

examensarbete  
Våren 2009  
Sektionen för Hälsa och Samhälle  
Ekonomi

# Bokföringsnämndens k-projekt

-Vad får det för påverkan på revisionsbyråerna?

Författare  
Nathalie Betner  
André Johansson  
Haris Maslo

Handledare  
Stig Westerdahl

---

## Abstrakt

---

För att förenkla dagens redovisning för företagen har bokföringsnämnden påbörjat ett arbete som kallas för k-projektet. Detta innebär att företagen delas in i fyra kategorier beroende på deras storlek, där varje kategori har ett samlat regelverk för just de företagen.

Syftet med uppsatsen är att ta reda på hur revisionsbyråerna anpassar sig till det nya normgivningsprojektet. Vi syftar även till att jämföra de större med de mindre byråerna för att ta reda på vilka skillnader som finns.

Den institutionella teorin tillsammans med legitimitetsteorin är en del av det som ska förklara grunden till de anpassningar som görs av ett företag. Genom att använda en kvalitativ informationsinsamlingsmetod genomförs intervjuer på diverse revisionsbyråer.

Våra viktigaste slutsatser är att en förenkling inte alltid behöver innebära en förenkling och att anpassning inte har skett i någon väsentlig grad. En tredje viktig slutsats som har uppkommit är att revisorers arbete inte kommer att förändras på grund av projektet. En hypotes om att de större byråerna skulle kunna vara trendsättare vid förändringar har visat sig vara oriktig då de mindre byråerna visade sig vara de som lägger ner mest energi på projektet. Ett intressant ämne att forska vidare inom kan vara att studera hur de företag som är på den osäkra gränsen mellan K2 och K3 kommer att välja kategori. Ett annat forskningsområde kan vara att studera om uppfattningen att anpassa sig kommer att se annorlunda ut efter det att "SAMROB" utredningen är klar.

Denna studie kan användas till att bevisa att teorin inte täcker in den dynamiska miljö som förekommer i alla företag, denna kan dessutom skilja sig mellan olika företag. Vidare kan studien även användas för att göra en jämförelse mellan dagens och framtidens anpassningar till k-projektet.

**Nyckelord:** Institutionell teori, Legitimitetsteori, Bokföringsnämnden, K-projektet, revisionsbyråer, förändring

---

## Förord

---

Vi vill här ta tillfället i akt och tacka alla de som har bidragit och hjälpt oss i vår studie. Till en början vill vi rikta ett stort tack till respondenterna Jenny Karlsson från ÖhrlingsPriceWaterhouseCoopers i Kristianstad, Alexandra Senften och Jesper Stuesson från KPMG i Kristianstad, Fredrik Andersson från Ernst & Young i Kristianstad, Håkan Juhlin från BDO i Kristianstad samt Lars-Åke Dahlgren från Lindebergs Grant Thornton i Kristianstad. Vi är tacksamma för att ni tagit er tid till att ställa upp på våra intervjuer och på så sätt i allra högsta grad bidragit till vår studie.

Vi vill även rikta ett tack till de studenter som har opponerat på vår uppsats och som bidragit med kritik, synpunkter och förbättringar till vår uppsats. Till sist vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Stig Westerdahl som kommit med värdefulla råd och idéer under arbetets gång.

Kristianstad, 2008

*Nathalie Betner*

*André Johansson*

*Haris Maslo*

---

## Innehållsförteckning

---

<b>Kapitel 1 Inledning</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Bakgrund</b> .....	<b>8</b>
1.1.1 Kritik .....	10
<b>1.2 Problemformulering</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3 Syfte</b> .....	<b>11</b>
<b>1.4 Avgränsningar</b> .....	<b>11</b>
<b>1.5 Hypoteser</b> .....	<b>11</b>
<b>1.6 Kapitelsammanfattning</b> .....	<b>12</b>
<b>1.7 Disposition av uppsatsen</b> .....	<b>13</b>
<b>Kapitel 2 Metod</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Teori bakom metoder som används</b> .....	<b>14</b>
2.1.1 Kvantitativ och kvalitativ informationsinsamling.....	15
2.1.2 Primär- och sekundärdata .....	15
2.1.3 Val av metod.....	16
<b>2.2 Urval</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 Metodavgränsning</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4 Frågeställning</b> .....	<b>18</b>
<b>2.5 Tillvägagångssätt</b> .....	<b>18</b>
<b>2.6 Kodning</b> .....	<b>19</b>
<b>2.7 Källkritik</b> .....	<b>19</b>
<b>2.8 Kapitelsammanfattning</b> .....	<b>19</b>
<b>Kapitel 3 Teori</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 Organisationer och dess omgivning</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2 Förändring som tillstånd och ledningens roll</b> .....	<b>22</b>
<b>3.3 Redovisning som instrument</b> .....	<b>23</b>
<b>3.4 Förändring på grund av lagar och regler</b> .....	<b>23</b>
3.4.1 Förändring utifrån Institutionell Teori och legitimitetsteori .....	24
<b>3.5 Definition av de nya normerna</b> .....	<b>27</b>
3.5.1 Kategori 1 .....	28
3.5.2 Kategori 2 .....	28
3.5.3 Kategori 3 .....	28
3.5.4 Kategori 4 .....	29
3.5.5 Illustration av de nya normerna .....	29
<b>3.6 De olika revisionsbyråernas specialisering</b> .....	<b>31</b>
3.6.1 ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers (PwC) .....	31
3.6.2 Ernst & Young .....	32
3.6.3 KPMG .....	32
3.6.4 BDO .....	32
3.6.5 Lindebergs Grant Thornton (GT).....	33
<b>3.7 Kapitelsammanfattning</b> .....	<b>33</b>
<b>Kapitel 4 Empiri</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 Presentation av respondent</b> .....	<b>36</b>
4.1.1 Större byråer .....	36
4.1.2 Mindre byråer .....	36
4.1.3 Jämförelse.....	37

<b>4.2 Organisationens storlek, uppbyggnad och tjänsteutbud.....</b>	<b>37</b>
4.2.1 Större byråer .....	37
4.2.2 Mindre byråer .....	38
4.2.3 Jämförelse.....	39
<b>4.3 K-projektet och dess påverkan .....</b>	<b>39</b>
4.3.1 Större byråer .....	39
4.3.2 Mindre Byråer.....	40
4.3.3 Jämförelse.....	41
<b>4.4 Anpassning till kategorierna och förändringar som medföljer .....</b>	<b>42</b>
4.4.1 Större byråer .....	42
4.4.2 Mindre byråer .....	43
4.4.3 Jämförelse.....	44
<b>4.5 Framtida rekrytering .....</b>	<b>45</b>
4.5.1 Större byråer .....	45
4.5.2 Mindre byråer .....	46
4.5.3 Jämförelse.....	46
<b>4.6 Framtida arbetsätt.....</b>	<b>46</b>
4.6.1 Större byråer .....	46
4.6.2 Mindre byråer .....	47
4.6.3 Jämförelse .....	47
<b>4.7 Övriga tillägg.....</b>	<b>48</b>
4.7.1 Större byråer .....	48
4.7.2 Mindre Byråer.....	48
4.7.3 Jämförelse.....	48
<b>Kapitel 5 Analys .....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 Analysmodellen .....</b>	<b>50</b>
<b>5.2 Bokföringsnämndens K-projekt .....</b>	<b>51</b>
5.2.1 Teori .....	51
5.2.2 Empiri.....	52
5.2.3 Analys .....	53
<b>5.3 Anpassning .....</b>	<b>54</b>
5.3.1 Teori .....	54
5.3.2 Empiri.....	54
5.3.3 Analys .....	55
<b>5.4 Förändringar .....</b>	<b>56</b>
5.4.1 Teori .....	56
5.4.2 Empiri.....	57
5.4.3 Analys .....	58
<b>5.5 Hypoteserna utreds .....</b>	<b>59</b>
<b>Kapitel 6 Slutdiskussion .....</b>	<b>62</b>
<b>6.1 Förslag till framtida forskning.....</b>	<b>623</b>
<b>Referenslista.....</b>	<b>65</b>
<b>Bilagor</b>	
Bilaga 1: Intervjufrågor .....	68
Bilaga 2: Intervju 1 – ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers .....	70
Bilaga 3: Intervju 2 – KPMG .....	74
Bilaga 4: Intervju 3 – Ernst & Young .....	78
Bilaga 5: Intervju 4 – BDO .....	82
Bilaga 6: Intervju 5 – Lindebergs Grant Thornton .....	86

***Figurförteckning***

Figur 3.1: De olika regelverkens koppling till varandra och lagstiftningen	30
Figur 5.1: Analysmodell	50

## **Förkortningar**

BFL	Bokföringslagen
BFN	Bokföringsnämnden
FAR	Föreningen för Auktoriserade Revisorer
IASB	International Accounting Standards Board
IFRS	International Financial Reporting Standards
IT	Institutionell Teori
RR	Redovisningsrådet
SAMROB	Sambandet mellan redovisning och beskattning
SME	Small and Medium Enterprises
SRF	Sveriges Redovisningskonsulters Förbund
ÅRL	Årsredovisningslagen

# Kapitel 1

## Inledning

---

*Det första kapitlet i denna uppsats inleds med bakgrunden till problemet som vi har valt att titta närmare på. I bakgrunden återges redovisningen och normerna utifrån ett historiskt perspektiv men även ur ett nutida perspektiv. Problemformuleringen ställs upp som en kort diskussion med en avslutande frågeställning, därefter följer en beskrivning på hur vi har valt att avgränsa oss.*

---

### 1.1 Bakgrund

Ett besök på några av revisionsbyråerna i Kristianstad i jakt på ett uppsatsämne ledde oss in på ämnet om K-projektet. En redovisningskonsult på en av byråerna nämnde lite hastigt att på grund av detta projekt så har förändringar redan genomförts på dennes byrå. Detta för att kunna möta den framtida efterfrågan och kundernas krav som skapas på grund av detta projekt. Således skapades ett intresse för området eftersom det är ett centralt ämne för vårt framtida yrkesval, vilket vidare är anledningen till att vi valde att fördjupa oss inom detta område. Med det sagt fortsätter vi med att beskriva bakgrunden till det ämne vi valt.

År 2004 påbörjades omstruktureringen då Bokföringsnämnden, BFN, beslutade att det som anses vara god redovisningssed i Sverige ska förändras och att andra normer ska införas (<http://news.deloitte.se>). Johansson, Johansson och Pautch (2001), menar på att god redovisningssed menas den praxis som utförs av en representativ del av de bokföringsskyldiga. Författarna menar vidare på att denna sed medför att rekommendationer och råd som BFN<sup>1</sup> skapar har stor påverkan på bland annat de uttalanden som görs av Föreningen för auktoriserade revisorer, FAR. FAR anser att (FAR SRS, 2008; Johansson *et al.*, 2001, s. 39):

---

<sup>1</sup> BFN är statligt ägd och har till uppgift att utveckla den goda redovisningsseden (Johansson, 2001).



”En bokföring är i överensstämmelse med god redovisningssed om den följer bokföringslagen, uttalanden från expertorgan på redovisningsområdet och redovisningspraxis i företagen.”

Wedberg (2007a), menar på att införandet av de nya reglerna medför en skiftning från att ha haft normering per ämnesområde, till exempel regler för hur intäkter och kostnader ska redovisas, till att normering införs per företagskategori. Till grund för denna nya normgivning finns Bokföringslagens regler för huruvida ett företags räkenskapsår ska avslutas, fortsätter skribenten. Tanken är att detta nya normeringsprojekt ska hjälpa företag att bestämma sig i fråga om de ska upprätta en årsredovisning eller ett årsbokslut (Wedberg, 2007a). Skribenten skriver vidare att lösningen är att företagen förses med ett paket av redovisningsregler som har för avsikt att täcka alla områden, där det bokföringsmässiga resultatet skall överensstämma med det skattemässiga. Tanken med detta projekt är att anpassa de svenska reglerna till de internationella, med målet att göra det mer begripligt för internationella användare (Balans nr. 8/9 2008 s. 29). Wedberg (2007a), menar att detta resulterar i att företagen får mindre valfrihet och mer standardiserade regler för hur redovisningen ska upprättas. BFN har haft som syfte att förenkla regelverken men också att göra det enklare för företag att hitta rätt normer och regler som lämpar sig för respektive företag ([news.deloitte.se](http://news.deloitte.se)). Detta genom att samla ihop och dela upp regelverk i fyra kategorier, K1-K4, där företag delas in i beroende på dess storlek ([news.deloitte.se](http://news.deloitte.se)). Företag ska således i fråga om löpande redovisning och årsbokslut kunna förlita sig på sin respektive skrift vilket är tänkt enligt BFN (Balans 2006, nr 9 s. 24-25). Wedberg (2007a), fortsätter med att, på sikt kommer alla företag vara tvungna att följa någon av de kategorier som tillhandahålls i form av lagar och rekommendationer. Tills dess att hela projektet är infört kommer det att vara frivilligt att använda de nya normerna som införts hittills, det vill säga K1, menar skribenten.

Det nya projektet från bokföringsnämnden medför förändringar för både revisionsbyråer och företag. Någon typ av anpassning måste ske på revisionsbyråerna, dels för att följa reglerna och dels för att tillgodose kunders behov. För att ge en annan aspekt på det hela måste kritiken även föras fram för att belysa de nackdelar som finns med projektet.

### 1.1.1 Kritik

Som med alla projekt finns det alltid åsiktsskiljaktigheter, detta gäller även för K-projektet. I en kandidatuppsats från Borås skriven av Akdemir, Mattsson och Östman (2008), nämns det att BFN har fått mycket kritik för sitt arbete samtidigt som många är överens om att det behövs en förenkling av normerna. Kritikerna har påstått sedan förslaget lades fram att det nya projektet om förenklade redovisningsregler inte visar en korrekt och rättvis bild av företagen (Akdemir *et al.*, 2008). Detta på grund av att enskilda näringsidkare kan bedriva rätt stora bolag och då behövs det andra regler om redovisning av tillgångar och skulder (Akdemir *et al.*, 2008). Wedberg (2006b), menar på att principen för de nya regelverken är att redovisningen ska anpassas till beskattningen, med detta menas att redovisningen ska vara underlag för beskattning. Detta medför, enligt Sveriges redovisningskonsulters förbund, att kvalitén på redovisningen blir sämre men kan accepteras då antalet intressenter som har användning av materialet är så pass få att en förenkling kan komma till stånd ändå (Wedberg, 2006 b). De intressenter som kan ha nytta av redovisningens förenkling är skatteverket och företagets finansiärer (Wedberg, 2006 b).

De nya reglerna medför många förändringar och förenklingar, dock har det uppkommit kritik redan från första början. Denna uppsats kommer att handla om revisionsbyråernas förändring gentemot K-projektet.

## 1.2 Problemformulering

Idag präglas än så länge redovisningen av normer och regler som företagen själva väljer utifrån vad som är mest lämpligt för deras verksamhet. Företagen kan välja att hämta sina riktlinjer från olika källor, som Bokföringsnämnden, Redovisningsrådet och praxis. Införandet av de nya redovisningsnormerna medför en skiftning för alla företag, det kommer inte längre vara frivilligt att välja normer efter behag. Företag kommer att vara tvungna att följa någon av de kategorier som är anpassade till respektive företagsgrupp. De nya normerna medför förändringar inte bara för företagen utan även för revisionsbyråerna. En intressant aspekt är hur revisionsbyråerna, större som mindre, kommer att reagera på dessa förändringar och hur en jämförelse kan påvisa likheter och olikheter mellan byråerna. Detta då större och mindre bolag har olika förutsättningar och kan även tänkas handla olika i denna situation. Revisionsbyråerna i största allmänhet är tvungna att anpassa och

förändra sig för att bemöta samhällets samt andra företags förväntningar annars kan byråerna ha svårt att behålla sina kunder. Ur denna synpunkt är det således intressant att studera hur bra detta stämmer överens med verkligheten och hur det ser ut i praktiken på de olika revisionsbyråerna. Vidare anser vi att det är intressant att studera om och hur revisorns eller andra medarbetares arbete kan komma att förändras i sin struktur. Detta då en förändring i arbetets struktur kan resultera i att omflyttning sker till andra uppgifter eller får andra konsekvenser på grund av att revisionsbyråerna anpassar sig till de nya normerna. Det är således intressant att studera vilka åtgärder eller omstruktureringar som krävs från byråernas sida för att kunna bemöta den nya normgivningen. Beroende på vilka förändringar som utförs kan detta möjligtvis ha en betydande påverkan på våra framtida arbetsförhållanden. Vår problemställning är denna:

- Hur reagerar större och mindre revisionsbyråer i Sverige på Bokföringsnämndens nya normgivningsprojekt samt vilka likheter och olikheter kan skådas?

### **1.3 Syfte**

Tanken med denna uppsats är att undersöka hur revisionsbyråerna reagerar på k-projektet. Vidare vill vi även undersöka om och i så fall vilka olikheter och likheter det finns mellan större och mindre revisionsbolag.

### **1.4 Avgränsningar**

Normgivningsprojektet är väldigt omfattande och medför stora förändringar för redovisningen i sig, detta resulterar i att vi inte har möjlighet att täcka in alla aspekter i uppsatsen. Vi har därmed valt att fokusera oss på revisionsbyråernas omstrukturering och innebörden av projektet. Vi kommer inte att fördjupa oss i hur k-projektet förändrar det arbete som utförs av medarbetare utan fokus ligger på om professionen kan förändras.

### **1.5 Hypoteser**

Vid uppsatsens början hade vi en del förväntningar angående det resultat som vi skulle få fram vid uppsatsens slutskede. Det skapades således hypoteser kring vad som skulle kunna hända på grund av k-projektets införande. Hypoteserna kommer att besvaras i analyskapitlet utifrån den empiri som vi har samlat in, våra egna

bedömningar kommer att ligga till grund för huruvida dessa förkastas eller accepteras. Våra förväntningar har således utformats till följande:

- H1 De större byråerna anpassar sig först. Vi anser att de större byråerna är trendsättare på grund av att de har kapital och resurser och kan då vara först med förändringar.
- De mindre byråerna imiterar de större. Vi tror att de mindre byråerna tar efter de stora för att uppnå och erhålla legitimitet. De mindre kan även ha en annan konkurrensstrategi som vi antar kommer att yttras i intervjun.
- H2 Vi tror att det kommer satsas resurser på utbildning.
- H3 Det kommer att ske organisatoriska förändringar.
- H4 Kraven för nyrekrytering kommer att vara annorlunda på grund av de förändringar som uppkommer på grund av k-projektet.
- H5 Projektet medför fler fördelar än nackdelar.

## 1.6 Kapitelsammanfattning

I detta kapitel beskrivs hur vi kommit fram till det ämne som vår uppsats ska handla om och varför vi valt ämnet. Ämnet handlar om Bokföringsnämndens nya normgivningsprojekt, K1 – K4. Som Wedberg (2007a) menar, är att bokföringsnämndens huvudsakliga syfte har varit att förenkla reglerna och göra det lättare för företag genom att förse respektive företagskategori med enhetliga lösningar, som ska täcka alla områden inom redovisningsproblematiken. Projektet är frivilligt än så länge men kommer att vara tvingande när alla kategorier är klara och träder i kraft. Projektet kan komma att kräva vissa åtgärder från revisionsbyråernas sida vilket kommer in på vår problemställning. Den går ut på att undersöka vilka konsekvenser projektet får för både små och stora revisionsbyråer och att jämföra dessa sinsemellan. Kritiken som har framförts på grund av projektet, som skrivits i en kandidatuppsats av Akdemir *et al.* (2008), har handlat om i stort sett en kvalitetsförsämring då det blir svårare att visa en rättvis och korrekt bild av ett företag. Även en avgränsning har skett då ämnet är väldigt omfattande. Vi studerar således inte förändringarna i redovisningen i sig utan fokuserar på de omstruktureringar som kan äga rum. Slutligen har ett par

hypoteser ställts upp för att visa på de förväntningar som vi har om uppsatsens resultat.

### **1.7 Disposition av uppsatsen**

Nedan ska presenteras hur upplägget på uppsatsen ser ut.

**Kapitel 1 Inledning** – Arbetet presenteras och en beskrivning av vårt ämne samt vad det är som påverkar redovisningen idag görs. Även syftet och problemställningen tas upp.

**Kapitel 2 Metod** – Beskriver de metoder som uppsatsen är uppbyggd på och hur vi har gått tillväga för att samla in vårt empiriska material.

**Kapitel 3 Teori** – Den teoretiska delen av uppsatsen behandlar organisationers vardag och omgivning samt hur förändringar spelar in i organisationens vardag. Ett antal teorier förs fram som motivation. Motivet till denna uppsats tas vidare upp som en fördjupning av vad som sagts i inledningen. En beskrivning av de företag som vi valt avslutar slutligen detta kapitel.

**Kapitel 4 Empiri** – I detta kapitel presenteras vårt insamlade material som är uppdelat i sju kategorier, som i sin tur har delats upp i större och små byråer. Här presenteras det material som har ansetts vara viktigt för vår fortsatta analys.

**Kapitel 5 Analys** – I kapitlet återges en modell som visar på den tankegång som leder oss genom analysen. Vidare presenteras de slutsatser som vi har kommit fram till och i slutet återges en utredning av uppställda hypoteser.

**Kapitel 6 Slutdiskussion** – denna diskussion baseras på det vi har lärt oss och våra synpunkter om arbetets gång.

## Kapitel 2

### Metod

---

*I detta kapitel diskuteras valet av metod. Vi presenterar hur vi har gått tillväga för att samla in den information som vi behöver för att både få grepp om ämnet men även för att besvara vår forskningsfråga. Vi ta även upp den källkritik som kan uppkomma på grund av de val som vi har gjort.*

---

#### **2.1 Teori bakom metoder som används**

Vi har valt att studera revisionsbyråerna och deras förändring/anpassning till den nya normering som ges ut av BFN. Detta är intressant då denna övergång inte kommer att läras ut till studenter som tar examen i nuet inom revision/redovisning. Det är viktigt att även vi som examinerande studenter har kännedom om denna övergång. Med detta som utgångspunkt har en av våra hypoteser utformats till att vi tror att kraven för nyrekryteringen kommer att förändras vilket kan påverka oss i framtiden. Vi har en induktiv infallsvinkel då någon dokumenterad teori kring ämnet inte finns, detta medför att genom att analysera det insamlade material från intervjuerna skapar vi en teori (Saunders, Lewis, Thornhill, 2007). Vår uppsats kommer att bygga på en fallstudieansats av kvalitativ karaktär. Denna ansats behandlar inte numerisk data då kärnan är att besvara frågor som till exempel ”Vad är det som händer” och ”Hur händer det” (Christensen, Engdahl, Gräås, Haglund, 2001). En ansats av denna karaktär kan inte härledas till att hypoteser skapas men genom att använda oss av hypoteser kan vi tillföra en intressant aspekt till det hela och ytterligare poängtera huruvida teorin stämmer överens med verkligheten. En fallstudie är relevant att göra i vår uppsats då vi bland annat vill ha svar på vad revisionsbyråerna kommer att göra för att förändra sig, hur detta kan yttra sig och varför de gör som de gör. För att få svar på detta har våra intervjufrågor kopplats till vad vi anser svara på dessa frågor.

### 2.1.1 Kvantitativ och kvalitativ informationsinsamling

Det finns två olika typer av information som kan samlas in, i form av kvantitativ och kvalitativ data. Saunders *et al.*, (2007) menar på att kvantitativ information bygger på siffror och behandlar variabler som mängd, antal och frekvens av variabler som går att kvantifiera. En sådan här inriktning medför att en närmare granskning kan göras av ett sammanhang eller delar av en helhet, detta tillvägagångssätt är strukturerat till sin form och utgångspunkterna är på förhand bestämda (Christensen *et al.*, 2001).

Vidare menar Saunders *et al.*, (2007) att en kvalitativ inriktning fokuserar på ord, text och handlingar där vikten läggs på att förstå de faktorer som ligger bakom resultatet. Förståelsen för helheten är det som genomsyrar och är viktigare än att förstå delar av den (Christensen *et al.*, 2001). En sådan här inriktning ska i slutändan ge en beskrivning av ett koncept i verkligheten i form av text och modeller (Christensen *et al.*, 2001). Tanken är att lyfta fram och belysa de samband som råder, även så är denna typ av information ostrukturerad och någon förutbestämd utgångspunkt finns inte. (Christensen *et al.*, 2001)

### 2.1.2 Primär- och sekundärdata

Christensen *et al.* (2001) skriver att sekundärdata är information som tidigare samlats in och bearbetats i ett annat syfte och i ett annat sammanhang. Att använda sig av sekundärdata sparar tid och pengar dessutom finns det tillgång till ett brett urval av källor, menar författarna. Det finns även en nackdel med denna metod och det är att all information som finns tillgänglig inte uppdateras regelbundet och kan därför vara föråldrad (Christensen *et al.*, 2001).

I Christensens *et al.*, (2001) bok skrivs det att primärdata är information som inte finns från början, utan måste tas fram genom egna undersökningar med till exempel intervjuer. En fördel, anser författarna, med denna metod är att insamlingen av information är anpassad till uppsatsens problemställning och relevant information kan samlas in. Nackdelen är att metoden är tidskrävande och kostar pengar samt att insamlaren måste besitta en viss nivå av kunskap om ämnet sedan tidigare, menar författarna.

### 2.1.3 Val av metod

Vår uppsats kommer att ha en kvalitativ utgångspunkt då vi vill förstå *hur* revisionsbyråernas vardag kommer att förändras. Då vi kommer att genomföra intervjuer medför detta att kvalitativ information samlas in för att besvara vårt forskningsproblem. Vi väljer således bort att samla in kvantitativ information då detta inte ger oss det underlag vi behöver för att dra en enhetlig slutsats om hur revisionsbyråerna förändras. Valet att samla in kvalitativ information istället för kvantitativ gör att vi genom diskussioner med våra intervjupersoner kan gå in mer på djupet inom ämnet och leda intervjupersonen genom processen. En annan positiv aspekt till att välja insamling av kvalitativ information är att vi får personlig kontakt med den person som intervjuas. Vi kan genom att ställa frågor direkt till respondenten få denne att känna sig mer bekväm i situationen än om ett frågeformulär hade skickats till respondentens e-postadress. En nackdel är att insamling av kvalitativ information inte kan analyseras med verktyget SPSS, det innebär att vår slutsats kommer att bestå av våra egna uppfattningar om intervjumaterialet.

För denna uppsats används såväl sekundär- som primärdata. Sekundärdata används för att vi ska ha en grund att utgå ifrån och för att få en djupare förståelse för normgivning och organisationers dynamik. Den sekundärinformation som vi använder oss av är artiklar, böcker samt elektroniska källor. Detta kommer sedan att ligga till grund för vår empiriska undersökning som utgörs av intervjuer, vilket vidare kommer att utgöra vår primärinformation. Vi har som mål att välja personer som har kännedom om organisationens struktur, BFN:s normgivningsprojekt och vad byråer tänker göra för att möta dessa förändringar. Primärinformationen kommer sedan att bearbetas och analyseras av oss för att vi ska kunna dra en generaliserad slutsats. Innan vi börjar med genomförandet av våra intervjuer måste frågorna testas, dels för att se om frågorna är tydliga och lättförstådda och dels för att se om de är i linje med undersökningsproblemet. Vi har rådfrågat vår handledare om huruvida frågorna är användbara. Vidare fick vi testa vårt frågeformulär genom att helt enkelt genomföra den första intervjun och se hur det går. Det visade sig att frågeformuläret fungerade bra och därmed fortsatte vi att boka in fler intervjuer.



## **2.2 Urval**

Vi har utifrån vår problemställning och vårt syfte valt att fokusera oss på fem revisionsbyråer i Kristianstad för att kunna göra en jämförelse av byråer som konkurrerar på samma ort. De rapporterade förändringar som kan komma att visa sig i de olika byråerna kan jämföras mellan större och mindre byråer för att påvisa skillnader i de förändringar som gjorts i respektive storlekskategori. Detta ska sedan ligga till grund för resultatet av vår analys. Intervjuer har genomförts på Öhrlings PricewaterhouseCoopers, KPMG och Ernst & Young som är bland de större revisionsbyråerna. Bland de mindre byråerna ingick BDO och Lindebergs Grant Thornton. Det kan diskuteras huruvida BDO och Lindbergs Grant Thornton kan räknas som mindre byråer, vi har dock valt att dela in revisionsbyråerna i Sverige i tre kategorier, nämligen stora, medelstora och små byråer. Skillnaden mellan medelstora och små byråer är att de förstnämnda är byråer som har sin placering precis efter de fyra största och som har kontor på många olika orter inom Sverige medan de små byråerna oftast enbart har ett eller maximalt två kontor. Då vi endast kommer att jämföra de större byråerna med de medelstora kommer vi därför använda oss av benämningen mindre istället för medelstora.

En förundersökning av vilka respondenter som vi kunde komma i kontakt med gjorde att vi fick avstå från vissa byråer då dessa inte ville ställa upp. Intervjuerna har genomförts med de företrädare som har ansetts vara mest kompetenta inom området på de olika byråerna. Detta har beslutats av administratören på respektive byrå. Vi ville komma i kontakt med någon som antingen höll i förändringarna eller var den som skulle påverkas av dem. Vi anser oss ha fått fram den information vi velat av de respondenter vi kom i kontakt med och kan därmed även anses ha varit ett bra val av administratören. Diskussionen kan vidare föras gällande huruvida vårt urval av respondenter är representativt. Respondenterna som har intervjuats har haft snarlika befattningar vilket i sin tur kan innebära att svaren som fås kan antas vara representativt för branschen i sig.

## **2.3 Metodavgränsning**

Med tanke på den tid vi har så har vi valt att fokusera på revisionsbyråernas omstrukturering och innebörden av projektet. Vi har avgränsat oss till att intervjua fem olika byråer i Kristianstad, varav tre stycken stora och två lite mindre. Anledningen till att det blir fem istället för sex byråer beror på att de

övriga mindre revisionsbyråerna i Kristianstad inte vill ställa upp i vår undersökning. Eftersom vi inte vill gå ifrån den lokala marknaden så väljer vi därför att nöja oss med fem intervjuer istället för att välja en sjätte byrå utanför Kristianstad.

## **2.4 Frågeställning**

För att få svar på vår frågeställning behövde vi komma ut till revisionsbyråerna och ställa frågor till lämpliga personer. Frågorna vi ställde vilade på de kunskaper som vi hämtade in via sekundärdata och resulterade i 16 frågor. Frågorna är uppdelade i huvudfrågor som i sin tur består av följdfrågor, på så sätt kunde vi få respondenten att svara på frågan med djup och bredd samt lite reflektion. Vid genomförandet av intervjuerna uppkom det även följdfrågor som inte fanns med i frågeformuläret. Respondenten kunde därmed tala fritt om projektet utan inverkan från oss. I empirikapitlet kommer de frågor som hör ihop att tillhöra samma avsnitt för att underlätta analys. De empiriavsnitten som finns speglar intervjufrågorna på detta vis:

4.1 Presentation av respondent – fråga 1 och 2

4.2 Organisationens storlek, uppbyggnad och tjänsteutbud – fråga 3, 4 och 5

4.3 K-projektet och dess påverkan – fråga 6 och 7

4.4 Anpassning till kategorierna och förändringar som medföljer – fråga 8-13

4.5 Framtida rekrytering – fråga 14

4.6 Framtida arbetsätt – fråga 15

4.7 Övriga tillägg – fråga 16

## **2.5 Tillvägagångssätt**

Innan vi kunde gå ut och få svar på problemställningen var vi tvungna att testa frågorna, så att de är relevanta för uppsatsen och inte uppfattas som svårbegripliga. När frågorna var klara för användning kunde vi påbörja insamlingen av information. Intervjuerna strukturerades på så sätt att vi lät respondenten presentera sig och berätta hur länge han/hon har jobbat på byrån. Efter presentationen gick vi vidare till övergripande frågor kring organisationen för att sedan komma till kärnfrågorna kring K-projektet. Intervjuerna ägde rum på byråerna och allt har dokumenterats genom inspelning med respondenternas samtycke. Vidare har vi sammanställt intervjuerna i uppsatsen för att sedan analysera materialet och komma fram till en slutsats.

## **2.6 Kodning**

Innan intervjuerna genomförs och all information samlas in fogade vi samman frågorna och bildade sju olika kategorier vilket illustreras i empiriavsnittet. Fusionen av frågorna bildar ett helhetsflöde som skapar en sammanhängande bild och underlättar arbetet vid analys.

## **2.7 Källkritik**

Vi har efter bästa förmåga försökt hitta så bra sekundär information som möjligt för att skapa oss en uppfattning om det ämne som ska studeras. I en del fall har detta varit svårt och nästintill omöjligt då artiklar om bland annat k-projektet inte finns tillgängligt och vi har ibland fått förlita oss på elektroniska källor. De böcker som vi har använt oss av kan vi anse som tillförlitliga, däremot kan de elektroniska källorna diskuteras kring tillförlitlighet då det är viktigt att dessa är uppdaterade. Tidningsartiklar från tidsskriften *Balans* har vi även använt oss av, dessa anser vi komma från en sådan källa som anses tillförlitlig för detta ämne och är av relevant karaktär.

Vår primärinformation kommer, som nämnts, samlas in genom personliga intervjuer. Huruvida vi får ett bra insamlat material beror mycket på respondenten och bland annat om hur denne uppfattar frågorna som ställs. Vi har försökt att minimera denna risk genom att skicka ut frågorna i förväg för att på så sätt ge respondenterna tid att förbereda sig samt tänka ut lämpliga svar. Negativt är att vi har ett ojämnt antal respondenter då vi har tre större och endast två mindre byråer, vilket skulle kunna ge ett otillräckligt resultat för att dra generella slutsatser. Detta kan vi motargumentera med att svaren som vi har blivit tilldelade av respondenterna har varit likartade bland de mindre byråerna och vi kan därmed anta att en tredje mindre byrå hade givit oss en likartad respons. För att minska eventuella misstolkningar från vår sida, när vi ska återge det material som har samlats in, har vi spelat in intervjuerna med en bandspelare och har då kunnat lyssna på intervjuerna mer än en gång.

## **2.8 Kapitelsammanfattning**

I detta kapitel har vi beskrivit vilket sätt vi har tillämpat för att samla in information och hur vi har bearbetat den. En kvalitativ ansats har valts, denna beskrivs, enligt Saunders *et al.*, (2007) som en undersökning grundad på ord, text

och handlingar. Vi vill få del av helhetsbilden och få svar på ”hur” och ”varför” byråerna gör som de gör. Med utgångspunkt i Christensen *et al.*, (2001) har vi beskrivit vilken primärdata och sekundärdata som har använts. En metodavgränsning har gjorts på grund av den begränsade tid vi har för att genomföra undersökningen. Vi har även gjort en djupgående beskrivning av hur frågorna formulerades och hur intervjuerna gick till. En diskussion har ägt rum kring den kritik som kan härledas till vårt val av metod, bland annat med tanke på vår primär- och sekundärinformation.

## Kapitel 3

### Teori

---

*Detta kapitel behandlar uppsatsens teoretiska del som innefattar hur organisationer arbetar vid förändring och vad organisationer påverkas av. En aspekt som även belyses är rollen som företagets ledare har vid förändring av organisationen. Kopplingar görs till lagar och regler som kan initiera förändring och till den institutionella- och legitimitetsteorin. Ett viktigt instrument när det pratas om förändring är redovisning som även det får ett avsnitt i detta kapitel. Vidare beskrivs de olika kategorierna och vad de innebär samt en beskrivning av de revisionsbyråer vi har valt att undersöka.*

---

#### **3.1 Organisationer och dess omgivning**

Organisationers vardag påverkas mycket av den omgivning som de befinner sig i och detta är väsentligt att studera kring, då vi tittar på hur revisionsbyråerna kommer att förändras i relation till sin omgivning. Sverige är känt för att ha mycket företagsamhet och social sammanhållning, där regeringen har stort inflytande i hur redovisningen ska genomföras (Fagerström, Lundh, 2006). Påverkan från regeringen visas genom regleringen på den finansiella redovisningen men också vid beskattningen av företagen, det nya projektet är dock endast en liten del av dess påverkan på företagen.(Fagerström *et al.*, 2006). Kjaergaard (2004), menar på att organisationer i största allmänhet hela tiden måste handskas med svårigheter som uppkommer från dess omgivning, vilket kräver att organisationen i fråga hela tiden ska förändra och anpassa sig till rådande förhållanden. Hon hävdar vidare, att ha en bra strategiutvecklingsprocess är ett sätt för företag att klara av dessa utmaningar då detta främjar tillförseln av nya idéer och initiativ. Detta i sin tur medför att organisationer klarar av att anpassa sig till rådande struktur, menar Kjaergaard (2004).

Ett ytterligare redskap som är bra vid förändringar är att ha en bra ledare som vet vad organisationen behöver och kan leda den mot uppsatta mål. Vilken roll ledaren har i denna process och hur förändringar ska hanteras förklaras här nedan.

### **3.2 Förändring som tillstånd och ledningens roll**

Förändring är viktigt när det handlar om organisationer och dess överlevnad. En bra förändring kan leda till ännu en period som ett *levande* företag och en dålig förändring kan leda till en organisations avveckling. En tanke från Ahrenfelt (2001) är att förändring är ett tillstånd och inte en företeelse och har därmed inte en början, mitt eller ett givet slut. Vidare anser författaren att förändringskunskap, förändringsledning och utvecklingsarbete är centrala delar i ett företags överlevnad. En annan viktig omständighet som det måste tas hänsyn till, enligt Ahrenfelt (2001), är att alla företag är olika vilket medför att de förändringar som införs kommer att skilja sig mellan företag. Författaren menar vidare på att en av de faktorer som påverkar förändringen är medarbetarnas inställning till det som ska ske då de själva *bestämmer* hur mycket de vill bli styrda av chefen och hur stort intresse som läggs ner på arbetet. Att hela tiden förändra och anpassa sig är viktigt för ett företags överlevnad och genom att behärska strategiutvecklingen kan företaget säkra sin position på marknaden ett tag till, tills det är dags för anpassning igen och företaget ställs på prov ännu en gång (Kjaergaard, 2004). Det finns det dock ett dilemma med hur mycket ett företag kan tillåta sig själv att förändras och samtidigt behålla sina grundvärderingar samt konsistensen inom bolaget som även det är viktigt för överlevnaden (Kjaergaard, 2004).

Ledarens arbete vid förändring i organisationens processer är viktigt för hur resultatet för denna förändring ska bli. En företagslednings uppgift är att säkerställa sin organisations anpassning till dess omgivning, kort sagt (Emmanuel, Otley, Merchant, 1990). Som Ahrenfelt (2001) skriver, ställs det då vissa krav på hur en ledare ska vara och agera. Författaren menar på att utveckling och förnyelse kan åstadkommas och underlättas genom att ledaren är personligt engagerad, främjar ansvarstagande och aktiverar människor till att ha ett samordnat agerande. Det är viktigt för organisationen att ledningen är med och stödjer utvecklingen av en ny företagsidentitet, vilket kan leda till en ny stabilitet inom företaget i tider då förändring och anpassning sker (Kjaergaard, 2004).

Vidare kommer detta att leda till att aktörerna känner sig mindre frustrerade och osäkra när förändring sker (Kjaergaard, 2004).

Ett instrument som företagsledare använder sig av för att styra verksamheten är resultatet av den redovisning som sker i företaget. I nästa avsnitt kommer redovisning som instrument att förklaras vidare och även vad den används till.

### **3.3 Redovisning som instrument**

Ett viktigt instrument som företag använder sig av för att bland annat se efter sin stabilitet är redovisning. Meningen med redovisningen har länge varit att kunna se över tiden då transaktioner gjorts och få en historisk överblick (Fagerström *et al.*, 2006). Gandemo (1990) beskriver redovisningen som den viktigaste källan för att få fram information om ett företag. Redovisningen syftar till att kategorisera, värdera, sammanställa och rapportera företagets ekonomiska ställning i huruvida resurserna förvaltas inom organisationen, samt att förse intressenterna med den ekonomiska information som de har behov av (Grönlund, Tagesson, Öhman, 2005; Johansson, 2001). Emmanuel *et al.*, (1990) menar på att den information som uppkommer från redovisningen används bland annat som ett hjälpmedel för anpassning av en organisations verksamhet. Författarna menar vidare på att detta hjälpmedel kan få företag att nå sina mål även vid svåra organisatoriska miljöförändringar och interna förändringar. Det är således viktigt för både samhället i stort och för dem som är intresserade av ett företag att redovisningen fungerar bra och att den återger en rättvisande, begriplig och jämförbar finansiell information (Gandemo, 1990).

Förändring kan komma att initieras på grund av olika orsaker vilket kommer att diskuteras i nästa avsnitt.

### **3.4 Förändring på grund av lagar och regler**

Ett par orsaker till varför företag vill förändra sig finns med utgångspunkt i lagar och regler som verkställs samt normer som förändras. Företag tvingas till förändring då det åläggs de att utföra sina handlingar på annat sätt än vad de är vana vid. Lagar och regler ska vara ett rekvisit och en grund för bland annat hur resurser i företaget ska samordnas (Allsopp, 1995). Fagerström *et al.*, (2006) skriver att lagar och normer utformas av Bokföringsnämnden (BFN) och

Redovisningsrådet (RR), dessa institutioner tillsammans med Föreningen för auktoriserade revisorer (FAR) har även hand om att skapa och marknadsföra den goda redovisningsseden. Författarna menar vidare på att redovisningen, som beskrevs i avsnitt 3.3, utformas i enlighet med de bestämmelser som finns i Bokföringslagen (BFL) samt Årsredovisningslagen (ÅRL). Lagar om hur redovisningen ska se ut skapades genom påtryckningar av kreditgivare då de ville säkra sina egna intressen, enligt Fagerström *et al.*, (2006). Genom att ha tydliga redovisningsregler och normer underlättar det för både företagen och dess intressenter, då dessa ramverk syftar till att företagen ska följa samma regler (Carlson, 2008). På så sätt underlättar detta även intressenternas ställningstagande och minskar därmed osäkerheten (Carlson, 2008).

Ett annat alternativ som även kan kräva förändring för en organisation men som inte åläggs ett företag har sin grund i Institutionell Teori, IT, som förklaras närmare i nästa avsnitt.

#### *3.4.1 Förändring utifrån Institutionell Teori och legitimitetsteori*

Förändring sker inte endast på grund av att lagar och regler ändras, organisationer kan välja att förändra sig på grund av andra påtryckningar som de utsätts för och detta kan förklaras med hjälp av institutionell teori och legitimitetsteori. En ledning borde inte bara ha koll på de påtvingade reglerna som uppkommer på företaget utan även på de regler som uppkommer mellan företag i samma bransch och/eller andra organisationer som företaget på något sätt är beroende av. De två teorier som tas upp här anknyter till resonemang som tidigare gjorts i detta kapitel ifråga om ett företags överlevnad.

Legitimitet kommer från ordet legitim som i sin tur härstammar från det latinska ordet *legitimus* och betyder ”laglig”, ”lagenlig”, ”rättmätig” eller ”behörig” (Nationalencyklopedin, 1996).

Ordet institutionell härstammar från ordet institut, och betydelsen är etablerade inrättningar eller sedvänjor. (Nationalencyklopedin, 1996).

Svensson (2005), menar på att med Institutionell Teori, IT, som grund vill företag uppnå legitimitet genom att imitera andra företag inom samma bransch och/eller organisationer som företaget på något sätt är beroende av. Författaren menar



vidare på att ett företag även kan bli utsatt för tvång till anpassning av antingen andra företag eller på grund av att normerna förändras och att företaget då också måste förändra sig. Organisationer som inte förändrar sig och uppfyller sin legitimitet gentemot andra organisationer kan därmed riskera sitt företags överlevnad, enligt Svensson (2005).

Enligt Deegan och Unerman (2006), används den institutionella teorin för att förklara hur organisationer uppfattar och svarar på de påtryckningar och förväntningar som de utsätts för, av både social och institutionell karaktär. Med hjälp av denna teori, menar författarna på att rutiner kan länkas samman till de värderingar som organisationer förväntas imitera företag i samma bransch för att erhålla legitimitet. Författarna fortsätter med att förklara att teorin även kan användas till att analysera en organisation inifrån, fokus ligger då på granskning av förändringar inom redovisning och revision. Målet är att förstå processen som sker när redovisningsrutiner förändras och när dessa rutiner blir accepterade som vardagliga, detta i sin tur formar individen och dennes handlingar (Ribeiro, Scapens, 2006). Den institutionella ramen används även vidare för att förklara vad som skapar den befintliga strukturen i ett företag (Deegan *et al.*, 2006; Hedlund 2007). En organisation kan inte undgå prägling av institutionella normer och värderingar, detta gör att vägen mot institutionalisering blir ett naturligt val (Ribeiro *et al.*, 2006). När en organisation ändrar form eller inriktning så kan det leda till att nya ledare anställs som ska styra företaget mot den nya riktningen (Elkjaer, 2000). Detta då kunskap behöver tillföras för att genomföra förändringar inom organisationen, skriver Ahrenfelt (2001). Författaren menar vidare på att om företaget har denna kunskap kan det bättre förstå vad det är det betraktar och på så sätt ge företaget goda möjligheter till det beteende som krävs för anpassning och en positiv måluppfyllelse. Nyanställning är inte den enda påföljden, gamla kompetenser kan komma att sägas upp och implementering av nya system kan vara av nytta (Elkjaer, 2000). En organisation utsätts för påtryckningar både internt och externt, detta medför att förändringar inom en organisation inte går att undvika då verkligheten utsätts för fluktuationer med jämna mellanrum (Ribeiro *et al.*, 2006). Att ändra sig med tiden är en väsentlig del för organisationer, dels för att det är viktigt för deras långsiktiga överlevnad och dels för att de ska kunna samla på sig tillgångar som är avgörande för fortsatt verksamhet (Ribeiro *et al.*,

2006). Vidare menar Deegan *et al.* (2006), att organisationer som är med i förändringssvängen alltid söker efter en försäkran om att de rör sig inom de ramar som anses lämpliga med tanke på deras bransch. Författarna hävdar vidare att det är viktigt för organisationer och de rutiner som tillämpas att hela tiden orientera sig då de vill kunna anses som legitima.

Deegan *et al.*, (2006) nämner även legitimitetsteorin som förlitar sig på att det finns ett socialt kontrakt mellan organisationerna och marknaderna som de är verksamma i. Det "sociala kontraktet" är svårt att definiera men begreppet används för att representera den stora mängd av underförstådda och klara förväntningar som uppkommer från samhället, på hur organisationen ska sköta sin verksamhet, menar författarna. Vidare skriver de att vinstmaximering länge har varit måttet på företagets prestation men på senare år har allmänhetens förväntningar genomgått betydelsefulla förändringar. Deegan *et al.*, (2006) skriver att samhällets förväntningar har ökat vilket leder till att framgångsrika företag kommer att reagera och vara uppmärksamma på de mänskliga, miljöbetingade och andra samhälliga konsekvenser som kan uppstå på grund av företagets aktiviteter. Följaktligen kommer företag som inte tar hänsyn till samhällets förväntningar alltmer märka att det är svårt att få tag i nödvändiga resurser och stöd till att fortsätta med verksamheten (Deegan *et al.*, 2006). En respekt gentemot samhällets värderingar måste således finnas, menar författarna. Detta kan då kopplas till de nya kategoriernas införande med tanke på att dessa för med sig nya normer och regler.

Elkjaer (2004) menar på att, organisationsförändringar kan leda till att de innersta funktionerna kan ändras, som till exempel systemen som verksamheten bygger på. Om företaget på grund av de påtryckta förändringarna på organisationen måste förändra systemet och installera nya mjukvaror på sina datorer för att klara av att driva verksamheten, kan detta medföra stora kostnader, skriver författarinnan. En stabil verksamhet med mycket resurser är därför svaret på detta (Elkjaer, 2004). En annan förändring som kan äga rum vid organisationsförändringar är att det kan bli svårare eller lättare att få arbete på företagen, anser författarinnan. Kjaergaard (2004), menar vidare på att personal som redan arbetar på företaget kan bli av med jobbet eller bli omflyttade beroende på var efterfrågan ligger. Den institutionella

teorin kan få många konsekvenser och några har nu nämnts som kan knytas till vår frågeställning.

Den institutionella teorin och legitimitetsteorin är viktiga instrument för att förklara förändringar inom en organisation. Den viktigaste skillnaden mellan att nya lagar införs och IT är att lagar åläggs företagen och de tvingas till anpassning medan IT är någonting som i stort sett är frivilligt.

Vi har ovan gått igenom de faktorer som kan påverka ett företag vid förändring och hur en organisation kan tänkas vara uppbyggd för att hantera förändringarna på ett bra sätt. En annan aspekt som även har nämnts är redovisningen som är ett bra mätinstrument för att mäta förändringar på. Vi går över till att titta på det som idag gör att företag måste förändra sig för att överleva: K-projektet. Detta projekt kan knytas samman med lagar och regler som ändras men beroende på när revisionsbyråerna bestämmer sig för att anpassa sig till dessa normer kan ha att göra med den institutionella och legitimitetsteorin. Med detta menas att företag i samma bransch eller andra organisationer som företaget i fråga är beroende av, som utövar påtryckning till förändring på företaget kan påverka det till att antingen anpassa sig snabbare eller långsammare.

### **3.5 Definition av de nya normerna**

K-projektet är uppdelat i fyra kategorier, som nämnts tidigare så medför dessa en stor förändring för bland annat revisionsbolagen.

Uppdelningen är illustrerad på så vis som anges här under, där företagets storlek är det som är centralt ([news.deloitte.se](http://news.deloitte.se)):

- K1 Små enskilda näringsidkare och små handelsbolag ägda av fysiska personer.
- K2 Mindre aktiebolag och ekonomiska föreningar mm.
- K3 Större företag som inte ska följa IFRS.
- K4 Företag som ska följa IFRS i sin koncernredovisning

Vidare går vi djupare in på vad de olika kategorier innebär och vad som kommer att förändras.

### 3.5.1 Kategori 1

Den första av skrifterna gavs ut år 2006 av Bokföringsnämnden och riktar sig till de minsta företagen (Balans 2006 nr 9 s.24-25). Med mindre bolag menas enskilda näringsidkare som inte är skyldiga att upprätta årsredovisning och som ägs av fysiska personer samt upprättar ett förenklat årsbokslut ([www.blnfo.se](http://www.blnfo.se)). Kategori 1 innefattar även handelsbolag, ideella föreningar m.fl. ([www.bfn.se](http://www.bfn.se) b). Även om denna skrift har funnits sedan 2006 började den först gälla den 1 januari 2007. Dessa regler är än så länge frivilliga på grund av orsaker som nämnts tidigare och företag kan därför fortfarande välja att tillämpa nuvarande normgivning.

### 3.5.2 Kategori 2

Denna kategori av regelverk vänder sig till mindre aktiebolag och ekonomiska föreningar, men omfattar inte de mindre aktiebolag som ingår i en större koncern (Balans 2008, nr 8/9 s. 30-31). Denna kategori av regler är heltäckande och ska tillämpas till punkt och pricka, bedömningar på egen hand är inte tillåtna (Balans 2008, nr 8/9 s. 30-31). Vidare skrivs det i artikeln att tidigare kunde de mindre aktiebolagen följa samma regler som de stora noterade, men nu finns det speciellt framtagna ramverk som klart skiljer sig från tidigare lagar och rekommendationer. Denna kategori innebär bland annat att ingen övervärdering får göras och försiktighetsprincipen<sup>2</sup> ska tillämpas, där företagets resultat hellre ska ge en pessimistisk bild än en optimistisk (ibid.; Johansson, 2001).

### 3.5.3 Kategori 3

Wedberg (2007a), skriver att K3 är främst till för större onoterade företag i Sverige. Vid upprättande av årsredovisning kommer K3-reglerverket att vara huvudalternativet (Wedberg, 2007a). Vidare menar Wedberg (2007a), att K3 är ännu inte fastställt men enligt BFN:s preliminära beslut kommer det att ha sitt ursprung i både RR1-RR29 och BFN:s nuvarande normgivning. Dessutom kommer det att ske en viss anpassning till de internationella reglerna främst IASB:s SME-projekt<sup>3</sup>, skriver han vidare. En betydande förenkling som planeras i

---

<sup>2</sup> Ökat värde på en tillgång bokförs när den realiserats, det vill säga sålts. Minskat värde bokförs när den befaras (Johansson, 2001).

<sup>3</sup> SME-projektet går kortfattat ut på en förenkling av de internationella reglerna för små och medelstora företag

K3 jämfört med RR1-RR29, BFN:s normgivning samt SME-förslaget är att upplysningskraven ska bli färre (Wedberg, 2007a). Författaren skriver vidare att mindre företag<sup>4</sup> som väljer att tillämpa K3 kommer dessutom att få ytterligare lättnader i upplysningskraven jämfört med större företag. K3-regelverket skall inte vara regelbaserat utan snarare principbaserat, vilket innebär att företag inom denna kategori kommer att vara tvungna att göra fler självständiga bedömningar än företag i de två första kategorierna (Balans 2008, nr 8/9 s. 30-31).

#### *3.5.4 Kategori 4*

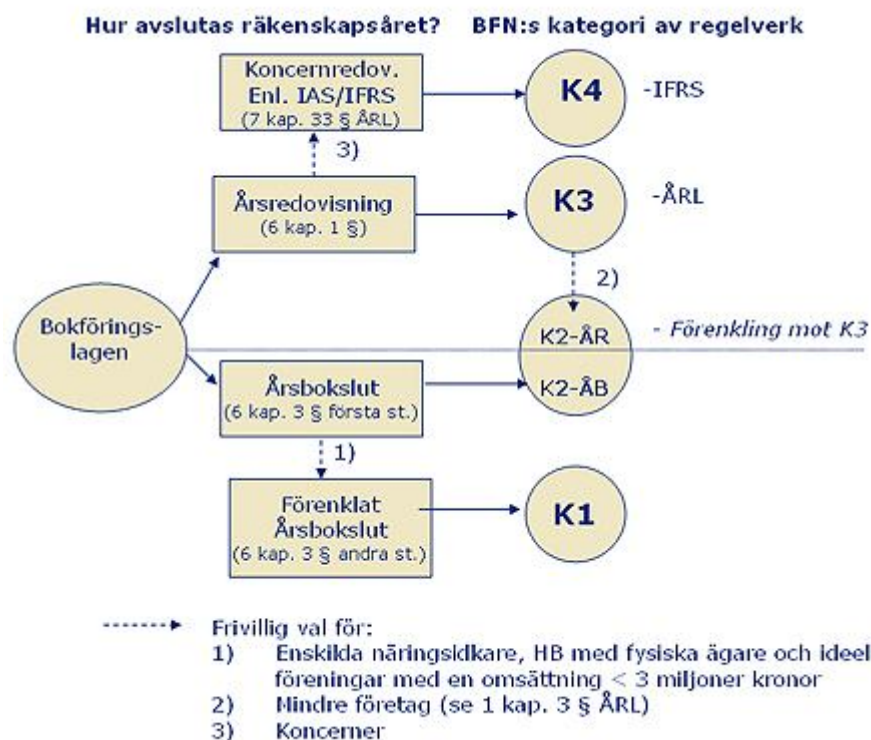
Den fjärde skriften som i framtiden kommer att publiceras är tänkt att omfatta de företag som på grund av sin storlek och sitt inflytande på allmänheten är tvungna att följa de internationella reglerna, IFRS, när de upprättar sin koncernredovisning (BFN:s Årsredovisning, 2007). Eftersom K4-projektet fortfarande är i planeringsfasen innebär detta att reglerna inte är färdigställda än, vilket medför att information om denna kategori är svårtillgänglig.

#### *3.5.5 Illustration av de nya normerna*

För att illustrera hur de nya normerna hänger ihop med lagar och regler visar vi här under en figur för hur det är tänkt att det ska se ut i framtiden när alla kategorierna är klara.

---

<sup>4</sup> Enligt de nya gränsvärden som infördes 1/1 2007 är man ett mindre företag om man har mindre än: 50 anställda, 25 miljoner i balansomslutning, 50 miljoner i nettoomsättning de senaste två räkenskapsåren (1 kap. 3 § ÅRL)



**Figur 3.1 De olika regelverkens koppling till varandra och lagstiftningen (framtagen på: BFN.se a 080908)**

Till höger illustreras de fyra regelverken som är kopplade till företagens storlek. Till vänster illustreras hur räkenskaperna ska avslutas och hur mycket information de ska omfatta, normerna grundar sig på BFL och visar huruvida företaget ska avsluta sitt räkenskapsår med en årsredovisning eller ett årsbokslut ([www.bfn.se](http://www.bfn.se) a). Första nivån sett från vänster, Förenklat årsbokslut, omfattar de minsta bolagen och vilket regelverk de ska följa, här framgår även att året avslutas med ett förenklat bokslut ([www.bfn.se](http://www.bfn.se) a). Den andra nivån från vänster, Årsbokslut, omfattar aktiebolag och regelverket är anpassat samt heltäckande för dessa bolag (Balans 2008 nr 8/9 s. 29-31). Här används ett vanligt årsbokslut för att avsluta räkenskapsåret (Balans 2008 nr 8/9 s. 29-31). Nivå tre från vänster, Årsredovisning, vänder sig också till aktiebolag, skillnaden mellan nivå två och tre är att nivå tre gäller för större bolag (Balans 2008 nr 8/9 s. 29-31). Bokföringsnämnden (b) menar på att ramverket på nivå tre tillåter mer nyansering och är inte lika inramat som på de lägre nivåerna. För att kvalificera sig som ett

större företag krävs det att de uppfyller mer än ett av kraven i 50 – 25- 50 regeln<sup>5</sup> (Balans 2008 nr 8/9 s. 29-31). Nivå 4 till vänster, Koncernredovisning, är till för stora noterade företag som tillämpar de internationella redovisningsnormerna IAS och IFRS ([www.blinfo.se](http://www.blinfo.se)).

En förklaring och illustration har gjorts för att beskriva vad det är som påverkar marknaden just nu. De revisionsbyråer som det kan tänkas påverka och som ska undersökas närmare kommer att beskrivas i nästkommande avsnitt.

### **3.6 De olika revisionsbyråernas specialisering**

Det finns stora och små byråer på revisionsmarknaden i Sverige. De stora som vi har valt att undersöka är PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young och KPMG. De anses som större då de är tre av de fyra största revisionsbyråerna i Sverige<sup>6</sup>. I kategorin mindre har vi valt BDO och Lindebergs Grant Thornton. Dessa är mindre då de inte tillhör de fyra största. I denna uppsats koncentrerar vi oss på de angivna som har sina kontor i Kristianstad. Nedan följer en kort sammanfattning av deras verksamheter.

#### *3.6.1 ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers (PwC)*

Öhrlings PricewaterhouseCoopers har funnits sedan 1999 i Sverige, och är en tidigare gjord sammanslagning av Öhrlings Coopers & Lybrand och Price Waterhouse ([www.pwc.com](http://www.pwc.com) a). I Sverige är byrån ledande med 125 kontor och 3400 anställda ([www.pwc.com](http://www.pwc.com) a). Byrån inriktar sig främst på att sälja och utveckla revision, men utöver det så erbjuder de också redovisning och kvalificerad rådgivning inom det finansiella området. Detta för att kunna hjälpa deras kunder att uppnå värdetillväxt och känna trygghet ([www.pwc.com](http://www.pwc.com) b). De erbjuder även bland annat skatterådgivning, där det utvecklas lösningar på komplexa skattefrågor och för att ta fram ansvarsfulla strategier för skatt.

PwC:s vision är att *”medverka till ett väl fungerande privat, offentligt och ideellt företagande som inger förtroende”* ([www.pwc.com](http://www.pwc.com) b).

---

<sup>5</sup> Enligt de nya gränsvärden som infördes 1/1 2007 är ett större företag ett företag som är noterat på börsen eller ett företag som uppfyller mer än ett av kraven: 50 anställda, 25 miljoner i balansomslutning, 50 miljoner i nettoomsättning de senaste två räkenskapsåren (1 kap. 3 § ÅRL)

<sup>6</sup> Till de fyra största revisionsbyråerna räknas ÖhrlingsPwC, Deloitte, Ernst & Young och KPMG (Brown, 2006).

### 3.6.2 Ernst & Young

Ernst & Young AB har i Sverige 1 830 anställda fördelade på 68 kontor, 2006/2007 ([www.ey.com](http://www.ey.com) a). Bolaget är verksamt inom affärsområdena revision, redovisning, skatte-, affärs- och transaktionsrådgivning ([www.ey.com](http://www.ey.com) b). Ernst & Young reviderar både ägarledda och publika företag ([www.ey.com](http://www.ey.com) c). När det gäller revision och rådgivning strävar byrån efter att hitta lösningar både genom att använda deras globala kunskap och att förlita sig på sina höga kvalitetskrav inom byrån ([www.ey.com](http://www.ey.com) c). Bolagets verksamhetsområde inom affärsrådgivning är till för företag som behöver stöd i olika förändringsprocesser eller bara behöver hjälp med att identifiera olika affärskritiska problem ([www.ey.com](http://www.ey.com) d).

Visionen på denna byrå är att *”vara det revisionsföretag som bidrar mest till medarbetares och kunders framgång genom att skapa värde och förtroende”* ([www.ey.com](http://www.ey.com) e).

### 3.6.3 KPMG

I Sverige har KPMG funnits i 85 år och under den tiden har de hunnit bli 1500 medarbetare, som är utspridda på 60 orter ([www.kpmg.se](http://www.kpmg.se) a). Företaget är ett Schweiziskt kooperativ, där det svenska KPMG är en filial som fungerar självständigt ([www.kpmg.se](http://www.kpmg.se) b). Den centrala verksamheten bygger på revision, skatt och rådgivning vilket de erbjuder till allt från små till stora globala företag ([www.kpmg.se](http://www.kpmg.se) b). Byråns skattespecialister inriktar sig på riskhantering, transaktioner, due diligence<sup>7</sup> och struktureringsfrågor ([www.kpmg.se](http://www.kpmg.se) c). Byrån lever efter idén att de ska skapa mervärde för sina kunder, medarbetare och kapitalmarknaden i sig ([www.kpmg.se](http://www.kpmg.se) d).

Med det som grund så strävar de mot sin vision *”att bli ledande på de marknader som de verkar på”* ([www.kpmg.se](http://www.kpmg.se) d).

### 3.6.4 BDO

I Sverige finns BDO på 40 orter med totalt 500 medarbetare, byrån placerar sig på femte plats storleksmässigt och ser hellre de största än de mindre byråerna som sina konkurrenter ([www.bdo.se](http://www.bdo.se)). BDO är en rikstäckande organisation av

---

<sup>7</sup> Due Diligence innebär i korthet den granskning av ett företag som görs vid en försäljning där man vill säkerställa att företagets värde är korrekta ([www.nutek.se](http://www.nutek.se))



revisionsbyråer som erbjuder tjänster inom revision, redovisning, skatt och Corporate Finance ([www.bdo.se](http://www.bdo.se)). BDO förknippar sig själva med specialkompetens, kvalitetsstöd, goda råd och företagssamhet.

Deras vision är att vara "*[r]ådgivare för entreprenörsföretag och personerna bakom dem*" (egen översättning, *ibid.*).

### 3.6.5 Lindebergs Grant Thornton (GT)

Lindebergs har funnits i Sverige sedan 1950 och startades av Björn Lindeberg ([www.grantthornton.se](http://www.grantthornton.se)). Idag är företaget medlem i organisationen Lindebergs International ([www.grantthornton.se](http://www.grantthornton.se)). Företaget har i Sverige hunnit etablera sig i 28 orter och antalet medarbetare är 880 stycken ([www.grantthornton.se](http://www.grantthornton.se)). Byråns affärsidé är att erbjuda tjänster inom revision, redovisning, rådgivning, skatt och corporate finance som bidrar till framgångsrik företagssamhet för företag och dess ägare (*ibid.*). Lindebergs GT har fullt fokus på ägarledda företag och de kan erbjuda mer tack vare sin specialisering (*ibid.*).

Företagets vision är "*att vara marknadsledande leverantör av ekonomiska tjänster till ägarledda företag*" (*ibid.*).

## 3.7 Kapitelsammanfattning

Detta kapitel har inledningsvis handlat om organisationer och dess vardag som har återgetts utifrån Fagerströms *et al.* och Kjaergaards litteratur. Författarna hävdar att organisationer utsätts för många krav från allmänheten om att vara legitima och att svara mot de förväntningar som de utsätts för. Detta gör en organisations vardag till en ständigt förändrande miljö. En organisation har sina egna krav och idéer på vad som behövs för att klara sig men samtidigt måste de även se till att följa kraven från de externa källorna. Regeringen har, för att klargöra för företag hur de ska bete sig, utvecklat lagar och normer som ska följas, som vidare utformas av diverse institutioner enligt Fagerström *et al.* (2006). Anledningen är att regeringen vill att det ska bli mer jämförbart mellan företag och för att underlätta för intressenterna. Lagar och regler är det som åläggs företagen, men det finns de teorier som syftar till att förklara en till stor del frivilliga förändringar som företag väljer att genomföra. Det som då syftas på är Institutionell Teori, utifrån Svensson (2005) och Deegan *et al.* (2006), där det är kraven från andra

företag inom samma bransch och/eller andra organisationer som företaget på något sätt är beroende av som gör att ett företag väljer att förändra sig för att uppnå legitimitet. Det gäller att ta till sig nya trender och efterlikna andra företags handlingar, menar författarna. En annan viktig detalj i ett företags strävan efter legitimitet är kunskapen som ledningen besitter i företaget. En bra ledare måste förstå behovet av förändringar för att kunna bemöta de krav som ställs för att uppnå legitimitet, menar Ahrenfelt (2001). Om den befintliga ledaren inte kan åstadkomma eller möta nya trender och förändringar, kan det leda till att en ny företagsledare anställs som kan säkra företagets överlevnad. En företagsledare är även viktig för att skapa motivering i gruppen och minska osäkerheten som kan uppkomma vid förändringsarbete, dels på grund av att lagar och normer ändras och dels på grund av frivillig förändring.

På samma gång som förändring är viktigt så får inte företagets egna grundvärderingar glömmas bort, då även dessa är viktiga för överlevnaden. Så här långt har vi kommit till att förklara orsaker till förändring och hur en ledare kan förbättra övergången. Ett instrument som bland annat en ledare kan använda sig av, för att hålla koll på hur förändringarna går och successivt nå de utsatta målen är redovisningen som görs i företaget, som beskrivs enligt Gandemo (1990) som den viktigaste källan för att få fram information om ett företag. Emmanuel *et al.*, (1990) anser vidare att information som uppkommer i form av balans- och resultaträkning används bland annat av företag för att se efter sin stabilitet men även för att värdera, sammanställa och rapportera resursernas förvaltning till ledningen och intressenterna. Användning av detta instrument på ett bra sätt kan resultera i att en anpassning lyckas även vid stora och/eller komplicerade förändringar.

Det som medför förändringar i dagens läge är en del av Bokföringsnämndens projekt som syftar till att förändra lagar och normer. En annan synpunkt kan göras gällande utifrån IT och legitimitetsteorin som beror på hur snabbt revisionsbyråerna anpassar sig till de nya normerna. Detta då snabbheten kan påverkas av påtryckningar eller imitation och kan resultera i snabbare eller långsammare anpassning.

Slutligen har vi i detta kapitel även tagit upp de olika revisionsbyråerna som vi ska undersöka utifrån de förändringar som görs på grund av K-projektet. Revisionsbyråerna är precis som alla andra organisationer föremål för en ständigt förändrande miljö. Byråerna måste följa de lagar och regler som ges ut av BFN och samtidigt ge den service till kunderna som krävs. Samtidigt som byråerna följer lagar tar de hjälp av sina konkurrenter för att se vad som skapar legitimitet.

## Kapitel 4

### Empiri

---

*I detta kapitel presenteras vårt insamlade material. Intervjufrågorna har kategoriserats i sju kategorier för att sedan redovisas i detta kapitel. Kategorierna har sedan i sin tur delats upp mellan större och mindre byråer, där respondenternas svar är den primära källan. De byråerna som anses vara av större karaktär är Öhrlings PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young och KPMG. De mindre byråerna är BDO och Lindebergs Grant Thornton. Vidare görs även en jämförelse mellan de större och mindre byråernas information.*

---

#### 4.1 Presentation av respondent

Den första kategorin som uppkommer av våra intervjufrågor är en presentation av de respondenter som vi har kommit i kontakt med. Här anges hur många år respondenterna har i branschen och den ställning som de representerar i företaget.

##### 4.1.1 Större byråer

De större aktörerna som intervjuades var:

- Öhrlings PwC – Jenny Karlsson, revisor/assistant management. 3 år på byrån.
- KPMG – Jesper Stureson, auktoriserad revisor. 9 år på byrån. Alexandra Senften, revisor/assistant manager. 8 år på byrån.
- Ernst & Young – Fredrik Andresson, auktoriserad redovisningskonsult. 7 år på byrån.

##### 4.1.2 Mindre byråer

De mindre byråerna som vi har intervjuat är:

- Lindebergs Grant Thornton – Lars-Åke Dahlgren, redovisningskonsult. 14 års erfarenhet inom branschen.
- BDO – Håkan Juhlin, auktoriserad revisor, kontorschef och delägare. 21 år i branschen.

#### *4.1.3 Jämförelse*

De respondenter som vi kom i kontakt med på de större och mindre byråerna har haft olika lång erfarenhet av branschen och även skiftande ställning på byrån.

### **4.2 Organisationens storlek, uppbyggnad och tjänsteutbud**

Här presenteras de olika byråernas affärsområden, hierarki och storlek. Respondenterna får själva presentera vilka tjänster som de specialiserar sig på för att vi på så sätt ska få en bättre inblick i företaget genom att utgå från deras egna ord. En viktig aspekt som även presenteras är hur byråerna tar sig an uppdrag, det vill säga hur de kommer i kontakt med potentiella kunder och hur stora de företag som de har hand om idag är.

#### *4.2.1 Större byråer*

Alla de större byråerna i Kristianstad har kännetecknats av att ha en kontorschef och underordnade gruppchefer som ansvarar för en viss grupp vid besök på företag som ska revideras. Grupperna i sin tur har även en viss typ av hierarki som beror på hur länge de har jobbat och vilken ställning de har i företaget. Denna hierarki yttrar sig genom att det finns en överordnad ledare, vilket oftast är den som har jobbat där längst. Revisorerna kommer i andra ledet medan revisorassistenterna kommer sist i hierarkin.

Att ta sig an uppdrag sker på olika sätt, ibland kontaktar kunden byrån eftersom de har hört bra saker om byrån men det förekommer även att byrån använder sig av marknadsföring. De försöker då bjuda in olika företag på olika aktiviteter samt att de ”jagar” potentiella kunder för att försöka sälja in sina tjänster. De använder sig även av offerter för att skapa en ny kundrelation. Byråerna skickar då ut offerter till de företag som byråerna vill ha som kunder i samband med att en kontakt har skapats med dem. I KPMG är det även vanligt att kontoret blir tilldelat uppdrag av koncernen i helhet och på så sätt får nya kunder. Ernst & Young använder sig även av telemarketing och relationsmarknadsföring för att se hur stort intresset är hos potentiella kunder. Denna byrå går även in för att informera om kostnadseffektiviteten av att ha byrån som ekonomiavdelning istället för att ha en egen i företaget.

De olika företagen som byråerna har hand om i Kristianstad har varierande storlek:

- Ernst & Youngs kontor – alla förutom de noterade företagen.
- KPMG – alla företag men mesta delen är medelstora företag.
- PwC – alla företag från de allra minsta till de börsnoterade bolagen men fokus ligger på de medelstora företagen.

De centrala tjänsteområden inom de tre större byråerna som är av samma karaktär är revision och redovisning.

- PwC har även corporate finance (rådgivning vid till exempel uppköp), skatterådgivning, och riskhantering. Byrån har fortfarande revisionen som huvudinriktning som de specialiserar sig på men försöker i dagsläget även specialisera sig på affärsservice, det vill säga bokföring och bokslut.
- Ernst & Young har förutom revision och redovisning även skatterådgivning på byrån i Kristianstad och är specialister på allt det nämnda.
- KPMG har endast revision och redovisning på kontoret men tar hjälp av skattespecialisterna i storstäderna när det behövs. Specialiseringen ligger således på revision, redovisning samt bokslut.

#### *4.2.2 Mindre byråer*

De mindre byråernas kontor kännetecknas även de av att ha en kontorschef som den högsta posten. Sedan finns det redovisningsledare, revisorer, redovisningskonsulter och revisorsassistenter. Utöver denna hierarki finns det en outtalad ansvarsfördelning, där auktoriserade revisorer och redovisningskonsulter har mer ansvar i fråga om bland annat kundkontakt än vad assistenterna har på byrån.

När det gäller att ta sig an nya uppdrag förlitar sig byråerna mest på sitt rykte då det många gånger är den potentiella kunden som tar kontakt med byrån. Lindebergs Grant Thornton menar på att kunden många gånger får visshet om deras byrå på grund av byråns nära samarbete med banken. Detta då nystartade företag ofta får uppmaningen av sin bank om att anlita en revisor och därmed rekommenderar byrån. På senare år har båda byråerna även börjat marknadsföra

sig själva genom annonser och att ringa upp potentiella kunder för att presentera sina produkter och tjänster.

De företag som kontoren i Kristianstad har hand om idag är av olika karaktär:

- BDO – från de minsta till de medelstora företagen
- Lindebergs Grant Thornton – från de minsta till de större ägarledda företagen.

De tjänsteområden som finns i båda byråerna är redovisning, rådgivning och revision. Corporate finance och skatt finns även på Lindebergs GT men specialisterna i storstäderna tar hand om dessa områden.

#### *4.2.3 Jämförelse*

Både större och mindre revisionsbyråers kontor i Kristianstad kännetecknas av att ha en hierarki som består av en kontorschef samt underordnade gruppchefer. Hierarkin fortsätter nedåt med diverse redovisningskonsulter, revisorer och revisorsassistenter. Ett sätt som byråerna tar sig an uppdrag på är genom att potentiella kunder kontaktar byråerna. Ett annat sätt som används för att ta sig an uppdrag är marknadsföring i olika former. En avvikande metod som uppkommit är att ha en stadigvarande kontakt med banken för att få nystartade företag som kunder. Inom de mindre byråerna har kontoren i Kristianstad endast redovisning, rådgivning samt revision och har hand om företag som tillhör K1 till K3. De större byråerna har lite fler tjänster att erbjuda på sina kontor och behöver på så vis för det mesta inte vända sig till kontoren i storstäderna för att få förstärkning.

### **4.3 K-projektet och dess påverkan**

Respondenternas eget tyckande och egen vetskap om BFN:s projekt tas in. Detta för att se vad respektive respondent vet om K-projektet i detta skede och dra paralleller om hur mycket som redan har implementerats i byråerna. En reflektion kring hur detta projekt kommer att påverka marknaden för byråerna i stort är en aspekt som även tas upp.

#### *4.3.1 Större byråer*

De stora byråerna är bekanta med bokföringsnämndens förändring av normerna, då de kontinuerligt blir uppdaterade genom intern kunskapsspridning men även då självstudier förekommer. En gemensam nämnare för de större byråerna är att de är

överens om att projektet innebär en förenkling för företagen, framför allt K1 och K2. Redovisningen idag består av olika regelverk och praxis som kommer från olika håll, därför är det svårt att på egen hand kunna förstå och hitta rätt i redovisningen. De största fördelarna med den nya normgivningen är att allt är samlat på ett ställe för respektive företagskategori, att reglerna är förenklade samt att en del av upplysningskraven försvinner för de mindre företagen. Vänder vi på det och tittar på de negativa aspekterna istället så är uppfattningen delad. KPMG anser att förenklingarna kan i viss mån undanröja efterfrågan på deras specialkompetens inom redovisning, medan Ernst & Young tror att det blir för inskränkt och att kvalitén på redovisningen blir sämre. Vidare menar respondenterna att de inte tror att marknaden för revisionsbyråerna kommer att förändras. De anser att det enda som kommer att ske är att byråerna får ta till sig de nya reglerna och efter det försöka hjälpa sina kunder att välja rätt kategori. Tanken med att försöka styra vilka kategorier företagen ska använda sig av är att undvika begränsningar i redovisningen så att bilden som ges blir mer rättvis.

#### *4.3.2 Mindre byråer*

Mindre byråer är insatta i vad k-projektet innebär och hur reglerna är uppbyggda. De kategorier som är av mest intresse är de som står redo för bruk, det vill säga K1 och K2. Kunskapen som finns redan nu har skapats utifrån den interna och externa information som tilldelats dem. Kategorisering av normerna ser de som något positivt då det i längden kommer att underlätta för både företagaren och revisionsbyråerna. Normerna är samlade på ett ställe för respektive företagskategori vilket medför klara och tydliga regler om vad som gäller. Respektive företag slipper ta sig igenom alla regler för att komma åt det som är mest lämpligt för deras verksamhet och detta resulterar i att redovisningsarbetet kan effektiviseras. Det negativa som byråerna pekar på är att det finns en ovisshet om var hela projektet kommer att landa, då det förekommer utredningar som berör hela projektet. K2 står under förändring innan den ens har kommit ut på grund av dessa utredningar. Förändringen avser en utredning om sambandet mellan redovisning och beskattning, som snarare ses som en frikoppling av båda delarna. En annan negativ aspekt med projektet anses vara de problem som kan uppstå när ett företag på K2 nivå behöver tillämpa en regel från K3 för att återspegla sin verksamhet på bästa sätt. Detta problem leder till en mer komplex redovisning



som underminerar projektets innebörd om enklare redovisning, då det företaget tvingas använda K3 reglerna även om det egentligen ingår i K2 ramen.

Den påverkan som projektet kommer att ha på marknaden för revisionsbyråerna är av delad uppfattning. BDO anser att förändringarna inte kommer att påverka marknaden nämnvärt medan Lindbergs GT menar att förenklingen kan innebära att vissa företag provar sig på redovisningen själva eller går till en liten byrå istället. Anledningen är att de absolut minsta revisions- och redovisningsbyråerna kan erbjuda samma tjänster till ett billigare pris än till exempel Lindebergs GT. Därför kommer Lingerbergs GT så småningom bli tvungna att släppa taget om en del kunder som hamnar i K1. Vidare tror byrån att på sikt kommer de företag som ingår i K3 och som idag använder sig av de mindre byråerna att gå över till de större byråerna, då en större omfattning av service kan krävas än vad som erbjuds i dagens läge.

#### *4.3.3 Jämförelse*

Det byråerna har gemensamt är att dem är medvetna om k-projektet och dess innebörd. De mindre byråerna har tagit till sig de normer som är utgivna i dagsläget, det vill säga K1, och tillämpar dessa redan i praktiken hos kunderna. Detta sker i större utsträckning på de mindre byråerna än de större. Den genomgående åsikten för både större och mindre byråer om vad som är positivt med projektet är att ha allt samlat i ett och samma ramverk per företagskategori samt att en del av upplysningskraven försvinner för de mindre företagen. Projektet anses göra reglerna klara och tydliga samt underlätta för de inblandade. Redan nu ser de större och mindre byråerna vilka nackdelar projektet kan medföra. Bland annat nämns lägre kvalitet på redovisning och svårigheten för K2 företag att visa upp en rättvis bild om de behöver en regel från K3. De mindre byråerna nämner ”SAMROB” utredningen som en annan negativ aspekt av projektet. Det råder en stor osäkerhet var utredningen kommer att landa, vilket gör det svårt för byråerna att anpassa sig fullt ut till projektet.

Att det redan finns utgivna normer hindrar inte merparten av de större byråerna att arbeta på det sätt som de alltid har gjort. Inställningen som genomsyrar de större byråerna är att invänta alla normer tills det att de är färdiga, för att sedan ta dem i bruk. Det råder delade uppfattningar om huruvida marknaden kommer att

påverkas på grund av projektets införande. Visserligen nämner en av de större revisionsbyråerna att det kan tänkas att projektet undanröjer en del av efterfrågan på deras tjänster, men överlag är det de mindre byråerna som kan tänka sig att marknaden kommer att påverkas. Enligt de mindre byråerna kommer det att förekomma konkurrens om företagen mellan kategorierna K2 och K4.

#### **4.4 Anpassning till kategorierna och förändringar som medföljer**

En ingående presentation görs av vilka kategorier som byrån kommer att anpassa sig till och hur detta går till. I detta avsnitt är förändring en väsentlig del och syftar till att ta reda på hur byråerna har förändrat sig hittills. Vidare görs diskussionen gällande kring om förändringarna som genomförts hittills är tillräckliga för framtiden eller om ytterligare anpassningar kommer att ske.

##### *4.4.1 Större byråer*

De större byråerna har än så länge inte börjat anpassa sig väsentligt till de nya kategorierna. Det som har gjorts däremot är att de har haft en del mindre utbildningar inom byråerna, där de informerat sina anställda om det nya projektet. Samtliga av de stora revisionsbyråerna är överens om att utbildning kommer att ske mer intensivt och internt inom organisationen längre fram i tiden men inte än. I vanliga fall brukar byråerna anordna utbildningar på huvudkontoren och det kan även tänkas hända när det är dags för inläsning av de nya reglerna i projektet. Vidare menar respondenterna på att det inte kommer krävas någon omfattande utbildning då inläring endast måste ske av de regler som förändras då grundläggande kunskap redan finns. Mesta delen av inläringen sker således på arbetstid men visserligen kan självstudier även förekomma om viss information inte har uppfattats av någon medarbetare. Det vilar ett ansvar på alla i branschen att hela tiden hålla sig uppdaterad, därför är det ett måste att ta till sig alla nyheter oavsett om det är under arbetstid eller under sin fritid.

Huvuduppgifterna på Kristianstadkontoren är det som ligger lokalt och som byrån har koppling till i sin omgivning. Därför kommer kontoren främst att arbeta med de kategorier som passar den lokala marknaden. Det råder en del skillnader mellan de tre stora revisionsbyråerna när det gäller vilka kategorier som de kommer att anpassa sig till, dessa beskrivs nedan i punktform.

- KPMG har sina flesta kunder inom Kategori 2 och ser därför denna kategori som den viktigaste, där mest fokus ligger. Detta kontor kommer att ha kunskap om alla fyra kategorier men när det gäller K3 och K4 överlåter kontoret ansvaret till redovisningsspecialisterna i storstäderna.
- Ernst & Young kommer enbart att specialisera sig på K1-K3 då deras kunder i Kristianstad ligger inom dessa kategorier. Denna byrå har också som önskemål att få företagen i K1 att använda K2 för att få dessa ska få mer ”utrymme” i redovisningen.
- När det gäller ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers kommer de att tillfråga sina kunder om vilka kategorier de vill använda sig av innan inriktning bestäms. De vill givetvis ha kunskap om alla kategorierna för att kunna erbjuda tjänster till alla kunder.

Som vi var inne på tidigare har de största revisionsbyråerna i Kristianstad inte väsentligt börjat förändra sig. Anledningen till detta är den samma för alla tre, nämligen att K-projektets införande inte anses vara en så stor fråga då det endast är fråga om en ny redovisningsprincip. Detta har resulterat i att byråerna har behandlat införandet som en del av flödet i branschens nyheter. Byråerna anser avslutningsvis att när projektet träder i kraft är de interna utbildningarna tillräckliga.

#### *4.4.2 Mindre byråer*

De mindre byråerna skiljer sig ifrån de stora angående synsättet på de nya kategorierna. De har kommit mycket längre i anpassningen och ser införandet av projektet som en viktig del i sitt arbete. Dessa byråer har haft många olika utbildningar för att kunna vara förberedda på de förändringar som uppstår på grund av K-projektet. De har utbildat sina medarbetare både internt och externt, då de dels har haft lokala informationsmöten på kontoret och dels centrala utbildningar i Stockholm. Därför har de anställda haft goda förutsättningar för att ta del av utformningen av projektet. Precis som på de större byråerna kommer de anställda att vid behov få läsa in sig på ämnet på egen hand. Redan idag anser byråerna att de ligger så pass långt fram i anpassningen att om K1 och K2 skulle vara obligatoriskt imorgon så skulle de klara av det. Största anledningen till att de anser sig klara av detta beror på de utbildningsplaner som de använt sig av. Enda

osäkerheten nu är den anpassning av K2 som ska göras efter det att "SAMROB" utredningen är klar.

Eftersom byråerna inte har några kunder som passar in i K4 kommer en inläsning på denna kategori inte att äga rum. Både Lindebergs och BDO anpassar sig efter kategorierna i takt med att projekten blir färdiga, de väntar helt enkelt inte in K3 innan de börjar anpassa sig. Här skiljer därför de mindre byråerna sig med de större, då de större inväntar alla kategorierna innan anpassningen sker. BDO har redan börjat använda sig av K1 till vissa av sina kunder även om det inte är ett tvång.

Förutom den utbildning som ägt rum har exempelvis Lindebergs GT stärkt upp sin redovisningssida på byrån, men istället för att enbart sälja redovisning har de nu specialiserat sig inom olika tjänster såsom lönebehandling mm. Detta för att vara väl förberedda på de nya regler och normer som K-projekten medför. Vad som var startskottet för förändringen skiljer sig mellan byråerna. Lindebergs menar på att det var när revisionsplikts avskaffande började diskuteras som gjorde att de började med sina förändringar. Därför var de redan under förändring när K-projekten kom på tal och på så sätt började även anpassningen till projekten. När det gäller BDO var den avgörande faktorn K1 då "vi måste kunna erbjuda de tjänster våra kunder behöver annars kan vi inte överleva"<sup>8</sup>. Det som även driver byråerna till anpassning är att de vill kunna konkurrera med de större byråerna exempelvis KPMG och ÖhrlingsPriceWaterhouseCoopers, vilket gör att de måste försöka ligga steget före.

#### *4.4.3 Jämförelse*

De mindre byråerna skiljer sig gentemot de större i en del aspekter. Framförallt när det gäller synen på och anpassningen till k-projektet. Medan de större byråerna inte ser projektet som någon stor fråga i sig utan mer som en ny redovisningsprincip och en del av flödet i branschens nyheter, så ser de mindre byråerna införandet som en viktig del i arbetet. En annan olikhet är synen på utbildningen, de större byråerna har endast haft en del mindre internutbildningar och kommer längre fram att endast använda sig av sina egna interna

---

<sup>8</sup> Håkan Juhlin, BDO.

utbildningsforum. De mindre byråerna är av en annan åsikt och har redan lagt ner mycket tid på både interna och externa utbildningsforum. Redan idag anser de mindre byråerna att de skulle kunna tillämpa både K1 och K2 om det skulle bli obligatoriskt, vilket de större inte skulle kunna göra. Istället för att göra som de större byråerna och vänta in alla kategorierna innan anpassning sker, så tar de mindre byråerna tag i varje kategori så fort information om kategorin kommer dem tillhanda. Vilka kategorier byråerna kommer att anpassa sig till varierar inte bara mellan större och mindre utan även mellan de större byråerna i sig. De mindre byråerna kommer enbart att anpassa sig till K1-K3 medan två av de större även kommer att anpassa sig till K4. Anledningen till varför den tredje byrån bland de större väljer bort att anpassa sig till K4 är för att här i Kristianstad finns det inte tillräckligt många företag inom den kategorin. Med det nya projektet ser de mindre byråerna en chans att matcha de större och försöka vinna fler marknadsandelar. Ett exempel på detta är att de mindre redan nu förstärkt sin redovisningssida på kontoret på så vis att de inte enbart ska erbjuda redovisning utan även andra tjänster. Allt för att kunna erbjuda kunderna lite mer än vad de större kan erbjuda.

#### **4.5 Framtida rekrytering**

K-projektets påverkan på den framtida rekryteringen dominerar detta avsnitt och om de krav som finns idag på potentiella medarbetare kommer att förändras.

##### *4.5.1 Större byråer*

En sammanställning av de större revisionsbyråerna har visat att den framtida rekryteringen och de personer som tas in i byråerna inte kommer att förändras på grund av K-projektet. Detta bland annat för att byråerna kommer att ha samma rekryteringsprinciper som tidigare och de krav som finns idag angående utbildning kommer vara desamma. En annan anledning, som är enhetlig i alla tre av de större byråerna, till varför rekryteringen inte kommer att ändras är att byråerna har en inmönstringstrappa för dem som nyanställs där en inlärningsprocess ständigt pågår. Samtidigt finns det ingen uppfattning om huruvida rekryteringen kommer att påverkas i framtiden på grund av projektet.

#### *4.5.2 Mindre byråer*

Information insamlad av de mindre byråerna har givit oss skilda åsikter om påverkan på rekryteringen. På BDO anses det att övergångsreglerna kommer att medföra att kraven för de redovisningskonsulter som anställs ökar och blir högre men inte för de revisorer som tas in. Vidare kommer rekryteringsbehovet inte att påverkas enligt BDO:s respondent.

På Lindebergs Grant Thornton hävdas det att rekryteringsbehovet kommer att förändras och det kommer att anställas fler personer som arbetar med redovisning, för att på så vis öka de tjänster som bjuds ut. Kraven däremot kommer inte att förändras då en utbildningsplan finns för alla nyanställda. Det som kan komma att hända är att utbildningsplanen anpassas till projektets regler.

#### *4.5.3 Jämförelse*

Det är skilda åsikter som framförs av större och mindre byråer. De större byråerna anser att det inte kommer att ske en förändring av rekryteringsbehovet eller kraven då det finns inmönstringstrappor på respektive byrå. På de mindre byråerna däremot, anses det att kraven för redovisningskonsulter kommer att öka och fler personer kan tänkas anställas på grund av de förändringar som k-projektet åstadkommer.

### **4.6 Framtida arbetssätt**

Respondenterna får reflektera kring om deras arbete kommer att komma att förändras när alla kategorierna träder i kraft och om det finns risk för omplacering eller att förlora jobbet.

#### *4.6.1 Större byråer*

Inom de större revisionsbyråerna finns det en överensstämmelse om att deras arbete i sig inte kommer att förändras enbart på grund av K-projektet. Detta då även om projektet innebär en förenkling kommer många företag ändå vilja ha hjälp med sin redovisning. Detta på grund av att redovisningen fortfarande kommer att vara så pass komplicerad att vem som helst inte kan arbeta med den. I PwC har det dock uppmärksammats att den ökade specialiseringen kommer att medföra revisorsrollens skiftning från att vara av granskande karaktär till att bli av rådgivande karaktär.

Att arbetssituationen skulle försämrats eller att personer skulle bli tvungna att byta inriktning för att undvika uppsägning finns det ingen risk för, så länge som de nya reglerna tas till av personalen. Däremot menar de vidare på att det som måste förändras i själva arbetet är de hjälpmedel som används, till exempel revisionsprogrammen. Dessa program måste programmeras om så att de antingen blir uppdaterade eller anpassade till de nya reglerna som kommer att gälla. Dock är denna anpassning av program inte något som Kristianstadkontoret måste göra då detta styrs centralt, det vill säga högre upp i byråerna i storstäderna.

#### *4.6.2 Mindre byråer*

Precis som de större byråerna är de mindre byråerna överens om att deras arbete i sig inte kommer att påverkas allt för mycket på grund av K-projektet. Eftersom syftet med projektet är att förenkla dagens redovisning medför det även att det arbete som byråerna ska utföra underlättas och det är inget som tyder på att medarbetare inte kommer att klara av att ta till sig de nya reglerna. Däremot tror bland annat Lindebergs GT att omflyttning kommer att bli allt vanligare, framförallt att fler revisorer kommer att byta inriktning till redovisningskonsulter. Det finns även ett annat tänkbart scenario enligt Lindebergs GT, och det är att ansvarsfördelningen på byrån kan komma att förändras. De menar på att uppdelningen av medarbetarna kan ändras från att vara revision och redovisning till att en sammanfogning sker av dessa till en grupp per företagskategori.

#### *4.6.3 Jämförelse*

De likheter som kan skådas mellan de större och de mindre byråerna är att de inte tror att deras arbete kommer att förändras enbart på grund av K-projektet. Eftersom förändringarna är till för att förenkla ser, både de mindre och de större, byråerna ingen anledning för oro över att personalens arbetssituation skulle förändras. Även om likheterna är många råder det trots allt vissa olikheter mellan byråerna. En av dem är att de mindre byråerna anser det troligt att fler revisorer kan tänkas omflyttas till redovisningskonsulter. Den andra olikheten är tankegången om att ansvarsfördelningen kan förändras. De mindre byråerna kan tänka sig dela in sina medarbetare efter kategorierna, det vill säga K1 till K3, istället för att ha det som idag med en revisionsgrupp och en redovisningsgrupp.

## 4.7 Övriga tillägg

En fråga som är ett måste för alla undersökningar är om det är något som respondenten vill tillägga som vi inte har tagit upp och som anses viktigt för undersökningen och intervjun enligt respondenten. Respondenten får chans att ta upp vad denne vill för att ge oss mer information.

### 4.7.1 Större byråer

Ernst & Young ville tillägga att förändring inte är allt utan att det handlar om att välja rätt kategori av normer. ”Förenklingen med förenkling leder till sämre redovisning och det är det viktigaste man bör känna till”<sup>9</sup>. Ett exempel på försämrade redovisning på grund av K-projekten är avskrivningarna. Exempelvis i K2 regelverket ska avskrivningar göras inom en femårsperiod oavsett vilken tillgång det gäller. Detta kommer att bli missvisande då till exempel maskiner kan hålla i 15 år, det fordras därför att rätt kategori väljs från början. Respondenten menar vidare på att det blir svårt att ge en rättvis bild av företaget och dess redovisning, och att även jämförbarheten försvåras.

### 4.7.2 Mindre Byråer

Det som kommenterades var att det kan ha varit för tidigt för att gå ut med vår problemformulering då byråerna än så länge avvaktar på grund av att k-projektet inte är klart.

### 4.7.3 Jämförelse

I den avslutande frågan kunde vi uppmärksamma respektive byrås fria tankegång. Ernst & Young menar på att de förenklingar som sker inskränker möjligheten att återge en rättvis bild.

Nästa kapitel kommer att behandla vår analys av den primära och sekundära information som har samlats in. Den sekundära informationen utgör vår teori och den primära presenteras av empirin. För att kunna koppla samman empiri och teori har vi med hjälp av den insamlade informationen tagit fram tre empiriska slutsatser. Kapitlet kommer i första hand ta upp den teori och empiri som är

---

<sup>9</sup> Fredrik Andersson, Ernst & Young



väsentlig i detta avseende för att förklara hur vi har kommit fram till dessa slutsatser. Därefter följer vår analys där en diskussion förs kring våra empiriska slutsatser och den empiri samt teori som presenterats.

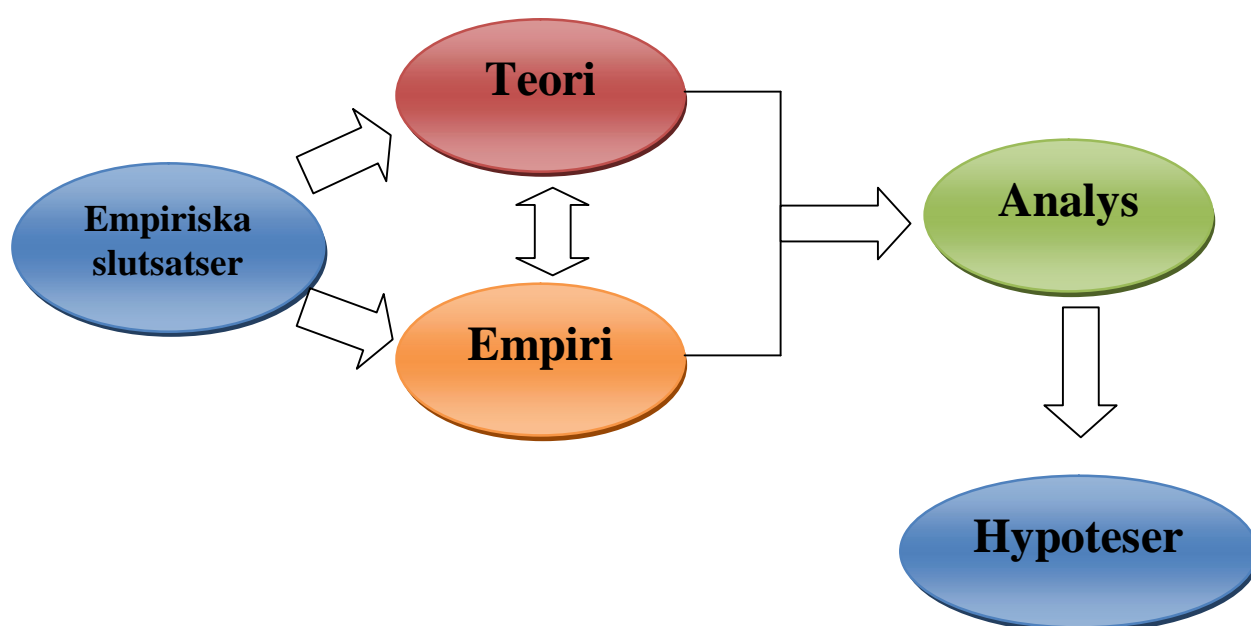
## Kapitel 5

### Analys

---

*I detta kapitel redogör vi för vår analys. En egen upparbetad analysmodell tas upp som visar på hur sambandet mellan teori och empiri resulterar i en analys som sedan är grund för den bedömning som görs av hypoteserna. Empirin ställs mot teorin och våra tolkningar och analyserande tankar presenteras. Vi utgår från de resultat i empirin som är mest slående. Vidare är uppställningen så, att den teori som är väsentlig till vår fortsatta analys presenteras och på samma sätt återges även empirin. Presentationen avslutas med en analys av teori och empiri. Avslutningsvis utreds hypoteserna i ett eget avsnitt.*

---



Figur 5.1 Analysmodell (egen upparbetning)

#### 5.1 Analysmodellen

Modellen är framtagen för att underlätta läsningen av analyskapitlet och ska illustrera den tankegång som ligger till grund för den analys som ska genomföras. Modellens olika delar förklaras nedan i punktform och återger den placering som delarna har i detta kapitel.

- Empiriska slutsatser: Utifrån bearbetning av det empiriska material som har samlats in har tre empiriska slutsatser tagits fram. Dessa tre slutsatser

motsvarar det som har varit mest slående från vår undersökning och de inleder varje avsnitt som en kursiv text. Följande empiriska slutsatser har vi kommit fram till: *Projektet som ska innebära förenkling innebär inte alltid förenkling, Anpassning till K-projektet sker inte i någon större utsträckning, Arbetet kommer inte att förändras på byråerna.*

- Teori: Här kopplas studiens teori samman med de framtagna empiriska slutsatserna genom att knyta an den mest väsentliga information från teorikapitlet till varje empirisk slutsats. Detta för att tillsammans med nästa del, som handlar om empiri, ligga till grund för vår analys om hur vi har kommit fram till våra empiriska slutsatser. Teori-delen i detta kapitel hittas i avsnitten efter de empiriska slutsatserna nämligen 5.2.1, 5.3.1 och 5.4.1.
- Empiri: Även i detta avsnitt ligger de tre framtagna empiriska slutsatserna som grund. Information hämtas från empirikapitlet och knyts samman med slutsatserna. Den väsentliga information som tas fram för varje slutsats ligger sedan tillsammans med teorin till grund för nästa del, det vill säga vår analys. Empirin i detta kapitel hittas i avsnitten 5.2.2, 5.3.2 och 5.4.2.
- Analys: I avsnitten 5.2.3, 5.3.3 och 5.4.3 återges vår analys av både den teoretiska samt den empiriska ramen som presenterats. Analysen ska motivera de empiriska slutsatserna som tagits fram men även kunna återkopplas till de hypoteser som har ställts upp i första kapitlet och ge grund för en kortare diskussion, i slutet av kapitlet, om huruvida dessa kan accepteras eller förkastas.
- Hypoteser: Analyskapitlet avrundas i sista avsnittet, 5.5, genom att det diskuteras om hypoteserna som ställdes upp i avsnitt 1.5 kan accepteras eller förkastas.

## **5.2 Bokföringsnämndens K-projekt**

*Projektet som ska innebära förenkling innebär inte alltid förenkling.*

### *5.2.1 Teori*

Projektet har påbörjats för att kunna anpassa de svenska reglerna för bokföring till de internationella (Balans nr. 8/9 2008 s. 29). Det nya projektet innebär att regler

och normer förändras och samlas ihop i fyra olika regelverk för respektive företagsstorlek ([news.deloitte.se](http://news.deloitte.se)). Detta ska underlätta för företagen och revisionsbyråerna genom att skapa klara och tydliga regler (Carlson, 2008). De fyra kategorier som kommer att finnas tillgängliga delar in företagen i små enskilda företag, mindre aktiebolag, större företag, och företag som är noterade på börsen ([news.deloitte.se](http://news.deloitte.se)). Dessa olika kategorier har skilda förutsättningar för hur företagens redovisning ska utformas. Det nya projektet påverkar de revisionsbyråerna som vi kommer att studera, det vill säga ÖhrlingsPwC, Ernst & Young, KPMG, Lindebergs GT och BDO.

Den kritik som har lyfts enligt Akdemir *et al.* (2008) är svårigheten med att visa en korrekt och rättvis bild av företaget, då till exempel företag inom kategori två kan behöva vissa regler som är skrivna för kategori tre. Eftersom redovisningen syftar till att sammanställa och rapportera företagets ekonomiska ställning och därmed förse intressenter med information, så motsäger projektet detta syfte (Grönlund *et al.*, 2005). Detta då projektet innebär en sådan förenkling att endast de intressenter som är insatta i projektet kan tyda det som uppkommer från redovisningen, det vill säga skatteverket och företagets finansörer (Wedberg, 2006 b).

### 5.2.2 Empiri

Redan idag kan byråerna utläsa konsekvenserna av projektet. Det positiva med införandet av de nya normerna, anser alla respondenter, är att allt är samlat i ett regelverk beroende på storlek och på så vis är reglerna klara och tydliga. Nuvarande regler om redovisning bygger på att företag kan hämta bestämmelser som lämpar sig för den verksamhet som bedrivs från olika källor, säger respondenterna. De företag som tillhör K1 ska med k-projektets mening inte behöva ta sig igenom alla regler för att komma åt det som är mest lämpligt för just deras företag. En annan genomgående positiv aspekt som byråerna tar upp är att upplysningskravet för de mindre byråerna kommer delvis att försvinna.

Negativt med projektet anser byråerna är att förenklingen begränsar redovisningen och medför att inga egna bedömningar får göras när det gäller K1 och K2. Detta i sin tur medför att kvalitén på redovisningen försämras och att en rättvis bild av företaget kommer att vara svår att påvisa. Den aktuella ”SAMROB” utredningen

anses även den ha en negativ påverkan på projektet i dagens läge, då det råder en ovisshet hur resultatet av utredningen kommer att påverka projektet. De mindre byråerna menar då på att en större anpassning inte kan göras förrän den är färdig.

### 5.2.3 *Analys*

Förenklingen med projektet äventyras då snävheten av hur redovisningen ska genomföras ger revisorer och redovisningskonsulter övertaget. Dessa yrkesmän kan leda in företagen, sina kunder, på det spår som är i linje med vad deras byrå anser är rätt kategori för just företagets verksamhet. Eftersom revisorer och redovisningskonsulter både har insikt i och förtroende från bolagen blir detta möjligt.

Eftersom regelverken är så inramade och strikta kan företag hamna i kläm mellan två kategorier, exempelvis i fråga om K2 och K3. Ett kategoriskifte kan såvida bli aktuellt för ett K2 bolag, som får gå över till K3 om det finns en väsentlig regel eller princip i detta regelverk som företaget behöver för sin redovisning. En annan aspekt som påverkar förenklingen är SAMROB, vilket tidigare har tagits upp som en negativ aspekt till projektet. Anledningen till detta är att byråerna bland annat kommer att behöva upprätta två olika deklARATIONER för ett och samma företag. Vidare leder detta till att k-projektet kommer att motsäga sitt eget syfte om att förenkla för företagen, då de tvingas till att använda ett regelverk som egentligen är för avancerat för deras storlek. Därför kommer redovisningen av företaget att försvåras istället för att förenklas.

Trots att nackdelen med att redovisningen blir försämrad för vissa företag, är samtliga respondenter överens om att det positiva överväger det negativa med projektet. Detta då det i många fall tidigare har varit alldeles för avancerat regelverk för de mindre företagen. På grund av de påståenden som har gjorts i detta avsnitt kan det styrkas att en förändrings syfte till att förenkla inte alltid innebär en förenkling. Vilket är på grund av att ramverket är så pass inramat och strikt och ett mer komplicerat val måste göras i fråga om den redovisning som ska produceras.

Även om denna förändring inte innebär förenkling i egentlig mening för revisionsbyråerna kommer ett antagande om anpassning av byråerna inte att förverkligas. Detta kommer att argumenteras i följande avsnitt.

### **5.3 Anpassning**

*Anpassning till K-projektet sker inte i någon större utsträckning.*

#### *5.3.1 Teori*

Kjaergaard (2004), menar på att organisationer hela tiden ska anpassa sig till de förändringar som sker i dess omgivning för att kunna överleva en längre tid. Det är därför viktigt, enligt Ahrenfelt (2001) att ha en bra ledare som får till stånd att anordna utbildningar både internt och externt för att skapa en anpassning. Ahrenfelt (2001) skriver vidare, att för att kunna påbörja en anpassning krävs det en kunskap, ett rättesnöre att gå efter och ett utvecklingsarbete från ledningen. Vidare är medarbetarna en viktig komponent i hur en anpassning kommer igång och hur den ser ut då de själva kan bestämma hur de vill göra, enligt Ahrenfelt (2001). En aspekt som det måste tas hänsyn till är att olika företag anpassar sig olika, vilket kommer att medföra variationer i vilka förändringar som genomförs, enligt författaren. Anpassningen sker vidare för att reglerna som rör redovisning ändras i dagens läge men IT och legitimitetsteori är det som kan antas förklara varför vissa byråer anpassar sig medan andra avvaktar. Detta då ett "socialt kontrakt" infinner sig mellan företag och andra organisationer, som kretsar kring underförstådda förväntningar, menar Deegan *et al.* (2006).

#### *5.3.2 Empiri*

Anpassningen till projektet har skett i olika stor utsträckning på byråerna. De anpassningar som gjorts av de större byråerna kan sammanfattas till interna informationsutbildningar. Byråerna är dock överens om att utbildningar kommer att ske i större utsträckning senare, då alla kategorier är klara samt färdiga att införas. De mindre däremot har använt sig av lite mer direkta utbildningar mot projektets innebörd, både internt och externt. De ser projektet som en viktig del i deras arbete och har därför redan haft många intensiva utbildningar, detta för att de vill kunna använda sig av K1 redan idag. Däremot menar alla respondenter på att någon omfattande utbildning inte kommer att behövas, då den grundläggande kunskapen redan finns och det enda som behöver läras in är de regler som

förändras. Slående för alla fem byråerna är att deras grundläggande kunskap är densamma, det vill säga att de vet vad projektet syftar till och ungefär vad det kommer att innebära. Däremot är kunskapen om projektets innehåll inte densamma, där är som sagt de mindre byråerna längre fram i utvecklingen.

De mindre byråerna har inte enbart använt sig av utbildningar för att tillmötesgå projektet. De har även anpassat själva verksamheten till att exempelvis specialisera sig inom olika redovisningsområden, såsom lönebehandlingsavdelningar. Detta för att de vill kunna vinna fler marknadsandelar från de större byråerna, genom att ligga steget före.

Anpassning kommer att ske till K1-K3 då de flesta företag i Kristianstad hamnar i dessa kategorier. Skillnaden mellan de större och mindre byråerna är att de större även kommer att ta till sig K4 regelverket.

### *5.3.3 Analys*

Vår empiri mynnar ut i en iakttagelse som säger att de mindre byråerna är mer benägna till förändring än vad de större är, eftersom fler anpassningar har gjorts av de mindre byråerna.

Att det finns utbildningar tillgängliga för medarbetare att ta del av är en bra väg till anpassning, därför kan ledningen anses var lyckad för just dessa byråer. Eftersom anpassningen ser annorlunda ut beroende på storleken på byråerna kan detta bero på att kulturen skiljer sig mellan större och små. Den kultur som infinner sig kan då vara annorlunda om byrån är främst på marknaden eller räknas som en av de mindre. De större byråerna ligger redan främst på marknaden inom revision och behöver således endast försvara sin plats gentemot de mindre konkurrenterna på samma marknad. Detta i sin tur kan göra att dessa byråer inte måste engagera sig lika mycket i de förändringar som äger rum, vilket antyder på en viss passivitet. Vidare kan detta medföra en inställning på de större byråerna, att den kunskap som kommer att behövas på grund av projektet är tillräcklig att kunna när alla kategorier är klara. Medan de mindre ser det nya projektet som ett konkurrensmedel för att hamna bland de stora och har därför mer att vinna på att vara först med förändringar när kraven uppkommer, då en större marknadsandel kan fås. Även den Institutionella teorin är en teori som har använts i detta

avseende, då de större byråerna kan ta efter varandra. Detta visas genom att dessa respondenter har svarat likvärdigt på intervjufrågorna som ställts. Dessa byråer har inte kommit igång med anpassning till lika stor del som de mindre, i form av till exempel utbildningar. Detta då de förlitar sig på den grundläggande kunskap som redan finns och inväntar information från huvudkontoren i Stockholm, vilket kan vara en anledning till att de inte ser så allvarligt på projektet. En annan anledning till varför de större inte har kommit igång med anpassningen kan bero på osäkerheten kring ”SAMROB” utredningen. En inväntan på utredningens resultat kan även vara en förklaring till varför omfattande resurser inte har satsats på anpassning till projektet, då resultatet fortfarande kan påverka projektets utgång. De mindre byråerna har börjat ta till sig och anpassa sig till normerna trots att ett tvång inte förekommer. Detta visar på att de mindre byråerna eftersträvar legitimitet gentemot sin omgivning då en frivillig anpassning görs.

Med att anpassningar inte sker i väsentlig grad menas bland annat att en skillnad förekommer mellan större och mindre byråer. Eftersom byråerna skiljer sig så pass mycket från varandra, då de större inte har genomfört förändringar i lika stor utsträckning som de mindre, kan vi dra en slutsats om att anpassning inte skett i den grad som vi antagit. En annan orsak till att vi kan dra denna slutsats är att även om utbildningar har skett till en viss grad så har byråerna inte varit föremål för några organisatoriska förändringar. Då anpassning inte har skett i någon större utsträckning kan i sin tur knytas an till att arbetet för medarbetarna inte kommer att förändras, vilket kommer att presenteras i nästa avsnitt.

## **Förändringar**

*Arbetet kommer inte att förändras på byråerna.*

### *5.4.1 Teori*

Företag blir ålagda att förändra sig när lagar och normer ändras eller när nya skapas. Däremot kan förändringar även initieras på grund av orsaker som inte åläggs företagen, utan som de själva väljer att uppmärksamma. Det som förklarar förändringar utan åläggelse är institutionell teori och legitimitetsteori som även har uppmärksammats tidigare i detta kapitel. Vidare uppkommer förändringar som ett svar på de svårigheter som ett företag måste handskas med. Svårigheterna i sin tur uppkommer från de krav som ställs på företaget både från dess omgivning, till



exempel BFN, och dess egna interna krav (Kjaergaard, 2004). Ett viktigt instrument vid förändringar som ett företag kan använda sig av är deras redovisning, detta är den viktigaste källan för att få fram den information som är väsentlig (Gandemo 1990). Det är inte enbart redovisningen som är en viktig komponent vid förändringar, en annan viktig del är medarbetarna då deras inställning påverkar utgången av ett företags möjligheter till förändring, menar Ahrenfelt (2001) på. Han argumenterar vidare att alla medarbetare har olika förutsättningar till förändring och deras inställning är därmed en viktig faktor till hur mycket de vill bli styrda och förändra sig.

Hur snabbt ett företag förändrar sig kan, enligt den institutionella teorin, påverkas av påtryckningar från andra organisationer som företaget på något sätt är beroende av. Detta för att de vill uppnå legitimitet gentemot samhället och dess intressenter för att på så vis bland annat behålla sin marknadsplats. Ett företag kan riskera sin överlevnad om det inte svarar på de förändringar och förväntningar som äger rum i dess omgivning (Svensson 2005). Målet med den institutionella teorin är att förstå vad det är som händer när redovisningsnormer i företaget förändras och hur det tar till sig de förändringar som ett företag måste anpassa sig till (Ribeiro, Scapens, 2006).

Vid organisationsförändringar kan företaget behöva ändra de system som används vid utförande av sin verksamhet. Detta kan i sin tur medföra att resurser måste läggas på nya programvaror som kan stödja verksamhetens fortsatta gång, vilket kan medföra stora kostnader (Elkjaer, 2000).

#### *5.4.2 Empiri*

Respondenterna menar på att deras arbetssituation inte kommer att försämrats, på så sätt att inga uppsägningar kommer att ske, så länge medarbetarna tar till sig den information som ges på utbildningarna. Som det nämnts i föregående avsnitt har det vidtagits åtgärder i form av utbildningar men detta påverkar inte själva arbetet med revision och redovisning, enligt respondenterna. Däremot nämner bland annat KPMG att det som kommer att ändras är de program som revisorer och redovisningskonsulter använder sig av. Dessa måste nämligen uppdateras och programmeras om till de bestämmelser som kommer att gälla tack vare k-projektet. Samtidigt som byråerna är överens om att projektet inte kommer att

påverka deras arbete så är de av olika meningar när det gäller synen på omflyttningar. De mindre byråerna har redan nu specialiserat sig mer på redovisningsområdet och förutser att en skiftning från revisor- till redovisningskonsult kåren kommer att bli mer vanlig. Lindebergs GT nämnde dessutom att de kan tänka sig att ändra sin struktur på kontoret som en följd av k-projektet. Idag delar de upp sin verksamhet i två avdelningar nämligen revision och redovisning men på grund av projektet kan de tänka sig dela in exempelvis redovisningen efter de tre företagskategorier som byrån kommer att anpassa sig till.

Kravet på nyrekrytering kommer att se ut på samma sätt som det gör idag på de större byråerna. De förlitar sig på sin inmönstringstrappa som alla nyanställda följer vid avancering. De mindre byråerna däremot tror att kravet på redovisningskonsulter kommer att öka och att det kommer att anställas fler personer som arbetar med redovisning men att själva arbetet kommer inte att förändras.

#### *5.4.3 Analys*

Att arbetet skulle förändras är inte en händelse då de nya normerna i sig inte innebär ett nytt sätt att arbeta på inom revisionsbranschen. Det som är av väsentlig grad är att alla respondenter har sagt samma sak om denna förväntning om arbetets gång. Bokföringsnämndens k-projekt kommer endast att innebära en förenkling och uppgifterna som revisorerna och redovisningskonsulterna, det vill säga vi – den framtida arbetskraften, kommer att arbeta med är desamma. Andra faktorer däremot som förekommer, till exempel omflyttning, skiljer sig mellan de större och mindre byråerna vilket återigen kan vara en påverkan utifrån IT och legitimitetsteorin, då de mindre gör som de alltid har gjort på samma sätt som de större gör som de alltid har gjort. En mer omfattande förändring på grund av projektet är svår att härleda till arbetssättet på byråerna. En genomgående skillnad är att de mindre kan tänka sig att anställningsomfattningen av redovisningskonsulter kan öka. Detta på grund av att de vill ligga först och konkurrera i större omfattning samt möta en förutspådd framtida efterfråga på redovisning. Då anpassningar sker i större omfattning i de mindre byråerna kan dessa även vara beredda att förändra sig mer, då medarbetarna kan vara mer benägna att ta till sig förändringar. Vidare kan detta bero på att de är närmare sin

kärna än vad de större byråers kontor i Kristianstad är. Det som kan förändras är programvarorna som används men som sagts innan så kan detta medföra stora kostnader. Detta kan vara en grund till varför de större byråerna inte väljer att genomföra omfattande åtgärder vid den här tidpunkten då de anser att projektet är så pass osäkert än så länge att de hellre inväntar tills det är färdigt. De mindre anser kanske att kostnaderna är bättre att ta så snabbt som möjligt och senare finjustera programmen som de kommer att använda sig av om detta kommer att behövas. De båda kategorierna av företag kan vid insikt till förändring tänka på sin överlevnad när de väljer att avvakta eller reagera med en gång.

En slutsats av analysen blir att arbetet inte förändras vilket är en av de hypoteser som vi har utformat och kommer diskutera kring i nästa avsnitt.

### **5.5 Hypoteserna utreds**

De hypoteser som har uppkommit under arbetets gång och presenterades i avsnitt 1.5 kommer att återges i detta avsnitt. Vidare kommer det att argumenteras för om dessa kan accepteras eller förkastas.

*Hypotes 1: De större byråerna anpassar sig först. De mindre byråerna imiterar de större.*

Förkastas. Vi kan inte med hjälp av empirin acceptera denna hypotes. De mindre byråerna har varit de som anpassat sig först och har på så vis kommit längre i sin anpassning till k-projektet än vad de större byråerna har gjort. Detta då de mindre byråerna ser projektet som en väsentlig händelse medan de större enbart ser den nya normgivningen som en del av branschens nyhetsflöde. Därför kan vi påvisa att de stora aktörerna inte är trendsättare i detta fall eftersom de visar på en viss passivitet. Detta tillsammans med att de mindre byråerna anpassar sig först innebär att de inte imiterar de större utan istället ser sin chans att konkurrera med dem genom att vara bättre förberedda för projektet. På grund av dessa anledningar får vi därmed stöd från empirin att förkasta hypotesen.

*Hypotes 2: Vi tror att det kommer satsas resurser på utbildning.*

Accepteras. Även om det skiljer sig mellan byråerna hur mycket resurser som har satsats på att utbilda sina medarbetare så får hypotesen stöd av empirin. Dessutom påvisar empirin att det kommer att satsas ännu mer resurser i framtiden när

reglerna kommer att vara tvingande vilket ytterligare stärker vårt antagande. Därför kan vi acceptera hypotesen.

*Hypotes 3: Det kommer att ske organisatoriska förändringar.*

Kan varken accepteras eller förkastas. Anledningen till varför vi inte kan acceptera hypotesen är för att den inte får stöd av empirin, då det inte har skett några förändringar i dagens läge och att det inte heller finns några tilltänkta organisatoriska förändringar i framtiden på byråerna. Detta tyder på att hypotesen borde förkastas eftersom det inte har skett några organisatoriska förändringar. Att vi ändå väljer att inte förkasta hypotesen motiverar vi utifrån empirin där det framgår att det råder en stor osäkerhet och ovisshet om vart projektet kommer att landa efter det att bland annat SAMROB-utredningen är klar. Det är därför i dagens läge svårt att förutse om och i så fall vilka organisatoriska förändringar som kommer att vara nödvändiga för att tillmötesgå normerna i det nya projektet. Därför kan inte byråerna uttala sig med säkerhet om det kommer att behövas göras förändringar i framtiden, vilket leder till att vi inte kan förkasta hypotesen riktigt än.

*Hypotes 4: Kraven för nyrekrytering kommer att vara annorlunda på grund av k-projektet.*

Kan delvis accepteras och förkastas. Problemet med denna hypotes är att det råder en skillnad mellan de större och de mindre byråerna, vilket gör det omöjligt att varken förkasta eller acceptera den fullt ut och att en vid diskussion kan föras kring detta. Anledningen till varför den skulle kunna förkastas enligt vår empiri är att de större byråerna enbart kommer att anpassa den interna utbildningen för nyrekryterade medarbetare till den nya normgivningen. Detta medför att anställningskravet på dessa byråer i sig inte kommer att se annorlunda ut från vad det gör idag på grund av projektet hos dessa byråer. Därmed kan hypotesen förkastas.

När det gäller de mindre byråerna påvisar empirin att de antyder på att kraven kan komma att förändras för nyrekryteringen. Detta gäller främst för redovisningsområdet på dessa byråer, eftersom de menar på att det kommer att ställas högre krav på nyrekryterade redovisningskonsulter genom införandet av projektet. Däremot är de mindre byråerna överens med de större om att

rekryteringen för revisorer kommer att ha samma krav som den har idag. Att det skiljer sig mellan revisorer och redovisningskonsulter gör att vi både kan förkasta respektive acceptera hypotesen för de mindre byråerna. Därmed menar vi på, som nämnts tidigare, att det kan diskuteras huruvida hypotesen ska förkastas eller accepteras vilket är anledningen till varför vi väljer att delvis förkasta och acceptera hypotesen.

*Hypotes 5: Projektet medför fler fördelar än nackdelar*

Accepteras. Enligt teorin är projektets ena syfte att förenkla dagens redovisning för framförallt de mindre företagen. Det har dock tagits upp en del negativa aspekter mot projektet och dess innebörd, bland annat tas problemet med att ett företag skulle kunna hamna i kläm mellan två kategorier upp. Trots nackdelarna stödjer ändå empirin teorins syfte då samtliga respondenter är överens om att tanken med projektet är väldigt god och att fördelarna överväger nackdelarna. De menar vidare på, precis som BFN, att dagens regelverk behöver förenklas för en del av företagen vilket stärker deras positiva helhetsintryck av projektet. Problemet med företag mellan två kategorier anser respondenterna inte kommer att vara en vanlig företeelse och därmed kommer projektet ändå innebära en förenkling av dagens regelverk för majoriteten av Sveriges företag. Därmed anser vi att hypotesen kan accepteras då den får stöd av både empiri och teori.

## Kapitel 6

### Slutdiskussion

---

*I detta kapitel har författarna till denna uppsats ordet. Vi tar upp vad vi har lärt oss och våra synpunkter kring uppsatsens utfall.*

---

Uppsatsens gång har varit hektisk och att samla in den information som vi har behövt har varit svårare än vi trott. Att få tag på respondenter till våra intervjuer visade sig inte vara helt lätt då byråerna helt enkelt inte hade tid eller möjlighet att ställa upp. Till slut efter många om och men kom vi i kontakt med respondenter som tog sig tid för att ta emot oss och svara på våra frågor för att bidra till vår studie.

Studien har bidragit till att vi har lyckats få insyn om hur vår framtida arbetsplats ser ut i verkligheten. Den har även hjälpt oss att få en antydning om hur införandet av projektet kommer att påverka vårt framtida yrkesval. Vidare har studien visat oss att teorin inte alltid stämmer överens med verkligheten, då den inte speglar den dynamiska miljö som uppkommer i olika företag och att detta kan skilja sig från företag till företag. Detta kan även härledas till vår första hypotes som handlar om att de större ska anses vara trendsättare och de mindre ska imitera de. Detta resonemang har haft sin grund i diverse studentlitteratur och på så sätt även gett oss en föräning om att detta kan stämma i verkligheten men som inte förverkligades i denna studie.

Vidare har vi dessutom fått en insikt i BFN:s initiativ till att förbättra för företagen. Även om BFN:s råd och rekommendationer kan antas vara av den art som verkligen hjälper företag har vår studie uppmärksammat väldigt viktiga nackdelar som påverkar syftet med projektet. En av nackdelarna är att förenklingen inte alltid innebär en förenkling, som är en av våra empiriska slutsatser i analysen. Att projektet inte innebär en förenkling för alla företag är viktigt att lyfta fram även om respondenterna är överens om att helhetsintrycket är

positivt. Exempel på frågor som vi ställer oss kring detta är: hur kommer företagen att välja kategori och hur kommer BFN att lösa problemet med att ett företag hamnar mellan två kategorier. En ytterligare fråga som dyker upp är diskussionen kring förenkling kontra rättvisande bild, är det viktigare att redovisningen blir enklare för företagen eller är det att redovisningen visar en rättvis bild av företaget?

En annan konfundering som vi har ställts mot väggen med är varför i synnerhet de större byråerna inte har gjort mer i form av anpassning till projektet. Att de större revisionsbyråerna inte ser projektet som någon väsentlig händelse anser vi vara anmärkningsvärt då redovisningen idag bygger på BFN:s lagar och rekommendationer. Dessutom har Bokföringsnämndens projekt varit känt en längre tid och två kategorier är redan idag i stort sett klara för bruk. De nya normerna kommer i framtiden vara tvingande att tillämpa i redovisningen, därför menar vi på att det är häpnadsväckande att de större byråerna inte försöker ta till sig normerna redan idag för att vara väl förberedda när projektet väl träder i kraft.

En av bristerna i vår studie är att det visat sig att vi kan ha varit för tidigt ute med vår problemformulering, då det fortfarande råder en osäkerhet kring vart projektet kommer att landa. Framförallt då en anpassning av kategoriernas regelverk ska göras beroende på resultatet från "SAMROB" utredningen, vilket kan påverka normerna i regelverken. En annan brist är att vi bara lyckades få sammanlagt fem respondenter. Fler intervjuer på olika byråer och kanske till och med på olika orter skulle möjligtvis kunna förändra utgången av vår studie. Det skulle vara intressant att se huruvida resultatet förändrats ifall studien gjorts på en annan ort exempelvis Malmö då detta är en storstad. Detta leder oss till den forskning som kan bedrivas i framtiden inom detta ämne och ska diskuteras vidare i följande avsnitt.

### **6.1 Förslag till framtida forskning**

Under vår studie har vi kommit fram till att projektet inte är problemfritt. Detta då företag kan tänkas få använda sig av ett mer avancerat regelverk än vad som egentligen är nödvändigt för deras storlek. Därför kan ett förslag till en framtida studie vara att studera hur de företag som är på den osäkra gränsen mellan K2 och K3 kommer att välja kategori. Vad kan påverka ett K2 bolag till att tvingas använda K3 regelverket?

Ett annat intressant forskningsområde kan vara att studera om uppfattningen om anpassningen till k-projektet kommer att se annorlunda ut efter det att "SAMROB" utredningen är klar. Detta då utredningen kan resultera i att regelverken kommer att förändras. Vidare kan dessa förutsättningar leda till att de större byråerna uppvisar en viss passivitet och att en anpassning i dagens läge kanske inte ses nödvändig. På grund av detta kan det vara intressant att genomföra en liknande studie efter det att utredningen är klar och därmed jämföra med denna studie. Medför utredningen en förändrad attityd på de större byråerna eller kommer de mindre fortfarande se projektet som en större händelse?



## Referenslista

### Böcker

- Ahrenfelt, B., 2001. *Förändring som tillstånd*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Allsopp, V., 1995. *Understanding economics*. London: Routledge
- Christensen, L., Engdahl, N., Gräås, C., Haglund, L., 2001. *Marknadsundersökning – en handbok*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Deegan, C., Unerman, J., 2006. *Financial accounting theory*. Berkshire: McGraw Hill Education.
- Emmanuel, C., Otley, D., Merchant, K., 1990. *Accounting for management control*. 2:a upplagan. London: Chapman & Hall.
- Fagerström, A., Lundh, S., 2006. *Financial Accounting in the Nordic Countries*. Linköping: LiU School of Management.
- FAR SRS Förlag AB, 2008. *Samlingsvolymen 2008 – del 1*. Avesta: STC i Avesta AB.
- Gandemo, B., 1990. *Kreativitet i årsredovisningar*. Malmö: Liber
- Grönlund, A., Tagesson, T., Öhman, P., 2005. *Principbaserad redovisning*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedlund, S., 2007. *Institutionell teori – ekonomiska aktörer, spelregler och samhällsnormer*. Polen: Studentlitteratur.
- Johansson, C., Johansson, R., Pautsch, G., 2001. *Redovisning och beskattning*. 3:e upplagan. Falköping: Gummesons Tryckeri AB
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., 2007. *Research Methods for Business Students*. 4:e upplagan. Spanien: Pearson Education Limited.
- Nationalencyklopedin, 1996. *HÅREKO*. Belgien: Fabrieken Brepols.

### Tidningsartiklar

- Precht, Elisabeth., 2008. Nya årsredovisningsregler för mindre aktiebolag. *Balans*, september nr 8 s. 29, 30-31.
- Precht, Elisabeth., 2006. Bokföringsnämnden ger ut normer för K1-bolag Första sammanfattande skriften om redovisning. *Balans*, september nr 9 s. 24-25.
- Wedberg, B., 2007 a. Bokföringsnämndens K-projekt. *Redovisningskonsulten*, nr 6 s. 28.

### Vetenskapliga artiklar

- Elkjaer, B., 2000. Knowledge Work and Organisational Learning. *Working Papers* [Online] 23 maj. Tillgängligt på: <http://ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/x648021350.pdf> [framtagen 17 september 2008]
- Kjaergaard, A. 2004. Internal corporate venturing during organisational change: a study of how organisational identity influences the strategy-making process. *Working Papers* [Online] 19 september. Tillgängligt på: <http://ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/x656444834.pdf> [framtagen 17 september 2008]
- Ribeiro, J., Scapens, R., 2006. Institutional theories in management accounting change: contributions issues and paths for development. *Qualitative research in accounting & management*. [Online] 3 (2), s. 94-111. Emerald. Tillgänglig på:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/3140030202.pdf> [framtagen 29 september 2008].

Svensson, P. 2005. The Survival of the Unfittest: Delinquent corporations and the production of organisational legitimacy through symbolic-discursive fit. *Working Papers* [Online] 2 maj. Tillgänglig på: <http://www.lri.lu.se/pdf/wp/2005-5.pdf> [framtagen 17 september 2008]

#### Elektroniska källor

Akdemir, B., Mattsson, C., Östman, M., 2008. *K1-regelverket – ett komplicerat förenklingsprojekt*. [Online]. Kandidatuppsats. Tillgänglig på: <http://dspace.bib.hb.se:8080/dspace/bitstream/2320/3765/1/2008KF28.pdf> [framtagen 14 oktober 2008].

BDO, 2007. *Om oss*. [Online]. Tillgänglig på: [http://www.bdo.se/om\\_oss](http://www.bdo.se/om_oss) [framtagen 4 november 2008].

Björn Lundén Information, 2006. *Nya förenklade redovisningsregler*. [Online]. Tillgänglig på: <http://www.blinfo.se/news/articles/nr2.pdf> [framtagen 9 september 2008].

Bokföringsnämndens Årsredovisning, 2007. [Online]. Tillgänglig på: <http://www.bfn.se/bfn/Arsredovisning07.pdf> [framtagen 12 september 2008].

Bokföringsnämnden, 2008 a. *Sambandet mellan bokföringslagen och K-regelverken*. [Online]. Tillgänglig på: <http://www.bfn.se/aktuellt/Ny-normgivning.pdf> [framtagen 8 september 2008].

Bokföringsnämnden, 2006 b. *Pågående projekt*. [Online]. Tillgänglig på: <http://www.bfn.se/aktuellt/aktuelltpageaende.aspx> [framtagen 3 oktober 2008].

Brown, J., 2006. *Are four big auditing firms enough?* [Online]. Tillgänglig på: [http://www.law.columbia.edu/null/Brown,+John+P?exclusive=filemgr.download&file\\_id=941925&showthumb=0](http://www.law.columbia.edu/null/Brown,+John+P?exclusive=filemgr.download&file_id=941925&showthumb=0) [framtagen 20 oktober 2008].

Carlson, M., 2008. *Remissvar: Delbetänkande av utredningen om Enklare redovisning (SOU 2008:67)*. [Online]. Tillgänglig på: <http://www.srfkonsult.se/remissvar/081014.htm> a [framtagen 10 november].

Ernst & Young, 2008 a. *Fakta och historik*. [Online]. Tillgänglig på: [http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/Om\\_EY\\_Fakta](http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/Om_EY_Fakta) [framtagen 17 oktober 2008].

Ernst & Young, 2008 b. *Ernst & Youngs tjänster*. [Online]. Tillgänglig på: [http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/Home\\_Vara\\_tjanster](http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/Home_Vara_tjanster) [framtagen 17 oktober 2008].

Ernst & Young, 2008 c. *Revision*. [Online]. Tillgänglig på: [http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/AABS\\_Hem](http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/AABS_Hem) [framtagen 17 oktober 2008].

Ernst & Young, 2008 d. *Redovisningstjänster*. [Online]. Tillgänglig på: [http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/Foretagsfinansiering\\_Redovisning](http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/Foretagsfinansiering_Redovisning) [framtagen 17 oktober 2008].

Ernst & Young, 2008 e. *Våra värderingar*. [Online]. Tillgänglig på: [http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/OM\\_EY\\_varderingar](http://www.ey.com/global/content.nsf/Sweden/OM_EY_varderingar) [framtagen 17 oktober 2008].

Deloitte, 2007. *Bokföringsnämndens K-projekt*. [Online]. Tillgänglig på: [http://news.deloitte.se/deloitte\\_agenda/2007/nr11\\_07/bokforingsnamnden.htm](http://news.deloitte.se/deloitte_agenda/2007/nr11_07/bokforingsnamnden.htm) [framtagen 8 september 2008].

- KPMG, 2008 a. *En värld av kompetenser*. [Online]. Tillgänglig på:  
<http://www.kpmg.se/pages/100010.html> [framtagen 17 oktober 2008].
- KPMG, 2008 b. *Aktuellt från KPMG*. [Online]. Tillgänglig på:  
<http://www.kpmg.se/pages/100004.html> [framtagen 17 oktober 2008].
- KPMG, 2008 c. *Skatt som konkurrensfördel*. [Online]. Tillgänglig på:  
<http://www.kpmg.se/pages/107233.html> [framtagen 17 oktober 2008].
- KPMG, 2008 d. *KPMG i korthet*. [Online]. Tillgänglig på:  
<http://www.kpmg.se/pages/101274.html> [framtagen 17 oktober 2008].
- Lindebergs Grant Thornton, 2008. *Korta fakta*. [Online]. Tillgänglig på:  
<http://www.grantthornton.se/Om-oss/Korta-fakta/> [framtagen 4 november 2008].
- Nutek, 2007. *Due Diligence*. [Online]. Tillgänglig på:  
[www.nutek.se/sb/d/463/a/1462](http://www.nutek.se/sb/d/463/a/1462) [framtagen 17 oktober 2008].
- Wedberg, B., 2006 b. *Utkast till vägledning om redovisning i enskild näringsverksamhet K1 (Dnr 69/02)*. [Online]. SRF. Tillgänglig på:  
<http://www.srfkonsult.se/remissvar/060407BFN.htm> [framtagen 14 oktober 2008].
- ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers, 2008 a. *Historik*. [Online]. Tillgänglig på:  
<http://www.pwc.com/extweb/aboutus.nsf/docid/E6C17844C13588948025708F004C835D> [framtagen 17 oktober 2008].
- ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers, 2008 b. *Företagsfakta*. [Online]. Tillgänglig på:  
<http://www.pwc.com/extweb/aboutus.nsf/docid/FA87235345B86D8F8025708F004AA34E> [framtagen 17 oktober 2008].

#### Muntliga källor

- Alexandra Senften och Jesper Sturesson, KPMG, 2008-10-24  
Fredrik Andersson, Ernst & Young, 2008-10-28  
Jenny Karlsson, Öhrlings PricewaterhouseCooper, 2008-10-17  
Lars-Åke Dahlgren, Lindebergs Grant Thornton, 2008-11-07  
Håkan Juhlin, BDO, 2008-10-31

## Bilaga 1: Intervjufrågor

1. Hur många år har du i branschen?
2. Vilken ställning har du i företaget?
3. Hur ser organisationen och strukturen ut?
  - Vilka olika enheter har ni?
  - Hur många avdelningar har ni?
  - Vilken typ av hierarki har er byrå?
  - Hur ser ansvarsfördelningen ut?
  - Hur många chefer har ni på detta kontor?
  - Hur stort är företaget i termer av omsättning?
  - Hur går det till när ni tar er an uppdrag?
4. Vilka tjänster erbjuder ni?
  - Vilka är ni specialister på? Tjänster osv.
5. Vilken storlek har de företag som ni har hand om idag?
6. Vad vet du om K-projektet?
  - Hur ser du på införandet av dessa?
  - Vad är det positiva respektive negativa med införandet av dessa fyra kategorier?
7. Hur tror du att denna uppdelning i olika kategorier kommer att påverka marknaden för revisionsbyråer?
  - Kommer det bli lättare att möta företagets redovisningar eller kommer det bli tuffare att tillmötesgå kundernas behov?
  - Varför?
8. Hur kommer ni att utbilda era medarbetare för att de ska vara förberedda på de olika normerna i kategorierna?
  - Kommer ni att anställa en utbildningsledare eller tänker ni låta era medarbetare gå på utbildningar utanför organisationen?
  - Till hur stor del kommer de anställda själva att få läsa in och hur mycket hjälper byrån till med?
9. Vilka Kategorier kommer ni att anpassa er till?
  - Varför dessa?
10. De nya normerna har till viss del redan uppkommit men kommer att vara mer omfattande i framtiden.
  - Anpassar er byrå sig till en kategori i taget eller alla samtidigt?
  - Hur har er byrå förändrat sig än så länge för att tillmötesgå de nya normerna?

- På vilket sätt och i vilken omfattning?
11. Hur förberedde ni er för denna förändring på byrån?
    - Hur kom ni igång med förändringen?
    - Vilket var den avgörande faktorn till att ni kom fram till vad som skulle göras och när?
  12. Är era befintliga förändringar tillräckliga eller kommer ni att behöva göra fler för att bemöta vad som kommer att efterfrågas?
    - Vilka sorts ytterligare förändringar är tilltänkta för er organisation?
    - Medför de nya normerna att byrån måste formatera om sin specialisering från hur det ser ut idag?
    - Kommer det förändra ert sätt att ta sig an uppdrag?
  13. Varför har ni börjat förändra er redan nu?
    - Varför just dessa förändringar?
  14. Hur kommer införandet av K-projektet påverka er rekrytering?
    - Kommer det att påverka vilka ni tar in i organisationen?
    - Kommer kraven på framtida personer som söker jobb hos er vara annorlunda?
  15. Hur tror du att ert arbete kommer att förändras när alla projektet träder i kraft?
    - Finns det en risk att nuvarande anställda blir omflyttade till andra arbetsuppgifter eller rent av förlora jobbet?
  16. Finns det något som du vill tillägga som rör de nya normerna eller något annat som vi kanske inte fått med?

**Bilaga 2:** Intervju 1 - ÖhrlingsPricewaterhouseCoopers i Kristianstad. Jenny Karlsson

1. Hur många år har du i branschen?
  - Jag har jobbat här på företaget i lite mer än 3 år och innan det så jobbade jag 8 månader hos Norra Skånes Revisionsbyrå. Där jobbade jag mer med vanlig löpande bokföring och bokslut medan jag här arbetar med revision.
2. Vilken ställning har du i företaget?
  - Jag är revisor men dock varken auktoriserad eller godkänd sådan. Vi har inom byrån en karriärstege som man får klättra sig upp på, jag har nu kommit upp i steg 3 av 7 där det sista steget är partner. När man är på 3:e steget kallas man för assistant manager. Efter varje steg blir det svårare och svårare att klättra upp.
3. Hur ser organisationen och strukturen ut?
  - Om vi börjar med vilka verksamhetsgrenar vi har så är det revision, corporate finance, skatt, rms (risk management services) och affärsservice. Revisionen är sedan indelad i såkallad local business och Assurance. Local business är små och medelstora företag medan Assurance täcker de börsnoterade företagen. Här i Kristianstad är kontoret av Local business karaktär men där vi ändå har en del börsnoterade företag. Dock är det vanligast att de börsnoterade företagen revideras av kontoren i Malmö, Göteborg och Stockholm.

Local Business har annars en huvud chef i Stockholm och sen en övergripande VD för hela Öhrlings. Sen har varje kontor en kontorschef vilket man även har här i Kristianstad. Utöver denna hierarki har man även inom varje kontor olika underordnade gruppchefer som ansvarar för en viss grupp.

När vi arbetar så jobbar vi i ett Team. I ett team ingår där då en auktoriserad revisor som skriver på revisionsberättelsen och där under är det olika beroende på det reviderade bolagets storlek. Men om man tänker på ett börsnoterat företag finns det 2 revisorer som skriver på och sen en team manager som ansvarar och försöker knyta ihop säcken för uppdraget och sen 4 team medlemmar under.

En Assistant manager är första steget där man börjar få mer ansvar och jag som då har jobbat i 4 år får ta hand om företag som har en omsättning på 300 miljoner. Sen kan en annan Assistant manager ha mer ansvar om denna jobbat längre än vad jag har.

- Hur många chefer har ni på detta kontor?
  - 1
- Hur stort är företaget i termer av omsättning?
  - Vi omsätter ca 45-50 miljoner

- Hur tar ni er an uppdrag?
  - Det är både och, ibland kontaktar kunden oss för att de har hört bra rykten om oss. Sen försöker vi givetvis marknadsföra oss på olika sätt till exempel bjuda in olika företag på marknadsföringsaktiviteter. Ibland väljer vi ut företag som vi verkligen vill ha som kunder och försöker kontakta dessa, sen skickar vi ut lite offerter till företagen mm.
- 4. Vilka tjänster erbjuder ni?
  - Vi erbjuder revision, affärsservice, skattetjänster, corporate finance och rms. Revision är fortfarande vår huvudinriktning och det vi är specialister på. Affärsservice är det vi försöker att specialisera oss på nu i dagens läge, vi satsar mycket på just denna biten. När jag började jobba här på byrån satt där 7 stycken på denna avdelning men nu är den fördubblad. Vår Affärstjänst innebär i korta drag löpande bokföring samt årsbokslut.
    - Följdfråga: Kommer ni att bli utbildade i denna nu när plikten försvinner eller tar ni nya?
 

nu finns det ju en övergångsregel hos BFN som innebär att man som revisor kan gå på ett seminarium för att sedan kunna titulera sig som auktoriserad redovisningskonsult. Detta är gjort för att revisorerna ska kunna ha en chans att byta inriktning.
- 5. Vilken storlek har de företag som ni har hand om?
  - Vi har jätte blandat med både de allra minsta bolagen och de börsnoterade men mesta delen ligger på medelstora företag på Kristianstads kontor.
- 6. Vad vet du om K-projektet?
  - Jag vet det som har stått i balans, sen hade vi även en kickoff förra året som innehöll lite information om när de kommer och vad det kommer att innebära i korthet. Mer än så vet jag inte.
- Hur ser du på införandet av projektet?
  - Jag tror att det kommer bli bra just för att man kan anpassa sitt företag efter de krav som gäller. Sen försvinner ju många av upplysningskraven vilket är positivt eftersom alla upplysningskraven inte är nödvändiga för företagen. Sen är det ju positivt att man får ett samlat regelverk vilket innebär en förenkling för oss och företagen. I dagens läge använder vi många olika regelverk vilket innebär att vi måste hoppa mellan olika lagstiftningar och praxis. Vilket gör det svårare att få en bra överblick.
  - Enkelheten är positiv! Upplysningskraven minskar vilket är positivt. Detta regelverk stämmer också mer in på skatteregelverket i alla fall för de mindre företagen. Nu skiljer ibland redovisningsreglerna mot de skattemässiga.
  - Nackdelar har jag inga eftersom jag inte riktigt har blivit tvungen att jobba med det än.

7. Hur tror du denna uppdelning i olika kategorier kommer att påverka marknaden för revisionsbyråer?
  - Jag tror att det kommer bli enklare för oss och att vi kan ge klarare besked till företagen och kunna förklara att så här ska det vara. Underlätta!
8. Hur kommer ni att utbilda era medarbetare för att de ska vara förberedda på de olika normerna i kategorierna? Utbilda eller ta in nya?
  - All utbildning sker centralt men vi har inte fått någon information om när och hur detta ska ske. Jag tror dock inte att vi kommer att anställa några nya enbart beroende på de nya normerna, utan istället kommer befintlig personal bli utbildade.
- Kommer ni att ha utbildningar här?
  - Vi har våra interna utbildningar i Stockholm tillsammans med alla andra kontor.
- Uppmuntrar ni självstudier?
  - Ja det gör vi.
9. Vilka Kategorier kommer ni att anpassa er till?
  - Ja det beror ju lite på vad våra företag tycker. Vi kommer att diskutera med företagen. Vi kommer att försöka vara kunniga inom alla kategorier så att vi kan erbjuda företagen de tjänster de efterfrågar. Även om vi inte har så många av de största kommer vi ändå att försöka vara kunniga inom detta område också.
10. Hur kommer ni att anpassa er efter kategorierna? Alla samtidigt eller en i taget?
  - Kan inte svara på det! Vi får se vad Stockholm säger, de tar fram det centralt så vi får avvakta och se.
- Har ni börjat förändra er?
  - Nej inte vad jag vet. Frågan har ju inte kommit till kunderna än så att vi har därför inte börjat än.
- Är det tillräckligt att vänta ända fram till det datumet där det träder i kraft?
  - Nej det tror jag inte. Jag tror inte att byrån väntar men jag vet tyvärr inte riktigt än. Det främsta ansvaret ligger dock på den auktoriserade revisorn att ha denna kontakt med klienten. Därför tror jag att i min ställning får jag information från honom. Men jag tror inte vi kan sitta och rulla tummarna fram till dess att det är dags att börja revidera med det nya projektet.
- Tror du ledningen funderar på förändringar?
  - Ja det tror jag eftersom de tog upp det redan förra året men något konkret har vi inte fått reda på här i alla fall. Informationen har inte nått ut till kontoren just nu.
- Är det något företag som redan nu vill börja använda K1?



- Nej inte något av dem som jag har haft hand om i all fall. Möjligtvis har någon annan på byrån varit med om det.
  - Informerar ni företagen att dessa nya projekt kommer att tvinga dem att börja använda projektet?
    - Ja det kommer vi att göra, varje år har vi en uppdateringsdag i december där vi informerar om olika aktuella förändringar.
  - Känner du en oro över att ni inte börjat förändra er?
    - Nej vi brukar vara tidigast ute med anpassningar.
14. Kommer projektet att påverka er rekrytering?
- Nej det tror jag inte.
  - Ni pratade innan om att revisor på er byrå mer och mer börjar gå över mot affärsservice kommer detta att påverka, blir det mer rekrytering på den biten då?
    - Det vet vi inte riktigt än vi måste se vad som efterfrågas men förmodligen kommer revisorrollen att bli mer rådgivande istället för granskning.
15. Kommer ditt och andra revisorers arbete att förändras nu när projektet träder ikraft?
- Nej det tror jag inte, mer än att vi måste anpassa oss till reglerna genom att utbilda oss.
  - Risk för att folk ska få kicken?
    - Nej det tror jag inte. Alla måste ju anpassa sig så det är klart om man inte är villig till detta kan det bli problem men jag tror inte att detta kommer påverka arbetsrollen.
16. Har du något att tillägga angående projektet?
- Nej vi har ju inte så mkt info om projektet så just nu kan jag inte ge er mer svar.

**Bilaga 3:** Intervju 2 – KPMG i Kristianstad. Alexandra Senften och Jesper Sturesson.

1. Hur många år har du i branschen? Vilken ställning har du i företaget?
  - Alexandra, läste kandidaten i Kristianstad sen magistern i lund. Började jobba på KPMG direkt och varit här i 8 år. Assistant manager, icke godkänd eller auktoriserad. Jobbar främst med större företag men även medelstora och en mindre del små företag. Kommuner!
  - Jesper, är auktoriserad revisor. Samma utbildning som Alexandra, jobbat på KPMG i 9 år och har varit hos KPMG från första början. Jobbar med lite av varje men mest med stora företag. Även egna kunder där han är vald revisor. När det gäller de stora bolagen får dem instruktioner av revisorerna i koncernen sen reviderar vi dotterbolagen. Jobbar med kommunerna där vi biträder de politiskt valda revisorerna med vad deras sakkunnighet att göra.
3. Hur ser organisationen och strukturen ut?
  - Här är vi 11-12 medarbetare ungefär, vi är ett lokal kontor eller en avdelning i KPMG AB (den svenska firman), svenska firman är sen en av medlemmarna i KPMG international. Vi är en resultatenhet i den svenska firman, och här är strukturen som sådan att vi har 3 stycken som enbart sysslar med redovisning, bokslut, årsredovisningar och deklARATIONER. Sen vi övriga arbetar med revision inom olika avdelningar. Vi har 2 stycken som enbart jobbar med interna revisioner i sparbanker. Vi andra jobbar med revision inom olika organisationer.
  - Vilka olika enheter har ni?
    - Här i Kristianstad har vi enbart redovisning och revision, vi har inga skattespecialister här uppe utan de sitter nere i Malmö och uppe i Göteborg och Stockholm.
  - Hur ser ansvarsfördelningen ut?
    - På vårt kontor har vi en kontorscheff som är ansvarig för kontoret och det resultat och den budget vi ska ha. Sen är det ju andra ansvarsfördelningar på själva uppdragen, en hierarki. Till exempel på de stora företagen finns där ju en revisionsansvarig, en granskningsledare och en uppdragsledare och assistenterna då. Så där är ju en hierarki med ansvarsfördelning. På de små företagen det vill säga ägarledda företagen är man antingen själv eller kanske 2 stycken. I de olika rollerna finns det då reglerat vem som ska göra vad, att rapporteringen ligger på en nivå och granskningsarbetet görs av assistenterna efter granskningsledarens direktiv.
    - Oftast är den som är huvudansvarig för de stora företagen inte fysiskt närvarande utan sitter oftast i Malmö, Göteborg eller Stockholm. Den som sitter högst upp är oftast en delägare(partner) på de stora företagen. På de mindre företagen lokalt är oftast en auktoriserad revisor huvudansvarig.

- Hur många chefer har ni här på kontoret?
  - 1 st.
- Hur stort är företaget i termer av omsättning?
  - Här lokalt 10-11 miljoner.
- Hur tar ni er an uppdrag?
  - När det gäller de stora företagen, det vi kallar för inre refererade, där vi då hjälper till att revidera dotterbolag är det oftast så att det har varit en upphandling någonstans till exempel i Frankrike, USA eller Italien där det översta moderbolaget sitter. Då blir vi ju tilldelade uppdragen i hela koncernen så då får vi ta hand om dotterbolagen om de finns här hos oss.
  - När det gäller den lokala marknaden är det ju marknadsföring som gäller, jaga kunderna och försöka sälja in sina tjänster.
- 4. Vilka tjänster erbjuder ni?
  - Revision, redovisning och bokslut.
- 5. Vilken storlek har de företag som ni har hand om idag?
  - Alla men mesta delen ligger på medelstora företag.
- 6. Vad vet du om K-projektet?
  - Jesper- Man har ju hela vägen hållit sig lite underrättad efterhand som det har varit ute på förslag mm. Jag har inte satt mig in i några detaljer kring varje kategori förrän man vet att dem är slutliga för att det har man inte tid att göra. Men under tiden förses vi ju internt med information. Där får vi sammanfattningar för att vi ska slippa sitta och plöja allt själva. Efterhand som de träder i kraft får man ju sedan sätta sig in i kategorierna. Till exempel k1 har ju trätt i kraft men jag arbetar inte så mkt med sådana företag men de som jobbar mer med redovisning här har ju varit mer inne i det och fått plugga på det. Men jag kan inte säga att jag lagt ner någon tid på det än.
  - Alexandra- Målet med det hela är att förenkla, framförallt för de små bolagen.
- Hur ser du på införandet av dessa?
  - Jesper- Om det kommer att bli som man hoppas och tror att det ska bli en förenkling så är det bra även om det är lite att ta jobb från oss som är specialister på redovisning men för företagen i stort är det positivt för att det kan ju uppfattas som krångligt att driva företag. Positivt för våra kunder att det blir förenklingar och positivt i stort för samhället. För vår del kanske fler klarar det själv men de flesta företagen vill nog ändå ha en rådgivare. Små företag slipper ju en massa onödiga upplysningskrav. Nackdelar: Att det blir förenklat och att vår spetskompetens kanske efterfrågas mindre. Tror dock inte att det kommer påverkas allt för mycket. Helhetsintrycket är positivt än så länge i alla fall.
  - Alexandra- Positivt att man vill förenkla och främja företagen. Jag tror dock inte att förändringarna är så stora att de kommer påverka allt för

mkt. Mest negativt är att invagga företagen att det är enklare än vad det egentligen är. Förändringar är positiva.

7. Hur tror du denna uppdelning kommer att påverka marknaden för revisionsbyråer?
  - Jesper- Jag tror inte att det påverkar marknaden i stort faktiskt. Där är det mer revisionspliktens avskaffande som är mer väsentlig. Jag tror inte att det har någon större påverkan, de som vill ha hjälp med sin årsredovisning och bokslut kommer nog att behöva det fortsättningsvis också. För de har ändå så många noviser att även om det blir förenklat kommer det ändå vara för svårt för de flesta att göra det själv i alla fall för den lokala marknaden. Och för de större företagen kommer det fortfarande vara lika svårt eftersom de är i k3 och i k4.
8. Kommer ni att utbilda mer folk på kontoret som ska sätta sig in i dessa nya normer?
  - Alexandra- Det är ett ansvar som ligger på oss alla att hela tiden hänga med i utvecklingen. Visst kommer det säkert att komma utbildningar internt som inriktar sig på det här men inte som skiljer sig från andra nyheter som kommer.
  - Jesper- KPMG har ju ett internt utbildningsforum som man kommer att använda sig av. Vi har ju även en utbildningskatalog som bland annat handlar om k2 sen finns det även allmänna uppdateringskurser internt. Det vi behöver veta är vad som har ändrats för det andra kan vi ju redan.
  - Ni har inte blivit informerade om att det ska ske ngt i form av en utbildning mm?
    - Jo Utbildningarna finns ju i vår kurskatalog och det har funnits där hela tiden. Vi blir ju hela tiden informerade om vad som händer sen är det ju upp till oss att ta del av informationen så vi ska kunna möta marknaden men så är det med alla nyheter som dyker upp.
  - Läser ni in er på fritid eller under arbetet?
    - Både och! Kurser är under arbetstid med sen läser man ju lite själv också. Typ balans, DI!
9. Vilka kategorier kommer ni att anpassa er till?
  - Vår huvuduppgift på detta kontor är ju det lokala. Eftersom vi arbetar med alla storlekar måste vi ju kunna hela spannet men det primära är ju K1 för dem som jobbar mycket med redovisning och K2 där de flesta av våra kunder trillar in. Så det är där vi kommer att lägga mest krut eftersom vår marknad täcker de företagen. När det gäller K3 och K4 har man inom KPMG redovisningsspecialister i de 3 största städerna så där har vi en Back up eftersom det är mer komplicerat med till exempel IFRS.
10. Kommer ni att anpassa er till en kategori i taget eller alla samtidigt?
  - Det får man göra för man kan ju inte säga till sina kunder att de ska vänta för att vi ska läsa in oss på nästa kategori. Löpande på alla.

- Har ni förändrat er?
    - Nej vi anser väl inte att det är en så stor fråga. Vi tacklar det som en ny redovisningsprincip som är del av flödet i branschen med nyheter och liknande. Antingen läser man in det själv eller med hjälp av några kurser. Ytterligare anpassning bedömer vi att det inte behövs.
14. Hur kommer införandet av K-projektet att påverka er rekrytering?
- Det är samma rekryteringsprinciper som tidigare. De personer vi vill anställa och som vi vill ha här är att de ska kunna allt som har med redovisning och revision att göra. Anställer vi en erfaren person så förväntar vi oss att den personen är inläst/påläst på allt det här och är det en nyexaminerad så kommer den in i de olika rundorna i företagen och lär sig detta. Sen förväntar vi oss ju att utbildningen inte är densamma som när vi gick ut utan att den täcker in det nya.
  - Men det tar ju ändå en tid innan allt detta träder i kraft i skolan?
    - Men när man kommer till oss även om man då gått på högskolan så är man ändå förhållandevis grön så det handlar ändå om en ”trainee” period när man börjar här, det är mycket utbildningar i början så att det ska lösa sig. Vi internutbildar och då blir det en del av rekryteringen att lära upp de nyexaminerade.
15. Tror ni att ert arbete kommer att förändra sig?
- Det är nog ingen större förändring vill jag påstå, de hjälpmedel vi använder oss av måste vi anpassa efter de nya reglerna (såsom revisionsprogram mm). Men i stort ändras inte arbetet som sådant. Det är inte vi på Kristianstadkontoret som behöver oroas för detta utan det sköts ju centralt högre upp i KPMG.
16. Finns det något som ni vill tillägga?
- Nej faktiskt inte. Vi ser det ju på olika sätt... vi kan tycka att det är en lite mindre grej medan ni ser det på olika sätt

**Bilaga 4:** Intervju 3 – Ernst & Young i Kristianstad. Fredrik Andersson.

1. Hur många år har du i branschen?
  - Jag har varit här på Ernst & Young i 7 år och innan dess var jag på en annan redovisningsbyrå i ett år
2. Vilken ställning har du i företaget?
  - Redovisningskonsult där jag ansvarar för redovisningsfrågor
3. Hur ser organisationen och strukturen ut?
  - Vi är egentligen formerade i fyra grupper som består av två revisionsgrupper, en skattegrupp och en redovisningsgrupp. Sen är hierarkin som sådan att vi har en ledningsgrupp som består av representanter från de olika områdena det vill säga revision, skatt och redovisning.
- Hur många chefer har ni på detta kontor?
  - Vi har en kontorschef och sen fyra gruppchefer.
- Hur stort är företaget i termer av omsättning?
  - Vi börjar närma oss 50 miljoner per år.
- Hur tar ni er an uppdrag?
  - På flera olika sätt egentligen. Just nu håller vi på med telemarketing som innebär att vi ringer runt och hör lite hur deras intresse är. Vi har nämligen gjort en undersökning där vi bl.a. undersökte effektiviteten i ekonomiavdelningar. Detta är ju enbart för vår redovisningssida och undersökningen riktade sig mot företag med 50 till 1000 anställda, och det vi gör nu är att ringa runt och fråga om vi får komma ut och presentera oss och hur vi kan hjälpa dem med. Vi bjuder företaget på den timmen det tar att presentera våra tjänster. Annars är det vanlig marknadsföring och relationsmarknadsföring som gäller för vår del. Framförallt försöker vi bygga på relationer.
4. Vilka tjänster erbjuder ni?
  - Revision, skatterådgivning, redovisning. Specialisering på allt det nämnda.
5. Vilken storlek har de företag som ni har hand om idag?
  - Alla företags former förutom de stora noterade, då det inte finns så många sådana i trakten, främst ägarledda företag. För de bolag som är riktigt stora och publika, vänder vi oss till Stockholm, Malmö eller Göteborg för att erbjuda rätt kompetens till kunden.
6. Vad vet du om K-projektet?
  - Projektet har varit en jättelång resa som har börjat synas lite grann. Det började med att det var svårt att tillämpa lagen för de mindre bolagen. Innan var det så att de minsta bolagen fick jobba sig igenom lagarna för att komma åt förenklingarna som passar deras verksamhet. Nu har man vänt på det, allt finns i ett paket och man slipper jobba sig igenom, det finns klart och tydligt vad som ska tillämpas. Och nu är K2 på gång och K3 har inte släppts. Till dess att K3 blir aktuellt får man tillämpa de gamla normerna.

- Hur ser du på införandet av dessa?
    - Det är en sund inställning att man matar in det successivt och att det öppnar upp för de minsta företagen. Det är de som behöver förenklingsreglerna mest, men jag tror inte att det är så enkelt att företagen kommer ge sig på det självt.
  - Vad är det positiva respektive negativa med införandet av dessa fyra kategorier?
    - Det negativa är att det är återkommande förändringar inom redovisning och skatter och det kostar pengar för byråerna att ta till sig de nya förändringarna som kunden betalar för i slutändan. Den eviga förändringen är den största boven. Det blir sämre redovisning, p.g.a. generaliseringar och försvåring av jämförbarhet på K1 och K2 och att kvalitén på redovisningen blir sämre.
    - Det positiva är att det blir uppdelning per grupp, vilket innebär att redovisningsreglerna inte kommer att leda till lika drastiska förändringar över tiden som den gör idag, detta tack vare fördelningen per grupp. Samt att de mindre företagen slipper gå igenom hela regelverket som de behöver göra i dagens läge.
7. Hur kommer uppdelningen i Kategorier att påverka marknaden?
- För oss kommer det nog inte påverkas, vi anpassar oss ju efter alla regler som uppkommer så någon förändring internt blir det inte. Vi känner till reglerna redan och det nya bygger på det gamla så det enda som blir nödvändigt är att sätta sig in i det. Det är inte några stora förändringar i sig, snarare en uppdelning av befintliga regler och med begränsningar på K1 + K2 nivå. Därför tror jag inte att det varken kommer bli enklare eller svårare att möta kundernas redovisning. Allt kommer att flyta på som vanligt.
8. Hur kommer ni att utbilda era medarbetare för att de ska vara förberedda på de olika normerna i kategorierna?
- Det blir frukostmöten på kontoret och vissa kommer att gå på de kurserna som finns på marknaden. De ska i sin tur vidarebefordra informationen på kontoret genom möten för att diskutera om man ska tillämpa det nya eller använda det gamla än så länge.
- Kommer ni att anställa utbildningsledare eller tänker ni låta era medarbetare gå på utbildningar utanför organisationen?
    - Det blir inläring på arbetstid. Detta då Ernst & Young satsar mycket pengar på just det då vi är ett tjänsteföretag. Viss inläring kommer att ske hemma, men bara det våra medarbetare inte har hunnit snappa upp.
9. Vilka kategorier kommer ni att anpassa er till?
- Vi kommer inte att använda K1 så mycket, det är enbart förenklingsregler. Jag som kan alla de här reglerna kommer att försöka styra in kunden på K2 för att kunden ska kunna utnyttja mer utrymme och få bättre redovisning. Har man ett litet aktiebolag och har anläggningstillgångar så tycker jag att man ska använda K3 för att kunna göra som man vill och få en rättvisande redovisning. De mindre bolagen kommer använda K3, om jag får bestämma.

10. Anpassar er byrå sig till en kategori i taget eller alla samtidigt?
- Man anpassar sig efter hand hela tiden då normerna kommer ut med mellanrum. Vi vet inte så mycket om var det kommer att landa någonstans än.
  - Hur har er byrå förändrat sig än så länge för att tillmötesgå de nya normerna?
    - K1 använder vi inte så mycket och vi är klara med den anpassningen redan. K2 är vi mitt uppe i nu och det är utbildning som gäller nu. Användningen kommer att ske till våren när det gäller de nya redovisningsreglerna. Det är det som är aktuellt och det blir några frukostmöten för att informera de andra på byrån. Sen så blir det uppdateringar på andra håll och kanter som till exempel tidningar, mejl och andra utskick till byrån.
11. Hur förberedde ni er för denna förändring på byrån?
- Det blev ingen speciell förberedelse för detta då vi ser det som vilken vanlig uppdatering som helst. Vi utför denna process nu då det är alltid mer information att ta till sig på hösten i och med att det är högsäsong nu. Regeringen kommer med sina beslut som ges ut i december.
  - Hur kom ni igång med planeringen?
    - Vi hade återkommande planering om utbildning på våren, vilka utbildningar som man ska gå och det som kommer upp i efterhand får man anpassa sig till.
  - Vilken var den avgörande faktorn till att ni kom fram till vad som skulle göras och när?
    - Krasst kan man säga att uppkommer det nya regler så måste vi känna till dem och det finns inget val. Vi har som motto att ligga längst fram i ledet, gällande allt, detta är basic grejer och det måste vi känna till. Och för att kunna behålla den plats vi har så måste man känna till allt.
12. Är era befintliga förändringar tillräckliga eller kommer ni att behöva göra fler för att bemöta vad som kommer att efterfrågas?
- Vi kommer att ha uppdateringar hela hösten för dem som behöver det. Men det stannar inte där, när man sedan börjar tillämpa reglerna kommer det upp nya saker under tiden som man ska tänka på för att utnyttja redovisningen på bästa sätt. Vi kommer att uppdatera oss som om det vore vilket förändring som helst. På byrån finns det 45 likasinnade som man kan diskutera och bolla idéer med, även om alla jobbar med olika saker så har vi en sak gemensamt och det är redovisningsregler.
  - Vilka sorts ytterligare förändringar är tilltänkta för er organisation?
    - Till följd av k-projektet, inga alls. Då det finns uppdelat vilka det är som jobbar med revision och redovisning.
  - Medför de nya normerna att byrån måste formatera om sin specialisering från hur det ser ut idag?
    - Nej, detta är något alla ska känna till. Återigen, detta är basic regler som alla ska kunna. En sak jag kan påpeka är att revisorer kanske inte behöver kunna detta i lika stor utsträckning som



redovisningskonsulter, då revisorer inte tillämpar redovisningen lika mycket.

- Kommer det förändra ert sätt att ta sig an uppdrag?
  - Nej, men vi kommer att försöka att få kunden att hamna i rätt kategori det vill säga den som är mest lämplig för företaget. Min vilja kommer inte att stå över kundens, men jag kommer att upplysa kunden om vilka fördelar det finns med att välja K3 framför K2. Jag kommer att hjälpa kunden att välja rätt k-projekt, så att kunden ska kunna få ut det bästa.
- 14. Hur kommer införandet av K-projektet påverka er rekrytering?
  - Ingenting, det är bara en ny regel som har kommit, och vi kommer inte att behöva fler folk till följd av k-projektet.
- Kommer det att påverka vilka ni tar in i organisationen?
  - Nej.
- Kommer kraven på framtida personer som söker jobb hos er vara annorlunda?
  - Man behöver ha en viss kunskap från början och en civilekonom utbildning. Byrån har en löpande utbildning och en stige/trappa som de följer. Man ska lära sig en grund som man utvecklar för att kunna avancera i arbetsuppgifterna. I det finns det en hel del redovisningsregler men och andra sidan, ju mer man har med sig in från början ju mer attraktiv är man.
- 15. Hur tror du att ert arbete kommer att förändras när alla projektet träder i kraft?
  - Man anpassar arbetet efter dem som kommer ut, och det handlar om att falla in i rätt kategori från början. Man får gå upp i stegen och inte nedåt.
- Finns det en risk för att förlora jobbet eller bli omflyttad?
  - Nej.
- 16. Finns det något som du vill tillägga?
  - Det handlar om att välja rätt från början, förenkling är inte allt. Förenklingen med förenkling leder till sämre redovisning och det är det viktigaste man bör känna till. Sämre redovisning genom t ex att avskrivningar ska göras inom fem år (K2) oavsett vad det gäller, vilket blir missvisande då det finns maskiner som håller i 15 år. Det blir tuffa år i början och sen efter fem år blir det stora skatteeffekter. Då gäller det att välja rätt från början så att man inte får en tuff skattesats. Det blir inte en rättvis bild av företagen och jämförbarheten försvåras.

## **Bilaga 5: Intervju 4 – BDO i Kristianstad. Håkan Juhlin.**

1. Hur många år har du i branschen?
  - 21 år.
2. Vilken ställning har du i företaget?
  - Jag är kontorschef, auktoriserad revisor och delägare i BDO.
3. Hur ser organisationen och strukturen ut?
  - Här är det tre tycken som är partners, varav en är jag som är kontorschef. Sen finns det revisorer och revisorassistenter samt redovisningskonsulter.
- Vilka olika enheter har ni?
  - Vi har en revisionsavdelning och en redovisningsavdelning. Inom båda avdelningar sysslar vi även med rådgivning.
- Hur stort är företaget i termer av omsättning?
  - Kontoret i Kristianstad omsätter 10 miljoner och det finns totalt 11 anställda.
- Hur går det till när ni tar er an uppdrag?
  - De företag som är intresserade av att anlita BDO kontaktar oss själva. Men vi sitter inte så stilla och fungerar som ordermottagare. Vi försöker även ta kontakt med företag för att presentera oss själva och våra tjänster för att se om de intresserade av att köpa just våra tjänster. Alltså har vi två sätt, ordermottagare och att aktivt ta kontakt med företag för att sälja kunskapen. Förr i tiden gick det att vara enbart mottagare men inte nu längre.
4. Vilka tjänster erbjuder ni?
  - Revision, rådgivning och redovisning
5. Vilken storlek har de företag som ni har hand om idag?
  - Allt från en man anställd upp till 100 anställda, mindre och medelstora företag.
6. Vad vet du om K-projektet?
  - Vad det gäller k1 så har vi använt det redan i ett år nu. K2 har de utbildat sig i för att börja använda det 31/12 – 2008.
- Hur ser du på införandet av dessa?
  - Det som är bra är att det är ett enhetlig och tydligt regelverk för redovisning, lätt att förstå och samlat på ett ställe jämfört med dagens spridda normgivning. Det finns inget dåligt hittills förutom att man inte vet hur framtiden kommer att se ut. Det pågår andra projekt parallellt med k-projektet och man vet inte var det landar. Det finns förenklade redovisningsregler, kopplingen mellan beskattning och redovisning eller frikoppling. Två andra utredningar är den nationella och den internationella kopplat med SME – projektet med IFRS. Det är det sämsta men annars tycker jag att k-projektet är tydliga och bra och

lätta att förstå. Allt samlat i ett allmänt råd, jämfört med dagens spridda normgivning som vi använder oss av för tillfället.

7. Hur tror du att denna uppdelning i olika kategorier kommer att påverka marknaden för revisionsbyråer?
  - Jag tror inte att det kommer att påverka marknaden något avsevärt.
  - Kommer det bli lättare att möta företagens redovisningar eller kommer det bli tuffare att tillmötesgå kundernas behov?
    - Jag tror att det kommer att bli lättare, för att dessa är enklare regelverk.
  - Varför?
    - Man kan jobba effektivare speciellt inom redovisningsarbetet. Detta är förenklingsregler i mångt och mycket. K1 är definitivt förenklingsregler, det är knappt att man kan kalla det redovisning. Och vad det får för konsekvenser vill jag inte gå in på.
8. Hur kommer ni att utbilda era medarbetare för att de ska vara förberedda på de olika normerna i kategorierna?
  - Vad det gäller K1 så har vi haft ganska mycket internutbildning och det har vi haft med K2 också. Internutbildningen är på kontorsnivå. Det senaste har varit en utbildning inom K2 där samtliga medarbetare har varit iväg hos IREV i Stockholm. Vi har även haft möten på kontoret för att diskutera vad projektet innebär, vilka effekter det får och vilka företag som ska välja K2 redan nu eller om man ska vänta till nästa år med vissa kunder.
  - Till hur stor del kommer de anställda själva att få läsa in och hur mycket hjälper byrån till med?
    - Båda delarna, vill man ligga i framkant i vad det än gäller så får man läsa hemma, det finns ingen genväg det är bara till att instudera. Den som vill vara på hugget förväntas läsa hemma. Vi går inte runt och säger vad personalen ska kunna så det ligger i allas ansvar att läsa på och ta till sig.
9. Vilka Kategorier kommer ni att anpassa er till?
  - K1, K2 och K3. K3 är inte klart än och fram tills dess får man använda befintlig normgivning. Det är lite hopkok från BFN och RR i dagens läge och det är okej tills dess att K3 är klart. Vi har kunder som är av K3 klass och vi kommer att tillämpa ramverket när det står klart.
  - Varför dessa?
    - Vi har befintliga kunder som kan använda någon av de angivna kategorierna. K4 blir inte aktuellt då vi inte jobbar med dessa kunder i och med att de inte är i BDO:s huvud grupp i Kristianstad. Sen och andra sidan finns det inte så många som kan placeras i K4 i denna stad. Hade man haft en satsning på K4 gruppen så hade man inte haft så mycket att göra i denna stad.
10. Anpassar er byrå sig till en kategori i taget eller alla samtidigt?

- Det beror på när de är möjliga att använda, K1 kom ut 2007 så den har vi använt. Vi kommer att börja använda regelverken från den dagen det står klart för bruk. I år kan man börja med K2, men den är man lite osäker på med tanke på att den står under förändring innan den ens har börjat gälla. Förenkling av redovisningsregler och slopat samband mellan redovisning och skatt är den största osäkerheten. Vi har börjat anpassa oss efter vad BFN säger och har utbildat oss för att tillämpa det på kunder.
  - Hur har er byrå förändrat sig än så länge för att tillmötesgå de nya normerna?
    - Vi har utbildat oss för att kunna använda de nya normerna.
  - På vilket sätt och i vilken omfattning?
    - Vi har haft mycket utbildning för att kunna projektet bra och kunna använda det på kunden Vi vill kunna det så pass bra att man kan bedöma vilken kategori kunden ska placeras i för att denne ska kunna utnyttja redovisningen mest. Det är inte så lämpligt att placera en kund med egna upparbetade tillgångar på K2 för att det får man inte redovisa i K2. Det är då bättre att använda befintlig normgivning för att sedan gå över till K3.
11. Hur förberedde ni er för denna förändring på byrån?
- Det är för att hänga med i den utveckling som finns. Vi försöker ligga i framkant. Revisionsbyråer som inte klarar av att ta till sig förändringar ligger inte i framkant. Vi tog till oss förändringar gällande K1 då vi kände att det var lämpligt för de små företagen. Enligt huvudregeln ska man använda K3 som kommer vara huvudregelverket när den är klar. När K3 kommer försvinner allt annat och vi behöver redan nu sätta oss in i det då K3 kommer 2009-12-31. Då måste man välja en kategori att följa.
  - Vilket var den avgörande faktorn till att ni kom fram till vad som skulle göras och när?
    - Den avgörande faktorn är att vi måste kunna erbjuda tjänster till våra kunder som de behöver annars kan vi inte överleva. Vi vill vara en konkurrent i den översta klassen, det vill säga med revisionsbolag som ÖhrlingsPwC, KPMG osv. Vi måste kunna ge vägledning till våra kunder.
12. Är era befintliga förändringar tillräckliga eller kommer ni att behöva göra fler för att bemöta vad som kommer att efterfrågas?
- Blir samma visa i höst det vill säga internutbildning och externutbildning. En del jobbar med lite mindre företag och en del med större. BDO är rätt stora i bredden och vill täcka in många områden. K1 och K2 har alla utbildat sig i men K3 kommer bara de det berör att utbilda sig i. Då jag gillar att ha den bredden på företaget, mångsidighet vill jag gärna behålla den men samtidigt blir det mer och

mer specialisering då det måste man ha för att överleva. Men det kan bli monotomt och ensidigt så vi försöker behålla bredden till viss del.

- Kommer det förändra ert sätt att ta sig an uppdrag?
  - Det kommer att påverka hur man har möjlighet att ta sig an uppdrag i vissa branscher pga. att man har specialiserat sig på dem.
- 14. Hur kommer införandet av K-projektet påverka er rekrytering?
  - Inte alls. Vår rekrytering är utifrån två kategorier: 160 poäng för att revisorer och 80 poäng för att bli redovisningskonsulter. Övergångsreglerna medför att kraven ökar för redovisningskonsulter. Rekryteringsbehovet påverkas inte.
- 15. Hur tror du att ert arbete kommer att förändras när alla projektet träder i kraft?
  - Redovisningens normgivning blir enklare och tydligare med fyra stycken kategorier skrivna på så sätt att de är enkla att använda.
- Finns det en risk att nuvarande anställda blir omflyttade till andra arbetsuppgifter eller rent av förlora jobbet?
  - Nej. I grunden har de en redovisningskompetens, det handlar om att underhålla sina kunskaper. Uppdatering görs endast och det är inget komplicerat. Det blir lättare att läsa det nya regelverket. K4 handlar om avsikten och innebörden vilket kräver eftertanke. K2 är principbaserad, snävare och mer inramat.
- 16. Finns det något som du vill tillägga som rör de nya normerna eller något annat som vi kanske inte fått med?
  - Nej

## **Bilaga 6: Intervju 5 – Lindebergs Grant Thornton i Kristianstad. Lars-Åke**

Dahlgren

1. Hur många år har du i branschen?
  - Jag började jobba 1991 på en revisionsbyrå men i mitten på 90-talet tog jag en paus och började istället jobba som ekonomichef/redovisningschef på ett företag i 4 år. Så inom revisionsbyråer har jag arbetat i 14 år.
2. Vilken ställning har du i företaget?
  - Jag är en auktoriserad redovisningskonsult men jag är även redovisningsledare på detta kontor. Inom byrån har varje kontor en redovisningsledare, vi är till för att avlasta kontorschefen genom att svara på en del frågor från de övriga anställda på byrån. På så sätt behöver inte allt gå genom chefen utan han kan koncentrera sig på andra väsentliga frågor som bara han kan svara på.
3. Hur ser organisationen och strukturen ut?
  - Vi är 19 stycken medarbetare på kontoret varav 11 stycken arbetar med redovisning, 7 stycken arbetar med revision och en administratör. Av de 11 som arbetar med redovisning är 6 stycken auktoriserade redovisningskonsulter som då har mer kundansvar, resterande 5 är assistenter eller nyexaminerade och de jobbar med den löpande bokföringen till våra kunder.
- Hur många olika enheter har ni?
  - Här i Kristianstad har vi revision och redovisning. Vi har skattespecialister i de största städerna såsom Malmö, Göteborg och Stockholm. I Malmö sitter två stycken och de två serverar alla kontoren i Skåne.
- Vilken typ av Hierarki har ni på byrån?
  - Här i Kristianstad har vi en kontorschef som är högsta posten på kontoret, sen har vi en redovisnings ledare vilket då jag är. Utöver det har vi sedan en administratör som sitter nere i receptionen som egentligen är den viktigaste då hon sitter med alla trådarna på detta kontor. Annars har vi ingen direkt uttalad hierarki här i alla fall, givetvis har vi outtalade ansvarsfördelningar där de auktoriserade revisorerna respektive redovisningskonsulterna har mer ansvar och kundkontakt än assistenterna. Dock är denna inte lika strikt som hierarkin som råder centralt över hela byrån.
- Hur stort är företaget i termer av omsättning?
  - 16,6 miljoner kronor på Kristianstadkontoret.
- Hur tar ni er an uppdragen?
  - Det beror på för det finns många olika sätt. Traditionellt sett har det varit vanligast att revisorerna har fått kunderna eftersom revisionen varit lagstadgad. Detta i sin tur ledde då till att vi även fick uppdrag på redovisningen också. Vårt rykte och vår kontakt med banken är ett

annat sätt som vi får nya kunder på, då nystartade företag går till banken för att få låna pengar. Då blir företaget informerade att de behöver en revisor och blir rekommenderade av banken att anlita oss. När det gäller befintliga företag är den marknaden väldigt trög, måste oftast inträffa något väsentligt för att ett företag ska byta byrå. Nu på senare år har vi börjat marknadsföra oss lite mer aktivt, vi har olika marknadsföringsprojekt där vi till exempel ringer upp företagen och frågar om vi kan få besöka dom och presentera våra tjänster. Vi använder oss även av annonsering och andra olika kampanjer för att visa oss så mycket som möjligt. Trots att vi mer och mer använder oss av marknadsföring så är ryktet det viktigaste, ett gott rykte skapar fler kunder!

4. Vilka tjänster erbjuder ni?

- Hela byråns affärsområden är revision, redovisning, skatt, corporate finance och Business Consulting. Corporate finance innebär hjälp vid företagsförvärv medan Business Consulting innebär hjälp vid strategi, affärssystem och organisationsfrågor. Här i Kristianstad erbjuder vi våra kunder alla tjänster men det blir inte vi som är stationerade här som utför tjänsterna. När det gäller Business Consulting har vi inte haft kontakt med den typen här då vi inte har så stora företag. Vi har haft kontakt med företagsförvärv men då kopplas skattespecialisterna från Malmö in tillsammans med avdelningen vi har i Stockholm som har hand om corporate finance.

5. Vilken storlek har företagen ni har hand om idag?

- Vi har väldigt stor skillnad mellan våra kunders storlek, vi har väldigt små företag såsom en fritidsbonde till Aktiebolag som omsätter 100 miljoner. Dock är majoriteten av våra kunder här i Kristianstad Aktiebolag som omsätter mellan 5 – 20 miljoner. Vår byrå är koncentrerad på ägarledda bolag, därför förekommer enbart ett fåtal börsnoterade företag som våra kunder. Dock är det Stockholm kontoret som har hand om dessa kunder.

6. Vad vet du om K-projektet?

- Jag har läst på lite eftersom jag måste göra det i mitt jobb, jag vet att det innebär förenklingar av dagens redovisningssystem. Vi har ju haft någon internutbildning där vi gått igenom lite vad det kommer att innebära. Det vi vet är ju att K2 kommer att anpassa efter det att ”SAMROB” utredningen är klar. Den utredningen handlar ju om sambandet mellan redovisningen och beskattning. När utredningen är färdig kommer ju K2 och K3 att anpassas efter resultatet av den utredningen och vi kommer därför att backa lite i utvecklingen. Därför tror vi inte att det kommer bli ”skarpt” läge förrän mitten på 2011, först då kommer vi att börja tillämpa de nya normerna.

- Hur ser du på införandet av projektet?

- Jag tycker det mesta känns positivt, personligen har jag i alla år tyckt att det har varit för många regler på olika ställen, man har fått leta efter hur man ska redovisa i både lagar praxis och rekommendationer. Detta kommer ju nu bli bättre då allt kommer vara samlat i ett regelverk. Då behöver jag bara leta i de normerna som finns i det kategori paketet. På så sätt känns tanken med projektet väldigt god. Det negativa är ju i så fall att det kommer att finnas företag på gränsen mellan 2 kategorier. Säg att ett företag hamnar på gränsen mellan K2 och K3, där K2 egentligen är tillräckligt för företagets redovisning men där det finns en regel i K3 som man vill tillämpa. Är den regeln väsentlig för företaget tvingas ju de upp i K3 vilket egentligen innebär att redovisningen blir komplex och därmed inte uppfyller K-projektets innebörd med enklare redovisning.
7. Hur tror du att denna uppdelning i olika kategorier kommer att påverka marknaden för revisionsbyråer?
- Svårt att säga men jag tror att det kommer att bli lättare att möta kundernas redovisningar eftersom reglerna är mer konkreta. På ett sätt tror jag även att det kan bli mer uppdelat på små och större byråer. Det känns väl på något sätt att K1 och förenklade bokslut kommer påverka oss på så sätt att vi kanske inte kommer ha de uppdragen kvar. Det finns ju då mindre redovisningsbyråer som kan hjälpa till med detta till en billigare kostnad. Det är ju alltid en prislapp på allting och därför kan jag tänka mig att vi kommer få att släppa (tappa) taget av några av dom uppdragen. Sen kan jag vidare tänka mig att de mindre byråerna kommer att få släppa taget om företagen inom K3. Dock är detta ju enbart spekulationer men det finns en stor risk enligt oss att detta kan inträffa även om det i slutändan handlar om vår kunskap att sälja in våra tjänster. Sen kan det förekomma att mindre företag anser att de klarar av sin redovisning själva nu när de enbart behöver leta på ett och samma ställe, och på så sätt spara in ytterligare en kostnad.
8. Kommer ni att utbilda era medarbetare för att de ska vara förberedda på de olika normerna i kategorierna? På vilket sätt i så fall?
- Ja det kommer vi med all sannolikhet att göra. Vi kör ju oftast med både internutbildning och annan extern utbildning. Vi kommer att använda oss av små informationsmöten här på kontoren som någon som jag håller i men även utbildningar kommer att hållas centralt i till exempel Stockholm. Vi kommer även att använda oss av externa utbildningsforum såsom IRIB som ägs och administreras av FARSRIS.
- Kommer medarbetarna på byrån att få läsa in själv eller kommer allting ske här på kontoret?
    - Alla är ju ansvarskännande i den meningen att om man inte tycker sig ha fått grepp på det som sagt på utbildningarna får man läsa in det själv. Inget uttalat att ni ska göra det, dock kommer det att avsättas arbetstid till att lära in sig de nya normerna.



9. Vilka kategorier kommer ni att anpassa er till?
- K1-K3 för att vi inte har några kunder inom K4.
10. Kommer ni att anpassa er till en i taget eller alla samtidigt?
- Vi tar dom i den takt som dom kommer fram. Så att det blir av sig självt att vi tar en i taget. Vi har ingen riktad utbildning mot k3 än då denna inte är i tryck än. Det känns inte meningsfullt att läsa in något som inte är färdig. Hade alla blivit klara samtidigt så hade vi anpassat oss efter alla samtidigt.
- Hur har en byrå förändrat sig än så länge?
    - Vi har ju stärkt upp redovisning sidan men det beror även på revisionsplikts slopande, projektet är en del av detta. Det vi har gjort nu är att vi har specialiserat oss på olika tjänster istället för att bara sälja redovisning, vi har startat mer riktade tjänster såsom lönebehandling elektroniska fakturor mm. Vi försöker specialisera oss på olika områden så att en redovisningskonsult inte arbetar med hela biten utan man delar upp arbetet mellan medarbetarna efter deras specialisering.
11. Hur förberedde ni er på denna förändring? Hur kom ni igång med den?
- Startskottet var faktiskt när diskussionen om revisionsplikts försvinnande började. Då bestämde vi oss för att börja satsa mer på redovisningstjänster. Vi var tvungna att försöka förutse vad som skulle hända, därför var vi redan igång med att förändra oss innan kategorierna kom på tal. Så en förändring på grund av projektet blev en del av revisionsplikts avskaffande.
12. Tycker du era befintliga förändringar är tillräckliga?
- Jag tror att vi är tillräckligt långt framme i vår kunskap om projektet, så att om K1 och K2 skulle träda ikraft idag skulle vi klara av det. Vi anser att vi gjort tillräckliga utbildningar för att klara av detta, och vad vi har hört så är det inga dramatiska åtgärder som görs i projektet. Dessutom kommer det ju att bli enklare för oss eftersom vissa upplysningskrav kommer att försvinna. Vi har även fått positiva vibbar från ledningen i Stockholm att vi ligger bra till utbildningsmässigt. Men regler är regler och även förenklingar är förändringar.
14. Kommer det att påverka er rekrytering?
- Jag kan tänka mig att vi ska rekrytera ännu mer redovisningsfolk, för att våra tjänster ska kunna öka ännu mer. Kraven kommer att vara densamma oavsett, vi har ju en utbildningsplan för alla nyanställda och därför kommer det handla mer om att utbildningsplanen kommer anpassas efter projektets regler. Personligheten är det viktigast när vi rekryterar.
15. Tror du att ditt arbete kommer förändras?
- Jag tror inte att det kommer förändras så mycket men det skulle kanske bli en ny uppdelning på ansvarsområdena. Att man delar upp de

anställda efter företagens storlek men redan idag har vi ju företag i alla storlekar så jag tror inte det kommer påverkas.

i. Risk för omflyttning?

- Ja det tror jag kommer att bli vanligare, men det kommer nog att bli en växling mellan revisor till redovisningskonsult men detta beror nog mer på revisionspliktens slopande än på K-projektets införande. Dock hänger alla förändringar samman på något sätt.

16. Har du något att tillägga?

- Nej inte direkt, kanske att det är för tidigt att gå ut med denna problemformulering. Eftersom vi i dagens läge är i ett avvaktande tillstånd då projektet inte är klara och i skrift. Efter det att anpassningen till resultatet av "SAMROB" utredningen är klar hade det kanske varit mer aktuellt.