

FEKK01

Examensarbete kandidatnivå

VT – 2011

Revisionspliktens avskaffande

- påverkan på revisionsbyråers marknadsföring



Rebecka Burell
Josefin Mattsson
Isabelle Skärström

Förord

Efter otaliga timmars spenderande på letande, läsande, undersökande och skrivande sitter vi här med det färdiga resultatet i våra händer. Vi vill passa på att rikta ett stort tack till vår handledare Jon Bertilsson vid Lunds Universitet för alla goda råd och feedback han delgett under tidens gång. Ett stort tack även till de revisorer som gick med på att låta oss göra en intervju en helt vanlig arbetsdag.

Utan er alla hade denna uppsats aldrig kunnat skrivas!

Lund 2011

Rebecka Burell

Josefin Mattsson

Isabelle Skärström

S A M M A N F A T T N I N G

Titel	Revisionspliktens avskaffande - påverkan på revisionsbyråers marknadsföring
Seminariedatum	2011-06-01
Ämne/Kurs	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare	Rebecka Burell, Josefin Mattsson, Isabelle Skärström
Handledare	Jon Bertilsson
Nyckelord	Revisionspliktens avskaffande, marknadsorientering, intressenter, relationsmarknadsföring, lojalitet
Syfte	Att undersöka om och i så fall hur revisionspliktens avskaffande har påverkat revisionsbyråernas arbete med relationsmarknadsföring samt bibehållandet och skapandet av lojala kunder.
Metod	Vår metod utgår från ett interpretativistiskt synsätt och vi analyserar med hjälp utav den hermeneutiska cirkeln. Vi använde oss utav en kvalitativ metod i form utav semistrukturerade intervjuer. Vi har valt att hålla fokus på trovärdighet och äkthet och har en källkritisk hållning genom hela uppsatsen.
Teoretiskt perspektiv	De teorier vi har valt är intressentteorin och legitimitetsteorin för att förmedla den viktiga roll som en revisor har i ett företag. Vidare valde vi <i>The Relationship Profitability Model</i> och <i>lojalitetsstegen</i> för att visa att en relation kräver ett ständigt arbete för att kunna utvecklas. Vi har även behandlat teorier kring grundläggande egenskaper för en affärsrelation, där vi även använder oss utav en relationsmatris.
Empiri	Studien behandlar avskaffandet av revisionsplikten sett ur revisionsbyråernas perspektiv. Vi har därför genomfört intervjuer med auktoriserade revisorer på Grant Thornton, KPMG och PwC. Revisorerna har en gemensam positiv inställning gentemot avskaffandet, men inser alla vikten av att framföra deras roll som en oberoende part som granskar redovisningen och ledningens förvaltning av företaget. Revisorerna hävdar även att en granskning av företaget är viktig ur ett legitimitetssyfte för att bygga och upprätthålla en trovärdighet i samhället och för att skapa ett starkt varumärke. För att kunna möta den nya marknadsorienteringen som avskaffandet innebär är det nu viktigt för revisionsbyråerna att fokusera mer på relationsmarknadsföring och skapa lojala kunder.
Slutsats	De slutsatser vi kommit fram till i denna uppsats är att avskaffandet inte medför den frivillighet man skulle kunna tro. Oron över att ingå affärer med ej reviderade bolag tror vi kommer att göra att företag fortsätter att låta sig granskas, och därmed är det intressenterna, och inte revisorn, som skapar incitamentet att anlita revisionsbyrån. Det är nu viktigt att revisionsbyråerna anpassar sitt tjänsteutbud efter vad som efterfrågas. Slutligen kom vi fram till att de teorier vi använt oss utav för att analysera byråernas arbete med relationsmarknadsföring och skapande av lojala kunder är inte rakt av applicerbara på branschen, utan kräver modifiering.

A B S T R A C T

Titel	The abolishment of the statutory audit – the impact on the accounting firms marketing
Seminar Date	2011-06-01
Course	FEKK01, Business Administrat, 15 University Credits Points (UPC) or ETCS-credits
Authors	Rebecka Burell, Josefin Mattsson, Isabelle Skärström
Advisor	Jon Bertilsson
Key words	The abolishment of the statutory audit, marketorientation, stakeholders, relationship marketing, loyalty
Purpose	The purpose of this essay is to analyze how the abolishment of the statutory audit has affected the accounting firms way of marketing, particularly in relationship marketing and in the making of loyal customers.
Methodology	Our method has its start in interpretivism and we use the hermeneutic circle to analyze. We used semistructured interviews as a qualitative method. All through the essay we keep focus on credibility and authenticity and try to have a critical approach to the sources.
Theoretical Perspective	To show the auditors important role in a company, we have chosen a theory about stakeholders and one about legitimacy. We also chose <i>The Relationship Profitability Model</i> and the <i>loyaltyladder</i> to help us show that a relationship demands hard work to develop. With this we have discussed theories about basic qualities in a businessrelationship, where we also used a relationshipmatrix.
Empirical Foundations	In this studie we discuss the abolishment of the statutory audit from the accounting firms perspective. We have therefore interviewed three authorised auditors at Grant Thornton, KPMG and PwC. The auditors all share a positive attitude against the abolishment, but realise the importance to present their role as an objective party to inspect the companys accounting. The auditors claim that the inspection of the company is important out of an legitimacy point of view to build and maintain credibility in society and to create a strong brand. To be able to live up to the new marketorientation that comes with the abolishment, it is important to the accounting firms to focus on relationship marketing and to build loyal customers.
Conclusions	The conclusions we have reached in this essay is that the statutory audit do not provide the freedom and possible choices that one may think. The worry to enter into a businessdeal with non-inspected companies will push the companies to continue to use the auditor, and finally it is therefore the stakeholders, and not the auditors, whom create the incentive to hire the accounting firm. It is now of importance that the accounting firms adjust their services after what the market demands. At last we reached a conclusion that the theories we used to analyze the firms work with relationship marketing and their creation of loyal customers is not applicable to the accounting industry, it demands some modification.

I N N E H Å L L S F Ö R T E C K N I N G

1	I N T R O D U K T I O N	7
	1.1 Bakgrund	7
	1.2 Problemdiskussion	9
	1.2.1 Avskaffandets liknelser till privatisering	9
	1.2.2 Revision som kunskapsföretag	9
	1.2.3 Marknadsorientering	10
	1.2.4 Intressenternas betydelse	11
	1.2.5 Vänskaps- och affärsrelationer	11
	1.3 Problemformulering	12
	1.4 Forskningsfrågor	12
	1.5 Syfte	12
	1.6 Avgränsningar	13
	1.7 Litteraturgenomgång	13
	1.7.1 Revisionens nytta	13
	1.7.2 Revisionsplikts avskaffande i andra länder	14
	1.7.3 Orienteringsskiftet	15
	1.7.4 Marknaden för rådgivning	18
	1.7.5 Efterfrågan på rådgivning	18
	1.7.6 Förtroende i en rådgivningsrelation	19
	1.7.7 Efterfrågan på tjänster	19
	1.7.8 Tidigare uppsatser	20
	1.8 Uppsatsens fortsatta disposition	21
2	M E T O D	22
	2.1 Interpretativistiskt synsätt	22
	2.1.1 Deduktiv och induktiv metodik	22
	2.1.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder	24
	2.2 Datainsamling	25
	2.2.1 Primärdata	25
	2.2.2 Sekundärdata	27
	2.3 Undersökningens kvalitet	27
	2.3.1 Trovärdighet och äkthet	28
	2.4 Källkritik	29
3	T E O R I	31
	3.1 Inledning	31
	3.2 Intressentteorin	32
	3.3 Legitimitetsteorin	33
	3.4 Relationsmarknadsföring	34
	3.4.1 Transaktions- vs. relationsmarknadsföring	34
	3.5 Relationer	35
	3.5.1 Strukturella och sociala samband	35
	3.5.2 Affärsrelationens karaktärsdrag	35
	3.5.3 Relationsmatris	38
	3.5.4 The Relationship Profitability Model	39
	3.6 Lojalitet och relationer	45
	3.6.1 Kundlojalitetens fördelar för företag	47

3.6.2	Lojalitetsstegen	49
3.7	Teorisammanfattning	51
4	E M P I R I S K A N A L Y S	52
4.1	Inledning	52
4.2	Revisorernas syn på revisionspliktens avskaffande	53
4.3	Yttre relationer	54
4.3.1	Kvalitetsstämpel som ger legitimitet	54
4.3.2	Trovärdighet och förtroende	55
4.3.3	Säkerhet	56
4.4.	Kundrelationer	57
4.4.1	Kvalitet	60
4.4.2	Engagemang och långsiktighet	61
4.4.3	Lönsamhet	62
4.4.4	Lojalitet	63
4.4.5	Transaktionsrelation vs. vänskapsrelation	65
5	S L U T D I S K U S S I O N	67
5.1	Inledning	67
5.2	Intressenters påverkan	68
5.3	Mer konsultverksamhet	69
5.4	Närhet i relationen	70
5.5	Förändringar i kunskapsföretag	71
5.6	Framtiden	71
5.7	Slutsats	72
5.8	Förslag till vidare forskning	73
	K Ä L L O R	74
	B I L A G A	80

1 I N T R O D U K T I O N

Detta kapitel fungerar som en introducerande del med bakgrundsfakta och problemdiskussion. Kapitlet avslutas sedan med en litteraturgenomgång och en dispositionsöversikt av uppsatsens fortsatta utformning.

1.1 Bakgrund

Revision för aktiebolag i Sverige har varit lagstadgat sedan den 1 januari 1983. Detta för att minska den ekonomiska brottsligheten. (SOU 2008:32) Revisionsplikten innebär att en eller flera revisorer granskar företagets bokföring och årsredovisning samt ledningens förvaltning. Syftet med revision är att öka förtroendet för företaget hos deras intressenter, såsom kunder, leverantörer, kreditgivare m.m. Detta för att kontrollen i verksamheten ska ske korrekt och enligt lag samt att redovisningen utförs riktigt. (Justitiedepartementet, 2010)

Det ursprungliga förslaget på gränsvärden presenteras i SOU 2008:32. Enligt dessa skulle företag som har under 50 anställda, en balansomslutning på högst 41,5 miljoner kronor eller en nettoomsättning under 83 miljoner kronor kunna avstå revision. Detta skulle innebära att 96 % av landets alla företagare kan välja bort revision. Dock sänktes gränsvärdena innan de trädde i kraft och revisionsplikten i Sverige avskaffades istället för små aktiebolag den 1 november 2010. Plikten är nu avskaffad för de aktiebolag som uppfyller två utav dessa tre kriterier; (Ibid)

- Högst tre anställda
- Högst 1,5 miljoner kr i balansomslutning
- Högst 3 miljoner kr i nettoomsättning.

(FAR pressmeddelande, 2010)

Detta innebär att 250 000 företag nu själva får avgöra om de vill ha en revisor eller inte. (FAR pressmeddelande, 2010) Diskussionen kring avskaffandet pågår för tillfället i media. Dagens Industri (2011) skriver;

'De sänkta kraven på nystartade aktiebolag har lett till en våg av nyregistreringar och att tre av fyra väljer bort revisorn.'

Avskaffandet av revisionsplikten är, ur revisionsbyråernas syn, sedd som en ofrivillig förändring och kan leda till nya förutsättningar och utmaningar för dem. De måste därmed anpassa sitt sätt att arbeta för att kunna kvarhålla företag som inte längre omfattas utav den tvingande revisionsplikten. (Alvesson & Svenningsson, 2008) Deras roll är inte längre självklar för småföretagare och revisionsbyråerna kan sägas ha gått från att vara ordertagare till att vara försäljare (Tönnervik, Tåhlin & Johansson, 2010). En konsekvens av avregleringen blir en ökad konkurrens bland byråerna. Med detta menas att det tidigare endast handlade om konkurrensen om vilka som skulle bli ens kunder medan de nu även konkurrerar om att försöka hålla kvar de icke tvingade kunderna (Blomqvist et al, 2000).

Nu försvinner den tvingande relationen mellan revisionsbyråerna och de små aktiebolagen, och en frivillig relation uppstår. Istället för att enbart erbjuda revisionstjänster har många byråer valt att utvidga sina tjänster i form av konsultuppdrag inom redovisning, beskattning och annan ekonomisk rådgivning. Detta för att bli mer kundorienterade och skapa en starkare relation till sina kunder. (FAR pressmeddelande, 2010)

Då vi i dagens samhälle rör oss från ett produktorienterat samhälle till ett mer tjänsteorienterat samhälle blir det allt viktigare att vårda och bygga starka relationer. Detta gäller relationer till både nya och befintliga kunder. (Tönnervik, Tåhlin & Johansson, 2010) Speciellt viktigt är det för tjänsteföretag som revisionsbyråer för att inte tappa intäkterna och andra ekonomiska transaktioner. Ett tjänsteföretag erbjuder produkter som inte existerar i fysisk form och kan därmed inte upplevas innan de förbrukats och därför blir kvaliteten en viktig faktor när det gäller tjänster. Viktigt med tjänstemarknadsföring är att inte erbjuda kunden mer än vad som kan hållas. Det blir därför många gånger bättre att lova mindre men leverera mer för att få en positiv respons från sin kund. Orienteringsförflyttningen har lett till att tjänsteföretag måste anpassa sig, bland annat med hjälp av relationsmarknadsföring för att locka till sig nya kunder samt att behålla de redan existerande kunderna. (Grönroos, 2008) Denna förändring på revisionsbyråers marknad medför konsekvenser som leder till att revisionsbyråerna måste

vara mer marknadsorienterade och anpassa sig till vad som efterfrågas vilket ligger i fokus i denna uppsats.

1.2 Problemdiskussion

Problemet vi vill uppmärksamma är i vilken grad en förändring på en marknad kan påverka ett företag. Förändringen som skett på marknaden för revisionsbyråer är en förflyttning från transaktionsperspektivet till relationsperspektivet. Transaktionsperspektivet är det perspektiv där marknadsföringen fokuserar på köp. Relationsperspektivet fokuserar på relationen med sina kunder, istället för på försäljning och enstaka köp, som i sin tur kan underlätta för fortsatta köp. Den största skillnaden mellan de två olika perspektiven är vart någonstans kunder upplever det levererade värdet. I transaktionsperspektivet finns värdet i produkten medan i relationsperspektivet uppstår värdet i form av en relation som framträder mellan parterna. (Grönroos, 2008)

1.2.1 Avskaffandets liknelser till privatisering

Avskaffandet av revisionsplikten för små aktiebolag, enligt Aktiebolagslagen, kan på många sätt liknas vid den privatisering som på senare tid skett i den offentliga sektorn, så som sjukvårdsreformen samt reformen inom skolväsendet. Nu när denna förändring sker inom revisionsbranschen måste byråerna bli allt mer marknadsorienterade och sätta kunden och efterfrågan i fokus. (Thorell & Norberg, 1995)

1.2.2 Revision som kunskapsföretag

Då revisionsbolag är kunskapsintensiva tjänsteföretag, så kallade *KIBS* (knowledge-intensive business services), präglas de av medarbetare med expertkunskap och deras erbjudande till kunden är just denna kunskap (Toivonen, 2006). Kunden kontaktar ofta ett kunskapsföretag för att få hjälp med problem som denne inte kan hantera själv. Tjänsterna som utförs är oftast omfattande och momenten är av stor betydelse (Axelsson & Agndal, 2008). Toivonen (2006) har en definition av *KIBS* som lyder som följer:

'...expert companies that provide services to other companies and organizations'.

Dock finns en eventuell förändringströghet inom kunskapsföretag. Detta då de präglas av gemensam kunskapsbas, gemensamma egenskaper och etikregler. (Artsberg, 2005) FAR:s etiska regler, som bland annat består av professionellt uppträdande samt regler inom

yrkesutövning och publicitet och marknadsföring, är tillsammans med oberoende de viktigaste reglerna inom branschen (FAR, 2011). En kundorientering skulle därför kunna bryta mot de etikregler som finns inom branschen då kunden kan efterfråga något som går emot dessa regler (Artsberg, 2005).

1.2.3 Marknadsorientering

Marknadsorientering har genomgått mycket forskning och definitionerna är många. Armstrong och Kotler (2009) har valt att kalla marknadsorienteringen för '*the marketing concept*' där definitionen lyder:

'...the marketing management philosophy that holds that achieving organizational goals depends on knowing the needs and wants of target markets and delivering the desired satisfactions better than competitors do'.

Författarna utvecklar att kundfokus och värde ligger till grund i detta koncept, och att en mer kundcentrerad filosofi råder. Det gäller inte att hitta rätt kunder till produkterna, utan att istället hitta rätt produkter till kunder, skriver de. Att vara kunddriven innebär att veta vad kunden vill ha innan kunden själv vet det. (Ibid)

Begreppet '*marketing concept*' har även använts av Kohli och Jaworski (1990) som menar att marknadsorientering snarare är implementeringen av marknadskonceptet. Författarna lyfter fram definitioner som

'...a corporate state of mind that insists on the integration and coordination of all the marketing functions which, in turn, are melded with all other corporate functions, for the basic purpose of producing maximum long-range corporate profits'. (Ibid)

Felton (1959) och McNamara (1972) lyfter fram den något bredare definitionen som lyder

'...a philosophy of business management, based upon a company-wide acceptance of the need for customer orientation, profit orientation, and recognition of the important role of marketing in communicating the needs of the market to all major corporate departments'.

Vad dessa definitioner har gemensamt är i grunden det samma som Armstrong och Kotler

(2009) lyfter fram; kundfokus, koordinerad marknadsföring samt lönsamhet.

Vidare är Narver och Slaters (1990) definition att marknadsorientering är bestående av tre större delar; kundorientering, konkurrentorientering och intern koordination, tillsammans med två avgörande kriterier; långsiktig fokus samt lönsamhet. Med kund- och konkurrentorientering menar författarna insamlandet av information om kunder och konkurrenter och därefter spridandet av denna information genom hela organisationen. Den interna koordinationen utgör skapandet av kundvärde. Det är viktigt att marknadsorienteringen behåller långsiktigt fokus med ständiga förnyelser av taktik för att kunna skapa kundrelationer och stå starka mot konkurrenter. (Ibid) Vad forskare funnit angående lönsamheten är att den utgår från att vara en komponent, men även en konsekvens av marknadsorienteringen (Kohli & Jaworski, 1990) medan Narver och Slater (1990) själva anser att lönsamhet är en del av ett företag.

1.2.4 Intressenternas betydelse

Med denna förvandling skiftar företagens olika intressenters betydelse och inverkan. Relationer till intressenterna påverkas nu av en begränsad insyn och säkerhet då avsaknaden av en legitimerad revisor är laglig. Här bör en möjlighet tas i åtanke; faktumet att företagen inte vill offentliggöra sådant som är av negativ innebörd för företaget. Ett informationsglapp kan uppstå och intressenter går miste om en insyn som tidigare funnits då en revisor fungerade som en slags informerande mellanhand. Revisorn finns inte bara till för att kontrollera företagens ekonomiska situation utan även att se hur ledningen sköter verksamheten. En revisionsrapport ger ägare, investerare och övriga intressenter en bild av företaget. (Carrington, 2009)

Det gäller nu för företagen att lyfta fram detta för potentiella kunder och på så sätt visa sin egen betydelse. Enligt FARs undersökning (2010) anser sju av tio företag att det innebär ökad risk att samarbeta med andra företag som icke blivit revisorsgranskade. Då detta inte är en hållbar uppfattning kommer högre krav att ställas på kvaliteten på den finansiella information som erbjuds.

1.2.5 Vänskaps- och affärsrelationer

I jämförelse med en affärsrelation, där det finns avtal, så saknas det sådana band i en vänskapsrelation. Tillskillnad från vänskapsrelationer har affärsrelationer sociala ritualer och officiella ceremonier. Vänskapen ses som något privat och har inga juridiska regler som

exempelvis ett äktenskap. (Rubin, 1987) Om det ska finnas en vänskapsrelation är det minsta som krävs enligt Rubin (1987) tillit, ärlighet, engagemang, respekt, generositet, trygghet, ömsesidighet, lojalitet, förståelse, varaktighet samt accepterade. Dock anser hon att det här är i stora drag en idealiserad bild av hur vänskap bör se ut. (Ibid) En annan forskare nämner att förtroende är den viktigaste beståndsdel vid en vänskapsrelation. Detta tycker han är oberoende av kön och ålder (Nordgren, 2004).

1.3 Problemformulering

Revisionspliktens avskaffande har framför allt inneburit till att relationen mellan revisionsbyråer och små aktiebolag har gått från att vara tvingad till att nu vara frivillig. Marknaden för revision har därmed förändrats och förutsättningarna för revisionsbyråer är inte längre densamma. Som en följd av avskaffandet har revisionsbyråers tjänster gått från att vara ren revisionsverksamhet till att vara och ses som konsulter inom flera ekonomiska områden. Detta är ett sätt för revisionsbyråerna att skapa ett behov hos kunden och därmed öka och skapa lojalitet. Det är därmed inte sagt att det är det enda arbete de gör som en konsekvens av avskaffandet, utan det leder oss till att besvara våra forskningsfrågor.

1.4 Forskningsfrågor

- Hur påverkas de yttre relationerna mellan olika företag av revisionspliktens avskaffande?
- Hur pass applicerbara är teorierna kring relationsbyggande och lojalitet på revisionsbranschen?

1.5 Syfte

Att undersöka om och i så fall hur revisionspliktens avskaffande har påverkat revisionsbyråernas arbete med relationsmarknadsföring samt bibehållandet och skapandet av lojala kunder.

1.6 Avgränsningar

Vi har valt att endast undersöka revisionspliktens avskaffande och dess påverkan på revisionsbyråers marknadsföring från byråernas perspektiv. Detta för att kunna gå djupare in i detalj och grundligt undersöka denna förändring som branschen som helhet genomgår. Då de medelstora och små revisionsbyråerna har sin mest intensiva period samtidigt som vår studie har vi inte kunnat intervjua dem.

1.7 Litteraturgenomgång

Enligt 20 § Revisorslag (2001:883) skall en revisor i en revisionsverksamhet utföra sitt uppdrag opartiskt och självständigt samt inta en objektiv syn i sina ställningstaganden. Revisionsverksamheten skall kunna säkerställa att revisorns opartiskhet, självständighet samt objektivitet.

1.7.1 Revisionens nytta

Tidigare forskning om revision har framför allt kretsat kring nyttan med revision. Ahlberg (2009) menar på att nu när lagen är avskaffad kommer de revisorer som förlitat sig på lagen inte att få några kunder och därmed lämna marknaden. Hon tror att en viktig egenskap hos en revisor nu blir att kommunicera och visa nyttan med revisionen. Om revisionsbyråerna vill överleva bör de beakta betydelsen av mer specialiserade rådgivning och kommunicera nyttan som revisorns tjänster medför för kunden. (Ibid)

Forskningen kring nyttan handlar om att revision inte endast är till för ägarens (agentens) skull utan även för andra intressenter. Det kan där med sägas att nyttan med att använda sig av en revisor och revision är stor. (Knechel et al., 2008) Tidigare forskning har delat in intressenterna i i) utomstående ägare, ii) intern nytta, iii) kreditgivare, och ivi) samhället och andra intressenter. (Svanström, 2008) Genom att förstå nyttan som revision kan ge till företagets olika intressenter kan det ge vägledning till varför vissa företag väljer att fortsätta använda sig av revision trots pliktens avskaffande. Med hänsyn till de utomstående ägarna så kan det vara bra att fortsätta att revidera om det är så att de som äger företaget och de som sitter i styrelsen är olika personer. Detta för att reducera risken för att någon av parterna agerar i egenintresse. Den interna nyttan av revidering syns genom att minska informationsasymetrin mellan parterna, samt förbättra de interna processerna. (Knechel et al.,

2008) Informationen som revideringen ger kan även ha ett stort värde hos företagsledarna då det ger dem ett bättre beslutsunderlag. (Collis et al., 2004) Den interna effektiviteten som kan uppstå om ett företag revideras tros vara en bidragande faktor till varför revision och andra revisionstjänster är efterfrågade. Revisionen kan ge intern nytta på så sätt att mer korrekt redovisningsinformation ger ledningen förbättrat beslutsunderlag. (Svanström, 2008) En studie gjord av Svensson (2004) visar att kreditgivare tittar på små och medelstora företags årsredovisningar och använder informationen vid kreditbedömningar. En brittisk undersökning visar på att 93 % av alla brittiska banker noggrant studerar den reviderade redovisningen samt att 91 % av dem anser den vara ytterst betydelsefull (Berry & Robertson, 2006). Revision ger samhällsnytta på så sätt att den visar att företaget på ett korrekt sätt betalar skatter och avgifter samt att de inte begått något ekonomiskt brott (SOU 2008:32).

1.7.2 Revisionspliktens avskaffande i andra länder

Många andra EU-länder har under tidigare år valt att avskaffa revisionsplikten. Danmark, Finland, Tyskland och England är några utav länderna (SOU 2008:32).

Danmark avskaffade revisionsplikten och antog lag L50 den 21 mars 2006 (SOU 2008:32). Statens Offentliga Utredning 2008:32 visar att av de bolag som omfattades av lagen valde 6,45 % att inte längre använda sig utav en revisor. Det fanns två stora anledningar till detta; den ena var att deras revisor hade rekommenderat dem att inte använda sig av en revisor och den andra anledningen var kostnadsbesparingar för företaget. De som behöll revisorn grundade det på att den besparing man gjorde på att avstå revision var liten och därmed inte nödvändig samt att merparten av intressenterna krävde revision. (Ibid) Varje år i Danmark genomför FRR (Foreningen Registrerede Revisorer) fyra undersökningar. Dessa undersökningar går ut på att samla information från småföretagare i landet. I en undersökning som gjordes år 2007 frågade man hur de olika företagen hade valt att göra vid revisionspliktens avskaffande. Undersökningen visade att majoriteten av företagen hade valt att behålla revisorn och att detta till största del berodde på att besparingen av att inte använda sig av revision inte var tillräckligt stor. Detta var en stor förändring då det i förstudierna till revisionspliktens avskaffande visade sig att det endast var 35 % av företagen som funderade på att behålla revisorn. (Skough, 2007)

I England avskaffades revisionsplikten för små bolag år 1993 (SOU 2008:32). Vilka företag som skall omfattas av lagen har sedan justerats åren 1997, 2000 och 2004 (Thorell & Nyberg,

2005). År 2008 ändrades gränsvärdena ännu en gång. Två utav argumenten till avskaffandet var för att reducera kostnader och att företagen skulle kunna bli mer internationellt konkurrenskraftiga. (SOU 2008:32) År 2003 gjordes en undersökning i England där man ville ta reda på hur många företag som inte använde sig av revision. Resultatet visade sig vara 58 % av företagen och det framkom även att det var de minsta bolagen som avstod. Ytterligare frågor som hade ställts visade att de företag som fortfarande använde revisor gjorde detta för aktieägarna och bankernas skull. (Collis, 2003) År 2006 använde sig ca 85 % av engelska företag utav någon extern hjälp gällande marknadsföring. (The Professional Oversight Board for Accountancy, 2006)

En konsekvens av att revisionsplikten avskaffades i Storbritannien är den ökade konkurrensen mellan byråerna. Den ökade konkurrensen sågs genom att nya aktörer kom in på marknaden och erbjöd rådgivningstjänster, något som revisionsbyråerna tidigare inte erbjudit. Detta kan också tänkas ske i Sverige. Revisionsbyråerna hänger inte med i den förändringen. Internationellt visar det sig dock att många småföretag fortsätter att använda sig av revision för att det skapar det förtroende som företagande ser som en förutsättning för att fortsätta driva ett vinstgivande företag. En undersökning gjord av FAR visade att 69 % av 2000 tillfrågade företagsledare tror att det innebär en större risk att ingå affärer med ej reviderade bolag än med reviderade. (FAR, 2010)

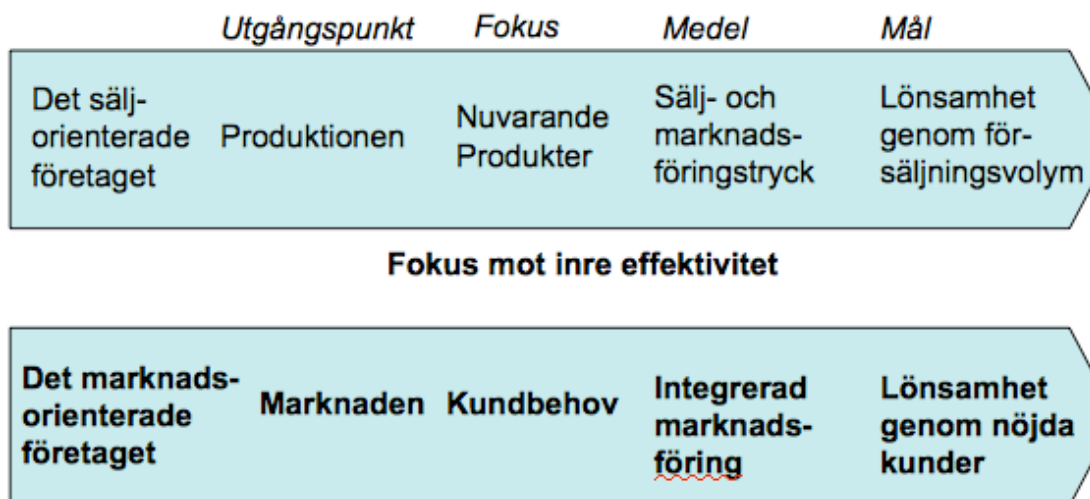
Ytterligare en konsekvens av avskaffandet som man sett i England är att p.g.a att det inte längre krävs kvalificering för att utföra revision inom småföretag har konkurrensen förändrats. Ytterligare konsekvenser är att det nu finns färre kvalificerade revisorer och därmed är det svårare för företag att finna en revisor som kan hjälpa dem. (SOU 2008:32)

1.7.3 Orienteringsskiftet

Marknadsföringen i företag påverkas av rådande marknadssituation. Från slutet av andra världskriget till mitten av 70-talet var det många branscher som hade efterfrågeöverskott. Arbetet med marknadsföring och kundlojalitet var därmed inte så viktigt för vissa företag. Dessa förutsättningar gjorde att många företag var mer produktorienterade, vilket illustreras i den övre pilen i modellen *Det produktionsinriktade samt kundorienterade företaget* av Axelsson och Agndal (2008). Produkterna som tillverkades var efterfrågade på marknaden vilket gjorde att det endast var produktionen i sig som satte stopp för företagets möjligheter. Revisionsmarknaden kan innan avregleringen beskrivas som en produktorienterad marknad. Alla företag behövde enligt lag revidera sina bolag och kunderna kom automatiskt till

byråerna. (Ibid)

Det skedde därefter en förändring på marknaden i mitten av 70-talet, säljarens marknad övergick alltmer till att bli köparens. När det innan funnits ett efterfrågeöverskott var det nu ett överutbud istället, produktionen översteg efterfrågan. Många företag insåg att de var tvungna att göra något för att sälja sina produkter och det skapades alltmer intensivare reklam och argumentationer. Detta löste dock inte överskottsproblemen utan många marknadsförare började inse vikten av att intressera sig för kunden och vad kunden vill ha. Den nedre pilen i modellen beskriver det kundorienterade företaget. När nu revisionsplikten är avskaffad går revisionsmarknaden alltmer mot en kundorienterad marknad. Företagen måste tänka på att marknadsföra sig så bra som möjligt för att kunderna ska komma till dem samt jobba med att behålla och vårda kundrelationer. (Axelsson & Agndal, 2008)



Det produktionsinriktade samt kundorienterade företaget. Axelsson och Agndal, 2008

Vad som kan bli problem är att identifiera och avgränsa en marknad. Kundernas problem är ofta komplexa. Vissa problem är självklara medan andra kan vara omedvetna behov som påverkar hur kunderna reagerar. Att förstå kundernas situation blir allt viktigare för att skapa ett bra marknadsförings- och försäljningsarbete. Istället för att enbart framhäva produktens fördelar blir det lika viktigt att lyssna till kundens behov. Inget företag kan tillfredsställa alla kunders önskemål och behov samt lösa alla dess problem. Företag blir tvungna att hitta en balans mellan kundens behov samt företagets egna ekonomiska förutsättningar. Vad som kan konstateras är att det idag är mindre viktigt att framhäva de olika produkterna i ett marknadsföringssammanhang och att det istället är de olika kombinationerna av produkter och tjänster som ska kunna lösa de olika problemen som blir viktigt. (Axelsson & Agndal,

2008)

Den rådande situationen på revisionsmarknaden är att den gått från att vara produktorienterad till att vara marknadsorienterad. I sin rapport från 2005 skriver författaren Matilda Karlsson om de avregleringar som under de senaste årtiondena genomförts i Sverige; bland annat transport-, el-, post-, sjukvård och undervisningsmarknaderna. Karlsson (2005) lyfter fram att syftet med att avreglera marknader som dessa är för att öka konkurrensen och därigenom öka effektiviteten genom lägre kostnader och höjd kvalitet.

Den kanske största avregleringen är den inom sjukvården och är därför något vi väljer att ta upp. Marknaden präglas av ett flertal faktorer som försvårar verksamheten. Ett exempel är det asymmetriska informationsflödet mellan vårdgivarna och dess patienter. Likt den avreglering som nu skett inom revisionsbranschen gav även denna privatisering upphov till en mer efterfrågestyrd marknad. Det gäller att leverera/utföra det som kunden/beställaren efterfrågar. Valfriheten har ökat och det blir allt viktigare med kundval, där kunden själv får välja vårdform. (Ekelund, 2004) Mätningar som gjorts på servicekvalitet och prisvärdhet visar att patienterna är betydligt mer nöjda inom den privata vården än i den offentliga (Morin & Widell, 2002). Slutsatser från en studie som landstingsförbundet genomfört tyder på att det är möjligt att uppnå en högre kostnadseffektivitet utan att sänka kvaliteten. Detta handlar mycket om hur man prioriterar med sina resurser. (Jugner et al, 1997) Tandvårdsmarknaden avreglerades år 1999 och har länge bestått av ungefär lika delar privatpraktiker och offentliga praktiker. (Karlsson, 2005) Det har dock skett en kraftig prisökning sedan reformen, då tandläkarna själva fritt får sätta priser. Prissättningen beror på hur väl konkurrensen fungerar, men folktandvården är något utav en prisledare. (Konkurrensverket, 2004:1)

När det gäller avregleringar och konkurrensens påverkan på kvalitet är skola och barnomsorg den del där det syns tydligast. Friskolereformen genomfördes år 1992 och ökade konkurrensen mellan kommunala och privata skolor, med hjälp utav det faktum att man nu i all större grad får välja skola oberoende av var man bor (Karlsson, 2005). Studier utförda för att undersöka utbildningskvaliteten i kommunala skolor visar att elevernas prestationer ej påverkas negativt av skolans konkurrens gentemot friskolor (Bergström & Sandström, 2001). I en rapport från

Skolverket (2004) diskuteras de positiva och negativa effekterna som konkurrensen från friskolor skulle kunna leda till. Exempel på sådana effekter är att de kommunala skolorna blir allt mer effektiva och sänker sina kostnader. (Ibid)

1.7.4 Marknaden för rådgivning

Det finns studier som visar att små och medelstora företag har ökat sin användning av rådgivningstjänster. Sedan mitten av 80-talet har den externa rådgivningen ökat markant. I mindre företag kan det vara svårt att internt ha de specialisttjänster som krävs och det är därför alltför många anlitar rådgivningstjänster. Det kommer troligtvis bli en ökad efterfrågan på specialiserad rådgivning vilket leder till att företag som erbjuder dessa tjänster får nya utmaningar. (Bennett & Robson, 1999) Avhandlingen *'Revision och rådgivning – efterfrågan, kvalitet och oberoende'* publicerades 2008 av Tobias Svanström. I sin avhandling har Svanström (2008) undersökt hur små och medelstora företags efterfrågan på revision kommer se ut i framtiden. Undersökningen bestod utav 421 enkätstudier gjorda hos företag i Sverige. Resultaten visade att två tredjedelar av de tillfrågade företagen tänkte fortsätta använda sig av en revisor även när revisionsplikten avskaffats. Det visade sig även att dessa hade under det senaste året tagit del av revisionsbyråernas rådgivningstjänster. Svanström (2008) drar slutsatsen att efterfrågan på revision och rådgivningstjänster är sammanlänkade. Av de som svarade att de inte skulle ha kvar revision efter avskaffandet var det 16 % som angav att de valt att inte längre använda sig av en revisor och 17 % som inte hade bestämt sig ännu. Svanström och Sundgren (2010) diskuterar i sin artikel *'Avskaffad plikt kräver ökad fokus på rådgivning'* att rådgivning kommer att efterfrågas i större utsträckning än revision. Forskarna menar att beroende på hur bra företaget anpassar sig till den minskade efterfrågan på revision, då genom rådgivningstjänster, kommer leda till hur väl de står sig i den blivande konkurrensen.

En annan åsikt om hur efterfrågan kommer se ut för revision har Ahlberg (2009). Hennes teori liknar den ovanstående, men hon menar att företagets tankar kring revision kommer grunda sig på nyttan av den istället för kostnaden. Hon tror att ägare och andra intressenter i företaget kommer att uppskatta värdet av den spetskompetensen vid eventuella kriser. Detta menar hon då skulle leda till att företagen blir mer villiga att betala för att ha en bra revision. (Ahlberg, 2009)

1.7.5 Efterfrågan på rådgivning i olika typer av företag

Svanström (2008) diskuterar i sin uppsats hur olika faktorer påverkar hur benägen man är att använda sig av externa rådgivningstjänster. Faktorer som påverkar är företagets storlek, region, bransch relation till revisionsbyrån och attityder. (Bennett & Robson 1999) Det råder däremot delade meningar om hur starka sambanden verkligen är mellan företagets storlek och

dess efterfrågan på extern rådgivning. Det krävs att företaget själv har ambitioner för att utvecklas för att kunna ta emot de rådgivningstjänster som finns. (Gooderham et al., 2004)

1.7.6 Förtroende i en rådgivningsrelation

I litteraturen som kretsar kring rådgivning och relationer är förtroende en viktig faktor och får därmed en central betydelse i studien kring detta (Bennett & Robson, 1999). Beroende på vilken förtroendegrad man har påverkar det omfattning och inriktning av tjänsten och det krävs ett förtroende mellan företag och rådgivare för att samarbetet ska fungera (Bennett & Robson, 1999). Något som bör beaktas är att en upprepad kontakt leder till en mer långvarig relation. En långvarig relation kan i sin tur leda till att relationen bygger på ett förtroende (Parkhe, 1993). Ett långt revisionsuppdrag ger resultat i en närmare relation mellan revisorn och klienten (Gooderham et al., 2004). Litteraturen framhäver två dimensioner av förtroende; pålitlighet och sakkunnighet. Pålitlighet ses utifrån företagets syn, om de känner att revisorn alltid presterar det bästa till företagets fördel. Med sakkunnighet menas att rådgivaren både har utbildning och praktisk erfarenhet av företaget. Om den kunskapen finns hos rådgivaren är det troligt att förtroendet hos företaget ökar. Detta leder till att förtroende är något som revisionsbyråer bör arbeta efter då det leder till nöjda kunder. Ytterligare fördelar med en relation byggd på förtroende är till exempel minskade transaktionskostnader, ökad sammanhållning, minskade konflikter samt förbättrade individuella prestationer. (Svanström, 2008)

Börsvik (2008) anser att ett högt förtroende till sin revisor, revidering och rådgivningstjänster ger positiva effekter. Avskaffandet leder till att företagen själva väljer vilka tjänster inom revision de vill använda sig av utifrån den nytta och förtroende de upplever att tjänsterna ger dem. (Ibid)

1.7.7 Efterfrågan på tjänster

När revision avskaffas kommer revisionsbyråerna behöva utveckla andra tjänster för att kunna hålla kvar sina kunder. Ahlberg (2009) anser att marknaden, efter det att revisionsplikten har avskaffats, kommer ha större krav på kvaliteten som finansiell information har. Det är detta fenomen som författaren menar kan leda till en större efterfrågan på tjänster som inte innebär revision. Hon anser att för relationer skall fungera på marknaden och i näringslivet bör de byggas på tre T; trygghet, trovärdighet och tillit. De tre T:na skall leda till kundnytta och något som gör kunder mer villiga att betala för redovisningstjänster. (Ibid) I artikeln 'Förtroendet i centrum' framhäver Pernilla Halling (2010) att revisionspliktens avskaffande

kommer leda till en ökad efterfrågan på förtroendeskapande tjänster. Detta kommer i sin tur leda till att revisionsbyråerna måste leverera de mest väsentliga tjänsterna till företaget, i form av de som skapar mest nytta för företagen. Tjänsterna måste därmed skräddarsys till varje kund. (Ibid) Då det måste utvecklas olika tjänster till olika företag anser Svanström och Sundgren (2010) att skapa och utveckla långsiktiga relationer blir en viktig och avgörande faktor. De anser att en god relation med sin revisionsbyrå kommer leda till att företaget efter revisionspliktens avskaffande fortsätter att efterfråga redovisningstjänster. (Ibid)

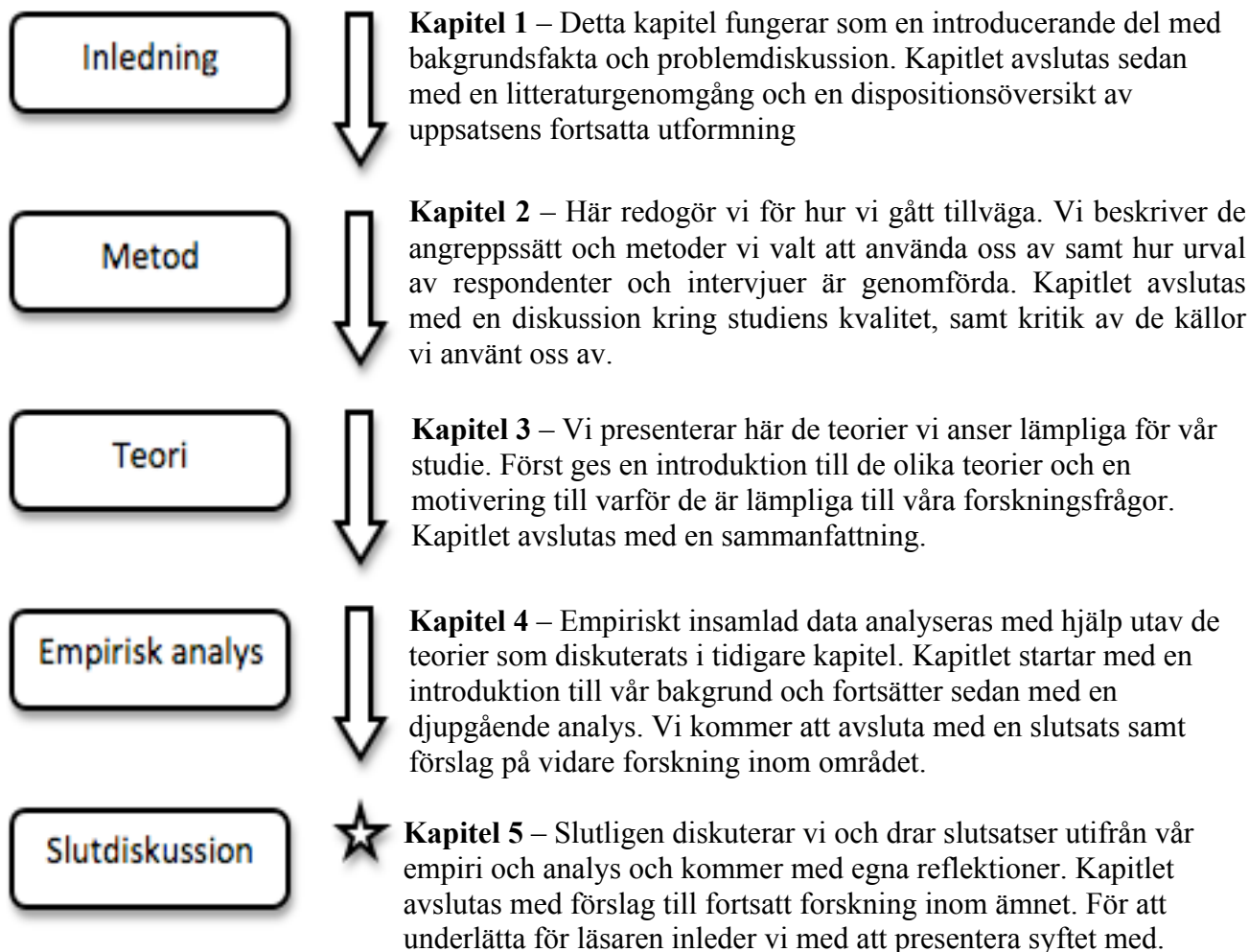
1.7.8 Tidigare uppsatser

Det finns ett antal tidigare uppsatser som utreder konsekvenserna av revisionspliktens avskaffande, dock med andra infallsvinklar än vad vi valt. Många uppsatser har uppkommit innan pliktens avskaffande och har därför utrett vad som tros ska hända. Det finns med andra ord ett fåtal som nu, efter 1 november, utreder konsekvenserna. Det är där vi sett ett glapp och på så sett lett oss till vårt uppsatsämne.

I uppsatsen “Gift med din kund?” vill Salltun, och Wiberg (2010) utreda hur relationen mellan kunden och revisorn påverkar revisionsbyråns marknadsföring och hur kundens verksamhetsstyrning påverkas. Slutsatsen i deras uppsats är att relationen mellan kund och revisor kan påverka revisionsbyråernas marknadsföringsval. Detta genom att de skräddarsyr information och andra externa aktiviteterna för att skapa långvariga relationer. Vi anser detta högst relevant för vår uppsats då de intervjuat revisionsbyråer på ett liknande sätt som vi tänkt. Vi kommer därmed använda deras tillvägagångssätt som sekundärdata.

“Lojalitet under nya förutsättningar” är en uppsats av Edwall et al, (2011) som behandlar lojalitet och värdeskapande teorier. Vi anser att deras tillvägagångssätt är högst intressant, då de undersöker lojalitetsfaktorn på en annans bransch. Sammanfattningsvis är deras resultat att lojalitet hos musikstreamingtjänster skapas genom tillgänglighet, användarvänlighet och gemenskap.

1.8 Uppsatsens fortsatta disposition



2 M E T O D

I detta kapitel redogör vi för hur vi gått tillväga under arbetet med denna uppsats. Vi beskriver de angreppssätt och metoder vi valt att använda oss av, hur vi har inhämtat data, samt hur urval av respondenter och intervjuer är genomförda. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens kvalitet, samt kritik av de källor vi använt oss av.

2.1 Interpretativistiskt synsätt

Kunskapsteorin behandlar vad som kan accepteras som godtagbar kunskap, denna teori kan även kallas epistemologi. Frågan som belyses är om den sociala verkligheten kan studeras med samma metoder och principer som i naturvetenskapen. De två synsätt som beskriver hur kunskap kan uppnås är; det positivistiska och det interpretativistiska. Det positivistiska synsättet använder naturvetenskapliga metoder för att studera den sociala verkligheten. Då synsättet bygger på en objektiv verklighet kan den studeras neutralt med hjälp av objektiva metoder, såsom människans sinnen. (Alvesson & Sköldberg, 2000)

Vi har å andra sidan valt att inta ett interpretativistiskt synsätt i vår uppsats, då vi vill ta reda på hur revisionsbyråer ser på framtida marknadsutsikter. Det interpretativistiska synsättet, även kallat tolkningsperspektivet, bygger på förståelse och tolkning till skillnad från positivismens naturvetenskapliga teorier. En annan skillnad är att interpretativismen tar hänsyn till samhället och människor genom att inte uppfatta de som naturvetenskapliga objekt, då deras handlingar bör ses som subjektiva. (Alvesson & Sköldberg, 2000)

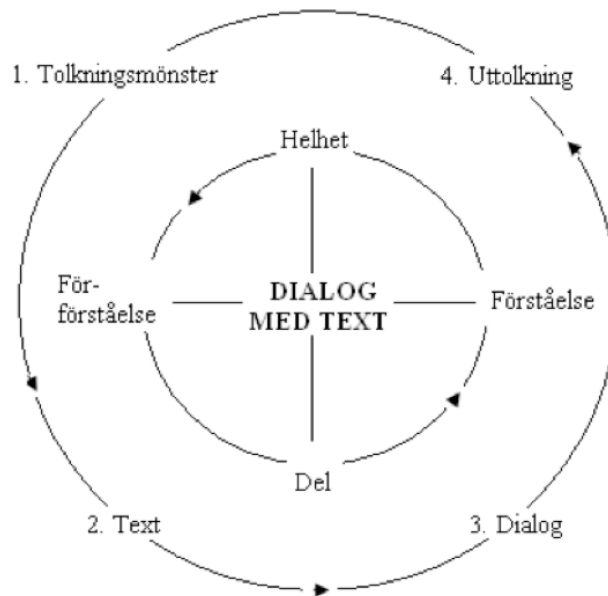
2.1.1 Deduktiv och induktiv metodik

I huvudsak finns det två metodiska tillvägagångssätt; induktiva och deduktiva. Utifrån våra forskningsfrågor anser vi det bästa synsättet är något som kallas abduktion, vilket är en blandning av de två ovanstående. Det induktiva synsättet innebär att teori skapas utifrån ens empiri. Detta betyder således att teori skapas utifrån observationer och sammanställande av resultatet. Utgångspunkten i många empiriska undersökningar är verklighet och praxis, vilket

betyder att data samlas in och behandlas med hjälp av modeller och teorier. Detta gör att man i ett senare steg, med hjälp av sin framtagna teori, kan gå från det speciella till det generella. Det induktiva synsättet säger därefter att de teorier som tas fram går att generalisera på andra kunskapsföretag. (Alvesson & Sköldberg, 2000) Då våra forskningsfrågor kräver observationer kommer vi att genomföra kvalitativa intervjuer. Därmed blir det induktiva synsättet applicerbart.

Det deduktiva synsättet, som är det vanligaste, är sammanfattningsvis att gå från teori till empiri. Detta genom att ha förväntningar i form av hypoteser om hur verkligheten ser ut och därefter se om den insamlade empirin ser ett förhållande mellan förväntningar och verklighet. Detta tillvägagångssätt är mycket vanligt i teoretiska uppsatser, då man går från det generella till det speciella. Det är just detta i det deduktiva synsättet vi kommer använda oss utav för att analysera vår empiri. (Alvesson & Sköldberg, 2000)

Att enbart placera forskningen under endast en av ovanstående modeller kan för oss vara svårt, då modellerna många gånger anses vara uteslutande alternativ gentemot varandra. Detta leder oss till det synsättet vi främst kommer använda oss utav; abduktion. Abduktion är således en ”blandning” av de två tidigare nämnda tillvägagångssätten. Det är därmed inte sagt att det är någon enkel blandning, då metoden har ett flertal egna moment. Abduktion utgår från att ett enskilt fall tolkas utifrån ett hypotetiskt generellt mönster. För att styrka tolkningen bör man sedan göra fler undersökningar. Det empiriska tillämpningsområdet utvecklas under undersökningens process samtidigt som teorin justeras och förändras. Abduktion skiljer sig från de andra två metoderna genom att metoden inbegriper tolkningsfrihet. Utifrån abduktion kan man även använda hermeneutiken. Hermeneutik är ett annat uttryck för att beskriva interpretativismen tankesätt som vi valt att arbeta utifrån. Fokus för hermeneutiken ligger i att undersöka och förstå hur människor tolkar sin situation och fattar beslut utifrån det, det är texttolkningen som används som huvudsakligt element i denna forskningsmetod. Huvudtemat i hermeneutiken är att man bara kan förstå en del av en text om den sätts i samband med textens helhet. Om man vänder på det så kan helheten förstås genom de delar som texten består av, vilket i analysen förklaras enklast med den hermeneutiska cirkeln. (Alvesson & Sköldberg, 2000)



Den hermeneutiska cirkeln: Grundversion. Alvesson och Sköldberg 2008

I tolkningsprocessen av en text börjar forskare med att förklara sin förförståelse, tidigare kunskap, kring ämnet. Förståelsen kan sen både hjälpa och förhindra vid tolkningsprocessen. Därefter samlas delarna in, vilket är empirin, för att få en förståelse av situationen som utreds och som i sin tur ger forskarna en helhetsbild. Processen går sen vidare med att den förståelse som kommit till med helhetsbilden blir den nya förförståelsen och det har därmed skapats en cirkel. Denna cirkel fortsätter tills det är slut på ny information. (Alvesson & Sköldberg, 2000). Det är därmed väsentligt för oss att använda denna metod då teorier kommer att justeras under arbetets gång. Då vi använder oss utav kvalitativ intervjuteknik ser vi de enskilda intervjuerna som de delar som ska skapa vår förståelse och helhet. Utefter dessa delar kommer vi sedan, med hjälp utav tolkning av teorier, fram till en slutsats.

2.1.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder

Beroende på vad som ska undersökas och hur undersökningen går till, kan två olika forskningsstrategier urskiljas för datainsamlingen; kvalitativ samt kvantitativ metod. (Alvesson & Sköldberg, 2000)

Kvalitativ metod är en forskningsstrategi som baseras på ord, deltagarnas uppfattning, närhet, teorigenerering, processinriktad, kontextuell förståelse etc. Metoden är till mestadels baserad på ord, inte på siffror. När kvalitativ metod används är det vanligt att man har en induktiv syn gällande sambandet teori och praktik. Det betyder att teori framställs utifrån insamlade data. Denna metod fokuserar på den uppfattning individer har om den sociala verkligheten och

åsidosätter naturvetenskapliga modeller och teorier. Den kvalitativa metoden lägger därmed tyngd på den sociala verkligheten och ser verkligheten som en egenskap som förändras kontinuerligt. (Alvesson & Sköldberg, 2000)

Till skillnad från kvalitativ forskningsstrategi baseras kvantitativ metod på siffror, forskares uppfattning, distans, teoriprovning, statistisk, generalisering etc. Metoden kan därmed ses som en forskningsstrategi där tyngden ligger på kvantifiering av datainsamling och analys. Oftast används ett deduktivt synsätt inom den kvalitativa forskningen där betoningen är på provning av teorier. Till skillnad från den kvalitativa utgår den kvantitativa från vetenskapliga modeller och dess teorier. (Alvesson & Sköldberg, 2000)

I denna uppsats har vi valt att använda oss utav en kvalitativ metod, i form av personliga intervjuer. Att använda kvalitativa metoder, som beskrivits ovan, korrelerar bäst med den abduktiva strategin samt kopplingarna till interpretativismen som vi använder oss utav. Detta för att en uppfattad förändring är en tolkningsfråga, då anställda uppfattar en orienteringsförändring på olika sätt i olika företag. McCracken (1988) beskriver hur djupare förståelse kan fås för hur fenomen upplevs genom kvalitativa intervjuer, vilket är en ytterligare anledning till att använda en kvalitativ metod. Att använda denna metod tror vi leder till mer informationsrika svar än vad en kvantitativ metod kan göra, då den inte ger bestämda svarsalternativ. Kvalitativa intervjuer ger oss en mer djupgående analys än vad kvantitativa undersökningar skulle gjort.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Primärdata

Material som författare själva samlar in kallas primärdata. Primärdata är information som samlas in direkt från den primära källan (Alvesson & Sköldberg, 2000), vilket i denna uppsats blir från de stora revisionsbyråerna. Vi har samlat in primärdata med hjälp av kvalitativa intervjuer av tre stora revisionsbyråer.

2.2.1.1 Ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer

Bryman och Bell (2003) beskriver två intervjutekniker inom kvalitativt tillvägagångssätt; ostrukturerade och semistrukturerade. De både teknikerna är flexibla till sin process då intervjuaren själv får anpassa sig till varje intervjusituation. Med ostrukturerade intervjuer

använder sig intervjuaren av lösa anteckningar och intervjuerna tenderar ofta att likna ett vanligt samtal. Intervjuaren har inga bestämda frågor från start utan ställer en öppen fråga där respondenten får associera fritt. Detta leder till att intervjuaren får samla in den information som den tycker är relevant. Semistrukturerad intervjuteknik innebär å andra sidan att intervjuaren har en förberedd lista med frågor som ska ställas inom ett specifikt tema, vilket ofta kallas en intervjuguide. Även om det finns specifika frågor kan respondenten tala fritt kring frågan. Denna metod ger möjlighet att ställa frågor utanför intervjuguiden, såsom följdfrågor, för att kunna knyta an till vad respondenten tidigare sagt. (Ibid)

I den här kvalitativa metoden använder vi oss utav en semistrukturerad intervjuform, vilket innebär att vi utgår från teman så att respondenten kan svara individuellt på varje fråga (Bryman & Bell, 2003). Vi tror att om vi använder oss utav en ostrukturerad intervjuteknik kommer vi inte få svar på de frågor som är huvudsyftet för intervjun.

2.2.1.2 Tillvägagångssätt

Vi har genomfört tre personliga intervjuer med auktoriserade revisorer på Grant Thornton Helsingborg, PwC Lund och KPMG Malmö. Vi kontaktade ett flertal revisionsbyråer via mejl i starten av uppsatsen och fick inbokade möten med tre utav de största. De mindre revisionsbyråerna hade inte resurser att genomföra intervjuer då deras mest intensiva period sammanföll med vår uppsatstid. Intervjuerna genomfördes en månad senare och vi, uppsatsens alla tre författare, deltog vid samtliga intervjuer för att få allas synvinkel. Intervjuerna var alla omkring en halvtimme långa och spelades in på en diktafon för att senare kunna transkriberas till cirka tre sidors text styck. Varje intervju bestod utav sexton frågor som gav upphov till ett flytande samtal där följdfrågor uppkom för att konkretisera svaren.

I början av intervjun efterfrågades en personlig presentation av respondenten för att få en klarhet över vad just han eller hon har för relation till företaget. När frågorna var ställda stängdes diktafonen av och samtalet flöt på mer bekvämt. Detta för att få respondenten att slappna av och öppna upp för mer personliga synpunkter.

2.2.1.3 Analys av data

När intervjuerna är gjorda måste insamlad data analyseras. För att kunna tolka data och koppla ihop den med teorier bör, enligt Glaser och Strauss (1967), vissa kategorier skapas. Dessa kategorier tas fram med hjälp av en procedur kallad kodning. Glaser och Strauss (1967) ger ingen preciserad förklaring på vad en kategori är, men kan i vetenskapen förklaras som ett begrepp. Kodning innebär att data hänförs till en speciell kategori, samtidigt som kategorierna

har skapats utifrån insamlad data. För att kunna skapa kategorier genom kodning gäller det att intensivt analysera varje ord eller åtminstone varje stycke av ett empiriskt material, vilket i vårt fall blir intervjuerna. För att kunna göra en sådan bra analys som möjligt ska texten läsas mycket noga, man ska hela tiden fråga sig under vilken kategori data kan falla under, hela tiden notera dessa kategorier och tillslut genom en inspektion få fram speciella egenskaper ur kategorierna. (Alvesson & Sköldberg, 2000)

2.2.2 Sekundärdata

Sekundärdata är, till skillnad från primärdata, information som används i en utredning men som samlats in av andra för annat ändamål. För att få ytterligare tillgång till data, som kan vara relevant för sin studie, menar Bryman och Bell (2003) att det kan finnas många fördelar med att använda sekundäranalys. Dessa fördelar är exempelvis att det redan finns data av hög kvalitet, det ger möjlighet till andra infallsvinklar och aspekter samt det sparar resurser i form av tid till analysen. (Ibid)

Vi har använt oss utav sekundärdata för att få hjälp med hur vi ska gå till väga under skrivandet, genom att vi tittat på andra uppsatser och utvärderat vilka metoder som är lämpliga. Vi har även gått igenom litteratur som behandlar privatisering och avreglering av bland annat sjukvård och skolväsendet för att hitta liknelser till det vi ställs inför.

2.3 Undersökningens kvalitet

Vi har valt att framhäva kvaliteten på vår studie med hjälp av begreppen trovärdighet och äkthet. I en kvantitativ studie används kriterierna reliabilitet och validitet för att få en klar uppfattning om kvaliteten. Många forskare har diskuterat om dessa kriterier även är relevanta för kvalitativa undersökningar, då framför allt kriteriet validitet innebär att något är mätt och är något som främst sker i en kvantitativ undersökning. Dock har diskussioner även tagits om begreppen kan användas på kvalitativa studier, för att inte behöva hitta nya begrepp. Bryman och Bell (2003) påpekar att de existerande begreppen kan användas i en kvalitativ undersökning, men att mindre tyngd läggs på mättningsfrågor.

För att kort nämna de begrepp som genomsyrar kvantitativ metod så rör reliabiliteten tillförlitligheten på så sätt att den tar hänsyn till en undersökning som görs fler än en gång och om resultatet i så fall blir detsamma eller om det påverkas av yttre faktorer. Validitet är ett mått på hur relevant undersökningen är och att man faktiskt mätt det som ska mätas. Vi väljer

att nämna detta för att senare kunna jämföra. (Bryman & Bell, 2003)

2.3.1 Trovärdighet och äkthet

För att mäta undersökningens kvalitet har vi funnit alternativa kriterier. Lincoln och Guba (1985) har specificerat termer för att undersöka kvaliteten i kvalitativa undersökningar, dessa är trovärdighet och äkthet. Trovärdigheten delas upp i fyra kriterier:

Tillförlitlighet

Överförbarhet

Pålitlighet

Styrka och bekräftelse

Lincoln och Guba (1985) är kritiskt inställda till realism, vilket betyder att de inte tror att det finns en absolut sanning om den sociala verkligheten. De menar istället att det inte måste finnas endast en sanning, utan att det kan finnas flera. För att få en trovärdig undersökning krävs därför dessa fyra kriterier. För att skapa tillförlitlighet krävs att forskare säkerställt att undersökningen skett enligt de regler som finns samt att de personer som deltagit i undersökningen ska bekräfta att resultaten är rätt tolkade. (Ibid) Detta gör vi genom att skicka den färdiga uppsatsen till de personer vi intervjuat. Överförbarhet uppnås genom att göra djupgående redogörelser kring detaljerna i en kultur (Lincoln & Guba, 1985). Lincoln och Guba (1985) menar att man kan överföra resultaten till en annan miljö med hjälp av detta. Överförbarhet vill vi uppnå genom att studera forskning kring privatiseringar och avregleringar inom andra branscher. Pålitlighet skapas genom att forskaren säkerställer att undersökningen är fullständig och tillgänglig genom hela processen. För att uppnå detta krav kan man ta hjälp av kollegor och liknande för granskning. Vi anser att vi uppnår detta krav genom att handledaren granskar uppsatsen kontinuerligt genom hela processen. Styrka och bekräftelse betyder att forskningen måste ske i god tro. Forskaren får inte manipulera varken personer eller data för att få ett resultat forskaren vill. Vi anser oss uppnå detta kriterium genom att ha trovärdiga och lätthanvisade källor som läsaren kan undersöka. Samt då våra respondenter kommer att ha tillgång till uppsatsen vid slutdatumet. (Bryman & Bell, 2003)

2.4 Källkritik

I sin artikel *'The long interview'* beskriver McCracken (1988) fallgropar i kvalitativ intervjuteknik. Grunden ligger i två faktorer som påverkar det moderna livet; tidsbrist och personlig integritet. Detta kan påverka vår metod då vi valt att använda oss utav intervjuer på revisionsbyråer och det är därför viktigt att inte ta för mycket tid från deras arbetsdag. Då det gäller mindre företag kan det dock vara svårt att skilja på personen som driver företaget och företaget. Man värnar sin personliga sfär och undviker gärna för stora intrång i denna. Frågor som rör företagets redovisning och ekonomiska sida kan anses som ens privata angelägenheter och därmed kan den intervjuade undanhålla information eller vända denna till sin fördel för att kunna behålla lite av företagets integritet. (Ibid)

McCracken (1998) ser tre stora problem som ligger bakom oviljan att förändra och anpassa sig; relationen mellan forskaren och dess egen kultur, relationen till insamlad data samt relationen mellan intervjuaren och respondenten.

Ovilja till förändring kan komma från exempelvis uppväxt och färga hur man uppfattar och anpassar sig till situationer så som en avreglering av revisionsplikten. Det kan spela in på hur man ser på avregleringen och hur väl man tycker att det passar in på sitt eget företag. (McCracken, 1988)

När det gäller forskaren och dess egen kultur bör man lämna sina egna åsikter och uppfattningar därhän. Det är viktigt att lägga sina egna värderingar åt sidan och se på situationen med ofärgade ögon. En svårighet med människor är att vi ofta säger det vi tror att andra vill höra och inte det vi egentligen vill säga. Vice versa gäller detsamma för forskaren som hör det den vill höra och det som passar in i dennes uppfattning om forskningen och dess resultat. (McCracken, 1988)

Relationen till insamlad data kantas av tolkningar och definitioner. Kvalitativa metoder bjuder in till tolkning på så sätt att de sällan ger direkta svar, utan ger istället svar som kan värderas på olika sätt. Viktigt är här att väga in alla vinklade resultat och tolkningar i slutändan för att nå bästa möjliga slutresultat. (McCracken, 1988)

Det är av avgörande faktor att respondenten får upp ett förtroende för intervjuaren och att denne uppträder på ett professionellt sätt. När detta förtroende är uppbyggt kommer respondenten att kunna svara sanningsenligt och har lättare att öppna sig då man inte längre

tror att intervjuaren är där av personliga skäl utan av undersökande sådana. Under intervjuens gång är det viktigt att vara tydlig och att inte ställa ledande frågor som ger respondenten en möjlighet till en enkel utväg genom ett kort och intetsägande svar. (McCracken, 1988)

Sammanfattningsvis är ovanstående aspekter viktiga för oss då vi valt att göra en kvalitativ undersökning i form utav semistrukturerade intervjuer. Vi kommer att försöka bygga upp ett starkt förtroende hos våra respondenter och tolka våra resultat så objektivt som möjligt. Detta då våra respondenter själva arbetar inom företaget och kan därför ha en partisk hållning. Vi har även valt att inte kontakta bekanta inom branschen då vi vill undvika problem inom relationen. För att klargöra vissa frågeställningar och undvika att vår egen tolkning tar över har vi ibland ställt följdfrågor för att konkretisera svaret.

Inom litteraturen har vi läst många olika forskares studier för att få så bred syn som möjligt. Även för att se att våra valda teorier har analyserats utav fler forskare och att det därmed är relevant information.

3 T E O R I

I detta kapitel kommer vi att presentera de teorier vi anser lämpliga för vår studie. Först ges en introduktion till de olika teorier och en motivering till varför de är lämpliga till våra forskningsfrågor. Knyter ihop säcken gör vi med en sammanfattning.

3.1 Inledning

Några av teorierna vi valt är intressentteorin och legitimitetsteorin. Detta för att förmedla den viktiga roll en revisor har i ett företag. Som vi tidigare nämnt och något vi speciellt vill uppmärksamma är företagets oro över att göra affärer med ej granskade bolag. Det är framför allt därför vi anser dessa teorier vara relevanta. Intressentteorin tycker vi är väsentlig då den belyser förhållandet mellan företagets intressenter och hur viktig trovärdigheten är i dessa förhållanden. Legitimitetsteorin använder vi som ett komplement till intressentteorin då den, till skillnad från intressentteorin, berör moralen i företag. Dessa teorier bör revisionsbyråerna använda i sin grund med arbetet med kundrelationer. Det är viktigt för dem att lyfta fram dessa aspekter för att kunna skapa och behålla lojala kunder. Då det skett ett orienteringsskifte mot att bli mer kundorienterad krävs mer fokus på relationsbyggande åtgärder. Detta behandlar *The Relationship Profitability Model* och *lojalitetsstegen* väl. *The Relationship Profitability Model* visar att en relation kräver ett ständigt arbete för att utvecklas. Detta arbete sker genom fyra länkar som i sista steget visar hur en kundrelation genererar lönsamhet (Storbacka et al., 1994). I *lojalitetsstegen* grupperas kunderna efter deras lojalitet till företaget och varje steg i stegen kräver en viss mängd bearbetning för att komma till nästa nivå. Den mest lojala kunden är den överst i stegen. (Gummesson, 2006; Christopher et al., 1994)

Vi har valt att ta med Gummessons (2002) teorier med de egenskaper han tycker utmärker en relation. Detta för att kunna analysera relationen en revisor har med sin kund. Vi anser även att teorier kring vänskaps- samt affärsrelationer är viktiga då revisorn ska vara den oberoende parten. För att underlätta förståelse har vi tagit med en relationsmatris gjord av Bertha,

Hoffstedt och Thern (2010).

3.2 Intressentteorin

Denna teori anses härstamma från Evan och Freeman (1993) och behandlar intressenternas förhållande till företaget och varandra. Definitionerna av begreppet är många och bland de allra första är det mest intressanta framtaget av Stanford Research Institute (1963) och lyder som följer

”...those groups without whose support the organization would cease to exist”.

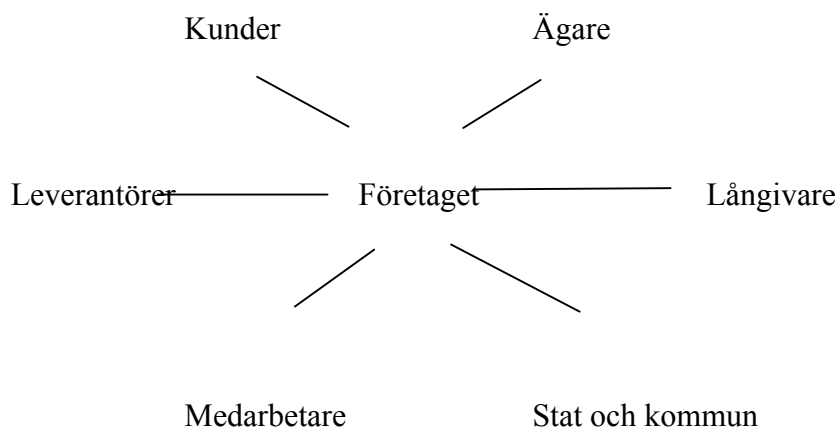
Denna definition utvecklades senare av Evan och Freeman (1988) som breddade begreppet till

”...have a stake or claim in the firm” samt ”....benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions”.

Den senaste formuleringen av begreppet 'intressenter' är Phillips (2003):

”...normative stakeholders: for whose benefit should the firm be managed. ...derivative stakeholders: potential to affect organization and it's normative stakeholders”. (via Friedman & Miles, 2006)

Teorin utgår från tre grundläggande uppfattningar; att det finns aktörer i och kring företaget som på olika sätt är delaktiga, att konflikter kan uppstå mellan dessa samt att resultatet av att vara en intressent måste vara positiv, alltså generera fler belöningar än bidragen. Det är därför viktigt att kunna erbjuda fler fördelar än sina konkurrenter och att på ett effektivt sätt förmedla värdet av att vara en intressent till just detta företag. För att erbjuda detta värde bör företaget se till intressenternas mål och krav och försöka att nå upp till dessa. (Skärvad & Lundahl, 1982) Teorin finns även förklarad i en modell som beskriver förhållandet mellan företagets olika intressenter. Här är utgångspunkten att förhållandena får allt större betydelse och att man vill skapa stabilitet mellan dem. Detta då intressenterna är avgörande för företagets fortsatta utveckling. (Ax et al., 2005)



Intressentmodellen, modifierad utifrån Ax et al., 2005

3.3 Legitimitetsteorin

Legitimitet kan delas upp i en pragmatisk del och en moralisk del. Den pragmatiska behandlar direkta faktorer som gynnsamma påverkan på företaget, medan den moraliska delen behandlar hur moraliskt riktig påverkan är snarare än att den gynnar en viss typ av intressenter. När externa förändringar sker är det viktigt att företagen anpassar sig och sin strategi för att behålla legitimitet. Exempelvis kan bevarande legitimitet användas, då det behandlar företag som redan är etablerade på marknaden men som behöver fortsätta arbetet med legitimitet. Reparerande legitimitet krävs när företag eller branscher står inför en större kris eller omställning. (Mobus, 2005)

Legitimitetsteorin berör företagets legitimitet hos intressenterna och kan därför ses som ett komplement till intressentteorin. Det är en slags förlängning av uppskattningen av de krav som intressenterna ställer på företaget och hur de olika intressenterna skall kunna fortsätta att bidra med fördelar. Då legitimitet är en typ av mått på de värderingar som företaget delar med det resterande samhället är det extra viktigt eftersom det därmed samtidigt är en bekräftelse från utomstående. Genom legitimitet kan företag på ett sätt manipulera verkligheten och förmedla en illusion av faktisk förändring utan att egentligen genomföra den. (Ljungdahl, 1999)

3.4 Relationsmarknadsföring

Relationsmarknadsföring kan beskrivas på ett flertal olika sätt, men grunden i relationsmarknadsföring är att det finns en relation mellan företaget och kunden. Därmed är relationsmarknadsföring ett perspektiv på hur ett företag skall bemöta och förhålla sig till sin motpart och det skall i sin tur grunda sig på kundrelationer och kundvård. (Grönroos, 2008) Kärnan i relationsmarknadsföring är att skapa en relation som baseras på ömsesidig interaktion där båda parter tillfredsställs. (Gummesson, 2006)

Relationsmarknadsföring anser Grönroos (2007) vara ett samarbete mellan två parter som i slutändan leder till ett gemensamt värde. Gummesson (2008) beskriver relationsmarknadsföring som ett verktyg att skapa långsiktiga och lojala kunder. Han anser att man med hjälp av detta verktyg kan skapa och öka lönsamheten i ett företag. Då vi ständigt är omgivna av olika sorters relationer, både i privatlivet och i affärlivet, blir relationsmarknadsföring centralt. (Ibid) Relationsmarknadsföring placerar relationer, nätverk och interaktion mellan de två parterna och är ett viktigt marknadsföringsverktyg. (Gummesson, 2002) CRM (Customer Relationship Marketing) är en strategi som används flitigt inom relationsmarknadsföring som grund för relationsbyggande (Gummesson, 2008). CRM definieras som:

”CRM is the values and strategies of RM- with special emphasis on the relationship between a customer and a supplier – turned into a practical application and dependent on both human and information technology”(Ibid)

3.4.1 Transaktions- vs. relationsmarknadsföring

I transaktionsmarknadsföring är det priset som är den enda länken i en affärsrelation. I relationsmarknadsföring krävs det att företaget lägger ner kraft i att försöka skapa en relation med den mest potentiella kunden och då först och främst genom att interagera. (Gummesson, 2006) Det finns fyra värderingar som företaget måste anta om de skall arbeta med relationsmarknadsföring. För det första måste hela företaget samarbeta med marknadsföringen. För det andra måste man se till att båda parterna tjänar på det samt att det är långsiktigt. En tredje värdering är att alla parter i relationen måste ta sitt personliga ansvar. Det fjärde kriteriet handlar om att relationen till kunderna bör vara på ett personligare plan än i den mer byråkratiska transaktionsmarknadsföringen. (Gummesson, 2002) O’Neal (1989) håller med och anser att transaktionsmarknadsföring endast handlar om att sälja så mycket som möjligt till kunder, så snabbt som det går.

3.5 Relationer

3.5.1 Strukturella och sociala samband

Turnbull och Nilsson (1989) menar att en långsiktig affärsrelation etableras genom upprätthållande och utvecklande av strukturella och sociala samband. Turnbull och Nilsson (1989) förklarar det strukturella som ett samband som är svårt att bryta när relationen väl är skapad eller återuppta om den avslutas. En anledning till detta fenomen kan vara att upphörande eller återupptagning av en relation är svårt då den många gånger är skapad utefter produktionen som oftast är av hög komplexitet och består av höga kostnader. Strukturella band anses inte, ur ett kostnadsperspektiv, vara flexibla i bytet av leverantör. Därmed kan de strukturella banden skapa barriärer. (Ibid) Barnes (1994) påstår å andra sidan motsatsen; att nära affärsrelationer inte nödvändigtvis skapar barriärer. Han anser att fördelarna som en relation medför väger över fördelar som till exempel en ökad prestation, minskade inköpskostnader samt andra samarbetsfördelar. En relation etableras, enligt Barnes (1994), genom att utbyte av information sker kontinuerligt mellan parterna. Han framhäver även att engagemang och tillfredsställelse hos båda parter är av stor vikt. Barnes (1994) anser även att en relation är något som ständigt pågår och baseras på tillit, ömsesidighet samt personlig kontakt. När en relation har uppstått börjar kunden referera till företaget som ”sin”, exempelvis ”sin bank”, ”sin frisör” m.m. (Ibid)

Gummesson (2002) presenterar problematiken med svågerpolitik och vänskapskorruption. Affärer med släkt och vänner kan komma att påverka affärsinställningen och beslut och kan därmed ha sina nackdelar. Gränsen mellan sociala och affärsmässiga relationer kan bli problematiska då det kan uppkomma svårigheter med att skilja jobb från fritid. (Ibid)

3.5.2 Affärsrelationens karaktärsdrag

Gummesson (2002) presenterar flertalet egenskaper som påverkar en affärsrelation. Dessa är:

- * Samarbete
- * Effektiv kommunikation
- * Engagemang, beroende och vikt
- * Förtroende, risktagande och osäkerhet
- * Makt
- * Långsiktighet
- * Frekvens, regularitet och intensitet
- * Adaption
- * Attraktion
- * Närhet och distans
- * Formalitet och öppenhet
- * Rutiner
- * Innehåll
- * Personliga och sociala egenskaper

Gummesson (2002) anser att *samarbete* är den viktigaste egenskapen då den existerar i alla affärsrelationer. Samarbetet kan inta olika former, det kan vara endast en transaktion eller löpande transaktioner. Samarbetet kan jämföras med konkurrensen på marknaden. Med detta menas att om relationen finns på en marknad med hög konkurrens, där samarbetet är begränsat, är det stor sannolikhet att relationen avvecklas. Den enda lösningen på detta problem anser Gummesson (2002) vara att medvetet förstärka relationen. (Ibid)

Effektiv kommunikation är ytterligare en faktor i en relation. Med effektiv kommunikation menas att man behandlar de väsentliga ämnen i interaktionen (Gummesson 2002). Hart och Johnson (1999) håller med Gummesson (2002) i att effektiv kommunikation bidrar till att utveckla förtroende.

Den tredje egenskapen i en relation är *engagemang, beroende och vikt*. Det är viktigt att båda parter engagerar sig i en affärsrelation för att få den att fungera. Om beroendet av affärsrelationen är stort blir engagemanget desto viktigare. (Gummesson, 2002) Andra forskare menar att egenskaper som hjälpsam, omtänksam samt lojal är nyckelfaktorer till en bra relation (Duck, 1991).

Enligt Gummesson (2002) är den fjärde egenskapen *förtroende, risktagande och osäkerhet*. När han säger förtroende menar han att parterna måste lita på varandra och tillit blir allt viktigare ju närmare samarbetet i affärsrelationen blir. Duck (1991) menar på att en relation inte fungerar om den inte består av ärlighet, trovärdighet och tillit. Det är först när en egenskap missbrukas som relevansen av att ha dem framträder (Gummesson 2002). Om det uppstår problem i en affärsrelation blir det extremt viktigt att lösa det för att i framtiden kunna bygga och utveckla en större tillit. Forskarna menar att tilliten försvinner om inte problemet tas på allvar. Affärsrelationer utvecklas genom att företaget lägger ner tid på kunden och skräddarsyr produkten/tjänsten utefter varje kunds behov. Det blir viktigt att analysera relationen för att uppnå total tillförlitlighet. Detta görs för att ta reda på vad kunden vill ha och därmed få ett bättre samarbete som kan skapa *win-win* situationer. (Hart & Johnson, 1999)

Gummesson (2002) presenterar *makt* som den femte egenskapen som karakteriserar en relation. Många gånger är makten i en affärsrelation ojämnt fördelat och på så sätt asymmetrisk. Dock menar Gummesson (2002) att en asymmetrisk affärsrelation kan fortleva om välvilja finns mellan parterna.

Egenskapen *långsiktighet* är viktig då den många gånger är mer effektiv för båda parter än en kortsiktig relation (Gummesson 2002).

Frekvens, regularitet och intensitet är den sjunde egenskapen enligt Gummesson (2002), men behöver inte alltid avgöra hur bra en relation är. Relationer kan ha olika frekvenser, regularitet och intensitet men fortfarande vara lika starka. (Ibid)

Den åttonde egenskapen som Gummesson (2002) tar upp är *adaption*. Den beskriver att alla affärsrelationer kräver att parterna är anpassningsbara. Om den anpassade relationen upphör kommer stora kostnader att uppstå, kostnader som kan vara av olika sorter; finansiella, psykiska och sociala. (Ibid)

Attraktion är en utmärkande egenskap i en relation. Gummesson (2002) anser att attraktion, ekonomiska motiv och psykologiska faktorer påverkar ett företags framgång. Gummesson (2002) menar att attraktion måste finnas mellan två affärspartner på samma sätt som i en kärleksrelation. Fournier (1998) påstår att kärnan i en relation är attraktionen. Samma starka känslor som man har för en partner skall finnas till ett varumärke eller produkt för att en stark relation skall skapas (Ibid).

Gummesson (2002) anser att *närhet och distans* påverkar en affärsrelation. Det är många gånger en stor betydelse för företag att ha en fysisk närhet med kunden för att underlätta den känslomässiga kontakten. Relationer blir mer personliga vid kontinuerlig interaktion. Internet kan skapa en form av närhet, fastän den innebär distans, och närhet leder i sin tur till trygghet. (Ibid)

Formalisering och öppenhet är ytterligare egenskaper som stärker en relation. Gummesson (2002) anser att affärsrelationer i större grad är mer informella än formella. Han anser att en relation kan vara mer informell ju bättre relation det är mellan affärspartner. (Ibid)

Då en relation pågått under en tid uppkommer oftast ett antal *rutiner* och effektiviseringen blir synlig (Gummesson, 2002). Gummesson (2002) förklarar balansen mellan rutin och flexibilitet i relationen som en viktig faktor.

Egenskapen *inhåll* utmärker även den en relation. Affärsrelationer är ofta baserade på att kunskap eller en vara utbyts mot finansiella medel. (Gummesson 2002)

Den fjortonde egenskapen är *personliga och sociala egenskaper* (Gummesson, 2002).

Gummesson (2002) anser att beroende på affärsrelation kräver relationen olika egenskaper. Han poängterar att ingen egenskap är viktigare än någon annan. Med detta menar han att varken kön, ålder, utbildning, härkomst m.m. inger mer eller mindre förtroende. Relationen bör enligt Axelsson och Agndal (2008) behandlas personligt. De gemensamma intressena mellan parter leder till den optimala relationen. I affärslivet görs oftast affärer med parter som redan har en etablerad relation. Detta därför att man redan har förtroende, tillit och känner till varandras personlighet. (Gummesson 2002) Argyle och Henderson (1985) anser att den avgörande framgången till en affärsrelation är den sociala relationen. Forskarna har belyst fyra regler som skapar bra relationer;

- 1) Respektera varandras privatliv
 - 2) Ha ögonkontakt
 - 3) Skapa och hålla ett förtroende
 - 4) Kritisera inte offentligt
- (Ibid)

3.5.3 Relationsmatris

I magisteruppsatsen 'Vänskap i Affärsrelationer – en kvalitativ studie av dynamiken och balansen' har författarna Bertha, Hoffstedt och Thern (2010) utformat ett teoretiskt bidrag som vi anser vara till hjälp i vår studie. De har tagit fram en matris som förklarar fyra olika sorters relationer utifrån närhet och distans:

		NÄRHET	
		Hög	Låg
DISTANS	Stor	<p>Professionell Affärsrelation</p>	<p>Transaktionsrelation</p>
	Liten	<p>Vänskapsrelation</p>	<p>Oönskad Relation</p>

Figur 5. Relationsmatris.
Utvecklad av Bertha, Hoffstedt & Thern

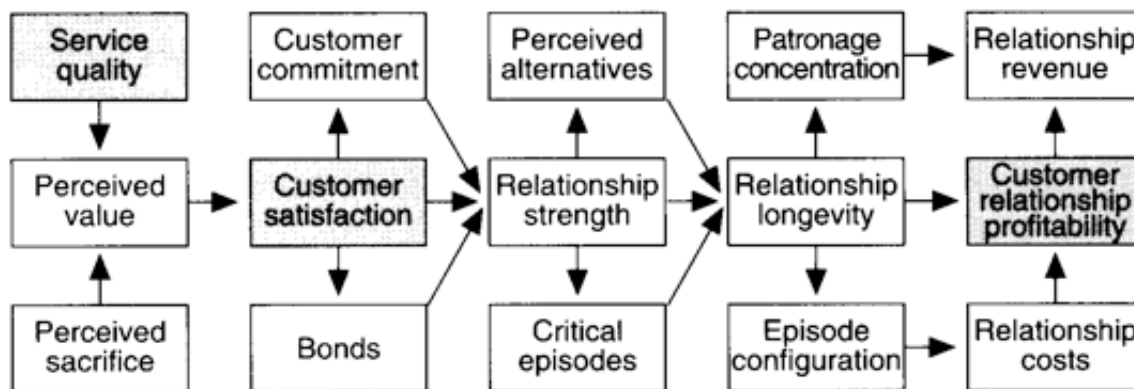
Matrisen visar att relationen blir olika beroende på om distansen är stor eller liten och om närheten är hög eller låg. I en professionell arbetsrelation finns en hög grad av närhet men samtidigt är distansen stor. Här vill man som företag ha en nära relation till kunden men samtidigt ha en professionell distans. Till skillnad från en professionell arbetsrelation innebär en transaktionsrelation låg närhet och en hög distans. En illustration av detta är att säljaren är fokuserad på att sälja produkten, inte att lära känna kunden och skapa en personlig relation. För att skapa en nära distans krävs det att man skiljer på privat och personligt. En vänskapsrelation karakteriseras av hög närhet och liten distans. Vad som är problematiskt i denna relation är att man är så pass nära att den inkräktar på privatlivet. Författarna betraktar detta som en distanserad närhet. En oönskad affärsrelation är när distansen och närheten är låg. Detta kan uppstå när en relation håller på att avslutas. (Bertha, Hoffstedt och Thern, 2010)

En möjlig utvecklingsaxel för relationen enligt författarna är att den startar som en transaktionsrelation, då parterna inte känner varandra. När parterna senare interagerat, men fortfarande har distans till varandra utvecklas relationen till en professionell arbetsrelation. Denna relation kan sedan försvinna och ersättas av en vänskapsrelation då man lärt känna varandra mer privat och djupare, distanseringen blir därmed lägre. En vänskapsrelation kan lätt leda till en oönskad relation då den inte är affärsmässigt fördelaktig. (Bertha, Hoffstedt och Thern, 2010)

3.5.4 The Relationship Profitability Model

Storbacka et al. (1994) har forskat kring att lönsamheten stiger för ett företag genom att de fokuserar på redan existerande kunder. Att lönsamheten stiger beror på att kostnaderna att leta efter nya kunder sjunker och intäkterna per kund blir högre då man tillfredsställer sin kund bättre. Författarna visar i sin modell ett samband mellan kundens upplevda värde och kundrelationens lönsamhet. Meningen med denna modell är att se de faktorer som påverkar kundrelationer, hur man skapar dem och därmed uppnår lönsamhet. (Ibid)

Tanken bakom modellens olika steg är att visa att man genom att öka servicekvaliteten, på exempelvis sina tjänster, stärker möjligheten att få nöjda kunder. Att ha en nöjd kund leder i sin tur till att det skapas starka relationer som senare leder till långvariga relationer, kundlojalitet och att återkommande kunder skapas. (Storbacka et al, 1994)



A Relationship Profitability Model. "Managing Customer Relationship For Profit: The Dynamics of Relationship Quality" av Storbacka et al. (1994)

Länk 1: Sambandet mellan tjänstekvaliteten och kundtillfredsställelse

Storbacka et al. (1994) beskriver att tjänstekvalitet och kundtillfredsställelse kan tolkas på olika sätt. Enligt dem skall tillfredsställelse ske från ett ”inifrånperspektiv”. Med detta menar de att tillfredsställelse framkommer genom att kunden jämför sina upplevda erfarenheter av varan eller tjänsten med vad de upplevde att de behövde offra för att få den. Ovanstående antagande leder till att relationen mellan tjänstekvaliteten och kundtillfredsställelse kan leda till fyra olika resultat som visas i figuren nedan. Första alternativet är då en kund tycker att kvaliteten på tjänsten denne mottog var hög men kunden är ändå inte nöjd. Det andra alternativet är tvärtom; kunden kan tycka att servicekvaliteten är relativt låg men är ändå nöjd. Tredje alternativet är att kunden inte tyckte att servicekvaliteten var godkänd och blir därför inte tillfredsställd. Den sista möjligheten är att kunden tyckte att servicekvaliteten var hög och är också nöjd och tillfredsställd. Det finns olika aspekter att ta hänsyn till när man utforskar kunders olika uppfattningar. Uppfattningen om vad man fick i förhållande till vad man gav grundas på vad man har för tidigare preferenser. (Ibid)

		Customer satisfaction	
		Low	High
Service quality	Low	Expected outcome	Service fits the customer's restricted budget or fits the customer's preferences
	High	Service too expensive for the customer or does not fit the customer's preferences	Expected outcome

Source: Liljander and Strandvik (1994)

The Link Between Service Quality and Customer Satisfaction. "Managing Customer Relationship For Profit: The Dynamics of Relationship Quality" via Storbacka et al. (1994)

Länk 2: Sambandet mellan kundtillfredsställelse och relationens styrka

Storbacka et al. (1994) visar i modellen nedan att det finns fyra olika resultat av sambandet mellan kundtillfredsställelse och relationens styrka. Man kan vara nöjd med företaget men inte känna att det finns en stark relation med företaget eller tvärtom; att man har en stark relation till företaget men är ändå inte nöjd. Det tredje alternativet är att kunden inte är nöjd och inte heller känner någon styrka i dess relation och, även här, tvärtom; att man är tillfredsställd och känner en stark relation till företaget. (Ibid)

Storbacka et al. (1994) argumenterar kring att nyckeln till nöjda kunder är starka och långa relationer. Detta påstående utgår från att om kunden inte är nöjd så försvinner den. Forskarna tycker att detta är en förenkling och anser snarare att kunder har en viss toleransnivå och att det finns andra aspekter som spelar in på hur relationen ser ut mellan parterna. (Ibid) Storbacka et al. (1994) menar att kunder blir lojala trots negativ kundtillfredsställelse på grund av att det många gånger innebär höga kostnader att byta leverantör. Med detta menar de att det inte alltid är värt att lägga ner de resurser som krävs, utan att man hellre stannar hos befintlig leverantör. (Ibid)

Det finns även fall med naturliga aspekter som rör relationsstyrkan och kundtillfredsställelse. Detta kan vara eventuella band mellan leverantören och kunden eller exempelvis engagemanget som finns i relationen och som grundas på planer och avsikter för framtiden. (Storbacka et al., 1994) Storbacka et al. (1994) menar att det finns sex olika aspekter som kan påverka relationen. Dessa är sociala band, kunskapsband, planeringsband, tekniska band, rättsliga samt ekonomiska band. Geografiska, kulturella, ideologiska och psykologiska band är något som även påverkar relationen. (Ibid)

Som beskrivet ovan finns det många olika aspekter som påverkar hur relationerna ser ut till olika kunder. Därför blir det av stor vikt att förstå att kundnöjdheten/tillfredsställelsen endast är en dimension av relationens styrka. De olika relationerna kan vara beroende eller oberoende av de upplevda eller kontextuella band som finns. (Storbacka et al., 1994)

		Relationship strength	
		Weak	Strong
Customer satisfaction	Low	Expected outcome	Contextual or perceptual bonds outweigh the lack of satisfaction
	High	Low customer commitment. The relationship is not perceived as important by the customer	Expected outcome

The Link Between Customer Satisfaction and Relationship Strength. "Managing Customer Relationship For Profit: The Dynamics of Relationship Quality" via Storbacka et al. (1994)

Länk 3: Sambandet mellan relationens styrka och relationens längd

Det är av betydelse att ha långa relationer ur både effektivitetssynpunkt och ur ett lönsamhetsperspektiv. En viktig fråga för företag är hur de skall få sina kunder att stanna i företaget så länge som möjligt. Det finns två typer av faktorer som påverkar hur lång relationen är; externa och interna. De externa faktorerna kan till exempel vara marknadens struktur och de interna faktorerna kan exempelvis vara förhållandets styrka och hantering av

eventuella kriser. (Storbacka et al., 1994) Storbacka (1994) menar att man vid en analys av de interna faktorerna måste se extra noga på hur företaget hanterar kritiska händelser både för kunderna och för dem själva. Detta är viktigt för att framtida relationer kan bero på hur krissituationer hanteras och blir därmed en viktig faktor för fortsättningen av relationen. Väl hanterade situationer kan stärka relationen och mildra eventuella framtida kriser medan en sämre hanterad situation kan avsluta relationen med omedelbar verkan. Viktigt att ha i åtanke är att alla kunder reagerar olika på olika situationer. (Ibid)

Ovanstående teori belyser att det finns många faktorer som kan påverka förhållandets styrka, vilket i sig visar att relationens längd inte alltid beror på styrkan i förhållandet. Detta därför att många av faktorerna är externa och inte kan påverkas av företaget. (Storbacka et al., 1994)

Figuren nedan visar sambanden mellan relationens styrka och relationens längd. Den visar fyra olika förhållanden. Ett samband som figuren framhäver är det mellan starka relationer och långvariga relationer. Detta kan dock rubbas, som beskrivet ovan, av hur de kritiska situationerna hanteras. (Storbacka et al., 1994)

		Relationship longevity	
		Short	Long
Relationship strength	Weak	Expected outcome	Relationship continues due to bonds, and/or objective or perceived lack of alternatives
	Strong	Poorly managed critical episode or insufficient service recovery ends relationship	Expected outcome

The Link Between Relationship Strength and Relationship Longevity. "Managing Customer Relationship For Profit: The Dynamics of Relationship Quality" via Storbacka et al. (1994)

Länk 4: Sambandet mellan relationens längd och relationens lönsamhet

Författarna Reichheld (1993); Rust och Zahorik (1993) samt Rust et al. (1994) beskriver att det är mer lönsamt att behålla redan existerade kunder än att söka nya. De menar att behålla olönsamma kunder inte är ekonomiskt försvarbart i längden. Detta leder till antagandet att företag inte skall söka relationer med de kunder som inte genererar intäkter. Alla relationer genererar någon slags intäkt menar författarna och den baseras då på den andel som kunden handlar av det enskilda företaget i jämförelse med hela branschen. Ju större andel som kunden handlar utav företaget, desto starkare relation har de till varandra. Utifrån detta menar författarna att ett sätt att öka lönsamheten är genom att öka andelen av branschhandeln som kunden gör. Storbacka et al. (1994) framhäver tre faktorer som kan få kunderna att konsumera mera; långsiktiga relationer, relationsintäkt och relationskostnad. Med detta menar de att kunder konsumerar mer om de ser sin relation med ett företag mer lönsam än att handla med andra företag. Figuren nedan visar att långa relationer ofta leder till lönsamma relationer och vice versa. (Ibid) Storbacka (1994) har gjort en studie som visar att det finns två principer för att generera intäkter genom relationer. Dessa är att antingen höja priserna eller att försöka ha låga kostnader (Ibid).

Utifrån detta kan slutsatsen dras att det finns åtgärder för att öka lönsamheten även för korta relationer och att långsiktiga relationer inte alltid är tillräckligt lönsamma. Därför blir förhållandets intäkter och kostnader viktiga aspekter när lönsamheten analyseras. (Storbacka et al., 1994)

		Customer relationship profitability	
		Low/negative	High
Relationship longevity	Short	Expected outcome	High revenues based on pricing and patronage concentration OR low relationship based on the episode configuration
	Long	High relationship costs due to unfavourable episode configuration OR low relationship revenue due to poor pricing or low patronage concentration	Expected outcome

The Link Between Relationship Longevity and Customer Relationship Profitability. "Managing Customer Relationship For Profit: The Dynamics of Relationship Quality" via Storbacka et al. (1994)

3.6 Lojalitet och relationer

När relationsmarknadsföring används finns det, som vid alla sorters marknadsföring, ett mål. Ett av de målen är att få lojala kunder. Man vill därigenom tillfredställa kunden och leverera ett mervärde och därmed själv kunna generera kapital. (Gummesson, 1994) Varför man vill ha trogna och lojala kunder istället för att ständigt vara på jakt efter nya är för att forskning tyder på att det är fem gånger dyrare att leta nya kunder än att arbeta mot ens redan existerande kunder. Det har gjorts studier som visar att 20 % av företagets kunder står för 80 % av det totala genererade kapitalet. Detta belyser ytterligare tankar kring vikten av att skapa lojalitet. Vad är då en lojal kund? Precis som i relationsmarknadsföring finns det många definitioner på vad lojalitet är. Lojalitet går att bygga upp på tre olika nivåer. Det finns lojalitet som grundar sig på attityder, lojalitet som grundar sig på beteende och till sist finns det lojalitet som är en kombination av attityd och beteende. Beteendelojalitet betyder förenklat att alla köp sker inom en viss kategori hos ett speciellt företag. Att vara attitydlojal mot ett företag betyder att man prefererar företaget framför konkurrenterna. Dessa attityder grundar sig på andra saker än bekvämlighetsaspekter, som till exempel upplevd servicenivå. Kombinationen av beteende- och attitydlojalitet betyder helt enkelt att man gör stora delar av

sina köp hos ett och samma företag samt att man prefererar det framför andra företag. (Kotler & Keller, 2009)

En annan fördel med att ha långsiktiga relationer är att värde skapas för båda parterna (Kotler & Keller, 2009). För att kunna bedriva tjänstemarknadsföring som bygger på relationer krävs andra resurser än de som existerar för traditionell marknadsföring. Till skillnad från den traditionella marknadsföringen är det här viktigt att tillräckligt med personal finns på plats för att kunna skräddarsy personliga erbjudande till kunden. Vid tjänstemarknadsföring blir även intern marknadsföring av alltmer betydande faktor bland annat då personalen kräver träning och motivation för att kunna tillmötesgå kunderna på bästa sätt. Viktigt blir därför att förstå att kunden, som i revisionsfallet är ett företag, upplever värde från aktiviteterna kring erbjudandet och inte endast värdet från erbjudandet i sig. Förenklat kan sägas att det erbjudande som en kund köper i huvudsak får extra värde av de aktiviteter som tillkommer utanför erbjudandet. (Grönroos 2008)

I dagens marknadsföringslitteratur beskrivs det alltmer som att det är byggandet av relationer och lojala kunder som leder till hög lönsamhet (Kotler & Keller, 2009). Antagandet om att lojala kunder skulle leda till mer lönsamhet förklarar Feurst (1999) med att lojala kunder anses vara mer värdefulla då de med större sannolikhet kommer att köpa/ använda tjänsten eller produkten upprepade gånger. Han tror även att lojala kunder avstår konkurrenters erbjudande oftare än icke lojala kunder (Ibid). Däremot menar Fournier (1998) att det omdiskuterade begreppet lojalitet har övergått till att bli en proportion av antalet inköp.

Ytterligare studier har gjorts angående att lojala kunder leder till högre lönsamhet. Söderlund (2001) ser det utifrån perspektivet att lojala kunder leder till lägre kostnader för företaget. Detta grundar han på att om en kund återkommer frekvent blir det lättare att bygga upp en relation. Uppstår relationen kommer parterna att lära känna varandra mer och på det sättet får företaget en bättre uppfattning om vad kunden efterfrågar. (Ibid) Detta menar Söderlund (2001) skall minska hanteringskostnaderna av kunderna.

Tidigare studier visar att när konkurrensen ökar blir företag mer måna om att behålla befintliga kunder. Ett stort antal forskare anser att kundlojalitet påverkar företagets prestationer (Lam et al., 2004; Rust et al., 2000). Författarna antyder att lojala kunder ger mer intäkter i framtiden, i form av att de avstår konkurrenters erbjudanden. Då det oftast handlar

om större transaktioner i en *business-to-business* relation finns det mycket att vinna på att ha lojala kunder. Det finns teorier som länkar samman relationsmarknadsföring med kundlojalitet. (Ibid) Till exempel menar Parasuraman (1998) och Czepiel (1990) att om företag bygger starka relationer så ökar kundlojaliteten, det blir en fördelaktig *word-of-mouth* kommunikation samt att framtida inköp ökar. Detta visar att aktiviteter som bidrar till relationer påverkar kundlojaliteten i *business-to-business* sammanhang. Till exempel har Ricard och Perrien (1999), som beskrivits ovan, funnit ett samband mellan just relationer och kundlojalitet. Andra författare har funnit empiriska bevis på att det finns fler faktorer än enbart en bra relation som leder till kundlojalitet. Faktorer såsom kvalitet, förtroende, delaktighet, tillfredsställelse, inköpsutveckling och omställningskostnader bidrar också. (Lam et al., 2004; Bennett et al., 2005)

Forskning visar att det finns två sorters lojaliteter; beteendemässiga och attitydmässiga. Forskningen kring de beteendemässiga lojaliteterna har kretsat kring återköp, medan attitydmässiga har kretsat kring *word-of-mouth* (Luarn & Lin, 2003), något som Kotler och Keller (2009) anser vara ett av de viktigaste marknadsföringsverktygen. Beteendemässig lojalitet innebär att konsumenterna har ett beteende så att de upprepar inköp hos samma varumärke (Luarn & Lin, 2003), medan attitydmässig lojalitet innebär att konsumenten har en stark koppling till varumärket och att attityden därmed är svår att förändra (Shankar et al., 2003). Detta kan exempelvis visas i kundens vilja att rekommendera en verksamhet eller företag till andra konsumenter (Gremler & Brown, 1999). Många forskare påpekar att upprepade inköp stärker lojaliteten mer än vad attityden gör. Attityden är därmed inte lika relevant när varumärkeslojalitet skall avgöras (Luarn & Lin, 2003).

Ravald och Grönroos (1996) har studerat hur kunder upplever värdet de genererar av en eventuell konsumtion. Konsumenten jämför då upplevda fördelar mot upplevda uppoffringar. De upplevda fördelarna kan vara fysiska attribut såsom tillgång till teknisk support och andra servicetjänster, men även priset och upplevd kvalitet är viktiga. Installation, behandling av order, underhåll, reparation, risker och kostnader är exempel på upplevda uppoffringar som kan behöva göras vid konsumtion. (Ibid) Det handlar i slutändan om att kunden vill känna att uppoffringarna är mindre i jämförelse med fördelarna (Luarn & Lin, 2003).

3.6.1 Kundlojalitetens fördelar för företag

Att vara en lojal kund innebär inte bara fördelar för kunden själv utan även för företaget

(Gremler och Brown, 1999). Gremler och Brown (1999) menar att den lojala kundens påverkan är av intresse för företaget. Detta då de lojala kunderna kan sprida goda rykten via *word-of-mouth* eller andra aktiviteter som är av värde för företaget. Det blir därför viktigt för företaget att förstå vad det innebär att ha lojala kunder och vilka fördelar detta medför. Företag bör inte endast se till de intäkter som en lojal kund genererar utan även se de andra positiva aktiviteter som en lojal kund indirekt bidrar med. (Ibid)

3.6.1.1 Behålla kunder

Lojala kunder skapar fördelar och förutsättningar för andra kunder att stanna kvar i företaget och på så sätt generera intäkter (Gremler & Brown, 1999; Reichheld, 2001 & Duffy, 2003). Reichheld (2001) och Duffy (2003) påstår att en lojal kund också stannar kvar hos företaget då denne har ett förtroende för företaget samt gillar produkten eller tjänsten. Detta märks även genom att lojala kunder tenderar att uttrycka sitt missnöje till företaget istället för att lämna det. Detta leder till att företaget får en chans att förbättra och korrigera eventuella fel som kan vara en avgörande faktor till att kunden stannar kvar. (Reichheld, 2001 & Duffy, 2003) Forskning har visat att de lojala kunderna oftare uppmärksammar företagets fördelar och stannar kvar olika länge beroende på hur mycket mervärde dessa fördelar ger (Duffy, 2003).

3.6.1.2 Word-of-mouth

En vanligt förekommande fördel när det gäller servicetjänster är kraften av *word-of-mouth*. Med detta menas att de lojala kunderna talar gott om företaget till sin omgivning, som kan bestå utav redan existerade kunder samt potentiella kunder. Denna effekt är ett utav de mest effektiva och inflytelserika marknadsföringsverktygen då rykten sprids snabbt. (Reichheld, 1996; Zeithaml et al., 1996) En anledning till varför *word-of-mouth* är så pass inflytelserikt är för att en bra kundrelation får kunden att känna sig delaktig i företaget. Delaktigheten får kunden att känna sig betydelsefull och detta utlöser en välgörande känsla som får kunden att tala gott om företaget. (Duffy, 2003) Den positiva kraften av *word-of-mouth* blir därmed den mest betydelsefulla effekten som lojala kunder kan ge ett företag (Gremler & Brown, 1999). Författarna hävdar att de som blivit kunder genom *word-of-mouth* oftast blir mer lojala än de som fångas upp av reklam (Gremler & Brown, 1999; Reichheld, 2001; Duffy, 2003). En annan effekt av *word-of-mouth* är att den gör det möjligt för företaget att sänka sina reklamkostnader. Därmed kan de vara av vikt att företaget ber sina lojala kunder att rekommendera företaget vidare. (Gremler & Brown, 1999; Reichheld, 2001)

3.6.1.3 Stora inköp

Lojala kunder uppmärksammar och köper andra produkter som företaget erbjuder i större utsträckning än vad illojala kunder gör. De lojala kunderna tenderar även att köpa större kvantiteter och vid upprepanade tillfällen. (Reichheld, 2001) Reichheld (2001) hävdar även att lojala kunder i regel genererar mer intäkter då det oftast bara är nya kunder som får erbjudanden och rabatter. Ofta brukar de lojala kunderna vara mindre priskänsliga då de anser att de får ut ett större värde av relationen än de rabatter som finns. (Ibid)

3.6.1.4 Effektiviserande

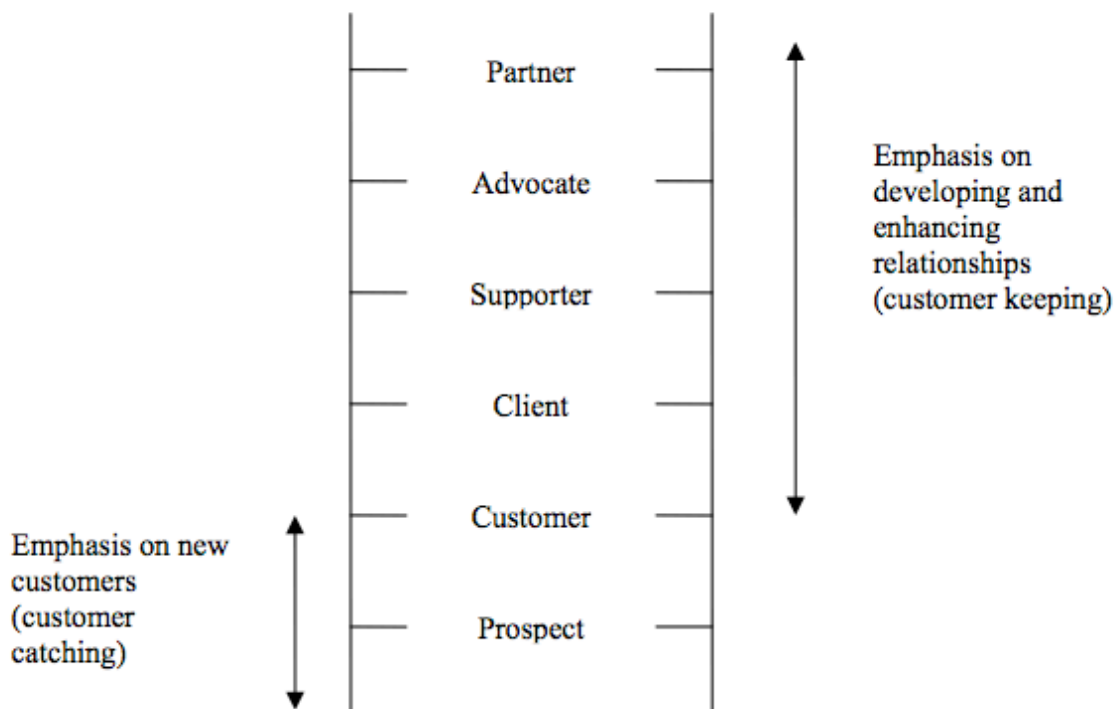
De lojala kunderna vet hur man på ett eller annat sätt tar del utav produkten eller tjänsten, vilket leder till ökad effektivitet för företaget (Gremler & Brown, 1999; Reichheld, 2001; Duffy, 2003). Detta betyder att företaget inte behöver lägga ner resurser på den sortens information. Författaren belyser även det faktum att företaget sparar resurser då man med en lojal kund oftast utvecklat ett sätt att kommunicera och kunden blir därför mindre tidskrävande och det blir enklare att undgå missförstånd. (Reichheld, 2001)

3.6.2 Lojalitetsstegen

I relationsmarknadsföring och lojalitetsteori beskriver många forskare olika vägar och aspekter företag bör jobba med för att få lojala kunder i en *business-to-business* relation. Viktigt att förstå är vilka som är lojala kunder. Återkommande hos många forskare är hur man gör för att skapa lojala kunder. Forskare som Gummesson (2002) samt Christopher et al. (1994) pratar om något de kallar *lojalitetsstegen*. De har olika uppfattningar kring själva utformningen på stegen, men de har samma slutsats gällande vad den visar och bygger på. Stegen visar sex olika stadier/steg som kunderna kan befinna sig i. Meningen med de olika stegen är att visa om en kundrelation är framgångsrik och om kunden är lojal skall denne passera de olika stadierna/stegen tills det översta steget är uppnått. De olika lojalitetsstadierna är, med början underifrån; *prospect*, *customer*, *client*, *supporter*, *advocate* och *partner*. Forskarna menar att man bör sträva efter att ha sina kunder på en partnernivå, då det är där de är som mest lojala gentemot företaget, och att detta i sin tur leder till att företaget genererar intäkter. Under tiden som kunden vandrar upp i stegen skall relationen mellan parterna utvecklas då de lär känna varandra alltmer. (Ibid)

Gummesson (2006) menar att en kund blir en klient först när den återkommer och gör nya inköp, innan dess kan man inte se det som en kundrelation. Den ökade kännedomen om kunden under tiden denne klättrar bör företaget ta i beaktning och skraddarsy produkter som

kunden kan tros ha användning av. (Ibid) Forskarna menar att de olika stegen även ger, förutom lojalitet, indikationer på hur lönsam kunden är (Gummesson, 2006; Christopher et al., 1994). Hill (1996) menar vidare att den kund som man vill skapa en relation med inte är lönsam förrän den är mellan steg tre och fyra, alltså mellan kund och klient. Elinder (1993) påpekar även lönsamheten i lojalitetsstegen olika steg. Han använder sig dock inte av samma utformning av *lojalitetsstegen* som de ovanstående. Elinder (1993) menar att de två första kundlojalitetsstegen utgör omkring 80 % av marknaden och genererar i princip inga intäkter, utan bara medför kostnader. De två övre stegen som representerar 20 % av marknaden genererar däremot intäkter. (Ibid) Detta belyser ännu en gång antagandet om att arbetet med sina kundrelationer är av intresse.



The Relationship Marketing Ladder Of Customer Loyalty. Christopher et al. (1994)

Författarna belyser även det faktum att när kunden köper en tjänst eller en produkt så förväntar de sig ett mervärde. Detta kallar författarna för totalvärde. (Gummesson 2006; Christopher et al., 1994) Kotler (2003) menar även att när man utvecklar sitt marknadserbjudande bör se produkten i 5 nivåer; den potentiella produkten, kringprodukten, den förväntade produkten, basprodukten och kärnprodukten.

3.7 Teorisammanfattning

I detta kapitel har ett teoretiskt ramverk presenterats. Dessa ovan beskrivna teorier är de vi tänker applicera på konsekvenserna av revisionspliktens avskaffande ur ett marknadsföringsperspektiv. Intressentteorin och legitimitetsteorin belyser de yttre förhållandena, både för företagen och för hur revisionsbyråerna påverkas av marknadsförändringen. Intressentteorin behandlar de olika förhållandena företagen har till sina olika intressenter. Legitimitetsteorin berör företagets legitimitet hos intressenterna och kan därför ses som ett komplement till intressentteorin. Teorin visar vad som ger legitimitet och vad det har för fördelar.

För att undersöka hur revisionsbyråer arbetar med relationer och kundlojalitet använder vi dessa två modeller; *The Relationship Profitability Model* och *lojalitetstegen*. Vi vill se hur applicerbara dessa teorier är på revisionsbyråer. *The Relationship Profitability Model* är en modell som beskriver hur servicekvalitet, nöjda kunder samt långa och starka relationer genererar lönsamhet. Modellen är uppbyggd i fyra olika länkar, där varje länk består av faktorer som påverkar resultatet. *Lojalitetstegen* belyser lojalitetsnivåer i form av olika steg på en stege. Den visar att alla kunder inte är lika lojala och att företag utifrån kundens lojalitet bör jobba på olika sätt.

4 E M P I R I S K A N A L Y S

I detta kapitel kommer empiriskt insamlad data analyseras med hjälp utav de teorier som diskuterats i tidigare kapitel. Detta för att besvara våra forskningsfrågor. Kapitlet startar med en introduktion till vår bakgrund och fortsätter sedan med en djupgående analys.

4.1 Inledning

Vi har vid enskilda tillfällen intervjuat tre auktoriserade revisorer; Richard Julin på Grant Thornton, Eva Melzig Henriksson på KPMG och Ola Bjärehäll på PwC.

Richard Julin har arbetat på Grant Thornton sedan 2000. Han har varit godkänd revisor sedan 2005 och auktoriserad sedan år 2008. Grant Thornton är ett globalt företag inom revisions- och konsultbranschen. De har cirka 30 000 anställda i mer än 100 länder. I Sverige är det drygt 850 medarbetare i landet fördelat på 25 kontor. Deras affärsområden är inom revision, ekonomiservice, skatt, rådgivning och Corporate Finance. De riktar sig främst mot ägarledda företag. (Grant Thornton, 2011)

Eva Melzig Henriksson började på KPMG för 25 år sedan. Hon har varit auktoriserad revisor sedan år 1981, och inriktar sig på större företag. KPMG är ett av världens största kunskapsföretag som erbjuder tjänster inom revision, skatt och ekonomisk rådgivning. De har cirka 138 000 anställda utspridda i 150 länder. I Sverige finns cirka 1500 anställda på ett 60-tal kontor. Det som skiljer KPMG från de andra stora revisionsbyråerna är att de är den byrån som vuxit mest med egen kraft. (KPMG, 2011)

Ola Bjärehäll på PwC har arbetat inom företaget i 13 år. Han är auktoriserad revisor och numera även delägare och kontorschef på kontoret i Lund. PwC är en världsledande aktör inom revision, redovisning, skatt och ekonomisk rådgivning. De har ca 161 000 anställda i 154 länder. Med sina 3700 anställda utspridda på 130 kontor är de även det ledande företaget

inom revision, skatt och rådgivning i Sverige. (PwC, 2011)

4.2 Revisorernas syn på revisionspliktens avskaffande

Generellt har de olika responderande revisorerna en gemensam positiv inställning gentemot avskaffandet av revisionsplikten. Revisorerna tror inte att de som använder sig utav revision idag kommer att sluta med det endast för att plikten avskaffats. De är dock överens om att den största förändringen ännu inte kommit upp till ytan då tiden sedan avskaffandet inte är särskilt lång.

“De flesta som väljer bort revision är nystartade företag. Det är snarare så att det är fler aktiebolag som startas och fler enskilda firmor som övergår till att bli aktiebolag.”

Richard Julin på Grant Thornton

Eva Melzig Henriksson på KMPG instämmer och tror att även en del dotterbolag i stora koncerner nu väljer bort sin revisor. Detta då moderbolaget oftast har en egen ekonomiavdelning med hög kompetens som kan hjälpa dotterbolagen med deras ekonomi och fungera som en ekonomisk rådgivare. Revisorerna anser att många av de kunder som byråerna har idag är nöjda med den relation de har till sin revisor och att avskaffandet inte har påverkat dem. De tror även att nystartade bolag kommer att ta del av övriga revisionstjänster i allt större grad än tidigare. Detta därför att många av de nystartade företagen skapats just för att man inte längre granskas av en revisor och därmed kan spara den kostnaden. Alla tre responderande revisorer tror att gränsvärdena kommer att höjas inom kort, då förslaget initialt var mycket högre samt att gränsvärdena i andra länder redan är högre. Om gränsvärdena hade varit högre från början tror de tre revisorerna att en större förändring hade märkts hos revisionsbyråerna och dess marknad. Detta då fler företag hade berörts, och då det i större företag troligtvis finns möjlighet till egen ekonomiavdelning med den kompetensen som kan ersätta revisorn. Sammanfattningsvis tycker revisorerna att det är roligare att jobba i efterfrågestyrd marknad.

“Det är roligare att arbeta i en efterfrågestyrd bransch än en påtvingad. Vissa kunder har tyckt att redovisning varit påtvingat och de kan nu välja bort, men då står de ensamma utan hjälp. Nästan alla länder i Europa har tagit bort revisionsplikten och det har fungerat för

dem. Så varför inte här i Sverige?”

Richard Julin på Grant Thornton

Konkurrensen idag är redan hård anser revisionsbyråerna och kommer efter revisionspliktens avskaffande troligtvis att fortsätta vara så. Dock tror Richard på Grant Thornton framför allt att de mindre revisionsbyråerna måste ändra sitt sätt att arbeta mot kunderna. De måste jobba mer aktivt mot kunden än att bara skriva på ett papper.

4.3 Yttre relationer

När allt fler företag har möjligheten att välja bort revisorn påverkas företagets alla intressenter. Dessa intressenter behandlas i intressentteorin och exempel på intressenter är ägare, leverantörer, banker och övriga kreditinstitut (Ax et al., 2005). För att vilja vara en intressent i ett företag skall det finnas en klar fördel med det. Denna fördel kan säkerställas med till exempel den kvalitetsstämpel som revision ger, eller den pragmatiska legitimitet som följer av att kopplas ihop med en trovärdig revisor, enligt Mobus (2005).

4.3.1 Kvalitetsstämpel som ger legitimitet

“Den största fördelen med att revidera sitt företag är att man får en kvalitetsstämpel som visar att alla redovisning- och skatteregler följs korrekt. Sedan fungerar revisorn som ett bollplank i olika frågor, lite som företagets förlängda arm.”

Richard Julin på Grant Thornton

Denna kvalitetsstämpel anser Richard skulle underlätta för företaget att göra affärer med andra företag, såsom vid köp och försäljning samt nyinvesteringar. Eva på KPMG anser att den största fördelen med att fortsätta att använda sig utav revision är det stödet man får. Majoriteten av de responderade ser även att kvalitetsstämpeln gynnar företaget i förhållandet med dess intressenter. I samklang med vad de responderade uttryckt menar intressentteorin att det är viktigt att möta intressenternas alla olika krav och mål (Skärvad & Lundahl, 1982).

Kvalitetsstämpeln ger företaget legitimitet, vilket skulle kunna hänföras till den pragmatiska delen som Mobus (2005) främhäver inom legitimitetsteorin. Revisorerna hävdar även att en granskning av företaget är viktigt ur ett legitimitetssyfte för att bygga och upprätthålla en

trovärdighet i samhället och för att skapa ett starkt varumärke. Legitimitet är också viktigt ur ett samhällsansvarsperspektiv då det visar företagets moral och värderingar i viktiga frågor (Ljungdahl, 1999). Då ett företag använder sig av revisorn kan detta enligt respondenterna visa att företaget tar ansvar för sig själva och sin omgivning och intressenter, men även att detta är den rätta vägen att gå. Som Ola Bjärehäll på PwC uttrycker det:

“Samhället blir allt mer komplext och ställer krav på specialisering. Detta fångar vi in i det dagliga arbetet med kunder.”

Ola Bjärehäll på PwC

Att använda en revisor för att kontrollera den ekonomiska verksamheten kan anses vara en moralisk handling gentemot samhället enligt Mobus (2005) moraliska legitimitet. Ju fler företag som kan visa upp att de använder en revisor, desto mer korrekt kommer handlingen att ses av samhället. Samtidigt anser majoriteten av respondenterna att man kan få legitimitet genom att uppvisa att man använder sig utav en speciell revisor. Även detta kallar Mobus (2005) för pragmatisk legitimitet då det är en direkt faktors positiva påverkan på företaget.

4.3.2 Trovärdighet och förtroende

Intressentmodellen spelar en stor roll i revisionsplikens avskaffande på så sätt att intressenter har en stor roll i drivandet av många företag (Ax et al., 2005). En bidragande faktor till att mindre bolag fortfarande använder en revisor är viljan att tillfredsställa sina intressenter menar revisorerna. Revisorn kan därmed anses vara ett led i att skapa förtroende och tillit mellan de olika parterna, alltså företaget och dess intressenter. Enligt Ax et al., (2005) är några av företagets viktigaste intressenter banker, kreditinstitut och ägare.

Det är många gånger viktigt för banker och kreditinstitut att veta att bolaget som vill låna pengar har en granskad ekonomi för att vara säkra på företagets finansiella verksamhet. Detta framkom då revisorerna påpekade vikten av att börja nätverka med dem för att i senare led bli rekommenderade

“Man träffar mycket banker och advokater och har ett affärsmässigt nätverk. Det har mycket med att göra att det bygger förtroende om någon har rekommenderat oss.”

Richard Julin på Grant Thornton

“Relationen med banker blir allt viktigare då banker ger tips till företag som revisorer de tycker är bra. Därför kommer vi att nätverka med andra.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

En annan viktig aspekt som revisorerna framhäver i företagets relation med sina intressenter, är att om man inte har reviderat kan intressenter tro att man har något att dölja och därmed undvika att göra affärer med företaget. Richard Julin på Grant Thornton slog huvudet på spiken när han sa:

“Förhoppningsvis har de företag som valt bort revision rent mjöl i påsen.”

Richard Julin på Grant Thornton

Utan en revisor kan problem angående handlingar för egen vinnings skull uppstå. Som nämnt tidigare är det enligt intressentteorin viktigt att tillmötesgå de olika intressenternas krav och mål (Skärvad & Lundahl, 1982). Ett av dessa krav skulle kunna vara den trovärdighet som krävs hos ett företag för att skapa förtroende hos intressenterna. För att skapa och bibehålla ett ömsesidigt förtroende mellan företagets och dess intressenter är det viktigt att använda sig utav en objektiv part anser revisorerna. Då företagsledningen har en betydligt större insyn i företagets ekonomiska position kan det påverka förhållandet mellan företagets olika intressenter negativt (Skärvad & Lundahl, 1982). Eftersom en revisor är en oberoende part inger detta en trovärdighet hos företagets intressenter som får ett ytterligare intyg om att hanteringen av ekonomin går och har gått rätt till. Revisorerna menar att när ägaren av företaget och företagsledningen är separerade kan risknivån höjas. En anledning till detta anser de vara informationsasymmetrin som då uppkommer och lösningen på det kan vara att ha en granskad redovisning. (Knechel et al, 2008)

4.3.3 Säkerhet

Många söker också efter en säkerhet då det ofta krävs någon slags investering i företaget, samt eftersom resultatet av att vara en intressent helst skall vara positiv (Skärvad & Lundahl, 1982). Denna säkerhet anser revisorerna, kan bli hotad när revisionsplikten avskaffats.

Eftersom det är så pass många företag, 7 av 10, som känner oro inför att göra affärer med ej reviderade bolag (FAR, 2010) dras slutsatsen enligt oss och revisorerna att det är viktigt för revisionsbranschen att förmedla dess verksamhetsbetydelse för företag. Revisorerna belyser

därmed vikten av att ha en revisor, en oberoende part, som granskar redovisningen. Eva på KPMG nämnde bland annat att hon har märkt av denna uttryckta oro och ser ändå en självklar bakgrund till detta:

”Jag kan tänka mig att man känner sig orolig om man skall köpa en fastighet eller ett bolag. Är inte företaget reviderat så vill man titta långt tillbaka på vad det finns för avtal och andra åtagande som inte syns i balansräkningen.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

4.4 Kundrelationer

“Det krävs två för att få en relation.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

Respondenterna menar, precis som Grönroos (2007) beskriver, att de måste finnas två parter i en relation oberoende om de är *business-to-business* eller företag till privatperson. För att det skall finnas en relation mellan två parter måste det även finnas relationer till marknaden och samhället (Gummesson, 2006). I likhet med detta anser revisorerna att genom att använda sig utav revision bidrar man till säkerställd information till utomstående intressenter. Gummesson (2002) beskriver ett antal faktorer som karaktäriserar vilka egenskaper en relation bör innehålla. I intervjuerna med respondenterna framkom det som Gummesson (2002) säger; att samarbete är av stor vikt när en relation skapas och utvecklas.

“Det gäller att man hittar rätt till varandra, och att företaget respekterar rollerna: jag är revisor och är här på ägarnas mandat och inte primärt för att fälla ledningen om de gjort något fel.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

Respondenterna uttryckte sig i likhet med Gummesson (2002) om att det krävs förtroende för varandra för att kunna ha ett nära samarbete och att relationen måste baseras på ärlighet. Detta kan man utifrån forskaren och vår empiri tolka som att en relation som inte bygger på ett starkt samarbete, som i sin tur inte heller bygger på förtroende och ärlighet och kommer inte att bli en långvarig relation. För att kunna ha ett starkt samarbete bör man vid relationens start ta reda på vad kunden söker (Hart & Johnsson, 1999). I likhet med detta anser respondenterna

att man skall anpassa tjänsten utefter vad det är kunden söker. Något som de, tillsammans med Hart och Johnsson (1999), bedömer vara en viktig beståndsdel för att skapa tillit. De anser även att man skapar tillit genom att man arbetar med de kunderna som man har kunskap om och de man känner att man kan bidra med kunskap till. Detta är likt det som Gummesson (2002) pratar om angående attraktion. Han menar att för att en relation skall fungera måste det finnas attraktion mellan parterna. Enligt teorin och respondenterna kan man anta att den attraktionen uppstår när parterna som samarbetar känner att de kan bidra med värde till varandra.

“Man får ta en diskussion ansikte mot ansikte med företagaren utifrån vad företagen anser sig behöva”

Ola Bjärehäll på PwC

“Sen försöker vi att identifiera de bolag vi vill jobba med. Presenterar oss och försöker komma i kontakt med de bolag man är intresserad av.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

“Är det frivilligt för dem måste vi hitta ett sätt där de känner sig prioriterade och att de prioriterar sig själva. Det är precis som i alla relationer det måste vara ett initiativ även från kunden.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

Nu när revisionsplikten är avskaffad anser revisionsbyråerna att de behöver fokusera mer på relationsmarknadsföring. Gummesson (2002) anser att för att lyckas med en långsiktig relation bör båda parterna försöka anpassa sig åt varandra, något som Hart och Johnsson (1999) utvecklat till att det krävs mer tid och ett skräddarsytt erbjudande för att skapa ett förtroende. Byråerna anpassar sig genom att de har tagit fram ett utökat tjänsteutbud, oftast i form utav konsulttjänster. Dessa konsulttjänster kommer att kunna skräddarsys utefter kundens behov, exempelvis om kunder vill revidera eller bara ha råd i annan ekonomisk fråga. Ytterligare en anledning till varför revisionsbyråerna har anpassat sitt tjänsteutbud är för att de ser ett krav från företagets intressenter. Exempelvis så har KPMG uppdaterat sitt tjänsteutbud:

“Det vi försöker göra för att vara mer attraktiva mot mindre företag är att bygga ut vår eget

tjänsteutbud så att vi kan serva dem på vårt eget sätt. De flesta mindre företag har ingen egen ekonomiavdelning. Det vi håller på med är att bygga upp en outsourcad ekonomiavdelning, så att man kan hyra en ekonomiavdelning med olika tjänster.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

“Vi ägs och drivs av entreprenörer, så vi utvärderar hela tiden vårt tjänsteutbud.”

Ola Bjärehäll på PwC

“Om man ser tillbaka fem år så har vi ökat vår andel ekonomiservice, hjälp med redovisning, lönerelaterade produkter och även rådgivningsdelen. Våra medarbetare har blivit mer engagerade och har fått visa att det krävs mer än revision för att behålla kunder på sikt. Där har företagsledningen trummat för att, ända sedan förslaget kom, bredda tjänsteutbudet.”

Richard Julin på Grant Thornton

Precis som Gummesson (2002) anser respondenterna att långvarigheten i en relation är av vikt när det kommer till dess effektivitet. En långvarig relation är mycket mer effektiv än en kortsiktig. (Ibid) Detta menar Gremler och Brown (1999), Riechheld (2001) och Duffy (2003) beror på att lojala kunder redan vet hur man tar del av tjänsterna. Gummesson (2002) tror även att parterna med tiden lär sig saker om varandra vilket leder till att man kan utnyttja sin relation mer intensivt och skapa effektivare arbetsätt. Merparten av revisorerna tycker det är lättare kunna ge råd baserat på företagets historia och framtida inriktning. Finns revisorn med genom resans gång lär denne känna företaget och kan därmed ge bättre råd. Utifrån denna teori och vår empiri kan man dra slutsatsen att om man inte gör uppehåll i en relation ger relationen fler fördelar.

“Visst, ett år behöver man kanske inte revisionen, men om företaget växer eller om man vill göra en investering året därpå så behöver man det. Är man med under hela resans gång finns en kontinuitet som gör att man känner företaget betydligt bättre och kan ge bättre råd. Det är oftast så att om man väljer bort revision det ena året, och sedan väljer att revidera år två, så måste man även sätta sig in i det året man inte fått vara med också.”

Richard Julin på Grant Thornton

Längden av relationen påverkas av hur många alternativ kunden har för att tillfredsställa sitt bestämda behov (Storbacka et al., 1994). Revisorerna ser ett samband mellan hur stark och

hur lång en relation är. De responderande revisorerna försöker att skapa en långvarig relation med sina kunder genom att kontinuerligt ha löpande dialoger, visa sin kompetens och sitt engagemang, något som även Gummesson (2002) anser vara viktiga egenskaper i en relation.

“Jag tycker att kompetens och engagemang är viktigt. Att aldrig hamna där man bara gör två leveranser om året; en revisionsberättelse och en faktura. Att ha en löpande dialog med företagaren och att få revisionen att pågå hela året. Träffas på lunch och stämma av läget, kanske finns frågor som företagaren inte ser.”

Ola Bjärehäll på PwC

“Det är viktigt med hög tillgänglighet på aktivitet. Att vara med på tåget, så att säga. Samt att ha goda relationer med ekonomiavdelning och företagsledning.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

4.4.1 Kvalitet

Den första länken i *The Relationship Profitability Model* beskriver hur en hög servicekvalitet kan leda till nöjda kunder (Storbacka et al., 1994). Storbacka et al., (1994) anser att den kundtillfredsställelse som kunden känner är uppbyggd utifrån de tjänstekvalitetserfarenheter som kunden upplevt tidigare. Det beskrivna sambandet i teorin mellan servicekvalitet och kundnöjdhet är något som revisorerna anser vara något förenklat då det även finns ett flertal andra faktorer som påverkar en kundrelation. Revisionsbyråerna tror att kvaliteten blir en avgörande faktor när företag som vill revidera väljer sin revisionsbyrå och det är något som revisorerna är väl medvetna om. Ola på PwC menar att kraven, risken och kvaliteten kommer att bli viktiga faktorer när företag väljer revisorer. PwC anses sig leverera en hög kvalitet genom att de väljer att hellre jobba med rätt kunder än med många kunder. Samtidigt är det viktigt att de analyserar vem de jobbar med så att byrån kan visa kunderna vad de kan hjälpa till med.

För att kunden skall bli nöjd och uppleva kvalitet krävs det att företagen levererar ett mervärde och att de upplevda fördelarna med att använda sig av tjänsten är större och betyder mer än de upplevda kostnaderna (Ravald & Grönroos, 1996). Storbacka et al. (1994) anser att vad man får i förhållande till vad man ger grundas på vad man har för tidigare preferenser. De visar i sin modell *The Relationship Profitability Model* att det finns olika faktorer, exempelvis kostnaden, som bidrar till om man blir nöjd med kvaliteten eller inte. (Ibid) Precis som

forskarna anser revisorerna att bra kvalitet leder till nöjda kunder. Richard Julin på Grant Thornton anser att tillgänglighet och en öppen kommunikation med regelbundna möten är av vikt för att ge service med hög kvalitet och därmed nöjda kunder.

“Ger man inget mervärde kan de lika bra välja bort revisionen”

Richard Julin på Grant Thornton

“Kunden måste känna sig behövd för att uppleva kvalitet”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

4.4.2 Engagemang och långsiktighet

“Nöjda kunder vill man ha, för nöjda kunder ger nöjda medarbetare, vilket ger nöjda kunder.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

Storbacka et al. (1994) belyser ett samband om hur nöjda kunder leder till starka relationer vilket är något som revisorerna vidhåller, och att det viktigaste är att se till att kunderna är nöjda. Slutsatsen utifrån detta anser vi vara att kunden försvinner om den inte är nöjd. Revisorerna menar dock att det krävs mer än missnöje en gång för att avsluta relationen. Forskarna vidhåller samma argument och beskriver att en nöjd kund ibland har en stark relation till företaget därför att det finns barriärer som gjort att man inte har haft möjligheten att byta revisor trots missnöje. Revisorerna och forskarna menar därför att det finns en viss toleransnivå hos kunderna

“Det krävs ofta ett stort missnöje innan ett byte sker.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

Dock tror revisorerna att om man har en nöjd kund kan relationen fortsätta under en längre period men de anser precis som forskarna Hart och Johnson (1999) samt Reicheld (2001) och Duffy (2003) att det mycket viktigt att lösa problem eller missnöje om det uppstår. Tilliten minskar eller försvinner helt om en kund känner att deras problem inte tas på allvar (Hart & Johnson, 1999).

De olika revisionsbyråerna arbetar på liknande sätt för att motverka missnöje. Detta görs genom att ta emot feedback på deras olika tjänster. Tillsammans anser alla revisorer att feedback är en viktig del i arbetet med att skapa nöjda kunder.

“På seminarium får både befintliga och icke-befintliga kunder fylla i en enkät. De läggs sedan in i våra register.”

Richard Julin på Grant Thornton

4.4.3 Lönsamhet

Lönsamhet är en stor och viktig faktor, framhäver revisorerna, då både för revisionsbyrån själv och för kundföretagen. Storbacka et al., (1994) visar i modellen *The Relationship Profitabilit Model* att om man har starka och långa relationer med sina kunder leder det till lönsamhet. Detta därför att dessa kunder innebär lägre kostnader än att behöva skaffa nya kunder. Han anser även att det inte är försvarbart rent ekonomiskt att behålla olönsamma kunder. Forskning utav Kotler och Keller (2009) styrker detta då de visar att det i de flesta företagen är 20 % av kunderna som står för 80 % av försäljningen. Hanteringskostnaderna sjunker med utvecklingen av en relation (Söderlund, 2001). Revisorerna håller med om att det finns ett samband mellan nöjda kunder, långa och starka relationer och lönsamhet. Detta grundar de på samma anledning som forskarna (Storbacka et al., 1994; Kotler & Keller, 2009; Söderlund, 2001) att det tar tid och mycket resurser att skaffa nya kunder och lära känna dem vilket man inte är benägen att göra om man inte med säkerhet vet att man kommer ha ett samarbete i framtiden.

“Det går ändå inte att helt utesluta att försöka få nya kunder. Detta därför att vissa företag kommer att läggas ner och då behövs det nya kunder som tar deras plats.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

Kotler och Keller (2009) pratar om att de finns tre sorters lojalitet; attityd, beteende och en kombination mellan dem. *Word-of-mouth* är ett av de mäktigaste marknadsföringsverktygen och något som kan komma utav att kunder känner en attitydlojalitet till ett företag och därefter sprider ordet. (Ibid) Alla byråerna anser att de får flest nya kunder genom *word-of-mouth*, och att ny-kund-generering inte måste ske genom traditionell marknadsföring utan även genom nätverkande med intressenter. Utifrån detta kan slutsatsen dras att många av revisionsbyråernas kunder är attitydlojala gentemot sin byrå. Parasuraman (1998) och Czepiel

(1990) har samma uppfattning som revisorerna om att en stark relation med kunderna med största sannolikhet leder till positiv *word-of-mouth*. *Word-of-mouth* kan leda till fler fördelar än rekommendationer, bland annat varumärkeskännedom (Gremler & Brown, 1999). Författarna hävdar att de som blivit kunder genom *word-of-mouth* oftast blir mer lojala än de som fångas upp av reklam (Gremler & Brown, 1999; Reichheld, 2001; Duffy, 2003). Detta håller revisorerna med forskarna om då de anser att om man jobbar med en förtroendebaserad tjänst krävs det mer än bara transaktionsmarknadsföring för att få kunder.

“Det handlar om att oavsett om man får ett uppdrag eller ej, så måste man ofta bli rekommenderad. Det går genom rekommendationer, och det kommer att fortsätta vara så.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

“Det är viktigt att försöka att göra ett så bra arbete som möjligt till befintliga kunder, för detta ger ringar på vattnet. Och jag kan väl uppskatta att ungefär hälften av våra nya kunder kommer från rekommendationer från befintliga kunder och hälften från banker och advokater. Att ringa runt till nya företag genererar inte lika mycket, det är endast en begränsad del som kommer därifrån. Det har mycket att göra med att vår tjänst bygger på ett förtroende, och om någon rekommenderar oss litar man mer på det. Därför kan man säga att vår försäljning skiljer sig från andra branscher, där kanske det är lättare med telefonförsäljning”

Richard Julin på Grant Thornton

4.4.4 Lojalitet

Det finns många forskare som har gjort modeller för skapandet av lojala kunder. Gummesson (2006) samt Christopher et al., (1994) beskriver att företag bör sträva efter att få en ‘partnernivå’ i lojalitetstegen med sina kunder, då det är denna relation där kunderna anses vara mest lojala. *Lojalitetsstegen* visar en långsiktig relation mellan företaget och kunden. Det är därmed viktigt att ha en fastställd strategi för hur arbetet med långsiktiga relationer utförs. Revisorerna framhäver att då varje kund är unik är det svårt att behandla och arbeta mot kunderna på samma sätt. Det kan därmed bli svårt för revisionsbyråer att göra en fastställd strategi.

Enligt Gummesson (2006) krävs det att en kund gör återkommande köp och kallas då ‘klient’, för att kunna nå nästa steg och därmed bli en ‘prospect’ i lojalitetstegen. För att få en kunds

uppmärksamhet och skapa incitament att ta reda på mer information om revisionsbyråer krävs det traditionell transaktionsmarknadsföring. (Ibid) De responderande revisionsbyråerna arbetar alla med traditionell transaktionsmarknadsföring. Exempelvis annonserar Grant Thornton på både flygplatser och i Dagens Industri. De har en marknadsavdelning i Stockholm som jobbar med att utveckla en enhetlig företagsprofil. Tidigare gjorde kontoren egna kampanjer vilket fick negativa effekter på varumärket och dess kännedom. PwC har en central marknadsavdelning som arbetar aktivt med företagets marknadsföring. För tillfället använder de sig utav TV-reklam, musikstreamingreklam och annonsering på offentliga platser. KPMG försöker att identifiera de företag de vill arbeta med och därefter rikta sig till dem. De nätverkar på de platser där företagen är, exempelvis på arbets- och företagsmässor, föreläsningar, seminarier m.m.

“Vårt varumärke är starkare idag än för 3 år sen, men för att skapa kännedom för de som är utanför branschen tror jag att det krävs mer reklam på tunnelbanor och flygplatser. TV ligger långt fram i tiden.”

Richard Julin på Grant Thornton

“I grunden marknadsför vi oss mot våra segment, vissa kampanjer mot stora företag och vissa mot de mindre företagen.”

Ola Bjärehäll på PwC

“Vi marknadsför oss framför allt med hjälp av word-of-mouth.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

Efter att kunden gjort sitt första och därefter återkommande köp bör relationsbyggande åtgärder vidtas för att få kunderna att börja klättra i lojalitetstegen. För att skapa den lojala kunden krävs det att företagen tar hänsyn till kundens behov och skräddarsyr produkter. (Gummesson, 2006) För att utveckla relationen mellan de olika parterna anser samtliga av de responderande revisionsbyråerna att engagemang och kontinuerliga möten är av stor vikt.

“Jag försöker skapa en långvarig relation och därmed blir kontinuitet viktigt. Är man med under hela resans gång känner man kundens företag betydligt bättre och kan ge bättre råd.”

Richard Julin på Grant Thornton

Ännu ett sätt som revisionsbyråerna arbetar på för att stärka relationen är att samtliga erbjuder

utvecklingsseminarier där de till exempel uppdaterar om nya skatteregler, ger kurser i bokföring och momsredovisning samt håller utbildningar inom affärsutveckling. De menar att om båda parterna känner sig delaktiga i marknadsförändringar kommer relationen att stärkas och växa. Alla påpekar vikten av att ge ett mervärde på ett eller annat sätt, inte bara "skriva på ett papper". För att leverera detta mervärde försöker de behålla en kontinuitet i relationen, alltid finnas till hands samt arbeta med en god intern kommunikation. Att få kunden att känna sig delaktig ser de som en självklarhet då det ger en bättre relation och i slutändan en bättre revision.

I ett kunskapsföretag som en revisionsbyrå anser respondenterna att den interna kommunikationen är viktig då kunskap måste förmedlas mellan medarbetare för att kunden skall få den ultimata relationsupplevelsen. Grant Thornton arbetar med att stärka relationen och få kunder att klättra i stegen genom att kunderna själva får ge *feed-back* i form av enkäter på en del seminarier. Relationen stärks genom att byråerna blir medvetna om vad kunderna efterfrågar. Ett annat sätt att stärka relationen är att anordna icke-jobb relaterade aktiviteter för både företaget och revisionsbyrån, så som bowling, middagstillställningar m.m., som KPMG gör. KPMG betonade att de delar upp sina kunder i små och stora företag för att lättare kunna förse dem med de specialisttjänster som krävs. Det blir därmed lättare att sätta sig in i företagets situation och därmed leverera det mervärde som krävs.

Något som revisorerna tror blir allt viktigare i och med avskaffandet är arbetet med relationsmarknadsföring och lojalitetskapande aktiviteter för att behålla kunden.

“Relationsmarknadsföring tror jag blir viktigare i alla branscher, samtidigt som det blir lättare att göra affärer på nätet. Relationen i sig har ett värde.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

4.4.5 Transaktionsrelation vs. vänskapsrelation

I matrisen av Bertha, Hoffstedt och Thern (2010) diskuteras balansen mellan närhet och distans i affärsrelationer. Gummesson (2002) beskriver att två utav de 14 viktigaste egenskaperna som bör finnas i en sådan relation är just närhet och distans. Han menar att den fysiska närheten underlättar den mentala och emotionella kontakten. (Ibid) Detta innebär att ju närmre varandra man är, desto lättare är det att förstå varandra. Revisorerna förhåller sig väl efter detta då de kontinuerligt träffas för avstämning och gör även icke-jobb relaterade

aktiviteter med sina kunder.

“Vi anordnar en middag en gång per år, har mycket seminarium, lunchmöte och frukostmöte. Vi försöker att inte bara ses under stress utan att finna tid där alla kan slappna av och finna glädje i eventet. Hitta en balans så att alla tycker att det är kul.”

Eva Melzig Henriksson på KPMG

5

S L U T D I S K U S S I O N

I detta kapitel diskuterar vi och drar slutsatser utifrån vår empiri och analys och kommer med egna reflektioner. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning inom ämnet. För att underlätta för läsaren inleder vi med att presentera syftet med.

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur revisionsplikts avskaffande har påverkat revisionsbyråernas sätt att marknadsföra sig, framför allt inom relationsmarknadsföring och byggandet av lojala kunder.

5.1 Inledning

Innan vi började studien var vår tanke att revisionsbyråerna skulle ha en negativ inställning till revisionsplikts avskaffande. Med hjälp av vår undersökning kom vi fram till att revisionsbyråerna ser avskaffandet som något positivt. De intervjuade revisorerna säger alla att de hellre arbetar med en efterfrågestyrd tjänst än en lagstadgad tjänst då arbetet blir roligare för alla parter. Vi tror att denna åsikt kan bero på att de intervjuade revisorerna arbetar på tre av de största revisionsbyråerna i Sverige och att det enbart är en liten del av deras kunder som berörs av lagändringen. Undersökningen visar att revisionsplikts avskaffande ännu inte medfört några större synliga följder eller konsekvenser för revisionsbyråers marknad, då både i form av efterfrågan och medvetna förändringar hos revisionsbyråerna. Detta beror förmodligen på att avskaffandet endast berör en liten andel av byråernas kunder.

Då avregleringen medför att revisionsbranschen blir efterfrågestyrd anser vi att detta blir ett orienteringsskifte mot en mer kundorienterad basis. Enligt modellen *Det produktionsinriktade samt kundorienterade företaget* av Axelsson och Agndal (2008) utgår ett kundorienterat företag från marknaden med dess olika kundbehov och arbetar utifrån detta. Vi tycker härmed att branschen bör vara uppmärksamma på vidare förändringar på marknaden och vara beredda

på anpassningar därefter. Något som författarna tar upp, och som vi håller med om, är svårigheten i att veta vad kunderna vill ha. Vi tror att det gäller för byråerna att tänka innovativt och att idag utveckla konsulttjänsterna till det som kunderna kommer att efterfråga imorgon.

Paralleller vi kan dra till tidigare avregleringar i landet är att konkurrensen ökade inom skolor och barnomsorg i och med friskolreformen. Revisorerna hävdar att konkurrensen inom deras bransch inte kommer att öka märkvärt, men vi tror att de bör göra sig beredda på en ökning då gränsvärdena höjs. Med den ökade konkurrensen kan frågor angående höjd kvalitet och sänkt pris uppkomma, vilka enligt Karlsson (2005) är syftet med avregleringar som dessa. Vi tror att kvaliteten kommer att höjas då byråerna ökar sin flexibilitet och skräddarsyr fler konsultlösningar till företag. Prismässigt kommer förmodligen de större byråerna att vara prisledare, precis som folktandvården blev vid tandvårdsmarknadens avreglering. Den största priskonkurrensen tror vi kommer att ske mellan de mindre byråerna då de större i viss mån kan förlita sig på ett starkt varumärke och har skalfördelar.

5.2 Intressenters påverkan

Utifrån intressentteorin och legitimitetsteorin, samt respondenternas svar, anser vi att granskning från en oberoende part fortfarande kommer att vara högst aktuellt. Detta då det framgår av tidigare forskning att externa intressenter inte vill interagera med ej granskade bolag. Då avskaffandet endast berör de allra minsta aktiebolagen tror vi inte att intressentteorin är av stor betydelse ännu, eftersom deras intressentgrupper också är mycket mindre. Detta kan förklaras genom att ett litet företag med endast en ägare, själv har full insyn i den finansiella verksamheten. Dock kan det exempelvis vara svårt för ett mindre företag att växa med egen kraft då de saknar resurser för det. För att lyckas med en förändring behöver de hjälp från en extern finansiär.

Något som revisorerna lyfter fram är att den beroendeställning som ett företag får gentemot sina intressenter beror på branschtillhörighet, storlek, omsättning och i vilken grad de jobbar på en internationell marknad. Detta är något som vi anser att intressentmodellen inte tar hänsyn till. Revisorerna menar att olika intressenter är intresserade av olika delar av en revision, vilket kan leda till att företagen reviderar av olika anledningar. Vi ser det som att de

blir indirekt tvingade till att bli granskade för att vara trovärdiga gentemot sina intressenter och därmed kunna ta del av de resurser de behöver. Vi tror, precis som respondenterna, att om man avstår granskning kommer intressenterna att dra sig undan. Det tror vi i slutändan kommer att hämma företagen själva då det kan leda till att man måste begränsa sin eventuella expanderings av företaget. Därmed anser vi att relationen inte är frivillig utan snarare fortfarande en tvingad relation. Intressenternas påverkan märks även genom att revisionsbyråerna lägger mer kraft på att nätverka med dem. Anledningen till att revisionsbyråerna gör det är för att genom nätverkande kunna bli rekommenderade som en bra, trovärdig och tillförlitlig revisionsbyrå. Respondenterna, och även vi, tror att intressenterna kommer att vara ett drivande incitament i företagens beslut om de skall fortsätta att använda en revisor eller inte. Då många intressenter kräver att en oberoende part kvalitetssäkrar företagets redovisning för att ett samarbete skall genomföras kan man ifrågasätta om det verkligen är frivilligt. Ytterligare en aspekt i avskaffandet är att bokföringen kan komma på efterkälken då man förlorar kontrollen eftersom företagaren själv sätter sig i position att ordna med ekonomin trots bristande kompetens inom ämnet.

5.3 Mer konsultverksamhet

Vår studie visar även att revisionspliktens avskaffande kan leda till att revisorn kommer att spela en mindre roll i framtiden, men att rådgivningstjänster från byråerna får en mer betydande roll. Detta skulle möjligen kunna ses som en branschglidning då revisionsbyråernas tidigare kärnprodukt, renodlad revision, försvinner för de mindre företagen. Vi anser att genom en mer anpassningsbar konsultverksamhet kan revisionsbyråerna erbjuda det som kunderna efterfrågar och därmed skapa en bättre relation.

En möjlig effekt av avskaffandet skulle kunna vara att "riktiga" relationer växer fram på lika villkor. Med riktiga relationer menar vi att relationen vuxit fram utan tvång av lagar och regleringar utan istället baseras på efterfrågan. En följd av detta kan vara att företag jämför olika revisionsbyråers mer varierande tjänsteutbud och kunskap grundligare än innan, när det endast handlade om revisionsuppdrag. Dessa relationer kan komma att bli mer givande för båda parter då det blir en efterfrågestyrd tjänst och arbetet sker på frivillig basis. Ytterligare en fördel med avskaffandet är att det finns utrymme för en större konkurrens inom branschen och då ökad konkurrens leder till höjd kvalitet är detta något som gynnar alla.

Revisionsbyråernas sätt att arbeta med lojala kunder skiljer sig från den teori som lojalitetstegen beskriver. Vi anser att lojalitetstegen måste bli mer anpassningsbar för att kunna användas inom ett kunskapsföretag som en revisionsbyrå. Eftersom revision inte är en fysisk produkt, utan innebär tjänster som behöver skräddarsys, anser vi att uppbyggandet av en lojal kund är något mer komplicerat. Vår uppfattning är att revisionsbyråer inte bör förlita sig för mycket på det faktum att lojala kunder kommer av sig själva. Då *lojalitetsstegen* utgår från att en lojal kund byggs stegvis genom återkommande köp är det viktigt att anpassa denna teori till revisionsbranschen. När en underskrift på revisionsberättelsen inte längre krävs enligt lag kan branschen utnyttja detta och skapa merförsäljning (*cross-selling*). De kan vidare skapa lojala kunder genom att skräddarsy sina erbjudanden efter varje enskild kund. Vi tror att en lojalitetsstege som utgår mer från tjänster och dess anpassningsförmåga är att föredra innan revisionsbyråers fortsatta arbete med kundrelationer.

5.4 Närhet i relationen

En relevant fråga tycker vi är hur nära en revisor kan arbeta med sin kund och ändå behålla sin opartiska ställning. Som Eva på KPMG nämnde är byrån, tillsammans med kundföretagen, ibland ute på middagar eller övriga aktiviteter för att kunna bygga relationer även utanför kontoret. Enligt lag 20 § Revisorslag (2001:883) får man inte ha en alltför nära relation till det företag man reviderar och därmed kan relationsmarknadsföring inkräkta på detta. Tittar man då på modellen *Relationsmatrix* av Bertha, Hoffstedt och Thern (2010) utesluts därmed en vänskapsrelation. En sådan relation skulle kunna leda till problem i form av högre toleransnivå hos revisorn, och då en vänskap innebär ömsesidiga förpliktelser kan detta kompromissa med den affärsmässiga delen av en framgångsrik relation. Vänskapen i relationen kan även påverka legitimiteten och trovärdigheten av granskningen. Trovärdighet är även något som Ahlberg (2009) anser vara en grundpelare för att en relation skall fungera på marknaden och i näringslivet. Denna egenskap, tillsammans med tillit och trygghet, bildar de tre T som företag kan använda för att bygga sina relationer på. Den relation som vi anser att revisorerna istället bör ha med sina kunder är en professionell affärsrelation, enligt Bertha, Hoffstedt och Therns modell (2010). Revisorer måste därmed kunna arbeta med hög närhet samtidigt som de har en stor distans. Vi ser här att det alltså inte bara är lagen som hindrar revisorer från en för intim relation med sin kund utan även teorier kring lönsamma affärsförhållanden förespråkar en viss distans

5.5 Förändringar i kunskapsföretag

Vi ser ett hot i att revisionsbranschen eventuellt har förlitat sig för mycket på att revision varit lagstadgad. Undersökningen visar att revisorerna gör anpassningar i deras tjänsteutbud, men då de är relativt säkra på att efterfrågan inte kommer att minska har inga större satsningar gjorts utan de förlitar sig till stor del på *word-of-mouth*. Att de eventuellt saknar strategi för arbetet med relationsmarknadsföringen kan kanske förklaras av den förändringströghet som ofta präglar kunskapsföretag. Då sådana företag består av en sammansättning etiska regler och människor med en gemensam kunskapsbas (Artsberg, 2005) kan detta vara den underliggande orsaken till varför revisionsbyråerna inte vill anpassa sig. Ytterligare belägg för detta fann vi under våra intervjuer då revisorerna berättade om hur de arbetar med sina kunder istället för hur byrån som helhet arbetar med relationsbyggande. Om vi läser mellan raderna när vi kombinerar teorin med vad respondenterna har sagt verkar det som om revisorerna anser sig själva 'veta bäst'.

Risken finns att revisionsbyråerna är tröga med att matcha förändringarna inom branschen med förändringarna på marknaden. Därmed kan de bli utkonkurrerade eller så skapas ett glapp mellan efterfrågan och utbud på marknaden. Här anser vi, precis som revisionsbyråerna, att nyttan med revision måste framhävas utifrån olika perspektiv och/eller att de skapar ett nytt tjänsteutbud med likvärdig kvalitetsstämpel som ersätter den granskade redovisningen. Detta tror vi är viktigt eftersom då revisionsplikten tidigare var lagstadgad och företagen inte hade någon möjlighet att avstå granskning, är det möjligt att de enbart såg revisorn som en kostnad och inte som något positivt bidragande till företaget. Nu när granskningen är frivillig kan den inställningen komma att förändras. Ett antal företag kommer troligen se avskaffandet som en befrielse, då vissa företag anser att revisorn endast vill hitta fel och kunna fälla dem. Andra företag kommer fortsätta använda revisorn då de inser fördelarna med det. En möjlig följd av avskaffandet torde vara en ökad konkurrens som kan bidra till bättre kvalitet på tjänsterna. Detta kan på längre sikt leda till att företag inser nyttan med revision.

5.6 Framtiden

Revisorerna menar att marknadsföringen inte drastiskt kommer att förändras på grund av lagändringen. Dock tror de att strategierna kring marknadsföringen kommer att förändras vid

eventuella gränsvärdeshöjningar. I och med att det från början var tal om att gränsvärden skulle vara högre, anser vi att revisionsbyråerna redan nu borde starta sitt arbete med att skapa och utveckla relationer till dem som i framtiden kan komma att avstå revisionsplikten. Detta för att undvika uppkomsten av ett större glapp mellan revisionsbyråernas utbud och marknadens efterfrågan. Om möjligt kan de behöva implementera en mer anpassad lojalitetsstege i arbetet med de större företagen, för att bygga upp en stark grund för lojalitet.

5.7 Slutsats

För att sammanfatta diskussionen ovan följer här några korta slutsatser:

Utifrån den empiriska analysen kan vi dra slutsatsen att revisionspliktens avskaffande inte medför en frivillighet då företagens olika intressenter fortfarande kommer efterfråga kvalitetsstämpeln som revisorn kan ge. Det är därmed intressenterna, och inte revisorn i sig, som skapar incitament för företag att använda revision.

Vi insåg att de teorier vi använt oss av för att analysera hur revisionsbyråerna arbetar med relationsmarknadsföring och skapandet av lojala kunder inte rakt av är applicerbara på denna bransch. Det kan till viss del vara svårt för revisionsbyråer att använda sig av relationsmarknadsföring då problematik kan uppstå om en vänskapsrelation växer fram mellan parterna. Problematiken kan då vara att vänskapen inkräktar på affärsrelationen, vilket exempelvis kan visas genom att revisorn har en högre toleransnivå gentemot kunden.

Utifrån den empiriska analysen kan vi avläsa att de viktigaste beståndsdelarna för revisionsbyråer i skapandet av lojala kunder är; tillgänglighet, interaktivitet, *word-of-mouth* och kommunikation.

Vi tycker att det är viktigt att revisionsbyråerna anpassar sitt tjänsteutbud till vad som efterfrågas av kunderna för att på så sätt skapa en långvarig relation som inte påverkas av yttre förändringar såsom avskaffandet. På grund av den utsatta marknadspositionen tror vi att det krävs mer nytänkande av revisionsbyråerna. De får inte förlita sig på deras ställning på marknaden och tro att kunderna stannar.

5.8 Förslag till vidare forskning

Då vi i vår undersökning endast koncentrerat oss på hur revisionsbyråer hanterar revisionspliktens avskaffande skulle förslag till vidare forskning vara att undersöka hur små aktiebolag, som inte längre behöver revidera, hanterar revisionspliktens avskaffande. Undersökningen skulle kunna belysa hur företagen resonerar kring avskaffandet, vad de ser för fördelar och nackdelar med det och om de ser någon förändring i revisionsbyråer bemötande. En annan intressant undersökning är att se vilka företag, i form av branschtillhörighet, storlek mm, som valt att fortsätta revidera. Då vi i vår undersökning endast hade kontak med större revisionsbyråer skulle fortsatt forskning kunna analysera hur de mindre revisionsbyråer hanterar revisionspliktens avskaffande.

En intressant infallsvinkel är att undersöka om, och i så fall hur, marknaden för revision kommer att förändras om gränsvärdena höjs. Då förslaget initialt var högre kommer gränsvärdena med största sannolikhet att höjas och därmed omfatta fler företag. Det är intressant att se hur revisionsbyråerna hanterar detta. Ytterligare en intressant forskning skulle kunna vara om revisionsbyråer kan använda sig utav lojalitetsprogram.

K Ä L L F Ö R T E C K N I N G

Lagtext

Aktiebolagslagen (2005:551)

Revisorslagen (2001:883)

Offentligt tryck

Dagens Industri (2011-05-25) *Småföretagarna nobbar revisorn*

FAR pressmeddelande (2010-11-01) *Ökad risk när revisionsplikten försvinner*, hämtat 2011-04-11

FAR pressmeddelande (2010-03-25) *Efter dagens regeringsbeslut om revisionsplikten: Bra att man börjar med de minsta företagen*, hämtat 2011-04-11

Konkurrensverket (2004) *Tandvård och konkurrens*, Konkurrensverkets rapportserie, 2004:1.

The Professional Oversight Board for Accountancy (2006) *Review of how Accountants Support the Needs of Small and Medium-sized Companies and their Stakeholders*, hämtat 2011-05-02

Skolverket (2004) *Vad kostar de fristående grundskolorna? En studie om fristående grundskolor och kommunernas kostnader*, Skolverkets aktuella analyser 2004.

Statens Offentliga Utredning 2008:32, *Avskaffandet av revisionsplikten för små företag*, hämtat 2011-05-02

Tidigare uppsatser

Bertha, A., Hoffstedt, C. & Thern, J. (2010) *Vänskap i affärsrelationer – en kvalitativ studie av dynamiken och balansen*, Lund, Lunds Universitet

Edwall, I., Runnegren, K. & Saouan, J. (2011). *Lojalitet under nya förutsättningar - en studie av musikstreamingtjänster på internet*, Lund, Lunds Universitet

Salltun, D. & Wiberg, G. (2010) *Gift med din kund- En studie om relationens påverkan på kundens verksamhetsstyrning och revisionsbyråns marknadsföring*. Kalmar, Linne Universitetet

Avhandlingar och utredningar

Collis, J. (2003) *Directors Views on Exemption from the Statutory Audit*, A research report from DTI

Ekelund, M. (2004) *Konkurrensen på sjukvårdsmarknaden*, på uppdrag av Konkurrensverket

Jugner, T, Lindqvist, R. & Svalander, P-A. (1997) *Kostnadsjämförelser privata och offentliga läkarmottagningar*, Landstingsförbundet, Stockholm

- Karlsson, M. (2005) *Avreglering, konkurrensställning och ekonomisk effektivitet- offentligt eller privat*, Uppsala universitet.
- Ljungdahl, F. (1999) *Utveckling av miljöredovisning i svenska börsbolag – praxis, begrepp, orsaker*, Lund, Lund University Press
- Morin, A. & Widell, H. (2002) *Öppen sjukvård- Mätning av patientupplevd kvalitet på landstingsnivå mm*, Svenskt Näringsliv.
- Storbacka, K. (1994) *The Nature of Customer Relationship Profitability. Analysis of Relationships and Customer Bases in Retail Banking*, Finland, Swedish School of Economics and Business Administration
- Svanström, T. (2008) *Revision och rådgivning – efterfrågan, kvalitet och oberoende*, Umeå, Umeå Universitet
- Thorell, P. & Norberg, C. (2005) *Revisionsplikten i små aktiebolag*, Svenskt Näringsliv
- Toivonen, M. (2004) *Expertise as business. Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS)*, Finland, Helsingfors tekniska universitet

Litteratur

- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2000) *Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*, London, SAGE Publications, Inc
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisation – om att utveckla företagskulturer*, Malmö, Liber AB
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2009) *Marketing, an introduction*, 9:e upplagan, New Jersey, Pearson Prentice Hal
- Artsberg, K. (2005) *Redovisningsteori, -policy och -praxis*, Malmö, Liber AB
- Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*, 3:e uppl. Malmö, Liber AB
- Axelsson, B. & Agndahl, H. (2008) *Professionell marknadsföring*, 2:a upplagan, Lund, Studentlitteratur
- Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. (2000) *Relationsmarknadsföring*, Göteborg, IHM Förlag
- Bryman, A. & Bell, E. (2003) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö, Liber AB
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1994) *Relationship Marketing: Bringing quality, Customer Service, and marketing together*, Oxford, Butterworth-Heinemann
- Elinder, S. (1993) *Kundklubbar; en skrift om hur man får lönsammare kunder med lojalitetsprogram*, Stockholm, Posten brev
- Feurst, O. (1999) *One-To-One-Marketing*, Malmö, Liber AB
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago, Aldine
- Grönroos, C. (2007) *Service management och marknadsföring – en CRM ansats*, 3:e upplagan, Malmö, Liber AB
- Grönroos, C. (2008) *Service management och marknadsföring – kundorienterat ledarskap i servicekonkurrens*, 2:a upplagan, Malmö, Liber AB

- Gummesson, E. (2002) *Total Relationship Marketing*, Malmö, Liber AB
- Gummesson, E. (2006) *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*, Malmö, Liber AB
- Gummesson, E. (2008) *Total Relationship Marketing – Marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy* third edition, Oxford, Butterworth-Heinemann
- Hill, N. (1996) *Handbook of customer satisfaction Measurement*, Hampshire, Gower Publishing Limited
- Kotler, P. (2003) *Marketing Management*, 11:e upplagan, New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2009) *Marketing Management*, 13:e upplagan, New Jersey, Pearson Prentice Hall
- Lincoln, Y.S. & Guba, E. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, SAGE Publications, Inc.
- McCracken, G. (1988) *The long interview*, Beverly Hills, SAGE Publications, Inc
- Nordgren, M. (2004) *Vänskapens Väsen*, Stockholm, DN Bokförlag
- Reichheld, F.F. (2001) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston, Bain & Company Inc
- Rubin, L.B. (1987) *Bara Vänner. Vad Vänskapen betyder i våra liv*, Stockholm, Natur & Kultur
- Rust, R.T., Zahorik, A.J. & Keiningham, T.L. (1994) *Return on Quality – Measuring the Financial Impact of Your Company's Quest for Quality*, Chicago, Probus
- Skärvad, P.H. & Lundahl, U. (1982) *Företagets intressenter och kontrakt*, Stockholm, SAFs förlag
- Söderlund, M. (2001) *Den lojala kunden*, Helsingborg, Liber AB

Artiklar

- Ahlberg, C. (2009) *Guldläge att ta bort revisionsplikten!*, Balans, nr. 1
- Argyle, M. & Henderson, M. (1985) *Anatomy of relationships*. Citerad i Barnes (1994) *Close to the customer: but is it really a relationship?*, Journal of Marketing Management, volume 10
- Barnes, J.G. (1994) *Close to the customer: but is it really a relationship?*, Journal of Marketing Management, volume 10
- Bennett, R., Hartel, C.E.J. & McColl-Kennedy J.R. (2005) *Experience as a moderator of involvement and satisfaction on brand loyalty in a business-to-business setting*, Industrial Marketing Management, volume 34
- Bennett, R.J. & Robson, P.J.A. (1999) *The use of external business advice by SMEs in Britain*, Entrepreneurship and Regional Development, volume 11
- Bergström, F. & Sandström, M. (2001) *Konkurrens mellan skolor – för barnen skull!*, Ekonomisk Debatt, nr. 5
- Berry, A. & Robertson, J. (2006) *Overseas bankers in the UK and their use of information for making lending decisions: Changes form 1985*, The British Accounting Review, volume 38
- Börsvik, H. (2008) *Positivt för alla parter med efterfrågestyrd revision*, Balans, nr. 5

- Carrington, T. (2009) *Vad är revision?*, Balans, nr. 11
- Collis, J., Jarvis, R. & Skerratt, L. (2004) *The demand for the audit in small companies in the UK*, Accounting and Business research, volume 34
- Czepiel, J.A. (1990) *Service encounters and service relationships: implications for research*, Journal of Business Research, volume 20
- Duck, S. (1991) *Understanding Relationships*, Guilford Press, New York. Citerad i
- Duffy, D.L. (2003) *Comentary: Internal and external factors which affect customer loyalty*, Journal of Consumer Marketing, volume 20
- Felton, A. P. (1959) *Making the Marketing Concept Work*, Harvard Business Review, volume 37
- Fournier, S. (1998) *Consumers and their Brands: developing relationship theory in consumer research*, Journal of Consumer Research, volume 24
- Friedman, A.L. & Miles S. (2006) *Stakeholders: theory and practice*, New York, Oxford University Press
- Gooderham, P.N., Tabiassen, A., Doving, E. & Nordhaug, O. (2004) *Accountants as Sources of Business Advice for Small Firms*, International Small Business Journal, volume 22
- Gremler, D.D. & Brown, S.W. (1999) *The loyalty ripple effect: Appreciating the full value of customer*, International Journal of Service Industry Management, volume 10
- Gummesson, E. (1994) *Service management: An evaluation and the future*, International Journal of Service Industry Management, volume 5
- Halling, P. (2010) *Förtroendet i centrum*, Balans, nr. 4
- Hart, C.W. & Johnson, M.D. (1999) *Framework for developing trustrelationship*, Journal of Marketing Management, volume 8
- Knechel, R., Niemi, L. & Sundgren, S. (2008) *Determinants of Auditor Choice; Evidence from a small client market*, International Journal of Auditing, volume 12
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990) *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications*, Journal of Marketing, volume 54
- Lam, S.Y., Shankar, V., Erramilli, M.K. & Murthy B., (2004) *Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context*, Academy Marketing Science Journal, volume 32
- Luarn, P. & Lin, H.-H. (2003) *A Customer Loyalty Model for E-Service Context*, Journal of Electronic Commerce Research, volume 4
- McNamara, C. P. (1972) *The Present Status of the Marketing Concept*, Journal of Marketing, volume 36
- Mobus, L.J. (2005) *Mandatory environmental disclosures in a legitimacy theory context*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, volume 18
- Narver, J.C. & Slater, S. F. (1990) *The effect of a Market Orientation on Business Profitability*, Journal of Marketing, volume 54
- O'Neal, C.R. (1989) *JIT procurement and relationship marketing*, Industrial Marketing Management, volume 18

- Parasuraman, A. (1998) *Customer service in business-to-business markets: an agenda for research*, Journal of Business & Industrial Marketing, volume 13
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*. Vol.36
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996) *The Value Concept and Relationship Marketing*, European Journal of Marketing, volume 30
- Reichheld, F.F. (1993) *Loyalty-based Management*, Harvard Business Review, volume 71
- Reichheld, F.F. (1996) *Learning from customer defections*, Harvard Business Review, volume 74
- Ricard, L. & Perrien J. (1999) *Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: clients' perception*, Journal of Business Research, volume 45
- Rust, R.T. & Zahorik, A.J. (1993) *Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share*, Journal of Retailing, volume 69
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A. & Lemon K.N. (2000) *Driving Customer Loyalty: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, New York, The Free Press
- Shankar, V., Smith, A. K., & Rangaswamy, A. (2003) *Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments*, International Journal of Marketing Research, volume 20
- Skough, B. (2007) *De danska företagen behåller revisorn*, Balans, nr 10
- Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. (1994) *Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality*, International Journal of Service Industry Management, volume 5
- Svanström, T. & Sundgren, S. (2010) *Avskaffad plikt kräver ökad fokus på rådgivning*, Balans, nr. 4
- Svensson, B. (2004) Redovisningsinformation och kreditgivarens bedömning av små och medelstora företag, Balans, nr. 1
- Turnbull, P.W. & Nilsson, D.T. (1989) Developing and protecting profitably customer relationship, *Industrial Marketing Management*, volume 18
- Tönnervik, O., Tåhlin, L. & Johansson, M. (2010) Klockan klämtar för revisorn – dags att vakna, Balans, nr. 2
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996) The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, volume 60

Muntliga källor

- Bjärehäll, Ola. Auktoriserad revisor på PwC Lund
- Julin, Richard. Auktoriserad revisor på Grant Thornton Helsingborg
- Melzig Henriksson, Eva. Auktoriserad revisor på KPMG Malmö

Övrigt

www.far.se

www.grantthornton.se

www.kpmg.se

www.pwc.com

B I L A G A

Intervjufrågor

- **Generellt**

Vem är Du och vad har Du för position i företaget?

Vad har Du för bakgrund till företaget? Hur länge har Du jobbat i företaget, och var?

Berätta lite kort om företaget. Vad gör ni? Hur många anställda har ni?

Vilka är era främsta kunder? Storlek, bransch m.m.

- **Avskaffandet av revisionsplikten**

Berör avskaffandet av revisionsplikten flera av era kunder?

Förlitar ni er på att ni kommer att ha kvar kunderna som nu kan välja bort revisorn?

Det finns många företag som säger att de är oroliga över att göra affärer med andra företag som inte är reviderade. Är det en osäkerhet Du har märkt av?

Har utbudet av era tjänster förändrats i och med revisionspliktens avskaffande?

Tror Du att kvaliteten på tjänsterna kommer att öka, och i så fall på vilket sätt?

Hur ser Du på revisionspliktens avskaffande? Konsekvenser? Fördelar och/eller nackdelar?

Tror Du att avskaffandet kommer att öka konkurrensen inom branschen? På vilket sätt?

Vad, anser Du, är den största fördelen med avskaffandet? Hur kommer ni att kunna utnyttja denna fördel?

Vilken tycker Du är den viktigaste fördelen med att använda sig utav revisor och som nu många går miste om?

Hur jobbar ni nu för att förmedla denna fördel så att så många som möjligt fortsätter att ta del av revisorns expertis?

- **Relationsbyggande marknadsföring**

Hur arbetar ni med marknadsföring idag?

Arbetar Du personligen på något sätt med marknadsföring? I så fall hur?

Har arbetet med marknadsföring utvecklats/förändrats? Hur?

Hur arbetar Du för att skapa värde i en kundrelation?

Hur viktigt anser Du att relationsbyggande är?

Hur arbetar Du för att skapa lojalitet hos kunder?

Kan externa faktorer som förekommer på en föränderlig marknad påverka Ditt sätt att marknadsföra revisionsbyrån?

- **Övrigt**

Har Du något utöver detta att tillägga?

Om vi, vid ett senare skede, inser att vi glömt någon fråga, är det då okej för oss att återkomma?

Önskar Ni en kopia av uppsatsen när den är klar?

Tack för Din medverkan!
Rebecka Burell, Josefin Mattsson och Isabelle Skärström