvilliga, vilket en god kommunikation kan bidra med. Detta kan tolkas som att en controllerns syn på en CFO, utifrån våra respondenter, är att den är strategisk och har ett stort ansvarstagande samt att förväntningarna är att fungera som ett stöd och ha en kontinuerlig kommunikation. Sorpolas syn, CFO på Halmstads kommun, på Kristianssons roll, controller på Halmstads kommun, är att hon samlar in, bedömer och analyserar underlag som mynnar ut i rapporter. Han berättar

att hon även arbetar med utvecklingen av bolagsstyrningen på grund av att hon har en omarbetad roll, vilket överensstämmer med Krusells synsätt, CFO på Heléns Rör AB, på Mårtensson, controller på Heléns Rör AB. Både Krusell, CFO på Heléns Rör AB, och Sorpola, CFO på Halmstads kommun, anser att respektive controller ska fortsätta med utvecklingen av organisationen. Utifrån våra respondenters syn på den motsatta rollen kan vi utläsa att det stämmer överens med hur de arbetar i dagsläget samt att det finns ett samarbete mellan rollerna inom respektive organisation, där de agerar som stöd för varandra. Detta kan stödjas av Merchant och Van der Stede (2012) som förklarar att controllern ska stödja CFO:n (Merchant & van der Stede, 2012) vilket skapar ett samspel mellan rollerna (Baxter & Chua, 2008).

6. Slutsats

Syftet med denna studie är att beskriva likheter och/ eller skillnader vid arbetsuppgifter mellan controllern och CFO:n samt deras syn på hur den motsatta rollen arbetar. Detta för att öka förståelsen för rollerna som controller och CFO. Vår problemformulering blev därmed:

Vilka likheter och/eller skillnader finns det mellan controllerns respektive CFO:ns arbetsuppgifter i stora och medelstora organisationer?

Vi har i denna studie riktat oss till en medelstor organisation, Krönleins bryggeri AB, samt två stora organisationer, Halmstads kommun och Heléns Rör AB. I vår studie har vi visat på att det kan finnas likheter och skillnader mellan rollerna som controller och CFO.

6.1 Slutdiskussion

En av de främsta likheterna är att våra respondenter ser ekonomistyrning på ett likvärt sätt och att de ser ekonomistyrning som ett bra verktyg. Vi anser därmed att genom att jämföra controllerns respektive CFO:ns arbetsuppgifter kan vi utläsa att ekonomistyrning är grunden för hur deras roll kan arbeta och agera. Produktivitet och effektivitet anser Persson, CFO/controller på Krönleins bryggeri AB, vara nyckelord inom ekonomistyrning. Vi anser att det beror på att Krönleins bryggeri AB är en producerande organisation som är i behov av att göra rätt saker och att saker görs på rätt sätt. Det som avgör hur organisationer ser på ekonomistyrning tror vi kan bero på vad de prioriterar i deras verksamhet.

En annan likhet vi kan utläsa är att flertalet av våra respondenter inte hanterar redovisning i den grad att de sköter in- och utbetalningar, vilket är motsägande till Persson, CFO/controller på Krönleins bryggeri AB, som fortfarande konterar. Anledningen till att Persson, CFO/controller på Krönleins bryggeri AB, konterar beror på att hon har en sammansatt roll som hon sedan kommer fördela till den framtida controllern. Enligt Mårtensson, controller på Heléns Rör AB, ska det utföras av en annan ekonom och det är något som vi håller med om eftersom vi ser en controller som proaktiv och analytisk. Det är viktigt för både en controller och CFO att arbeta med budget samt prognoser eftersom vi anser att det kan ge ett helhetsperspektiv vid beslutsfattande. Det på grund av att den ekonomiska informationen från budget ger en bekräftelse på en organisations situation och prognoser ger ett framtidsperspektiv. En skillnad som vi kan påvisa är att controllern och CFO:n har olika arbetsuppgifter där controllern tar fram underlag och stöttar CFO:n, medan CFO:n har strategiska arbetsuppgifter som till exempel beslutsfattande. Ytterligare en skillnad är att CFO:n har ett ansvarstagande över hela ekonomiavdelningen, vilket skapar ett helhetsperspektiv, medan controllern hanterar detaljerad ekonomisk information, vilket utgör en del av det ekonomiska ansvaret.

Vi kan utläsa utifrån Tabell 7 att våra respondenter som CFO lägger vikt vid strategiska uppgifter som *strategi, finansiell analys och planering*, vilket vi ser som en bekräftelse på att de arbetar strategiskt och är mer sällan delaktiga vid de operativa arbetsuppgifterna. Utifrån

vad våra respondenter som controller har svarat i Tabell 7 kan vi se att det är svårt att definiera hur de arbetar. Detta anser vi bero på att det finns många olika typer av controllerroller och det kan därmed vara en orsak till att Kristianssons, controller på Halmstads kommun, och Mårtenssons, controller på Heléns Rör AB, arbetsuppgifter skiljer sig åt till en viss grad. Vi tror i och med det att det kan vara en anledning till varför Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, har svårt att urskilja controllerns respektive CFO:ns arbetsuppgifter.

Vi tror att, genom att rollerna som controller och CFO utvecklas i takt med marknaden kommer även arbetsuppgifterna att förändras, det vill säga att vi tror att arbetsuppgifterna blir alltmer strategiska för både kontrollern och CFO:n. Utifrån Tabell 8 kan vi påvisa att rollerna har en önskan att bli mer, eller fortsätta vara, strategiska samt hantera fler strategiska arbetsuppgifter. Vi förmodar att rollerna kommer bli mer likartade på grund av att våra respondenter som controller har en strävan att arbeta mer med *strategi, finansiell analys* och *planering* vilket vi anser är CFO:ns arbetsuppgifter utifrån Tabell 7. Med tanke på att vi kan se en önskan om förändring vad gäller controllerrollen tror vi att det i framtiden kan bli en sammansatt roll. Kan det vara så att en sammansatt roll i en stor organisation blir ett för stort ansvarstagande? Utifrån Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, har vi sett att det är möjligt att inneha båda rollerna i en medelstor organisation men eftersom hon i dagsläget anser att ansvarstagandet är för stort kommer rollen delas upp. Vi tror därmed att det inte är möjligt att vara en sammansatt roll i en stor organisation i nuläget eftersom arbetsuppgifterna varierar samt att det blir svårt att hinna med både controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter. Med tanke på att Persson, CFO/ controller på Krönleins bryggeri AB, kommer att dela upp sin roll som CFO/ controller, till enskilda roller, kan hon utifrån sin position skapa en controllerroll som hon anser vara nödvändig i deras organisation. Detta kan vi se som en bekräftelse på att det går att skapa roller utifrån arbetsuppgifter.

Vi anser att en controller och CFO bör ha vissa kvalifikationer samt egenskaper för att kunna utföra sina arbetsuppgifter, som till exempel att en controller ska ha en analytisk förmåga samt att en CFO ska kunna stödja sina medarbetare. De egenskaper som vi förväntade oss att kontrollern och CFO:n ska inneha stämmer överens med vad våra respondenter berättat. Genom att våra respondenter som CFO har god kommunikationsförmåga kan de fungera som stöd i ledningsgruppen. Med detta menar vi att på grund att de har kunskap om ekonomi kan bättre beslut fattas utifrån de underlag som våra respondenter som controller tar fram. För att kunna ta fram bra underlag anser vi att det krävs en analytisk förmåga för att inte fel beslut ska fattas. Vi anser att dessa roller är nyckelpersoner som bidrar till att bra strategiska beslut fattas.

En skillnad som vi påvisat, utifrån våra respondenter som controller, är att kontrollern inte nödvändigtvis behöver vara delaktig i ledningsgruppen och detta är något som vi tycker är viktigt att poängtera. Eftersom Kristiansson, controller på Halmstads kommun, är delaktig i ledningsgruppen anser vi att det till viss grad kan påverka beslut i och med att hon har skapat underlaget och kan därmed förlora sin objektivitet. Med hänsyn till detta kan det vara en nackdel att vara delaktig i ledningsgruppen på grund av att den kan påverka resultatet.

Däremot kan det vara fördelaktigt att delta för att kunna förklara sitt underlag vid behov samt att deras kunskap kan vara av vikt vid finansiella beslut. Vi tycker att det är CFO:ns arbetsuppgift att delta i ledningsgruppen samt att de kan förhålla sig neutrala till underlaget på grund av att våra respondenter som CFO är mer sällan med i början av en beslutsprocess. Vi anser att det är av vikt att ha ett fungerande samarbete för att vardera rollen ska kunna utföra sina arbetsuppgifter väl genom att rätt ekonomisk information förmedlas mellan rollerna.

Slutligen kan vi konstatera att det finns likheter och skillnader i våra respondenters arbetsuppgifter. I vår empiriska miljö anser vi att det går att urskilja vad som är controllerns respektive CFO:ns arbetsuppgifter och det finns därmed ingen oklar gräns mellan rollerna. Utifrån detta stärks bilden om att ett samarbete är nödvändigt för att rätt beslut för organisationen ska kunna tas av CFO från det underlag som controllern ger.

6.2 Forskningsbidrag

- Denna studie visar på att det finns likheter och skillnader mellan controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter.
- Det finns en oklarhet angående controllerns arbetsuppgifter på grund av att controller är ett diffust begrepp, det bidrar till att det är svårt att definiera vad de arbetar med.
- Controllern och CFO:n utvecklas i takt med marknadens krav vilket även förändrar arbetsuppgifterna till att bli mer, eller fortsätta vara, strategiska. Det kan leda till att rollerna i framtiden blir sammansatta och får ett större ansvarstagande.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Efter vi genomfört vår studie har vi kommit fram till att dessa områden hade varit intressant att studera vidare i:

- På grund av att vi endast fått access att utföra observation på Halmstads kommun tycker vi att det vore intressant att utveckla detta vidare, för att få en större förståelse för controllerns och CFO:ns samarbete.
- För att få ett objektivt synsätt på rollerna som controller och CFO tycker vi att det vore intressant att intervjua en tredje person.
- Vi anser att det vore intressant att studera controllern och CFO:n i små, medelstora och stora organisationer för att se om det skiljer sig åt beroende på organisationsstorlek.
- En annan intressant aspekt vore att se om controllerns och CFO:ns arbetsuppgifter skiljer sig från kommun till kommun.

Referenser

Alla bolag (2012a). *Heléns Rör AB*. [Elektronisk] Tillgänglig:
http://www.allabolag.se/5560869785/Helens_Ror_AB [2012-04-25]

Alla bolag (2012b). *Krönleins bryggeri AB*. [Elektronisk] Tillgänglig:
http://www.allabolag.se/5560007089/Kronleins_Bryggeri_AB [2012-04-25]

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2:2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Baxter, J., & Chua, W.F. (2008). Be(com)ing the chief financial officer of an organisation: Experimenting with Bourdieu's practice theory. *Management Accounting Research*, 19, 212–230.

Bengtsson, L., & Skärvad, P- H. (2004). Strategisk planering. I Samuelson (Red.), *Controllerhandboken* (s. 199- 234). Katrineholm: Industrilitteratur.

Blazek, A. (1994). The role of controller. *Financial Management*, 72, 56- 58.

Cytron, S. (2002). Controller: Life Behind the Many Hats. *Catalyst*, 12-16.

EKN (2012). *Introduktion stora företag*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<http://www.ekn.se/sv/Sidor/Introduktion-storre-foretag/> [2012-02-15]

Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2006). *Att utreda forska och rapportera* (8:1 uppl.). Malmö: Liber.

Favaro, P. (2001). Beyond bean counting: the CFO's expanding role. *Strategy & Leadership*, 29, 4- 8.

Frenckner, P., & Olve, N. G. (2004). Controlleruppdraget – en framåtriktade resumé. I Samuelson (Red.), *Controllerhandboken* (s. 59- 68). Katrineholm: Industrilitteratur.

Halmstad (2012). *Kommunens organisation*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<http://www.halmstad.se/omkommunen/kommunensorganisation.225.html> [2012-04-02]

Halmstad (2010). *Årsredovisning*. [Elektronisk] Tillgänglig:

http://www.halmstad.se/download/18.171fe3e312e2db9ab49800014845/årsredovisning_2010.pdf [2012-04-25]

Hamilton, D.L. (1960). The Changing Role of the Controller. *Journal of Accountancy*, 109, 51- 56.

Heléns Rör AB (2012). *Om Heléns*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.helens.se/svenska/helens/om-helens/index.html> [2012-03-29]

Hildreth, W.B. (1996). Financial management: a balancing act for local government chief financial officers. *Public Administration*, 20, 320- 342.

Hope, J. (2006). *Reinventing the CFO: How financial managers can transform their roles and add greater value*. Boston: Harvard Business School Press.

Howell, R.A. (2006). The CFO: From controller to global strategic partner. *Financial Executive*, 22, 20- 25.

Hualun, Z., & Tao, G. (2006). An Empirical Research on the Status and Role of Listed Companies' CFO in Corporate Governance. *Canadian Social Science*, 2, 93- 98.

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför?: Om metodval i företagsekonomi and andra samhällsvetenskapliga ämnen* (1:10 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Krönleins bryggeri AB (2012). *Krönleins bryggeri idag*. [Elektronisk] Tillgänglig: http://kronleins.se/about_history.asp?show=09 [2012-05-11]

Källström, A. (1994). *Uppdrag styreffekt: Om kontrollern och ekonomistyrningsprocessen*. (1:2 uppl.). Malmö: Liber.

Lassi, H. (2003). Controllerfunktionen och controllerns arbetsbild i Finland. *The journal of the Economic Society of Finland*, 56, 173- 183.

Latshaw, C.A., & Choi, Y. (2001). The balanced scorecard and the accountant as a valued "strategic partner". *Review of Business*, 23, 27- 29.

Leone, M. (2003). Command and Controllers. *Business and Economics*.

Lindvall, J. (2009). *Controllerns nya roll* (1:a uppl.). Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag.

Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3 uppl.). Harlow: Pearson Education Limited.

NE (2012). *Controller*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/controller/> [2012-02-15]

Nilsson, F., Olve, N-G., & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. (1:1 uppl.). Malmö: Liber.

Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Pipkin, A. (1989). The 21st Century Controller. *Strategic Finance*, 70, 21-25.

Regel, R. (2003). Change in the controller's role: Why intuition improves operational and strategic decisions. *Cost Management*, 17, 31- 38.

Samuelson, L.A. (Red.). (2004). *Controllerhandboken* (8:e uppl.). Katrineholm: Industrilitteratur.

Scheumann, J. (1999). Why isn't the controller having more impact? *Strategic Finance*, 80, 32- 34.

Tillväxtverket (2012). *Vad är definitionen för SMF (små och medelstora företag)?*
[Elektronisk] Tillgänglig:
<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/miljodriventillvaxt/vanligafragorochsvar/fragorochsvar/vadardefinitionenforsmfsmaochmedelstoraforetag.5.3000de001362a9266c2179.html> [2012-05-24]

Wallström, M. (2012). *Alla behöver chefskompetens*. [Elektronisk] Tillgänglig:
<http://computersweden.idg.se/2.5049/1.119574> [2012-05-08]

Zoni, L., & Merchant, K. A. (2007). Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3, 29-43.

Bilaga 1, Intervjuguide controller

Allmänna frågor

- Vad för slags erfarenhet har du sedan tidigare?
- Hur länge har du haft din position som controller?

Ekonomistyrning och arbetsuppgifter

- Hur skulle du beskriva ekonomistyrning?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
- Hur ser en arbetsdag ut?
- På vilket sätt kan ekonomistyrning underlätta vid beslut?

Controllerrollen

- När du sökte tjänsten, hur såg du på rollen då och hur skiljer det sig från idag?
- Hur har det påverkat din yrkesroll?
- Anser du att du har en mer strategisk roll än tidigare?
- Ser du en utveckling i rollen som controller och på vilket sätt?

Ledningsgruppen och faktorer som påverkar

- Beskriv vilka egenskaper du anser att en controller ska ha.
- Är du delaktig i ledningsgruppen? På vilket sätt?
- Vilka beslutsprocesser är du delaktig i?
- Hur används underlag och rapporter som du tar fram?

Samarbete med CFO:n

- Vem rapporterar du till? Varför? Vad?
- Beskriv hur du uppfattar rollen som CFO?
- I vilken omfattning kan du påverka CFO:n?
- Har du några förväntningar på CFO:n, beskriv vilka?

Bilaga 2, Intervjuguide CFO

CFO – Utifrån den litteratur vi läst definierar vi *CFO* som den person som är ytterst ansvarig för företagets finansiella miljö samt är ansvarig för controllerns arbete. Vi anser att en ekonomichef kan kallas för *CFO*.

Allmänna frågor

- Vad för slags erfarenhet har du sedan tidigare?
- Hur länge har du haft din position som *CFO*?

Ekonomistyrning

- Hur skulle du beskriva ekonomistyrning?
- Hur ser en arbetsdag ut?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
- På vilket sätt kan ekonomistyrning underlätta vid beslut?

CFO- rollen

- När du sökte tjänsten, hur såg du på rollen då och hur skiljer det sig från idag?
- Hur har det påverkat din yrkesroll?
- Anser du att du har en mer strategisk roll än tidigare?
- Ser du en utveckling i rollen som *CFO* och på vilket sätt?

Ledningsgruppen och faktorer som påverkar

- Beskriv vilka egenskaper du anser att en *CFO* ska ha.
- Är du delaktig i ledningsgruppen? På vilket sätt?
- Vilka beslutsprocesser är du delaktig i?
- Beskriv hur du använder underlag vid beslutsprocesser.

Samarbete med controllern

- Vem rapporterar du till? Varför? Vad?
- Beskriv hur du uppfattar rollen som controller?
- I vilken omfattning kan du påverka controllern?
- Har du några förväntningar på controllern, beskriv vilka?

Bilaga 3, Intervjuguide CFO/ controller

CFO – Utifrån den litteratur vi läst definierar vi CFO som den person som är ytterst ansvarig för företagets finansiella miljö samt är ansvarig för controllerns arbete. Vi anser att en ekonomichef kan kallas för CFO.

Allmänna frågor

- Vad för slags erfarenhet har du sedan tidigare?
- Hur länge har du haft din position som CFO/controller?
- Skulle du vilja att din roll var uppdelad i två roller?

Ekonomistyrning och arbetsuppgifter

- Hur skulle du beskriva ekonomistyrning?
- Hur ser en arbetsdag ut?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter? Arbetsbeskrivning eller befattningsbeskrivning.
- Kan du urskilja controllerns respektive CFO:ns arbetsuppgifter i din roll? Hur?
- På vilket sätt kan ekonomistyrning underlätta vid beslut?

CFO/ controllerrollen

- När du sökte tjänsten, hur såg du på rollen då och hur skiljer det sig från idag?
- Hur har det påverkat din yrkesroll?
- Anser du att du har en mer strategisk roll än tidigare?
- Ser du en utveckling i din roll och på vilket sätt?

Ledningsgruppen och faktorer som påverkar

- Beskriv vilka egenskaper du anser vara viktiga för din roll.
- Är du delaktig i ledningsgruppen? På vilket sätt?
- Vilka beslutsprocesser är du delaktig i?
- Beskriv hur underlag och rapporter används vid beslutsprocesser.

Samarbete

- Vem rapporterar du till? Varför? Vad?
- Vilka har du mer kontakt med?

Bilaga 4, Arbetsuppgiftsblankett

Hur skulle du fördela tiden på dessa arbetsuppgifter?

	Lite						Mycket
Redovisning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgetering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapportering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansiell analys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annat (Beskriv vad):

Hur skulle du vilja fördela tiden på dessa arbetsuppgifter?

	Lite						Mycket
Redovisning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgetering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapportering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finansiell analys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annat (Beskriv vad):