

1. INLEDNING.....	3
1.1 BAKGRUND	3
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	4
1.3 SYFTE.....	5
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.5 MÅLGRUPP.....	5
1.6 DISPOSITION.....	6
2. METOD.....	7
2.1 VAL AV ÄMNE	7
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	7
2.3 VAL AV FÖRETAG	8
2.4 INSAMLING AV PRIMÄRDATA.....	10
2.5 INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA.....	11
2.6 KÄLLKRITIK	11
2.6.1 <i>Primärdata</i>	12
2.6.2 <i>Sekundärdata</i>	13
2.6.3 <i>Trovärdighet</i>	13
3. SMÅFÖRETAG	15
3.1 DEFINITION AV SMÅFÖRETAG.....	15
3.2 KARAKTERISTIKA.....	16
3.3 MÅLFORMULERING OCH STYRNING.....	17
3.4 ORGANISATION OCH STRUKTUR	18
3.5 KOMPETENS	19
4. EKONOMISTYRNING	21
4.1 DEFINITION AV EKONOMISTYRNING	21
4.2 NÖDVÄNDIGHETEN AV EKONOMISTYRNING	22
4.3 EKONOMISYSTEMET	23
4.3.1 <i>Redovisning</i>	24
4.3.2 <i>Budgetering</i>	25
4.3.3 <i>Kalkylering</i>	26
4.3.4 <i>Nyckeltal</i>	26
4.4 INFORMATIONSANVÄNDNING.....	28
4.4.1 <i>Redovisningens roll</i>	28
4.4.2 <i>Rapporter</i>	29
4.4.3 <i>Individens roll</i>	30
5. FALLFÖRETAG	32
5.1 BESKRIVNING AV FALLFÖRETAG	32
6. ANALYS	34
6.1 BEHOV AV EKONOMISTYRNING	34
6.2 DATORN – ETT VIKTIGT HJÄLPMEDEL.....	36
6.3 DEN EXTERNA KONSULTENS ROLL	38
6.4 FINGERTOPPSKÄNSLA.....	40
6.5 ANVÄNDANDET AV RAPPORTER	44
6.5.1 <i>Att läsa rapporter</i>	46
6.6 NYCKELTAL	47

6.7 BUDGET OCH KALKYLER	49
7. SLUTSATS	53
7.1 RESULTAT	53
7.2 UPPSLAG TILL NYA UPPSATSÄMNE..	56
KÄLLFÖRTECKNING	58
PUBLICERADE KÄLLOR.....	58
MUNTLIGA KÄLLOR	60
BILAGOR.....	61
BILAGA 1- FRÅGOR TILL REDOVISNINGSBYRÅER	61
BILAGA 2 - FRÅGOR TILL FALLFÖRETAGEN.....	63

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Företagsstrukturen i Sverige består till övervägande del av små- och medelstora företag.¹ Dessa företag har som grupp betraktat kommit att ägnas allt större betydelse både i den allmänna debatten och i utrednings- och forskningssammanhang. Intresset för småföretagsamheten uppkom på allvar i vårt land på 1960-talet och har sedan dess kommit att öka. Anledningarna till den ökade uppmärksamheten är flera. De mindre och medelstora företagens betydelse för landets näringsliv, såväl antals- som sysselsättningsmässigt, utgör en anledning. Småföretagandet utgör såväl kvantitativt som kvalitativt ett väsentligt inslag i samhällsekonomin. De under 70-talet allt mer intensifierade utbildnings- och forskningsinsatserna på småföretagarområdet har bland annat resulterat i studier där det beteende mindre företag uppvisar skiljer sig från vad som gäller verksamheten i större företag. Olikheterna kan gälla val av strategier, tekniker och metoder för företagets styrning och verksamhetsinriktning.²

Småföretagen verkar på olika marknader och har varierande möjligheter att påverka sin situation. Förr ändrades marknaden i långsam takt och företagen hade gott om tid att anpassa sin verksamhet. Nu sker förändringar snabbt och ofta vad gäller exempelvis konkurrens, teknologi, tullar, växelkurser och lagstiftning. För överlevnad räcker det inte längre med en anpassning till ändrade förutsättningar. Ofta krävs också att företaget har en framförhållning så att företagsledaren i tid förbereder förändringar i verksamheten till förväntade skiftningar på marknaden. I flera företag har framförhållningen och styrningen successivt ökat i takt med att förändringstakten i samhället ökat. Genom styrning kan företagsledaren medverka till att företaget utvecklas och överlever på ett tillfredställande sätt.³

Den största delen av de mindre företagen är ägarledda vilket innebär att företagsledaren och ägaren är en och samma person. Ekonomifunktionen sköts ofta av den ansvariga företagaren, som samtidigt också svarar för den huvudsakliga arbetsinsatsen i verksamheten. Vi har uppfattningen att ekonomifunktionen i många fall ses som ett nödvändigt ont och att företagaren

¹ Statistisk Årsbok 2000, s 348

² Glader och Mårtensson, 1980, s 18 f

³ Samuelson (red), 1992, s 15

endast utför det som måste göras. Det är vanligt att småföretag lägger ut delar av ekonomifunktionen på exempelvis en redovisningsbyrå⁴. När vi talar om företagets ekonomifunktion syftar vi till den löpande bokföringen och upprättandet av bokslut, alltså de lagstadgade bitarna samt i viss utsträckning även de mer internredovisningsinriktade funktionerna som budgetering, kalkylering och beräkandet av nyckeltal.

1.2 Problemdiskussion

Då vi är av uppfattningen att ekonomistyrning i mindre företag skiljer sig från ekonomistyrning i större företag anser vi diskussionen kring ämnet vara intressant. Till en början ifrågasatte vi i hur stor utsträckning småföretagare skötte ekonomin inom företaget då vi hade uppfattningen att det var vanligt förekommande att företagarna tog hjälp av redovisningskonsulter. Vi ansåg att företaget släpper ifrån sig viss kontroll över verksamheten genom att lägga ut ekonomifunktionen externt. Vi frågade oss också om detta innebär att ägaren går miste om kunskap som finns i de ekonomiska systemen, exempelvis kunskap om produkters eller tjänsters lönsamhet, prissättning, investeringsbeslut, övergripande strategiska beslut samt övrig information som underlättar styrningen av verksamheten. Kan det vara så att vissa styrfunktioner går förlorade när ett företag utnyttjar externa redovisningsbyråer?

Vi anser att orsaken till att många mindre företag väljer att lägga ut sin ekonomifunktion på externa företag skulle kunna vara kopplad till att det i ett mindre företag kan vara mer lönsamt att anlita en redovisningsbyrå att sköta denna funktion än att anställa egen personal. En annan orsak kan vara att det inte finns kompetens inom företaget att utföra dessa uppgifter. Detta fenomen tror vi kan vara speciellt vanligt i nystartade företag. En annan fråga är i hur stor utsträckning ett företag kan expandera utan att ha en egen ekonomifunktion i företaget. När blir det lönsamt för ett företag att ha ekonomifunktionen i egen regi? En annan intressant infallsvinkel vi diskuterade kring var hur kommunikationen fungerar mellan företaget och redovisningsbyrån i de fall företaget tar hjälp med ekonomifunktionen externt. Intressanta frågor skulle då vara vilken information redovisningsbyrån lämnar till företaget och hur väl företagsledaren kan tillgodogöra sig informationen. Vi frågade oss vilken ekonomisk information företagaren behöver för att kunna styra företaget effektivt. Vi tror att företagsledarens kompetens och förmåga att behandla den ekonomiska information som finns tillgänglig skulle vara centrala faktorer i denna diskussion. Utifrån dessa uppslag utvecklades den frågeställning vi slutligen valde att studera.

⁴ Med redovisningsbyråer syftar vi till företag som främst sköter löpande bokföring och upprättande av bokslut.

Orsaken till att vi fann småföretag intressanta är att den kurslitteratur och undervisning vi kommit i kontakt med främst behandlat ekonomistyrning i större företag. Vår slutliga frågeställning blev därför hur ekonomistyrning används i småföretag. Ekonomistyrning innebär sättet att styra med hjälp av den information som fås ut från ekonomisystemet. Frågor som vi ställer oss är hur de mindre företagen styrs med hjälp av ekonomistyrning, vad de använder för hjälpmedel i sin ekonomistyrning och vad den externa konsulten har för roll för ekonomistyrningen i de mindre företagen.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera ekonomistyrning i småföretag, där företagsledaren och ägaren är samma person och hur företagsledaren styr företaget med hjälp av ekonomistyrningen. Vi är också intresserade av att undersöka vilken roll den externa konsulten har för det lilla företagets ekonomistyrning. Vi har därför medvetet valt att studera företag som är olika i det avseendet att de sköter ekonomin inom företaget i olika omfattning. För att försäkra oss om att företaget har någon form av utvecklade rutiner för ekonomistyrning har vi undersökt etablerade företag.

1.4 Avgränsningar

Vår studie avgränsas till att endast studera aktiebolag. Detta därför att regelverket skiljer sig åt mellan olika bolagsformer. Vi vill undvika påverkan av dessa skillnader i vår undersökning.

1.5 Målgrupp

Den målgrupp vi vänder oss till är framförallt ekonomistudenter på högskolenivå. Därutöver vänder vi oss till näringslivet och då främst småföretagare och redovisningskonsulter. Vi vänder oss också till andra intresserade av ämnet. Läsaren förutsätts ha grundläggande kunskaper inom företagsekonomi.

1.6 Disposition

I kapitel 1 presenterar vi bakgrunden och syftet till vår studie. Här beskrivs också den problemställning vi behandlar i vår undersökning samt disposition av uppsatsen och de avgränsningar vi valt att göra.

Kapitel 2 behandlar den metod vi använt oss av vid såväl inhämtandet av primär som sekundär data. Vi presenterar vårt val av ämne samt val av fallföretag. Avslutningsvis tar vi upp den källkritik som kan riktas mot uppsatsen.

Kapitel 3 och 4 är våra teorikapitel. I kapitel 3 definierar vi begreppet småföretag. Vi beskriver också småföretagens karaktäristika och andra för vårt arbete relevanta teorier om småföretag. I kapitel 4 definierar vi begreppet ekonomistyrning så som vi kommer att använda det i denna uppsats. Här beskrivs också befintlig teori kring ekonomistyrning som vi anser vara relevant i vår uppsats.

Kapitel 5 innehåller presentationer av de företag som vi grundat vår analys på. Här beskrivs företagen och dess ägare samt andra nyckelpersoner kortfattat för att underlätta den fortsatta läsningen av analysen.

Kapitel 6 består av vår analys av befintliga teorier och den empiri vi samlat in genom intervjuer. Vi analyserar behovet av ekonomistyrning i mindre företag och hur olika hjälpmedel används i företagens ekonomistyrning.

Det avslutande kapitlet innehåller slutsatser av vår studie. Vi tar i detta kapitel också upp uppslag till fortsatta studier inom området som vi finner intressanta.

2. METOD

2.1 *Val av ämne*

Temat ”Ekonomisystemet – företagets organisatoriska minne” var det ämnesområde vi valde att skriva vår uppsats inom. Eftersom samtliga gruppmedlemmars utbildning har en inriktning mot redovisning var vi till en början intresserade av att på något sätt vinkla in detta perspektiv. Vi funderade gemensamt runt vilken typ av frågeställning vi var intresserade av. Efter en del bollande av idéer med våra handledare kom vi fram till att det skulle vara intressant att titta lite närmare på ekonomistyrning i mindre företag. Diskussionen startade med att vi ifrågasatte hur vanligt det är att mindre företag anlitar externa redovisningsbyråer för att sköta den löpande redovisningen med eller utan upprättandet av bokslut. Vi utförde tidigt en viss frekvensstudie genom att kontakta ett antal redovisningsbyråer. Vi fick då klart för oss att detta är ett vanligt förekommande fenomen. Under arbetets gång har vårt ämnesval förändrats till att inte enbart fokusera på att ekonomifunktionen sköts externt utan till att undersöka vad som är specifikt för ekonomistyrning i mindre företag. Detta beroende på att det under insamlingen av det empiriska materialet framkom nya infallsvinklar på ämnet som vi ansåg vara intressanta. Detta har främst varit faktorer som påverkar småföretagare i sin ekonomiska styrningen.

2.2 *Tillvägagångssätt*

Vår utgångspunkt var en bestämd förförståelse av ekonomistyrning i småföretag. Vi ansåg oss ha vissa förkunskaper och förutfattade meningar om det problemområde som undersökningen behandlar. Vi var tveksamma till i vilken utsträckning ekonomistyrning överhuvudtaget användes i småföretag. Vi ställde oss också frågande till i vilken utsträckning företagsledaren kunde tillgodogöra sig redovisningsinformationen. Vidare hade vi bilden av att det var mycket vanligt förekommande att externa redovisningsbyråer utförde löpande bokföring till mindre företag. Våra förkunskaper bestod av kunskap som vi tillgodogjort oss i vår utbildning. Som vi tidigare nämnt rör denna kunskap främst ekonomistyrning i större företag. Med hjälp av denna förförståelse formulerade vi problem och frågor med vars hjälp vi inledde en dialog med de valda fallföretagen. Vi samlade

in data genom såväl intervjuer som litteratur för att skapa oss en bild av hur verkligheten ser ut. Vi vill betona att det är frågan om en tvåvägsprocess där vi ställde frågor och tog intryck av de svar vi fick. Detta har lett till att vi efterhand förändrat vår frågeställning. Utifrån denna arbetsmetod anser vi oss ha utgått från ett hermeneutiskt tillvägagångssätt⁵.

Vi har utgått från olika perspektiv i uppsatsen då vi hela tiden utvecklats och därmed förändrat vårt sätt att se på det studerade fenomenet. När vi började intervjua de valda fallföretagen utgick vi från ett åskådarperspektiv för att bilda oss en uppfattning om hur verkligheten såg ut. Efter att vi skapat oss en övergripande bild av hur det studerade fenomenet såg ut fann vi det intressant att se på problemområdet ur småföretagarens perspektiv. Detta för att se hur företagaren upplever behovet av ekonomistyrning, vilka ekonomiska mått och samband som finns i deras tankar. Hur väl de förstår och kan använda den ekonomiska information som finns tillgänglig. Vi har också undersökt problemområdet från redovisningskonsulternas sida för att se hur de ser på småföretagarnas användning av ekonomistyrning.

2.3 Val av företag

När vi påbörjade urvalet av företag funderade vi över vilken typ av företag vi var intresserade av gällande såväl storlek, bransch, bolagsform som etableringsgrad. Vi kom fram till att vi var intresserade av att titta närmare på mindre företag. Vi valde att definiera mindre företag som aktiebolag i storleksordningen upp till femton anställda där ägaren är synonym med företagsledaren.

Vi såg först en nackdel med att undersöka små ägarledda företag. Detta eftersom mindre företag enligt vår uppfattning kanske inte har behov av ekonomistyrning i så stor utsträckning för att företaget är så litet att företagsledaren kan överblicka företaget utan ekonomisk information. Vi trodde även att företagsledare i småföretag många gånger saknar ekonomisk utbildning och därför kan ha svårt att utnyttja den ekonomiska information som finns tillgänglig. Då vår ursprungliga infallsvinkel grundade sig i att småföretag tog hjälp externt begränsade vi oss från de större företagen. Vi hade inte uppfattningen att det var lika vanligt att större företag lade ut ekonomifunktionen externt.

Vi har diskuterat om vi i vårt arbete ska undersöka företag inom samma bransch eller om vi ska studera företag ur olika branscher. Fördelen med att koncentrera företagen till samma bransch tror vi kan vara att vi kan dra mer generella slutsatser i vår undersökning. En annan orsak till att koncentrera företagen till

⁵ Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1997, s 231f

samma bransch kan vara att det finns branschspecifika faktorer som påverkar och försvårar jämförelsen mellan företag i olika branscher. Vi kontaktade ett antal redovisningsbyråer för att få underlag och kunna besluta vilken bransch som var intressant att undersöka. Det visade sig vara stor spridning mellan olika branscher och därför valde vi att inte lägga någon större vikt vid inom vilken bransch företagen verkade. Vi lämnade därför åt slumpen vilken bransch de undersökta företagen skulle verka inom och därför har de kommit att spridas över olika branscher. Trots att våra fallföretag verkar inom olika branscher har samtliga företag gemensamt att de klassificeras som handelsföretag.

När det gäller bolagsform kändes det för oss naturligt att välja aktiebolag. Detta gjorde vi för att vara konsekventa och undvika problem vid jämförelsen av företagen. En annan orsak till varför vi valde aktiebolag var att vi kände oss säkra på att dessa företag tog fram viss ekonomisk information. Detta då det finns högre lagstadgade krav på aktiebolag än andra bolagsformer. Det faktum att denna bolagsform blir vanligare och vanligare bland småföretagare styrkte vårt beslut.

Vi har även funderat kring för- och nackdelar med att undersöka ett nystartat företag jämfört med att undersöka ett företag som är mer etablerat. Vi anser att ett helt nystartat företag kan vara svårt att studera då företaget kanske inte har kommit igång med rutiner och inte hunnit få någon erfarenhet av ekonomistyrningen i företaget. Det känns därför viktigt att företaget har funnits på marknaden under en längre tid och är ett etablerat företag.

För att komma i kontakt med företag som uppfyllde våra kriterier kontaktade vi ett antal redovisningsbyråer. Vi lyckades väcka intresse för vårt uppsatsämne hos ett fåtal som hjälpte oss att etablera kontakter med företag i deras klientel. Det var inte så lätt som vi väntat oss att finna lämpliga fallföretag. Dels för att redovisningsbyråerna under perioden för sökandet var mycket upptagna och dels på grund av sekretesskäl. En annan orsak till att sökandet tog längre tid än väntat var att de redovisningsbyråer vi kontaktade enbart hade klienter som inte uppfyllde våra kriterier på storlek eller hade en annan bolagsform än den vi önskade. När vi väl kom i kontakt med redovisningsbyråer som var villiga att ställa upp och hjälpa oss att etablera kontakter hade vi inga problem med att få tillgång till empiriskt material utan fick kontakt med ett antal lämpliga fallföretag. Vi kom också i kontakt med vissa av fallföretagen genom personliga kontakter.

Vi har valt att arbeta med fyra olika företag och två redovisningsbyråer. Att vi valt flera företag innebär att vi ägnar mindre tid åt varje enskilt fall men ändå uppnår jämförelsemöjligheter mellan fallen. Därmed får vi en större bredd på vår studie. Vi har medvetet valt att studera företag som är olika i det avseendet att de sköter ekonomin inom företaget i olika omfattning. Detta för att kunna göra vissa jämförelser mellan fallen som vi nämnde ovan.

2.4 *Insamling av primärdata*

För att bilda oss en uppfattning av hur vanligt det är att småföretag tar hjälp av externa konsulter för att sköta ekonomifunktionen genomförde vi en viss frekvensstudie. Vi tog via telefon kontakt med ett antal redovisningsbyråer för att snabbt bilda oss en uppfattning av fenomenet. De primärdata vi huvudsakligen använt oss av är material från de intervjuer vi utfört med såväl fallföretag som redovisningskonsulter.

Vi har valt att genomföra besöksintervjuer trots att vi är medvetna om att en viss intervjuareffekt⁶ kan förekomma. Intervjuareffekt innebär att det uppstår någon form av samband mellan intervjuaren och den intervjuade som kan ge utslag i resultaten på ett icke önskvärt sätt. Möjligheten att ställa öppna frågor där den intervjuade kan svara fritt anser vi överväga nackdelarna. Även möjligheten att anpassa följdfrågorna efter den intervjuades individuella svar ser vi som en positiv effekt. En nackdel kan vara att det är svårt att ställa känsliga frågor och att den intervjuade inte lämnar uttömmande svar. För att minska denna risk har vi valt att låta samtliga företag i vår fallstudie vara anonyma, detta för att inte hämma de intervjuade personerna och därigenom förlora intressant information för vår undersökning.⁷

De intervjuer vi utfört har sett olika ut beroende på den intervjuades vilja och förmåga att berätta fritt runt ämnet. Under samtliga intervjuer har vi utgått från ett frågeformulär⁸ som vi i förväg sammanställt för att vara säkra på att täcka in samtliga delar av vårt problemområde. Frågemallens inledande frågor har varit av generell karaktär, dessa har följts av mer specifika frågor. De följdfrågor vi ställt har anpassats efter den intervjuades svar och därför har dessa skiftat mellan de olika intervjuerna. Det som har skiljt intervjuerna åt är i vilken utsträckning vi har behövt ställa direkta frågor. Vi kan alltså konstatera att de olika intervjuerna har haft olika grad av strukturering och standardisering. Oavsett tillvägagångssätt har vi fått svar på de frågor vi haft, även om dessa varit mer eller mindre utförliga.

Ett syfte med intervjuerna var att vi ville bredda våra kunskaper och få en översiktlig bild av hur verkligheten såg ut kring vår problemställning. Genom vårt intervjuupplägg tror vi att vi även kan ha fått in information kring områden vi inte själva från början tänkt på och genom detta breddat vår syn på fenomenet.

Vi har valt att inte använda oss av bandspelare vid intervjuerna. Detta eftersom vi anser att en bandspelare kan ha negativ inverkan på den intervjuade vilket kan medföra att svaren på frågorna blir mindre uttömmande och den intervjuade kan

⁶ Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1997, s 161

⁷ Lundahl och Skärvad, 1999, s 193

⁸ Se bilaga 1 och 2

undanhålla viss information. Under intervjuerna har vi låtit en av författarna ta på sig rollen som intervjuare medan de två andra författarna har fört anteckningar samt kommit med stickfrågor. På detta sätt försäkrade vi oss om att vi gick miste om så lite information som möjlighet. Vi valde även att renskriva våra anteckningar direkt efter intervjun då minnet var som tydligast. Detta för att undvika att utelämnas eller återge informationen felaktigt.

Vi är medvetna om att intervjumiljön kan ha påverkat de olika intervjuerna eftersom de har genomförts i olika miljöer. Faktorer i miljön kan ha påverkat såväl oss som intervjuare som de intervjuade personerna på olika sätt. Då vissa intervjuer genomförts i en informell miljö kan svaren ha påverkats att bli mer utförliga. Detta eftersom en informell miljö kan skapa trygghet och en mer avslappnad stämning. Risken finns att vår uppfattning av den intervjuades svar kan ha blivit mer personligt färgad och helhetsbedömningen av situationen kan ha blivit mer subjektiv än i en formell miljö.

2.5 Insamling av sekundärdata

För att orientera oss inom problemområdet och få en överblick av hur problemet behandlats tidigare har vi använt oss av sekundärdata som både behandlar ämnet ekonomistyrning och ämnet småföretag. Vi fick uppslag till vilken litteratur som kunde vara relevant för vårt arbete genom att söka i bibliotekets databaser. Vår sökning av litteratur startade i databaserna LOVISA och LIBRIS. De sökord vi använde var: ekonomistyrning samt småföretag. Vi har även fått uppslag från litteratur vi läst genom att söka upp de källor som refererats. Tidigare uppsatser som berörde närliggande områden är något vi också använt oss av för att få uppslag om relevant litteratur. Efter hand valde vi ut det som vi ansåg relevant för just vår problemställning. Vi har också sökt efter artiklar som rör problemställningen för att ta del av aktuell information och få en bild av om hur problemet uppmärksammats tidigare.

2.6 Källkritik

Vi har i detta kapitel försökt att granska såväl de primära som de sekundära data vi använt oss av för denna uppsats. Vi har slutligen också försökt att vara kritiska mot oss själva som författare.

2.6.1 Primärdata

Vi är medvetna om att det finns ett beroende mellan vissa av företagen och den anlitade redovisningsbyrån. Detta kan få till följd att svaren påverkas av rädsla att sätta sig på kant med den andre. Med tanke på att vi genomförde intervjuer med två klienter till en av redovisningskonsulterna och dessa gav ett väldigt positivt intryck av sin redovisningskonsult, kan vår uppfattning ha färgats inför intervjun med redovisningskonsulten. I de fall där redovisningskonsulten hjälpt oss att förmedla kontakt med någon av sina klienter är vi medvetna om att redovisningskonsulten kan ha valt ut någon som har en positiv inställning till konsulten och där samarbetet fungerar bra. Att vi är medvetna om beroendet tror vi gör att vi kan ställa oss kritiska till deras uttalanden och därmed undgå de eventuella negativa effekterna. Vi anser inte att detta beroende är av stor vikt då vår undersökning i huvudsak inte undersöker detta beroende utan de två parternas olika syn på fenomenet. Att båda redovisningskonsulterna och samtliga företag har liknande uppfattning tycker vi också stärker trovärdigheten och visar att det eventuella beroendet inte har någon väsentlig inverkan.

Ett annat beroendeförhållande är att en av författarna har ett personligt förhållande till en av företagsledarna i ett av fallföretagen. Vi har trots detta försökt att förhålla oss kritiska till materialet. Vi har utgått från samma frågemall som vid övriga intervjuer. För att minska problemet lät vi en av de författarna som inte har ett personligt förhållande till personen leda intervjun. Vi upplevde inte att den intervjuade personen kände sig hämmad utan att vi fick raka och uppriktiga svar.

De primärdata vi använt oss av har inte några samtidsproblem då den information vi är intresserade av speglar samtiden. I de fall svaren grundar sig på historiska erfarenheter tycker vi inte heller att vi ser några problem eftersom de intervjuade personerna fortfarande är verksamma inom området.

Vi kan också se en viss tendens då redovisningskonsulterna pratar i egenintresse. Vi ställer oss kritiska till vissa uttalanden som redovisningskonsulterna gjort angående behovet av ekonomistyrning i mindre företag. Detta för att det ligger i konsulternas intresse att sälja denna sorts tjänster. Detta kan också vara en anledning till varför de påtalar att mindre företag behöver högre grad av ekonomistyrning, att deras ekonomistyrningen brister och att småföretagen behöver utveckla styrningen.

2.6.2 Sekundärdata

Av den litteratur vi läst och fann relevant upptäckte vi att vissa källor var mer frekvent återkommande än andra. Detta borde betyda att det finns ett visst beroende mellan källorna. Ett flertal av de författare vi läst är eller har varit verksamma vid Handelshögskolan i Stockholm vilket kan tänkas innebära ett visst beroendeförhållande. Exempel på dessa författare är Samuelson, Glader, Östman och Thorén. Då vi inte känner till författarna och deras värderingar och åsikter har vi svårt att avgöra om det föreligger en tendens i vår sekundärdata. Efter att ha rådfrågat våra handledare har vi fått bekräftat att detta inte är ett problem i vår uppsats.

De sekundärdata vi använt oss av har varit från 1970-talet och framåt. Det material vi använt anser vi vara relevant för vår uppsats. Vi har konstaterat att även den äldre litteratur som vi använt oss av är aktuell eftersom senare författare stödjer dessa teorier. I de fall våra primärdata stödjer äldre litteratur ser vi detta som en orsak till att anse den relevant. Därför kan vi inte se att de skulle vara några hinder med samtidsproblem.

Vid sökning av litteratur och artiklar i bibliotekets databaser kan vi ha förbisett väsentligt material. Detta kan bero på att vi inte använt tillräckligt många sökord eller att vi fått ett stort antal träffar och därför förbisett någon väsentlig författare. Vi anser att den referensram vi slutligen använt oss av har gett oss en bra överblick av ämnet och därför ser vi inte detta som ett problem.

2.6.3 Trovärdighet

För att vår uppsats ska framstå som trovärdig för läsaren har vi använt oss av källkritik mot såväl primär- som sekundärdata. Detta för att visa läsaren att vi själva är medvetna om de beroendeförhållanden samt samband och tendenser som föreligger. När vi samlat in primärdata har vi gått tillväga på ett systematiskt och strukturerat sätt. Vi har utgått från en och samma frågemall när vi genomfört våra intervjuer, men sedan anpassat följdfrågorna efter företagens olika förutsättningar. Att vi sammanställt intervjumaterialet omedelbart efter intervjuerna anser vi skapar en hög trovärdighet i materialet. Detta då vårt minne fortfarande var färskt och risken för att återge informationen felaktigt var relativt liten. Vi anser oss ha ett tillräckligt stort urval av intervjuer för att kunna dra trovärdiga slutsatser i vår studie. När vi stod inför valet av intervjupersoner kändes det självklart för oss att intervjua ägaren till våra fallföretag. Detta eftersom ägaren är den person som är mest insatt i verksamheten i ett mindre

företag. Vi har valt att återge vårt empiriska material i form av citat och referat för att göra presentationen av materialet så korrekt som möjligt. Vi är även medvetna om att miljön för intervjuerna påverkat såväl oss som den intervjuade. Detta har vi tidigare nämnt i vårt metodavsnitt. Vi har mötts av ett stort intresse från företagarna. De har avsatt gott om tid till intervjuerna och lagt stort engagemang i att svara på våra frågor med stor öppenhet. Som en följd av detta anser vi därför att vi har fått en trovärdig bild av företagarnas situation. Detta ser vi som något positivt för trovärdigheten i vår uppsats.

Vi anser att de primära källorna är trovärdiga och att fallföretagen inte vilselett oss då vi uppmärksammat att vi fått liknande svar från samtliga företag. Detta anser vi betyda att de är uppriktiga. Något som ytterligare ökar trovärdigheten av vår uppsats är att vi utgått från en bred referensram med ett flertal olika författare.

Vi som är uppsatsens författare har liknande bakgrund, utbildning, värderingar och åsikter. Detta kan ha påverkat oss i arbetet med uppsatsen och gjort att vi har förbisett intressanta infallsvinklar inom ämnet eftersom motsatta uppfattningar ökar debatten ytterligare. Vi tror däremot att vi lyckats övervinna detta problem då vi haft många livliga diskussioner där vi känner att vi haft en öppen och saklig kommunikation. Då vi själva studerar företagsekonomi och har ett stort intresse och en nyfikenhet för uppsatsämnet är andra faktorer som kan öka kvaliteten på arbetet och som i sin tur ökar trovärdigheten.

3. SMÅFÖRETAG

3.1 Definition av småföretag

Någon generell avgränsning av vilka företag som ska betraktas som små respektive stora existerar inte. Vanligtvis används emellertid antalet anställda som mätvariabel. Det finns flera fördelar med att använda antalet anställda som storleksmått. En fördel är att tillgången till denna typ av uppgifter är relativt god eftersom den offentliga statistiken utgår från detta mått. En annan fördel är att måttet är opåverkat av prisförändringar och inflation och att möjligheten till jämförelse i såväl tid som rum är goda.⁹ Vid användandet av antal anställda som mått finns en allmänt vedertagen storleksgradering som med benämningen små företag innefattar företag med färre än 200 anställda. Inom denna grupp skiljs också på mindre företag, med färre än 50 anställda, och medelstora företag, med 50-200 anställda.¹⁰ Företagsstorleken kan bedömas på olika sätt beroende på vilken bransch vi talar om. Något som klassas som ett litet företag inom en bransch kan klassas som ett större företag när vi pratar om en annan bransch.¹¹

Som vi nämnt under rubriken val av företag har vi i vår studie valt att undersöka företag med upp till femton anställda. När vi i vår analys använder begreppet småföretag kommer vi därför att syfta till företag med 3-15 anställda. Vi kommer genom hela uppsatsen använda begreppen små företag, småföretag och mindre företag synonymt.

Vi har i detta kapitel först valt att presentera allmänna karakteristika för småföretag. Vi har sedan fokuserat på följande dimensioner: målformulering och styrning, organisation och struktur samt kompetens. Orsaken till att vi valt dessa är att mindre företag skiljer sig från de större företagen inom samtliga områden. Dessa skillnader är också typiska för de mindre företagen.

⁹ Glader och Mårtensson, 1980, s 19

¹⁰ Prop 1977/78:40, bilaga 1, s 4

¹¹ Lindström, 1975, i Bohman och Boter, 1984, s 70

3.2 Karakteristika

Bohman och Boter¹² visar i en studie att små företag har ett antal positiva egenskaper som lätt försvinner när företaget växer och blir stort. Dessa egenskaper kallas smådriftsfördelar. Företag med få anställda är flexibla och beslutskvicka. Information sprids lätt inom organisationen och dessa företag har ett informellt kontrollklimat. Variationsrikedomen i arbetsuppgifterna är stor och det finns en nära kontakt mellan ägare och anställda. Dessa egenskaper har i allmänhet tolkats som positiva element i förhållande till större företag.

Foley och Green¹³ säger att de olika karaktäristika som utmärker mindre företag är att de ofta har sin verksamhet koncentrerad till vissa regioner. Ofta startar individer företag inom samma verksamhet som de tidigare varit anställda i. Dessutom är det vanligt att nya företag startas av individer som tidigare har varit anställda i mindre företag där de ofta haft flera olika typer av arbetsuppgifter. Den största andelen små företag startas i regioner där det redan finns många mindre företag. Även Bohman och Boter¹⁴ menar att småföretagens situation utmärks av en geografisk koncentration. Marknaden inom vilken ett mindre företag opererar finns vanligen nära, lokalt och regionalt. Samtidigt tenderar andelarna av den totala marknaden att vara relativt begränsade. Schjelderup¹⁵ menar att mindre företag jämfört med större kan koncentrera sig på lokala marknader. De lokala marknaderna är relativt små men tillräckligt stora för att täcka småföretagets kapacitet och behov. En koncentration på en lokal marknad innebär också minskade kostnader för till exempel distribution och marknadsföring. Ett annat särdrag är att småföretagen ofta arbetar i marknadsnischer där massproduktion inte är möjlig.

Enligt Bohman och Boter¹⁶ är en betydelsefull aspekt som berör småföretagens handlingsmiljö relationen till kunder. Många mindre företag är beroende av en eller ett fåtal kunder. Om en viktig kund faller bort kan detta få allvarliga konsekvenser för företaget. Följderna kan dock minskas genom en snabb anpassningsförmåga till nya villkor.

Bergström och Lumsden¹⁷ säger att även legala krav och olika åtgärder kan på ett avgörande sätt påverka mindre företags situation. Det kan vara kreditrestriktioner, företagsbeskattning, lagstiftning om anställningstrygghet och sjukersättning. Beroendet av externa finansieringskällor drabbar de mindre företagen hårdare än

¹² Bohman och Boter, 1984, s 76

¹³ Foley och Green, 1989, i Bergström och Lumsden, 1993, s 24

¹⁴ Bohman och Boter, 1984, s 76

¹⁵ Schjelderup, 1980, i Bergström och Lumsden, 1993, s 24

¹⁶ Bohman och Boter, 1984, s 77

¹⁷ Bergström och Lumsden, 1993, s 25

de stora, beroende på småföretagens låga självfinansieringsgrad. Småföretagarna drabbas genom att finansierarna ställer krav på företagsledarens kompetens och på redovisningens kvalitet.

Ett annat utmärkande drag för mindre företag är enligt Deeks¹⁸ att företagsledare och ägare ofta är samma person. Detta förhållande leder till att företagsledaren känner stark samhörighet med företaget och att företagsledarens personliga mål ofta sammanfaller med företagets mål. Företagsledaren får en central ställning i företaget och någon åtskillnad görs inte mellan individ och befattning. Företagsledarens dominans gör att företaget blir beroende av företagsledarens intresse och kompetens, vilket också kan förklara varför företag utvecklas i olika riktningar.

3.3 Målformulering och styrning

Wälstedt¹⁹ säger att familjen ofta har en viktig roll i småföretag. Inte sällan har företaget stor påverkan på privatekonomin. Den nära kontakten mellan familjen och företagsledningen kan skapa konflikter i företagsledningsarbetet. Vilka önskemål ska prioriteras företagets eller de privatekonomiska? Många beslut fattas vid köksbordet, utan traditionella ekonomiska beslutsunderlag. I småföretagen är det vanligt att verksamheten sätts i första hand. Ekonomifunktionen ses många gånger som ett nödvändigt ont och företagaren utför endast det som måste göras. Den tid företagaren kan ägna sig åt planering, ledning och kontroll av företaget är ofta begränsad. Intresset är oftast fokuserat på själva verksamheten eller produktionen.

Ledning och styrning av småföretag utförs normalt av den ansvariga företagaren, som samtidigt också svarar för den huvudsakliga arbetsinsatsen i verksamheten. Det är därför naturligt att en stor del av ledningsarbetet utförs samtidigt med arbetet i verksamheten. Särskilt gäller detta den operativa ledningen och de dagliga besluten om den löpande verksamheten. Besluten är ofta repetitiva och bygger på erfarenheter av tidigare beslut och handlingar. Taktiska och framförallt strategiska beslut är oftast unika, företagen saknar egna erfarenheter av liknande beslut. Behovet av beslutsstöd är betydligt större än i operativa situationer. Småföretagaren följer ofta en informell beslutsprocess i sin företagsledning. Med utgångspunkt i några övergripande mål om familjens ekonomiska och sociala situation prövar han sig fram i den ekonomiska kontrollen av företaget.²⁰ Med hjälp av information från omvärlden och från verksamheten sammanställs mål för

¹⁸ Deeks, 1976, i Bergström och Lumsden, 1993, s 25

¹⁹ Jmf Wälstedt, 1994

²⁰ Wälstedt, 1994, s 54f

företaget. Målen för småföretagarna är ofta oklara och av typen att överleva. Många gånger saknas samband mellan olika mål och mätning av det företaget eftersträvar. I en systematiskt ordnad målstruktur skulle företagaren få ett värdefullt hjälpmedel för att ordna målen i mätbara värden och planer. Planerna omsätts inom verksamheten och resultatet av detta samlas i redovisningen. Genom en analys av informationen av omvärlden och från redovisningen skapas underlag för revidering av mål och planer, samt för vad som behöver förändras i verksamheten.²¹

3.4 Organisation och struktur

Företagets inre villkor formas bland annat av dess struktur. Ett företag kan ha en hierarkisk eller en platt organisation. Beslutsfattandet kan vara centraliserat eller decentraliserat. Arbetsuppgifterna kan vara specialiserade eller mångfunktionella. I större företag finns stora variationer beträffande företagets organisation i motsats till mindre företag där avsaknad av formell struktur är vanlig.²² Organisationen i ett mindre företag har oftast en organisk struktur²³. Småföretagens struktur är enkel och öppen²⁴ och bygger på informella relationer mellan personer²⁵. Avståndet mellan företagsledning och anställda är kort och den vertikala och horisontella arbetsdelningen är liten jämfört med större företag.²⁶ Antalet beslutsnivåer är färre eftersom beslutsfattandet oftast koncentreras till en eller ett fåtal personer. Det begränsade antalet beslutsfattare leder till ett mångfunktionellt beslutsutövande.²⁷ Det får också konsekvenser för hur de administrativa rutinerna utformas.²⁸ Rutinerna blir enklare och mer informella till sin karaktär.

Bergström och Lumsden²⁹ menar att det sätt på vilket ett företag är organiserat påverkas av den som leder företaget och vilken ledningsstil som tillämpas. Dessutom påverkas företagsstrukturen av den verksamhet som bedrivs. Andra faktorer som har betydelse för företagets struktur är dess storlek och ålder. Även Samuelson³⁰ menar att företagets storlek kan ha betydelse för vilken struktur som är lämplig. En viss typ av verksamhet kan emellertid i sig också bedrivas i väldigt olika omfattning. I en viss bransch kan skillnaderna i storlek mellan den största

²¹ Wålstedt, 1994, s 7

²² Bergström och Lumsden, 1993, s 25

²³ Burns och Stalker, 1961 och Ramström, 1971, i Bergström och Lumsden, 1993, s 25

²⁴ Schjelderup, 1980, i Bergström och Lumsden, 1993, s 25

²⁵ Deeks, 1976, i Bergström och Lumsden, 1993, s 25

²⁶ Bohman och Boter, 1984, s 78

²⁷ Schjelderup, 1980, i Bergström och Lumsden, 1993, s 26

²⁸ Bohman och Boter, 1984, s 78

²⁹ Bergström och Lumsden, 1993, s 26

³⁰ Samuelson (red), 1992, s 79

och minsta enheten vara betydande. Med en ökad företagsstorlek följer vanligtvis en högre grad av specialisering i olika funktioner. De administrativa rutinerna är mer utvecklade och arbetet är desto mer formaliserat. Detta är några av de egenskaper som genomgående i olika undersökningar har funnits vara relaterade till storleken hos företagen. Samuelson nämner att det av den organisatoriska kulturen klart bör framgå vad olika enheter skall ansvara för och att detta ansvar kan formuleras i ekonomiska termer som enheterna uppfattar som rimliga. Vidare måste ansvariga chefer ha eller ges den kompetens som arbete med styrsystemet förutsätter. Flera andra krav kan också behöva beaktas. Grundläggande är att strukturen och systemen skall stödja den ekonomiska effektiviteten i verksamheten. Strukturen skall således väljas så att inte systemen blir onödigt ineffektiva. Högre effektivitet och styrbarhet uppnås i plattare strukturer vilket varit en ledstjärna vid organisatoriska förändringar i flera storföretag under senare år.

3.5 Kompetens

Det är vanligt att småföretagare är arbetstygda och tidspressade och de har därför svårt att vara borta från företaget för att delta i utbildningar eller andra sorters kompetensprogram. Enligt utredningen SOU 1998:77³¹ lyssnar småföretagare hellre på och drar nytta av hur andra företagare har gått tillväga i olika situationer än att konsulter ska komma och instruera dem om hur de ska göra. Företagsnätverk har lyfts fram som betydelsefulla nätverk för företagare enligt samma rapport. Inom dessa nätverk kan företagare stödja varandra, komplettera varandras resurser och dela med sig till varandra av erfarenheter och kunskap. Nätverken blir på så sätt en naturlig kunskapsöverföringskälla.

I SOU 1998:77 nämns också att tidigare studier³² har visat att de behov småföretagarna själva upplever inte alltid stämmer överens med de behov som externa betraktare och experter anser att småföretagaren har. Det har framkommit att konsulter har dåliga insikter när det gäller vad företagandet faktiskt innebär. Dessutom har konsulterna andra uppfattningar om företagets verklighet än företagarna själva. Det har också framkommit att konsulterna många gånger är medvetna om vad företagaren själv säger sig vilja ha, men anser att företagets behov är av annat slag. Detta fenomen har diskuterats i termer av icke-upplevda behov³³. I utredningen konstateras att företagare anser att konsulter tar mer hänsyn till vad de själva har att erbjuda än vad småföretagaren faktiskt efterfrågar. Konsulterna arbetar utifrån egna åsikter om vilken kompetens småföretagaren

³¹ Jmf SOU 1998:77

³² SOU 1972:78

³³ SOU 1998:77, s 41f

behöver och hur denna bäst ska överföras. Kompetenstjänsterna utformas i ett utbudsstyrt system. En förutsättning för att småföretagaren ska vara beredda att ta till sig den kunskap som förmedlas från olika källor är att kunskapsmaterialet är anpassat och att förmedlaren visar hänsyn och betraktar företagets situation. Kunskaps- och kompetensöverföringen ska ske på företagarnas villkor annars är risken stor att insatserna inte får någon effekt eller att företagen undviker att ta del av dem. Kompetensinsatserna bör följaktligen övergå från ett utbudsstyrt till ett efterfrågestyrt system.

Enligt utredningen finns det två typer av företag. Det stora flertalet av småföretagen är så kallade levebrödsföretag. Denna typ av företag är ofta enmansföretag eller familjeföretag som ger service på en lokal marknad och som varken har förutsättningar eller ambitioner att växa. De problem som levebrödsföretagaren har att hantera har mer med den löpande dagliga verksamheten än med strategier för framtiden att göra. Den andra formen av företag är tillväxtföretag som producerar varor och tjänster för en marknad som i princip är geografiskt obegränsad. Tillväxtföretagarens problem har, förutom att hantera de administrativa problemen, mer att göra med utveckling och anpassning av produktionen till exempelvis ny teknik, introduktion på nya marknader och exporthandel. Enligt utredningen är det viktigt att tänka på vilken typ av företag det handlar om då den kompetens företagsledaren besitter är olika i olika typer av företag. Kompetensen har betydelse för etablering, överlevnad och tillväxt bland småföretag. Alla företagsledare behöver inte samma kompetens för att driva sitt företag, något som är bra att ha i åtanke vid analys av småföretag.

4. EKONOMISTYRNING

4.1 Definition av ekonomistyrning

Ett centralt begrepp i vår uppsats är ekonomistyrning. ”Begreppet ekonomistyrning definieras på olika sätt i litteraturen. Innebörden av definitionerna är dock inte olika. Skillnaderna grundar sig främst på vilken del av begreppet, ekonomi eller styrning, som tonvikten läggs”.³⁴

Enligt Olsson och Skärvad³⁵ handlar ekonomistyrning om att formulera ekonomiska mål och se till att dessa ekonomiska mål uppnås. Affärsinriktad ekonomistyrning tar sin utgångspunkt i de mål och strategier som utvecklas i företagets strategiska planering. Mera precist går styrning ut på att formulera målet, styra mot målet, följa upp om verksamheten utvecklas i rätt riktning och i rätt takt och vidta åtgärder för att hålla kurs och tempo. Ekonomistyrningens syfte är att åstadkomma en medveten styrning av beslutsfattande och agerande i en organisation för att uppnå bättre resultat, lönsamhet och finansiell ställning.

Ekonomistyrning kan enligt Samuelson³⁶ delas upp i två faser, nämligen planering och uppföljning. Samuelson menar att begreppet visar företagets förmåga till ekonomiskt handlande och mäter värdet av det som företaget presterar i förhållande till värdet av insatta resurser. Även Frenckner³⁷ anser att ekonomistyrning omfattar planering och uppföljning av verksamheten mot ekonomiska mål. Samuelson³⁸ säger att ekonomistyrning också brukar definieras som organisationers mer eller mindre medvetna val av metoder för att säkerställa en hög effektivitet. Definitionen av begreppet ekonomistyrning innebär att styrningen inte ger en neutral bild av verkligheten utan att utformningen påverkas av de inblandade aktörerna. Samuelson³⁹ menar vidare att ekonomistyrning är de medvetna åtgärder som vidtas i en organisation i syfte att medverka till ett ekonomiskt beteende.

³⁴ Ax, Johansson och Kullvén, 2001, s 64

³⁵ Olsson och Skärvad, 1999, s 394f

³⁶ Samuelson (red), 1992, s 16

³⁷ Frenckner, 1983, s 68

³⁸ Samuelson, 1999, s 1ff

³⁹ Samuelson och Östman (red), 1993, s 121

Johansson och Roots⁴⁰ definierar ekonomistyrning som ekonomifunktionens uppgift att medverka i och ansvara för företagets ekonomiska planering och kontroll. Ekonomifunktionens roll är att insamla och bearbeta data om företagets verksamhet samt vidarebefordra dem i form av ekonomisk information till de befattningshavare som behöver dem för sina beslut.

Vi har i vår uppsats valt att utgå från Ax, Johansson och Kullvéns⁴¹ definition av begreppet ekonomistyrning. De definierar ekonomistyrning som det arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa företagets verksamhet i strävan att uppnå ekonomiska mål av såväl finansiell som icke-finansiell karaktär.

4.2 Nödvändigheten av ekonomistyrning

Fram till 1970-talet var akademikernas intresse för frågor rörande ekonomistyrning i huvudsak inriktat mot de formella systemen. Därefter vidgades dessa studier till att också beakta förväntade och konstaterade effekter på medarbetarnas beteenden.⁴² Ekonomistyrningens relevans har ifrågasatts sedan tidigt 80-tal. Johnson och Kaplan⁴³ menar att den externa redovisningens krav har dominerat den interna redovisningen och därigenom har exempelvis produktkalkyleringen blivit bristfällig. Externa krav på objektivitet och försiktighet har bedömts viktigare än ledningens informationsbehov. Horngren med flera⁴⁴ anser att bristen på sofistikerade ekonomisystem i företag kan förklaras med att företagen inte anser att nyttan av systemen överstiger kostnaderna. Ekonomisystemet innefattar enligt Frenckner⁴⁵ de formaliserade och rutiniserade delarna av ekonomistyrningen. Grönlund med flera⁴⁶ anser att ekonomistyrningen även brister i att den är svår att förstå för användarna. Den är svårtillgänglig för dem som inte är vana att arbeta med den typen av information.

Bergström och Lumsden⁴⁷ har i en omfattande studie visat att det finns en samvariation mellan företagets storlek och användning av ekonomisystem. En orsak till varför stora företag har större användning för ekonomisystem kan vara att de har svårt att överblicka sin verksamhet utan tillgång till aggregerad information som erhålls från ekonomisystemet. Alltför aggregerad information

⁴⁰ Johansson och Roots, 1996, s 56f

⁴¹ Ax, Johansson och Kullvé, 2001, s 32

⁴² Samuelson och Östman (red), 1993, s 117

⁴³ Johnson och Kaplan, 1987, i Lind, 1996, s 15

⁴⁴ Horngren, 1986, 1995, Holzer och Norreklit, 1991, i Lind, 1996, s 16

⁴⁵ Frenckner, 1983, s 36 f

⁴⁶ Grönlund, 1989, Maskell, 1992, Kaplan, 1991, i Lind, 1996, s 18

⁴⁷ Bergström och Lumsden, 1993, s 211f

innebär enligt Lind⁴⁸ att informationen är för grov och det är svårt att se orsaken till utfallet. Frenckner⁴⁹ säger att i mindre företag är den ekonomiska informationen aktuell som beslutsunderlag för företagets medarbetare på alla nivåer. Det kan gälla såväl företagsstrategier som dagliga beslut i verksamheten. De berörda personerna måste snabbt kunna få tag på relevant information.

Vidare frågar Frenckner sig om ekonomistyrning verkligen behövs i mindre företag. Ekonomistyrningens uppgift är att bedöma vad som sker i verksamheten och medverka i kommunikationen i företaget. Ett teoretiskt välutvecklat ekonomisystem kan aldrig ersätta den kommunikation som finns i ett mindre företag och de informella beslutsvägar som används. Det finns även en risk för att ekonomisystemet försvårar förståelsen mellan människorna. Khandwalla⁵⁰ menar att sofistikerade ekonomisystem inte är kostnadseffektiva i turbulenta miljöer där det är svårt att förutsäga utfall. I dessa situationer anser han att det är bättre att styra verksamheten på känsla än att basera styrningen på historisk information.

4.3 Ekonomisystemet

Frenckner⁵¹ menar att det grundläggande instrumentet för den ekonomiska styrningen i ett företag är redovisningen med uppföljning och rapportering. Här registreras, bearbetas och lagras uppgifter om vad som sker i företaget och i relation till dess omgivning som underlag för olika rapporter. Som de två andra viktigaste komponenterna i ekonomistyrningen eller ekonomisystemet brukar budgetering och kalkylering räknas. Kalkylerna kan avse såväl olika produkter och tjänster som insatser på längre sikt. I anslutning till budgetarbetet medverkar ekonomifunktionen också med vissa avsnitt i företagets eller dess delars strategiska planering eller strategiska ledning. Ekonomisystemet omfattar, som vi tidigare nämnt, de formaliserade och rutinerade delarna av ekonomistyrningen. Det kan också sägas omfatta de delar av företagets totala styr- eller informationssystem som är inriktade på ekonomisk planering och uppföljning. Ibland görs en skillnad mellan strategisk, taktisk eller administrativ och operativ styrning i relation till företagets löpande verksamhet.

⁴⁸ Lind, 1996, s 15

⁴⁹ Frenckner, 1981, s 7

⁵⁰ Khandwalla, 1977, i Bergström och Lumsden, 1993, s 53

⁵¹ Frenckner, 1983, s 68f

4.3.1 Redovisning

Gröjer⁵² menar att med intern redovisning avses en detaljerad ekonomisk beskrivning av en organisations verksamhet med speciell inriktning på resursomvandlingsprocessen som grund för företagsintern planering och uppföljning. Den är frivillig och utformningen av den varierar från företag till företag även om vissa standardsystem finns.

Enligt Frenckner⁵³ skiljer sig den externa redovisningen från den interna redovisningen genom att det är lagstadgat att näringsidkare är bokföringsskyldiga. Detta innebär bland annat krav på löpande kronologisk och systematisk bokföring över uppkomna affärshändelser samt insamlande av underlaget för händelserna, det vill säga verifikationerna. Dessutom ska årsbokslut upprättas, vilket ska bestå av en resultat- och balansräkning. Aktiebolagslagen och andra lagar ställer ytterligare krav på företagets årsredovisning. Förvaltningsberättelse samt vinstdisposition är några av dessa.

Enligt Wålstedt⁵⁴ används redovisningen idag i första hand som ett hjälpmedel för extern rapportering, i små företag främst den skattemässiga rapporteringen. Regler och system är därför baserade på bokföringslagar och skattelagar och i betydligt mindre grad anpassade till redovisning för intern planering och kontroll. Mot denna bakgrund är det inte underligt att många företagare uppfattar redovisningen som ett nödvändigt ont. Det är fortfarande vanligt att småföretagare lämnar själva bokföringsarbetet till en redovisningsbyrå. Förutom att redovisningsrapporterna speglar historiska händelser är de uppbyggda efter principer och med begrepp som är hämtade från och anpassade för de större företagen. Redovisningen i småföretag bör ha utgångspunkten i den dagliga verksamheten i företaget och i den familjeekonomiska situationen.

Gröjer⁵⁵ menar att syftena med internredovisningen kan vara flera eftersom organisationers verksamhet varierar i det oändliga. Det är närmast omöjligt att ställa upp en detaljerad lista över behov av data. Internredovisningsproblemet måste anpassas till den enskilda organisationens situation. Den externa redovisningen innebär redovisning av företagets affärer med omvärlden. Gröjer frågar sig om denna redovisning även är tillräcklig för interna ändamål. I det fallet företaget är litet, med en enkel organisation och en eller få produkter kan den vara det. I denna situation är det relativt lätt att se hur företagets affärer med omvärlden hänger samman med företagets produkter, produktionsprocesser och avdelningar. I det fallet då företaget är stort, med komplicerad organisation och många

⁵² Gröjer, 1994, s 33

⁵³ Frenckner, 1983, s 69ff

⁵⁴ Wålstedt, 1994, s 114

⁵⁵ Gröjer, 1994, s 28ff

produkter och produktionsprocesser försvinner sambanden och informationen är inte längre tillräcklig. Internredovisningens ekonomiskt rationella uppgift är att ge ekonomisk information i detalj om resursomvandlingsprocessen för att möjliggöra en detaljerad bedömning av bland annat produktivitet eller effektivitet av delar av verksamheten. Det som internredovisningsdata rent konkret kan användas till är att kontrollera befattningshavares ekonomiska ansvarsområden samt att ge underlag för alternativa val som exempelvis val mellan egen tillverkning och köp. Ett tredje område är att ge underlag för prissättning av företagets produkter och tjänster.

4.3.2 Budgetering

Gröjer⁵⁶ anser inte att det finns någon skarp skiljelinje mellan extern och intern redovisning. Det är mest en skillnad i förstoringsnivå, det vill säga den externa redovisningen kan betraktas som en översiktsbild av det ekonomiska livet och den interna redovisningen som ett antal närbilder. Skillnaden mellan redovisning och budgetering är huvudsakligen en fråga om tid, redovisning som en historisk beskrivning och budgetering som en framtida beskrivning av samma fenomen. Vidare menar Gröjer att med budgetering avses den process i företaget som syftar till att få fram ekonomiska mål för olika avdelningar och verksamhetsområden i ett företag. Resultatet av budgeteringsprocessen kan ses som en ekonomisk handlingsplan som verksamheten styrs efter.

Widebäck⁵⁷ menar att budgetering har funnits med i företags ekonomiska planering under en lång tid. Ett grundläggande synsätt på budgeten är att den först och främst är en beskrivning av verksamheten i ett företag. Ett av de huvudsakliga syftena med budgetering är att skapa en plan för hela företagets verksamhet under en viss period, vanligen kalenderår. Detta för att ge företagsledningen överblick över verksamheten och möjlighet att avgöra i vilken riktning företaget ska styras. Budgeten fungerar på detta sätt som underlag för planering av den löpande verksamheten. När budgetperioden är till ända bör en jämförelse göras med utfallet. Budgeten kan tolkas och användas på flera olika sätt. På vilket sätt budgeten utnyttjas beror på vem som ska använda den, vilken bakgrund individen har och vilken typ av problem som ska lösas. För en redovisningsansvarig kan budgeten ses som en prognos över nästkommande balansräkning eller en utgångspunkt för hur vinsten ska disponeras. För vissa ekonomer kan budgeten endast vara en resursfördelning, medan en analytiker ser den som en lönsamhetsberäkning. Budgetering är en flexibel process och därför kan budgeten utformas på en rad relativt olikartade sätt och därigenom anpassas till många olika

⁵⁶ Gröjer, 1994, s 33

⁵⁷ Jmf Widebäck, 1970

uppgifter. Några exempel på olika funktioner som en budget kan fylla är resultatbudget, investeringsbudget eller likviditetsbudget. Budgeteringens funktion är inte given utan är beroende av vad vi antar att budgeten ska kunna utträta.

4.3.3 Kalkylering

Andersson⁵⁸ menar att en företagare ständigt måste fatta en rad olika beslut. Ett beslut betyder vanligen att välja ett av flera möjliga alternativ och varje sådant val medför konsekvenser för framtiden. Olika kalkylmodeller kan vara till hjälp vid dessa beslutssituationer som en del av beslutsunderlaget. En kalkyl ska avspegla den verkliga situationen på ett så bra sätt som möjligt. Svårigheten med kalkyler är att få den rätta avvägningen mellan detaljeringsgrad och enkelhet. För att kalkylen ska kunna fungera som en del av beslutsunderlaget är det viktigt att ha en så exakt modell som möjligt, samtidigt som den inte får bli för svårhanterlig.

Möjligheten att upprätta en kalkyl styrs av tillgången till kalkylunderlag. Kalkylunderlag utgörs av grunddata som sätts in i kalkylmodellen vid beräkningar. Dessa grunddata finns ibland tillgängliga i företagets informationssystem till exempel i redovisning och statistik. I andra fall måste specialundersökningar göras för att få tag i önskade grunddata. I samtliga fall måste kalkylunderlaget granskas och värderas. Ingen kalkyl kan bli bättre än de grunddata som används. Det är vanligt att kalkylen blir det enda eller det helt dominerande beslutsunderlaget. Detta är betänkligt eftersom kalkyler normalt bygger på stora förenklingar och begränsningar. En förklaring kan vara att annat beslutsunderlag saknas. Det är viktigt att komma ihåg att enbart kalkyler ofta är ett otillräckligt beslutsunderlag. De förenklade och dessa ensidigt resultatnriktade modeller bör därför kompletteras med ytterligare beslutsunderlag.

4.3.4 Nyckeltal

BAS-gruppen⁵⁹ anser att nyckeltal länge har använts som hjälpmedel för att på ett mer överskådligt sätt beskriva ekonomiska förhållanden i ett företag och ge underlag för bedömning av företagets ekonomiska situation. Både urvalet och mängden av de nyckeltal som används i företagen är beroende av olika faktorer som till exempel det enskilda företagets storlek, verksamhetsinriktning och ägarstruktur. För de små och medelstora företagen, oftast familjeföretag, som inte

⁵⁸ Andersson, 1997, s 27ff

⁵⁹ BAS-gruppen, 2000, s 13ff

möter samma krav på extern information som de stora företagen, är det starkaste motivet för att använda nyckeltal att bidra till en bättre analys och ekonomistyrning av den egna verksamheten. Nyckeltal är ett viktigt instrument vid rådgivning från redovisningskonsulter och revisorer.

Det viktigaste syftet med ekonomiska nyckeltal är emellertid att de ska vara ett hjälpmedel i den ekonomiska styrningen av företaget. Genom att uttrycka den ekonomiska informationen i den externa årsredovisningen och de interna ekonomiska rapporterna i ekonomiska relationstal, underlättas analysen och bedömningen av företagets ekonomiska ställning och utveckling. Nyckeltalen har också ett stort användningsområde och värde vid företagets ekonomiska planering. Det handlar dels om att företaget genom nyckeltal kan få underlag för analys och bedömning av den ekonomiska utvecklingen under den gångna perioden och dels om att använda nyckeltalen för målstyrning av verksamheten under kommande perioder. En förutsättning för att företaget på ett meningsfullt sätt skall kunna använda nyckeltal är att nyckeltalen har en tydlig terminologi och att de är enhetligt definierade. Innan företaget börjar arbeta med nyckeltal och gör jämförelser med andra företag, är det viktigt att man gör klart för sig den grundläggande strukturen och karaktären i det egna företagets verksamhet. Skillnaderna mellan företag i olika branscher och med olika verksamhetsinriktningar är stora. Nyckeltal blir härmed i praktiken väsentligt olika för olika typer av företag. Företag med låg balansomsättning har ofta sina viktigaste nyckeltal baserade på relationer inom resultaträkningen, till exempel företag med huvudinriktningen mot försäljning eller tjänsteproducerande företag. Företag med större kapital i balansräkningen har oftast sina viktigaste nyckeltal baserade på relationer mellan resultaträkningen och balansräkningen för att kunna mäta hur effektivt kapital- och resursutnyttjandet är. Detta gäller bland annat flertalet tillverkande företag.

I praktiken har många företagare och företagsledare använt sig av egna metoder för att ta fram den information som man ansett sig behöva för den interna rapporteringen, uppföljningen och verksamhetsstyrningen. De små företagen behöver hjälpmedel som är utvecklade och anpassade till deras förhållande och villkor. Sådana mått och tumregler kan betraktas som verksamhetsanpassade nyckeltal även om de inte vilar på någon djupare teoretisk grund.⁶⁰ Det finns både finansiella och icke-finansiella nyckeltal, ett exempel på en styrmodell som blandar dessa två former av nyckeltal är Balanced scorecard. Denna modell bygger på ett antal perspektiv. Det finansiella perspektivet som preciserar traditionella mått för exempelvis lönsamhet och tillväxt. De icke-finansiella perspektiven kan vara kund-, process- eller utvecklingsperspektiv. Kundperspektivet innefattar mått som gäller leveranstider, kvalitet och prisnivå. Processperspektivet kan ange mått på kvalitet och produktivitet. I

⁶⁰ BAS-gruppen, 2000, s 210

utvecklingsperspektivet kan bland annat mått på innovationer och utbildningsinsatser vara lämpliga. För alla måtten gäller att de kan avse både förflutna och framtida perioder.⁶¹

4.4 Informationsanvändning

Enligt Thorén⁶² har kraven på ekonomistyrning fortlöpande kommit att förändrats. Med hjälp av modern datateknik ges nya möjligheter till fungerande och ur användarsynpunkt påverkbara lösningar. Att exempelvis löpande utifrån redovisningssystemet kunna koppla samman resultat- och likviditetsfrågor blir på ett annat sätt än tidigare möjligt att genomföra.

Thorén talar vidare om att de olikartade kraven på information som kommer fram i företaget måste stämmas av och helst kunna härledas utifrån de ekonomiska modeller som en företagsledning mer eller mindre uttalat använder som grund för sin styrning av verksamheten. Utifrån företagets affärsidé och organisatoriska uppbyggnad används ett antal ekonomiska modeller för styrningen. Det kan exempelvis gälla räntabilitetsmått och modeller för likviditetsplanering och likviditetsuppföljning. Medvetenheten om vilka modeller som är mest relevanta att utgå ifrån är vanligen tämligen låg. I många företag formuleras inte klara mål mot vilket företaget styrs. Inte heller finns det några mer genomtänkta ekonomimodeller, som grund för beslutsfattande och handlande. Sedan 70-talets början har utvecklingsarbete bedrivits för att just öka medvetenheten och kunskaperna om det nödvändiga i att använda ekonomiska modeller som grund för handlandet. Utvecklingen innebär dessutom att verktyg och metoder kommit fram för att just bygga upp ekonomisystem som utgår från ett informationsperspektiv. En betydande del av den ekonomiska information som redan finns insamlad i företagen skall härigenom kunna aktiveras och levandegöras.

4.4.1 Redovisningens roll

Enligt Wålstedt⁶³ är det oklart vilket informationsvärde som finns i redovisningen, då det saknas tydliga relationer mellan redovisningsteori och ekonomisk teori. Utan detta samband kan man inte med säkerhet veta vilken information redovisningen ger om verksamheten och inte heller göra en pålitlig

⁶¹ BAS-gruppen, 2000, s 214ff

⁶² Thorén i Samuelson och Östman (red), 1993, s 203f

⁶³ Wålstedt, 1994, s 41

jämförelse mellan utfall och mål. Wålstedt⁶⁴ säger även att studier har visat att ett fåtal småföretag använder redovisningsinformationen i sin styrning. Förklaringarna kan vara många. Många företagare känner att de inte kan påverka efterfrågan och kundernas beteende, de känner att de inte kan styra marknadens beteende. En annan orsak kan vara att redovisningsinformationen inte känns relevant. Informationen måste bearbetas för att företagaren ska kunna dra slutsatser om problemen i företaget och ställa diagnos. Ekonomiska rådgivare har metoder för detta, men bedömningarna görs inte på ett formaliserat sätt och metoderna finns inte dokumenterade.

4.4.2 Rapporter

Enligt Thorén⁶⁵ betraktas de rapporter som produceras av organisationens ekonomisystem som en viktig komponent i organisationens styrsystem. Vissa av dessa rapporter produceras regelbundet och används av operativa chefer med ekonomiskt ansvar. Rapportmottagarnas användning av rapporter antas kunna påverka deras beslut och handlingar. Denna påverkan ses som ett led i styrningen av företaget. I den omfattande kunskap om rapportanvändning som genererats inom redovisningsteoretisk forskning kan två tendenser urskiljas. Dels sambandet mellan rapportanvändning och beslut eller handlingar, det vill säga en betoning på användningens effekter. Dels rapportanvändning i ett visst sammanhang, till exempel användning i samband med prestationsmätning, vid beslutsfattande eller som lärande.

I Thoréns studie har ett stort antal observationer gjorts av rapportanvändning som ansetts kunna tolkas med hjälp av begreppet alarmsignal, det vill säga att rapporten förmedlar signaler om att någon del av verksamheten inte utvecklats som förväntat och detta kan i sin tur innebära att en beslutsprocess behöver initieras. Begreppet alarmsignal förutsätter förekomst av ett jämförelsetal. Två typer av jämförelsetal har kunnat urskiljas:

- Rapporterade utfallsdata jämfördes med motsvarande budgetvärde. Eventuella avvikelser fungerade som alarmsignal och karaktären av återkoppling föreföll i detta sammanhang vara påtaglig.
- Rapporterade utfallsdata jämfördes med rapportmottagarens förväntade utfallsvärden. Sådana förväntade värden avvek ofta från, men var samtidigt ofta relaterade till, budgetvärden.

⁶⁴ Wålstedt, 1994, s 128

⁶⁵ Thorén i Samuelson och Östman (red), 1993, s 167ff

Thoréns studie ger sammanfattningsvis inte bara stöd för påståenden om att rapportanvändning innebär en möjlighet till lärande genom återkoppling. Den tyder också på att lärande genom återkoppling förekommer bland befattningshavare som via olika informationskanaler har haft möjlighet att bygga upp en uppfattning om kommande rapportutfall. Rapporterna ger en bekräftelse vilken tolkas som en form av lärande genom återkoppling.

4.4.3 Individens roll

Bergström och Lumsden⁶⁶ har i en undersökning försökt beskriva hur företagsledare söker och använder information. Resultaten visar att den information som företagsledare söker och förmedlar varierar i presentationsform, kommer från olika källor och används på skilda sätt. De har funnit en stark samvariation mellan företagsledarens formella utbildning och användningen av ekonomisystem. Företagsledare med låg formell utbildning klassificeras som låganvändare av ekonomisystem. Höganvändarna, det vill säga de med hög utbildning, betonar betydelsen av ekonomiska rapporter och specialinformation till skillnad från de företagsledare med låg utbildning som istället betonar vikten av egentillverkade underlag. Företagsledare som klassificerats som låganvändare ägnar en stor del av arbetstiden till att hantera muntlig information. Viktiga informationskällor är egentillverkade underlag och vid beslutsfattande är information som erhålls via personliga kontakter ofta av avgörande betydelse. Antalet personliga kontakter är dock litet. Hos företagsledare som klassificeras som höganvändare är bilden mer splittrad beträffande i vilken utsträckning dessa användare hanterar muntlig eller skriftlig information. Här finns företagsledare som ägnar både mycket och mindre tid åt skriftlig information. Gemensamt är dock att vid beslutsfattande framhålls vikten av både personliga kontakter och ekonomiska rapporter. Företagsledarna har också kontaktnät som består av både interna och externa personer.

Bergström och Lumsden har i sin studie visat att företagsledare med kort erfarenhet av företagsledning använder ekonomisystem som hjälpmedel för styrning i större utsträckning än övriga. Bland dem med kortast erfarenhet är informationsanvändningen hög. Bilden är mer splittrad bland de med längre erfarenhet. Vidare framgår att många företagsledare med lång erfarenhet av företagsledning också har låg formell utbildning. Dessa företagare anser att den långa erfarenheten bidrar till att de nu behöver mindre information än tidigare. Detta förklarar varför deras användning av ekonomisystem är låg. Vid andra studier gjorda i mindre företag framgår det också att användningen av ekonomisystem minskar med lång anställningstid i företaget. Företagsledarna

⁶⁶ Bergström och Lumsden, 1993, s 222ff

ersätter information från ekonomisystem med information från sina informella kontaktnät. Att företagsledare med lång erfarenhet i mindre företag har lägre användning av ekonomisystem kan bland annat förklaras med att företagsledarna med tiden får större erfarenhet och inte behöver förlita sig till officiell information som produceras av ekonomisystem.

Thorén⁶⁷ urskiljer i sin studie fyra dominerande läsmönster av information hos företagsledare. Läsmönstrena skiljer sig åt beroende på vilka poster cheferna fokuserar vid läsandet av rapporter.

- Det första mönstret innebär att enhetschefen börjar med att titta så att beloppstotalen inte avviker alltför mycket från förväntningarna. Denna information finns ofta sist i rapporten. Om beloppet stämmer läggs rapporten åt sidan. Om beloppet avviker mycket läses rapporten mer noggrant för att kunna hitta en förklaring till avvikelsen.
- Ett annat tillvägagångssätt kan vara att chefen bläddrar igenom rapporten från början för att söka efter intressanta uppgifter. Den huvudsakliga informationen som eftersöks är avvikelser från budget.
- Det tredje mönstret innebär att chefen använder sig av ett selektivt läsande och väljer vissa avsnitt i rapporten som granskas i detalj. Aktuella utfallsvärden och avvikelser i dessa avsnitt uppmärksammas. Resten av rapporten ögnas igenom mer översiktligt.
- Det sista mönstret som urskiljs är att pricka. Chefen bläddrar igenom rapporten och jämför redovisade utfall med egna anteckningar.

Rapportmottagarens läsvanor, grad av uppmärksamhet och förväntningar förefaller spela en avgörande roll när det gäller att urskilja alarmsignaler.

⁶⁷ Thorén, 1995, s 72f

5. FALLFÖRETAG

5.1 *Beskrivning av fallföretag*

Företaget Uterum (Ägaren Anders)

Företaget startades 1979 och tillverkar och säljer uterum. Företaget är idag ett aktiebolag med en omsättning på ca 5 Mkr. Idag har företaget fem anställda. Ägarens fru Anna sköter den löpande bokföringen och tar själv ut rapporter månadsvis för att hålla sig uppdaterad om hur det går för företaget. De använder sig av en redovisningskonsult som hjälper till med bokslut och som även fungerar som rådgivare och bollplank under året. Företagets revisor har endast en granskande funktion vid bokslut och utnyttjas inte mer under året.

Företaget Möbel (Ägaren Bertil)

Företaget är ett familjeföretag som startades 1898 och är verksamma inom möbelhandeln. Bertil tog över på 1980-talet. Företaget är ett aktiebolag med en omsättning på ca 12 Mkr. Idag har företaget tre anställda och dessutom några timanställda som sköter lager och transport. Ägarens fru Berit sköter den dagliga driften av företaget samt konterar och sköter betalningar. Företaget har anlitat en redovisningskonsult som sköter övrig redovisning och rapportering under året. Redovisningskonsulten gör allt det förberedande arbetet med bokslutet innan det överlämnas till revisorn. Revisorn fungerar som en rådgivare vid strategiska beslut, som exempelvis vinstplanering, försäkringar och pensioner.

Företaget Radio (Ägaren Christer)

Företaget startades 1963 och anslöt sig till en kedja 1973. Företaget är verksamt inom radio/TV-handeln. Företaget är ett aktiebolag med nio anställda varav en är ansvarig för ekonomin. Omsättningen är ca 12 Mkr. Ägarens fru Cecilia sköter ekonomin i företaget, hon har en ekonomisk utbildning i grunden. Cecilia sköter hela den ekonomiska funktionen förutom upprättandet av bokslut som överlämnas åt revisorn. Revisorn fungerar även som en rådgivare och bollplank under året när det rör strategiska beslut som till exempel skattefrågor och vinstdispositioner.

Företaget Mat (Ägaren David)

Företaget startades 1991 och är en servicebutik inom livsmedelshandeln. Företaget är ett aktiebolag med femton anställda. Omsättningen är ca 18 Mkr. Företaget drivs av ägaren David. Ekonomin sköttes tidigare av ägaren David men nu har han anställt Diana som sköter all ekonomi i företaget. David har en teknisk gymnasieutbildning där han läst en påbyggnadskurs i ekonomi. Diana gör allt förberedande arbete inför boksluten och sedan tar revisorn över och justerar för bokslutsdispositioner. I företaget Mat fungerar revisorn inte som ett bollplank under året utan kopplas bara in vid bokslut.

Redovisningsbyrå Alfa (Konsulten Eva)

Företaget är en redovisningsbyrå med en anställd och en timanställd. Byrån startades 1999 men ägaren Eva har varit verksam inom branschen sedan 1969. Redovisningsbyrå Alfa har ca 60 klienter och en omsättning på 800 000 kronor. Eva kan bistå sina klienter med diverse ekonomitjänster. Det enda hon inte får göra är att skriva under bokslut och upprätta revisionsberättelsen.

Redovisningsbyrå Beta (Konsulten Fredrik)

Företaget är en redovisningsbyrå med två anställda som startades på 1980-talet. Fredrik har varit verksam inom branschen i ungefär femton år. Innan han startade det egna företaget arbetade han på skattemyndigheten. Redovisningsbyrå Alfa har ca 40 klienter och en omsättning på ca 1,5 Mkr. Fredrik utför mest löpande bokföring åt sina klienter men fungerar också som ett bollplank för dem.

6. ANALYS

6.1 *Behov av ekonomistyrning*

”Många småföretagare använder sig av ekonomistyrning utan att vara medvetna om det”, menar redovisningskonsulten Eva på Alfa. Eva anser att företagen inte innehar kunskaper om vad ekonomistyrning innebär då detta ofta beskrivs i för dem alltför svåra termer. Eva tycker att det är viktigt att få in mer ekonomistyrning i de mindre företagen, frågan är bara hur. En lösning skulle kunna vara att banker och revisorer ställer högre krav även på den interna redovisningen. Eva tror dock inte att banker och revisorer har tid till detta. Istället tror hon att företaget skulle kunna komma tillrätta med problemet genom att ha god kontakt med sin redovisningsbyrå. ”Ekonomistyrning är mycket förenklad i småföretag” säger även Fredrik på redovisningsbyrån Beta. Han anser vidare att det finns en skillnad mellan produktionsföretag och tjänsteföretag vad gäller användandet av ekonomistyrning. Fredrik menar att tjänsteföretagen har kontroll över sin verksamhet genom att de säljer sin egen tid och därför inte har lika stora kostnader. Tjänsteföretagen behöver inte binda kapital i till exempel stora varulager och maskiner. Fredrik menar därför att de producerande företagen är i större behov av formell ekonomistyrning än tjänsteföretagen. Fredrik på Beta tror att i de fall budget upprättas och ekonomistyrning används i högre utsträckning är det på grund av tryck utifrån. Det är ofta banker men även myndigheter som utövar detta tryck. Bankerna är ofta pådrivande för att få fram rapporter, som till exempel likviditetsrapporter, detta för att bankerna vill ha kontroll över företagens ekonomi.

Eva på Alfa anser att många mindre företag skulle ha nytta av att styra sin verksamhet i den meningen att de ska vara klara över vad de vill uppnå och på så sätt tänka mer långsiktigt. Vidare anser hon att småföretagen har dålig framförhållning eftersom de har svårt att få tiden att räcka till. Eva definierar företagen som överlevnadsföretag och menar att det är viktigare för företagen att driva en idé och få arbeta med det som de är intresserade av än att generera en hög vinst. Hon tror inte att företagen har som mål att tjäna mycket pengar och att de därför ofta inte tänker på företagets långsiktiga lönsamhet. Konsulterna är överens om att det behövs mer ekonomistyrning i småföretag. Konsulterna vi varit i kontakt med har lång erfarenhet av att arbeta med mindre företag. Trots detta

ställer vi oss något kritiska till konsulternas uttalanden då vi anser att det ligger i deras intresse att vara av denna åsikt eftersom de säljer den här sortens tjänster.

Vår kritik stöds även av SOU 1998:77 som menar att småföretagare anser att konsulter tar mer hänsyn till vad de själva har att erbjuda än vad småföretagaren faktiskt efterfrågar. Konsulterna arbetar utifrån egna åsikter om vilken kompetens småföretagen behöver och hur denna bäst ska överföras. Kunskaps- och kompetensöverföringen ska ske på företagarnas villkor annars är risken stor att insatserna inte får någon effekt eller att företagen undviker att ta del av dem. Kompetensinsatserna bör alltså övergå från ett utbudsstyrt till ett efterfrågestyrt system. Redovisningskonsulten Eva säger att kunderna inte efterfrågar någon specifik information. Istället förser hon företagen med den information hon anser att de kan ha nytta av. Den information Eva syftar till är främst månatliga balans- och resultaträkningar men även finansiella nyckeltal. Här ser vi ett tydligt exempel på ett utbudsstyrt system, vi frågar oss om intresset att själv kunna efterfråga information finns hos småföretagarna. En anledning till att småföretagarna inte efterfrågar information i större utsträckning kan enligt vår åsikt vara att de saknar kunskap om vilka möjligheter som finns och därför kan de inte heller veta vad de har möjlighet att efterfråga. Vi ser därför risken att företagen inte får den information de egentligen skulle behöva eftersom redovisningskonsulten själv bedömer vad som är mest intressant. Redovisningskonsulten har inte en komplett bild över företaget och dess verksamhet, därför finns risken att konsulten inte väljer ut den optimala informationen för alla situationer.

I SOU 1998:77 kan vi läsa att en förutsättning för att småföretagen ska vara beredda att ta till sig den kunskap som förmedlas från olika källor är en förutsättning att kunskapsmaterialet är anpassat och att förmedlaren visar hänsyn och betraktar företagets situation. Vi anser att många av de teorier och modeller som används inom ekonomistyrning är anpassande efter större företag och passar därför inte in i de småföretag vi undersökt. Ett exempel på en sådan modell är Anthony och Govindarajans⁶⁸ uppdelning av kontrollfunktioner i strategisk, taktisk och operativ nivå. I de småföretag vi undersökt finns inte denna uppdelning, företagsledaren är ensam den person som ansvarar för samtliga nivåer. I vissa fall kan anställda i företaget kopplas in på den operativa nivån och de strategiska besluten fattas många gånger i hemmet med familjen som stöd. Samtliga våra fallföretag har uttryckt hur viktigt det är med enkel och för dem anpassad information. Vi anser att utbudet av anpassade modeller för småföretag är mycket litet. Det är väldigt stora skillnader i organisation och verksamhet i små och stora företag vilket gör att de klassiska modellerna inte passar i småföretagen.

⁶⁸ Anthony och Govindarajan, 2001, s 6

Utifrån Gröjers⁶⁹ resonemang kring att alla anställda i organisationen har behov av information tycker vi oss kunna dra vissa paralleller mellan de decentraliserade företag studien utförts på och de småföretag vi utfört vår studie på. Det handlar i båda fallen om mycket platta organisationer och det rör sig om ett fåtal inblandade parter. Detta innebär att behovet av intern information förmodligen är stort hos alla anställda även i småföretag. Även Frenckner⁷⁰ anser att ekonomisk information är aktuell som beslutsunderlag för företagets medarbetare på alla nivåer. Vi konstaterar utifrån befintliga teorier att det är nödvändigt med viss ekonomistyrning även i mindre företag. Vi anser dock att ekonomistyrningen bör anpassas efter de mindre företagens villkor. Glader⁷¹ säger att i mindre och medelstora företag ägnas av tradition liten uppmärksamhet åt frågor som rör kalkyler, budget och planering. Det har ofta diskuterats om detta ska ses som brister eller om det är så att småföretagaren egentligen inte har behov av dessa mer formaliserade instrument. I de flesta mindre företag är den faktiska kunskapen om de ekonomiska förhållandena stor även om kunskapen oftast inte finns systematiserad. Det är många gånger endast fråga om att starta en process för att skapa bättre formella styrsystem. I de mindre företagen upplever man det ofta som betungande relativt andra mer prioriterade arbetsuppgifter att behöva bygga upp formella styrinstrument, som företagaren trots allt upplever sig få så liten nytta av. Ett ekonomiskt styrsystem för ett litet företag, det låter också väldigt ambitiöst. Därför föredrar företagaren att göra som man alltid gjort, det vill säga styra efter erfarenhet och känsla utan hjälp av krångliga verktyg.

6.2 Datorn – ett viktigt hjälpmedel

”Datorns intåg gör att det är mycket enklare” säger ekonomiansvariga Cecilia i företaget Radio beträffande den löpande bokföringen och framtagandet av rapporter. Vidare säger hon: ”Innan var jag inte lika intresserad, datorn har ökat mitt intresse.” Eftersom samtliga fallföretag har funnits med en längre tid har alla upplevt datorns införande. Vi har märkt att datorn har inneburit förändringar för företagarna på ett positivt sätt. Det är idag mycket enklare att sköta den löpande bokföringen själv och ta ut olika sorters rapporter. ”Jag blir beroende om jag inte gör bokföringen själv” säger Bertil, ägaren till företaget Möbel. David i företaget Mat säger ” Jag använde inte själv datorn när jag skötte ekonomin i företaget och har därför ingen uppfattning om vilken betydelse datorns intåg haft. Diana som numera sköter ekonomi har dock tagit hjälp av datorn. Jag har då märkt att det har blivit mycket lättare och går mycket snabbare för henne att ta fram den information som behövs.”

⁶⁹ Jfr Gröjer, 1994

⁷⁰ Jfr Frenckner, 1981

⁷¹ Glader, 1989, s 1ff

Enligt Glader⁷² har utnyttjandet av datorer och program i mindre och medelstora företag ökat i väsentlig omfattning men inte i den takt som kan förväntas utifrån den allmänna bilden av hur snabbt datoriseringen går. En stor grupp små företag har ännu inte dragit nytta av datoriseringens möjligheter. Bergström och Lumsden⁷³ har i en omfattande undersökning konstaterat att tillgången till datorer och dataprogram har ökat antalet småföretagare som sköter den löpande redovisningen själv. I vår studie använder tre av fyra företag datoriserade program och sköter själv företagets löpande redovisning. Samtliga fallföretag tycker att datorns intåg har underlättat deras arbete och möjligheten att ta fram rapporter på egen hand. Enligt Glader⁷⁴ är de enskilda rutiner där datorutnyttjandet är som störst bokföring, reskontra, fakturering och försäljningsstatistik. Andelen företag som använder datorstöd för budgetberäkningar, kalkyler eller andra typer av beräkningsarbete är betydligt lägre. Speciellt när det gäller företag med mindre än femtio anställda.

Med tanke på att det under de senaste åren utvecklats ett brett utbud av dataprogram för bokföring anser vi att mycket av det ekonomiska arbetet har underlättats för de småföretagare som väljer att sköta denna funktion själv. Något som vi anser ytterligare underlättat är att ett flertal revisionsbyråer erbjuder supporttjänster över Internet. Glader menar att i och med den ökade åtkomsten av data underlättas också uppföljningen, kontrollen och planeringen i företaget. Med hjälp av datorn kan fordringar ute hos kunder bättre hållas under uppsikt och krävas in snabbare. Genom en effektivare lagerstyrning kan kapitalbindningen i lagret reduceras. Överhuvudtaget kan datoriserade lösningar anpassas efter den enskilde företagsledarens behov av information. Mer övergripande kan företaget genom datoranvändningen peka på högre kvalitet i beslutsunderlag och förbättrad styrning av företaget totalt sett. Det upplevs som om företagsledaren har bättre grepp över verksamheten. Precisionen i planeringen, styrningen och kontrollen höjs. Servicen gentemot kunder och andra intressenter kan förbättras. Den flexibilitet och anpassningsförmåga som är kännetecknande för småföretag kan nu ännu bättre tillvaratas. Redovisningskonsulten Fredrik på Beta anser även han att datorn har underlättat för småföretagarna. Han uppmanar sina klienter att införskaffa bokföringsprogram och då ofta samma program som Fredrik själv använder, vilket innebär att han kan lära upp företagarna med hjälp av deras eget material. Vi anser att trots den snabba tekniska utvecklingen är det inte säkert att småföretagarna kan tillgodogöra sig tekniken då de inte alltid har den kompetens som krävs för att kunna utnyttja datorn som hjälpmedel. Detta tror vi främst drabbar de äldre företagarna då de inte är uppvuxna med och har ett lika naturligt förhållande till datorer som den yngre generationen. Småföretagare utnyttjar

⁷² Glader, 1989, s 1ff

⁷³ Bergström och Lumsden, 1993, s 208ff

⁷⁴ Glader, 1989, s 1ff

datorer i olika hög utsträckning detta anser vi vara beroende av intresset att lära sig utnyttja datorn. I det fall intresse saknas det kan vara en lösning att köpa in tjänster från en extern redovisningsbyrå.

6.3 Den externa konsultens roll

Vi har efter intervjuerna fått uppfattningen att redovisningskonsultens roll är mycket viktig i de företag som väljer att lägga ut delar av sin redovisning. Framförallt är det viktigt att konsulten bemöter klienten på ett enkelt och lättförståeligt sätt och att bemötandet anpassas efter varje klients enskilda behov. Det är viktigt att redovisningskonsulten är lyhörd för vilken information klienten behöver då företagaren inte alltid själv har kunskap om vad som behövs och vilken nytta de kan ha av informationen. Enligt Wålstedt⁷⁵ är det mycket viktigt att den information som kommer tillbaka till företaget är utformad efter företagsledarens behov och egna värderingar om vad som bör styra verksamheten. Svårigheten kan vara att förmedla vilka värderingar som styr verksamheten till den redovisningsbyrå som sköter redovisningen för att kunna få ut rätt information. Här ses vikten av att ha tydligt formulerade mål och strategier som leder verksamheten åt rätt håll. En annan svårighet är att välja rätt nyckeltal som är väsentliga för företagets styrning. Hjälpmedel och tjänster som inte uppfyller kravet på enskild anpassning kommer inte att användas av företagsledaren i ledningsprocessen.

Fallföretagen Möbel och Radio poängterar att det är mycket viktigt att revisorn är en duktig rådgivare. Fallföretaget Uterum utnyttjar enbart sin redovisningskonsult som rådgivare och har väldigt lite kontakt med sin revisor. Även Anders i fallföretag Uterum anser att rådgivningsfunktionen är viktig även om han utnyttjar en annan rådgivare än revisorn. Det är ingen av ägarna som har någon högre ekonomisk utbildning och därför kan de behöva hjälp med vissa långsiktig planering. Exempel på detta är vinstdisposition, skattefrågor och pensionsplanering. Ägarna anser vidare att en bra revisor sätter klientens intresse framför sitt eget. Detta genom att enbart fungera som en rådgivare och inte köra över ägarna och försöka styra företaget.

”De egenskaper småföretagare efterfrågar hos en extern konsult är tillgänglighet och förtroende, det vill säga att konsulten finns där när frågor uppkommer och att de inte pratar om småföretagarens verksamhet med andra” säger Fredrik på Beta. Fredrik tror att redovisningskonsulten har en viktigare roll för småföretagaren än revisorn. ”De egenskaper som jag värdesätter hos en revisor är branschkunighet. Jag tycker att revisorer ska profilera sig och inte ta sig an klienter från flera olika

⁷⁵ Jfr Wålstedt, 1994

branscher. Detta är viktigt för att revisorn ska kunna fungera som ett bollplank” säger ägaren David i företaget Mat. ”En annan egenskap som är viktig är att de kan bryta ner informationen på ett sätt så att det är lätt att förstå” fortsätter David. Vi frågar oss vilken typ av branschkunnskap som avses. Av David fick vi uppfattningen att revisorn ska vara insatt i den aktuella branschen, veta hur verksamheten fungerar, vilka problem och möjligheter som finns. Revisorns branschkunnskap kan underlätta för företagaren genom att han vet vad som är normalt gällande finansiella nyckeltal och andra jämförelsemått och tumregler. Vi kan också se en baksida med att revisorn koncentrerar sig till en bransch då det finns en risk för att företagen är rädda att revisorn kan sprida information mellan konkurrenterna på ett ofördelaktigt sätt. Revisorns roll som oberoende part kan också ifrågasättas genom att han även intar rollen som konsult då han är kunnig inom branschen. ”Det är viktigt med en god kontakt med revisorn så att han vet vart verksamheten är på väg” säger Bertil, ägaren i företaget Möbel. Uttalande visar att småföretagarna värdesätter en god relation med den externa konsulten. Detta stärker därför ytterligare resonemanget om vikten av att konsulten har en god förståelse för klientens behov av ekonomisk information och den situation småföretagaren befinner sig i vad gäller såväl den dagliga verksamheten som mer långsiktig planering.

Småföretagarnas uttalanden om den externa konsultens roll skiljer sig från den bild konsulterna verkar ha och visar att de behov som småföretagarna själva upplever inte stämmer överens med de behov som externa betraktare och experter anser att småföretagaren har. I SOU 1972:78 har det framkommit att konsulter har dålig insikt när det gäller vad företagande faktiskt innebär. Dessutom har de andra uppfattningar om företagets verklighet än företagarna själva. Det har också framkommit att konsulterna många gånger är medvetna om vad företagaren själv säger sig vilja ha men anser att företagets behov är av annat slag.

”Småföretagare använder ofta andra företag inom branschen som bollplank. Jag upplever att företagarna är rädda att ringa sin revisor eftersom de är av uppfattningen att taxametern börjar ticka så fort de lyfter luren” säger Fredrik på Beta. Även SOU 1998:77 menar att mindre företag hellre bollar idéer med andra företagare än med konsulter. Detta stämmer delvis in på våra fallföretag. Däremot har vi märkt att flertalet av företagen även gärna utnyttjar revisorn eller redovisningskonsulten som bollplank då företagen visat en positiv attityd till de externa konsulterna. Vi tror att detta kan bero på att de har träffat på personer som motsvarar deras förväntningar på en bra konsult med rätt kompetens och som talar deras språk. Flera av företagen har också haft ett långt samarbete med såväl redovisningskonsulten som revisorn och därför är dessa väl insatta i verksamheten. Genom att redovisningskonsulten förstår småföretagarens behov uppstår inte fenomenet icke-upplevda behov som diskuteras i teoriavsnittet. Vi upplever att de företag som vi har studerat har fått sina behov uppfyllda i hög

grad. David, ägaren i företag Mat, använder sig inte av företag i samma bransch vid ”bollande av idéer”. Istället vänder han sig till personalen på företaget för att ”bolla idéer” om exempelvis butikens dagliga drift. När det gäller större projekt tar han ofta hjälp av sin far som själv varit egen företagare och därför har stor erfarenhet av detta. David använder gärna sin vänskapskrets som ”bollplank” då dessa är kunder både hos honom och i andra affärer och därför kan ge kundens perspektiv och åsikter. Det händer också att David tar hjälp av personer med specialkunskaper för att ”bolla problem”.

6.4 Fingertoppskänsla

Vi vill börja med att definiera fingertoppskänsla och hur vi tolkar begreppet. Begreppet fingertoppskänsla är mycket luddigt och tolkningen av begreppet varierar kraftigt mellan olika individer. Det vi har funnit gemensamt hos samtliga företagare vi intervjuat är att de grundar känslan på den erfarenhet de har av branschen och den egna verksamheten. David på företaget Mat säger ”Jag kan nästan sätta likhetstecken mellan fingertoppskänsla och erfarenhet, men en liten del bara finns där”. Han anser vidare att erfarenheten uppkommer av nyfikenhet över hur det tidigare gått vid fattandet av olika beslut. Han funderar kring orsakerna till utfallet av besluten och bygger på så sätt upp en erfarenhet. Småföretagarna upplever själva att företagandet är en livsstil. Vi anser att eftersom de lever i verksamheten hela tiden leder det till att de har en intuition för hur den bör drivas. Vi anser också att småföretagare har en mycket nära relation till kunderna då kundkretsen är mindre och mer koncentrerad än i större företag. Småföretagaren skapar en personlig relation till kunden genom en tät kontakt. Därigenom skapas enligt vår åsikt en förståelse och intuition för vad kunderna efterfrågar. Vi har funnit att småföretagare ser sig själva som ett speciellt släkte eftersom de ofta har en fallenhet för företagande och den verksamhet de valt. Detta beror ofta på att de har mycket stor kunskap inom det område de driver sin verksamhet. Detta då det är vanligt att företaget startas utifrån en hobby eller ett intresse. Vår definition blir slutligen att fingertoppskänsla innefattar intuition, nyfikenhet och fallenhet för verksamheten och förståelse för kundernas behov som grundar sig på en stor erfarenhet av branschen och den egna verksamheten.

Vår definition kan belysas genom följande citat och resonemang från våra fallföretag. ”Jag driver företaget på känsla eftersom jag har haft företaget länge” säger Anders, ägaren i företaget Uterum. Christer, ägaren i företaget Radio säger: ”Jag är den typiska entreprenören, jag har en fingertoppskänsla som är bra.” Vid samtliga intervjuer har företagsledarna vid ett flertal tillfällen nämnt vikten av att styra med fingertoppskänsla. Företagarna säger att de har en känsla för verksamheten och hur den bör drivas på bästa sätt. ”Fingertoppskänslan präglas av

erfarenhet och rutin, men grundar sig också på jämförelser mellan åren” säger Christer, ägaren i företaget Radio. Denna förmåga anser Christer vara viktigare än en ekonomisk utbildning. Dessutom är alla fallföretagen väl etablerade på marknaden och styr mycket på tidigare erfarenheter. Samtliga företag är också överens om att rapporter är en viktig del av styrningen om inte annat så för att få bekräftat att känslan de haft stämde. Christer, ägaren i företaget Radio, säger ”Om fingertoppskänslan slår fel syns det i rapporterna, därför är rapporterna av stor nytta”.

Christer anser att han styr företaget genom en kombination av fingertoppskänsla och rapporter. ”Det krävs fingertoppskänsla för att veta vad man ska satsa på, men till sist är det ekonomin som avgör mycket” säger Christer, ägaren i företaget Radio. Cecilia ser den teoretiska bilden medan Christer går på intuition och det som fungerat tidigare. Cecilia och Christer anser att de kompletterar varandra. Christer tror att han många gånger kunnat missbedöma situationen om han inte kompletterat sin känsla med de rapporter Cecilia tagit fram. Vi anser att eftersom Cecilia har en ekonomisk utbildning besitter hon en större kunskap i att tolka rapporter. Vi tror att Cecilias kunskap om rapporterna och Christers känsla leder till ett bra beslutsunderlag.

Även David i företaget Mat använder sig av sin känsla och också han ser månadsrapporterna som en bekräftelse på om känslan är rätt eller fel. ”Ekonomistyrning innebär för mig att hålla nere personalkostnaderna och hålla uppe marginalen. Jag klarar inte av att styra personalkostnaderna enbart med hjälp av känsla utan det är också nödvändigt med rapporter. Jag styr 90 % på känsla och 10 % med hjälp av rapporter” säger David. Ett annat område där han utnyttjar sin känsla är vid inköp av varor och bedömning av vilken personalstyrka som behövs.

Vi uppmärksammade dock att David inte pratade om fingertoppskänsla i samma utsträckning. Detta tror vi kan bero på att han har en högre utbildning samt att han har en kortare erfarenhet som egenföretagare än övriga. Bergström och Lumsden⁷⁶ har kommit fram till att det finns ett samband mellan utbildning och användande av ekonomisystem. De har funnit en stark samvariation mellan företagsledarens formella utbildning och användningen av ekonomisystem. Företagsledare med låg formell utbildning klassificeras som låganvändare av ekonomisystem. Höganvändarna, det vill säga de med hög utbildning, betonar betydelsen av ekonomiska rapporter och specialinformation till skillnad från de med låg utbildning som istället betonar vikten av egentillverkade underlag. Företagsledare som klassificerats som låganvändare ägnar en stor del av arbetstiden till att hantera muntlig information. Viktiga informationskällor är egentillverkade underlag och vid beslutsfattande är information som erhålls via personliga kontakter ofta av avgörande betydelse. Antalet personliga kontakter är dock litet.

⁷⁶ Bergström och Lumsden, 1993, s 222ff

Hos företagsledare som klassificeras som höganvändare är bilden mer splittrad beträffande i vilken utsträckning de hanterar muntlig eller skriftlig information. Här finns företagsledare som ägnar både mycket och mindre tid åt skriftlig information. Gemensamt är dock att vid beslutsfattande framhålls vikten av både personliga kontakter och ekonomiska rapporter. Företagsledarna har också kontaktnät som består av både interna och externa personer. Vi anser att företagen Mat och Radio klassificeras som höganvändare av ekonomisystem, detta eftersom David i företaget Mat själv har viss ekonomisk utbildning. Även Cecilia i företaget Radio har en ekonomisk utbildning sedan tidigare vilket ger utslag i att dessa företag använder sig av ekonomisystem i högre utsträckning. En annan anledning till att dessa två företag använder sig av ekonomisystem i högre utsträckning kan vara att det här är frågan om de större företagen i vår studie.

Bergström och Lumsden har vidare i sin studie visat att företagsledare med kort erfarenhet av företagsledning använder ekonomisystem som hjälpmedel för styrning i större utsträckning än övriga. Bland dem med kortast erfarenhet är informationsanvändningen hög, bilden är mer splittrad bland dem med längre erfarenhet. Vidare framgår att många företagsledare med lång erfarenhet av företagsledning också har låg formell utbildning. De anser att den långa erfarenheten bidrar till att de nu behöver mindre information än tidigare. Detta förklarar varför deras användning av ekonomisystem är låg. Vid andra studier gjorda i mindre företag framgår det också att användningen av ekonomisystem minskar med lång anställningstid i företaget enligt Bergström och Lumsden. Företagsledarna ersätter information från ekonomisystem med information från sina informella kontaktnät. Att företagsledare med lång erfarenhet i mindre företag har lägre användning av ekonomisystem kan bland annat förklaras med att de med tiden får större erfarenhet och inte behöver förlita sig till officiell information som produceras av ekonomisystem. Vi anser att det finns många parametrar som påverkar användningen av ekonomisystem, till exempel ålder, utbildning, erfarenhet och företagsstorlek. Det är därför svårt att avgöra vilken av dessa parametrar som har störst betydelse för i vilken utsträckning ekonomisystem används. En intressant parameter i vår studie är företagsledarens erfarenhet. Vi menar att de företagsledare i vår studie som har längre erfarenhet följer sin känsla i större utsträckning när de styr företaget. David i företag Mat är den som drivit eget företag under kortast tid och vi tycker oss se tendensen att han är den som styr mest efter de rapporter som tas fram men även han betonar vikten av fingertoppskänsla.

Enligt Wålstedt⁷⁷ finns uppfattningen att traditionella teorier och hjälpmedel endast används mycket begränsat vid ledning och kontroll i småföretag. Företagarna verkar snarare göra sin planering i tankarna och jämföra med tidigare år. Redovisningskonsulten Fredrik på Beta säger: ”Småföretagare menar sig veta

⁷⁷ Jfr Wålstedt, 1994

hur verkligheten ser ut och de har verkligen kontroll över sin verksamhet.” ”De lever hela tiden i den världen och vet hur den fungerar” fortsätter han. Detta tycker vi talar för att fingertoppskänsla är en viktig del i styrningen av mindre företag. Frenckner⁷⁸ anser att ett välutvecklat ekonomisystem aldrig kan ersätta den kommunikation som finns i ett mindre företag och de informella beslutsvägar som används. Han ser även en risk i att systemet kan försvåra förståelsen mellan människor.

Vi har i vår undersökning noterat att fingertoppskänsla är en stor del av småföretagarens styrning. Vi har också fått uppfattningen att denna form av styrning fungerar i stor utsträckning men vi anser inte att det är ett komplett styrverktyg. En orsak till att vi anser att fingertoppskänsla fungerar är att dessa företag just är små och lätta att överblicka. Vi anser att beslutsvägarna i småföretag är korta och det finns oftast inte så många anställda att kommunicera med inom företaget. Som en följd av detta fattas många beslut av ägaren själv. Vi har också förstått att det är vanligt att företagaren diskuterar beslut inom familjen då denna ofta är involverad i verksamheten. En annan orsak till att fingertoppskänsla kan användas som styrinstrument kan vara att företagarna är väl insatta i sin verksamhet och ser det som en livsstil. Detta kan vi visa med ett citat från Christer på företag Radio: ”Småföretagandet är ett sätt att leva, en livsstil.” Eftersom småföretagandet är en livsstil har familjen ofta en viktig roll i småföretag. Wålstedt⁷⁹ menar att företaget ofta har stor påverkan på privatekonomin. Den nära kontakten mellan familjen och företagsledningen kan skapa konflikter i företagsledningsarbetet. Många beslut fattas vid köksbordet, utan traditionella ekonomiska beslutsunderlag. I dessa företag är det vanligt att verksamheten sätts i första hand och ekonomifunktionen ses många gånger som ett nödvändigt ont och företagaren utför endast det som måste göras. Den tid företagaren kan ägna sig åt planering, ledning och kontroll av företaget är ofta begränsad och intresset är oftast fokuserat på själva verksamheten eller produktionen. Vi anser att fingertoppskänslan bör kompletteras med ekonomistyrning i form av exempelvis resultatrapporter, enklare former av budget samt eventuellt upprättande av kalkyler. Detta då flera företagare säger att känslan inte alltid är hundra procentig. För att kunna fortsätta att driva företaget måste det gå ihop ekonomiskt och det är därför viktigt att företagaren planerar för att försäkra sig om att verksamheten går med vinst.

Vi tycker oss kunna dra vissa paralleller mellan vårt resonemang kring fingertoppskänsla och Davenport och Prusaks⁸⁰ klassificering av tyst kunskap. Tyst kunskap är enligt författarna kunskap som under en lång tidsperiod utvecklas hos en person. Denna typ av kunskap innefattar en stor erfarenhet och har vuxit

⁷⁸ Frenckner, 1981, s 7

⁷⁹ Jfr Wålstedt, 1994

⁸⁰ Davenport och Prusak, 2000, s 70ff

fram under en lång tid. Detta gör att den är svår att skriva ned i regler och tillvägagångssätt utifrån individens agerande. Kunskapen kan alltså inte fångas på papper. Karaktäristika som kunskap, färdigheter, förståelse, expertis, intresse och passion som en person innehar är mycket svåra att ens förklara i ord. Vi jämför fingertoppskänslan som verktyg i den ekonomiska styrningen av ett företag med författarnas resonemang om hur det är att lära sig cykla. Även om exakta instruktioner för hur man ska gå tillväga finns nedskrivna är det näst intill omöjligt att lära sig cykla bara genom att läsa instruktionerna. Kodifieringen begränsas därför ofta till att finna personen som innehar kunskapen för att uppmuntra till agerande inom organisationen. Det är alltså svårt att kodifiera tyst kunskap men dess värde gör det värt att försöka.

De småföretagare i vår studie som menar att de använder sig av fingertoppskänsla i den ekonomiska styrningen av företaget har själva haft svårt att precisera exakt vad känslan innefattar. De svar vi fått är att känslan dels baseras på erfarenhet men även på något som bara finns där, något vi tolkat som en form av intuition. Flera av våra fallföretag har också påpekat som vi tidigare nämnt att småföretagandet är en livsstil, företagaren har ett enormt intresse för verksamheten och en speciell förståelse för kundernas behov. David säger: ”Jag valde att bli egenföretagare för att jag har det inom mig.” Vi har uppmärksammat att ett flertal av de intervjuade anser att småföretagare ofta är individer med speciella kunskaper. ”Ett speciellt släkte” som redovisningskonsulten Fredrik uttryckte sig. Christer i företaget Radio anser att praktiserande av ekonomi skapar förståelse. Han anser också att motivationen ökar när något är roligt. Vidare säger han: ”Det finns ingen skola, det är ett sätt att leva. Som företagare måste man älska varje minut. Företagande är learning-by-doing.” Vi tycker att detta tyder på att småföretagare bygger upp sin egen kunskapsbas under åren, en tyst kunskap som är svår att definiera men som är en viktig del av den ekonomiska styrningen i småföretag.

6.5 Användandet av rapporter

Fredrik på redovisningsbyrå Beta säger ”Småföretagare är inte intresserade av rapporter när verksamheten flyter på”. Våra fallföretag använder sig av rapporter i olika utsträckning. De rapporter som används är främst resultaträkning men även balansräkning. Dessa tas förutom vid bokslut fram varje månad. Fredrik på Beta lär alltid sina klienter att läsa en resultat- och balansräkning, han anser att det är viktigt att väcka intresse hos företagarna. Fredrik säger att företagen märker att de blir bedömda utifrån rapporter, vilket ytterligare väcker deras intresse. Gemensamt för samtliga fallföretag är att det är kostnader som fokuseras i resultaträkningen. Här är det främst de kostnader som företagaren anser sig kunna

påverka som är av störst intresse. Företagen Uterum och Möbel får tillbaka balans- och resultatrapporter från redovisningskonsulten där poster som är avvikande är markerade. Samtliga företag utnyttjar sina månadsrapporter i jämförande syfte där de kan se månadens utfall i jämförelse med samma månad tidigare år. Företaget Radio använder sig dagligen av rapporter som till exempel kassaavstämningar. Genom den dagliga kassaavstämningen har företaget kontroll över likviditeten samt inbetalningar och utbetalningar i kassan. Kassan är även kopplad till lagret. I kassaavstämningen framgår vilka produkter som sålts under dagen och därav har företaget kontroll över vilka produkter som finns kvar i lager. Vi anser därför att företaget har en form av daglig inventering. Företaget Radio säger själva att de väldigt sällan stöter på fel i sina månadsrapporter då felen upptäcks i anknytning till att de uppstår och då också åtgärdas. Vi upplever att företaget har god kontroll över verksamheten och vi tror detta kan vara en följd av att de sköter all löpande redovisning inom företaget.

Samuelson⁸¹ menar att med en ökad företagsstorlek följer vanligtvis en högre grad av specialisering i olika funktioner. De administrativa rutinerna är mer utvecklade och arbetet är desto mer formaliserat. Detta är några av de egenskaper som genomgående i olika undersökningar har funnits vara relaterade till storleken hos företagen. Även Bergström och Lumsden⁸² har i en omfattande studie visat att det finns en samvariation mellan företagets storlek och användning av ekonomisystem. En orsak till varför stora företag har större användning för ekonomisystem kan vara att de har svårt att överblicka sin verksamhet utan tillgång till aggregerad information som erhålls från ekonomisystemet. Enligt Grönlund med flera⁸³ brister ekonomistyrningen även i att den är svår att förstå för användarna. Den är svårtillgänglig för dem som inte är vana att arbeta med den typen av information. Detta stämmer även in i vår studie då företagen Radio och Mat, som är de två största företagen, använder sig av ekonomistyrning i större utsträckning. Därmed anser vi att variationen i hur stor utsträckning företagen använder rapporter kan ha sin förklaring i företagsstorleken men framförallt i intresset och kunskapen hos företagarna. Vi kan tänka oss att företag Radios noggranna användning av till exempel kassaavstämning, balansräkning och resultaträkning kan vara en följd av att de ingår i en kedja och därför blir påverkade att ha en större kontroll över sin verksamhet. Detta på grund av att företaget har krav att rapportera regelbundet till kedjan om hur verksamheten fortlöper, något som kan vara både positivt och negativt. Positivt på så sätt att företaget kan utnyttja de branschtal som tas fram av kedjan samt att företaget får bättre inköpsavtal. Det negativa kan vara att det kan vara betungande för företaget att behöva ta fram till exempel försäljningsstatistik och annan information som kedjan kräver och att det kan finnas skillnader mellan kedjans och företagets mål.

⁸¹ Samuelson (red), 1992, s 79

⁸² Bergström och Lumsden, 1993, s 137

⁸³ Grönlund, 1989, Maskell, 1992, Kaplan, 1991, i Lind, 1996, s 18

”Det är tiden som begränsar vilken information jag tar fram och tittar på” säger David, ägaren av företaget Mat. David ser fram emot att ta del av balans- och resultaträkningen som Diana tar fram i företaget. Han funderar kring resultatet innan han får dessa rapporter och känner att han har stor användning av dem. David tror att han skulle kunna använda den ekonomiska informationen bättre, då han idag främst fokuserar mycket på personalkostnaderna som är en hög kostnad.

6.5.1 Att läsa rapporter

Enligt Thorén⁸⁴ spelar rapportmottagarens läsvanor, grad av uppmärksamhet och förväntningar en avgörande roll när det gäller att urskilja alarmsignaler. Thoréns studie grundar sig på funktionschefers sätt att läsa månadsrapporter. Vi kan dra vissa paralleller då företagsledare i mindre företag är väldigt involverade i den operativa verksamheten. Vi drar dock paralleller med viss försiktighet då vi inte har klart för oss vilken typ av företag Thorén har studerat. I studien tas fyra olika läsmönster upp och av dessa anser vi två förekomma i vår studie nämligen selektivt läsande och det mönster Thorén benämner bläddra igenom.

Redovisningskonsulten i företag Uterum och Möbel markerar avvikelser som upptäcks i de månatliga resultat- och balansrapporterna. Detta anser vi påverkar företagsledarnas sätt att läsa dessa rapporter och hämta information ur dessa. Det positiva är att företagarna kan lära sig vad som är viktigt, men vi kan också se en risk i att de lägger för stor tillit på redovisningskonsulten. Vi tycker att redovisningskonsultens engagemang och kunskaper samt hur insatt konsulten är i det enskilda företaget har stor betydelse för hur väl företaget kan lita på att väsentliga avvikelser framgår av rapporterna. Exempel på avvikelser kan vara om kostnadsposter ökar eller minskar drastiskt i jämförelse med tidigare år. Även förändringar i försäljningen observeras. Vi anser att det är viktigt att konsulten har funnits med länge i företaget för att kunna uttala sig om vad som är väsentliga avvikelser i det enskilda företaget. Tillsammans reder redovisningskonsulten och företaget ut orsakerna till avvikelserna. Till exempel berättar Anders i företaget Uterum att de år som det går lite sämre kan han bli tvungen att ge sina kunder högre rabatt. Storleken på dessa rabatter är inget han har en känsla för innan han ser rapporterna utan den totala summan kan komma som en överraskning. Ett annat exempel som Christer i företaget Radio tar upp är telefonkostnaderna som har ökat varje år. En orsak till detta är att deras kunder lättare nås via mobiltelefon då företaget har frågor angående de servicearbeten företaget utför. Då kostnaderna för dessa samtal är högre än normala har det lett till att telefonkostnaderna ökat. Samtliga företag är överens om att det oftast finns naturliga förklaringar till de avvikelser som uppmärksammas.

⁸⁴ Thorén, 1995, s 72f

Ägaren David i företaget Mat tycker att han har stor nytta av de rapporter som tas fram i företaget. Han säger också att han kan tillgodogöra sig informationen lättare tack vare den ekonomikurs han genomgått. Han har också suttit i styrelser vilket gett honom erfarenhet i att läsa rapporter. Det David främst tittar på vid läsandet av olika rapporter är fyra olika saker. Först tittar han på omsättningen och jämför den med tidigare år. Därefter tittar han på personalkostnaderna vilket är den viktigaste kostnaden att kontrollera då den är svårast att ha en känsla för i förväg. En annan post som fokuseras är hur lagret har förändrats och till sist tittar David även på resultatet. Han skickar sedan rapporterna vidare till Diana som tittar mer noggrant på dem. Om någon post skulle avvika avsevärt ringer David till sin revisor eller till Diana för att reda ut orsaken. Oftast upplever han att det finns naturliga förklaringar till avvikelserna. Davids sätt att läsa rapporter skulle enligt Thoréns läsmönster kunna betraktas som en form av selektivt läsande, vilket innebär att David i förväg har en uppfattning om vilka delar av såväl balans- som resultaträkning som är av störst vikt. Även Christer i företaget Radio kan sägas använda selektivt läsande. Ägaren Anders i företaget Uterum tycker att rapporter som ställer poster i jämförelse till andra år är intressanta. De poster som Anders fokuserar är främst de kostnader han anser vara påverkbara, som exempelvis reklam- och personalkostnader. Han kan se hur de olika posterna förändras och uppmärksammar om någonting avviker kraftigt. Vi anser att Anders läsmönster påverkas eftersom redovisningskonsulten markerat avvikelser. Anders sätt att läsa rapporter faller därför in under det mönster som Thorén kallar bläddra igenom. Detta eftersom han främst bläddrar igenom rapporterna för att hitta de avvikelser som redan markerats av redovisningskonsulten. Eftersom även Bertil i företaget Möbel får rapporter där avvikelser är markerade från sin redovisningskonsult ser vi ett liknande beteende och därför passar även han in under mönstret bläddra igenom.

6.6 Nyckeltal

Bergström och Lumsden⁸⁵ konstaterar i sin undersökning att redovisningsrapporter tas fram relativt ofta men att syftet med användningen varierar. De har också kommit fram till att traditionella nyckeltal har ringa betydelse vid styrning. Detta stämmer överens med våra resultat på det sättet att samtliga fallföretag tar fram rapporter regelbundet och utnyttjar informationen. I de fall vi funnit att finansiella nyckeltal används så är det nyckeltal som är anpassade efter småföretagets verksamhet och inte de finansiella nyckeltal som de större företagen använder sig av som exempelvis soliditet, likviditetsmått, räntabilitet på eget kapital och totalt kapital.

⁸⁵ Bergström och Lumsden, 1993, s 208ff

Enligt BAS-gruppen⁸⁶ är både urvalet och mängden av de nyckeltal som används i företagen beroende av olika faktorer, som till exempel det enskilda företags storlek, verksamhetsinriktning och ägarstruktur. En förutsättning för att företaget på ett meningsfullt sätt skall kunna använda nyckeltal är att nyckeltalen har en tydlig terminologi och att de är enhetligt definierade. ”Nyckeltal som soliditet och likviditet passar inte för små företag” säger redovisningskonsulten Eva. Istället förses företagen med den information som Eva anser vara viktig för dem. Hon hjälper dem även att förstå denna information. Exempel på finansiella nyckeltal som är av intresse för småföretagare kan enligt Eva vara personalkostnader i förhållande till omsättning och bruttovinst. Redovisningskonsulten Fredrik anser att de enda finansiella nyckeltal som småföretagarna använder sig av är bruttovinst och bruttovinstprocent. Hallgren⁸⁷ säger att bruttovinstprocenten, som även benämns marginal, ofta är av stort intresse i exempelvis handelsföretag. Vi anser att marginalen är viktig för handelsföretag då försäljningen är verksamhetens kärna. Bruttovinsten beskriver enligt BAS-gruppen⁸⁸ hur mycket som blir kvar av varje hundralapp i nettoomsättningen för att täcka övriga rörelsekostnader och önskad vinst. Detta uppmärksammar vi i vår studie då flertalet av fallföretagen är handelsföretag och använder sig av bruttovinstprocent. Fredrik anser inte att det är relevant med finansiella nyckeltal som soliditet och likviditet för mindre företag. Han anser att trots att företagarna inte förstår begreppet nyckeltal så har de en känsla för dessa mått och vet hur det går för företaget. Fredrik tycker att det hade varit bra med nyckeltal som är mer anpassade till den enskilda verksamheten och därför enklare att förstå för småföretagaren. Vi anser i likhet med redovisningskonsulten Eva att personalkostnader i förhållande till omsättning är ett relevant nyckeltal då dessa kostnader är betungande poster för småföretagare. De nyckeltal som rör företags vinst anser vi också vara relevanta för att ägaren ska kunna försäkra sig om företags fortlevnad.

Enligt BAS-gruppen⁸⁹ har företag med huvudinriktningen mot försäljning ofta sina viktigaste nyckeltal baserade på relationer inom resultaträkningen. Detta är något som överensstämmer med våra fallföretag då de enkla nyckeltalen, som till exempel bruttovinst och personalkostnader i förhållande till omsättning, i våra fallföretag tas fram ur resultaträkningen. I företagen Uterum och Möbel tas dessa fram av den anlitate redovisningskonsulten och i företaget Radio till viss del själv. I företaget Radio finns också centrala nyckeltal att tillgå som tas fram av företagskedjan. Företaget använder sig också av branschtal för jämförelse inom branschen. Vi tror inte att företagen Uterum och Möbel själva hade tagit fram nyckeltal om inte redovisningskonsulten gjort det på eget initiativ. BAS-gruppen⁹⁰

⁸⁶ BAS-gruppen, 2000, s 13ff

⁸⁷ Hallgren, 1998, s 102

⁸⁸ BAS-gruppen, 2000, s 91

⁸⁹ BAS-gruppen, 2000, s 18

⁹⁰ BAS-gruppen, 2000, s 210

säger att många företagare och företagsledare i praktiken har använt sig av egna metoder för att ta fram den information som man ansett sig behöva för den interna rapporteringen, uppföljningen och verksamhetsstyrningen. De små företagen behöver hjälpmedel som är utvecklade och anpassade till deras förhållande och villkor. Sådana mått och tumregler kan betraktas som verksamhetsanpassade nyckeltal även om de inte vilar på någon djupare teoretisk grund. Ett exempel på detta i vår studie är företaget Mat. Ägaren David svarar till en början att företaget inte använder sig av några nyckeltal. Under intervjuens gång framkommer dock att vissa nyckeltal används. Dels nyckeltal som revisorn räknar ut och dels nyckeltal som David själv konstruerat som är anpassade till företagets verksamhet. Med hjälp av de egna nyckeltalen jämför han sin egen verksamhet med konkurrenterna. Exempel på dessa nyckeltal är omsättning per kvadratmeter och antal anställda per timme butiken har öppet. Revisorn tar fram nyckeltal som lageromsättningshastighet för olika varugrupper och Diana räknar fram bruttovinsten.

Företag Radio har vissa krav från kedjan om att ha en viss försäljning, men företagaren själv prioriterar andra saker än lönsamhet i styrningen. Det är viktigt att kunderna är nöjda, men också att personalen är nöjd och trivs. Företagsledaren tycker det är viktigt att styra med både hjärtat och hjärnan, vilket innebär att personalen ses som familjeförsörjare och inte bara som kostnader. Detta är ett exempel på att våra fallföretag nämmt vikten av att ha nöjda kunder, nöjd personal och god service framför lönsamhet. Vi anser att icke-finansiella nyckeltal borde vara av intresse för småföretagarna. Vi tror därför att nyckeltal som mäter servicenivå och hur nöjda kunder och personal är skulle vara en hjälp i styrningen mot mål av mer icke-finansiell karaktär.

6.7 Budget och kalkyler

Bergström och Lumsden⁹¹ har i sin undersökning kommit fram till att det ofta saknas budget och kalkyler i mindre företag men att i de fall de upprättas så används de i stor utsträckning för styrning. De har dock konstaterat att i de riktigt små företagen används budget mycket sällan. Våra fallföretag använder mycket enkla budgetmodeller. Samtliga fallföretag använder dock inte budgeten för att i efterhand kunna göra en jämförelse med utfallet som enligt Bergstrand⁹² är en vanlig företeelse när företag styr med hjälp av budget. Även Fredrik på redovisningsbyrån Beta säger ”Det är väldigt ovanligt med budget i småföretag. Budget används endast i uppstartningsskedet. Det är meningslöst att göra en budget utan att sedan följa upp den men detta är vanligt i de fall en budget

⁹¹ Bergström och Lumsden, 1993, s 208ff

⁹² Bergstrand, 1997, s 110

upprättas.” Fredrik anser vidare att då den budgetansvarige i företaget ofta är samma person som ägaren är det vanligt att mycket sker i tankarna hos ägaren. Fredrik tycker ändå att småföretagare oftast har väldigt bra kontroll. Småföretagarna styr inte direkt efter en traditionell budget utan konstaterar mer i efterhand att det gick lite bättre eller sämre än väntat. Detta kan vi se som en enkel form av utfallsanalys och därav kan vi konstatera att det finns ett visst budgettänkande hos småföretagare. Orsaken till att vi inte ser detta som ett traditionellt budgettänkande är att budgeten inte alltid finns på papper utan istället som grova beräkningar i huvudet på företagsledaren.

Våra fallföretag använder sig av budget i olika utsträckning. Företaget Mat upprättar resultatbudget. De uppskattar vilken försäljning de förväntas få, förväntade kostnader samt vilka marginaler de ska använda sig av. Budgeten läggs per år och bryts ner månadsvis. David i företaget Mat lägger också vikt vid att följa upp budgeten i efterhand. Vi anser att David styr efter modellen planera. Att planera eller styra genom framförhållning innebär enligt Samuelson⁹³ att företaget har upprättat en budget för det kommande året. Budgeten visar hur ekonomin förväntas bli under förutsättning att prognoser över opåverkbara faktorer samt planer beträffande det egna agerandet är oförändrade. Några av företagen använder sig till viss del av budget, men ingen direkt uppföljning sker. Vi ser att de till viss del använder sig av en planering, men att de genom att inte följa upp har behovet av att parera i efterhand. De övriga företagen använder sig till större del av fingertoppskänsla vid sin styrning och kan snarare sägas parera i efterhand om rapporterna inte visar det som förväntats. Samuelson säger vidare att parera eller att styra i efterhand utgår från att företagsledaren först när företaget upprättat sitt bokslut ser huruvida lönsamheten varit tillfredsställande eller inte. Är företagsledaren då inte nöjd söker denne efter möjligheter att förbättra lönsamheten inför framtiden. Slutsatser dras av utfallet och ändringar utförs utifrån detta inför framtiden.

Anders i företaget Uterum säger att han inte använder sig av någon noggrann budget utan det får bli som det blir. Han har aldrig lagt budget utan resonerar att det i slutändan ändå alltid är marknaden som bestämmer och då spelar det ingen roll vad han tror. Anders gör dock enklare beräkningar vid större investeringar till exempel inköp av nya maskiner. Inte heller Christer på Radio säger sig använda budget, detta på grund av att han inte anser sig ha tillräcklig kunskap. Av Christers vidare resonemang framgår dock att även han använder sig av enklare beräkningar när han avgör vilken årsomsättning som krävs för att täcka årets förväntade kostnader. Kostnaderna uppskattas utifrån tidigare års kostnader. Vi anser att dessa beräkningar kan liknas vid en breakeven-analys då han försäkras sig om att verksamheten kommer att gå ihop. Breakeven-analys⁹⁴ går ut på att

⁹³ Samuelson, 1993, s 10ff

⁹⁴ Horngren, Sundem och Stratton, 1999, s 45

räkna fram den försäljningsnivå där kostnaderna är lika med intäkterna. Detta leder till att företaget får ett resultat som är noll. Företagaren får alltså fram den lägsta försäljningsvolym som krävs för att inte gå med förlust.

Vi har förstått att företagsledarna till viss del använder sig av budget trots att de på vår första fråga svarar att så inte är fallet. Företagarna anser inte att de enklare beräkningar som de gör uppfyller deras föreställning om vad en budget är. Vi tycker dock att de med sina enkla beräkningar för att försäkra sig om att till exempel verksamheten går ihop ett år uppfyller funktionen av en budget till viss del. Enligt Wålstedt⁹⁵ visar studier att ett fåtal småföretag använder redovisningsinformation i sin styrning. En orsak han tar upp, som även vi har fått bekräftad genom vår studie, är att många företagare känner att de inte kan påverka efterfrågan eller kundernas beteende och inte heller kan styra marknaden. Detta har vi främst märkt som en orsak till varför våra fallföretag inte valt att använda sig av budget.

Utifrån Thoréns⁹⁶ studie om alarmsignaler kan vi dra vissa paralleller till vår egen studie. Vissa av våra fallföretag använder sig av balans- och resultatrapporter där eventuella avvikelser markerats av redovisningskonsulten. Vi menar här att dessa markeringar kan ses som alarmsignaler. Det verkliga utfallet jämförs sedan av redovisningskonsulten med förväntat värde. Det förväntade värdet grundar sig ofta på tidigare erfarenheter om hur det brukar se ut. Redovisningskonsulten har arbetat med dessa företag under en längre tid och har därför möjlighet att själv kunna jämföra med tidigare år. Företag Mat som själva upprättar budget använder budget som jämförelsetal för att finna avvikelser som fungerar som alarmsignaler. Vi anser att genom alarmsignalerna får företagaren indikationer om att något avviker och bör åtgärdas. För att kunna styra verksamheten effektivt är det viktigt att dessa avvikelser uppmärksammas på ett tidigt stadium. Våra fallföretag får fram alarmsignaler på olika sätt beroende på i vilken utsträckning de använder sig av budget samt om företagaren själv uppmärksammar alarmsignalerna eller om konsulten markerar dessa. Alarmsignalerna upptäcks tidigt i samtliga fall och detta leder till att verksamheten kan styras effektivt.

Bergström och Lumsden⁹⁷ samt Bohman och Boter⁹⁸ har i sina undersökningar visat att de undersökta företagen inte använder sig av intern redovisning. Nyckeltal är ovanliga i de allra minsta företagen. Samvariationen mellan företagets storlek och användandet av budget är tydliga. En stor andel av företagen upprättar inte kalkyler. Ibland upprättas dock sporadiska enkla kalkyler som till exempel investeringskalkyler och produktkalkyler. Även här är samvariationen mellan företagets storlek och användandet stort. Produktkalkyler

⁹⁵ Wålstedt, 1994, s 128

⁹⁶ Thorén i Samuelson och Östman (red), 1993, s 172f

⁹⁷ Bergström och Lumsden, 1993, s 208ff

⁹⁸ Bohman och Boter, 1984, s 177

vid prissättning av olika produkter används i företag Radio. Företagsledaren poängterar att det till sist är konkurrensen som avgör vilka priser som kan sättas och låter sig inte styras blint av kalkylerna. Vi tycker att ägaren i företag Radio handlar på ett lämpligt sätt när han inte följer kalkylerna blint utan även ser till andra faktorer såsom konkurrensen. Detta stämmer väl överens med Anderssons⁹⁹ resonemang om att kalkyler är otillräckliga och därför bör kompletteras med ytterligare beslutsunderlag. Företaget Mat gör också produktkalkyler varje kvartal. Företaget har också nyligen infört inventering varje kvartal för att öka kontrollen över lagret och upptäcka avvikelser på ett tidigt stadium.

⁹⁹ Andersson, 1997, s 44

7. SLUTSATS

7.1 Resultat

Den problemställning vi utgått från är hur ekonomistyrning används i småföretag, vad de använder för hjälpmedel sin ekonomistyrning och vad den externa konsulten har för roll för ekonomistyrningen. Vi har i vår undersökning noterat att småföretagen grundar en stor del av den ekonomiska styrningen på fingertoppskänsla. Fingertoppskänsla är något företagarna besitter och som till stor del växer fram utifrån erfarenhet av branschen och det egna företaget. Vi tycker att fingertoppskänsla kan liknas vid tyst kunskap. Vi definierar fingertoppskänsla som en intuition, en fallenhet för verksamheten och en förståelse för kundernas behov. Vi har kommit fram till att fingertoppskänsla fungerar som styrning i stor utsträckning men vi anser inte att den är ett komplett styrverktyg. Därför anser vi att fingertoppskänslan bör kompletteras med ekonomistyrning i form av exempelvis resultatrapporter, enklare former av budget samt eventuellt upprättande av kalkyler. Detta grundar vi på småföretagarnas uttalanden om att känslan inte alltid är hundra procentig. Företagarna är själva medvetna om att känslan inte alltid är fullgod och kompletterar därför med ekonomisk information. De hjälpmedel som företagarna använder sig av i sin ekonomiska styrning är enligt vår undersökning olika rapporter såsom balansräkning och resultaträkning. Även budget, kalkyler och nyckeltal används som stöd. Dessutom tar företagarna hjälp av externa konsulter i olika stor utsträckning. Även det ökade utbudet av datoriserade ekonomiprogram har hjälpt småföretagarna. Företagarens ålder, utbildning, erfarenhet och företagets storlek är faktorer som vi har märkt påverkar i vilken utsträckning företaget tar hjälp av ekonomisk information.

Som vi konstaterat ovan använder sig de småföretag vi undersökt av budget, kalkyler och nyckeltal i olika hög grad. Vi har sett att det finns ett visst budgettänkande hos småföretagare men det är inte alltid företagarna upprättar budgeten skriftligt. Istället upprättar majoriteten av företagsledarna i de företag vi studerat mycket enkla budgetar i huvudet. Dessa grundar sig till stor del på erfarenhet över hur stora olika kostnader samt försäljningen brukar vara. I vilken grad budgeten följs upp varierar kraftigt mellan de studerade företagen. Vi har ändå fått uppfattningen att småföretagare oftast har väldigt bra kontroll. Småföretagarna konstaterar i efterhand att det gått bättre eller sämre än väntat.

Detta ser vi som en enkel form av utfallsanalys. Användandet av kalkyler är inte vanligt förekommande i de företag vi undersökt. I de fall kalkyler använts har det handlat om produktkalkyler vid prissättning av varor samt i vissa fall även investeringskalkyler. Även här baseras styrningen till stor del på känsla. I de fall vi funnit att finansiella nyckeltal används så är det nyckeltal som är anpassade efter småföretagets verksamhet och inte de finansiella nyckeltal som de större företagen använder sig av som exempelvis soliditet, likviditetsmått, räntabilitet på eget kapital och totalt kapital. Det handlar istället om enklare finansiella nyckeltal som bruttovinst, bruttovinstprocent och personalkostnader i förhållande till omsättning. Personalkostnader i förhållande till omsättning uppfattar vi som ett viktigt nyckeltal då personalkostnader har visat sig vara en tung post för småföretagarna. I vissa fall tar företagarna själva fram egenkonstruerade nyckeltal av icke-finansiell karaktär, till exempel antal anställda per timme företaget har öppet. Vi tror att icke-finansiella nyckeltal som mäter graden av nöjda kunder och personal och servicenivå borde vara intressanta för mindre företag att ta fram då flera av företagen uttalat sig om att de prioriterar dessa värden högre än lönsamhet.

Den ekonomiska information som småföretagarna använder sig av vid ekonomistyrning utgår som vi tidigare nämnt från balans- och resultaträkning. Dessa rapporter används månatligen som en bekräftelse på om fingertoppskänslan visat rätt eller fel. Vi har funnit att samtliga företagare anser att rapporter är en viktig del av styrningen om inte annat för att få bekräftat att känslan stämde. Om fingertoppskänslan slår fel så uppmärksammar företagarna detta i rapporterna, därför drar vi slutsatsen att rapporterna är av nytta. Vi har i undersökningen konstaterat att småföretagare fokuserar på kostnader i resultaträkningen. Det är främst de kostnader som företagaren anser sig kunna påverka som är av intresse. Vi menar att variationen i hur stor utsträckning företagaren använder rapporter kan ha sin förklaring ibland annat företagsstorleken men framförallt i intresset och kunskapen hos företagarna.

Med tanke på att det under de senaste åren utvecklats ett brett utbud av dataprogram för bokföring anser vi att mycket av det ekonomiska arbetet har underlättats för de småföretagare som väljer att sköta denna funktion själv. Att sköta bokföringen inom företaget och att ta fram de rapporter som behövs vid den ekonomiska styrningen har underlättats. Något som vi anser ytterligare underlättat är att ett flertal revisionsbyråer erbjuder supporttjänster över Internet. Vi anser att trots den snabba tekniska utvecklingen är det inte säkert att småföretagarna kan tillgodogöra sig tekniken då de inte alltid har den kompetens som krävs för att kunna utnyttja datorn som hjälpmedel. Detta tror vi främst drabbar de äldre företagarna då de inte är uppvuxna med och har ett lika naturligt förhållande till datorer som den yngre generationen. Småföretagare utnyttjar datorer i olika hög utsträckning detta anser vi vara beroende av intresset att lära sig utnyttja datorn.

En fråga vi ställer oss är om företaget lyckas behålla större del av kontrollen över företaget på grund av att de kan sköta ekonomin själva med hjälp av datorn?

Då såväl företagsklimat som konkurrens hårdnar blir det allt viktigare att ta hjälp av rapporter och siffror i styrningen. Detta ställer högre krav på företagarens kunskaper i att utnyttja men även förstå rapporter. I de fall företagen anlitar en redovisningskonsult anser vi det ännu viktigare att konsulten tar fram väsentlig information till företaget vid rätt tillfälle. Om småföretagare helt förlitar sig på redovisningskonsultens kunskap så har konsulten en stor påverkan på det enskilda företags styrning. Ett exempel på konsultens påverkan kan vara de fall då den anlitade redovisningskonsulten markerar avvikelser i resultat- och balansräkningar. Vi anser att företagsledarnas sätt att läsa rapporterna och hämta information ur dessa rapporter påverkas av de markeringar som redovisningskonsulten har gjort. Det positiva med detta tillvägagångssätt är att företagarna kan lära sig vad som är viktigt, men vi kan också se en risk i att företagarna lägger för stor tillit på redovisningskonsulten. Vi tycker att redovisningskonsultens engagemang och kunskaper samt hur insatt konsulten är i det enskilda företaget har stor betydelse för hur väl företaget kan lita på att väsentliga avvikelser framgår av rapporterna. För att företaget ska ha användning av och kunna styra verksamheten utifrån dessa rapporter är det viktigt att rapporterna är relevanta för företaget. Det är viktigt att redovisningskonsulten är lyhörd för vilken information klienten behöver då företagaren inte alltid själv har kunskap om vad som behövs och vilken nytta de kan ha av informationen. En anledning till att småföretagarna inte efterfrågar information i större utsträckning kan enligt vår åsikt vara att de saknar kunskap om vilka möjligheter som finns och därför kan företagen inte heller veta vad de har möjlighet att efterfråga. Vi ser därför en risk att företagarna inte får den information de egentligen skulle behöva eftersom redovisningskonsulten själv bedömer vad som är mest intressant. Redovisningskonsulten har inte alltid en komplett bild över företaget och dess verksamhet, därför finns risken att konsulten inte väljer ut den optimala informationen i alla situationer.

I vår undersökning har det framkommit att den externa konsulten ofta har en rådgivande roll i företags ekonomiska styrning och fungerar som bollplank. Den externa konsulten kan i dessa fall vara såväl en revisor som en redovisningskonsult. Vi har förstått att företagen utnyttjar externa konsulter vid rådgivning kring allt från mindre problem rörande uppläggande av ekonomiska rutiner till större strategiska beslut såsom investeringar och framtida avveckling av verksamheten. Det är återigen viktigt att konsulten är insatt i verksamheten och medveten om företags mål för att kunna ge goda råd. Vi har konstaterat ett flertal egenskaper som småföretagarna anser vara viktiga hos de externa konsulterna. Framförallt är det viktigt att konsulten bemöter klienten på ett enkelt och lättförståeligt sätt och att bemötandet anpassas efter varje klients enskilda

behov. Ytterligare en egenskap som efterfrågas hos den externa konsulten är att denne ska vara väl insatt i den aktuella branschen, veta hur verksamheten fungerar, vilka problem och möjligheter som finns. Branschkunnskap hos den externa konsulten kan underlätta för företagaren genom att konsulten vet vad som är normalt gällande exempelvis finansiella nyckeltal och andra jämförelsemått och tumregler inom branschen. Vi kan dock se en baksida med att revisorn koncentrerar sig till en bransch då det finns en risk för att företagen är rädda att revisorn kan sprida information mellan konkurrenterna på ett ofördelaktigt sätt. Revisorns roll som oberoende part kan också ifrågasättas genom att han även intar rollen som konsult då han är kunnig inom branschen.

Vi har uppmärksammat att småföretagarnas uttalanden om de externa konsulternas roll skiljer sig från den bild konsulterna verkar ha. Detta visar att de behov som småföretagarna själva upplever inte alltid stämmer överens med de behov som externa betraktare och experter anser att småföretagaren har. Vi har i vår studie funnit att det varierar vem företagarna helst bollar idéer med. I vissa fall används andra företagare och i vissa fall externa konsulter. Vissa av de undersökta företagen har visat en positiv attityd till att använda såväl revisorn som redovisningskonsulten som bollplank. Den positiva inställningen till de externa konsulterna kan bero på att företaget har kommit i kontakt med personer som motsvarar förväntningarna på en bra konsult med rätt kompetens som talar företagarens språk. Flera av våra fallföretag har också haft ett långt samarbete med såväl redovisningskonsulten som revisorn och därför är dessa väl insatta i verksamheten.

Slutligen vill vi konstatera utifrån ovanstående resonemang att det är nödvändigt att anpassa ekonomistyrningen efter de mindre företagens villkor. Fingertoppskänsla i kombination med andra hjälpmedel anser vi vara ett väl fungerande styrinstrument för de mindre företagen.

7.2 Uppslag till nya uppsatsämnen

- En intressant frågeställning som uppkommit under arbetets gång är revisorns oberoende i granskningen av mindre företag. Vi tycker att detta är intressant då vi fått uppfattningen att småföretagare tycker att det är viktigt med en nära och personlig kontakt med sin revisor för att kunna använda revisorn som rådgivare på bästa möjliga sätt. Hur nära relation kan revisorn ha till företagaren innan oberoendet bör ifrågasättas? Var går gränsen?

- Ett annat område som kan vara intressant att studera djupare är begreppet fingertoppskänsla. Vad ligger i begreppet? Hur långt klarar småföretagare av att styra enbart på denna fingertoppskänsla? I vilka situationer är den fullgod som styrverktyg? Om fingertoppskänslan behöver kompletteras: Vilka rapporter behövs och hur ska de utformas för att på bästa sätt stödja fingertoppskänslan?
- Ett annat område som är intressant att titta djupare på är redovisningskonsultens roll i mindre företag. Innebär användandet av en redovisningskonsult att företagaren släpper ifrån sig kontroll över företaget? Går företagaren miste om viktig kunskap som finns i det ekonomiska systemet och som är nödvändiga för företagets ekonomiska styrning? Går vissa styrfunktioner förlorade?
- Vad är orsaken till att företaget väljer att köpa in tjänster från redovisningskonsulter? Är det en lönsamhetsfråga eller bara en fråga om kompetens? När blir det lönsamt för företaget att ha ekonomifunktionen i egen regi? Är det möjligt för företag att expandera utan att ha en egen ekonomifunktion?
- En annan aspekt på samarbetet mellan företagen och redovisningskonsulten är hur kommunikationen fungerar mellan dem. Vilken information lämnas till företaget och hur väl kan företagsledarna tillgodogöra sig informationen? Är företagarna insatta i vilket utbud av information redovisningskonsulten kan bistå med? Är redovisningskonsulterna medvetna om vad företagaren behöver eller säljer de vad de själva tycker är viktigt?

KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Andersson, G, 1997, *Kalkyler som beslutsunderlag*. Lund, studentlitteratur

Anthony, R och Govindarajan, V, 2001, *Management Control Systems*. Harvard, Boston.

Ax, C, Johansson, C och Kullvén, H, 2001, *Den nya ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi, Malmö.

BAS-gruppen, 2000, *BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning*. Tryckeri AB, Jönköping.

Bergstrand, J, 1997. *Ekonomisk styrning*. Studentlitteratur, Lund.

Bergström, I och Lumsden, M, 1993, *Ekonomisystem i mindre företag*. Doktorsavhandling, Luleå och Göteborg.

Bohman, H och Boter, H, 1984, *Planering i mindre och medelstora företag*. Doktorsavhandling, Umeå.

Davenport, T och Prusak, L, 2000, *Working knowledge*. Harvard Business School Press, Boston.

Eriksson, L T och Wiedersheim-Paul, F, 1997, *Att utreda, forska och rapportera*. Liber Ekonomi, Malmö.

Frenckner, T, 1981, *Tankar kring ekonomistyrning*. Studentlitteratur, Lund.

Frenckner, T, 1983, *Begrepp inom ekonomistyrning*. Studentlitteratur, Lund.

Glader, M, 1989, *Datorer i småföretag*. Hj. Brolins Offset AB, Stockholm

Glader, M och Mårtensson, K, 1980, *Ekonomisk information i småföretag*. Kopieringen AB, Stockholm.

- Gröjer, J-E, 1994, *Grundläggande Redovisningsteori*. Studentlitteratur, Lund.
- Hallgren, Ö, 1998, *Finansiell Metodik*. AB Boktryck, Helsingborg.
- Horngren, Sundem och Stratton, 1999, *Introduction to Management Accounting*. Prentice-Hall International Inc., New Jersey.
- Johansson, S-E och Roots, I, 1996, *BAS-Redovisningssystem*. Daleke Grafiska AB, Malmö.
- Lind, J, 1996, *Ekonomistyrning och verksamhet i utveckling*. Reprocentralen, Uppsala.
- Lundahl, U och Skärvad, P-H, 1999, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund.
- Olsson, J och Skärvad, P-H, *Företagsekonomi 99*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Pettersson, G, 1997, *Att skriva rapporter – Om formen och dess betydelse för innehållet*. Företagsekonomiska institutionen, Lund.
- Samuelson, L A, (red), 1992, *Controllerhandboken*. Ord & Form AB, Uppsala.
- Samuelson, L A, 1993, *Budgetering och intern redovisning*. Schmidts Boktryckeri AB, Uppsala.
- Samuelson, L, *Några vetenskapliga aspekter på forskning om ekonomistyrning*, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No 1999:5, September 1999
- Samuelson, L A och Östman, L, (red), 1993, *Redovisningens roller*. Graphic Systems AB, Stockholm.
- SOU 1998:77, *Kompetens i småföretag*. Norstedts Tryckeri AB, Stockholm.
- Statistisk Årsbok 2000*, 1999. Norstedt Tryckeri AB, Stockholm.
- Thorén, B, 1995, *Användning av information vid ekonomisk styrning – månadsrapporter och andra informationskällor*. Graphic Systems, Stockholm.
- Widebäck, G. 1970, *Budgetering Ett medel för effektiv företagsplanering*, Bonniers tryckeri Stockholm.

Wålstedt, K, 1994, *Företagsledning i små företag – teori, metod och praktik*. SLU Info/Repro, Uppsala.

Muntliga källor

Anders, ägare i företaget Uterum. Personlig intervju den 19 april 2002.

Bertil, ägaren i företaget Möbel. Personlig intervju den 18 april 2002.
Kompletterande telefonintervju den 28 maj 2002.

Cecilia, ekonomiansvarig i företaget Radio. Personlig intervju den 2 maj 2002.

Christer, ägaren i företag Radio. Personlig intervju den 2 maj 2002.

David, ägare i företaget Möbel. Personlig intervju den 16 maj 2002.
Kompletterande telefonintervju den 28 maj 2002.

Eva, ägare av redovisningsbyrån Alfa. Personlig intervju den 19 april 2002.
Kompletterande telefonintervju 29 maj 2002.

Fredrik, ägaren av redovisningsbyrån Beta. Personlig intervju den 16 maj 2002.
Kompletterande telefonintervju den 29 maj 2002.

BILAGOR

Bilaga 1- Frågor till redovisningsbyråer

Allmänna frågor:

1. Vad har du för utbildning/bakgrund? Hur länge har du arbetat inom branschen? När startade du redovisningsbyrån? Viken omsättning har din byrå?
2. Hur arbetar du gentemot dina klienter? Vilka ekonomitjänster säljer du? Vilken respons ger du dem? Rapporter eller annan information? Tar du fram nyckeltal till företagen? Vilka tjänster är det vanligast att småföretagen tar hjälp med? Vid vilken tidpunkt är det vanligast att företag söker upp dig? Nystartade/Etablerade företag? Vilken är den vanligaste orsaken till att företag lägger ut ekonomifunktionen? Hur ofta har du kontakt med klienterna?
3. Hur viktig tror du att redovisningskonsulten är för småföretag? Hur upplever du din roll som konsult? Vad tror du att dina klienter anser är viktiga egenskaper hos dig som konsult?
4. Fungerar du som rådgivare åt dina klienter? Vilken typ av problem tar de upp med dig? Frågor kring den löpande verksamheten eller långsiktiga funderingar?
5. Anpassar du informationen efter klientens kompetens? Är det stora kompetenskillnader mellan olika klienter? Påverkar deras kompetensnivå kommunikationen? På vilket sätt?

Specifika frågor:

6. Anser du att småföretag använder sig av ekonomistyrning? Vad utgår småföretagaren från vid styrning av verksamheten? Hur går de tillväga?
7. Anser du att mindre företag har behov och användning av ekonomistyrning?
8. Anser du att företagen styr sin verksamhet med hjälp av känsla istället för efter ekonomiska rapporter? Hur definierar du "fingertoppskänsla"?
9. Anser du att det är vanligt med tydliga mål i mindre företag? Vilken typ av mål brukar småföretagare ha? Brukar målen vara av formen fortlevnad, lönsamhet, tillväxt etc?
10. Tror du att småföretag tar fram rapporter? Hur ofta? Vilken typ av rapporter tror du är vanligast förekommande?
11. Anser du att det är vanligt att småföretag använder sig av kalkyler och budget? I vilken utsträckning? I vilken form?
12. Tror du att mindre företag använder sig av nyckeltal? Vilka? Anser du att de nyckeltal de använder sig av är relevanta? Vad hade de kunnat använda sig för några nyckeltal?
13. Hur anser du att datorns intåg har påverkat småföretagen? På vilket sätt?
14. Tror du att de mindre företagen ser redovisningen som något nödvändigt ont eller tycker de att anser sig ha nytta av den?

Bilaga 2 - Frågor till fallföretagen

Allmänna frågor:

1. Allmän presentation av företaget, bransch, anställda, omsättning, livslängd, bolagsform?
2. Hur ser din bakgrund ut? Har du någon ekonomiutbildning/ekonomikurs?
3. Hur sköts redovisningen i företaget? Ekonomifunktionen?
4. Har ni alltid skött ekonomifunktionen inom företaget? Har ni förändrat något? Lärt er vad som är viktigt?
5. Köper företaget in några tjänster från en extern redovisningsbyrå?
6. Hur styr du verksamheten? Vad innebär ekonomistyrning för dig?

Specifika frågor till samtliga företag:

7. Tar du fram någon ekonomisk information för att styra verksamheten? Vilka ekonomiska rutiner har företaget? Läger ni budget? Hur ofta? Gör ni kalkyler? Vilka? Tar du fram några nyckeltal? Vilka? Har något system för kundfordringar?
8. Tar du fram några ekonomiska rapporter? Vilka? Hur ofta? Varför tas de fram? Vem läser rapporterna? Hur läser du rapporterna? Vad fokuserar du på? Är det vanligt att du finner något överraskande i rapporterna? Hur hanteras avvikelser?
9. Vilken typ av mål har du med verksamheten? Lönsamhetsmål? Fortlevnad? Expansion? Har du någon typ av långsiktiga planer med företaget? Vilken typ av planer rör det sig om?
10. Hur ser du på ekonomisk information? Är den ett nödvändigt ont eller ett hjälpmedel? Tycker du att du utnyttjar den ekonomiska informationen tillräckligt effektivt?
11. Vilken betydelse har datorn för dig som småföretagare?

12. Vilken kontakt har du med din revisor? Hur ofta? Hur är revisorn involverad i företaget? Har företaget alltid haft samma revisor?
13. Vem använder du helst som bollplank? Revisorn? Redovisningskonsulten? Vänner och bekanta? Andra inom branschen? Varför?
14. Vilka egenskaper tycker du är viktiga hos externa konsulter?

Specifika frågor till företag som anlitar en redovisningsbyrå:

15. Varför valde företaget att lägga ut redovisningen? Vid vilken tidpunkt? Hur ofta har ni kontakt med redovisningsbyrån?
16. Hur ofta får ni information? Vilken information får ni tillbaka från byrån? Tycker du att ni får tillräckligt med information eller får ni före mycket information? Har ni nytta av den? Hur uppfattar ni informationen ni får? Lättförståeligt/för teknisk?
17. På vilket sätt använder företaget informationen som redovisningsbyrån lämnar tillbaka? Till uppföljning av den löpande verksamheten?