

Lectio 8.12.2010

Bakgrund

Redovisning kan ses som ett specialiserat informationssystem, vars syfte är att identifiera, mäta, registrera, behandla och rapportera ekonomiska händelser som rör ett företag. För att uppnå detta behövs ett antal resurser. Traditionellt fokuserar redovisningsinformation i huvudsak på historiska händelser, dvs. redan inträffade händelser. Men redovisningsinformation är inte av sådan karaktär att den endast kan användas för att beskriva historiska förhållanden. Den ger företagsledningen ett underlag att beskriva framtida förväntningar, t.ex. i samband med att analytikerna gör vinstprognoser. Rådgivning till entreprenörer inom ekonomistyrning är en del av redovisarnas och revisorernas vardag. I och med att småföretag utlokaliserar tjänster som t.ex. redovisning och revision uppstår en rådgivningsrelation. Hur relationen utvecklas över tiden i dessa kontakter har varit av huvudintresse i detta arbete.

Redovisningsbyråer och revisionsbyråer erbjuder idag ett antal olika rådgivningstjänster. Företagens behov av ekonomiförvaltning är situationsspecifika och behoven förändras i och med att företagsverksamheten ständigt utvecklas. Därför kartlägger redovisningsbyråerna kundernas behov av vilka tjänster som företaget behöver och önskar. Tjänster som erbjuds är bl.a. budgetering, månatlig redovisning och räkenskapsanalys, kostnads- och projektkalkylering, finansieringsplanering, bokslutsplanering och skatterådgivning. Revision utgör även en väsentlig del av företagets förvaltnings- och styrsystem. Trovärdigheten i den ekonomiska informationen som redovisarna och revisorerna lämnar är viktig för företaget. En fungerande ekonomiförvaltning kan vara en avgörande faktor för företagets framgång.

Redovisningen bör därför vara aktuell, tillförlitlig och presenterad på ett förståeligt sätt.

Beslutsfattandet måste således grunda sig på tillförlitlig och aktuell information. I och med att småföretag köper dessa tjänster kan företagsledningen koncentrera sig på det essentiella, nämligen företagets kärnverksamhet. Företagets prestationsförmåga på specifika verksamhetsområden eller projekt- och produktspecifik prestationsförmåga är väsentlig information som ekonomiförvaltningen genererar.

Utgångspunkten för studien var, med beaktande av tidigare forskning på området, att det finns ett behov hos mindre företag att utnyttja extern hjälp för kvalificerad rådgivning.

Vidare antas att revisorer och redovisningsbyråer är lämpliga aktörer för mindre företag att anlita för olika typer av rådgivningstjänster. Detta gäller framförallt fallet när företag redan anlitar redovisningsbyrån för redovisningstjänster som löpande bokföring och uppgörande av bokslut. I Finland handhas redovisnings- och revisionstjänster av separata aktörer för att säkerställa oberoende revision. I t.ex Sverige är det vanligt att revisionsbyråer också erbjuder bokföringstjänster till sina kunder. I denna studie var det nödvändigt att separera de olika roller som bokförare och revisorer har.

Syfte

Redovisningsinformation syftar till att tillgodose företagsledningens behov av information för ekonomiskt beslutsfattande. Ekonomistyrningen får därmed en viktig roll vid styrning av verksamheten. Den övergripande forskningsfrågan för denna studie är:

Vilken form och grad av resurskomplettering förekommer i den interaktiva relationen mellan småföretag, redovisningsbyråer och revisorer?

För att kunna förstå hur den interaktiva relationen medvetandegör rådgivningsbehovet studerades de tjänster som redovisningsbyråer och revisorer erbjuder entreprenörer. Syftet och målsättningen med en interaktiv rådgivning är att stärka entreprenörernas ekonomikunnande för verksamhetsstyrning.

Denna studie beskriver rådgivning som en extern resurskomplettering och integrerar ekonomistyrningsmodeller i ett relationssammanhang i och med att företag utlokaliserar tjänsterna redovisning och revision. Då uppstår ett rådgivningsbehov som över tiden baserar sig på tillit och ett långsiktigt förtroende.

Metod

Föreliggande studie omfattar intervjuer med tre entreprenörer, redovisare inom ett redovisningsföretag samt två revisorer. Datainsamlingsmetoden är av kvalitativ karaktär.

Urvalet av dessa fyra företag var inte slumpmässigt utan snarare medvetet i syfte att få kontakt med dessa entreprenörer och intraprenörer och lära oss om hur affärsrelationen utvecklats över tiden. Jag har använt mig av semistrukturerade intervjuer som är ett mellanting mellan den ostrukturerade och den strukturerade varianten av intervjun.

Entreprenörerna och anställda på redovisningsbyrån samt revisorerna intervjuades till att börja med utifrån tematiserade frågeställningar som var uppbyggda från min tidigare erfarenhet av redovisning samt de teorier som studerats kring ekonomistyrning, rådgivning och tjänsterelationer.

Empirins roll är att genom analysmodellen med dess fyra analysnivåer göra det möjligt för oss att i "detalj" studera hur relationen mellan redovisaren, revisorn och entreprenören utvecklas och att den även gör det möjligt för oss att förstå och analysera hur ett antal

kundkontakter bidrar till att forma den övergripande relationskvaliteten. Genom att empirin analyserar kvalitetsdimensioner kartlägger undersökningen den mångsidiga dynamik som gäller för entreprenörernas men även redovisarens/revisorers relationsupplevelser. Genom att analysera de olika interaktionsnivåerna i empirin framträder de många akter och episoder som bidrar till kvalitet på lång sikt och kan göra entreprenörerna, revisorerna och redovisarna medvetna om antalet kundkontakter som måste hanteras i en relation om man vill uppnå kvalitet i relationen. Undersökningen ger oss även en bild av vilka akter och episoder som kan bryta en relation dvs. att rådgivningsprocessen upphör och vilka som är mindre väsentliga för att en affärsrelation skall bestå.

Traditionellt fokuserar redovisningsinformation i huvudsak på historiska händelser och företagsledningen förankrar sina beslut med hjälp av diagnostiska faktorer som budget, nyckeltal och bokslut. För att redovisningsinformation skall användas för taktiskt beslutsfattande måste informationen kompletteras med extern och framåtriktad information.

Teori och slutsatser

Ekonomistyrnings- och relationsteorier har valts en grundläggande referensram för detta arbete. En användbar modell inom strategisk ekonomistyrning är Simons modell "The Dynamics of Controlling Strategy". Denna modell togs som utgångspunkt för modellbildningen. Modellen i sig har integrerats med modeller ur relationsmarknadsföring om samspel i affärsrelationer som kan fånga upp hur företagaren utlokaliserar tjänsterna redovisning och revision. Referensramen i detta arbete har influerats av ett flertal discipliner, förutom ekonomistyrning och redovisning även rådgivning och informationsteknologi samt

marknadsföringsteori då främst inom relationsbildning. Analysmodellen illustrerar hur entreprenörerna styr företagets ekonomistyrning genom att använda fyra hävstänger: diagnostiserande, interaktiva, värdeskapande och gränsskapande styrsystem.

Analysmodellen har fyra analysnivåer som gör det möjligt att i detalj studera hur relationen med en kund utvecklas och den gör det även möjligt att förstå och analysera hur räckan av kundkontakter bidrar till att forma den övergripande relationskvaliteten.

Att sätta upp mätbara mål kan kopplas till det diagnostiserande styrsystemet som används för att mäta företagets output och modellen utgår från planer och mål och det viktigaste är mätning av resultat, som till exempel användning av nyckeltal, kalkyler, budgeter och bokslut. Dessa mätningar speglar företagets situation vid en viss tidpunkt och med hjälp av dessa kan företagen få en bild av vart de är på väg. Styrning baseras ofta på avvikelseanalys där den centrala frågan i ekonomistyrning är om man når budget eller inte och vad avvikelserna kan tänkas bero på.

Entreprenörerna använder sig av den löpande redovisningsinformationen som erhålls och aktivt använder sig av olika nyckeltal och analyser som underlag för sina dagliga strategiska beslut. De traditionella redovisningsmått har stor betydelse i företaget eftersom utfallen av mått speglar företagets situation vid en viss tidpunkt och genom att följa måttens utfall kan ledningen följa upp om företagets strategi förverkligas. Undersökningen visade dock att entreprenörernas förståelse av redovisningsinformation varierar. Entreprenörerna var delaktiga i att utveckla redovisningsinformation men förväntade sig ett mervärde av tjänsten för att skapa sig en bättre förståelse för hur redovisningsinformationen kan användas i den löpande verksamheten. För att utveckla förståelsen i de ekonomiska rapporterna som i

modellen beskrivs som mått, objekt och jämförelsetal pågår en utvecklingsdialog mellan redovisarna, revisorerna och entreprenörerna.

Att utforma en väl utvecklad kommunikationsstruktur som ger deltagarna möjlighet att agera kan kopplas till det interaktiva styrsystemet. Detta skapar en dialog hos medarbetarna, vilket skapar ett organisatoriskt lärande, som i sin tur hjälper företagen att anpassa sig till deras konkurrensutsatta omgivning. Medarbetarnas helhetssyn på verksamheten i företaget är viktigt, vilket kan kopplas till det värdeskapande styrsystemet. Företagets ledning bör förmedla ut grundläggande kärnvärderingar, mål och visioner till anställda inom företaget. Ett nyckelord för ledning är en interaktiv dialog, som kan förenas med det gränsskapande styrsystemet där ledningen måste förmedla de strategiska osäkerheterna till medarbetarna för att sätta upp gränser där företaget inte skall söka möjligheter eller kompetens att agera.

Undersökningsresultatet visade att entreprenörerna anser sig vara beroende av rådgivning gällande löpande redovisning och bokslutsplanering. Men när det gäller mer avancerad rådgivning som t.ex. skatteplanering så kontaktas revisorn som sakexpert. Dock förväntade sig entreprenörerna en mer aktiv rådgivningsroll från revisorernas sida än vad som nu förelåg. Entreprenörerna poängterade vikten av ett gott förtroende till redovisaren och revisorn.

Förtroenderelation kategoriseras av forskare som den mest avancerade relationen att engagera sig i. Redovisningsföretaget medgav att företaget inte alltid lyckas med att skapa ett förtroende till sina klienter vilket bekräftades av entreprenörernas erfarenhet. Resultatet visade även att kunskapsmässiga, geografiska men även sociala och ideologiska bindningar

fanns till redovisningsföretaget och revisorn, dels p.g.a. affärsrelationen till redovisningsbyrån, dels p.g.a. det geografiska läget. De interaktiva och värdeskapande styrsystemens styrka ligger i att skapa värde för kunden och genom att företagen hittar nya möjligheter och lösningar. Systemen handlar även om att få medarbetarna delaktiga i att interaktivt diskutera företagets värderingar som visioner och strategier och ge dem möjlighet att påverka verksamheten och utvecklas. Entreprenörerna i fallföretagen verkar ha ett strategiskt ledarskap som tar sig uttryck i lärande och interaktivitet. I det dagliga arbetet är man inte alltid medveten om det interaktiva styrsystemets betydelse och roll. Redovisningsinformation är i sig viktig, men det är det interaktiva systemet som förädlar och kompletterar redovisningen för värdeskapande.

Avslutning

De intervjuade entreprenörerna har strävat till att implementera ekonomistyrning som ett strategiskt instrument i beslutsprocessen. Metoden varierar från ledare till ledare. Enligt teorin relaterar en framväxande strategi till det interaktiva och värderande styrsystemen, vilket framkom i undersökningen t.ex. produktutveckling, kvalitetsförbättring i kundrelationen och koncentration av kärverksamheten. Styrning genom budgetering och nyckeltal används i större utsträckning som argument för att driva igenom förändringar men är kanske inte det effektivaste instrumentet om man med att styra vill påverka beteendet och därmed prestationer och motivation. Man skall förstå denna analysmodell så att alla system behövs och används för att skapa den önskvärda spänningen. Diagnostiserande faktorer är de formella informationssystem vilka företagsledarna använder för att övervaka organisatoriska resultat och korrigera avvikelser. Då denna studie fokuserades på

ekonomistyrningsprocessen bör diagnostiska styrfaktorer kompletteras med interaktiv framåtriktad information. Genom att analysera och kombinera diagnostiska och interaktiva styrfaktorer skapas ett synsätt hur rådgivningsrelationen fungerar mellan säljaren och köparen.

Det teoretiska bidraget i detta arbete visar hur ekonomistyrningsmodeller interaktivt används för att studera en affärsrelation. Undersökningsmodellen sammanförde Simons fyra ekonomistyrningssystem med relationsteorier från tjänstemarknadsföring. Undersökningen beskrev hur rådgivningen som en extern resurskomplettering bidrar till förståelse för hur ekonomisk information presenteras av redovisare/revisorer och hur informationen uppfattas och används av entreprenörerna. Det räckte inte med att enbart studera diagnostiska faktorer utan det behövdes även interaktiv framåtriktad information i de undersökta företagen. Genom att analysera och kombinera diagnostiska, interaktiva, värdeskapande och gränsskapande styrfaktorer i relationsmodellen skapades ett synsätt hur rådgivningsrelationen fungerade mellan säljaren och köparen. Det här ömsesidiga synsättet utvecklades med tiden i en process som inrymde samspel och interaktion där kommunikation och dialog utgjorde viktiga framgångsfaktorer. När samspelet och kommunikationen pågår under en längre tid uppstår en värdeskapande relationsprocess. Undersökningen gav oss en förståelse för att kunden och leverantören inte alltid tänker på samma sätt men att båda poängterade att en väl utvecklad kommunikationsstruktur ger alla möjlighet att agera och att "interaktiv dialog" är en förutsättning för framgång.